KULTURA ORGANIZACYJNA

POJĘCIA
RODZAJE
TYPY

Opracowanie: Aneta Stosik

KULTURA ORGANIZACYJNA

- „System wartości, norm, symboli, typowych dla danej organizacji, rozwijających się w danym czasie, w wyniku którego powstają wzory postępowania dla całej instytucji oraz odpowiednia hierarchia wartości

[J.Przybyła]

- „Zbiór norm społecznych i systemów wartości, które są stymulatorami zachowań członków instytucji istotnych dla realizacji określonego celu”

[Czerska M.]

Definicje c.d.

- „Zespół charakterystycznych związków myślenia i zachowania się w danym przedsiębiorstwie”

[Leksykon HBR]

- „Zbiór wartości uważanych za oczywiste, założeń , wspólnych oczekiwań, definicji oraz elementów pamięci zbiorowej”

[Cameron, Quinn]

Kultura odzwierciedla:

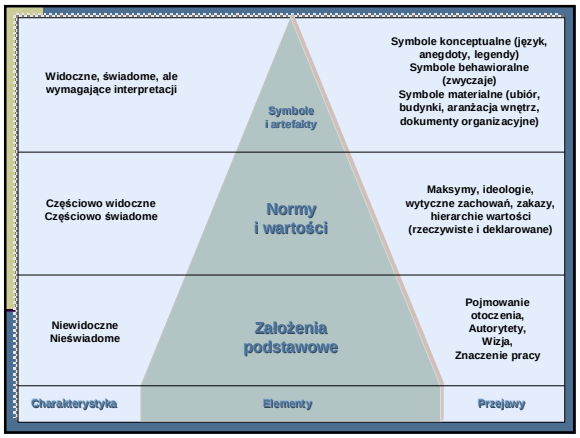
- Dominujące poglądy,
- Określa poczucie tożsamości pracowników
- Dostarcza nieuświadomionych zasad
- Wzmacnia trwałość systemów społecznych

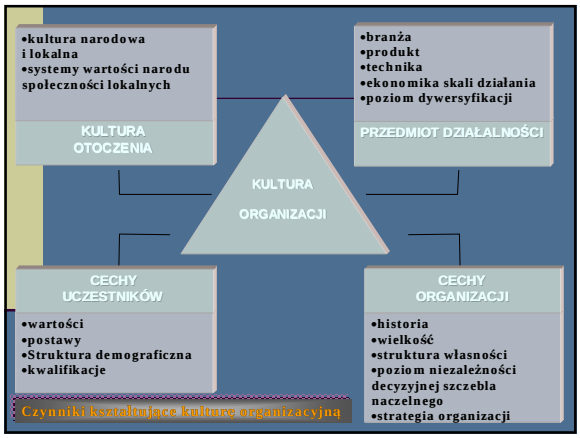
Aspekty Kultury Organizacyjnej

- **Aspekty formalne** (jawne) – oficjalnie sformułowane cele organizacji, technologia, struktura, zasady polityki i postępowania, zasoby finansowe.
- **Aspekty nieformalne** (ukryte) – wspólne postrzeżenia, postawy i uczucia oraz wspólne wartości dotyczące natury ludzkiej oraz stosunków międzyludzkich.

Model kultury według E.H. Scheina
Poziomy Kultury

- ARTEFAKTY
- UZNAWANE WARTOŚCI
- PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA





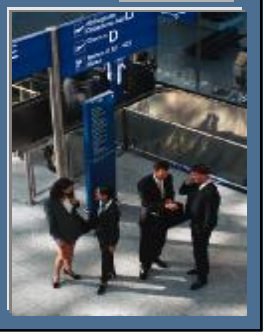
Według M. Armstrong'a normy i wartości, stanowiące podstawę kultury i tworzone są przez cztery czynniki:

- kulturę budują liderzy, kreujący misję i wizję organizacji,
- kultura tworzy się wokół krytycznych wydarzeń w historii przedsiębiorstwa, które umacniają lub nie dotychczasowe wartości
- kultura rodzi się z potrzeby utrzymania skutecznych relacji pomiędzy uczestnikami organizacji, wymagających standaryzacji założeń i oczekiwań
- kulturę kształtuje zewnętrzne otoczenie organizacji, w tym kultura narodowa i regionalna oraz rynek.

Funkcje KO wg E. Schein'a

dwie grupy funkcji:

- pierwsza dotyczy problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym.
- druga dotyczy problemów związanych z dostosowaniem wewnętrznym organizacji.



