

Marek KEŚY

Politechnika Częstochowska, Polska

Kultura organizacyjna a efektywność funkcjonowania organizacji społecznie odpowiedzialnych

Wprowadzenie

Zmienność otoczenia, coraz większa komercjalizacja i urynkwienie różnych rodzajów i form działalności wskazują na konieczność rewidowania dotychczasowych zasad i sposobów działania. Realia rynkowe powodują, iż konieczne staje się poszukiwanie nowych sposobów działania, w dużym stopniu opartych na takich czynnikach, jak reputacja i wizerunek organizacji oraz kwalifikacje i motywacja do pracy jej pracowników.

Każda organizacja posiada mniej lub bardziej stabilną strukturę organizacyjną, sankcjonującą wewnętrzny podział pracy bądź wypracowany sposób działania. Dlatego też znaczna część procesów odbywa się według ustalonych względnie stałych (stałych w określonym czasie) procedur [Nowicki 2002: 13]. W każdej organizacji dają się wyodrębnić pewne wartości, normy i postawy akceptowane przez wszystkich lub większość pracowników. Stanowią one mniej lub bardziej zwarte systemy, które zasługiwać mogą na miano kultury organizacyjnej [Oleksiuk 2007: 101].

1. Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna przedstawiana i interpretowana jest w sposób różnorodny. Początkowo termin kultura w odniesieniu do organizacji oznaczał „zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich, będący warunkiem akceptacji środowiskowej [Łucewicz 2002: 31].

Typowo **instrumentalne podejście** do kultury organizacyjnej powoduje, że jest ona często rozpatrywana jedynie z punktu widzenia tzw. sprawności procesowej. Skrajnie instrumentalne rozumienie kultury organizacyjnej ogranicza ją do widocznych artefaktów, określonych m.in. przez strukturę organizacyjną, jakość realizowanych procesów, poziom obsługi klienta, przyjęte zasady zatrudniania i wynagradzania, wypracowane procedury podejmowania decyzji itd. [Aniszewska 2007: 14–15; Oleksiuk 2007: 103].

Podejście funkcjonalne prezentuje kulturę organizacyjną w ujęciu użytecznego instrumentu zarządzania. Podstawą tego podejścia jest specyficzny sposób postrzegania otaczającej rzeczywistości przez zbiorowość organizacji. Specyfika

odbioru rzeczywistości wynika z podzielenia tych samych przekonań, zasad i wartości, które stanowią podstawowe wzory zachowania się przedstawicieli danej zbiorowości, a które zostały wykształcone i wyuczone w trakcie wspólnej realizacji zadań, przyczyniając się do efektywnego funkcjonowania w tej rzeczywistości. Kultura organizacyjna to mechanizm pomagający społeczności danej organizacji radzić sobie ze środowiskiem i jednocześnie zachować spójność i tożsamość podczas interakcji z innymi społecznościami (otoczeniem zewnętrznym) [Aniszewska 2007: 17]. Na kulturę organizacyjną składają się wspólnota symboli, zachowań i sposobu myślenia, określone przez przyjęte wartości oraz normy. Przekazywanie systemów wartości, norm i zasad obowiązujących w określonej zbiorowości następuje w procesie tzw. socjalizacji jednostki ludzkiej. Skuteczna socjalizacja prowadzi do takiego stanu, w którym człowiek przyjmuje narzucone mu sposoby zachowania za własne [Oleksiuk 2007: 113–114]. Użyteczność kultury organizacyjnej przejawia się w tym, iż zawiera uniwersalne zasady, dzięki którym można kontrolować, utrzymywać i rozwijać proces komunikacji społecznej. Kultura organizacyjna stanowi istotny czynnik warunkujący powodzenie lub niepowodzenie w osiągnięciu wytyczonych celów organizacji. Niektóre organizacje (np. przedsiębiorstwa japońskie) odnoszą sukces właśnie dzięki kulturze organizacyjnej, która scala i jednoczy, stabilizuje, zmniejsza niepewność, sprzyja wspólnemu widzeniu celów lub ułatwia efektywne znajdowanie rozwiązania pojawiających się problemów.

