

**Ewa Stroińska, Justyna
Trippner-Hrabi**

**Rola kultury organizacyjnej w
kształtowaniu efektywności
organizacji**

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 44/3, 209-218

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.



DOI: 10.18276/sip.2016.44/3-17

Ewa Stroińska*
Justyna Trippner-Hrabi**
Społeczna Akademia Nauk

ROLA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W KSZTAŁTOWANIU EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI

Streszczenie

Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie o to, jak kultura organizacyjna danego podmiotu może się przyczynić do efektywności funkcjonowania i rozwoju organizacji. Coraz częściej decydenci jednostek gospodarujących podnoszą fakt, iż aspekty niematerialne i trudno mierzalne, jakim jest częściowo kultura organizacyjna, mają duże znaczenie dla efektywności działających podmiotów.

Słowa kluczowe: efektywność, kultura organizacyjna, zarządzanie, organizacja

Wprowadzenie

W ostatnich latach badania organizacji coraz pewniej uwzględniają elementy kulturowe służące do zachowania porządku oraz harmonii w podmiotach. Przestała kultura jest, oprócz nieefektywnych umiejętności zarządzania, źle funkcjonujących zespołów zadaniowych, systemu wynagradzania ignorującego efektywność, najistotniejszą barierą organizacyjnego sukcesu. Akceptowany wspólnie przez pra-

* Adres e-mail: estroinska@san.edu.pl.

** Adres e-mail: jhrabi@san.edu.pl.

owników system wartości wyznacza zbieżność interesów przedsiębiorstwa z interesami jego pracowników oraz kształtuje umiejętności radzenia sobie z otoczeniem, natomiast brak zrozumienia różnic w systemie wartości jest źródłem konfliktów wewnętrznych, a także pomiędzy przedsiębiorstwami. Kultura organizacyjna nasświetla charakterystyczny obraz danej organizacji, tworzy korzystną opinię, daje spójność chroniącą przed niepewnością, naprowadza na wybór priorytetów. *Ambicje kulturowe* organizacji przejawiają się na zewnątrz w formie dominującej pozycji na rynku, trwałego przodowania w postępie technologicznym, nowatorstwa w zakresie rozwiązań socjalnych oraz prestiżowego wizerunku. Sukces firmy budowany jest na podstawie określonego poziomu zaangażowania pracowników, które ma wpływ na efektywność organizacji. Jednak aby można było mówić o efektywności, organizacja powinna być świadoma, jak ją budować, stymulować. Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie o to, w jaki sposób kultura może odgrywać znaczącą rolę w kształtowaniu efektywności pracy w organizacji. Materiał powstał na podstawie analizy materiałów zastanych – literatury przedmiotu.

1. Pojęcie kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna opisuje zagadnienia związane ze specyfiką, niepowtarzalnością i tożsamością przedsiębiorstwa. Jest zestawem cech lub właściwości, które odróżniają organizację od innych podmiotów, a pracownicy w lepszy sposób mogą identyfikować się z nią. Jest to również zbiór przekonań, zachowań, postaw, obyczajów etc., które w lepszy sposób pomagają zatrudnionym i współpracującym zrozumieć, za czym dany podmiot się opowiada, jak działa i jakie ma priorytety. W efekcie przyczynia się do zwiększenia poziomu zaangażowania i lojalności pracowników. Z pojęciem kultury organizacyjnej mogą się wiązać zagadnienia odnoszące się do wielokulturowości i różnorodności. Winno się jednak jednoznacznie je odgraniczyć i różnicować. Wielokulturowość to szeroki zakres problemów związanych z różnicami w wartościach, przekonaniach, wyznawanych obyczajach i postawach ludzi wywodzących się z różnych kultur, którzy są członkami danej organizacji. Różnorodność natomiast istnieje w grupie lub organizacji, kiedy jej członkowie różnią się od siebie pod względem jednego lub kilku ważnych wymiarów, takich jak wiek, płeć czy pochodzenie etniczne (Zimniewicz, 2009, s. 25).

