

Charakterystyka kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa produkcyjnego

Milena Drzewiecka

Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska

Anna Stasiuk

Katedra Zarządzania Produkcji i Logistyki, Politechnika Poznańska

W artykule autorki przedstawiły znaczenie zagadnień kultury organizacyjnej z punktu widzenia funkcjonowania organizacji. Kultura organizacyjna jako jeden z głównych czynników wpływa na funkcjonowanie pracowników w ramach przedsiębiorstwa, co może przekładać się na ich działalność zawodową, stymulując zaangażowanie w realizację obowiązków. W ramach przeprowadzonych badań ankietą OCAI, autorki oceniły kulturę organizacyjną w jednym z wielkopolskich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, kwestionariusz OCAI.

Wstęp

Obecne uwarunkowania rynkowe sprawiły, że przedsiębiorcy muszą podejmować wiele działań, które zapewnią im przewagę konkurencyjną. Nie wystarczy bowiem być przeciętnym, skupiać się tylko i wyłącznie na sprawach bieżących. Członkowie organizacji powinni dążyć do wykreowania takich wzorów zachowań, które pozwolą im przetrwać nawet w najmniej oczekiwanych, niezwykle trudnych okolicznościach. W obliczu tego wyzwaniem staje się ciągłe doskonalenie, gwarantujące odpowiednie przystosowanie się do zmiennych warunków otoczenia.

Niezbędne jest nieprzerwane definiowanie własnej organizacji, poprzez udzielanie odpowiedzi na pytania kim jesteśmy, jacy jesteśmy oraz jakimi zasa-

dami się kierujemy. Zasady te, wynikające zarówno ze zbioru reguł formalnych, jak i nieformalnych stanowią o kulturze organizacji, która wyznacza właściwe zachowania i reakcje¹.

Odpowiednio ukształtowane relacje pozwalają na wzrost zaangażowania pracowników. Implikuje to zwiększoną chęć do podejmowania powierzonych zadań w sposób samodzielny i kreatywny, co pośrednio może prowadzić do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Z uwagi na znaczenie i aktualność przedstawionej problematyki w niniejszym artykule, na podstawie przeprowadzonych badań, autorki podjęły się próby identyfikacji kultury organizacyjnej w wybranym przedsiębiorstwie. Celem artykułu jest więc dokonanie charakterystyki kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

1. Problematyka kultury organizacyjnej w ujęciu teoretycznym

Organizacja w ujęciu rzeczowym kojarzona jest zazwyczaj ze strukturą i celowym porządkiem. Można uznać, że jest to zestawiony zbiór elementów oraz relacji między nimi i ich własnościami². Pojawiające się relacje, więzi, układy tworzą określoną kulturę, specyficzną dla każdego przedsiębiorstwa.

W XXI wieku znaczenie kultury organizacyjnej pogłębiło się w związku z postępującym zróżnicowaniem wewnątrzkułturowym firm, będącym efektem otwarcia rynków pracy oraz wzrostem znaczenia korporacji międzynarodowych. To kultura organizacyjna stanowi element kapitału intelektualnego, kreującego wartość organizacji oraz jej pozycję konkurencyjną³. Okazuje się bowiem, że podstawą funkcjonowania każdej organizacji są pracownicy. To oni przyczyniają się do realizacji celów, kształtują wizerunek, współtworzą kulturę organizacyjną i renomę firmy w otoczeniu. Znaczny wpływ na skuteczność i efektywność podejmowanych przez organizację działań mają właśnie

¹ M.K. Wyrwicka, A. Stasiuk, M. Drzewiecka, M. Masadyński, *Assessment of organisational culture as an element supporting change management in the enterprise*, w: *Knowledge Management and Organizational Culture of Global Organization*, red. K. Grzybowska, M.K. Wyrwicka, Poznań 2011; G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007; P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wyd. PWN, Warszawa 2000.

² M.K. Wyrwicka, A.U. Grzelczak, A. Krugielka, *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.

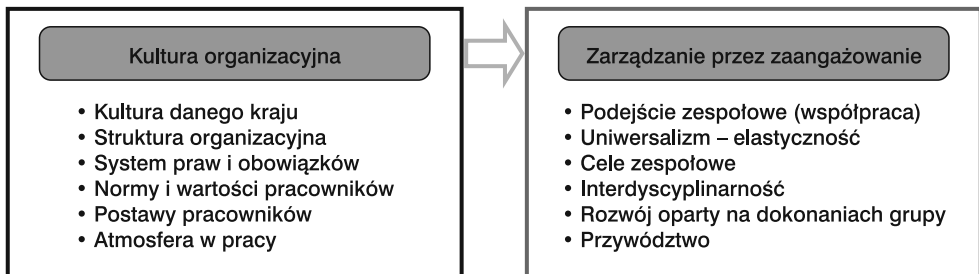
³ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

kompetencje, wiedza i umiejętności pracowników oraz ich zaangażowanie w wykonywaną pracę⁴.