W podejściu interpretacyjnym kulturę organizacyjną rozumie się w kategoriach skrajnie indywidualnego i subiektywnego postrzegania spraw organizacji i jej otoczenia przez poszczególnych członków. Kulturotwórcza wspólnota wartości, norm oraz zachowań zostaje zastąpiona przez zbiór indywidualnych wartości stworzonych w umysłach poszczególnych ludzi.

Przedstawione skrajne sposoby postrzegania kultury organizacyjnej (podejścia funkcjonalne oraz interpretacyjne) praktycznie nie występują w czystej postaci. **Podejście zintegrowane** wykazuje, iż w każdej organizacji istnieje kultura dominująca, zgodna z podstawowymi założeniami jej funkcjonowania oraz mniej lub bardziej liczne i wpływowe subkultury (wzbogacające, ortogonalne, kontrkultury) [Aniszewska 2007: 19–20]. Zazwyczaj większość dużych organizacji posiada jedną dominującą kulturę oraz liczne zbiory subkultur. Dominująca kultura wyraża fundamentalne wartości, które podzielane przez większość członków nadają organizacji jej wyrazistość i osobowość. Powstające subkultury mogą być wyznaczone m.in. przynależnością do działów organizacji lub podziałem terytorialnym, być wynikiem głoszonych światopoglądów lub wspólnoty różnorodnych interesów.

W przypadkach, kiedy organizacje nie miałyby żadnej dominującej kultury i składały się jedynie z licznych subkultur, znacznie zmalałaby wartość kultury organizacji jako niezależnej, ponieważ nie byłoby jednolitej interpretacji tego, co stanowi zachowania właściwe, a co niewłaściwe. Wspólne aspekty kultury

organizacyjnej powodują, że staje się ona potężnym instrumentem kierowania i kształtowania zachowaniem jednostki i grupy społecznej.

Wpływ kultury organizacyjnej na tzw. sprawność procesową oraz stopień integracji społecznej wskazuje na jej silny związek ze sposobem funkcjonowania organizacji. Zależność pomiędzy kulturą organizacyjną a efektywnością działalności pozwala interpretować jej znaczenie również w kategoriach czysto ekonomicznych, rozpatrywanych w ujęciu tzw. kapitału intelektualnego organizacji [Mroziewski 2008: 36–45]. Wartość kultury organizacyjnej interpretować można z punktu widzenia tego, iż stanowić może ważny „regulator” relacji wewnętrznych, uzupełniających standardowe procedury oraz marketingowo postrzegany wyróżnik identyfikujący organizację w otoczeniu.

2. Elementy kształtujące kulturę organizacji

Każda organizacja funkcjonuje w określonym, mniej lub bardziej złożonym otoczeniu, które ma wpływ na jej funkcjonowanie. Przyjmuje się, iż efektywność funkcjonowania organizacji uzależniona jest od tzw. czynników wewnętrznych, tj. np.: poziom wyposażenia technicznego, kwalifikacje i motywacja do pracy personelu, metody i procedury działalności, zasady współżycia społecznego itp. Czynniki wewnętrzne określają tzw. siłę kultury organizacyjnej, na którą składają się: wyrazistość (przejrzystość zasad i standardów obowiązujących w organizacji), stopień upowszechnienia (tzn. skala, w jakiej kultura jest znana i podzielana przez personel), głębokość zakorzenienia (stopień zastosowania norm i wartości w codziennym działaniu), zakres obowiązywania i sposób podtrzymywania [Aniszewska 2007: 23–24].

W zakresie czynników zewnętrznych, mogących w sposób pośredni lub bezpośrednio oddziaływać na sposób i efektywność funkcjonowania, zaliczyć można m.in. kondycję ekonomiczną kraju lub regionu, trendy ekonomiczne, rynkowe i społeczne, politykę rządu i wprowadzane regulacje państwowe (w szczególności ingerujące w autonomię organizacji).

Oddziaływanie wymienionych czynników wskazuje, iż kultury organizacji nie można w pełni zrozumieć w oderwaniu do kultury kraju, jego sytuacji gospodarczej oraz społeczno-politycznej. Niemożliwe jest jej zrozumienie bez uwzględnienia profilu gospodarczego i poziomu technologicznego oraz dokonania wnikliwej analizy społeczności organizacji (wiek, wykształcenie, postawy i systemy wartości, płeć itp.) [Oleksiuk 2007: 104]. Wydaje się również konieczne uwzględnienie wzajemnego oddziaływania czynników wewnętrznych i zewnętrznych.

