KREOWANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ NASTAWIONEJ NA ZMIANY

GAJDA Joanna, PL

Streszczenie

We współczesnym burzliwym otoczeniu wzrasta znaczenie kultury organizacyjnej dla zwiększenia efektywności organizacji i wzmocnienia jej pozycji na rynku. Stąd pojawia się wymóg zintensyfikowania otwartości kultury na proces zmian organizacyjnych Otwartość kultury odzwierciedla się w łatwości przyjmowania w organizacji nowych idei oraz pracowników. Kultury otwarte są przychylnie nastawione na innowacje.

W artykule podjęto tematykę dotyczącą roli kultury organizacyjnej w procesie wdrażania zmian do organizacji. Omówiono czynniki warunkujące skuteczność wprowadzanych zmian, przeprowadzono analizę kultury zorientowanej na zmiany.

Słowa kluczowe: proces zmian w organizacji, kultura organizacyjna

CREATION OF THE CHANGE-ORIENTED ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstract

In the modern environment of rapid changes the meaning of an organisational culture for a company's effciency and its position in the labour market is constantly growing. Thus a demand for an intensification of a cultural openess to the the process of organizational changes is important. The cultural openess in companies is reflected through a kind of easiness of taking in new ideas and new employees. Open cultures has a general positive attitude towards innovation. In the current paper the author tackles the issue of a role of the organizational cultrue during the process of the organizational changes' implementation. Specific factors influencing an impact and stability of the introduced changes are discussed; and an analysis of the change-oriented cultrue is presented.

Key words: process of organizational changes, organizational culture

Wprowadzenie

W związku ze zmianą warunków działalności organizacji w latach 80. XX wieku zaistniała konieczność kształtowania postaw i zachowań członków organizacji pod wpływem kultury organizacyjnej. Na skutek uproszczeń struktur organizacyjnych, poszerzenia uprawnień podwładnych dochodzi do ograniczeń w zakresie zarządzania dyrektywnego i hierarchicznego. Sytuacja ta wywołuje potrzebę zagwarantowania sprawnego i harmonijnego działania przez nawiązanie do systemu wartości organizacji tworzonego w dążeniu do osiągnięcia wytyczonego celu (Juchnowicz, 2010, s. 26).

E. Masłyk-Musiał porównuje kulturę organizacyjną do systemu nerwowego, który silnie reaguje na niepożądane zachowania pracowników wynikające najczęściej z niezrozumienia przez nich misji firmy, sposobu jej pracy (Masłyk-Musiał, 2003). Jedynie organizacje o rozbudowanej kulturze organizacyjnej pozwolą pracownikom wytworzyć poczucie przynależności do niej, lepiej się z nią utożsamiać, aby mogli koncentrować się na celach strategicznych firmy i ukształtować pozytywne postawy zwłaszcza w zakresie rozwoju zawodowego.

1. Kultura organizacyjna wobec procesu wprowadzania zmian

Potrzebnych zmian w organizacji nie można wprowadzić z dnia na dzień. Jest to proces na który składa się ciąg czynności oddziałujących na zachowania pracowników organizacji. Dla stworzenia gotowości do zmian niezbędne się pozytywne doświadczenia pozwalające na przezwyciężenie strachu przed odrzuceniem przyzwyczajeń do wcześniej obowiązującej kultury. Proces zmian w organizacji przyniesie pożądane efekty, gdy będą mu towarzyszyły: budowanie kultury w oparciu o stałe uczenie się na popełnianych błędach i gromadzonych doświadczeniach; gotowość do angażowania się w podejmowanie działań na rzecz wdrożenia zmian restrukturyzacyjnych; wspólna dla ludzi wizja zmienionej organizacji będąca motywatorem angażującym w działania prowadzące do zmian; odpowiednie warunki sprzyjające utrzymaniu zmiany na oczekiwanym poziomie; włączenie podwładnych w rozpoznanie problemów organizacji i ich rozwiązanie; umacnianie stylu kierowania koncentrującego się na pracownikach wrażliwych na zmiany, stworzenie systemu nagradzania za realizację wytyczonych celów (Zarębska, 2002, s. 137).

