

Anna Wziętek-Staśko

Kultura organizacyjna narzędziem kreacji przyjaznego środowiska pracy

Każda organizacja posiada cechy, które decydują o jej odmienności. Wśród nich na szczególną uwagę zasługują normy i wartości, które przyjęto nazywać „kulturą organizacyjną”. Ich bogactwo i duża różnorodność sprawia, że kreacja środowiska pracy nie zawsze jest procesem łatwym i zrozumiałym dla pracowników. Czasami jest dla ludzi źródłem stresu, oddziałując destrukcyjnie na poziom jakości ich pracy, innym razem buduje poczucie szczęścia i satysfakcji, stając się skutecznym motywatorem. Celem rozważań podjętych w tym artykule jest zaprezentowanie wyników autorskich badań empirycznych poświęconych ocenie istniejącego i pożądanego modelu kultury organizacyjnej przez 664 polskich respondentów, z jednoczesnym wskazaniem modelu kultury organizacyjnej o najbardziej przyjaznym dla pracowników charakterze.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna (*organisational culture*), przyjazna organizacja (*friendly organisation*), model (*model*), model kultury organizacyjnej (*organisational culture model*)

Kultura organizacyjna – w gąszczu znaczeń

Teoretycznych dywagacji na temat istoty kultury organizacyjnej należy poszukiwać w obszarze zainteresowań wielu nauk: psychologii, socjologii, antropologii, etnoantropologii, nauki o sztucznej inteligencji, o zarządzaniu i innych. Fakt ten rodzi dużą trudność podczas próby operacjonalizacji pojęcia, wywołując wiele nieporozumień zarówno wśród badaczy, jak i praktyków biznesowych. Już w 1952 roku ukazała się praca A. L. Kroebera oraz C. A. Kluckhohna, w której zaprezentowano ponad 150 definicji pojęcia „kultura organizacyjna” (Zbiegień-Maciąg, 1999). Zanim to pojęcie znalazło należne mu miejsce w terminologii naukowej, w literaturze pojawiło się wiele jego mniej lub bardziej precyzyjnie oddających istotę, opisowych wyróżników,

jak na przykład: „filozofia, która kieruje polityką organizacji”, „rdzeń wartości, które określają filozofię lub misję firmy”, „zwyczajowe i tradycyjne sposoby myślenia i działania”, „klimat organizacyjny”, czy dalsze, będące następstwem wyżej wymienionych, jak: „ symbole, język, ideologie, rytuały, mity”, „wartości, normy, wiedza”, „wzory procesów myślowych”, „mowa lub żargon” i wiele innych (Srokowski, 2011, s. 26). Jedną z bardziej popularnych klasyfikacji elementów kultury organizacyjnej zaproponował E. H. Schein (2010, s. 23–24), amerykański psycholog i badacz kultury organizacyjnej, wyróżniając trzy jej poziomy:

- elementy łatwo zauważalne – artefakty i symbole, częściowo widoczne,
- świadome – normy i wartości oraz często niewidoczne,
- niedostępne – podstawowe założenia.

Do światowych badaczy, którzy szczególnie rozpowszechnili pojęcie kultury organizacyjnej, na pewno należą również J. Peters i R. Waterman (1982) oraz T. E. Deal i A. A. Kennedy (1982), a także F. Trompenaars, który upatrywał związków między kulturą organizacyjną a kulturą narodową, wskazując tym samym nowy obszar badań naukowych (Kania, 2014, s.12; Stankiewicz, 2010). Bogactwo poglądów badaczy problematyki dotyczącej istoty, typologii i znaczenia kultury organizacyjnej nie pozwala sformułować jednej, wiążącej definicji pojęcia (Rezescu, 2011, s. 75–76). Kultura organizacyjna bywa utożsamiana z samą organizacją, przypominającą mikroprzedsiębiorstwo z własnym systemem wartości, norm, regul oraz wzorców kulturowych. Bywa traktowana jako jeden z wielu kręgów kulturowych, między którymi zachodzą różnego typu interakcje, lub też rodzajem społecznych reguł gry. W literaturze przedmiotu eksponuje się również inne koncepcje, w założeniach których kultura organizacyjna jawi się jako tożsamość organizacji, filozofia organizacji, system akceptowanych znaczeń i wartości czy też wzorów i wzorców zachowań (Sulkowski, 2002, s. 54-57). Jak zauważa P. Szwiec (2012, s. 9): „Obecnie w literaturze przedmiotu istnieje pełna akceptacja co do trzech kluczowych założeń. Po pierwsze, kultura organizacyjna jest niewidoczną siecią głęboko zakorzenionych w organizacji znaczeń. Po drugie, kultura organizacyjna nadaje przedsiębiorstwu jego wyjątkową tożsamość. Po trzecie, kultura organizacji wpływa na zachowania pracowników”. Jak podaje M. Kraczkla (2013, s. 91): „Wartości można uznać za cele trudno osiągalne, ale samo dążenie do nich motywuje przedsiębiorstwo i jej pracowników do samodoskonalenia się i budowania kultury organizacyjnej w oparciu o uniwersalne, naturalne regulatory ludzkich działań i wyborów. W konsekwencji prowadzi do zapewnienia satysfakcji pracowników z faktu przynależności do konkretnej organizacji”.

