

Percepcja kultury organizacyjnej przez kierowników

Managers' perception of organisational culture

Dorota Chmielewska-Muciek, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Zakład Zarządzania

STRESZCZENIE

Artykuł zawiera prezentację wyników badań dotyczących postrzegania kultury organizacyjnej przez kierowników. Celem badań było zidentyfikowanie, czy istnieją różnice w percepcji wartości kulturowych ze względu na płeć, wykształcenie kierowników, szczebel zajmowany w hierarchii organizacyjnej oraz rozbieżności między zdiagnozowanym ogólnym obrazem kultury, a określonymi przez poszczególne grupy kierowników. Dlatego rozpoznanie kultury organizacyjnej zostało oparte na opinii wszystkich kierowników oraz w rozbiu na analizowane grupy przełożonych. Diagnoza kultury organizacyjnej została oparta na wartościach kulturowych. Do analizy i opisu kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw zastosowano badania ankietowe oparte na kwestionariuszu. Badania przeprowadzono w 73 przedsiębiorstwach i uczestniczyło w nich 253 kierowników. Wyniki badań wskazują, że ocena kultury organizacyjnej przez kierowników jest zróżnicowana. Wniosek ten dotyczy odmiennego spojrzenia na kulturę organizacyjną przez wszystkich badanych kierowników i w rozbiu na poszczególne badane grupy. Wśród wartości kulturowych wyróżnionymi przez każdego respondenta był konserwatyzm i status osiągnięć. W ocenie pozostałych badanych wartości kierownicy byli zróżnicowani, a najbardziej kierownicy niższego szczebla.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, wartości kulturowe, kierownik, percepcja.

The paper presents research results pertaining to the perception of organizational culture by managers. The objective of the study was to identify whether the differences in the perception of cultural values with regards to managers' sex, educational background and their level in hierarchy exist. In addition, discrepancies between the diagnosed general perception of the culture and that specified by individual groups of managers were assessed. As a consequence, the study of organizational culture was based upon both collective opinions of managers and opinions of individual groups of managers. The diagnosis of organizational culture was based upon cultural values. A survey by means of a questionnaire was applied in order to analyze and describe the studied companies' organizational culture. The study was conducted in 73 companies and encompassed 253 managers. Research results indicate that managers' assessment of organizational culture is varied. This is true for the perception of organizational culture of all managers and individual managers' groups as well. Conservatism and status of achievements were among cultural values highlighted by each of the respondents. As far as remaining values are concerned, managers varied in their perception of these. This is especially true for the low-level managers.

Keywords: organizational culture, cultural values, manager, perception.

ABSTRACT

Wstęp

Zarządzanie jest złożonym i ukierunkowanym procesem. Stawia przywilej i sedno pracy kierownika. Jest procesem złożonym, gdyż obejmuje wiele działań realizowanych przez kierownika, od czynności planistycznych po kontrolne. Są one ukierunkowane na realizację konkretnego celu. Kierownik to uprawniona do zarządzania osoba, posiadająca władzę, decyzyjność i odpowiedzialność za zasoby w organizacji. Wieloaspektowość zarządzania wymaga skutecznych instrumentów zarządzania. Zdaniem K. Zimniewicza „skrzynka narzędziowa” współczesnego kierownika zawiera ogromną ich różnorodność (Zimniewicz 200: 37) w postaci koncepcji, modeli, metod, technik i narzędzi zarządzania (Wąchoł 2010: 158-159). Wśród nich R. Krupski wymienia strategię, procedury, struktury i kulturę organizacyjną (Krupski 2004: 39). Kultura organizacyjna stanowi dość problematyczny temat, który wynika głównie z jej niematerialnego charakteru i złożoności tego pojęcia. Wskazując podstawowe cechy kultury organizacyjnej, S. Reynolds i D. Valentine (Reynolds, Valentine 2009: 17-18) zauważyli, że jest ona wpajana i wspólna dla wielu osób, definiuje najważniejsze wartości oraz opiera się zmianom. Jest ona związana z człowiekiem, jest zjawiskiem powtarzalnym

i zbiorem zjawisk wyuczonych (Serafin 2015: 88). Poza tym kultura ogranicza i ułatwia działania (Keyton 2011: 17). Tworzy ramy, które ograniczają to, co pracownicy widzą i interpretują, a z drugiej strony, kultura jest również ułatwieniem, ponieważ pozwala zrozumieć, co się dzieje. Wymiary kulturowe są bowiem podstawą wszystkich aspektów życia organizacyjnego (Alvesson 2013: 1), tworząc specyficzny „autonomiczny systemem nerwowy organizacji” (Kilmann, Saxton, Serpa 1990: 123). Znaczenie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania ani przez praktyków ani przez teoretyków nie jest bagatelizowane. Wynika to z faktu, że kultura organizacyjna to szczególne narzędzie, które może być wykorzystane do kształtowania postaw pracowników, zgodnie z przyjętą strategią. Stąd istotna jest znajomość wartości kulturowych przez kierowników.