2. Czynniki warunkujące kulturę organizacyjną

D. Drennan wyróżnia szereg czynników przy udziale których dokonuje się kreowanie kultury organizacyjnej (Lambert, 1999, s. 295):

- *wpływ dominujących liderów*. Czynnikiem zapoczątkowującym formowanie się kultury organizacyjnej jest charyzmatyczny przywódca. Okres jego przywództwa charakteryzuje się największym wzrostem rozwoju organizacji i wewnętrzną integracją. Wokół liderów charyzmatycznych buduje się mitologię silnie oddziałującą na organizację nawet po jego odejściu. Mechanizm mitu pozostawia byłych liderów wzorcami osobowymi, podtrzymującymi określoną wcześniej kulturę organizacji.
- *technologia, produkty, usługi.* Zaawansowane i niezaplanowane zmiany technologii produktów i usług nie zawsze mają pozytywny wpływ na ewolucję kultury organizacji, mogą nawet przynieść niszczycielskie skutki dla organizacji jako całości.
- *klienci.* Najważniejsi klienci dla organizacji stanowią potężny czynnik określający jej kulturę. Należy zauważyć, że nawet kilku dominujących klientów może mieć negatywny wpływ na kulturę organizacji. Ukształtowanie sposobu działania organizacji może być tak silne i wyraźne, że uniemożliwi jej dostęp do nowych rynków.
- *oczekiwanie organizacji*. Niekiedy zdarzają się sytuacje, że pracownicy, którzy chcą sprostać oczekiwaniom organizacji naginają bądź łamią obowiązujące w niej reguły, aby zaspokoić potrzeby klientów. Rezultatem takich działań jest narażenie firmy na niepowodzenia w obszarze zwiększania uprawnień nawet gdy jej intencje są prawdziwe.
- *systemy informacji i kontroli*. Jest to czynnik kształtujący sposób pracy na poszczególnych stanowiskach. Zmiana w tym zakresie powinna być zaplanowana, aby jej wpływ służył dobru pracowników i działalności organizacji. W podobnych przypadkach należy uczynić przedmiotem analizy zagadnienie kultury.
- *ustawodawstwo i otoczenie firmy*. Choćby kultura organizacji była spójna podlega wpływom kultur lokalnych. Jej interpretacji dokonuje się na podstawie obowiązującego prawa lokalnego i lokalnej kultury. Można twierdzić, że kultura znajduje się w obszarze oddziaływań wielu kultur lokalnych i ustawodawstwa. Różnice kulturowe mogą być tak duże, że trudno je przewidzieć.
- *system nagród i kar.* System nagród należy odnieść nie tylko do człowieka, ale również zastosować w rzeczywistości organizacyjnej. Organizacje, które utrzymują, że są innowacyjne stawiają pracownikom wymagania w zakresie kreatywności, inicjatywy,

gotowości do podejmowania ryzyka. Nierzadko praktyka pokazuje, że za ich przejawianie organizacje stosują wobec pracowników system kar.

- *organizacja i zasoby*. Do czynników warunkujących skuteczność działań organizacji zalicza się wewnętrzne środowisko i zasoby organizacji. Wewnętrzne środowisko organizacji określa struktura firmy, zasoby narzucają możliwość zastosowania środków i procedur.

- *cele, wartości, przekonania*. Nie bez znaczenia dla kultury organizacyjnej jest stopień rozumienia przez pracowników celów, wartości, przekonań. Gdy zachodzi dysonans między tym czego pracownik dowiaduje się w organizacji, a tym co autentycznie wie o celach i wartościach, czynnikiem weryfikującym jego zachowanie będzie doświadczenie.

3. Cechy kultur zorientowanych na zmiany

Dążenie do wzmocnienia pozycji organizacji wiąże się z potrzebą posiadania proefektywnościowej kultury organizacyjnej. Tego typu kultura charakteryzuje się następującymi cechami (Marek, Białasiewicz, 2008, s. 228):

- łączy całą organizację przez integrowanie pracowników,
- poprawia współdziałanie członków grupy przez realizowanie założonych celów,
- skupia uwagę na przynależności do organizacji przez używanie komunikatów „my”,
- podchodzi do pracownikowi jak do współpracowników i wspiera ich w osiąganiu celów organizacji,
- pracownicy dostrzegają w kadrze kierowniczej przywódców, którzy reprezentują organizację.