W zakresie dostosowania zewnętrznego kultura spełnia następujące funkcje:

- umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji oraz identyfikację celów przez pracowników,
- umożliwia integrację uczestników organizacji,
- oferuje uczestnikom jednolite postrzeganie kryteriów pomiaru efektów pracy,
- umożliwia ulepszenie środków i przeformułowanie celów w razie potrzeby

W zakresie dostosowania wewnętrznego kultura spełnia następujące funkcje

- oferuje wspólny język i aparat pojęciowy,
- definiuje granice grupy, kryteria przyjęcia lub odrzucenia,
- wyznacza zasady władzy i kryteria statusu,
- zaspokaja potrzeby bezpieczeństwa i afirmacji,
- zawiera kryteria nagród i kar,
- oferuję ideologię .

Według Rogera Harrisona istnieją cztery typy kultury organizacyjnej:

- **KULTURA WŁADZY.** Najwyższą wartością są pieniądze i status. Mamy tu do czynienia z silną władzą.
- **KULTURA ROLI.** Dużą wagę przywiązuje się do funkcji, stanowiska czy specjalizacji, Przykładem jest biurokracja w urzędach czy dużych firmach monopolistycznych
- **KULTURA ZADANIA.** Działania są nastawione na rozwiązywanie problemów. Praca w zespołach, zdecentralizowane zarządzanie, elastyczność. W kulturze zadania interesy jednostki mogą być poświęcane dla utrzymania istnienia zespołu.
- **KULTURA OSOBY.** Podstawowym celem jest służenie jednostkom, działanie organizacji jest podporządkowane potrzebom jej członków. Przykład to zespół wysoko kwalifikowanych specjalistów.

Typologia kultur według Deala i Kenedy'ego

- **Kultura hazardzistów**

[rytuał licznych spotkań, obrzędy, krótki horyzont czasowy, duża rola kontaktów osobistych, kosztowne pomyłki]

- **Kultura rutyniarzy**

[działania doraźne, sztuczne więzi międzyludzkie, nadmierne celebracje, niechęć do zmian, znaczenie pozycji formalnych, rozdrobnienie działań]

- **Kultura indywidualistów**

[szybkie zdecydowane działania, duże ryzyko, duża rola temperamentu i wiedzy, agresywność, duża zmienność zadań, znaczenie "szansy"]

- **Kultura zrównoważona**

[szybkie informacje zwrotne, znaczenie hierarchii, wielka rola autorytetów, duża rola rozwagi i rozsądku, duża rola mentorów, działanie przez zabawę, duża aktywność ale małe ryzyko, łagodne obyczaje biznesowe]

Typologia kultur według G. Hofstede

wg kryteriów:

Dystans władzy

- Odnosi się do zakresu, w jakim pracownicy postrzegają formalną hierarchię organizacyjną jako nieodłączny aspekt dobrze zorganizowanej i sprawnie działającej organizacji.

Stopień unikania niepewności

- Odnosi się do stopnia, w jakim pracownicy są gotowi zaakceptować sytuację niepewności, zmiany oraz możliwość działania mimo braku formalnych procedur.

Indywidualizm/ Kolektywizm

- Odnosi się do zakresu w jakim pracownicy są skłonni zaakceptować dominacje wspólnych interesów nad jednostkowymi.

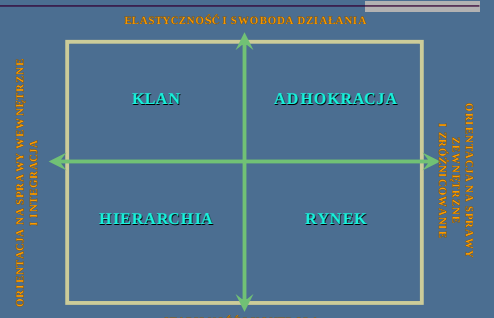
Męskość/ Kobiecość

- Wymiar ten odnosi się do wartości, które wpływają na motywacje jednostek, tj. wartości ekonomicznych czy społecznych .