Metodyka badań

Celem głównym badań było poznanie percepcji kultury organizacyjnej przez kierowników. Podmiot badań stanowili kierownicy, zaś przedmiot - kultura organizacyjna. Przeprowadzone badania miały określić, jakimi wartościami kulturowymi w opinii kierowników charakteryzują się badane przedsiębiorstwa oraz czy ze względu

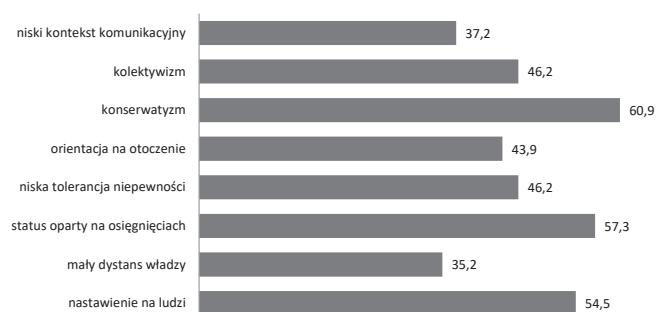
du na ich płeć, wykształcenie i zajmowany szczebel w hierarchii organizacyjnej ulegnie zmianie postrzeganie kultury organizacyjnej. Uzyskane wyniki badań miały posłużyć do sformułowania wniosków na temat podobieństw i różnic w odbiorze kultury organizacyjnej, biorąc pod uwagę przyjęte kryteria ich podziału oraz kultury organizacyjnej jako narzędzia zarządzania. Diagnoza kultury organizacyjnej została oparta na wartościach, takich jak nastawienie na ludzi i zadania, mały i duży dystans władzy, wysoki i niski kontekst komunikacyjny, wysoka i niska tolerancja niepewności, aktywność i konserwatyzm, indywidualizm i kolektywizm, orientacja na otoczenie i wewnątrz, status oparty na osiągnięciach i nadaniu. Do ich oceny zastosowano badania ankietowe oparte na kwestionariuszu ankiety. Zawierał on 32 sformułowania opisujące badane wartości. Respondenci, ustosunkowując się do nich, posługiwali się czterostopniową skalą, obrazującą natężenie występowania w badanych organizacjach przejawów poszczególnych wartości. W badaniach uczestniczyło 253 kierowników, z czego 75 kobiet i 75 mężczyzn, 66 miało średnie wykształcenie a 187 wyższe, 33 to kierownicy niższego, 105 średniego i 115 wyższego szczebla. Badaniami objęto 78 różnej wielkości przedsiębiorstw leżących na terytorium Polski, prowadzących zróżnicowaną działalność.

Diagnoza kultury organizacyjnej przez kierowników – wyniki badań

W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano opis kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw. Charakteryzuje ją kilka wartości, które tworzą podstawę myślenia i zachowania pracowników (wykres 1). Są to:

- nastawienie na ludzi – 54,5%;
- mały dystans władzy – 35,2%;
- status oparty na osiągnięciach – 57,3%;
- niska tolerancja niepewności – 46,2%;
- orientacja na otoczenie – 43,9%;
- konserwatyzm – 60,9%;
- kolektywizm – 46,2%;
- niski kontekst komunikacyjny – 37,2%.

Wykres 1. Kultura organizacyjna (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zidentyfikowanie wysokiej *versus* niskiej tolerancji niepewności zostało oparte na kilku jej przejawach, takich jak znaczenie procedur, skłonności do ryzyka, rygorystyczność przestrzegania przepisów, znaczenie planowania strategicznego. Ich postrzeganie kierownicy ocenili w różnym stopniu, od średniego do wysokiego, i świadczy-

