

BOGUSZ MIKUŁA

Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna — próba systematyzacji pojęć

Rozpatrując zagadnienie efektywności pracy ludzkiej, realizowane przez człowieka prace warto teoretycznie zróżnicować na wykonywane indywidualnie i zespołowo. Praca indywidualna polega na samodzielnej realizacji przez pracownika przydzielonego zadania. Pracownik jest w dużej mierze zobowiązany do samodzielnego rozwiązywania pojawiających się problemów, choć określa to różny stopień (w zależności od posiadanej autonomii) nadzoru i wspomagania przez przełożonego. Oczywiście prace indywidualne nie są realizowane w całkowitej izolacji od pracy na innych stanowiskach. Oprócz kontaktów nieformalnych zachodzą bowiem interakcje z przełożonym. Prace indywidualne wymagają również niejednokrotnie kontaktów z innymi współpracownikami lub mogą wymagać kontaktów z osobami pochodzącymi z otoczenia organizacji. Prace zespołowe polegają na wspólnej, dwu- lub kilkuosobowej realizacji przydzielonych na stałe zadań albo wykonywaniu zadań przypisanych specjalnie powołanym zespołom. Występują więc bezpośrednie związki między czynnościami składającymi się na zadanie, a tym samym ściśle zależności i kontakty między pracownikami. Pracownik może także pracować indywidualnie, a oprócz tego uczestniczyć w pracach jednego lub kilku zespołów specjalnych (zadaniowych). Dlatego też rozpatrując zagadnienie tworzenia wysokiej efektywności działania ludzi w pracy, należy skupić uwagę na klimacie i kulturze organizacyjnej. Ten klimat i ta kultura tworzą bowiem społeczne warunki współdziałania ludzi w procesie pracy, wpływając na:

- zachowania pracowników w organizacji,
- sposób podejścia do pracy,
- stopień innowacyjności,
- stopień zespołowości,
- efektywność komunikowania,
- poziom wewnętrznej motywacji do pracy.

Literatura przedmiotu podaje wiele sposobów rozumienia klimatu i kultury organizacyjnej. Spotkać również można obok pojęcia kultury organizacyjnej pojęcia kultury organizacji i przedsiębiorstwa. Przykłady ich definicji zawiera tabela 1. W niniejszym artykule podjęto próbę syntetycznego przedstawienia sposobów rozumienia klimatu i kultury organizacyjnej, wskazania istotnych różnic i związków

między nimi. Podstawowym celem jest jednak podkreślenie znaczenia klimatu organizacyjnego, który wydaje się bardzo ważnym wyznacznikiem sprawności działania. W ostatnim okresie jest on bowiem zagadnieniem często pomijanym na rzecz nadania szczególnego znaczenia kulturze organizacyjnej lub traktowanym jako mało istotne.

Tabela 1

Przykłady definicji klimatu organizacyjnego, kultury organizacji i kultury organizacyjnej

Klimat organizacyjny	Kultura przedsiębiorstwa (organizacji)	Kultura organizacyjna
Wg J.P. Campbella, M.D. Dunnette'a, E.E. Lawlera i K.E. Weicka to zbiór specyficznych cech organizacji indukujący sposób jej postępowania wobec pracowników i otoczenia [Hershberger, Lichtenstein, Knox 1994, s. 24].	Wg S.M. Daviesa to „wzorzec wyznawanych przekonań i wartości, nadający pracownikom przedsiębiorstwa sens działania i dostarczający im reguł zachowania się w ich organizacji” [Kłos 1998, s. 17].	Wg G. Desslera i A. Turnera to wartości, wierzenia, wzory zachowań, zdolność pojmowania, założenia, normy, spostrzeżenia, emocje i uczucia, które są podzielane przez członków organizacji [Dessler, Turner 1992, s. 22].
Wg M. Bratnickiego, R. Krysia i J. Stachowicza to „zbiór subiektywnie spostrzeganych przez pracowników przedsiębiorstwa tych cech charakterystycznych sytuacji organizacyjnych, które są względnie trwałąmi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motywacje zachowań organizacyjnych tych pracowników” [Bratnicki, Kryś, Stachowicz 1988, s. 95].	Wg Ch. Handy to głęboko zakorzenione przekonanie o tym, jak należy organizować pracę, sprawować władzę, nagradzać, kontrolować ludzi, jaki jest niezbędny stopień oficjalności, jak wiele i jak daleko należy planować, jakiego połączenia posłuszeństwa i inicjatywy należy oczekiwać od podwładnych, czy istotne są godziny pracy, strój, osobiste ekstrawagancje, czy zespoły kontrolują jednostkę, czy istnieją reguły i procedury, czy tylko ich wyniki [Bank 1996, s. 133–134].	Wg C. Sikorskiego to „zbiór norm społecznych i systemów wartości, które są stimulatorami zachowań członków instytucji istotnych z punktu widzenia stosunków mających znaczenie dla realizacji określonego celu, a zachodzących w czasie i przestrzeni między ludźmi oraz między ludźmi i elementami aparatury” [Sikorski 1985, s. 254].
Wg A. Potockiego to „charakterystyczny dla danego przedsiębiorstwa zespół norm warunkujący zachowanie pracowników. Wynika on zarówno z obiektywnie funkcjonujących procesów organizacyjnych, jak i subiektywnych ich odczuć. Oba te obrazy nakładają się nawzajem i wyznaczają ramy postępowania pracowników w danej organizacji” [Potocki 1992, s. 32].	Wg M. Armstronga to „zbiór wspólnych przekonań, nastawień, celów i wartości przedsiębiorstwa, który wprawdzie nie musi być wyrażony, lecz który bez specjalnych nakazów kształtuje sposób, w jaki działają i współdziałają pracownicy, oraz silnie wpływa na sposób wykonywania zadań” [Armstrong 1997, s. 115].	Wg M. Holstein-Beck to „sposoby zachowania się ludzi w procesie pracy niezależnie od tego, czy i jak są podporządkowane celom przedsiębiorstwa, pracowników i grup” [Słownik... 1991, s. 78].

Źródło: opracowanie własne na podstawie podanych w tabeli źródeł.

Klimat oraz kultura organizacyjna są pojęciami często utożsamianymi ze sobą. Zbyt ogólne ich potraktowanie może tworzyć przekonanie o ich jednoznaczności. Spotkać jednak można ujęcia znacząco różnicujące ich istotę. Przykładowo, G. Dessler i A. Turner określają (obok podanej definicji kultury organizacyjnej w tabeli 1) klimat organizacyjny jako panującą atmosferę w organizacji, która oddziałuje na ludzi [Dessler, Turner 1992, s. 23]. Typ klimatu organizacyjnego można subiektywnie odczuć w postaci atmosfery:

- przyjaźni lub wrogości,
- ciepła lub chłodu,
- otwartości lub nieufności,
- wsparcia lub jego braku,
- innowacji lub stagnacji,
- zaangażowania lub pasywności,
- nieustępliwości lub ustępstw.

Z jednej strony klimat kształtuje motywację pracowników i efektywność ich pracy, a z drugiej jest on odzwierciedleniem satysfakcji pracowników, ich osobowości, uzyskiwanych sukcesów oraz korzyści, jak również organizacji pracy. Złożoność tego zjawiska przedstawia wykres 1.

Kultura organizacyjna to najogólniej zbiór wartości, norm, poglądów podzielanych przez grupę ludzi, które warunkują ich postępowanie. Pojęcie to może być rozpatrywane na poziomie bardzo dużych grup społecznych (np. narodowości), jak również węższych (firmy, instytucji administracyjnej, jednostki organizacyjnej) — stąd mowa o kulturze organizacji (przedsiębiorstwa). O ile klimat organizacyjny jest spostrzegany i odczuwany, to kultura organizacyjna tworzona jest przez elementy w różnym stopniu spostrzegane i uświadamiane. Według E.H. Scheina są to [Kostera 1994, s. 11—13; Czerska 1996, s. 151]: symbole (artefakty — tworzone i wykorzystywane w sposób świadomy), normy i wartości (identyfikowalne, lecz częściowo nieświadome), założenia kulturowe (to pewniki i aksjomaty podświadomie i bezdyskusyjnie przyjmowane) (wykres 2).

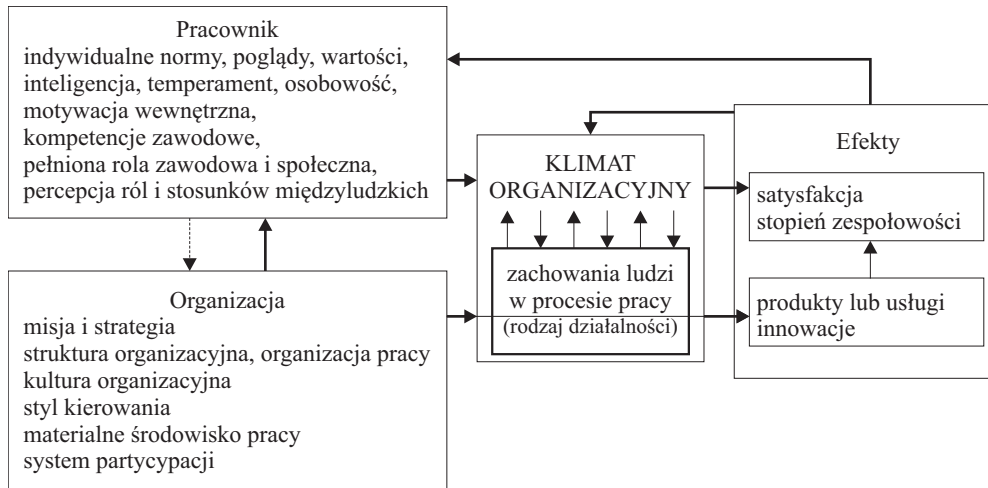
Podsumowując różnice w istocie klimatu organizacyjnego i kultury organizacyjnej, warto przytoczyć uwagi na ten temat G. Hofstede'a [1998, s. 486]:

- pojęcie klimatu organizacyjnego zaczerpnięto z socjologii, kultury organizacyjnej — z antropologii,
- klimat organizacyjny jest ściślej związany z indywidualną motywacją i zachowaniem niż kultura, która wyłącznie dotyczy poziomu organizacyjnego,
- klimat organizacyjny posiada szacunkowe konotacje, częściowo pokrywające się z satysfakcją; kultury mogą być różne na zewnątrz, jedna obiektywnie lepsza od drugiej,
- klimat organizacyjny może być z powodzeniem widziany jako subgrupa kultury.

Między omawianym klimatem a kulturą istnieją bardzo silne związki. Klimat organizacyjny można traktować jako zjawisko częściowo wynikowe kultury orga-

Wykres 1

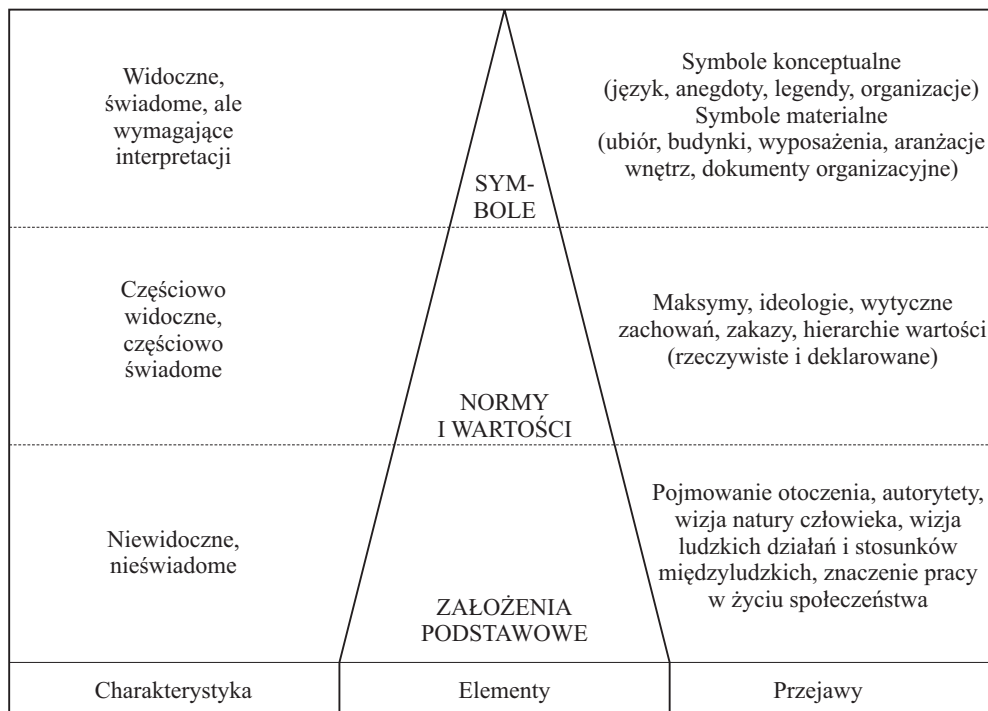
Mechanizm kształtowania się klimatu organizacyjnego



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2

Modele kultury według E.H. Scheina



Źródło: [Czerska 1996, s. 152].

nizacyjnej. Kształtowany jest on bowiem również przez elementy kultury organizacyjnej. Warto wskazać jeszcze dodatkowe różnice między tym klimatem i kulturą:

— kultura organizacyjna jest tworem względnie trwałym, ulegającym zazwyczaj ewolucyjnej zmianie przebiegającej w długim czasie (oprócz zmian rewolucyjnych, np. przez wymianę dużej części personelu); klimat organizacyjny może ulegać szybkim zmianom, które mogą być wręcz gwałtowne (przy zachowaniu stałości zatrudnienia),

— kultura organizacyjna może być różna w różnych grupach społecznych, ale rozpatrując ją na poziomie narodowym czy regionalnym, przedsiębiorstwa, poszczególnych działów czy grup zawodowych, można wskazać wiele elementów wspólnych dla poszczególnych subkultur, łączących je w jedną całość; klimat organizacyjny może być diametralnie różny, a granicami oddzielającymi grupy ludzi, w których panują odmienne typy klimatu, mogą być granice komórek organizacyjnych, pomieszczeń biurowych czy różnice w sposobie kierowania przez menedżerów.

Biorąc pod uwagę podane wyżej różnice między omawianymi pojęciami, wydaje się, że najtrafniej jest traktować klimat organizacyjny jako atmosferę występującą w kontaktach między ludźmi, będącą „wypadkową subiektywnych odczuć uczestników organizacji dotyczących obiektywnie istniejącej rzeczywistości” [Wyciślak 1980, s. 41]. Klimat organizacyjny dotyczy więc sfery spostrzeżeń, wyznaczając efektywność funkcjonowania i rozwoju organizacji. Stanowi wyraz rozumienia przez pracowników sposobów oddziaływania na nich systemu kierowania, ale również materialnego środowiska pracy i organizacji przebiegu procesu pracy.

Wśród czynników określających typ klimatu organizacyjnego przede wszystkim wyróżnić należy:

- 1) rodzaj prowadzonej działalności, misję i strategię działania,
- 2) politykę personalną prowadzoną przez kierownictwo wobec pracowników (zwłaszcza spostrzegany przez pracowników sposób traktowania personelu organizacji przez jej naczelne kierownictwo),
- 3) styl kierowania, stopień nadzoru i kontroli,
- 4) poziom partycypacji,
- 5) treść pracy i stosowaną technologię,
- 6) potrzeby pracowników i przeważający rodzaj motywacji wewnętrznej (władzy, osiągnięć, dobrych stosunków międzyludzkich, bezpieczeństwa),
- 7) cechy psychiczne pracowników, głównie typ osobowości i temperamentu oraz poziom inteligencji,
- 8) poziom kompetencji pracowników,
- 9) zbiór stosowanych środków zachęty i perswazji oraz zasad ich wykorzystania, a także sposób oceny pracowników (czyli system motywacji i ocen pracowniczych),

- 10) mechanizmy kontroli,
- 11) organizację systemu informacyjno-komunikacyjnego przedsiębiorstwa,
- 12) oddziaływanie interpersonalne — poziom zespołowości członków grupy pracowniczej i stosunki panujące między współpracownikami,
- 13) poziom innowacyjności,
- 14) kulturę organizacyjną.

Czynniki wskazane powyżej uznać można za zasadnicze wyznaczniki typu klimatu organizacyjnego. Badając je oraz sposób ich subiektywnego spostrzegania przez pracowników, określa się cechy klimatu organizacyjnego. Dodać należy, że na typ klimatu organizacyjnego mają również wpływ inne czynniki, przykładowo: struktura organizacyjna, struktura społeczna, wielkość organizacji i poszczególnych jej jednostek oraz komórek organizacyjnych, sytuacja w otoczeniu organizacji, sytuacja finansowa, różnica poziomów płac pracowników danej organizacji i pracowników firm najbliższego otoczenia oraz konkurencji.

W różnym czasie każdy ze wskazanych wyznaczników klimatu organizacyjnego może z odmienną siłą kształtować jego typ, mając również wpływ dominujący. Przykładowo, wyniki badań M. Bratnickiego, R. Krysią i J. Stachowicza [1988, s. 96 i n.] wskazują, że o typie klimatu organizacyjnego decydują następujące rodzaje motywacji: osiągnięcia, władza, przynależność do grupy, bezpieczeństwo. Przewaga określonego rodzaju motywacji w działaniach kadry kierowniczej oraz podwładnych prowadzi w sposób bezpośredni do tworzenia się odpowiadającego jej typu klimatu organizacyjnego. Kolejno (uwzględniając podane rodzaje motywacji) są to: innowacyjno-technokratyczny typ klimatu organizacyjnego, autorytarno-autokratyczny typ klimatu organizacyjnego, towarzyski typ klimatu organizacyjnego, biurokratyczny typ klimatu organizacyjnego.

Współcześnie zalecanym do wdrażania klimatem organizacyjnym jest typ innowacyjno-partycypacyjny. Stanowi on efekt stosowania zarządzania partycypacyjnego i innowacyjnego, a więc wykorzystującego szeroko partycypację i innowacyjność pracowników. Zalecenie stosowania zarządzania innowacyjnego wynika z przekonania, że instytucje nie unowocześniające się zmierzają ku upadkowi. Natomiast zarządzanie partycypacyjne tworzy warunki sprzyjające powstawaniu innowacji. Zdaniem A. Potockiego [1996] działania wdrażające ten typ klimatu w organizacji winny koncentrować się na pięciu podstawowych zakresach: kwalifikacjach i rozwoju zawodowym pracowników, innowacyjności, zespołowości, komunikacji, systemie ocen pracowniczych. Wydaje się, że szczególne znaczenie ma przede wszystkim wskazana powyżej zespołowość. U podłoża zespołowości opartej na wspólności celów leżą: współzależność zadań, współzależność wyników, poczucie siły grupy. Współzależność zadań oraz wyników tworzona jest przez podejście w organizowaniu skoncentrowanym na proces, ale bez pominięcia tworzenia zhumanizowanej treści pracy każdego ze współpracujących w procesie pracy ludzi. Współzależność wyników rozumiana jest tu jako stopień odczucia przez członków grupy skutków pracy, a więc jej znaczenia. W dużej mierze okre-

śla ona uczucie przynależności do grupy poszczególnych jej członków. Poczucie siły grupy to natomiast wspólne przekonanie o skuteczności prowadzonych działań, czyli poczucie bardzo wysokiego prawdopodobieństwa osiągnięcia celów czy sukcesów. Zdaniem G. Shea i R. Guzzo współzależność zadań, poczucie siły oraz współzależność wyników stanowią wyznaczniki efektywności grupy roboczej [Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 492—493].

Zespołowość nie zostanie jednak osiągnięta, jeśli nie stworzy się wewnątrz przedsiębiorstwa właściwego systemu komunikacyjnego, funkcjonującego w odpowiedniej atmosferze społecznej, tj. otwartości, zaufania, chęci zrozumienia i współpracy, wspólnoty celów. Przepływ informacji nie może być tylko jednostronny (kierownictwo — podwładni), musi występować sprzężenie zwrotne, a przekazywane informacje muszą cechować się rzetelnością. Komunikowanie jest podstawą stworzenia warunków pobudzających do usprawnień i innowacji, a więc wprowadzania nowych rozwiązań. Bez właściwej komunikacji nie osiągnięte są warunki współpracy, przekonania o słuszności wdrażania zmian, przełamania wobec nich oporów i warunków stosowania metod inwentycznych i wspomagających innowacyjność, np. zespołów zadaniowych i kół jakości. Elementem angażującym pracowników do podejmowania pożądanych działań na rzecz organizacji jest natomiast odpowiednio skonstruowany system ocen pracowniczych. Posiada on dwie podstawowe funkcje: motywacyjną i informacyjną (np. o tym, w jakim kierunku powinno przebiegać doskonalenie zawodowe).

Podczas rozpatrywania zagadnienia efektywności pracy ludzkiej, przy koncentracji uwagi na społecznym środowisku pracy przedsiębiorstwa, uwzględnienie jedynie kultury organizacyjnej jest podejściem niewystarczającym. Okazuje się bowiem, że bieżąca atmosfera kontaktów międzyludzkich ma niejednokrotnie większy wpływ na postępowanie ludzi w organizacji niż stosowane przez nich normy, poglądy i reguły zachowania. Stąd bardzo ważne jest, aby w codziennym postępowaniu kierownictwo uwzględniało zagadnienie klimatu organizacyjnego i kształtowało wszystkie czynniki determinujące owe zjawisko zgodnie z istniejącymi potrzebami. Można bowiem wyprowadzić tezę, że uzyskanie proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego jest pierwszym krokiem w kierunku uzyskania pożądanego proefektywnościowego modelu kultury organizacyjnej. Teza ta winna stać się w najbliższym czasie przedmiotem dociekań i badań naukowych jednoznacznie wskazujących „granice” między klimatem i kulturą organizacyjną.

Bibliografia

- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996.
Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1988.
Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstwa. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.

- Dessler G., Turner A., *Human Resource Management in Canada*, Prentice-Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario 1992.
- Hershberger S.L., Lichtenstein P., Knox S.S., *Genetic and Environmental Influences on Perceptions of Organizational Climate*, „Journal of Applied Psychology” 1994, No 1.
- Hofstede G., *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*, „Organization Studies” 1998, No. 3.
- Kłos Z., *Zarządzanie przez jakość a kultura organizacyjna*, „Problemy Jakości” 1998, nr 4.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994.
- Potocki A., *Metodyka kształtowania innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego*, „Humanizacja Pracy” 1996, nr 3.
- Potocki A., *Wybrane metody humanizacji pracy*, Ossolineum, Wrocław 1992.
- Sikorski C., *Organizacja, kultura, mentalność pracowników*, „Problemy Organizacji” 1985, nr 3—4.
- Słownik ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red. S. Biczynskiego i B. Miedzińskiego, PWE, Warszawa 1991.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Wyciślak M., *Miejsce i rola klimatu organizacyjnego w funkcjonowaniu organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 1980, nr 1.