



Kultura organizacyjna firmy

Kultura organizacyjna wpływa na wiele obszarów życia zespołowego oraz na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w otoczeniu. Czy w waszych ośrodkach dba się o kulturę?



Paweł Żuraw

Czym we współczesnej rzeczywistości gospodarczej jest kultura organizacyjna? Definiowana jest ona najczęściej jako system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został ukształtowany i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi, powodując jednocześnie wyraźne wyróżnienie się tego zespołu od innych.

■ Podstawowe pojęcia

Normy i wartości przyjęte w danej firmie można uznać za jej swoiste prawo moralne. Wskazują na to, co jest w niej uznawane za dobre, a co za złe, do czego należy zmierzać, a czego unikać. Jedną z cech kultury organizacyjnej jest ułatwianie współpracy w firmie poprzez zintegrowanie pracowników wokół wspólnej misji. Kultura organizacyjna łączy więc ludzi w przedsiębiorstwie i dzięki temu wpływa na pożądane rezultaty jego działalności, przyczyniając się do osiągnięcia oczekiwanych wyników gospodarowania.

Kultura organizacyjna wpływa na wiele obszarów życia zespołowego oraz na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w otoczeniu. Normy i wartości z niej wynikające powinny być uwzględniane przy formułowaniu strategii firmy. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w poniższych stwierdzeniach, bowiem kultura organizacyjna:

- kształtuje zasady sprawiedliwego i demokratycznego zarządzania i osiągania autorytetu w danym przedsiębiorstwie
- promuje wzorce postępowania uznawane za pożądane

MODELE PRZEDSIĘBIORSTWA JAPOŃSKIEGO I AMERYKAŃSKIEGO	
Przedsiębiorstwo japońskie	Przedsiębiorstwo amerykańskie
dożywotnie zatrudnienie	krótkotrwałe zatrudnienie
rzadka ocena pracowników	częsta ocena pracowników
powolny, stopniowy awans	szybki awans
dyskretne i mało ingerujące instrumenty sterowania i kontroli	technokratyczne, biurokratyczne instrumenty sterowania i kontroli
wspólne podejmowanie decyzji	indywidualne podejmowanie decyzji
wspólna odpowiedzialność	indywidualna odpowiedzialność
całościowy (kompleksowy) obraz przedsiębiorstwa w oczach zatrudnionego	fragmentaryczny obraz przedsiębiorstwa w oczach zatrudnionego

- wpływa na ograniczenie niepewności poprzez zwiększenie przewidywalności zachowań pracowników
- dostarcza podstaw do dokonywania oceny postępowania pracowników, m.in. określa, kiedy zachowanie może być nagrodzone, a kiedy grozi za nie kara (kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa można uznać za jeden z pozamaterialnych instrumentów motywowania)
- ułatwia komunikację w przedsiębiorstwie poprzez przełamywanie barier językowych w porozumiewaniu się szefów z pracownikami, czyli tzw. góry z dołem. Dzięki temu w danym przedsiębiorstwie powstaje system wartości, z którego wynika m.in. stosunek pracowników do:
 - pracy (np. zaangażowanie w sprawę przedsiębiorstwa, dbałość o jakość produkcji, sprzedaży i usług, punktualność)
 - autorytetów (np. lojalność wobec przełożonych, skłonność do wyrażania o nich pozy-

tywnych bądź negatywnych opinii, poziom zaufania do wiedzy specjalistów) – współdziałania (np. gotowość do działania zespołowego bądź też zainteresowanie sukcesem indywidualnym i własnym awansem).

Ważne jest, aby przedsiębiorstwa dążyły do budowania silnej kultury organizacyjnej. Dlaczego? Dzięki temu tworzą się lepsze warunki do stawiania się bardziej konkurencyjnym, a zatem i do odnoszenia większych sukcesów. Silna kultura powinna promować działania proefektywne, eliminując dwuznaczność w zachowaniach pracowników. Właśnie takiej dwuznaczności sprzyja słaba kultura organizacyjna, która nacechowana jest brakiem jasnego systemu wartości i jednoznacznych norm zachowań, a także brakiem zgody na to, które z nich są w przedsiębiorstwie najważniejsze. W słabych kulturach organizacyjnych funkcjonują raczej pracownicy sfrustrowani i niezmotywowani.