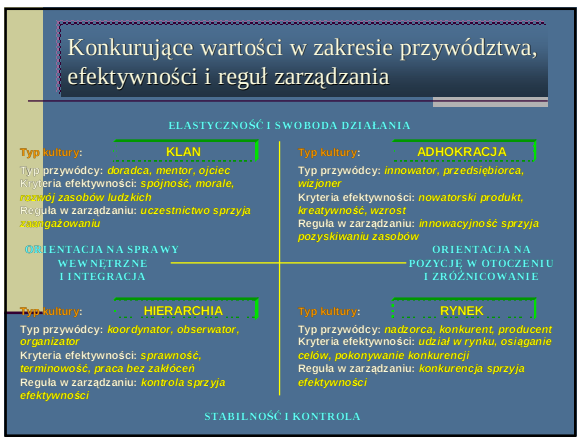
Typologia kultur według Camerona i Quinna

- Kultura **klanu** (teamu)
- Kultura **rynku**
- Kultura **hierarchii**
- Kultura **adhokracji**

Model konkurujących wartości



Konkurujące wartości w zakresie przywództwa, efektywności i reguł zarządzania



Konkurujące wartości w zarządzaniu zasobami ludzkimi

ELASTYCZNOŚĆ I SWOBODA DZIAŁANIA

BUDOWANIE STRUKTURY KLANU
Rola menedżera personalnego: *rzecznik pracowników*
Środki: *reagowanie na potrzeby zatrudnionych*
Cele: *spójność, zaangażowanie, doskonalenie*
Kompetencje: *ocena morale, rozwój umiejętności menedżerskich, doskonalenie systemu*

BUDOWANIE STRUKT. ADHOKRACJI
Rola menedżera personalnego: *agent zmian*
Środki: *ułatwianie procesu transformacji*
Cele: *naprawa organizacji*
Kompetencje: *analiza systemów, umiejętności związane z zarządzaniem zmianą, konsultacje i ułatwienie działań*

ORIENTACJA NA SPRAWY WEWNĘTRZNE

ORIENTACJA NA POZYCJĘ W OTOCZENIU

BUDOWANIE STRUKT. HIERARCHII
Rola menedżera personalnego: *ekspert w dziedzinie administracji*
Środki: *skupienie na procesach reorganizacji*
Cele: *sprawna infrastruktura*
Kompetencje: *doskonalenie procesów, relacje z klientami, ocena zapotrzebowania na usługi*

BUDOWANIE STRUKTURY RYNKU
Rola menedżera personalnego: *partner strategiczny*
Środki: *koordynacja strategii personalnej ze strategią przedsiębiorstwa*
Cele: wpływ na wyniki finansowe
Kompetencje: *ogólne umiejętności biznesowe, analiza strategiczna, przywództwo strategiczne*

STABILNOŚĆ I KONTROLA

Konkurujące wartości w kompleksowym zarządzaniu jakością

ELASTYCZNOŚĆ I SWOBODA DZIAŁANIA

STRATEGIE JAKOŚCI **KLAN**
- zwiększanie samodzielności pracowników,
- budowanie zespołu,
- zaangażowanie pracowników,
- rozwój zasobów ludzkich
- otwarta komunikacja

STRATEGIE JAKOŚCI **ADHOKRACJA**
- zaskakiwanie i nadzwyczajne satysfakcjonowanie klientów,
- tworzenie nowych standardów,
- przewidywanie potrzeb klientów,
- stałe doskonalenie,
- poszukiwanie twórczych rozwiązań

ORIENTACJA NA SPRAWY WEWNĘTRZNE I INTEGRACJA

ORIENTACJA NA POZYCJĘ W OTOCZENIU I ZRÓŻNICOWANIE

STRATEGIE JAKOŚCI **HIERARCHIA**
- wykrywanie błędów,
- pomiary,
- kontrola procesów,
- systematyczne rozwiązywanie problemów,
- stosowanie narzędzi badania jakości (np. wykres Pareto, diagram ryby, wykres pokrewieństwa, wykres rozproszenia

STRATEGIE JAKOŚCI **RYNEK**
- pomiary preferencji klientów,
- poprawa wydajności,
- rozwijanie partnerstwa,
- zwiększanie konkurencyjności,
- angażowanie klientów i dostawców w planowanie i projektowanie produktu

STABILNOŚĆ I KONTROLA

Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu

- **Kultura organizacyjna i jej elementy jako czynnik wewnątrzorganizacyjny jest jednym ze wskaźników sukcesu organizacji, wzrostu jej rentowności i satysfakcji pracowników oraz zadowolenia klientów.**
- **Warunki zewnętrzne związane m.in. z globalizacją oraz nasilającą się nieprzewidywalnością warunków funkcjonowania przedsiębiorstw wpływają na zmianę hierarchii wartości organizacyjnych. Koniecznością staje się więc włączanie elementów kulturowych w zarządzanie.**

Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu

- **W kształtowaniu odpowiedniej kultury w przedsiębiorstwie, zintegrowanej z procesem zarządzania zauważa się dużą szansę na odniesienie sukcesu ekonomicznego.**
- **Elementy kultury organizacyjnej, odzwierciedlane w postawach, praktykach i zachowaniu jej uczestników mogą być źródłem niepowodzenia organizacji.**
  Źródło tej porażki może tkwić w pojawiających się rozbieżnościach pomiędzy realizowaną strategią działania, a postawami prezentowanymi przez członków organizacji.

