

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 15.08.2015

Data recenzji/ Accepted: 3.10.2015/30.10.2015

Data publikacji/Published: 2.12.2015

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

DOI: 10.5604/18998658.1186447

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Małgorzata Smolarek^{ABDEF}
Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu

dr Monika Sipa^{ABCDF}
Politechnika Częstochowska

**KLIMAT ORGANIZACYJNY JAKO PRZEJAW KULTURY
ORGANIZACYJNEJ W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

**ORGANISATIONAL CLIMATE AS MANIFESTATION
OF ORGANISATIONAL CULTURE IN SMALL BUSINESSES**

Streszczenie: Odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, inicjującej zmiany, w której rozwijanie proinnowacyjnych działań jest docenione, stanowić może szansę dla poprawy przewagi konkurencyjności, zaspokajania potrzeb, poprawy innowacyjności oraz rozwoju pracowników. Z uwagi na fakt, że klimat organizacyjny jest bezpośrednim i łatwo obserwowal-

nym przejawem kultury organizacyjnej opracowanie przedstawia wybrane zagadnienia związane z budowaniem klimatu opartego na wiedzy i zaufaniu, który sprzyjałby właściwemu kształtowaniu proinnowacyjnych zachowań pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania posiadanej przez nich wiedzy. Odnosząc się do subiektywnych odczuć pracowników małych przedsiębiorstw, w analizie wyników badań skoncentrowano się na ocenie: atmosfery, komunikacji wewnętrznej oraz czynników sprzyjających utożsamianiu się pracownika z organizacją.

Słowa kluczowe: klimat organizacyjny, kultura organizacyjna, kultura innowacyjna, małe przedsiębiorstwo

Abstract: Appropriate development of an enterprise's organisational culture, which initiates changes and appreciates innovation-oriented activities, may constitute a chance for improvement of competitive advantage, satisfaction of the needs, improvement of innovativeness and employees' development. Due to the fact that organisational climate is a direct and easily noticeable manifestation of organisational culture, the paper presents selected issues connected with creating a knowledge and trust based climate, which would facilitate the proper development of employees' innovation-oriented behaviour, with particular reference to the use of their knowledge. Taking into account subjective feelings of employees of small businesses, the analysis of a survey findings concentrated on the evaluation of the atmosphere, internal communication and factors that contribute to an employee's identification with the organisation.

Keywords: organizational climate, organizational culture, innovative culture, small enterprise, knowledge management

Wstęp

Każda organizacja, w tym także mała, posiada pewne normy, wartości i postawy, które są akceptowane przez większość (o ile nie wszystkich) pracowników. Kultura organizacyjna szczególnie w przypadku małego przedsiębiorstwa może stanowić czynnik wpływający na jego konkurencyjność. W warunkach wysoce niestabilnego otoczenia oraz rosnącej konkurencji szanse na przetrwanie i dalszy rozwój mają tylko te przedsiębiorstwa, które nastawione są na ciągłe podnoszenie swojej konkurencyjności poprzez odpowiednie zarządzanie wiedzą oraz poszukiwanie i wdrażanie różnorodnych innowacji, bowiem aktywność w zakresie innowacji sprzyja wzrostowi ich konkurencyjności. Wiedza oraz oparta na wiedzy innowacyjność przedsiębiorstw traktowana jest jako podstawowy element przedsiębiorczości i jednocześnie źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. A odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej, inicjującej zmiany, w której rozwijanie proinnowacyjnych działań jest docenione, może temu sprzyjać.

Trzon kultury organizacyjnej stanowią wewnętrzna lojalność i zaufanie, które są podstawą strategii oraz wizerunku firmy. Często łączy się te elementy z potencjałem ludzkim (pracownicy kształtują wizerunek, tworzą kulturę organizacyjną i renomę firmy w otoczeniu). Tak więc pracownicy są integralną częścią kultury organizacyjnej, kształtującą wizerunek i renomę firmy w otoczeniu.

Stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej umożliwia swobodny przepływ wiedzy posiadanej przez pracowników, prowadząc do zwiększania ich umiejętności i kom-

petencji. Ważnym elementem kultury organizacyjnej jest klimat organizacyjny, który ukazuje, jak pracownicy rozumieją sposoby oddziaływania na nich systemu zarządzania, organizacji przebiegu procesu pracy oraz materialnego środowiska pracy. Klimat kształtuje również motywacje zachowań organizacyjnych pracowników, przyczyniając się do ich większej efektywności w dążeniu do realizacji celów przedsiębiorstwa. W związku z powyższym podstawowym celem opracowania jest teoretyczne i praktyczne przybliżenie zagadnień związanych z wybranymi aspektami kultury organizacyjnej w małym przedsiębiorstwie. Szczególną uwagę skupiono na klimacie organizacyjnym, ponieważ jest bezpośrednim i łatwo obserwowalnym przejawem kultury organizacyjnej. Odnosząc się do subiektywnych odczuć pracowników przedsiębiorstw, skoncentrowano się na ich ocenie: atmosfery, komunikacji wewnętrznej oraz czynników sprzyjających utożsamianiu się pracownika z organizacją.

1. Istota i determinanty kultury organizacyjnej w małej firmie

Kultura organizacyjna jest różnie definiowana w literaturze przedmiotu. Według jednego podejścia kultura organizacyjna dotyczy sposobu myślenia, natomiast według drugiego – sposobu działania. Jednak podstawowa różnica w definiowaniu tego terminu wynika z faktu traktowania kultury albo jako jednego z podsystemów organizacji, co oznacza, że kultura zaliczana jest do cech organizacji, albo jako synonimu samej organizacji, co z kolei oznacza, że sama organizacja jest kulturą¹.

E. Schein kulturę organizacji definiuje jako „wzór podstawowych założeń, które jakaś grupa zaakceptowała, odkryła lub rozbudowała, radząc sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, i które są na tyle wyartykułowane, aby mogły być przekazywane nowym członkom jako poprawny sposób postrzegania, myślenia i odczuwania związanego z tymi problemami”². Jedną z definicji kultury organizacyjnej mówi, że jest ona „zespołem wartości, tradycji, dążeń, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i o czym się myśli w organizacji”. Jest ona wspierana przez system nieformalnych struktur, obrzędów, rytuałów oraz wzorców komunikowania się. Wszystkie elementy kultury są od siebie zależne i oddziałują na siebie³. A. Wojtowicz wskazuje, że kultura organizacyjna składa się z elementów zewnętrznych oraz składników mniej lub bardziej głęboko ukrytych. Wśród składowych kultury organizacyjnej wymienia: symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, mity i tabu oraz klimat organizacyjny⁴.

A. Pachura uważa, że „obecnie kultura organizacyjna jako atrybut przedsiębiorstwa to fundament filozofii prowadzenia biznesu, osadzony w środowisku otwartej i dyna-

¹ B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008, s. 280.

² E. Schein, *Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji*, [w:] A. Marcinkowski, J. Sobczak (red.), *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Część II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1989, s. 61.

³ Ibidem, s. 280-281.

⁴ A. Wojtowicz, *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, zeszyt 5/2004, s. 160.

micznej architektury organizacyjnej” i w uproszczeniu opisują ją takie właściwości, jak: kluczowe wartości, wzorce zachowań, więzi społeczne, standardy kulturowe, ideologia, poziom tolerancji, stereotypy itd.⁵

Każda organizacja odznacza się swoją specyfiką, w każdej z nich istnieje niepowtarzalna, jedyna i wyjątkowa kultura, która określana jest jako trwały zespół wartości, przekonań i założeń charakteryzujący tę organizację i jej członków. Jest ona swoistą „osobowością” konkretnej organizacji, która przejawia się w zachowaniach jej członków. Przejawia się także w ich postawach i sądach oraz sposobach radzenia sobie z konkretnymi problemami. Jej przejawami są także: sposób zorganizowania całego przedsiębiorstwa, jego wyposażenia czy estetyka wnętrza⁶.