Oblicza kultura organizacyjnej – dualizm refleksji

Wielu autorów twierdzi, że kultura organizacyjna nie pozostaje bez wpływu na pożądane rezultaty działalności przedsiębiorstwa oraz wyniki pracy ludzi (Neagu, Nicula, 2012, s. 420–424; Weare i wsp., 2014, s. 590–619). Zasady postępowania, normy i wartości wynikające z kultury organizacyjnej determinują efektywność formułowanej strategii przedsiębiorstwa, skuteczność zarówno procesów zarządzania zmianą, jak i systemów motywacyjnych (Altaf, 2011, s. 161–162; Harrington, Voehl, 2015, s. 56). Kultura organizacyjna kształtuje motywy zachowań organizacyjnych. Odpowiednio silna kultura może dobrze stymulować pracowników do kreatywności i innowacyjności, może także zachęcać ich do podejmowania ryzyka (Saad, Asaad, 2015, s. 380). Pracownicy, którzy podzielają preferowane przez daną kulturę wartości i normy zachowań oraz sposoby postępowania i myślenia, będą w większym stopniu identyfikować się z przedsiębiorstwem, w którym pracują, będą bardziej zaangażowani w rozwiązywanie jego problemów, bardziej tolerancyjni wobec ewentualnych niepowodzeń, które ich spotykają. Jak zauważa E. Kasprzak (2017, s. 14), kultura organizacyjna odgrywa ważną rolę w procesie budowy pozytywnej organizacji: „W tworzeniu pozytywności pracowników i organizacji bierze udział zarówno organizacja, jak i pracownicy. Organizacja czyni to za pośrednictwem strategii, procedur, ale przede wszystkim wartości, kultury organizacyjnej, upowszechnianych w zachowaniu menedżerów i liderów”. Istniejący w organizacji model kultury organizacyjnej może więc w istotny sposób wspomagać efektywność zarządzania nią i pracownikami, ale może także efektywność tę skutecznie zaburzać (Eaton, Kilby, 2015; Harrington, Voehl, 2015; La Montagne, 2016). Jak twierdzi A. Tarnowska (2011, s. 74), kultura organizacyjna to jedno z głównych źródeł patologii zachowań społecznych. Pogląd powyższy potwierdza również A. Pietruszka-Ortyl (2016, s. 441), konstatując, iż patologia organizacyjna to ekstremalna forma dysfunkcji organizacyjnej, a dysfunkcja to niewypełniona bądź błędnie wypełniona funkcja kultury organizacyjnej. A. Pietruszka-Ortyl (2016, s. 442–443) uważa, że wśród prawdopodobnych czynników generujących dysfunkcje kultury organizacyjnej w aspekcie jej dostosowania wewnętrznego wymienić można:

- brak wspólnego języka i aparatu pojęciowego, charakterystycznego dla poszczególnych grup funkcjonujących w organizacji;
- brak wyraźnych granic między grupami działającymi w przedsiębiorstwie;
- brak wyraźnych oznak pozycji i statusu w organizacji oraz jednoznacznych podstaw i zasad władzy;

- brak klarownych indyktorów zachowań w organizacji pożądanых i niepożądanych;

- brak modeli mentalnych, anegdot, opowieści organizacyjnych, porządkujących interpretacje nieprzewidzianych zdarzeń.

Natomiast potencjalne obszary występowania dysfunkcji kultury organizacyjnej w zakresie jej dostosowania zewnętrznego to głównie:

- niezrozumienie przez pracowników misji i wizji organizacji;
- brak identyfikacji podstawowego celu organizacji przez jej uczestników;
- brak integracji organizacji z jej zewnętrznymi interesariuszami;
- brak zarówno konsensusu, jak i zasobów, przy pomocy których można i należy działać;

- brak jednolitych sposobów pomiaru i kryteriów oceny efektów;
- brak strategii wprowadzania zmian i sposobów doskonalenia organizacji.

W ostatecznej konkluzji formuluje pogląd, iż do najbardziej patogennych należą kultury bardzo silne, które zniewalają pracownika, oraz kultury słabe, które nadmiernie rozluźniają więzi.

Szczególnie krytyczne spojrzenie na kulturę organizacyjną prezentuje w swoich rozważaniach Ł. Sulkowski (2011, s. 8), twierdząc, iż: „Kultura organizacyjna była przedmiotem kontrowersji od początku powstania samego pojęcia”. W opinii autora najważniejsze problemy kultury organizacyjnej podnoszone w ramach nurtu krytycznego dotyczą przede wszystkim:

- kultury jako narzędzia dominacji i opresji,
- kultury organizacyjnej jako hipostazy i ideologii,
- kultury organizacyjnej jako wątku pseudonaukowego i mody,
- kultury jako psychicznego więzienia.

Rozważania podjęte przez Ł. Sulkowskiego eksponują wiele nowych obszarów badawczych, dotychczas zupełnie pomijanych lub traktowanych w sposób marginesowy podczas dyskusji dotyczących kultury organizacyjnej i jej modelowania. Refleksja prowadzona na gruncie nurtu krytycznego zarządzania zmierzać będzie, zdaniem autora (2011, s. 9), w kierunku:

- diagnozy opresyjności kultury organizacyjnej;
- rozpoznania i ujawnienia ideologicznej funkcji oraz tworzenia fałszywej świadomości w obrębie procesów kulturowych współczesnej organizacji;
- ujawnienia mechanizmów i skali „przemocy symbolicznej” w organizacjach;
- opisanie instrumentalnych, manipulacyjnych i socjotechnicznych metod „kulturyzmu”;

- przedstawienia wizji kulturowych mechanizmów kontrolnych, zbliżających organizacje do typu idealnego „instytucji totalnych”;
- odkrycia „neokolonialnych” koncepcji i praktyk międzynarodowych korporacji kryjących się pod zasłoną zarządzania międzykulturowego i procesów globalizacyjnych;
- przedstawienia mechanizmów „kolonizacji umysłów”;
- tworzenia „człowieka jednowymiarowego”, kontrolowanego przez kulturę konsumpcjonizmu;
- analizy całego dorobku zarządzania jako projekcji kultury legitymizującej władzę i podtrzymującej *status quo*;
- krytyki kultury kształcenia menedżerskiego, biznesowego i ekonomicznego na świecie, podtrzymującego relacje władzy oparte na etyce biznesu, a nie etyce ogólnoludzkiej;
- odkrycia roli guru w procesie kamuflowania struktur władzy, umiejętnie programującego umysły menedżerów zgodnie z interesami sprawujących władzę, tworzącego zainteresowanie medialne koncepcjami i strukturami zarządzania nie wymagającymi głębszej refleksji.

Różnorodność opinii na temat kształtu i znaczenia kultury organizacyjnej inspiruje do sformułowania konkluzji, iż kategoria ta ma charakter wieloaspektowy, niejednoznaczny i tak też należy ją postrzegać w procesie badawczym.