3. Otoczenie zewnętrzne a efektywność funkcjonowania organizacji

Działalność tzw. organizacji społecznie odpowiedzialnych (edukacja, służba zdrowia) postrzegana jest (lub powinna być) w kategoriach „misji”, akcentując jednocześnie aspekty moralne i etyczne. Funkcjonując w obszarach życia wrażliwych społecznie, jednostki te powinny wykazywać wysoki poziom kultury

organizacyjnej, gdyż podlegają powszechnej (zazwyczaj surowej) ocenie społeczeństwa. Wymiar etyczny działalności powinien być widoczny nie tylko w wizerunkowym odbiorze zewnętrznym, ale powinien stanowić normę powszechnie obowiązującą w zakresie wypełniania zadań statutowych oraz zachowań personelu.

Przyjętą powszechnie normą cywilizacyjną społeczeństwa informacyjnego staje się sposób osiągania celów i zamierzeń „wpływowych” grup społecznych, polegający na wprowadzaniu korzystnych dla ich twórców norm prawnych, określających m.in. zasady funkcjonowania, kryteria oceny, wymagania posiadania różnego rodzaju pozwoleń i certyfikatów itp. Normą ogólnie obowiązującą jest także powszechne akcentowanie efektywności ekonomicznej, dotyczącej działalności organizacji, także tych reprezentujących pozagospodarcze obszary życia społecznego (edukacja, służba zdrowia).

„Urynkowienie” tych obszarów działalności często prowadzi do powstania sytuacji, w których aspekty moralne i etyczne zastępowane są prawami ekonomicznymi, powodując m.in. konieczność rygorystycznego przestrzegania przepisów prawa, „ponadnormatywną” sprawozdawczość i obieg dokumentów. Przedstawione przykłady wskazują, iż narzucone organizacji zasady funkcjonowania powodują, że prospołeczna działalność statutowa („misja”) staje się niezauważalna w obszarze różnorodnych, często niespójnych i zmiennych w czasie przepisów prawa, klasyfikatorów i wytycznych – prowadząc często do bezproduktywnej tzw. pracy organizacyjnej, administracyjnego formalizmu i instrumentalnego wypełniania obowiązków.

Istotnym czynnikiem wpływającym na istnienie i rozwój organizacji społecznie odpowiedzialnych jest oddziaływanie czynnika zewnętrznego – w szczególności Państwa. Formą bezpośredniego lub pośredniego wpływu na zasady funkcjonowania organizacji jest szeroko pojmowana legislacja, wskazując zarazem na odpowiedzialność Państwa, które musi zachować szczególną ostrożność w zakresie wprowadzanych regulacji, ponieważ przez stanowienie niewłaściwego prawa uzyskać można efekt odwrotny do zamierzeń. Istotne wydaje się również, iż tworząc prawo i organizując zasady funkcjonowania życia społeczno-gospodarczego kraju, konieczne jest uwzględnienie zasady równoważenia celów makro- i mikrogospodarczych i społecznych [Durlik 1995: 40]. Skuteczna strategia rozwoju każdej organizacji obejmować powinna w równym stopniu wymiar ekonomiczny i społeczny. Wprowadzane regulującą „ręką rządu” prawo, którego koncepcja wyznaczona jest przez ideologię i światopogląd rządzących opcji politycznych, określa sposób działalności, wpływając zarazem na efektywność funkcjonowania organizacji [Zaorski-Sikora 2007: 51–52].

Podsumowanie

W organizacjach społecznie odpowiedzialnych zasady funkcjonowania podporządkowane być powinny wypełnianiu założeń statutowych, dla których zo-

stały powołane. W zakresie procesowym dominować musi dobro społeczne, a eksponowane powinny być postawy moralne i etyczne. Prawa ekonomii, jakkolwiek istotne, powinny stanowić tło statutowej działalności, a nie jej podstawę. Należy szanować zasady ekonomii oraz z wyrozumieniem odnosić się do procesów redukcji kosztów działalności, jednakże szukanie oszczędności w obszarach życia bardzo wrażliwych społecznie, jakimi są m.in. edukacja czy służba zdrowia, wydaje się wysoce ryzykownym posunięciem [Kęsy 2006].