ły częściej o wysokim unikaniu niepewności. Przemawiają za tym sformalizowane procedury i struktura organizacyjna wdrożone w celu wyeliminowania dobrowolności w działaniach pracowników (64,8%). Nieprzestrzeganie procedur jest karane (62,1%), z czym związana jest niska skłonność pracowników do podejmowania ryzyka (40,7%). Z kolei zaangażowanie kierownictwa w planowanie strategiczne i formułowanie strategii jest przejawem wysokiej tolerancji niepewności (54,2%). W końcowej ocenie można stwierdzić, że w opinii kierowników badane przedsiębiorstwa charakteryzuje niska tolerancja niepewności. Badanie nastawienia na ludzi *versus* na zadania dokonano na podstawie następujących ich przejawów: cechy dobrego kierownika, miary sukcesu organizacji, priorytet wskaźników ekonomicznych czy stosunków międzyludzkich. Uzyskane wyniki badań wskazują na średnie i wysokie ich obserwowanie przez kierowników, z większym nasileniem na humanistyczną podstawę organizacji życia społecznego w badanych przedsiębiorstwach. Interpretacja ich wskazuje na wysoką świadomość oceny sukcesu organizacji za pomocą wskaźników finansowo-ekonomicznych (66,0%). Główny nacisk na indywidualne zadania i wyniki jest postrzegany ze średnim natężeniem (53,8%), podobnie jak na związki interpersonalne (53,0%). Opinia na temat dobrego kierownika określanego za pomocą takich cech jak służący radą i stwarzający poczucie bezpieczeństwa jest dość powszechna, gdyż tak przełożonych oceniło 74,3% badanych. Podsumowując wyniki badań, można stwierdzić, że zdaniem kierowników badane organizacje opisuje nastawienie na ludzi. Status oparty na zadaniu *versus* na osiągnięciach w badaniach był identyfikowany na podstawie kryteriów oceny i awansu pracownika oraz podstawy szacunku wobec kierownika. Respondenci częściej opowiadali się za merytokratycznymi przejawami, których natężenie występowania ocenili na średnim i wysokim poziomie. Stanowisko to wynika ze stosowania w badanych organizacjach takich wskaźników awansowania i oceny pracownika jak jego rozwój (65,2%), kompetencje (69,6%) i rzadko staż pracy (39,3%). Pozycja, miejsce w hierarchii organizacyjnej nie zostały uznane przez badanych za dominującą podstawę szacunku, jaki posiadają kierownicy (45,1%). Ostatecznie, posiłkując się opinią kierowników, można stwierdzić, że status badanych organizacji opiera się na osiągnięciach. Wartości duży *versus* mały dystans władzy były zdiagnozowane przy uwzględnieniu kilku ich aspektów. Są to stopień i przejawy dystansu w relacjach kierownik - podwładni oraz stosunek pracowników do zjawiska nierówności w organizacji. Kierownicy byli świadomi występowania wszystkich z nich, jednak z przewagą tych o demokratycznym wydźwięku. Z kolei natężenie manifestowania analizowanych przejawów określili od niskiego do wysokiego. Oceniani przez badanych poziom dystansu w relacjach między kierownikiem i podwładnym został określony jako średni (49,0%). Uzewnętrznia się w wysokim nasileniu kontaktów kierowników z podwładnymi w celu poznania ich opinii i uwzględnieniu przy podejmowaniu decyzji (73,1%). Nie obserwują ukrytego konfliktu wynikającego z podporządkowania służbowego (62,8%). Jednocześnie ze średnim nasileniem postrzegają akceptację dla hierarchii i nierówności (57,7%). W ostatecznej ocenie można stwierdzić, że w opinii kierowników kultura organizacyjna badanych przedsiębiorstw charakteryzuje się małym dystansem władzy. Rozpoznanie, czy badane organizacje zorientowane są na otoczenie, czy na wewnątrz zostało oparte na następujących przejawach: priorytecie spraw wewnętrznych nad zewnętrznymi,

poczuciu identyfikacji z organizacją oraz tolerancji dla zewnętrznych wartości. Uzyskane wyniki badań wskazują na średnie natężenie ich postrzegania przez kierowników i dotyczy to zarówno przejawów wewnętrznej, jak i zewnętrznej orientacji. O pierwszej z nich świadczą wysoki stopień identyfikacji pracowników ze swoimi organizacjami (62,1%) oraz koncentracja kierownictwa na tym, co się dzieje w ich wnętrzu (50,2%). Jednocześnie badani obserwują priorytetowe traktowanie podmiotów zewnętrznych w planowaniu i działaniach kierownictwa i zjawisko to ma wysokie nasilenie (68,4%). Związana z tym jest tolerancja i szacunek wobec odmiennych wartości (54,9%). Podsumowując wyniki badań odzwierciedlające stanowisko kierowników można określić kulturę badanych organizacji jako zorientowaną na otoczenie. Przejawami, które posłużyły do zdiagnozowania wartości aktywność *versus* konserwatyzm, były znaczenie stabilizacji dla pracowników, stosunek do szybkich zmian, znaczenie tradycji oraz poziom motywacji osiągnięć. Biorąc pod uwagę wyniki badań odzwierciedlające opinię kierowników na ich temat można zauważyć przewagę konserwatywnych postaw i objawów, a nasilenie ich jest średnie oraz wysokie. Widoczne dla badanych jest bowiem silnie rozwinięte poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa pracy wśród pracowników (79,8%). Stąd z niepokojem odnoszą się do szybkich zmian, nie traktują ich w kategoriach potencjalnej szansy na sukces (45,1%). Tradycja jest istotnym punktem odniesienia dla działań i decyzji w organizacji (59,6%). Jedynym przejawem aktywności obserwowanej przez kierowników jest wysoka potrzeba osiągnięć pracowników (69,6%). Podsumowując ostatecznie wyniki badań dotyczące analizowanych wartości kulturowych można stwierdzić, że w badanych organizacjach dominuje konserwatyzm. Do diagnozy wartości kulturowych, jakimi są kolektywizm *versus* indywidualizm, posłużono się kilkoma ich przejawami. Dotyczyły one stosunku do konfliktów, priorytetu indywidualnego interesu nad grupowym, preferencji pracy w zespole oraz inicjatywę jednostek. Kierownicy stwierdzili średnie i wysokie natężenie występowania wszystkich analizowanych postaci kolektywizmu i indywidualizmu. Pracownicy dążą do harmonii, unikają konfliktów, cenią sobie odpowiedzialność za współpracowników (57,3%). Większość badanych (69,2%) potwierdza preferencję dla pracy zespołowej, którą traktuje się jako ważny czynnik motywujący. Jednocześnie respondenci z wysokim nasileniem postrzegają kierowanie się w pracy własnym interesem przez pracowników (65,2%). Samoinicjatywa i samoodpowiedzialność jednostek jest w organizacji pożądana (53,8%). W końcowej ocenie można stwierdzić przewagę kolektywistycznego myślenia i zachowania. Interpretując niski *versus* wysoki kontekst komunikacyjny, uwzględniono następujące ich przejawy: znaczenie intuicji, kontekstu i bezpośredniości w procesie komunikowania się. Posiłkując się wynikami badań, można zauważyć postrzeganie głównie objawów niskiego kontekstu komunikacyjnego. Nasilenie ich występowania kierownicy ocenili na średnim poziomie. Dotyczy to swobodnego wyrażania swoich myśli przez pracowników (53,0%) oraz zdobywania i przekazywania informacji przeważnie w drodze bezpośredniej rozmowy (58,5%). Komunikując się, pracownicy nie analizują kontekstu wypowiedzi (56,1%). Intuicja nie odgrywa istotnej roli w procesie porozumiewania się (59,7%). Podsumowując wyniki badań, można stwierdzić, że kultura organizacyjna badanych organizacji, zdaniem kierowników, charakteryzuje się niskim kontekstem komunikacyjnym.