Specyfika oraz charakter funkcjonującej i wyznawanej kultury organizacyjnej mogą być określone przez grupę czynników, wśród których wymienia się (Bernais, Ingram, Kraśnicka, 2010, s. 48):

- historię i tradycję firmy,
- propagowany system obiegu informacji i specyfikę kontroli,
- ustawodawstwo i otoczenie,
- posiadane zasoby,
- system nagród i kar,
- misję, wizję i oczekiwania firmy,
- klientów, dostawy i innych partnerów biznesowych,
- poziom stosowania nowoczesnej technologii,
- siłę oddziaływania innych dominujących organizacji,
- indywidualne wartości, cele, cechy, oczekiwania pracowników,
- otwartość i elastyczność na zmiany,
- doświadczenie w stosowaniu różnych rozwiązań i kooperacji z podmiotami,
- systemy doskonalenia i kształcenia pracowników,
- świadomość ważności zarządzania wiedzą w organizacji.

Zarządzanie przez kulturę to celowe wdrażanie, modyfikowanie i utrwalanie swojej kultury w działaniach dostosowujących firmę do otoczenia. Podejście to musi mieć charakter długotrwały (a nie skokowy), oparty na czynnościach, zadaniach, elementach, które tworzą większą całość. Powinno ono mieć charakter procesowy, gdzie utrwalenie na przykład przyzwyczajzeń, zachowań, akceptacja i dostosowanie się do zmian nie są czynnościami epizodycznymi, lecz długofalowym kierunkiem działań organizacji wynikającym z misji i wizji decydentów. Wypracować należy wzorce, które następnie właściwie propagowane przyczynią się do na przykład bardziej efektywnej komunikacji, motywacji zatrudnionych czy reagowania w sytuacjach konfliktowych. Kultura jest jedną ze składowych organizacji coraz częściej docenianą wśród innych elementów strategii zarządzania. Zarządzanie przez kulturę to jej kształtowanie i zmiana. Właściwie aplikowane założenia kultury organizacyjnej do przedsiębiorstwa przekładają się bezpośrednio i pośrednio na jego wyniki ekonomiczne i pozafinansowe. Podmioty uwzględniające kulturę organizacji w systemie zarządzania stają się bardziej elastyczne, lepiej dopasowujące się i kooperu-

jące z otoczeniem, a ich środowisko pracy jest właściwiej odbierane i akceptowane przez obecnych i potencjalnych pracowników (Czerska, Szpitter, 2010, s. 105).

Wyróżnić można dwie metody kreowania kultury organizacyjnej (Czerska, Szpitter, 2010, s. 187):

1. W procesie selekcji, gdzie kandydaci do pracy wybierani są spośród tych, którzy odpowiadają ustalonym wzorcom. Zatrudnia się osoby reprezentujące już daną kulturę, a nie różnorodne pod względem norm i wartości. Selekcja jest sitem, które służy do utworzenia spójnego i prawie jednorodnego systemu społecznego. W tym modelu menedżerowie muszą mieć i demonstrować własne przekonania.
2. W procesie socjalizacji – rola kierownictwa jest w tym przypadku aktywna na etapie kształtowania kluczowej grupy pracowników. Osoby, które dołączają do organizacji, są wdrażane do norm, zasad i wzorców wykreowanych i podzielanych przez grupę kluczową. Pracownik nagradzany jest za zachowania i działania, które odpowiadają określonym standardom, w efekcie czego grupa staje się jednorodna pod względem kulturowym.

Osoby zarządzające podmiotami muszą również być świadome zagrożeń i wad wynikających ze stosowania zarządzania kulturowego. Stawianie wygórowanych wymagań wobec aspektów działania firmy może doprowadzić do niedopasowania zachowań pracowniczych do realiów jej funkcjonowania. Problemy mogą się także wyłaniać w procesie wprowadzania zmian w kulturze. Pracownicy, którzy przeszli pomyślnie socjalizację, będą się obawiać każdej zmiany, która może zagrozić ich pozycji, roli i wynikom pracy. Z modyfikacją kultury może się łączyć niejasność, konflikt oraz przeciążenie ról. Po zmianie wyselekcjonowani, przystosowani do obowiązujących wzorców zatrudnieni są nieodpowiedni z punktu widzenia nowej, zmienionej kultury (Czerska, Szpitter, 2010, s. 28).