Kultura organizacyjna w ocenie współczesnych pracowników – cel i metodyka badań

Celem autorskich badań empirycznych było dokonanie oceny istniejącego oraz pożądanego modelu kultury organizacyjnej w opinii polskich pracowników z jednoczesnym zdiagnozowaniem modelu dla nich najbardziej przyjaznego. W procesie badawczym wykorzystano dwa narzędzia badawcze:

- Narzędzie do Oceny Kultury Organizacyjnej (Organisational Culture Assessment Instrument, OCAI) autorstwa K. S. Camerona i R. E. Quinna (2003, s. 28);
- Autorski kwestionariusz ankiety do oceny występowania oraz skali natężenia zjawisk dysfunkcyjnych w miejscu pracy. Większość pytań zamieszczonych w części autorskiej ankiety miała charakter testu wyboru.

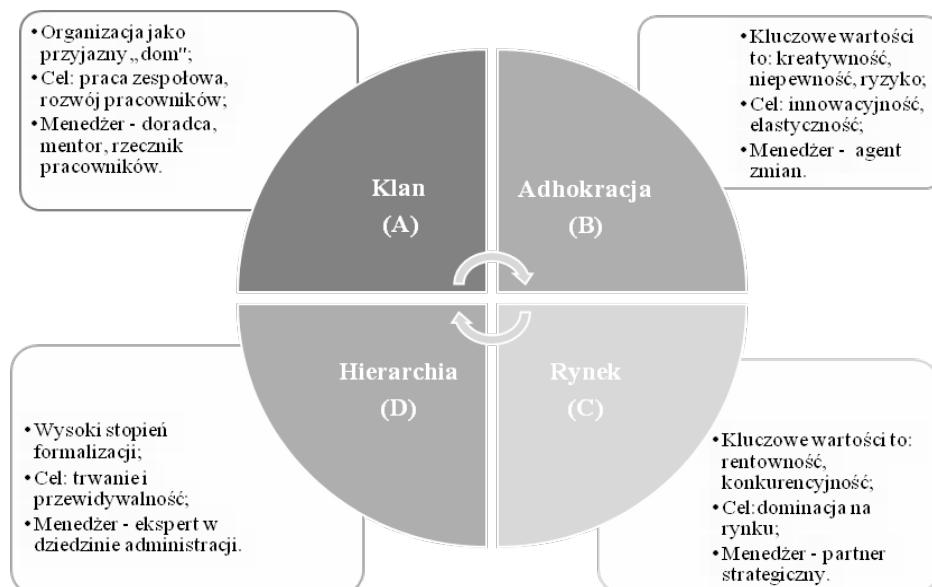
Badanie statystycznie istotnych różnic pomiędzy zmiennymi jakościowymi (niemierzalnymi) przeprowadzono za pomocą testu chi-kwadrat (χ^2) niezależności Pearsona. Do badań przyjęto poziom istotności $\alpha = 0,05$.

Anonimowe badania empiryczne na losowo wybranej próbie respondentów z województwa śląskiego zostały przeprowadzone w okresie od 1 kwietnia 2016 roku do 30 listopada 2016 roku, z wykorzystaniem papierowej wersji obu narzędzi badawczych¹. Respondentom rozdano łącznie 700 egzemplarzy kwestionariuszy, do ostatecznej analizy zakwalifikowano 664 kompletne i poprawnie wypełnione formularze. W procesie badawczym uczestniczyło 347 kobiet (52,2%) oraz 317 mężczyzn (47,8%). Respondenci reprezentowali różne kategorie wiekowe: 18–25 lat (N = 337; 50,8%), 26–35 lat (N = 170; 25,6%), 36–45 lat (N = 124; 18,7%), 46–55 lat (N = 30; 4,5%), powyżej 55 lat (N = 3; 0,5%). Struktura wykształcenia badanych osób kształtowała się następująco: wykształcenie podstawowe (N = 1; 0,2%), wykształcenie zawodowe (N = 6; 0,9%), wykształcenie średnie (N = 530; 79,8%), wykształcenie wyższe (N = 126; 19%), osoby posiadające stopnie lub tytuły naukowe (N = 1; 0,2%). Spośród ogółu respondentów osób zatrudnionych na stanowisku robotniczym było (N = 246; 37%), na stanowisku nierobotniczym bez podległych pracowników (N = 296; 44,6%), na stanowisku menedżera najniższego szczebla (N = 31; 4,7%); menedżera średniego szczebla (N = 71; 10,7%), menedżera najwyższego szczebla (N = 20; 3,0%). Uczestnicy badań to osoby o różnym stażu pracy, ogółem: poniżej 5 lat (N = 328; 49,4%), w przedziale 5–15 lat (N = 202; 30,4%), powyżej 15 lat (N = 134; 20,2%). Osoby o stażu pracy w obecnej firmie w wymiarze poniżej 5 lat (N = 467; 70,3%), w wymiarze 5–15 lat (N = 130; 19,6%), powyżej 15 lat (N = 67; 10,1%). Osoby o stażu pracy na obecnym stanowisku pracy w wymiarze poniżej 5 lat (N = 500; 75,4%), w wymiarze 5–15 lat (N = 132; 19,9%), w wymiarze powyżej 15 lat (N = 32; 4,7%). Respondenci reprezentowali różnego typu organizacje: sektor prywatny (N = 525; 79,2%), państwowy (N = 117; 17,6%), trzeci sektor (N = 21; 3,2%), różnej wielkości– mikroprzedsiębiorstwa (N = 99; 15,0%), przedsiębiorstwa małe (N = 127; 19,2%), średnie (N = 152; 23%) oraz duże (N = 282; 42,7%). Jeden respondent nie zadeklarował przynależności do organizacji o określonej formie własności, a czterech do organizacji o danej wielkości, dlatego też w obu przypadkach suma nie daje liczby 664.

Do badań kultury organizacyjnej dla potrzeb niniejszego opracowania posłużył model wartości konkurujących (*Competing Values Framework*), autorstwa K. S. Cameron oraz R. E. Quinna, zaprezentowany na wykresie 1.

1 W przedmiotowym artykule zaprezentowano jedynie fragment bogatego materiału faktograficznego, zgromadzonego podczas diagnozy i analizy występowania zjawisk dysfunkcyjnych w środowisku pracy, w kontekście identyfikowanego przez pracowników modelu kultury organizacyjnej.