W literaturze wielokrotnie podejmowano próby zdefiniowania kultury organizacyjnej. Definicje te ewaluują w zależności od koncepcji, jaką odzwierciedlają, podejść ich autorów oraz rozłożenia akcentów. Przytoczenie jednej, najtrafniejszej, powszechnie uznawanej i stosowanej definicji okazuje się niezwykle trudne i wręcz niemożliwe. Większość badaczy podkreśla jednak, iż kultura danej organizacji jest wyjątkowa, a także stanowi budulec pożądanych zachowań, tożsamości wewnętrznej przedsiębiorstwa i jego wizerunku na zewnątrz. J. Stoner, E. Freeman i D. Gilbert podają definicję, przyjmując, że „jest to zbiór ważnych pojęć, takich jak: normy, wartości, postawy i przekonania, wspólnych dla członków organizacji”⁵.

Kultura organizacyjna stanowi pewną całość, którą kształtuje wiele elementów. Z kolei odpowiednio ukształtowana kultura może przejawiać się w nastawieniu pracowników do wykonywanych obowiązków, ich elastyczności i priorytetami, które świadczą o stopniu ich zaangażowania, co zaprezentowano na rys.1.

Rysunek. 1. Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie oparte na budowaniu zaangażowania pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Bańka, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2001; M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Kulturę organizacyjną wyznacza zatem wiele elementów. Oprócz stosunku pracowników do pracy, ich zachowań i reakcji personalnych, wpływ

⁴ M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, w: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf na dzień 16.08.2012.

⁵ Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota...*, op. cit.; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, J.R. *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

na kulturę wywiera również sama struktura organizacyjna, ustalone prawa i obowiązki oraz budowana przez wszystkich członków organizacji atmosfera pracy. Ponadto, znaczny wpływ na kształtowanie struktury organizacyjnej ma kultura danego kraju. Zachowania ludzi, przejawiające się również w stosunku do wykonywanej pracy, wynikają bowiem z pewnych podstawowych wartości uznawanych w społeczeństwie, np. z społecznej solidarności, szacunku do innych itp.⁶. Wobec powyższego kultura organizacyjna zależy zarówno od czynników wewnętrznych jak i zewnętrznych. Planując w niej zmiany należy pamiętać o tych uwarunkowaniach kreowanych przez otaczającą rzeczywistość⁷. Jest ona źródłem i fundamentem sposobów wykonywania pracy i zachowań, stanowiąc ułatwienie dla całej załogi, jak i każdego z jej członków z osobna⁸. W związku z tym chcąc wdrażać w organizacji zarządzanie oparte na zaangażowaniu tj. elastyczności pracowników, umiejętności podejmowania współpracy przez nich i innych, należy umiejętnie kierować zespołami pracowniczymi i kreować kulturę organizacyjną opartą na pożądanym cechach, takich jak zaufanie czy samodzielność zatrudnionych.

Kultura organizacyjna powinna być w każdej organizacji odpowiednio zdiagnozowana i kształtowana. Istnieje wiele metod pozwalających na zbadanie kultury. Z uwagi na wykorzystaną do badań metodę w niniejszym artykule przedstawiony zostanie tylko model wartości konkurujących, który pozwala usystematyzować i zinterpretować wiele zjawisk występujących w organizacji. Dzięki niemu można dokładnie odzwierciedlić opisywaną rzeczywistość. Model ten jest użytecznym narzędziem diagnozowania kultury organizacji i wprowadzania w niej zmian. Powstał w wyniku badań nad głównymi cechami efektywnych organizacji⁹. W wyniku analizy badań otrzymano dwa główne wymiary umożliwiające podział wskaźników na cztery grupy, co przedstawiono na rys. 2.

Jeden wymiar odnosi się na jednym biegunie do efektywności akcentującej elastyczność, samodzielność i dynamiczność, a na drugim grupuje kryteria podkreślające niezmiennność, porządek i kontrolę. W drugim wymiarze zestawia się z kolei kryteria efektywności odnoszące się do spraw wewnętrznych, integracji i jedności z kryteriami związanymi z orientacją na pozycję w otocze-

⁶ W. Bańka, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2001.

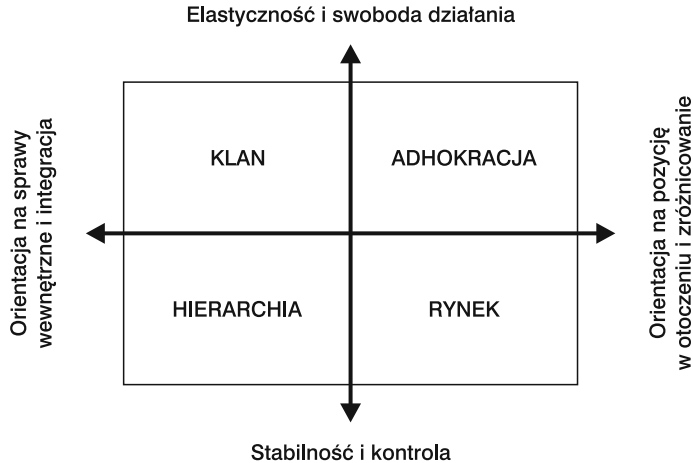
⁷ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.

⁸ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie...*, op. cit.

⁹ M.K. Wyrwicka, A. Stasiuk, M. Drzewiecka, M. Masadyński, *Assessment...*, op. cit.; K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

niu, zróżnicowaniem i rywalizacją¹⁰. Wymiary te tworzą ćwiartki, z których wyodrębnia się cztery główne typy kultury.

Rysunek 2. Model wartości konkurujących



Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Kultura organizacji oparta na **hierarchii**, cechuje się wysokim stopniem sformalizowania i zhierarchizowania. Wszystkie działania ujęte są w zapisane procedury, które dokładnie pokazują, co dany pracownik ma robić. Przywódca w takim przedsiębiorstwie jest dobrym koordynatorem i organizatorem. To, do czego dąży organizacja ogranicza się przede wszystkim do trwałości, przewidywalności i efektywności, co mają zagwarantować ujęte w regulaminy przepisy i zasady. Kontrola wewnętrzna jest utrzymywana dzięki przepisom, wąskiej specjalizacji i scentralizowanym decyzjom.

Kultura organizacji zorientowana na **rynek** powoduje, że taka instytucja koncentruje się na sprawach zewnętrznych bardziej niż na sprawach wewnętrznych. Dużo uwagi poświęca na kształtowanie własnej pozycji w otoczeniu, funkcjonuje jak rynek. Organizacja tego typu działa przede wszystkim dzięki ekonomicznym mechanizmom rynkowym, takim jak wymiana pieniężna. Skupia swą uwagę na przeprowadzaniu transakcji z innymi jednostkami, w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz na rentowności, wynikach

¹⁰ M.K. Wyrwicka, A. Stasiuk, M. Drzewiecka, M. Masadyński, *Assessment...*, op. cit.; K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura...*, op. cit.

końcowych realizacji ambitnych zadań. Przywódcy są bardzo wymagający i twardzi. Spójność takiego przedsiębiorstwa gwarantuje chęć zwyciężania.

Kultura **klanu** powoduje, że organizacja przypomina bardziej wielką rodzinę, aniżeli przedsiębiorstwo. Najważniejsze okazują się współpraca, wzajemne wsparcie, wspólnie wyznawane wartości i cele. Szczególną uwagę poświęca się temu, aby firma była spójna, wszyscy pracownicy zaangażowani w wykonywaną pracę. Konieczne jest, aby panowało w organizacji poczucie wspólnoty. Zamiast przepisów i procedur (model hierarchiczny), czy konkurencyjności i nastawienia na zysk (model rynkowy) – dla organizacji tego typu liczą się: praca zespołowa, dążenie do zwiększenia współuczestnictwa pracowników i poczucie odpowiedzialności firmy za pracowników. Stawia się również na rozwój pracowników, przyjazną atmosferę pracy oraz partnerskie układy z klientami. Do głównych zadań kierownictwa należy delegowanie uprawnień oraz zachęcanie pracowników do pełnego uczestnictwa w życiu firmy, zaangażowania i lojalności. Przywódcy to mentorzy – opiekunowie pełniący rolę rodzica.

Kultura nazwana **adhokracją** opiera się na dynamiczności i doraźnych działaniach (słowo „adhokracja” powstało od wyrażenia ad hoc). Formy organizacyjne tego typu są krótkotrwałe, powołuje się je najczęściej tylko do wykonania określonego zadania. Cechuje je elastyczność i kreatywność w sytuacji zdominowanej przez niepewność i nadmiar informacji. Najważniejsze dla tych organizacji jest skupianie się na tworzeniu innowacyjnych produktów i usług oraz bezpośrednie reagowanie na pojawiające się możliwości. W kulturze adhokracji nie ma scentralizowanego ośrodka władzy czy stosunków zależności służbowej. Władza przekazywana jest bowiem wzajemnie przez ludzi. Rozwiązania niestereotypowe, gotowość do ryzyka i przewidywanie rozwoju sytuacji w przyszłości to elementy, na które kładzie się duży nacisk¹¹.