2. Koncepcja oparta na trzech poziomach efektywności

Wśród wielu definicji efektywności organizacji możemy napotkać taką, która mówi, że efektywność organizacji to ściśle określona zdolność do strategicznego przystosowania się danej firmy do ściśle określonych zmian w otoczeniu, a także do produktywnego oraz oszczędnego wykorzystywania posiadanych zasobów w celu realizacji przyjętej wcześniej struktury celów. Efektywność organizacji zależy

w istotnej mierze od stopnia zrealizowania przedstawionej struktury celów oraz sposobu wykorzystania nakładów materialnych niezbędnych dla wykonania odpowiedniej czynności, a także od czasu pracy wyznaczonego dla zespołu pracowników.

Według Kozusznik (2005) na efektywność organizacji mają wpływ różne umiejętności. Do tych najważniejszych zaliczamy dobrą komunikację oraz twórcze rozwiązywanie problemów i konfliktów. Tak więc efektywność jest szczególną cechą instytucji, która jest trudna w definiowaniu. Ta koncepcja efektywności organizacji definiowana jest jako kwantyfikowana w kategoriach ilościowych oraz jakościowych zdolności organizacji do przetwarzania i działania w zmieniających się warunkach.

Efektywność to rezultat działania organizacji, która dąży do realizacji odpowiedniego celu czy zadania. Trudno jest jednoznacznie określić, czy otrzymany rezultat będzie spełniał oczekiwania oraz będzie zgodny z przyjętymi wcześniej normami. Efektywność to cecha, którą możemy mierzyć, wykorzystując różne mierniki. Miarą efektywności organizacji oraz jej powodzenia jest w szczególności zdolność do przetrwania na rynku oraz przystosowanie się do zachodzących zmian.

W obszernej literaturze poświęconej efektywności organizacji należy zwrócić szczególną uwagę na model Rummlera oraz Branche'a. Autorzy ci ukazali odniesienie efektywności do trzech poziomów: poziomu organizacji, poziomu procesu oraz poziomu stanowiska pracy (Rummler, Brache, 2000, s. 54). Stwierdzili także, iż skuteczne zarządzanie efektywnością wymaga odpowiedniego wyznaczania celów, zaprojektowania każdego z tych trzech poziomów i zarządzania nimi. W zakresie tych poziomów zgodnie z tą koncepcją można wskazać na poszczególne czynniki, które mają wpływ na efektywność całej organizacji. W ramach tych poziomów przeanalizowana zostanie efektywność zachowań indywidualnych.

Do czynników, które mają wpływ na efektywność organizacji na poziomie organizacji, należą: strategia, cele ogólnoorganizacyjne (strategiczne) i metody pomiaru, struktura organizacyjna i sposób wykorzystania zasobów (Rummler, Brache, 2000, s. 43). W ramach tego poziomu należy wskazać na znaczenie kontekstu kulturowego. Wielu autorów, między innymi Cameron, Quinn, Yuchtman, Seashore, wskazuje na kulturę organizacji i jej znaczenie przy ocenie efektywności organizacji. Cameron oraz Quinn (2003, s. 50) zbudowali model wartości konkurencyjnej wskazujący na specyficzne i preferowane standardy zachowań organizacyjnych, do których powinno się odnosić przy określeniu pożądaných efek-

tów zachowań i formułowaniu celów. Z pewnością przejawy zachowań w ramach organizacji należy odnieść do poziomu najwyższego oraz kontekstu kultury, jaką dana organizacja prezentuje.