Wykres 1. Model wartości konkurujących K. S. Camerona i R. E. Quinna



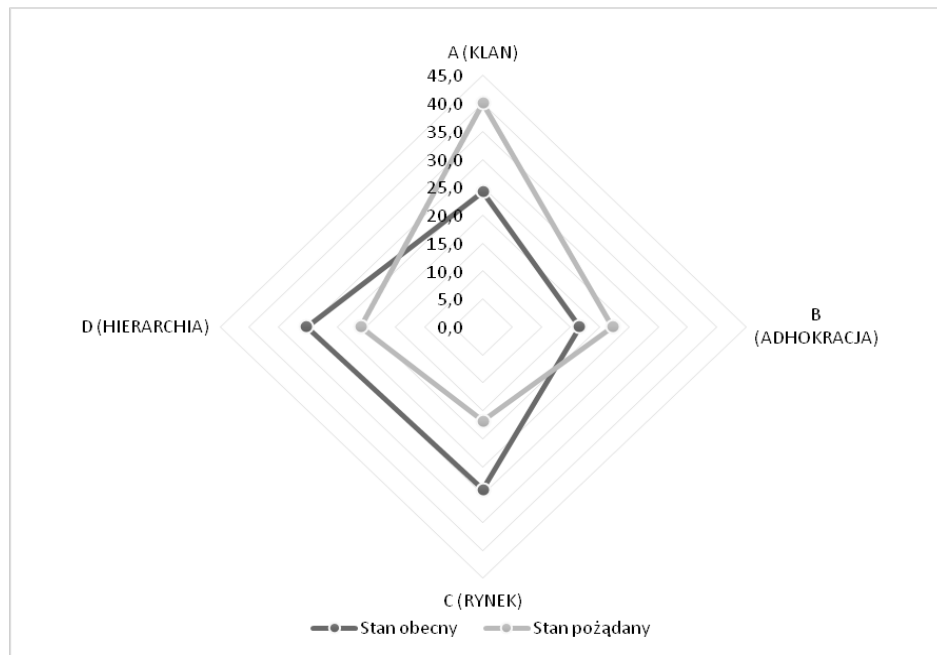
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cameron., Quinn, 2003, s. 40

Kultura organizacyjna w ocenie współczesnych pracowników – prezentacja wyników badań oraz dyskusja

Wypełnienie przez uczestników badań Kwestionariusza OCAI pozwoliło określić istniejący model kultury organizacyjnej, charakterystyczny dla organizacji, w których są zatrudnieni, oraz model przez nich pożądaný. Opinie poszczególnych osób zaprezentowano na wykresie 2.

Z danych zaprezentowanych na wykresie 2 wynika, iż dominującym modelem kultury organizacyjnej, wskazanym jako model „obecnie istniejący”, jest kultura hierarchii (30,2% wskazań) oraz kultura rynku (29,1%). Modelem najbardziej „pożądanym” przez respondentów okazał się model kultury klanu (40,1%), a najmniej – model kultury rynku (16,8%). Model obecny odbiega więc od pożądanego. Pracownicy bardzo cenią sobie możliwość pracy w środowisku opartym na życzliwości oraz wzajemnym wsparciu, w którym menedżerowie rozumieją wagę przyjaznej atmosfery w procesie zarządzania, przyjmując postawę mentora/doradcy w miejsce nadzorczy, dbającego wyłącznie o wyniki, jako miary pożądanego przez nich konkurencyjności organizacji.

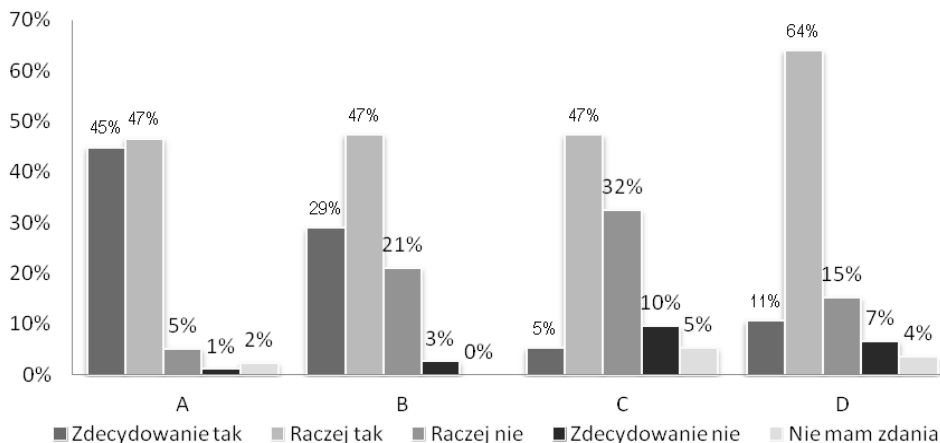
Wykres 2. Obecny oraz pożądaný model kultury organizacyjnej w opinii badanych respondentów



Źródło: opracowanie własne

Oprócz powyższego istotnym celem badawczym było również sprawdzenie, z wykorzystaniem testu chi-kwadrat (χ^2) niezależności Pearsona, czy istnieją statystycznie istotne zależności między typem modelu kultury organizacyjnej, wskazanej przez respondentów jako model obecnie istniejącej, a wybranymi cechami, jak: przyjazność środowiska pracy, poczucie wykonywania pracy, którą lubię, poczucie szczęścia w pracy, poczucie bycia sprawiedliwie traktowanym w pracy, posiadanie zaufania do przełożonych, posiadanie zaufania do współpracowników, poczucie bycia szanowanym w pracy, poziom identyfikacji z firmą. W odniesieniu do wszystkich wymienionych cech analiza wykazała istotną statystycznie zależność ($p = 0.0000$, $p < \alpha$), a więc model kultury organizacyjnej w istotny sposób wpływa na ich ocenę. W sposób szczegółowy omawiane zależności zaprezentowano na poniższych wykresach.