Ł. Sułkowski i A. Marjański podkreślają, że kultura organizacji jest pojęciem „...wieloznacznym i trudno wymiernym, stanowi styl i filozofię działania odróżniające przedsiębiorstwo od innych organizacji i decydujące o jego niepowtarzalności”⁷. Wielowymiarowość i interdyscyplinarny charakter kultury organizacyjnej powodują, iż w badaniu kultury organizacyjnej należy uwzględnić zagadnienia z różnych dyscyplin, jak chociażby psychologii, socjologii, medycyny, historii czy też ekonomii⁸.

Kultura organizacji jest również postrzegana jako podstawa kształtowania określonych zachowań organizacyjnych, wewnętrznej tożsamości podmiotu, a także wizerunku zewnętrznego. Pracownicy, choć często nieświadomi jej istnienia, dostosowują do niej swoje zachowania i oczekiwania. Wyniki badań pokazują, że kultura organizacyjna ma znamienny wpływ na poprawę funkcjonowania i wzrost efektywności firmy⁹. Może w znaczny sposób poprawić funkcjonowanie organizacji i przyczynić się do osiągnięcia trwałego sukcesu finansowego.

Kultura organizacyjna uzależniona jest od wielu czynników zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i o charakterze zewnętrznym, które wzajemnie się przenikają. Do czynników tych zaliczyć można: charakter organizacji (kultura narodowa, system wartości społeczeństwa, system wartości społeczności regionu, lokalny system wartości), typ organizacji (sytuacja rynkowa, produkty, technologia, branża), cechy organizacji, historia, wielkość i struktura, typ przywództwa, czyli styl organizacji) oraz cechy uczestników organizacji (wiek i płeć, wykształcenie, postawy i wartości, doświadczenie zawodowe, doświadczenie życiowe, więzi emocjonalne)¹⁰.

Do elementów kształtujących kulturę organizacyjną zalicza się: zachowawczość – rozumianą jako stopień dostosowania i akceptowania przez pracowników organizacyjnych norm i wartości; odpowiedzialność (zakres i stopień delegacji odpowiedzialności i uprawnień na rzecz pracowników niższych szczebli przez kierownictwo wyższych szcze-

⁵ A. Pachura, *Kultura organizacyjna a potencjał kreatywności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, Zeszyt 3/2015, s. 93.

⁶ M. Smolarek, *Kultura organizacyjna podporządkowana zarządzaniu wiedzą w małych przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, Zeszyt 1/2015, s. 39.

⁷ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 107.

⁸ I. Gorzeń-Mitka, *Zarządzanie organizacją w warunkach niepewności a cechy kultury organizacyjnej* [w:] M. Sipa, K. Wolniakowska (red.), *Zarządzanie współczesną organizacją*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 55-56.

⁹ K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiany*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

¹⁰ B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonale...*, s. 281-282.

bli); nagradzanie (stopień uświadomienia pracowników odnośnie do wpływu efektów ich pracy na wynagrodzenia i nagrody); klarowność działania (stopień znajomości oczekiwań klientów i przełożonych oraz celów i wynikających z nich zadań); morale zespołu (stopień zadowolenia i dumy, bądź niezadowolenia członków z przynależności do zespołu i organizacji, utożsamiany z tzw. atmosferą lub duchem zespołu) oraz styl kierowania (sposób, w jaki przełożeni oddziałują na zachowanie i pracę swoich podwładnych oraz stopień wpływu tego oddziaływania na osiągnięte rezultaty pracy)¹¹.