Na poziomie procesu możemy wskazać na następujące czynniki, które mają wpływ na efektywność organizacji: opracowanie nowych produktów (innowacja), proces zaopatrzenia, proces produkcji, proces sprzedaży, proces dystrybucji (Rummler, Brache, 2000, s. 43). Dodatkowym wymiarem w zakresie szeroko pojętej innowacji oraz optymalizacji może być praca grupowa (Łasiński, 2007, s. 53). Coraz częściej wykorzystywaną w nowoczesnych organizacjach pracę grupową uzasadnia się możliwością wykorzystania synergii opartej na efekcie organizacyjnym oraz facylitacyjnym.

Do zmiennych, które mają wpływ na efektywność na poziomie stanowiska pracy, należą między innymi: standardy pracy, przekazywane informacje zwrotne, nagrody, szkolenia (Rummler, Brache, 2000, s. 44). W ramach tego indywidualnego poziomu należałoby również zwrócić uwagę na istnienie wielu specyficznych psychologicznych uwarunkowań, które mają wpływ na efektywność (postawy, preferencje, cechy). Poziom stanowiska pracy wyznacza niestety najczęściej całkowitą przestrzeń oceny zachowań efektywnościowych we współczesnych organizacjach. Nie jest to spójne z rzeczywistością statyczną i dynamiczną strukturą organizacji oraz modelem opisanym przez Rummlera i Branche'a. W związku z tym należy podjąć próbę dokonania kompleksowej oceny pracowników (odniesionej także do poziomu procesu i całej organizacji).

3. Wpływ kultury organizacyjnej na efektywność pracy

W ostatnich latach badania organizacji coraz pewniej uwzględniają elementy kulturowe (symbole, języki, ceremonie i mity) służące do zachowania porządku oraz harmonii w organizacjach. Przeszarżała kultura jest, oprócz nieefektywnych umiejętności zarządzania, źle funkcjonujących zespołów zadaniowych, systemu wynagradzania ignorującego efektywność, najistotniejszą barierą organizacyjnego sukcesu. Kultura dostarcza znaczenia, obejmuje zbiór wartości, które pomagają uzasadnić, dlaczego pewne zachowania są pożądane, a inne nie. Charakter przedsiębiorstwa leży w jego kulturowej orientacji. Akceptowany wspólnie przez pracowników system wartości wyznacza zbieżność interesów przedsiębiorstwa z in-

teresami jego pracowników oraz kształtuje umiejętności przedsiębiorstwa radzenia sobie z otoczeniem, natomiast brak zrozumienia różnic w systemie wartości jest źródłem konfliktów wewnętrznych, a także pomiędzy przedsiębiorstwami. Kultura organizacyjna naświetla charakterystyczny obraz danej organizacji, tworzy korzystną opinię, daje spójność chroniącą przed niepewnością, naprowadza na wybór priorytetów, stanowi również barierę przed zmianami. Ambicje kulturowe organizacji przejawiają się na zewnątrz w formie dominującej pozycji na rynku, trwałego przodowania w postępie technologicznym, nowatorstwa w zakresie rozwiązań socjalnych oraz prestiżowego wizerunku.

Współczesne przedsiębiorstwa muszą stawiać czoło zakłóceniom otoczenia. Organizacja jest zagrożona niemożnością sprostania temu wyzwaniu, jeśli jej tożsamość jest nadmiernie wykorzystywana, a przeładowana kultura jest w gruncie rzeczy bez wartości, musi otwierać się na możliwość funkcjonowania w niej automatycznych enklaw kulturowych oraz dawać swobody swej kreatywności. Kultura organizacyjna jest potężnym narzędziem ujednolicenia pod warunkiem, że akceptowana jest przez jej członków. W kształtowaniu kultury organizacyjnej danej organizacji istotne znaczenie mają trzy grupy zmiennych. Pomiedzy nimi występują ścisłe współzależności. Zmienne te są tłem, na którym powstają i upowszechniają się wspólne wzory zachowań pracowników w wyniku ich wzajemnych interakcji.