Wykres 3. Organizacja jako przyjazne środowisku pracy a obecny model kultury organizacyjnej



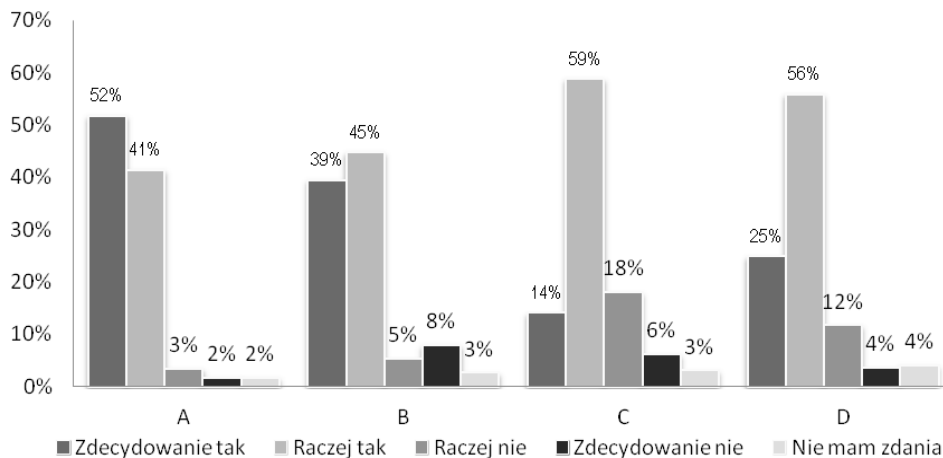
Źródło: opracowanie własne

Z danych zobrazowanych na wykresie 3 wynika, iż najbardziej przyjazne w opinii respondentów to te organizacje, w których występuje model kultury klanu (92% respondentów wskazało odpowiedź „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”). Najbardziej nieprzyjaznym miejscem pracy okazały się natomiast organizacje o kulturze rynku (32% wskazań odpowiedzi „raczej nie” oraz 10% „zdecydowanie nie”). W przypadku dwóch pozostałych modeli kultur odpowiedzi ukształtowały się na zbliżonym poziomie, ze wskazaniem na kulturę adhocracji jako jednak bardziej przyjazną niż kultura hierarchii.

Interesujące było również sprawdzenie, pracownicy których organizacji najbardziej lubią swoją pracę. Ich odpowiedzi uwidoczniono na wykresie 4.

Z informacji zaprezentowanych na wykresie 4 wynika, iż najbardziej lubią swoją pracę zatrudnieni w organizacjach o kulturze klanu (52% wskazań odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz 41% – „raczej tak”). Analogicznie jak w poprzednim wypadku, najwięcej wskazań negatywnych dotyczy oceny organizacji o kulturze rynku (18% – „zdecydowanie nie” oraz 6% – „raczej nie”).

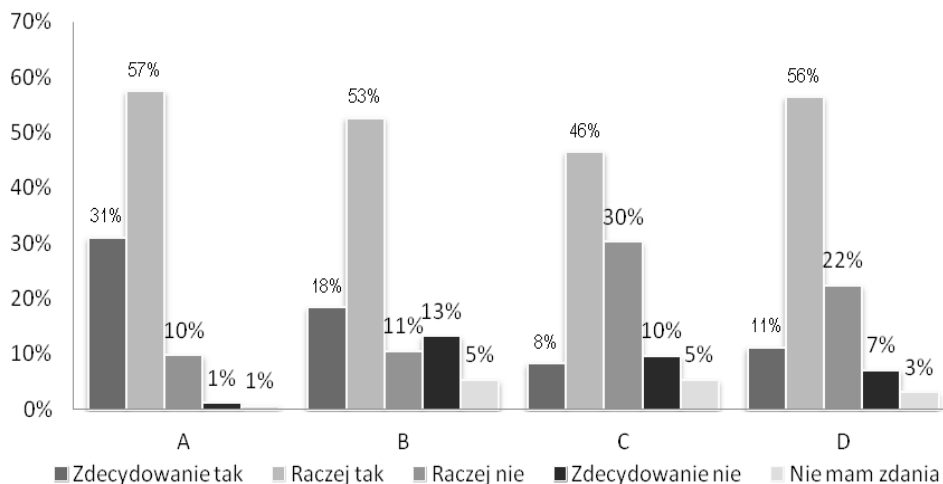
Wykres 4. Poczucie wykonywania pracy, którą lubię, a obecny model kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne

Model kultury klanu to również ten, którego występowanie sprawia, że pracownicy czują się najbardziej szczęśliwi w pracy (31% wskazań „zdecydowanie tak”, 57% – „raczej tak”). Najbardziej rozbieżne opinie wystąpiły przy ocenie poczucia szczęścia w pracy w organizacjach o kulturze adhokracji. Szczegółowe zestawienie opinii przedstawiono na wykresie 5.

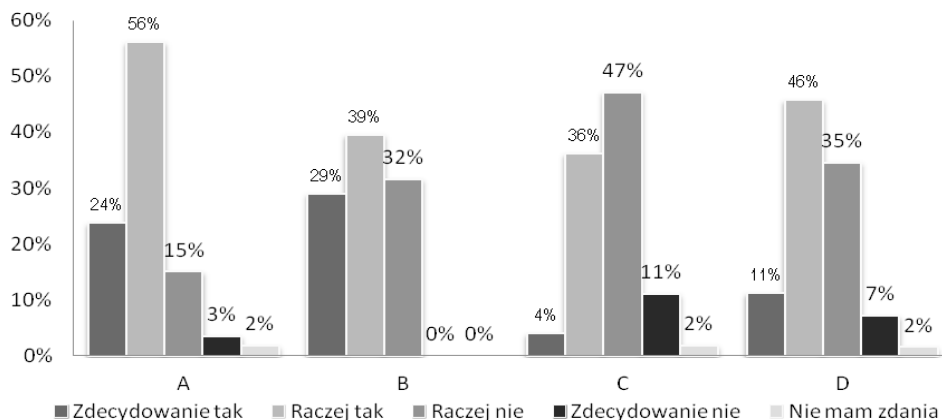
Wykres 5. Poczucie szczęścia w pracy a obecny model kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne

Jednym z istotnych problemów występujących w procesie zarządzania ludźmi jest poczucie bycia niesprawiedliwie traktowanym w pracy. Warto zobaczyć, czy występowanie takiego odczucia u pracowników ma związek z istniejącym modelem kultury organizacyjnej. Wyniki badań dotyczące powyższej kwestii obrazuje wykres 6.

Wykres 6. Poczucie sprawiedliwości w pracy a obecny model kultury organizacyjnej

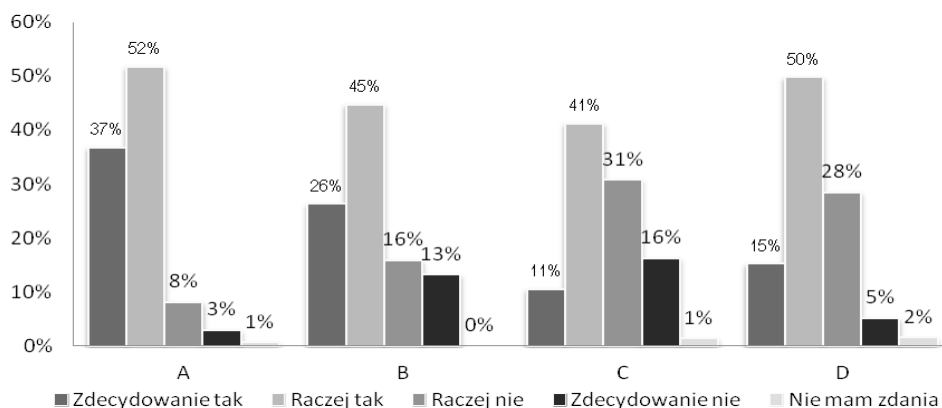


Źródło: opracowanie własne

Material faktograficzny zobrazowany na wykresie 6 w jednoznaczny sposób pokazuje, iż poczucie bycia sprawiedliwie traktowanym w pracy deklarują przede wszystkim pracownicy organizacji o kulturze klanu (24% wskazań odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz 56% odpowiedzi – „raczej tak”). Najgorsza sytuacja w tym względzie ponownie uwidoczniła została w organizacjach o typie kultury rynku – aż 58% badanych pracowników tych organizacji nie czuje się sprawiedliwie traktowanymi przez swoich pracodawców. W organizacjach o typie kultury adhokracji analogiczne jak wyżej opinie wyraziło 42% uczestników badań.

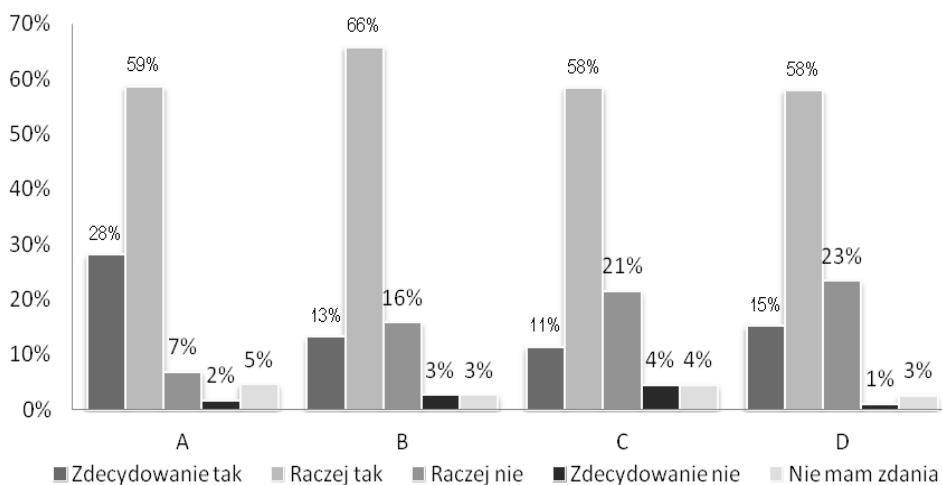
Organizacja o typie kultury klanu to również ta, w której pracownicy najbardziej darzą zaufaniem swoich przełożonych – 79% wskazań wariantu odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”. Dość korzystnie wygląda sytuacja również w organizacjach o typie kultury adhokracji (71% pozytywnych opinii). Najwięcej rozbieżnych odpowiedzi na pytanie: „Czy darzy Pani/Pan zaufaniem swojego przełożonego?”, udzielili pracownicy organizacji o typie kultury hierarchii (65% wskazań odpowiedzi pozytywnych oraz 33% negatywnych). Najmniej godni zaufania są natomiast menedżerowie organizacji o typie kultury rynku (47% odpowiedzi). Pełne zestawienie opinii respondentów przedstawia wykres 7.

Wykres 7. Zaufanie do przełożonych a obecny model kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne

Wykres 8. Zaufanie do współpracowników a obecny model kultury organizacyjnej

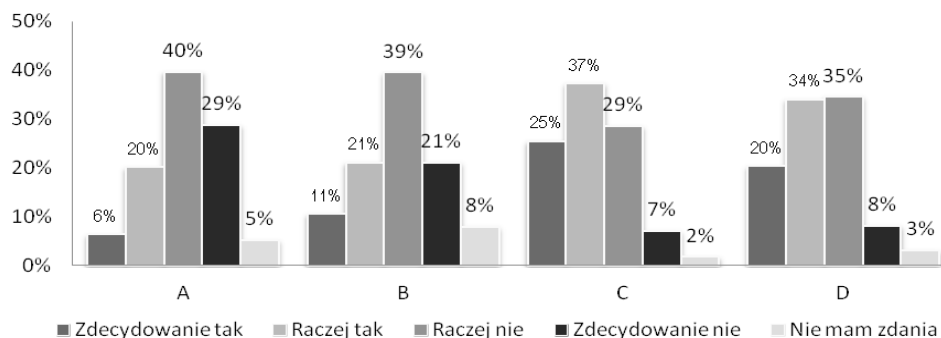


Źródło: opracowanie własne

Na wykresie 8 zobrazowano opinie badanych osób, dotyczące odczuwanego przez nich zaufania do współpracowników. Interesujące jest to, że generalnie kształtuje się ono na dość zbliżonym poziomie, niezależnie od typu kultury organizacyjnej, choć ponownie najwyższy poziom kategorii ta osiągnęła w organizacjach o typie kultury klanu, w których to pracownicy czują się też najbardziej szanowani przez przełożonych (29% odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz 56% – „raczej tak”). Nikt w tej grupie nie wybrał wariantu odpowiedzi „zdecydowanie nie”, który w przypad-

ku organizacji o pozostałych typach kultur wystąpił. Niestety również w przypadku oceny poczucia szacunku wobec własnej osoby w miejscu pracy najmniej korzystne opinie wyrazili ponownie pracownicy organizacji o typie kultury rynku – wykres 9.