Organizacja nastawiona na ciągłe zmiany wynikające ze zmian w otoczeniu tworzy kulturę w której cenną wartością jest innowacyjność. Wśród podstawowych cech kultury innowacyjnej wyróżnia się:

- umiejętność radzenia sobie w sytuacjach niepewnych w oparciu o własną wiedzę, umiejętności, doświadczenia;
- tworzenie sieci więzi kooperacyjnych wewnątrz organizacji.

Analizę kultury organizacji w zakresie podejścia do zmian ilustruje model N. Snydera. W koncepcji tego autora kultura organizacji jest zorientowana na zmiany z jednoczesnym nastawieniem na osiąganie wyników i wykonanie. Jest to kultura twórcza w której dominują wartości takie jak: innowacyjność, przedsiębiorczość, podejmowanie ryzyka. N. Snyder wyodrębnił cztery typy kultur organizacyjnych, których cechy ilustruje poniższa tabela.

Tabela 1. Model N. Snydera

Nastawienie	
na osiąganie	na wykonanie
Kultura nastawiona na jakość: efektywne planowanie rozwiązywanie problemów akceptacja zmian	Kultura produktywna: wydajność ścisłe procedury rytuały w postępowaniu opór wobec zmian
Kultura twórcza: innowacje przedsiębiorczość podejmowanie ryzyka inicjowanie zmiany	Kultura wspierająca: praca zespołowa kooperacja wzrost reakcja na zmiany

Źródło: S. Pierzchawka, Kultura elastycznej organizacji, [w:] M. Przybylo (red.), Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 265.

Wnioski:

W procesach zarządzania zmianą szczególne znaczenie przypisuje się kulturze organizacyjnej. Kultura o charakterze proefektywnościowym umożliwia realizację założeń oraz utrzymanie przeprowadzonych zmian.

Na przykładzie modelu Snydera wyeksponowano cechy kultur wykazujących tendencję do otwierania się na zmiany i innowacje. Kulturę otwartą na zmiany cechuje: nastawienie na działanie i osiągnięcia, zdolność do przełamywania oporu wobec zmian, skłonność do podejmowania ryzyka, nastawienie na człowieka i realizację celów.

Na kształtowanie kultury organizacyjnej ma wpływ wiele czynników. Do grupy głównych czynników warunkujących kulturę organizacyjną D. Drennan zalicza: lidera i jego zachowania, planowanie zmian technologii produktów i usług; klienci, system wartości, środowisko firmy i jej zasoby, oczekiwania organizacji, system nagród i kar.

Bibliografia:

1. JUCHNOWICZ, M. Zarządzanie przez zaangażowanie, Warszawa: PWE, 2010. ISBN 978-83-208-1884-0
2. LAMBERT, T. Problemy zarządzania. Warszawa: 1999. ISBN 83-87916-07-2
3. MAREK, S. BIAŁASIEWICZ, M. Podstawy nauki o organizacji. Warszawa: PWE, 2008. ISBN 978-83-208-1737-9
4. MASŁYK – MUSIAŁ, E. Organizacje w ruchu. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2003. ISBN 83-89355-07-8
5. PIERZCHAWKA, S. Kultura elastycznej organizacji, {w:] M. Przybylo (red.), Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej. Wrocław: Wyd. Akademii Ekonomicznej,2003. ISBN 83-7011-473-3
6. ZARĘBSKA, A. Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Warszawa: Difin, 2002. ISBN 83-7251-311-2

Assessed by: **Mgr. Martin Havelka, Ph.D.**

Contact Address:

Joanna Gajda, Dr
Instytut Psychologii i Socjologii Zarządzania,
Politechnika Częstochowska, Częstochowa,
PL, Tel. +48 661 926 777, e – mail joannagajda@vp.pl