Pierwszą taką grupą jest ogólne otoczenie przedsiębiorstwa, a zatem otoczenie ekonomiczne, demograficzne, technologiczne, prawne, ekologiczne, polityczne i kulturowe. Otoczenie jest wspólne dla określonej klasy przedsiębiorstw i tworzy warunki czasowo-przestrzenne, w których zakłady pracy funkcjonują. Otoczenie ogólne nie ma charakteru zinstytucjonalizowanego. Chodzi tu o systemy ekonomiczne i polityczne, poziom technologii, normy prawne, warunki naturalne czy wreszcie systemy wartości i normy kulturowe, które obowiązują w środowisku społecznym, z którego wywodzą się pracownicy firmy. Potencjał tkwiący w kulturze otoczenia, który przechodzi do organizacji i decyduje o jej sile oraz spoistości, jest określany jako kapitał kulturowy.

Do drugiej grupy zmiennych wchodzi otoczenie szczegółowe, do którego zalicza się wszelkie instytucje, z jakimi dana firma wchodzi w interakcje, a więc dostawców, kooperantów, instytucje kontrolne czy administracyjne itp.

Trzecia grupa zmiennych to elementy wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa, związane z techniką i technologią, w tym podział pracy, podział uprawnień

do podejmowania decyzji, a także metody pracy. Formalne rozwiązania organizacyjne kształtowane są oczywiście w dużym stopniu pod wpływem stosunków zależnych przedsiębiorstwa od otoczenia szczegółowego (Dołchasz, Fudaliński, Kosała, Smutek, 2009, s. 180).

Podsumowanie

Coraz większa liczba decydentów kierujących różnymi podmiotami przywiązuje wagę do kultury organizacyjnej, upatrując w niej determinantę prawidłowego funkcjonowania i rozwoju. Nowocześnie postrzegana kultura organizacyjna przypisuje większą wagę zasobom niematerialnym niż materialnym, które prawidłowo kierowane i rozwijane mogą się przyczynić do zwiększenia efektywności podmiotu. Przede wszystkim należy kłaść nacisk na poszerzaniu wiedzy pracowników, co winno się przyczynić do wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Te ostatnie z kolei pomagają w utrzymaniu konkurencyjnej pozycji na rynku. Należy zatem precyzyjnie określać mierniki niematerialnych elementów kultury organizacyjnej, które w sposób szczególny przyczyniają się do rozwoju podmiotu. Winno się przeprowadzać ewaluacje, a następnie stworzyć hierarchie elementów, kultury organizacyjnej, by w lepszy sposób nimi zarządzać. Programy mające na celu poprawę efektywności przedsiębiorstwa muszą zawierać elementy zmian kulturowych, które w sposób bezpośredni wpisują się w określoną wizję, misję i strategię podmiotu.

Literatura

- Bernais, J., Ingram, J., Kraśnicka, T. (2010). *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*. Katowice: Wyd. AE w Katowicach.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Czerska, M., Szpitter, A. (2010). *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*. Warszawa: C.H. Beck.
- Dołchasz, M., Fudaliński, J., Kosała, M., Smutek, H. (2009). *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania*. Warszawa: PWN.
- Kożusznik, B. (2005). *Kierowanie zespołem pracowniczym*. Warszawa: PWE.

- Łasiński, G. (2007). *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*. Warszawa: PWE.
- Rummler, G.A. (2000). *Podnoszenie efektywności organizacji*. Warszawa: PWE.
- Zimniewicz, K. (2009). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.

ORGANIZATIONAL CULTURE IN SHAPING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

Abstract

In recent years research organization more confident take into account cultural elements designed to maintain order and harmony in the entities. The company's success is built on the basis of a certain level of employee engagement, which affects the efficiency of the organization. However, to be able to speak about the effectiveness of the organization should be aware of how to build or stimulate. The article is an attempt to answer the question of how culture can play a significant role in shaping the efficiency of the organization.

Keywords: efficiency, cultural organization, management, organization

Translated by Justyna Trippner-Hrabi

JEL code: D24