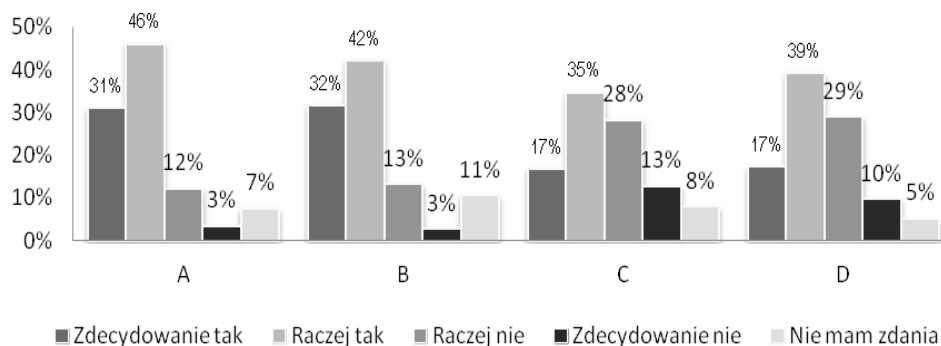
Wykres 9. Szacunek w pracy a obecny model kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzona na potrzeby prezentowanych w niniejszym artykule badań analiza wykazała, że występuje istotna statystycznie zależność między typem kultury organizacyjnej a poziomem identyfikacji pracowników z ich miejscem pracy. Wyniki badań zobrazowane na wykresie 10 w sposób jednoznaczny wskazują, iż najbardziej identyfikują się ze swoją organizacją pracownicy zatrudnieni w organizacjach o typie kultury klanu (31% wskazań odpowiedzi „zdecydowanie tak”, 46% – „raczej tak”). Na równie satysfakcjonującym poziomie kategoria ta kształtuje się w organizacjach o typie kultury adhokracji. Niestety w przypadku dwóch pozostałych modeli kultur sytuacja wygląda już znacznie mniej korzystnie.

Wykres 10. Identyfikacja z firmą a obecny model kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne

Wpływ kultury organizacyjnej na kreację przyjaznego miejsca pracy – próba konkluzji

Problematyka dotycząca występowania różnorodnych dysfunkcji, czy też ich bardziej zaawansowanej postaci – patologii organizacyjnych, jest przedmiotem troski wielu badaczy. Najczęściej poddawany analizie destruktorami współczesnych organizacji są: mobbing, różne typy dyskryminacji, molestowanie seksualne, cynizm i anomia pracownicza, brak zaufania oraz wsparcia we wzajemnych relacjach, brak sprawiedliwości i szacunku, organizacyjna schizofrenia, nepotyzm, korupcja, zarządzanie poprzez strach i stres (Wziątek-Staško, 2016; Chudzińska-Czapala, 2013; Kozak, 2009; Bugdoł, 2014; Hawley, 2014; Sidle 2010; Srivastava i Adams, 2011; Vladut i Kallay, 2010) oraz wiele innych. Przedmiotem dociekań naukowych podjętych dla potrzeb prezentowanego artykułu było dokonanie oceny występowania powyższych zjawisk w odniesieniu do występującego w organizacjach typu kultury organizacyjnej. W związku z obszernym charakterem przeprowadzonych badań i związaną z tym niemożnością przedstawienia pełnego materiału faktograficznego, w tym opracowaniu wyeksponowano tylko wybrane kwestie, pozwalające, w opinii autorki, sformułować dwie ważne konkluzje:

- model kultury organizacyjnej, zadeklarowany jako obecnie istniejący w badanych organizacjach, w dość wyraźny sposób różni się od modelu pożądanego przez pracowników;
- model kultury organizacyjnej w istotny statystycznie sposób determinuje rodzaj i stopień występowania zjawisk dysfunkcyjnych w badanych organizacjach.

W procesie badawczym poddano ocenie 664 respondentów cztery znane modele kultur organizacyjnych, wedle klasyfikacji i metodologii sporządzonej przez uznane autorytety światowe, zajmujące się tą problematyką K. S. Camerona i R. E. Quinna. Bardzo interesująca i znamienna, z punktu widzenia istniejącego dorobku w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, ale też praktyki biznesowej, jest bezwzględna dominacja kultury klanu jako tego modelu, który w największym stopniu wpływa na kreowanie pozytywnych opinii o swoim miejscu pracy przez uczestniczących w badaniu respondentów. Kultura klanu to nie tylko model najbardziej pożądanym przez większość badanych osób, ale też okoliczność dająca gwarancję poczucia szczęścia w pracy, bycia sprawiedliwie traktowanym i szanowanym przez przełożonych. Organizacja, która zdecyduje się przyjąć i stosować wartości charakterystyczne dla kultury klanu, kreuje miejsce pracy o szczególnym charakterze – miejsce, w którym ludzie sobie wzajemnie ufają, do którego przychodzą z radością, bo lubią swoją pracę. To z kolei skutkuje wysokim poziomem zadowolenia z pracy oraz identyfikacji z firmą. Nawiązując do tytułu niniejszego artykułu, należy jednoznacznie podkreślić,

iż kultura organizacyjna jest narzędziem kreacji przyjaznego środowiska pracy, ale pod jednym warunkiem... że jest to kultura klanu, jakże inspirująca do podążania w kierunku idei tzw. turkusowych organizacji. Jak twierdzi A. J. Blikle (2016, s. 41): „Kluczem do turkusowej cywilizacji pracy jest zbudowanie zaufania i partnerstwa pomiędzy wszystkimi członkami organizacji, a tego nie da się ani zadekretować, ani wymusić. Trzeba je tworzyć krok za krokiem, pozbywając się w pierwszym rzędzie złych nawyków komunikacyjnych i toksycznych metod zarządczych. Trzeba odrzucić współzawodnictwo, bo ono niszczy współpracę, a więc i partnerstwo. Trzeba porzucić kij i marchewkę, bo to prowadzi do gry wojennej pomiędzy firmą i pracownikami, którą firma zawsze przegra. Trzeba zrezygnować z hierarchicznej struktury zarządczej, bo ona tłumi naturalną innowacyjność i kreatywność człowieka, trzeba odrzucić przekonanie, że ludzie są leniwi i nieuczciwi (my oczywiście nie, ale inni...), trzeba zamienić ocenianie na docenianie i kontrolowanie na wspieranie. A łatwe to wszystko nie jest. W firmie, która raczej przypomina karny obóz pracy niż drużynę, nie możemy z dnia na dzień zadekretować, że mamy do siebie zaufanie... bo go po prostu nie mamy. Co więcej, nie możemy go mieć! Trzeba mozolnie budować takie warunki pracy, abyśmy to zaufanie mogli okazać i aby pozyskać je u innych.

Różne są drogi do tego celu, tak różne, jak odmienne są firmy i różniaci w nich ludzie”.

Ufam, iż powyższe dywagacje staną się szczególnie inspirujące dla pasjonatów kultury rynku, zachęcając ich do głębokiej refleksji nad obecnie stosowanym modelem zarządzania, modelem skutecznie kreującym nieprzyjazne miejsce pracy.

Literatura

- Altaf A. (2011), The impact of organizational culture on organizational effectiveness: implication of Hofstede Cultural Model as organizational effectiveness model, *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, vol. 6, z. 1.
- Blikle A. C. (2016), *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, dostęp 1 kwietnia 2017, <www.moznainaczej.com.pl>.
- Bugdol M. (2014), *Znaczenie sprawiedliwości w zarządzaniu ludźmi. Dlaczego warto być sprawiedliwym*, Warszawa, Difin.
- Cameron K. S., Quinn R. E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Chudzicka-Czupala A. (2013), *Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji*, Katowice, Wyd. UŚ.
- Deal T. E., Kennedy A. A. (1982), *Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass, Addison-Wesley Pub. Co.

- Harrington H. J., Voehl F. (2015), Cultural Change Management, *International Journal of Innovation Science*, vol.7, nr 1.
- Hawley K. (2014), Trust, Distrust and Commitment, *Nous*, 2014, vol. 48, z. 1.
- Kania S. (2014), Istota i pojęcie kultury organizacyjnej w zarządzaniu organizacją, w Szymańska K. (red.), *Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach*, Łódź, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Kasprzak E. (2017), Pozytywna organizacja i pozytywna praca. Nowe trendy w zarządzaniu ludźmi, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1 (114).
- Kozak S. (2009), *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*, Warszawa, Difin.
- Kraczla M. (2013), *Osobowościowe uwarunkowania przywództwa. Menedżerowie a specjaliści*, Dąbrowa Górnicza, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
- La Montagne R. M. (2016), Ethical dilemmas in the workplace: HR managers' perceptions of behavioral influences with implications for building an ethical culture in organizations, *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review*, vol. 15.
- Neagu E. R., Nicula V. (2012), Influence of organizational culture on company performance, *Management and Economics*, nr 4 (68).
- Peters J., Waterman R. (1982), *In Search of Excellence. Lesson from Americans Best-Run Companies*, New York, Harper Business Essentials.
- Pietruszka-Ortyl A. (2016), Dysfunkcje i patologie kultury organizacyjnej w perspektywie Polski, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 46 (2/2016).
- Rizescu M. (2011), Organizational culture influences on the organizations' functionality, *Social-Behavioural Sciences*, No 1 (61).
- Saad R., Asaad M. N. N. (2015), Does organizational culture moderate the relationship between ISO 9000 soft factors and organizational performance? *The Journal of Developing Areas*, vol. 49, nr 3.
- Schein E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition, San Francisco, Jossey-Bass, John Wiley & Sons.
- Sidle S. D. (2010), Counterproductive Work Behavior: Can It Sometimes Be Good to Be, *Academy of Management Perspectives*, vol. 24, z. 3.
- Srivastava A., Adams J. W. (2011), Relationship Between Cynicism and Job Satisfaction: Exploration of Mechanisms, *Psychological Reports*, vol. 108 (1).
- Srokowski Ł. (2011), *Zmienić myślenie o firmie. Zarządzanie kulturą organizacyjną w Polsce*, Warszawa, Poltext.
- Stankiewicz D. (2010). Rola typologii zewnętrznych w kształtowaniu trzeciej kultury, w Sulkowski Ł. (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, Łódź, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Sulkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, Warszawa, PWE.
- Sulkowski Ł. (2011), Krytyczna wizja kultury organizacyjnej, *Problemy Zarządzania*, vol. 9, nr 4 (34).

- Szwiec P. (2012), Kultura organizacyjna czy kultury organizacyjne? Podstawowe podejścia do kultury organizacyjnej, *Przegląd Organizacji*, nr 9.
- Tarnowska A. (2011), Mobbing – patologia kultury organizacyjnej, *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach*, nr 2.
- Weare Ch., Lichterman P., Esparza N. (2014), Collaboration and Culture: Organizational Culture and the Dynamics of Collaborative Policy Networks, *The Policy Studies Journal*, vol. 42, nr 4.
- Wziątek-Staśko A. (2016), *Motywowanie w erze Web 2.0+*, Warszawa, CeDeWu.
- Vladut C., Kallay E. (2010), Work Stress, Personal Life, And Burnout. Causes, Consequences, Possible Remedies, *Cognition, Brain, Behavior. An Interdisciplinary Journal*, vol. 14, z. 3.
- Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa, PWN.

Organizational Culture: A Tool for Creating a Friendly Work Environment

Summary

All organizations have certain qualities that differentiate them from each other. Among such qualities special attention should be paid to the standards and values that are commonly referred to as “organizational culture.” Their wealth and variety mean that creating a work environment is not always a process that is easy or clear to employees. At times, it may be a source of stress and can have a destructive impact on work quality, or it can build a sense of happiness and satisfaction, becoming an effective motivator. The article presents the results of empirical research into existing and desirable organizational cultures as seen by 664 Polish respondents. At the same time it indicates an organizational culture model that is the most employee-friendly.

A n n a W z i ą t e k - S t a ś k o – doktor habilitowana nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, profesor nadzwyczajny Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Wydział Nauk Stosowanych, Katedra Zarządzania. Zainteresowania naukowe obejmują: zarządzanie kapitałem ludzkim, zachowania organizacyjne, zarządzanie różnorodnością, przywództwo.