Silna kultura organizacyjna może dobrze motywować pracowników do kreatywności i innowacyjności, a także do podejmowania ryzyka. Kadra zarządzająca oraz sami pracownicy, dzieląc preferowane przez daną kulturę wartości i normy zachowań oraz sposoby postępowania i myślenia, przekazują je siłą rzeczy nowym pracownikom. Należy mieć jednak świadomość, iż silną kulturę trudno jest zmienić.

■ Uwarunkowania wdrażania kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa kształtuje się pod wpływem szeregu czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych. Wśród czynników zewnętrznych można wymienić wartości ogólne, jak: kultura narodowa, normy wartości danego społeczeństwa, w tym także społeczności regionalnej i lokalnej.

Do wartości tych możemy zaliczyć zasadę społecznej solidarności, szacunek dla starszych, etos pracy. Wpływają one na zachowania organizacyjne pracowników, co znajduje swoje odzwierciedlenie w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw.

Co powinno być charakterystyczne dla kultury organizacyjnej firmy? Niewątpliwie jest to zaufanie, jakim załoga powinna darzyć kierownictwo, gwarancja długoterminowego zatrudnienia (co w dzisiejszych czasach jest rzeczą bardzo nieprzewidywalną), stażowy system płac, poczucie obowiązku, nastawienie na jakość, orientacja grupowa w miejsce indywidualizmu, rozwinięty system świadczeń socjalnych, ujednolicenie stroju w miejscu pracy itp. W przypadku OSK elementem kultury organizacyjnej będzie przykładowo: zaufanie szefa firmy do swoich pracowników (instruktorów, wykładowców), wszelkie działania proaktywne (jakość w obszarze szkolenia, przygotowania do egzaminu, podejścia do klienta), forma reklamy, która zostanie zapamiętana przez klienta (hasło reklamowe, barwy firmowego logo, odpowiednia kolorystyka aut szkoleniowych).

Czytając literaturę z zakresu kultury organizacyjnej można zauważyć, że istnieją wyraźne różnice pomiędzy, przykładowo, przedsiębiorstwami japońskimi, amerykańskimi i zachodnioeuropejskimi. Podjęto badania mające na celu zidentyfikowanie przyczyn tego stanu rzeczy. Identyfikując owe przyczyny stwierdzono znaczącą rolę odmienności w obszarze kultury organizacyjnej przedsiębiorstw tych krajów, związanych m.in. z różnicami w systemie norm i wartości wyznaczanych przez ich społeczeństwa. W tabeli przedstawiono cechy funkcjonowania przedsiębiorstwa ja-

pońskiego i amerykańskiego, będące wyrazem odmienności występujących w nich kultur organizacyjnych.

Warto podkreślić, że na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa wpływa też w głównej mierze sytuacja panująca na rynku. Przykładowo w warunkach kryzysu gospodarczego może zaistnieć konieczność większej kontroli zachowań indywidualnych, a tym samym zmniejszenie zakresu samodzielności pracowników. W sytuacji, gdy otoczenie stabilizuje się, w przedsiębiorstwie może występować większa skłonność do ryzyka oraz tolerancja dla niekonwencjonalnych sposobów zachowań. Jeżeli na rynku funkcjonuje wiele firm stanowiących konkurencję dla jakiegoś jednego konkretnego przedsiębiorstwa, jego kulturę organizacyjną może cechować większa skłonność do negocjacji i ustępstw. Wszelkie trudności ze zbytem wyrobów czy ze sprzedażą swoich usług ukierunkowują uwagę np. na dbałość o jakość produkcji, usługi oraz na badania opinii, oczekiwań i preferencji potencjalnych odbiorców.