Kultura organizacyjna ma duży wpływ na funkcjonowanie każdej organizacji. Wpływa bowiem nie tylko na samo wnętrze organizacji, ale również na jej stosunki z otoczeniem. Kultura organizacyjna może być elementem sprzyjającym rozwojowi działalności innowacyjnej. Odpowiednie kształtowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej jest niezmiernie ważne z punktu widzenia konkurencyjności każdego przedsiębiorstwa (w tym także małego), bowiem innowacje są często tym elementem, który decyduje o pozycji konkurencyjnej na rynku. Z uwagi na fakt, że małe przedsiębiorstwa cechuje wysoki stopień innowacyjności, który wpływa na ich pozycję konkurencyjną, duże znaczenie w firmach tego typu ma odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej, która sprzyjałaby właściwemu kształtowaniu proinnowacyjnych zachowań ich pracowników.

Budowanie takiej kultury w małej firmie powinno być wsparte przez odpowiednie warunki organizacyjne, do których należą: strategia przedsiębiorstwa, system zarządzania zasobami ludzkimi, proinnowacyjny system zarządzania oraz odpowiednia struktura organizacyjna.

Wątek relacji strategiczno-kulturowych jest niezmiernie ważny z punktu widzenia małych przedsiębiorstw, szczególnie w kontekście współczesnych, niepewnych warunków działania przedsiębiorstwa, w których decydującymi czynnikami stały się szybkość reakcji oraz elastyczność. Zgodność strategii i kultury sprzyja elastyczności przedsiębiorstwa. Jednakże strategia i kultura mogą tworzyć efekt synergiczny jedynie w przypadku, gdy będzie mieć miejsce dodatnie sprzężenie zwrotne między nimi. Oznacza to, że z jednej strony strategia determinuje kierunek rozwoju kultury organizacyjnej, a z drugiej – kultura tworzy ramy ograniczające proces projektowania strategii¹². Każda zmiana strategii powinna więc pociągać za sobą zmiany kulturowe, co oznacza kształtowanie kultury elastycznej, innowacyjnej i otwartej.

Według C.R. Hickmana i M.A. Silvy tworzenie proinnowacyjnej kultury posiada trzy ważne aspekty w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi:

- wzbudzanie zaangażowania wszystkich pracowników w realizację wspólnego celu działania, co jest możliwe wówczas, gdy cele wspólne organizacji są zgodne z indywidualnymi celami jej członków,
- nagradzanie fachowości, co przyczynia się do koncentracji wysiłku,
- konsekwencja w działaniu (szczególnie w zakresie powyższych działań) dzięki

¹¹ Z. Chrościcki, *Zarządzanie firmą. Wybrane problemy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1999, s. 182.

¹² R. Krupski, S. Stańczyk, *Wielopoziomowość relacji: strategia – kultura organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12, s. 8.

tworzeniu systemu, którego zadaniem jest przyciąganie, utrzymywanie i szkolenie właściwych ludzi¹³.

Kultura organizacyjna podporządkowana wiedzy jest kreowana w przedsiębiorstwie także poprzez działania związane z budowaniem zaufania i chęcią do dzielenia się wiedzą. Zgodnie z definicją M. Bugdola „zaufanie pojmuje się jako główną wartość organizacyjną, której osiągnięcie wymaga silnych podstaw etycznych, a w praktyce zarządzania wyznacza wartości operacyjne. Wartość ta wpływa na wyniki ekonomiczne i powinna być przedmiotem trwałych pragnień i działań. Jest przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy”¹⁴. Kultura oparta na zaufaniu powstaje dzięki takim działaniom, jak np.: tworzenie wewnętrznego rynku dla kreowania pomysłów, inwestowanie w edukację, zaangażowanie się pracowników w sprawy organizacji, wspólna wizja wszystkich pracowników, wspólna diagnoza problemów organizacji, odpowiedni system oceny pracownika, umacnianie stylu kierowania nastawionego na ludzi¹⁵.