Percepcja kultury organizacyjnej przez grupy kierowników – wyniki badań

Przeprowadzone badania pozwoliły określić podobieństwa i różnice w postrzeganiu kultury organizacyjnej przez kierowników w zależności od kilku czynników ich charakteryzujących. Były to płeć, wykształcenie i szczeble w hierarchii organizacyjnej. Ocena kultury organizacyjnej dokonana przez kobiety i mężczyzn zajmujących stanowiska kierownicze w organizacjach jest odmienna. Różnica ta nie jest istotna i dotyczy trzech wartości, tj. nastawienia na ludzi *versus* zadania, mały *versus* duży dystans władzy, niski *versus* wysoki kontekst komunikacyjny. Zidentyfikowane w analizowanych grupach wartości kulturowe odbiegają również od uzyskanego ogólnego obrazu kultury organizacyjnej (tabela 1). Rozbieżność ta jest jednak niewielka i dotyczy trzech wymienionych wcześniej wartości kulturowych. Trzeba jednak zauważyć, że ocena kultury organizacyjnej kobiet – kierowników jest bliższa całościowym wynikom. Nie można tego faktu wytłumaczyć liczebnością respondentek, gdyż w badaniach uczestniczyło tyle samo kobiet co mężczyzn. Ważniejszą rozbieżność w odbiorze kultury organizacyjnej w rozbiciu na płeć kierowników stanowi silniejsze postrzeganie wartości kulturowych przez kobiety – kierowników. Dotyczy to większości analizowanych wartości kulturowych i w przypadku wielu z nich jest to różnica istotna. Niższa ocena przez kobiety – kierowników intensywności występowania wspólnie postrzeganej wartości, tj. nastawienie dotyczyła statusu opartego na osiągnięciach. Kolejną istotną różnicę, związaną z siłą postrzegania przejawów kultury organizacyjnej przez kobiety i mężczyzn zajmujących stanowiska kierownicze, jest system wartości. W przypadku obu płci jest on znacząco odmienny. Jedyną wartością kulturową, która w systemie wartości zajmuje w przypadku dwóch analizowanych grup wysokie miejsce, jest konserwatyzm. Z kolei status oparty na osiągnięciach, zdaniem mężczyzn kierowników, jest wysoko manifestowany w organizacjach, przez kobiety – kierowników był najslabiej postrzegany.

Tabela 1. Kultura organizacyjna w opinii kierowników - ogółem i według płci

Kultura organizacyjna ogółem		Kultura organizacyjna według kobiet – kierowników		Kultura organizacyjna według mężczyzn – kierowników	
Wartości	%	Wartości	%	Wartości	%
konserwatyzm	60,9	konserwatyzm	71,8	status osiągnięć	59,3
status osiągnięć	57,3	mały dystans władzy	71,8	konserwatyzm	58,9
nastawienie na ludzi	54,5	nastawienie na zadania	66,7	nastawienie na ludzi	52,8
niska tolerancja niepewności	46,2	orientacja zewnętrzna	59,0	niska tolerancja niepewności	45,8
kolektywizm	46,2	wysoki kontekst komunikacyjny	56,4	kolektywizm	45,3
orientacja zewnętrzna	43,9	kolektywizm	51,3	orientacja zewnętrzna	41,1
wysoki kontekst komunikacyjny	37,2	niska tolerancja niepewności	48,7	niski kontekst komunikacyjny	34,6
mały dystans władzy	35,2	status osiągnięć	46,2	duży dystans władzy	32,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Interpretacja życia organizacyjnego pod kątem badanych przejawów kultury przez kierowników płci żeńskiej pozwala stwierdzić wysoką dominację dotychczasowych wartości i sposobów ich osiągania w środowisku kierującym się demokratycznymi ideami. Kultura badanych przedsiębiorstw jest zorientowana zadaniowo na otoczenie. Manifestowany jest ze średnim natężeniem kolektywizm, wspierany przez wysoki kontekst komunikacyjny. Podstawą oceny i awansu pracownika są jego osobiste osiągnięcia. Pracowników charakteryzuje niska tolerancja niepewności. Trzeba zauważyć, że zidentyfikowaną kulturę organizacyjną tworzą często sprzeczne, znoszące się w oddziaływaniu, wartości kulturowe. Kulturę organizacyjną w ocenie kierowników płci męskiej wyróżnia środowisko kulturowe, kultuwujące wypracowane rozwiązania, z czym związane jest wysokie unikanie niepewnych sytuacji przez pracowników. Takie cechy kulturowe ograniczają skuteczność orientacji na podmioty zewnętrzne. Jest ono nastawione na pracowników nagradzanych i awansujących, na podstawie ich osobistych dokonań. Pracownicy kierują się interesem grupowym. W procesie komunikowania się preferowana jest bezpośredniość wypowiedzi, a w relacjach między kierownictwem i podwładnymi – hierarchia. W przypadku opinii na temat kultury organizacyjnej mężczyzn – kierowników można także stwierdzić istnienie negatywnie wpływających na siebie wartości kulturowych. Wyniki badań pozwoliły zdiagnozować także różnice w postrzeganiu kultury organizacyjnej przez kierowników posiadających różne wykształcenie (tabela 2).

Tabela 2. Kultura organizacyjna w opinii kierowników – ogółem i według wykształcenia

Kultura organizacyjna ogółem		Kultura organizacyjna według kierowników ze średnim wykształceniem		Kultura organizacyjna według kierowników z wyższym wykształceniem	
Wartości	%	Wartości	%	Wartości	%
konserwatyzm	60,9	konserwatyzm	69,7	status osiągnięć	62,0
status osiągnięć	57,3	niska tolerancja niepewności	60,6	nastawienie na ludzi	58,3
nastawienie na ludzi	54,5	duży dystans władzy	56,1	konserwatyzm	57,8
niska tolerancja niepewności	46,2	orientacja wewnętrzna	53,0	kolektywizm	49,2
kolektywizm	46,2	wysoki kontekst komunikacyjny	48,5	orientacja zewnętrzna	47,1
orientacja zewnętrzna	43,9	nastawienie na ludzi	43,9	niska tolerancja niepewności	41,2
wysoki kontekst komunikacyjny	37,2	status osiągnięć	43,9	niski kontekst komunikacyjny	34,6
mały dystans władzy	35,2	kolektywizm	37,9	mały dystans władzy	34,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na ich podstawie można stwierdzić, że postrzeganie kultury organizacyjnej przez kierowników ze średnim i wyższym wykształceniem jest odmienne. Dotyczy to zarówno samych wartości, jak i natężenia postrzegania wspólnych dla obu grup wartości. Wśród wartości różnicujących ocenę kultury organizacyjnej przez kierowników z wyższym i średnim wykształceniem znajdują się: mały i duży dystans władzy, orientacja wewnętrzna i zewnętrzna, wysoki i niski kontekst komunikacyjny. Pozostałe wartości kulturowe zostały iden-

tycznie określone przez badane grupy kierowników, ale inne jest ich miejsce w systemie wartości. Status osiągnięć, najsilniej manifestowany zdaniem kierowników z wyższym wykształceniem, przez kierowników ze średnim wykształceniem był słabo uświadamiany. Podobna interpretacja odnosi się do kolektywizmu i niskiej tolerancji niepewności. Porównując natomiast ogólny obraz kultury organizacyjnej z uzyskanymi dla analizowanych grup kierowników, można spostrzec zbliżone wyniki. Kierownicy z wyższym wykształceniem różnili się w postrzeganiu nastawienia na ludzi oraz wysokiego kontekstu komunikacyjnego, zaś ze średnim wykształceniem – małego dystansu władzy oraz orientacji na otoczenie. W końcowej ocenie uzyskanych wyników można stwierdzić, że postrzegana przez obydwie analizowane grupy kierowników kultura organizacyjna jest mieszanką wartości często nawzajem hamujących swoje oddziaływanie.

Kierownicy z wyższym wykształceniem kulturę badanych organizacji określili jako służebną w stosunku do ludzi, których ocena i awans opiera się na ich osobistych dokonaniach. Takie podejście wspiera mały dystans władzy między kierownikami i podwładnymi oraz preferencja dla zespołowości i priorytetu interesu grupowego nad indywidualnym. Komunikacja opiera się na słownym komunikacie oraz bezpośredniości wypowiedzi. W organizacjach dąży się do utrzymania *status quo*, z czym związany jest wysoki niepokój pracowników wobec zmian. W sprzeczności z tym jest kolejna cecha kultury organizacyjnej, jaką jest ukierunkowanie na otoczenie. System wartości kulturowych, określony przez kierowników ze średnim wykształceniem, wyraża stagnację wyrażoną w konserwatyzmie i niskiej tolerancji niepewności. Relacje międzyludzkie hołdują współpracy i zespołowości, a między kierownictwem i podwładnymi – hierarchii. Wspiera je wysoki kontekst komunikacyjny. Działania kierownictwa ukierunkowane są na ludzi w organizacji i na sprawy wewnętrzne. Podstawa oceny pracowników i ich awansu ma charakter merytoryczny, uwzględniający osobiste osiągnięcia pracownika. Na podstawie wyników badań została dokonana diagnoza kultury organizacyjnej w rozbiciu na jej postrzeganie przez kierowników zajmujących stanowiska kierownicze różnych szczebli (tabela 3). Wskazuje ona na odmienną percepcję środowiska kulturowego przez analizowane grupy kierowników. Uwidacznia się ona w wytypowanych, dominujących wartościach kulturowych. Dotyczy to nastawienia na ludzi i na zadania, orientacji wewnętrznej i na otoczenie, niskiej i wysokiej tolerancji niepewności, niskiego i wysokiego kontekstu komunikacyjnego oraz małego i dużego dystansu władzy. Najbardziej rozbieżną ocenę kultury organizacyjnej wykazali kierownicy niższego szczebla. Wskazali bowiem na indywidualizm, mały dystans władzy oraz wysoką tolerancją niepewności, w przeciwieństwie do pozostałych analizowanych grup kierowników oraz ogólnego odbioru kultury organizacyjnej. Ze względu na nieliczne, wspólnie postrzegane wartości przez każdą z analizowanych grup kierowników trudno odnieść się do dysproporcji w odbiorze ich natężenia. Jeden dysonans dotyczy wysokiego kontekstu komunikacyjnego wytypowanego przez kierowników niższego szczebla. Zdaniem tej grupy w stopniu wysokim zauważalne są przejawy preferencji niewerbalnych komunikatów, gdy tymczasem ogół kierowników oraz średniego szczebla ocenia je z niskim nasileniem. Z kolei drugi rozdzźwięk dotyczy konserwatyizmu, który zdaniem kierowników średniego szczebla jest wysoko manifestowany, zaś niższego i wyższego na średnim poziomie.

Tabela 3. Kultura organizacyjna w opinii kierowników – ogółem i według szczebla zarządzania

Kultura organizacyjna ogółem		Kultura organizacyjna według kierowników wyższego szczebla		Kultura organizacyjna według kierowników średniego szczebla		Kultura organizacyjna według kierowników niższego szczebla	
Wartości	%	Wartości	%	Wartości	%	Wartości	%
konserwatyzm	60,9	nastawienie na ludzi	61,7	konserwatyzm	72,4	wysoki kontekst komunikacyjny	69,1
status osiągnięć	57,3	status osiągnięć	58,3	niska tolerancja niepewności	61,0	nastawienie na zadania	60,6
nastawienie na ludzi	54,5	kolektywizm	57,4	status osiągnięć	57,1	status osiągnięć	54,5
niska tolerancja niepewności	46,2	konserwatyzm	52,2	nastawienie na ludzi	53,3	konserwatyzm	54,5
kolektywizm	46,2	orientacja zewnętrzna	50,4	orientacja wewnętrzna	48,6	orientacja zewnętrzna	51,5
orientacja zewnętrzna	43,9	niska tolerancja niepewności	42,6	duży dystans władzy	41,9	indywidualizm	48,5
wysoki kontekst komunikacyjny	37,2	niski kontekst komunikacyjny	39,1	wysoki kontekst komunikacyjny	37,1	mały dystans władzy	36,2
mały dystans władzy	35,2	mały dystans władzy	28,7	kolektywizm	34,3	wysoka tolerancja niepewności	18,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kierownicy wyższego szczebla kulturę organizacyjną postrzegają jako środowisko sprzyjające ludziom, w którym ich merytoryczne osiągnięcia są nagradzane. Pracownicy kierują się grupowym interesem. Z kolei stosunki między kierownikami i podwładnymi mają otwarty charakter, wynikający z demokratycznych idei, co przekłada się także na swobodę wypowiedzi. Organizacje budują i dbają o dobre relacje z podmiotami w otoczeniu. Kulturowo jednocześnie dotychczasowe wartości, z czym związane jest unikanie niejednoznacznych sytuacji przez pracowników. Defensywny sposób realizacji celów i niska tolerancja niepewności przez kadre kierowniczą średniego szczebla, zostały uznane za najsilniejszą charakterystykę kulturową badanych organizacji. Kierownictwo koncentruje się głównie na wewnętrznych sprawach. Rolę organizacji wobec podwładnych określili jako służebną, w której dba się o zasoby ludzkie. Stąd wysoko ceni się osobiste osiągnięcia pracowników. Jednak już roli kierowników nie postrzegają jako wspomagającej ze względu na duży dystans w relacjach w podwładnymi. Ich z kolei charakteryzuje kolektywistyczne myślenie i działanie. Dlatego dbając o poprawę atmosferę wstrzymują się od bezpośrednich wypowiedzi i zwracają uwagę na kontekst wypowiedzi. Kultura organizacyjna, zdaniem kierowników niższego szczebla, to kultura nastawiona zadaniowo na podmioty w otoczeniu. Współpracując z nimi, opierają się na dotychczasowych sprawdzonych rozwiązaniach. Defensywny sposób realizacji celów nie współgra z wysoką tolerancją zmian, niepewnych sytuacji przez pracowników oraz faktem, że indywidualne osiągnięcia są podstawą ich oceny i awansowania. Odzwierciedla to z kolei kierowanie się przez pracowników swoimi potrzebami i interesem. W relacjach między przełożonymi istnieje mały dystans władzy. Najistotniejszym kulturowym wyróżnikiem badanych organizacji jest preferencja niewerbalnych komunikatów i kontekstowość porozumiewania się.

Wnioski

Zidentyfikowana kultura organizacyjna stanowi punkt spojrzenia kierowników na wartości kulturowe i ich nasilenie w życiu orga-

nizacyjnym badanych przedsiębiorstw. Odzwierciedla ona najsilniej manifestowane wartości kulturowe, które stanowią podstawę sposobu myślenia i zachowania pracowników oraz kierowników. Wyraża on idee małego dystansu władzy, nastawienia na ludzi, statusu opartego na osiągnięciach, niskiej tolerancji niepewności, orientacji na otoczenie, konserwatyzmu, kolektywizmu i wysokiego kontekstu komunikacyjnego. Postrzeganie kultury organizacyjnej przez analizowane grupy kierowników odbiega od ogólnego jej obrazu. O nieznacznych różnicach w percepcji można mówić w przypadku kobiet – kierowników i kierowników z wyższym wykształceniem. Kierownicy płci żeńskiej obserwowały manifestowanie nastawienia na zadania zamiast na ludzi, zaś kierownicy z wyższym wykształceniem niskiego kontekstu komunikacyjnego a nie wysokiego. Najsilniej odmienny punkt widzenia na kulturę organizacyjną reprezentowali kierownicy niższego szczebla i dotyczy to trzech wartości kulturowych: nastawienia na zadania, indywidualizmu oraz wysokiego kontekstu komunikacyjnego. Można jeszcze nadmienić, że jedynie ta grupa kierowników zauważyła indywidualistyczne postawy pracowników w badanych organizacjach oraz uznała, że pracownicy charakteryzują się wysoką tolerancją niepewności. W ramach analizowanych grup kierowników można także zauważyć zróżnicowanie w percepcji kultury organizacyjnej. Stopień zróżnicowania nie jest jednak istotny, można bowiem wyróżnić jednakowe wartości wytypowane przez kierowników z poszczególnych grup. Dla kobiet – kierowników i mężczyzn – kierowników, wspólnie postrzeganymi wartościami są: status oparty na osiągnięciach, niska tolerancja niepewności, orientacja na otoczenie, konserwatyzm, kolektywizm. Z kolei kierownicy ze średnim i wyższym wykształceniem zidentyfikowali identycznie: nastawienie na ludzi, status oparty na osiągnięciach, niską tolerancję niepewności, konserwatyzm i kolektywizm, zaś kierownicy niższego, średniego i wyższego szczebla: status oparty na osiągnięciach i konserwatyzm. Dwie wartości kulturowe zostały zidentyfikowane przez wszystkich kierowników, również w podziale na analizowane grupy. Są to konserwatyzm i status oparty na osiągnięciach. Można zauważyć także zbliżoną przez wszystkich ocenę ich nasilenia, od wysokiej do średniej. Obydwie wartości są ideą wdrażaną przez kierow-

nictwo i przekładającą się na określone zachowania pracowników. Oznacza to, że przyjęcie defensywnej polityki wobec zmian, nowych wartości i sposobów rozwiązywania celów kreuje pasywną postawę pracownika. Natomiast status oparty na osiągnięciach odzwierciedla przyjęte przez kierownictwo merytokratyczne podejście do oceniania i awansowania pracowników, oparte na ich osobistych zasługach i osiągnięciach. Z założenia obydwie wartości są niezborne. Co się dotyczy pozostałych analizowanych w badaniach wartości, są one odmiennie postrzegane przez kierowników. Zestawienie postrzegania poszczególnych wartości kulturowych prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Percepcja wartości kulturowych przez kierowników w rozbiściu na analizowane grupy

Wartości	Kierownicy						
	kobiety	męż- czyźni	wykształcenie		szczebel		
			średnie	wyższe	wyższy	średni	niższy
Konserwatyzm	+	+	+	+	+	+	+
Status osiągnięć	+	+	+	+	+	+	+
Kolektywizm	+	+	+	+	+	+	-
Nastawienie na ludzi	-	+	+	+	+	+	-
Niska tolerancja niepewności	+	+	+	+	+	+	+
Orientacja zewnętrzna	+	+	-	+	-	-	+
Wysoki kontekst komunikacyjny	+	-	+	-	-	+	+
Mały dystans władzy	+	-	-	+	+	-	+

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zidentyfikowana na podstawie opinii wszystkich kierowników kultura organizacyjna stanowi dość spójny system wartości. Nastawienie na ludzi, podobnie jak mały dystans władzy, ma swoje korzenie w demokracji. Skupienie uwagi na pracownikach, stwarzanie warunków do zaspokojenia ich różnorodnych potrzeb, wymaga wysokiego poziomu porozumienia społecznego w organizacji i kompromisu. Stąd preferencja małego dystansu władzy, partycypacyjnego stylu kierowania, kooperacji, wzajemnego wspierania się, zespołowości. Kolektywizm uzupełnia z kolei wysoki kontekst komunikacyjny, ograniczający swobodną wypowiedź w trosce o dobrą atmosferę współpracy i bezkonfliktowość. Zachęcanie pracowników do rozwoju w kulturze zorientowanej na ludzi i przyjęcie osiągnięć pracownika jako podstawy jego awansu i oceny będzie pozytywnie na siebie oddziaływało. Z kolei negatywnie wpłynąć na ten związek będzie niska tolerancja niepewności pracowników i defensywny sposób realizacji celów. Natomiast orientacja na otoczenie jest bliższa kulturze nastawionej na zadania niż na ludzi. W ostatecznej ocenie można byłoby stwierdzić, że postrzegana przez wszystkich kierowników kultura organizacyjna może stanowić skuteczne narzędzie zarządzania, gdyby nie fakt, że konserwatyzm jest najsilniej postrzeganą wartością.

Podsumowanie

Poznanie opinii kierowników na temat kultury organizacyjnej jest ważkim zagadnieniem, gdyż niematerialny wymiar wartości kulturowych jest odbiciem sposobu myślenia przekładającego się na określone zachowania ich podwładnych. Świadomy wartości, jakimi kierują się pracownicy, analizując życie organizacyjne, kierownik może je zmieniać, doskonalić pod kątem realizowanych zadań. Kultura stanie się skutecznym narzędziem zarządzania. Przeprowadzone badania wskazują, że percepcja kultury organizacyjnej przez kierowników jest jednak zróżnicowana. W praktyce oznacza to, że kierownicy oceniają środowisko kulturowe odmiennie, co przekłada się również na postrzeganie kultury organizacyjnej jako narzędzia o różnej skuteczności oddziaływania. Dlatego w dalszych badaniach wskazane byłoby rozważenie, skąd wynikają różnice w percepcji kultury organizacyjnej przez kierowników charakteryzujących się różnymi cechami.

Źródłem finansowania badań i artykułu były środki własne autorki.

Bibliografia

1. Alvesson M., (2013) *Understanding organizational culture*, Los Angeles: Sage Publications.
2. Keyton J., (2011) *Communication & organizational culture. A key to understanding work experiences*, Los Angeles: Sage Publications.
3. Kilmann R.H., Santon H.J., Serpa R., (1990) *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
4. Krupski R., (2004) *Podstawy Organizacji i Zarządzania*, Wałbrzych: Wydawnictwo Ibi-s.
5. Reynolds S., Valentine D., (2009) *Komunikacja międzykulturowa*, Warszawa: ABC a Wolters Kluwer business.
6. Serafin K., (2015) *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” nr 222.
7. Wąchoł J., (2010) *Nowoczesne instrumenty zarządzania a nadzór korporacyjny*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 611.
8. Zimniewicz K., (2001) *Koncepcje zarządzania jako instrumenty wspomagające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej* [w:] Sikorski Cz., Czaplą T., Malarski M., (red.), *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.