■ Elementy kształtujące kulturę organizacyjną

Czynniki oddziałujące na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa powodują odpowiednie ukształtowanie się jej artefaktów, norm i wartości oraz założeń. Znajduje to odzwierciedlenie w trzech poziomach kultury organizacyjnej określonych przez Edgara Scheina.

Najwyższy poziom, najlepiej widoczny i najłatwiejszy do zidentyfikowania, stanowią ar-

O normach i wartościach przestrzeganych można wnioskować na podstawie rozmów przeprowadzanych z pracownikami oraz obserwacji ich zachowań.

tefakty. Wyróżnia się wśród nich:

- artefakty kulturowe, tj. język danego przedsiębiorstwa – żargon, charakterystyczne słownictwo, mity i legendy związane z przeszłością i przyszłością przedsiębiorstwa, anegdoty przekazywane przez pracowników dotyczące np. zachowań przełożonych czy zaistniałych sytuacji, duma z wykonywanej pracy
- artefakty behawioralne, związane z określonymi ceremoniami, rytuałami, zwyczajami, takimi jak np. wspólne spędzanie świąt, sposoby zwracania się do siebie i pozdrawiania się czy też powitania charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa
- artefakty fizyczne, tj. rodzaj i charakter wyposażenia przedsiębiorstwa, wystrój jego wnętrza, zgromadzone w nim przedmioty materialne itp.

Głębszy poziom kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, trudniejszy do zaobserwowania i zrozumienia od poprzedniego, a jednocześnie zajmujący centralne, najbardziej znaczące miejsce w układzie elementów kultury określonym przez Scheina, to normy i wartości deklarowane i przestrzegane.

Normy i wartości deklarowane można poznać analizując np. statut i dokumentację organizacyjną przedsiębiorstwa, przysłuchując się wystąpieniom podczas różnego rodzaju narad bądź też, jeżeli istnieje w przedsiębiorstwie kodeks etyczny, uważa na jego lekturę.

O normach i wartościach przestrzeganych można wnioskować na podstawie rozmów przeprowadzanych z pracownikami oraz obserwacji ich zachowań. Mogą na nie wskazywać np. dyscyplina pracy (punktualność, uczciwość), samodzielność pracowników, lojalność, okazywanie sobie nawzajem szacunku czy też podejście do jakości pracy.

Najgłębszym, prawie nieuświadomianym poziomem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa są podstawowe założenia kulturowe. O tym, jakie założenia leżą u podstaw kultury, można częściowo wnioskować poznawszy zaakceptowane w przedsiębiorstwie normy i wartości. Zazwyczaj można się ich jedynie domyślać. Podstawowe założenia kulturowe często dotyczą natury człowieka. Na przykład jeżeli w przedsiębiorstwie pozostawia się pracownikom dużo swobody i zezwala na samodzielność, założeniem kultury może być stwierdzenie, że człowiek potrafi sam sobą zarządzać i kierować swoim działaniem. Natomiast w przedsiębiorstwie, w którym prawie nie stosuje się pozamaterialnych instrumentów motywowania, prawdopodobnie ukształtowała się kultura, u podstaw której leży twierdzenie, że człowiek z natury nie odczuwa przyjemności z pracy i jest zainteresowany jedynie zarabianiem pieniędzy.

Podsumowując można stwierdzić, że kultura organizacyjna jest bardzo ważnym elementem zarządzania firmą. Tworzy klimat, który ułatwia pracę i współpracę. Trudno jest być pracownikiem firmy, która nie wypracowała własnej kultury. Pracownik, który nie będzie potrafił wdrożyć się w swoisty klimat organizacyjny, będzie zawsze czuł się obco w środowisku zawodowym. Całe szczęście instruktorzy to raczej ludzie otwarci na innych. Nie powinni więc mieć większych problemów z praktycznym dostosowaniem się do specyfiki kultury organizacyjnej OSK. Życzę Państwu, aby odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna w Waszych OSK pomogła Wam przetrwać trudny i niepewny 2013 rok. Niech mimo wszystko towarzyszy Wam optymizm, bo tylko on może być motywujący. Pozdrawiam serdecznie ■