Aby mówić o istnieniu zaufania w organizacji, potrzebne są takie zachowania kierowników, jak: uczciwość w działaniu, konsekwencja w działaniu, pokazywanie zainteresowania i uwagi pracownikom czy poprawna komunikacja. Kadra zarządzająca powinna dawać przykład i wsparcie w budowaniu klimatu zaufania. Nie mniej istotne są także postawy pracowników. W małych przedsiębiorstwach można wskazać odpowiednie zachowania pracowników sprzyjające zaufaniu. Należą do nich m.in.: skuteczna komunikacja, informowanie o nieprawidłowościach w działaniu organizacji i procesach organizacyjnych, odpowiedzialne zachowania, wspieranie innych pracowników, poczucie odpowiedzialności za sukces organizacji. Według J.O. Paliszkievicz w literaturze prezentowanych jest wiele działań, które wpływają pozytywnie na budowanie zaufania, np.: dostarczanie informacji dokładnych i na czas, mówienie otwarcie o problemach, bycie uczciwym w swoich motywach postępowania, inicjowanie i akceptowanie zmian w swoich decyzjach, słuchanie i akceptowanie rad innych ludzi, pokazywanie zainteresowania i troszczenie się o innych, dotrzymywanie obietnic i mówienie prawdy¹⁶.

Jak wynika z badań w małych przedsiębiorstwach, ponad połowa firm nie uwzględnia w swoich strategiach zasobów wiedzy, a ich zdecydowana większość nie posiada dostosowanych warunków wewnętrznych w zakresie motywacji pracowniczej, kultury organizacyjnej i klimatu zaufania do potrzeb sprawnej realizacji procesów z udziałem wiedzy. Możliwości podejmowania przez pracowników inicjatyw twórczych są ograniczone z uwagi na niski poziom efektywności systemów motywacyjnych. Towarzyszy temu bar-

¹³ K. Gadomska-Lila, *Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 2, s. 13.

¹⁴ M. Bugdola, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

¹⁵ J.O. Paliszkievicz, *Dzielenie się wiedzą oraz zaufanie w małych i średnich przedsiębiorstwach*, ZN „SGGW Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2007, nr 62, s. 145-146.

¹⁶ J.O. Paliszkievicz, *Rola zaufania w zarządzaniu wiedzą*, [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wyd. PTZP, Opole 2014, s. 410-411.

dzo niski poziom wykorzystania klasycznych metod umożliwiających kreowanie wiedzy, np. zebrania kierownictwa i pracowników¹⁷.

2. Klimat organizacyjny a rozwój małych przedsiębiorstw

Jak podkreśla J. Skalik, pozytywna kultura organizacyjna, a zwłaszcza klimat organizacyjny determinuje rozwój przedsiębiorstw. Przyjmuje się, że klimat w organizacji jest powierzchnią kultury i jej bezpośrednim, łatwo obserwowalnym przejawem. Utożsamiany jest z subiektywnymi odczuciami pracowników organizacji, dotyczącymi atmosfery w miejscu pracy¹⁸. Ukazuje on, jak pracownicy rozumieją sposoby oddziaływania na nich systemu zarządzania, organizacji przebiegu procesu pracy oraz materialnego środowiska pracy. Wpływa także na motywację członków organizacji oraz odzwierciedla ich satysfakcję z pracy, uzyskiwane sukcesy i korzyści¹⁹.

W. Urban zauważa, że klimat organizacyjny jest często niedoceniany przez menedżerów organizacji, pomimo tego że jest on związany z tworzeniem wartości klientów, a fakt iż stanowi widoczną częścią kultury organizacyjnej, powoduje, że jest bardziej przydatny w planowaniu²⁰. Jak wskazuje B. Mikuła, rodzaj klimatu organizacyjnego można subiektywnie odczuwać w postaci atmosfery: otwartości – nieufności, przyjaźni – wrogości, ciepła – chłodu, wsparcia – jego braku, innowacji – stagnacji, zaangażowania – pasywności, nieustępliwości – ustępstw²¹.