Zmiana zasad funkcjonowania organizacji powoduje zazwyczaj przejściową dezorganizację działalności, będącą wynikiem zachwiania względnej równowagi wewnętrznej. Zastępowanie dotychczasowych zasad zasadami nowymi powoduje ujawnienie się lub powstanie grup społecznych (subkultur), zazwyczaj kontestujących wprowadzane zasady funkcjonowania. Poziom społecznego niezadowolenia oraz siła reakcji (konflikty społeczne) wywołane być mogą przewidywanymi konsekwencjami zmian, powszechnością „dotkniętych”, ich potencjałem „negocjacyjnym” oraz stopniem ingerencji reform w wartości podstawowe (wartości moralne, etyczne i światopoglądowe, zasady wyznawanej religii oraz podstawy kultury osobistej jednostek i/lub określonych zbiorowości społecznych).

W okresach przejściowych dochodzi zazwyczaj do przemian dostosowawczych, prowadzących do zmian – w przyjmowanych i/lub akceptowanych przez społeczność organizacji – systemach wartości, norm i sposobu zachowań, kształtując nowe formy kultury organizacyjnej. Istotny wydaje się fakt, aby wprowadzane zmiany nie wywołały odejścia od podstawowych założeń funkcjonowania, co w przypadku organizacji społecznie odpowiedzialnych prowadzić może do ich stopniowej dysfunkcyjności.

Powyżej przedstawione zagrożenie wskazuje, iż autorzy reform, „stojąc na straży” publicznych interesów, powinni mieć świadomość, a zarazem poczucie odpowiedzialności za skutki wprowadzanych zmian, które należy analizować w sposób kompleksowy. Podstawy ich wprowadzania oraz późniejsze oceny uzyskiwanych efektów należy przedstawiać w ujęciu wielokryterialnych analiz, prezentując nie tylko skutki gospodarcze (ekonomiczne), ale także konsekwencje społeczne.

W czasach szybkiego rozwoju cywilizacyjnego, globalizacji i rynkowej konkurencji pragmatycznie wprowadzane zmiany zasad funkcjonowania organizacji są konieczne – stagnacja i konserwatyzm w działalności prowadzą do braku rozwoju. Jednakże brak konsekwencji w zakresie wprowadzanych reform, będący m.in. wynikiem doraźnych celów rządzących opcji politycznych i/lub oddziaływanie wpływowych grup partykularnych interesów, wydaje się nieporównywalnie groźniejszym zjawiskiem gospodarczym i społecznym.

Literatura

- Aniszewska G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Warszawa.
- Durlik I. (1995), *Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, Warszawa.
- Kęsy M. (2006), *Proces dydaktyczny w ujęciu teorii informacji – zagadnienia wybrane* [w:] *Teoretyczne i praktyczne podstawy edukacji informatycznej*, red. W. Furmanek, W. Walat, Rzeszów.
- Łucewicz J. (2002), *Współczesne determinanty zarządzania ludźmi* [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Warszawa.
- Mroziewski M. (2008), *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Warszawa.
- Nowicki A. (2002), *Wstęp do systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie*, Częstochowa.
- Oleksiuk A. (2007), *Problemy organizacji*, Warszawa.
- Zaorski-Sikora Ł. (2007), *Etyka w biznesie*, Łódź.

Streszczenie

W artykule przedstawiono podstawowe informacje dotyczące kultury organizacyjnej. Zaprezentowano wybrane podejścia wyjaśniające podstawy istnienia oraz czynniki wpływające na siłę i wyrazistość oraz funkcje kultury organizacyjnej. Zasygnalizowano problematykę wpływu trendów ekonomicznych oraz oddziaływanie Państwa na zasady funkcjonowania tzw. organizacji społecznie odpowiedzialnych, w kontekście problematyki kultury organizacyjnej.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, efektywność organizacji, zasady funkcjonowania organizacji.

Organizational culture and effectiveness of the organization of socially responsible

Abstract

Basic information applied to an organization culture has been presented. A few chosen ways an explanation of using fundamentals and factors determining a force and distinct and functionality of organizational culture has been described. The problems issues of economical trends and influence of government on the functional rules of society's responsibility organizations, in the aspects of organizational culture has been signaled as well.

Key words: organizational culture, organizational effectiveness, principles of functioning of the organization.