Przedstawione typy kultury posłużyły do opracowania kwestionariusza OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument, którym autorzy posłużyli się do przeprowadzenia badania pracowników administracyjnych. Kwestionariusz ten obejmuje pytania, których istotą jest poznanie następujących aspektów:

- ogólnej charakterystyki organizacji,
- stylu przywództwa, ogólnego podejścia do zarządzania,
- stylu kierowania pracownikami, sposobu kształtowania środowiska pracy,
- cech zapewniających spójność, czyli mechanizmy jednoczące organizację,

¹¹ M.K. Wyrwicka, A. Stasiuk, M. Drzewiecka, M. Masadyński, *Assessment...*, op. cit.

- sprawy, na które kładzie się największy nacisk, czyli czynniki wpływające na strategię organizacji,
 - kryteria gwarantujące osiągnięcie sukcesu¹².
- Odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu pozwalają określić obraz kultury panujący w organizacji.

2. Badanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa produkcyjnego – studium przypadku

Badania przeprowadzono w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym z branży urządzeń sanitarnych, zlokalizowanym na terenie Wielkopolski. Przedmiotem przeprowadzonych badań była kultura organizacyjna wybranego przedsiębiorstwa, a mianowicie próba zdefiniowania dominującego typu kultury organizacyjnej analizowanej organizacji. Uzyskane wyniki miały na celu wspomóc pracę osób zarządzających tą jednostką. Docelowo populacją badaną kwestionariuszem ankiety OCAI byli wszyscy pracownicy kadry zarządzającej reprezentujący poszczególne szczeble, jednak z różnych względów uzyskano informacje od 83% zatrudnionych. Ankieta celowo została skierowana tylko do tej grupy, ponieważ kulturę organizacyjną tworzą wszyscy pracownicy, ale przede wszystkim jest ona kształtowana przez kierowników (jako osoby decydujące o doborze potencjalnych pracowników)¹³.

Badania pozwoliły na zdiagnozowanie typu kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa. Nie chcąc rozpraszać uwagi pracowników, zbędnymi w momencie przeprowadzania badania informacjami, zdania charakteryzujące kulturę klanu zostały oznaczone literą „A”, adhokracji literą „B”, kulturę opartą na rynku opisano literą „C”, a opierającą się na hierarchii literą „D”.

W tabelach od 1 do 6 zaprezentowano uśrednione wyniki dla poszczególnych pytań. Stan obecny oznacza w jakim stopniu dane stwierdzenie odzwierciedla odczucia badanego w odniesieniu do aktualnej sytuacji panującej w organizacji. Stan pożądany to sytuacja, jaka według osoby badanej, byłaby najbardziej sprzyjająca i jak chciałaby ona, aby przedsiębiorstwo funkcjonowało. Ankietowani mieli do dyspozycji 100 punktów do dyspozycji, które musieli rozdysponować pomiędzy czterema stwierdzeniami – tak, aby suma zawsze wynosiła 100. Im więcej punktów było przyznane tym zdanie było ważniejsze od innych.

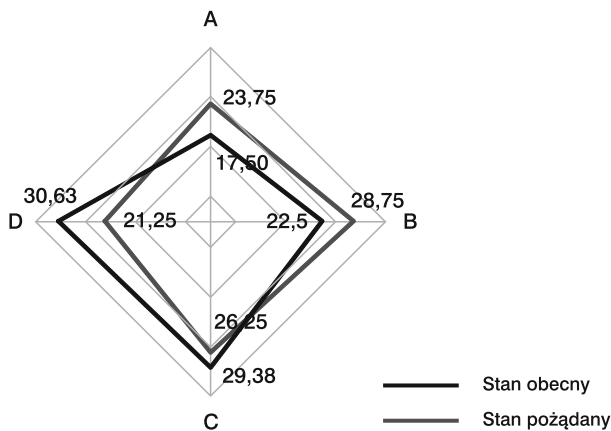
¹² Ibidem.

¹³ M.K. Wyrwicka, A. Stasiuk, M. Drzewiecka, M. Masadyński, *Assessment...*, op. cit.

W pytaniu pierwszym poproszono respondentów o podział punktowy poniższych odpowiedzi w celu dokonania charakterystyki organizacji:

- A – Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.
- B – Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.
- C – W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia.
- D – W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzi formalne procedury.

Wykres 1. Wyniki zbiorcze wskazań respondentów dotyczące charakterystyki organizacji



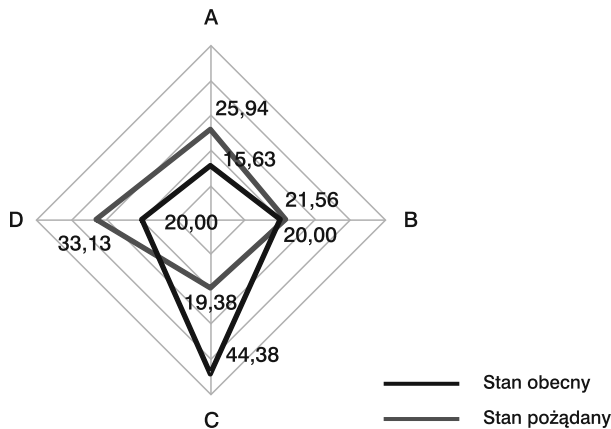
Źródło: opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki można zauważyć, że w charakterystyce organizacji dominuje ścisła hierarchia i kontrola, a także obecność formalnych procedur w życiu zawodowym badanych osób. Ankietowani uznali również, że jest to najmniej pożądane przez nich w pracy. Respondenci są zdania, że organizacja powinna bazować na podejmowaniu ryzyka w pracy, które ma pobudzać energię i przedsiębiorczość pracowników. Niestety pracownicy organizacji nie angażują się w wykonywaną pracę na tyle, na ile chcieliby.

Następne pytanie pozwalające ocenić stan bieżący oraz pożądany w organizacji dotyczyło charakterystyki stylu przywództwa w organizacji. Respondenci mieli za zadanie ocenić następujące zdania i przydzielić im według własnego uznania punkty:

- A – Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.
- B – Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.
- C – Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki.
- D – Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stworzeniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników.

Wykres 2. Wyniki zbiorcze odpowiedzi podanych przez respondentów na temat stylu przywództwa w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

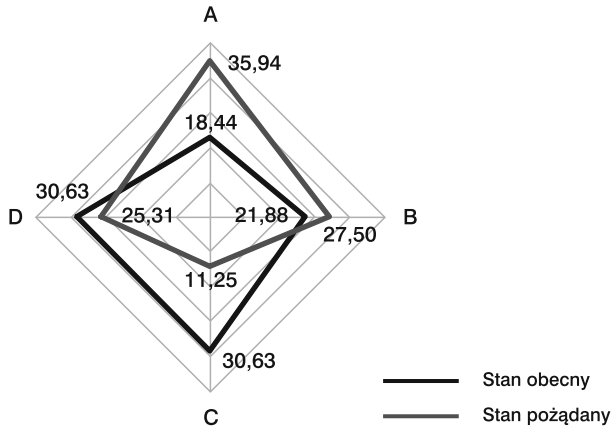
Analizując styl przywództwa w badanej organizacji respondenci wskazali, że jest on przede wszystkim utożsamiany ze stanowczością, ekspansywnością oraz orientacją na wyniki wśród kierowników, przy czym jest to najmniej pożądana przez nich cecha. Badani są zdania, że kierowanie powinno być utożsamiane z harmonijnymi, sprawnie zorganizowanymi i dobrze skoordynowanymi warunkami pracy, które mogłyby zdecydowanie wpłynąć na stopień ich zaangażowania.

W kolejnym pytaniu respondenci mieli ocenić poniższe zdania obrazujące styl kierowania pracownikami w organizacji:

- A – W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa.
- B – W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność.

- C – W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.
- D – W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmienność stosunków.

Wykres 3. Wyniki zbiorcze odpowiedzi podanych przez respondentów na temat stylu kierowania pracownikami



Źródło: opracowanie własne.

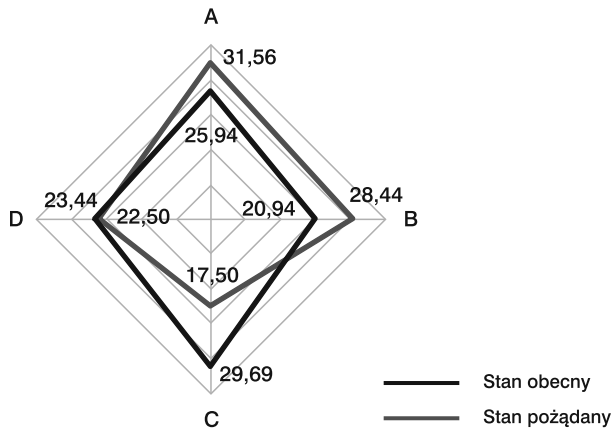
Wnioskując na temat wyników dotyczących stylu kierowania pracownikami, można zauważyć, iż badani są zdania, że w organizacji panuje przede wszystkim nastawienie na ostrą rywalizację, co jest najmniej pożądanym przez respondentów. Co ciekawe z tą samą siłą, równolegle wskazywane jest bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie oraz przewidywalność w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Pracownicy chcieliby przede wszystkim, aby w organizacji dążono do powszechnej zgody i współuczestnictwa, kładąc nacisk na pracę zespołową. Wobec tego podkreślają niedostateczne warunki do tego, aby w pełni się realizowali. Takie elementy jak pozwalanie pracownikom na podejmowanie działań, których efekty byłyby przez nich dostrzegane, czy też możliwość realizacji własnych pomysłów wynikają z chęci wspólnego przyczyniania się do sukcesu firmy oraz potrzeby większego zaangażowania w sprawy organizacji.

W następnym pytaniu badani pracownicy mieli ocenić zdania charakteryzujące spójność organizacji:

- A – Spójność organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji.
- B – Spójność organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg.

- C – Spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiągnięcie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania
- D – Spójność organizacji jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie.

Wykres 4. Wyniki zbiorcze odpowiedzi na temat spójności organizacji



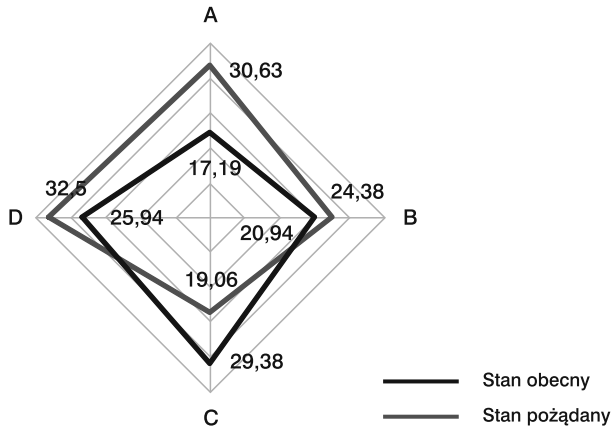
Źródło: opracowanie własne.

Analizując wskazania dotyczące spójności badanej organizacji, można zauważyć, że istnieje dosyć równomierny rozkład badanych cech tj.: lojalności i zaangażowania, innowacji i nowych dróg, ekspansywnością i chęcią zwycięstwa oraz formalnymi zasadami i sprawnym funkcjonowaniem. Pracownicy chcieliby czuć lojalność oraz wzajemne zaufanie pomiędzy sobą i przełożonymi, a także aby doceniani byli fakt zaangażowania się w sprawy organizacji. Podkreślają wobec tego, że nie mają obecnie szans na pełne zaangażowanie i współuczestnictwo.

W pytaniu nr 5 poproszono respondentów o ocenę zdań dotyczących nacisków, z jakimi spotykają się w pracy:

- A- W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współuczestnictwo.
- B- W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości.
- C- W organizacji kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiągnięcie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku
- D- W organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.

Wykres 5. Wyniki zbiorcze odpowiedzi respondentów na temat największego nacisku w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

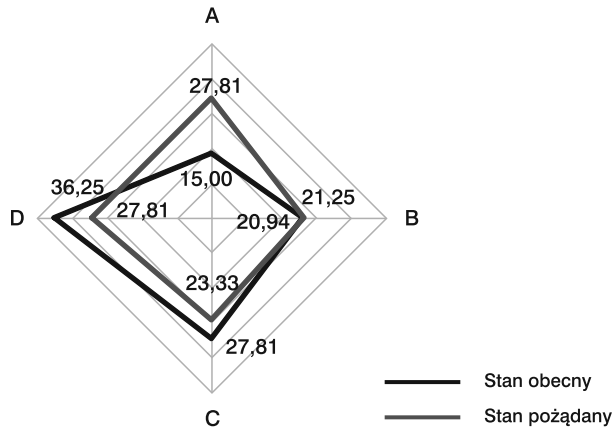
Badani pracownicy uważają, że największy nacisk kładzie się na trwałość i niezmiennosc oraz kontrolę i pracę bez zakłóceń. Cenione są także działania konkurencyjne oraz osiągnięcie ambitnych celów, co jest przez nich najmniej pożądane. Zatrudnieni w organizacji jako kierunki zmian, wskazywali zwiększenie nacisku na rozwój osobisty oraz na zaufanie i współuczestnictwo w badanej jednostce.

W kolejnym pytaniu poproszono respondentów o ocenę poniższych zdań i przyporządkowanie im punktacji:

- A – Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.
- B – Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.
- C – Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku.
- D – Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: pewność dostaw, dotrzykiwanie harmonogramów i niskie koszty produkcji.

W czasie badania jako kryteria sukcesu, za najistotniejsze pracownicy uznali: sprawność działania rozumiana przez niskie koszty produkcji, dotrzykiwanie harmonogramów oraz pewność dostaw. Uważają to za ważne, jednak przy nadaniu tej samej wagi dla ich rozwoju, pracy zespołowej, troski o ludzi i budowania zaangażowania pracowników. W stanie obecnym respondenci uważają, że ma to najmniej wpływ na sukces w organizacji.

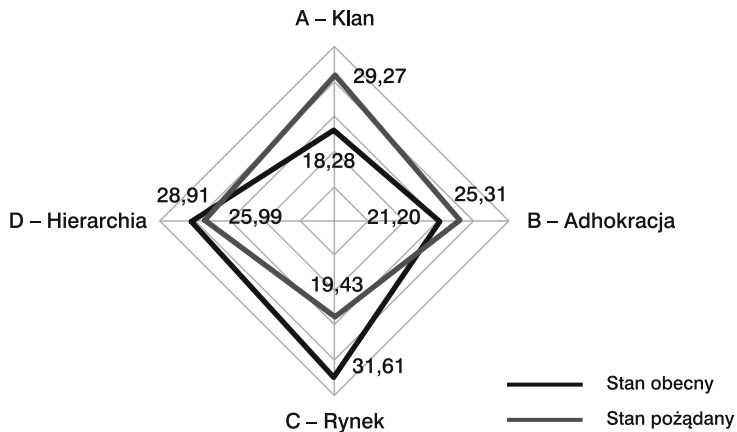
Wykres 6. Kryteria sukcesu w organizacji wskazywane przez respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując wszystkie składowe, autorki artykułu przeszły do obliczania wyników oceny kultury badanej organizacji. W tym celu zsumowano wszystkie odpowiedzi przypisane do litery A ze stanu obecnego, a otrzymany wynik podzielono przez 6. Analogicznie obliczenia przeprowadzono do kolejnych liter (B–D) oraz kolejno dla wszystkich wskazań stanu pożądane¹⁴. Otrzymane wyniki zestawiono na wykresie 7.

Wykres 7. Bieżący i pożądany przez pracowników typ kultury organizacji



Źródło: opracowanie własne.

¹⁴ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura...*, op. cit.

Respondenci wskazali jako dominującą w organizacji kulturę rynkową, przez przypisanie największej wartości odpowiedziom z literą C. Można przypuszczać, że przedsiębiorstwo kieruje swoją uwagę na sprawy zewnętrzne bardziej niż na sprawy wewnętrzne. W kulturze tej istotne znaczenie ma budowanie własnej pozycji na rynku. Należy przypuszczać, że menadżerowie zatrudnieni w tej organizacji kierują się chęcią zwyciężania i na ukierunkowują swoich podwładnych.

Podobna populacja (29%) wskazała na kulturę opartą na hierarchii. Ułatwia ona panowanie nad funkcjonowaniem organizacji oraz przypisywanie odpowiednich zadań i odpowiedzialności pracownikom. Przywódca w badanej organizacji jest dobrym organizatorem i zarządcą, realizując zasady przewidywalności oraz efektywności.

Badając preferencje dotyczące kultury badanej organizacji, najbardziej pożądana jest kultura klanu. W takim modelu ludzie budujący przedsiębiorstwo przypominają rodzinę – mają wspólne wartości i cele, cenione jest zaangażowanie każdego z osobna. Powoduje to, że w organizacji panuje poczucie wspólnoty a zamiast procedur i walki o udziały w rynku liczą się praca zespołowa oraz poczucie odpowiedzialności pracowników za firmę i firmy za pracowników. W modelu tym przywódcy delegują uprawnienia oraz motywują pracowników do pełnego uczestnictwa w życiu firmy – do podejmowania zaangażowania i budowania poczucia lojalności. W kulturze klanu, kierownictwo jako dobrzy rodzice dbają o rozwój swoich podopiecznych (pracowników), a cała otoczka firmy powoduje budowanie przyjaznej atmosfery w pracy oraz partnerskich układów z klientami.

Pracownicy nie czują się ani doceniani oraz ani motywowani do rozwoju osobistego, co z kolei ma wpływ na postrzeganie ich roli w przedsiębiorstwie. Nie czują oni, że tworzą wspólnotę, więc w przypadku pojawienia się możliwości zmiany pracy, nie będą lojalni.

3. Wnioski

Podsumowując badania, starano się zwrócić uwagę na występowanie w każdym punkcie wyników ankiety OCAI wskazań pracowników, dotyczących istnienia w nich potrzeby budowania zaangażowania w wykonywane obowiązki. Respondenci podkreślili, że sposób zarządzania nimi odbiega od pożądanego przez nich stanu. Otrzymane wyniki wskazujące na kulturę opartą na rynku i hierarchii potwierdzają odczucia zatrudnionych, którzy nie czują się zaangażowani w pełni w działalność swojego pracodawcy.

Zgodnie ze zdiagnozowaną kulturą można stwierdzić, że w badanym przedsiębiorstwie liczą się przede wszystkim osiągnięte wyniki. Przywództwo organizacji jest nastawione na konkurencyjność i produkcję. Cechuje je bezwzględność i ogromna chęć zwyciężania połączona z wymagającym podejściem do podwładnych. Głównym przedmiotem troski jest zajmowana pozycja. W dłuższej perspektywie liczą się: osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, zwiększanie udziału w rynku i jego ciągła penetracja. Styl zarządzania ukierunkowany jest na ostrą rywalizację.

Z punktu widzenia organizacji kultura rynku pomaga przetrwać, zapewnia w pewnym stopniu stabilność osiągniętych wyników. Jednakże z punktu widzenia pracowników nie gwarantuje przyjaznego środowiska, wręcz przeciwnie ciągła rywalizacja uniemożliwia taki stan. Nic więc dziwnego, że pracownicy podkreślili, iż kultura klanu jest przez nich pożądana. Zdecydowanie chcieliby zamiast rywalizacji współpracę. W przywódcy chcieliby znaleźć doradcę. Wysoko cenią oni pracę zespołową i chęć współuczestnictwa.

Analizując wskazania pracowników oraz ich preferencje dotyczące kultury organizacyjnej należałoby jednak zastanowić się nad zbadaniem poziomu fluktuacji kadr i w przypadku uznania jego poziomu za zbyt wysoki zastanowić się co jest jego przyczyną. Być może kwestią jest niewłaściwy dobór pracowników do obowiązującej kultury organizacyjnej bądź opór we wdrażaniu zmian w odniesieniu do stanu rzeczywistego.

Bibliografia

- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, w: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf na dzień 16.08.2012.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. JR, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Sturges J., Guest D., *Should I Stay Or Should I Go?*, Association of Graduate Recruiters, Warwick 1999.
- Taylor S., *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Wyrwicka M.K., Grzelczak A.U., Krugielka A., *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- Wyrwicka M.K., Stasiuk A., Drzewiecka M., Masadyński M., *Assessment of organizational culture as an element supporting change management in the enterprise*,

w: *Knowledge Management and Organizational Culture of Global Organization*, red. Grzybowska K., Wyrwicka M.K., Poznań 2011.
Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A.K., Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Summary

Characteristics of Manufacturing Company Organizational Culture

This paper presents the validity of covered issues from the perspective of functioning of an organization. Organizational culture, as one of the main factors, affects the activity of employees within an enterprise, which-in turn-may translate into their professional activity and enhance commitment. The authors conducted an OCAI survey and assessed the organizational culture in one of the Wielkopolska companies showing its impact on the employees' commitment in the factual state of the company and the need to feel the organizational culture by indicating its desired state.

Keywords: organizational culture, employees' commitment, OCAI questionnaire.

Резюме

Характеристика организационной культуры производственного предприятия

В статье авторки показали значимость обсуждаемых вопросов с точки зрения функционирования организации. Организационная культура является одним из главных факторов, влияющих на действия работников предприятия, что может отражаться на их профессиональной деятельности, вызывая увлеченность выполнением обязанностей. В рамках исследований, проведенных с использованием анкеты OCAI, авторки оценили организационную культуру на одном из великопольских предприятий.

Ключевые слова: организационная культура, опросник OCAI.

Milena Drzewiecka

Doktorantka na Politechnice Poznańskiej w Katedrze Ergonomii i Inżynierii Jakości. Przedmiotem podstawowych zainteresowań autorki są systemy zarządzania jakością oraz ergonomia. Szczególną problematyką, którą obecnie zajmuje się autorka są metody identyfikacji i oceny niezgodności z wykorzystaniem narzędzi sztucznej inteligencji.

Anna Stasiuk

Doktorantka na Politechnice Poznańskiej w Katedrze Zarządzania Produkcją i Logistyki. Absolwentka kierunków Zarządzanie i Marketing spec. Logistyka oraz Inżynieria Bezpieczeństwa na Politechnice Poznańskiej. Przedmiotem podstawowych zainteresowań autorki jest rola logistyki w zarządzaniu produkcją oraz badanie czynników wpływających na sterowanie produkcją w przedsiębiorstwach z branży motoryzacyjnej.