Funkcje kultury organizacyjnej

- **integracyjna** - akcentuje wartości wspólnie podzielane przez wszystkich członków organizacji i zapewnia poprzez fakty zgodności tych wartości spójność grupy,
- **percepcyjna** - akceptuje sposób postrzegania środowiska i nadania znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu,
- **adaptacyjna** - stabilizuje warunki działania organizacji poprzez wyjaśnienie sensu zjawisk i procesów oraz wzorców do działań przystosowanych.

Funkcja integrująca

- **pozwala organizacji funkcjonować i rozwijać się jako pewnej całości;**
- **integrując pracowników wokół preferowanego systemu wartości, ogranicza indywidualne aspiracje i dążenia pracowników, skupiając uwagę na wartościach pożądanych z punktu widzenia organizacji jako całości;**
- **daje poczucie tożsamości.**

Funkcja percepcyjna

- pozwala określić sposoby postrzegania organizacji i nadawania znaczenia społecznym i organizacyjnym aspektom życia zbiorowego;
- staje się systemem znaczeń akceptowanych przez daną grupę, zrozumiałych tylko dla niej w danym czasie;
- pozwala dokonywać korekty własnych zachowań poprzez odnoszenie ich do zachowania się innych pracowników.

Funkcja adaptacyjna

- pozwala stabilizować rzeczywistość poprzez dostarczanie gotowych schematów reagowania na zmiany, zachodzące w firmie i otoczeniu.
- Zmniejsza poczucie niepewności oraz wpływa na wzrost poczucia bezpieczeństwa.
- Wpływa na pozytywną atmosferę oraz sprzyja adaptacji do specyfiki stylu i strategii zarządzania.

Funkcja kontrolna

- organizacja kształtuje wspólne układy odniesienia, język, normy postępowania uczestników, a tym samym dostarcza pracownikom wskazówek umożliwiających znalezienie rozwiązania nietypowych problemów, co sprzyja osiąganiu efektywności zarówno przez poszczególne osoby, jak i organizację jako całość;
- kultura danej organizacji zawiera wzory podstawowych założeń, które mogą być przekazywane nowym członkom jako poprawny sposób postrzegania , myślenia i odczuwania problemów.

WIELOKULTUROWOŚĆ

Pogląd, że istnieje wiele odmiennych środowisk i czynników kulturowych o dużym znaczeniu dla organizacji, oraz że ludzie wywodzący się z rozmaitych środowisk mogą współistnieć i odnosić sukcesy w danej organizacji.

SYNDROM SZKLANEGO PUŁAPU

Pogląd, że chociaż kobiety i członkowie mniejszości znajdują zatrudnienie w organizacjach, mają trudności z uzyskaniem awansu, zwłaszcza na wyższe stanowiska kierownicze.

Z badań wynika, że mężczyźni zajmują 97% naczelnych stanowisk, a w 1000 największych korporacji amerykańskich kobiety stanowią mniej niż 0,5% osób zajmujących najwyżej płatne stanowiska oraz wchodzących w skład rad nadzorczych.

STEREOTYPY

Odnoszenie domniemanej cechy pewnej klasy ludzi (np. należących do określonej płci lub rasy) do jednostki należącej do tej klasy, mimo że ta jednostka niekoniecznie musi się odznaczać tą cechą.

LUKA ZAROBKOWA

Różnica między możliwościami zarabiania pracowników o podobnym wykształceniu, ale odmiennej przynależności rasowej.

SYNDROM OBROTOWYCH DRZWI

Trudności z utrzymaniem pracowników należących do mniejszości, którzy, czując się nieswojo w środowisku firmy, odchodzą z niej.

Kultura organizacyjna jest wysoce sprawnym sposobem kształtowania zachowań podwładnych, pod warunkiem, że wzorce i normy zachowań wyznaczane przez daną kulturę muszą są spójne z oczekiwaniami firmy zawartymi w strategii

Opracowano na podstawie:

- K. S. Cameron
- R. E. Quinn
- J. Przybyła
- M. Czerska
- M. Armstrong
- E. Schein

Autor opracowania: Aneta Stosik

E-mail: stosik@awf.wroc.pl
Zakład Organizacji i Zarządzania
Katedra Komunikacji i Zarządzania w Sporcie

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu