

Anna Wojtowicz

Istota i modele kultury organizacyjnej — przegląd koncepcji

Uwagi wstępne

Od kilkunastu lat w każdej prawie publikacji dotyczącej zarządzania, w każdej diagnozie czy projekcie rozwoju przedsiębiorstwa szczególnie wiele rozważań i rozwiązań dotyczy fenomenu społecznego, który (jak się powszechnie uważa) decyduje, obok strategii i struktury, o trwaniu, rozwoju, a także upadku przedsiębiorstwa. Fenomen ten nazwano kulturą organizacyjną. Mimo wielkiego zainteresowania tym zjawiskiem wciąż pozostaje ono do końca nierozpoznane, a wiedza na jego temat nieusystematyzowana.

Podjmując próbę zdefiniowania kultury organizacyjnej łatwiej jest wyjaśnić, co nie jest uważane za to zjawisko. Otóż kultura organizacyjna to nie osobiwa architektura przemysłowa, estetyczny wygląd wyrobów produkowanych przez przedsiębiorstwo, nowoczesny wystrój budynków, wieczorki poetyckie dla pracowników, koła jakości czy programy udziału pracowników w zysku [B. Wiernek 2000, s. 28]. Są to możliwe komponenty kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ale nie muszą one koniecznie wchodzić w jej skład. Bardzo często kultura organizacyjna jest utożsamiana z wymienionymi składnikami, jest to jednak ujęcie nadmiernie uproszczone, nie oddające w pełni złożoności tego zjawiska. Nie można, bowiem mylić kultury organizacyjnej z jej przejawami. Poza tym istotny jest sposób i jakość wzajemnych powiązań poszczególnych elementów składowych kultury organizacyjnej. Bowiem jej istota jest ukryta we wzajemnych relacjach i powiązaniach między poszczególnymi elementami, dlatego szczególną wartość poznawczą mają modele¹ kultury organizacyjnej. Ponadto, w praktyce zarządzania wyraźnie dostrzega się, iż złożoność kultur organizacyjnych utrudnia kierownictwu przedsiębiorstwa sprawnie i skutecznie nim zarządzać. Znajomość wewnętrznej budowy kultury organizacyjnej może ten proces uczynić łatwiejszym.

Celem artykułu jest zapoznanie Czytelnika z budową kultury organizacyjnej poprzez przedstawienie modeli kultury organizacyjnej w ujęciu różnych autorów. Podano także

¹ Modelowe ujęcie kultury organizacyjnej jest przykładem modelu systemowego, który jest rozumiany jako celowe i „wielowymiarowe” (wieloaspektowe) uproszczenie, ujmujące badany obiekt, zjawiska i procesy w ich złożoności (zasada niezbędnej różnorodności), wzajemnych powiązaniach i dynamice [Zarządzanie... 2001, s. 759].

własną koncepcję tego zjawiska. Aby ułatwić zrozumienie istoty kultury organizacyjnej wcześniej scharakteryzowano pokrótce jej elementy, eksponując dwa z nich: założenia i wartości.

1. Elementy kultury organizacyjnej

Wewnętrzną treść kultury organizacyjnej można najlepiej poznać poprzez charakterystykę jej elementów składowych. Możemy tutaj wyróżnić zewnętrzne formy, w jakich się ona przejawia oraz jej mniej lub bardziej głęboko ukryte składniki.

Przejawami kultury organizacyjnej są: symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, mity i tabu [L. Zbiegień-Maciąg 1999, s. 44–50], [C. Sikorski 1999, s. 236–237] oraz klimat organizacyjny [B. Kozusznik 2002, s. 232], [J. Stachowicz, J. Machulik 2001, s. 35–37].

Symbole

Zdaniem A.M. Pettigrawa symbole ułatwiają identyfikację, budzą emocje i popychają do określonych działań [C. Sikorski 1999, s. 236]. Za najważniejsze uznaje się: — symbole architektoniczne, np. rozplanowanie biura, wystrój wnętrz, rodzaj mebli i urządzeń biurowych, zewnętrzną architekturę budynków; — symbole fizyczne, np. sposób ubierania się, styl uczesania, strój służbowy, identyfikatory, logo; — symbole statusu (hierarchii, pozycji społecznej), np. samochód służbowy, sekretarka, miejsce na parking, stołówce.²

Sposoby komunikowania się

Do najważniejszych sposobów porozumiewania się należą: język (wspólne wyrażenia, skróty myślowe, wyrazy trudne do zrozumienia dla „kogoś z zewnątrz”; formuły lingwistyczne, hasła, zawołania, przydomki, krótkie zwroty; sposób przyjmowania interesantów, klientów; sposób odnoszenia się ludzi do siebie nawzajem.

Wiele organizacji i związków, organizacji formalnych i nieformalnych używa specyficznego języka jako sposobów identyfikacji członków pewnej kultury czy subkultury. Poprzez opanowanie wspólnego języka następuje poświadczenie przynależności do danej kultury i proces jej stabilizacji.

Rytuały

Rytuał zawiera przekaz, a także powtarzalność gestów i sytuacji. To czynności podejmowane wspólnie przez uczestników danej organizacji, ujawniają się w (zewnętrznych) zachowaniach uczestników organizacji, np.: sposobach witania się (japońskie śpiewanie

² Polczyński wyróżnia sześć kategorii symboli statusu [L. Z b i e g i e ń - M a c i ą g, 1999, s. 44]: tytuł zajmowanej pozycji, wyposażenie biura, przestrzeń biura, posiadanie prywatnej sekretarki, przywileje służbowe wynikające z pozycji w organizacji, prestiż pozycji.

hymnu fabryki), a także ceremoniach religijnych (poświęcenie nowej hali produkcyjnej) i społecznych (sposoby prowadzenia negocjacji, spotkania biznesmenów).

Mity

Stanowią je anegdoty i opowieści odnoszące się do historii organizacji, dotyczą szczególnie ważnych osób (realnych bądź wymyślonych), uczestniczących w istotnych wydarzeniach, które utrwaliły się mocno w pamięci członków danej społeczności. Mity pełnią funkcję wychowawczą, podkreślają to, co w danej kulturze jest uprawnione i akceptowane, a także to czego tolerować nie można. Charakterystyczne są dla nich uproszczenia i odstępstwa od faktów, które służą lepszemu wyeksponowaniu moralizatorskiej pointy i utwierdzaniu członków danej społeczności o słuszności przyjętych wzorów kulturowych.

Tabu

Składają się na nie sprawy, którymi zajmować się lub mówić o nich nie wypada oraz działania, których wykonanie jest niemożliwe. Tabu w organizacji może dotyczyć wysokości wynagrodzenia, szczegółów z życia prywatnego ludzi, kryteriów polityki awansów, przyznawanie się do swoich słabości.

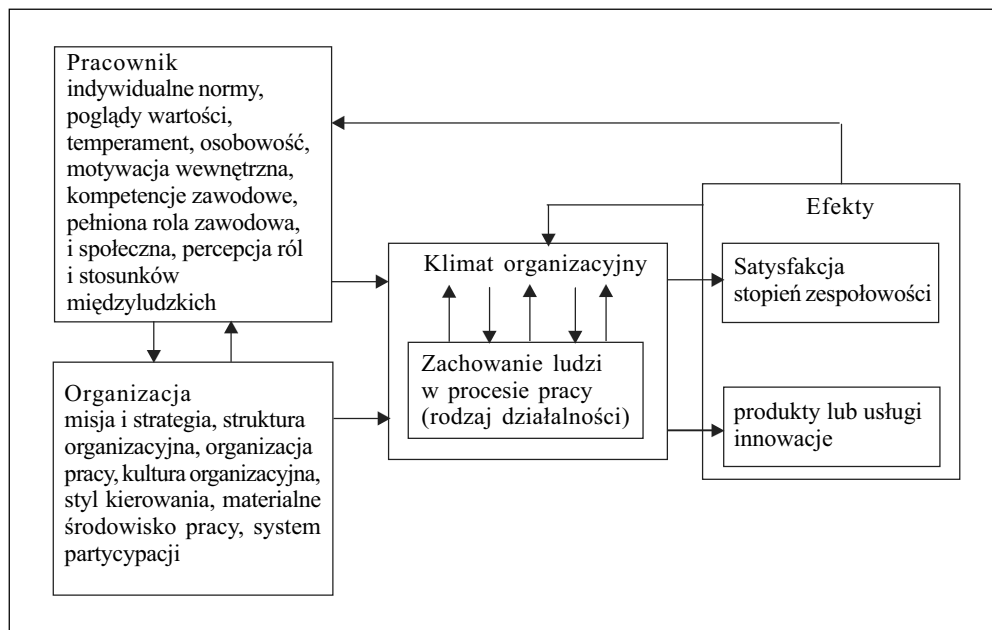
Klimat organizacyjny

Przyjmuje się, że klimat w organizacji jest „powierzchnią kultury” i jej bezpośrednim, łatwo obserwowalnym przejawem [B. Kozusznik 2002, s. 233]. Według M. Bratnickiego, R. Krysia, J. Stachowicza klimat organizacyjny to zbiór subiektywnie spostrzeganych przez pracowników przedsiębiorstwa tych cech charakterystycznych sytuacji organizacyjnych, które są względnie trwałymi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motywacje zachowań organizacyjnych tych pracowników [M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz 1988, s. 95]. Złożoność tego zjawiska przedstawia rys. 1.

Z jednej strony klimat kształtuje motywację pracowników i efektywność ich pracy, a z drugiej jest on odzwierciedleniem satysfakcji pracowników, ich osobowości, uzyskiwanych sukcesów oraz korzyści, jak również organizacji pracy. Typ klimatu organizacyjnego³ można subiektywnie odczuć w postaci atmosfery: przyjaźni lub wrogości, ciepła lub chłodu, otwartości lub nieufności, wsparcia lub jego braku, innowacji lub stagnacji, zaangażowania lub pasywności, nieustępliwości lub ustępstw [B. Mikuła 2000, s. 36].

Sekwencję składników kultury organizacyjnej można przedstawić następująco: założenia — wartości — normy — postawy.

³ Najczęściej wyróżnia się cztery typy klimatu organizacyjnego: klimat autorytarny, klimat biurokratyczny, klimat towarzyski, klimat innowacyjny.



Rys. 1. Mechanizm kształtowania się klimatu organizacyjnego

Źródło: [B. Mikuła 2000, s. 36].

Założenia

Założenia mają charakter filozoficzny i światopoglądowy. Są ściśle powiązane otoczeniem kulturowym organizacji, pochodzą z pozostałych kręgów kulturowych — kultury narodowej, kultury wyznaniowej. Dotyczą one rozstrzygnięć w sprawach podstawowych dla człowieka, chodzi o to, jaki stosunek członków danej grupy do życia i świata, i co oznacza to w kontekście konkretnej organizacji. W szczególności obejmują:

- relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem,
- naturę rzeczywistości i prawdy,
- naturę człowieka,
- istotę ludzkich działań,
- relacje międzyludzkie.

Według E. Scheina założenia kulturowe są rezultatem, podświadomego często, wyboru odpowiedzi na te fundamentalne kwestie, co jest jednoznaczne z przyjęciem określonego paradygmatu kultury organizacyjnej. Zatem chodzi o to, jak członkowie organizacji postrzegają jej stosunki z otoczeniem: w kategoriach dominacji, podporządkowania czy harmonii; jakie są lingwistyczne i behawioralne reguły określania, co jest elementem rzeczywistości, a co nim nie jest; czy prawda jest „objawiana” czy „odkrywana”, absolutna czy relatywna; czy człowiek jest z natury dobry, zły czy neutralny, czy należy być aktywnym, czy biernym; czy życie społeczne ma polegać na współpracy, czy na konkurencji itp.

[C. Sikorski 1999, s. 238]. Poza tym mają charakter normatywny, życzeniowy i uzasadniający. Znajdują swe odbicie zarówno w tworzeniu i funkcjonowaniu uznawanej powszechnie w organizacji hierarchii wartości, norm, celów i reguł dla standardów postępowania, czy też rozumieniu symboli, znaków, form stosunków międzyludzkich oraz rytuałów i procedur organizacyjnych.

Wartości

Wartości to społecznie uznawane zasady, cele i standardy, którym przypisuje się jakiś walor wewnętrzny. Określają one, na czym członkom organizacji zależy: na wolności, demokracji, tradycji, bogactwie, czy na wierności. Stanowią one podstawę osądzania z punktu widzenia dobra i zła; dlatego mówiąc o nich używa się określeń takich jak: kodeks etyczny czy moralny.

Na system wartości w organizacji składają się [G. Aniszewska, J. Gielnicka 1999, s. 31]:

- określone cele i wartości, ku którym zmierza przedsiębiorstwo, za pomocą których mierzy się sukces,
- sposoby kontroli autentyczności zachowań, ich stopień odzwierciedlania rzeczywistości,
- cechy, które należy w pracownikach cenić, a także te, które należy lekceważyć lub karać,
- typy relacji przedsiębiorstwo – otoczenie, np. agresywne wykorzystywanie nadarzających się okazji, odpowiedzialny sposób negocjowania itp.

Obszary, w których najczęściej wyraża się wartości, to: troska o ludzi, innowacje, obsługa klienta, kompetencja etc. E. Schein uważa, że większość uznawanych w danej kulturze organizacyjnej wartości można przypisać założycielom i kadrze kierowniczej konkretnej organizacji.

Badacze kultur organizacyjnych zadają sobie pytania związane głównie z wartościami, a więc jakie wartości dominują w organizacji, jakie są ich źródła, jakie jest ich oddziaływanie na organizację itp. Analizując kultury organizacyjne przedsiębiorstw, które odniosły sukces, można spróbować stworzyć listę wartości wspólnych, względnie stałych, charakterystycznych dla nich. Przykładowo można tu wymienić: „ludzie” (traktowani jako najcenniejszy zasób), „konkurencyjność”, „klienci”, „jakość”, „adaptacyjność”, „kreatywność”, „efektywność pracy”, „innowacyjność”, „społeczna odpowiedzialność”, „rentowność” (dążenie do natychmiastowego zysku).

Normy

Normy nie są wartościami *sensu stricto*, lecz wskazują wartości, do osiągnięcia których prowadzą. Dotyczą sposobów i granic, w obrębie których możliwa jest konkretna realizacja wartości. Mając odniesienie czasowe i sytuacyjne, mają charakter funkcjonalny i instrumentalny, pełnią rolę służebną wobec wartości. Normy określają, do czego należy dążyć, a czego unikać i w jaki sposób należy to czynić. W przeciwieństwie do wartości, są

to zazwyczaj wyraźnie artykułowane w środowisku pracowniczym powinności i wskazania o różnym stopniu szczegółowości i kategoryczności. Normy kultury organizacyjnej są normami o charakterze moralnym, informującymi o tym, co w danym środowisku uważane jest za dobre, a co za złe; zwyczajowym — informującymi o tym, co wypada, a co nie wypada; prakseologicznym — wskazującymi na uznane przez grupę kryteria sprawności działania [C. Sikorski 1999, s. 240].

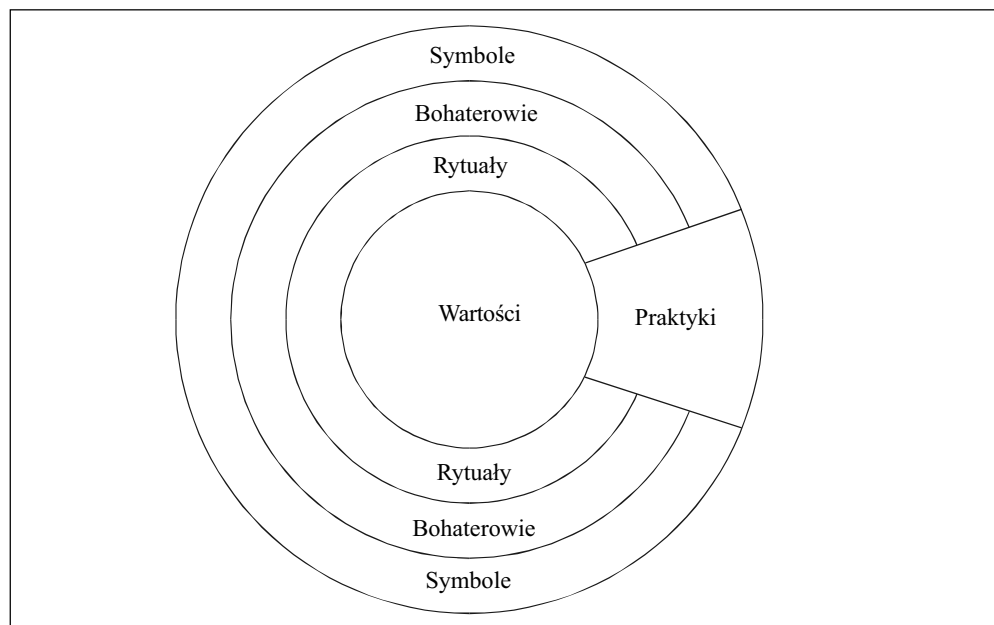
Postawy

Są to oceny – pozytywne lub negatywne — przedmiotów, ludzi lub zdarzeń.⁴ Dotyczą stosunku człowieka do konkretnych przedmiotów i sytuacji. Postawa jest wynikiem zastosowania się do konkretnych norm i wartości kulturowych.

2. Modele kultury organizacyjnej

Model kultury według G. Hofstede

Model ten G. Hofstede odnosi do kultury narodowej, lecz może być on również stosowany w odniesieniu do kultury organizacyjnej.



Rys. 2. „Diagram cebuli”: przejawy kultury na różnych poziomach głębokości

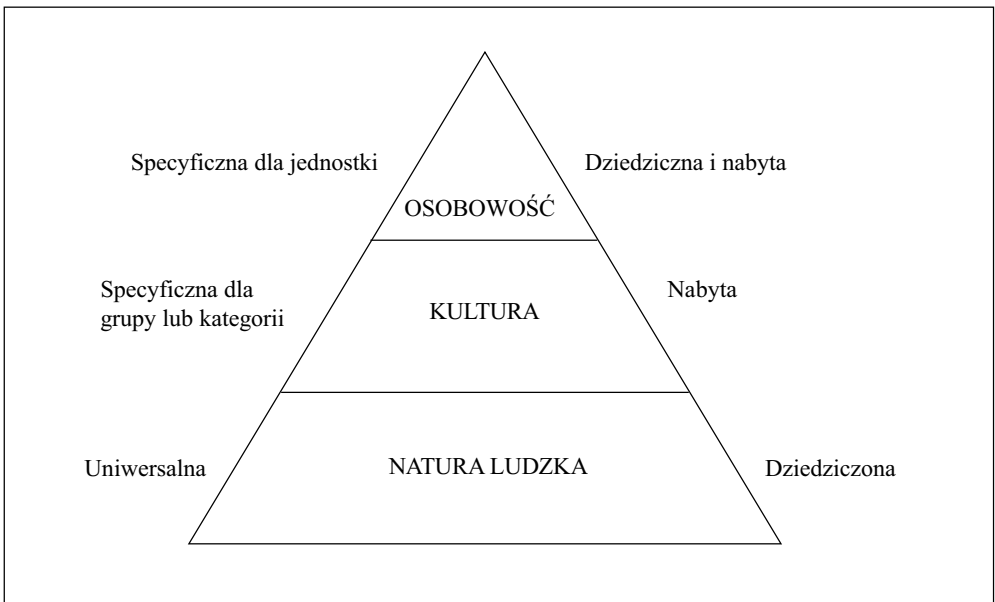
Źródło: [G. Hofstede 200, s. 43]

⁴ W psychologii społecznej postawami nazywa się trwałe predyspozycje psychiczne człowieka do określonych sposobów reagowania na określone rodzaje bodźców [C. Sikorski 1999, s. 240].

Sednem kultury organizacyjnej są wartości; otoczka, czyli warstwa najbardziej widoczna z zewnątrz to symbole, warstwami pośrednimi są bohaterowie⁵ i rytuały. Symbole, bohaterowie i rytuały zostały ujęte w szerszą kategorię, a mianowicie praktyki. Praktyki są widoczne z zewnątrz, ale ich znaczenie kulturowe nie dla każdego jest czytelne, mogą być trafnie interpretowane przez członków danej kultury.

Wartość poznawcza przedstawionego modelu polega na ukazaniu, które składniki kultury organizacyjnej są składnikami „żywymi”, „użytkowanymi” na bieżąco w codziennym życiu organizacji. Poza tym model ten ukazuje kulturę jako wynik naszej percepcji – zarówno jako uczestników danej kultury jak i obserwatorów zewnętrznych.

G. Hofstede proponuje postrzeganie kultury (organizacyjnej) jako jednego z poziomów „zaprogramowania umysłowego” jednostki (rysunek 5).



Rys. 3. Trzy poziomy ludzkiego zaprogramowania umysłowego

Ź r ó d ł o: [G. Hofstede 2000, s. 40]

Każdy z nas posiada pewien wzorec myślenia, odczuwania i zachowania, który przyśwajamy w ciągu naszego życia (także zawodowego). Tym wzorcem jest kultura (organizacyjna).⁶ Ludzie reprezentujący różne kultury (organizacyjne) często respektują wiele zbieżnych poglądów i idei, lecz ujawniają je na podstawie różnych punktów widzenia i z różnych perspektyw.

⁵ Bohaterowie to postacie z mitów organizacyjnych, które utożsamiają pewne cechy szczególnie cenione w danej kulturze organizacyjnej i tym samym stanowią pewien wzorec zachowań.

⁶ Przyjmując założenie, iż nasze rozważania dotyczą naszego życia w ramach jakiejś organizacji.

Model kultury organizacyjnej według E. Scheina

Najbardziej znanym i rozpowszechnionym w literaturze przedmiotu jest model E. Scheina, w którym poszczególne elementy składowe kultury organizacyjnej zostały wyróżnione na podstawie dwóch kryteriów: łatwość obserwacji (widoczność) i stopień ich uświadomienia (trwałość), a następnie pogrupowane w trzy poziomy: artefakty (symbole), normy i wartości, założenia podstawowe (rys.4).

Najbardziej widocznym poziomem kultury organizacyjnej są jej *artefakty*, czyli to, co widzimy, czujemy i słyszymy w zetknięciu z daną kulturą organizacyjną, artefakty stanowią o stylu organizacji. W literaturze wyróżnia się ich podział na: językowe, behawioralne i fizyczne (tabela 1).

Tabela 1

Artefakty kultury organizacyjnej

Kategoria ogólna	Przykłady
Artefakty językowe (werbalne)	<ul style="list-style-type: none"> — opowieści, mity, historia — bohaterowie — żargon — przezwiska, pseudonimy — anegdoty, dowcipy — metafory
Artefakty behawioralne	<ul style="list-style-type: none"> — wzorce komunikacji — sposoby powitania i żegnania — ceremonie, rytuały — nagrody, kary — tradycje, obyczaje
Artefakty fizyczne	<ul style="list-style-type: none"> — architektura przemysłowa — wystój wnętrza — logo — produkty — sposób ubierania się, wygląd

Źródło: opracowanie własne, na podstawie [H. Steinmann, G. Schreyögg 1998, s. 443], [M. Czerska 2003, s. 13–14]

Kolejny poziom tworzą *normy i wartości*, które można podzielić na deklarowane i przestrzegane. Te, które należą do deklarowanych są widoczne i stosunkowo łatwo je zaobserwować, często istnieją zapisane zestawy norm, o których są informowani nowi członkowie organizacji. Wartości rzeczywiście przestrzegane przez pracowników stanowią swego rodzaju „etykieta organizacji”, według której należy postępować. Ten rzeczywisty system norm i wartości jest ukrytym poziomem kultury organizacyjnej i poznanie go wymaga czasu.

Podstawę (rdzeń) stanowią *założenia kulturowe*, nieuświadomione przez uczestników organizacji. Kultura (organizacyjna) nie jest pojedynczym przekonaniem czy założeniem, lecz zbiorem wzajemnie powiązanych (choć nie koniecznie spójnych) przekonań i założeń (tab. 2).

Tabela 2

Lista podstawowych założeń kulturowych według E. Scheina

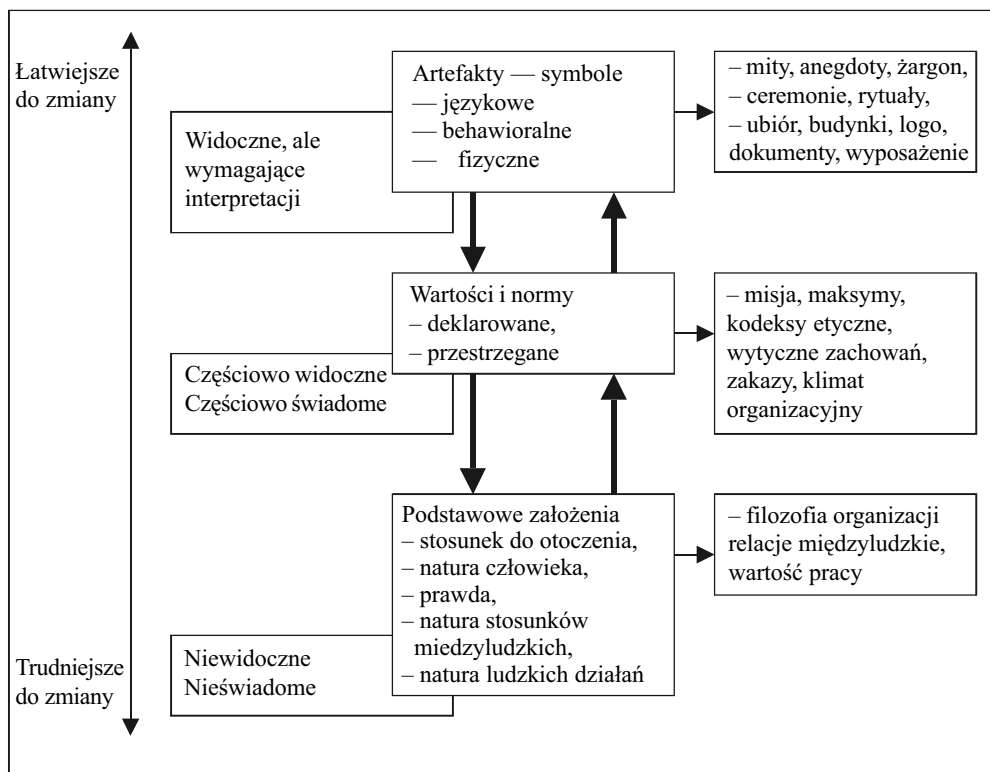
Parametr	Problemy do rozwiązania
1. Stosunek organizacji (do otoczenia)	Czy organizacja postrzega siebie samą w otoczeniu jako dominującą, podległą, zgraną, czy próbującą wydstać się z niszy?
2. Natura działań człowieka	Czy „właściwym” sposobem zachowania człowieka jest dominacja i aktywność, harmonia, czy bierność i fatalizm?
3. Natura rzeczywistości i prawda	Jak definiujemy prawdziwość i fałsz: w jaki sposób dochodzi do określenia prawdy, zarówno w świecie fizycznym, jak i społecznym? Drogą sprawdzianu pragmatycznego, wiary w mądrość, czy porozumienia społecznego?
4. Natura czasu	Co stanowi naszą główną orientację z punktu widzenia przeszłości, teraźniejszości i przyszłości oraz jakiego rodzaju jednostki czasu są najbardziej odpowiednie do załatwiania codziennych spraw?
5. Istota natury ludzkiej	Czy ludzie są w zasadzie dobrzy, obojętni, czy źli i czy naturę ludzką można doskonalić, czy też jest ona niezmienna?
6. Natura tego, co ludzkie	Jaki jest „właściwy” sposób odnoszenia do siebie nawzajem, podziału władzy i związków uczuciowych? Czy życie jest nastawione na konkurencję czy na współpracę? Czy najlepszą podstawą organizowania społeczeństwa jest indywidualizm czy kolektywizm? Czy najlepszy system sprawowania władzy jest autokratyczno-paternalistyczny, czy kolegialno-współuczestniczący?
7. Stosunek jednorodności do różnorodności	Czy grupa korzysta najczęściej wtedy, gdy jest wysoce zróżnicowana, czy wtedy, gdy jest bardzo homogeniczna i czy jednostki należące do grupy należy zachęcać do eksperymentowania, czy do podporządkowania się?

Źródło: [M.J. Hatch 2002, s. 216]

Jak widać podstawowe założenia stanowią nie tylko podstawę dla kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, lecz również dla konkretnych rozwiązań organizacyjnych: struktury organizacyjnej, systemu planowania i kontroli czy formułowania strategii organizacji.

Na model E. Scheina możemy popatrzeć też w nieco inny sposób, wyróżniając elementy kultury organizacyjnej percepcyjne (uchwytne) i elementy koncepcyjne (niedające się bezpośrednio uchwycić).⁷ Elementy koncepcyjne tworzą intelektualne podstawy wszelkich działań w organizacji. Wartości nadrzędne, jak np. wolność, sprawiedliwość są ogólnikowe i abstrakcyjne, muszą więc zostać dostosowane do specyfiki przedsiębiorstwa, wynikiem tego procesu są elementy percepcyjne, czyli symbole, wzorce zachowań.

⁷ Często porównuje się ten model kultury organizacyjnej do „góry lodowej”. Nad powierzchnią „morza” znajdują się widoczne działania organizacji, natomiast pod powierzchnią znajdują się ukryte, nieformalne aspekty życia organizacji.



Rys. 4. Model kultury organizacyjnej według E. Scheina

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: [H. Steinmann, G. Schreyögg 1998, s. 443–448], [M. Czernska 2003, s. 13–16]

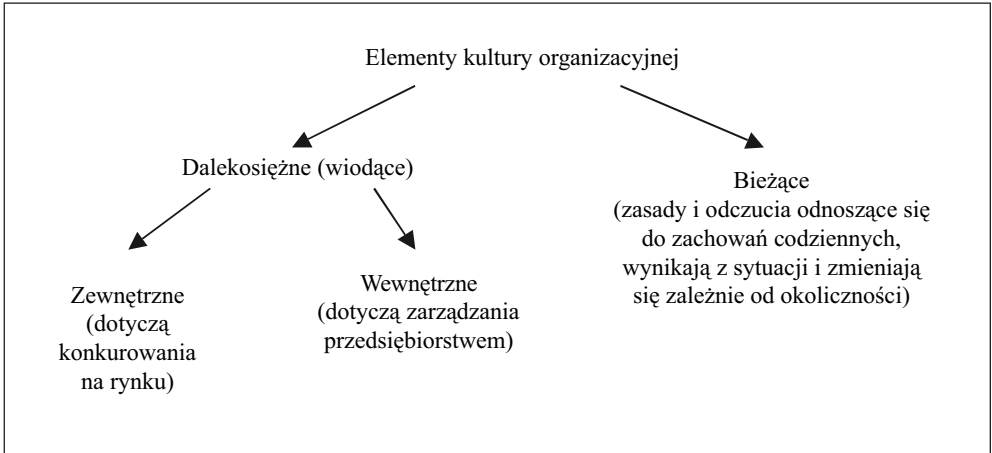
Przedstawiona struktura kultury organizacyjnej jest obrazem procesu powstawania i przechodzenia założeń i wartości kulturowych istniejących na poziomie podświadomym do symboli i znaków, które odzwierciedlają ten głęboko ukryty sposób myślenia i postrzegania świata. Lecz na tym nie koniec, wektory w tym modelu są skierowane w obie strony. W czasie, gdy wartości i założenia przenikają ku górze, do poziomu artefaktów, te podlegają takiej interpretacji, że mogą zmienić te same wartości i założenia, z których powstały.

Jest to model kultury stworzony przez grupę, bowiem kultura organizacyjna jest nieodłącznym elementem stosunków międzyludzkich, jest obecna w całej organizacji i poszczególnych jej częściach [Kozioł 1998, s. 216]. Wiąże się to z tym, iż kulturę firmy tworzą pracownicy, ich osobowość i inteligencja, takt w stosunkach międzyludzkich i w obsłudze klientów.

Model E. Scheina ma szczególną wartość w badaniach kultury organizacyjnej, gdyż ukazuje związki zależności między poszczególnymi poziomami kultury organizacyjnej, akcentując przy tym trudność ich szczegółowej analizy ze względu na ograniczoną percepcję wszystkich elementów składowych tego zjawiska.

Model kultury organizacyjnej według S. M. Daviesa

Model ten jest szczególnie interesujący z powodu odmiennego (w porównaniu do wcześniej przedstawionych modeli) sposobu grupowania elementów kultury organizacyjnej, a mianowicie według celu i sposobu ich wykorzystania w działalności przedsiębiorstwa. Poza tym model ten ujmuje kulturę organizacyjną z perspektywy teorii zarządzania, natomiast modele wcześniejsze reprezentują perspektywę socjologii organizacji.



Rys. 5. Elementy kultury organizacyjnej według S. M. Daviesa

Źródło: [B. Wiernek 2000, s. 26].

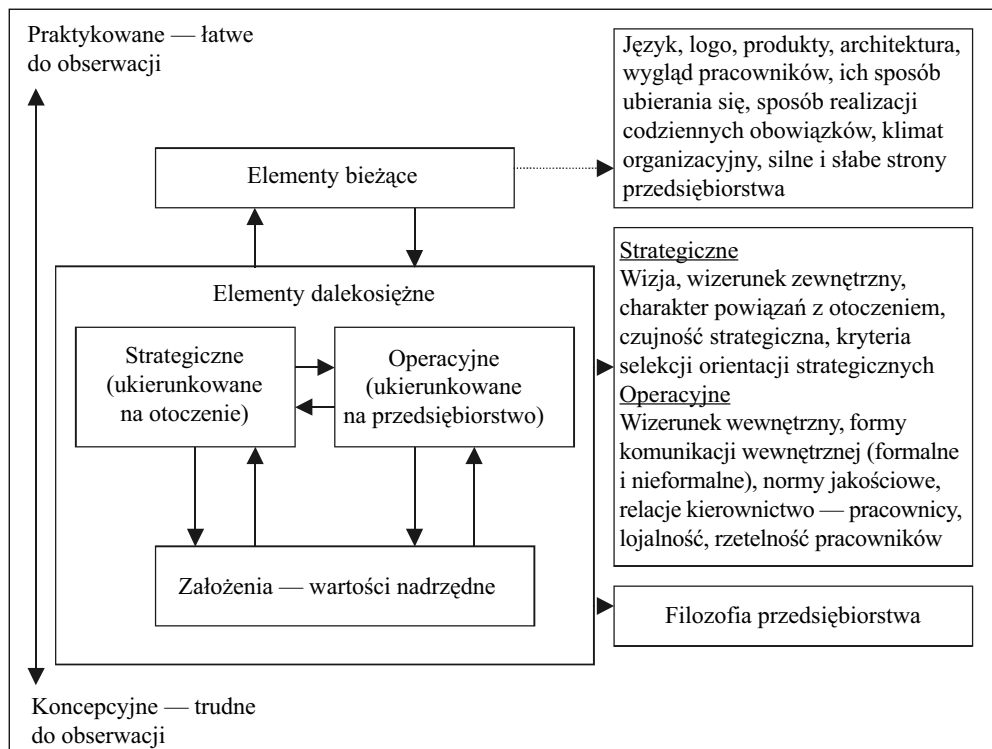
Model własny kultury organizacyjnej

W proponowanym modelu kultury, podobnie jak w modelach G. Hofstede i E. Scheina, wyróżniono elementy na podstawie kryterium łatwości obserwacji oraz (podobnie jak u S. M. Daviesa) celu i sposobu wykorzystania ich w przedsiębiorstwie.

Kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa tworzą zastępujące elementy:

Elementy dalekosiężne - dające podstawę dla wszelkich działań przedsiębiorstwa; dzielą się na:

- *Założenia* — wartości nadrzędne, mające charakter wartości etycznych, wyrażane poprzez filozofię przedsiębiorstwa. Ten poziom kultury organizacyjnej jest ściśle powiązany z szerszym kontekstem kulturowym — kulturą wyznaniową, kulturą narodową (stanowi ich egzemplifikację), przez co jest trudny do zaobserwowania, a tym samym do zmiany.
- *Elementy o znaczeniu strategicznym i operacyjnym* — takie rozróżnienie wynika z istoty działalności przedsiębiorstwa, na którą składa się polityka zewnętrzna — jak istnieć i radzić sobie w otoczeniu oraz polityka wewnętrzna — jak zarządzać przedsiębiorstwem, aby możliwe było jego istnienie, wyrazem tego jest kreowanie wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa.



Rys. 6. Model kultury organizacyjnej

Ź r ó d ł o: opracowanie własne

- *Elementy bieżące* — wynikają z elementów dalekosieżnych – stanowią ich zewnętrzny przejaw, są praktykowane w przedsiębiorstwie, podlegają interpretacji w zależności od układu czynników sytuacyjnych, przez co łatwo ulegają zmianie.

Zakończenie

Podstawową wartością przedstawionych modeli jest ukazanie w każdym z nich relacji między poszczególnymi elementami kultury organizacyjnej, czy to z perspektywy łatwości ich obserwowania (modele Scheina i Hofstede) czy też roli jaką one pełnią w zarządzaniu przedsiębiorstwem (modele Daviesa i Wójtowicz). Poza tym modele te powstały na podstawie wniosków z przeprowadzonych badań w praktyce działalności firmy. Z drugiej strony modelowe ujęcie kultury organizacyjnej jest dużym uproszczeniem i tylko środkiem pomocniczym, za pomocą którego można porządkować spostrzeżenia dotyczące jej istoty. Dlatego formułowanie pewnych kategoriycznych wniosków tylko w oparciu o jeden wybrany model może prowadzić do nadmiernego „spłaszczenia” i wypaczenia zjawiska, jakim jest kultura organizacyjna.

Bibliografia

- Aniszewska G., Gielnicka I., *Firma to ja, firma to my: poradnik kultury organizacyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999.
- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum, Wrocław 1988.
- Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Hofstade G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Kozioł L., *Aspekty behawioralne procesu zarządzania*, [w:] *Problemy transformacji systemowej krajów Europy środkowo-wschodniej*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów 1998.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Mikuła B., *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna — próba systematyzacji pojęć*, Zeszyty Naukowe MWSE nr 3, Tarnów 2000.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- Stachowicz J., Machulik J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Szumacher, Kielce 2001.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Wiernek B., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe WSZiB w Krakowie 2000, nr 23. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. naukowa A.K. Koźmiński i W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.