J. Stankiewicz, M. Moczulska podkreślają, że klimat organizacyjny zależy zarówno od wiedzy pracowników na temat organizacji, jak i relacji międzyludzkich. Wyznacza w dużej mierze jakość pracy pracowników oraz stopień ich identyfikacji z firmą. Determinanty kształtujące klimat organizacyjny to przede wszystkim²²:

- motywowanie,
- komunikowanie w zakresie wizji, misji organizacji, wyznaczonych celów, realizowanych zadań,
- standardy (znaczenie, jakie organizacja przywiązuje do wykonywanych zadań, ich jakości, doskonalenia się pracowników, tolerowania przeciętności),
- elastyczność, czyli swoboda działania wynikająca z zasad i procedur przyjętych w organizacji
- odpowiedzialność, która wyznacza zakres kompetencji pracowników,
- zespołowość, czyli dzielenie się wiedzą, podejmowanie współpracy itp.,

¹⁷ B. Mikuła, M. Makowiec, *Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 801, s. 46.

¹⁸ J. Skalik, *Kulturowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 123-130.

¹⁹ B. Mikuła, *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2000, nr 3, s. 33-40.

²⁰ W. Urban, *Klimat organizacyjny jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw usługowych*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 7-8, s. 19-22.

²¹ B. Mikuła, *Klimat organizacyjny...*, s. 33-40.

²² J. Stankiewicz, M. Moczulska, *Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy...*, s. 213-224.

- konflikty (otwartość na odmienne opinie, gotowość ich wysłuchania, podejście, tzn. czy konflikty są ignorowane, rozwiązywane i w jaki sposób),
- wsparcie udzielane pozostałym członkom zespołu,
- tożsamość – przynależność do zespołu oraz poczucie bycia ważną osobą w nim i/lub organizacji.

Klimat organizacyjny jest zjawiskiem bardzo złożonym, ponieważ z jednej strony kształtuje motywacje pracowników i efektywność ich pracy, a z drugiej jest on odzwierciedleniem satysfakcji pracowników, ich osobowości, uzyskiwanych sukcesów oraz korzyści, jak również organizacji pracy.

Nie ma żadnych uniwersalnych procedur, których przestrzeganie pozwoliłoby na zbudowanie klimatu opartego na zaufaniu i wiedzy. Każda organizacja musi wypracować najlepsze dla siebie rozwiązania. Wśród możliwych rozwiązań można wskazać:

- rezygnację z narzucania pracownikom gotowych systemów i sposobów działania,
- wprowadzenie mechanizmów wyzwalających w pracownikach poczucie przynależności do szerszej grupy,
- budowanie relacji opartych na zaufaniu i poczuciu wspólnoty,
- propagowanie form komunikacji sprzyjających przepływowi wiedzy,
- stworzenie miejsc i sytuacji sprzyjających formalnej i nieformalnej wymianie wiedzy,
- zachęcanie do prób i eksperymentów,
- kształtowanie atmosfery, w której wartość pomysłów jest ważniejsza od ich pochodzenia,
- tolerowanie błędów popełnianych w trakcie twórczej pracy i pomaganie pracownikom w uczeniu się na błędach²³.

3. Wybrane elementy tworzące kulturę organizacyjną firmy w świetle badań własnych

3.1. Metoda badań empirycznych

Badania miały charakter ankietowy. Kwestionariusz ankiety został skierowany do pracujących studentów studiów niestacjonarnych I. stopnia, kierunku Finanse i Rachunkowość oraz II. stopnia kierunku Zarządzanie, na Politechnice Częstochowskiej. Dobór próby badawczej miał charakter celowy. Badanie zostało przeprowadzone w styczniu 2015 roku. Uzyskano 158, kompletnie i prawidłowo uzupełnionych kwestionariuszy.

Zaprezentowane wyniki stanowią fragment szerszych badań, dotyczących postrzegania przez pracowników działań podejmowanych przez menadżerów, w ramach wybranych obszarów zarządzania organizacją. Badana próba nie była w pełni reprezentatywna, stąd badanie należy traktować jako pilotażowe, służące dalszemu badaniu problemu w przyszłości, poprzez przeprowadzenie badań reprezentatywnych.

²³ Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 56-57.

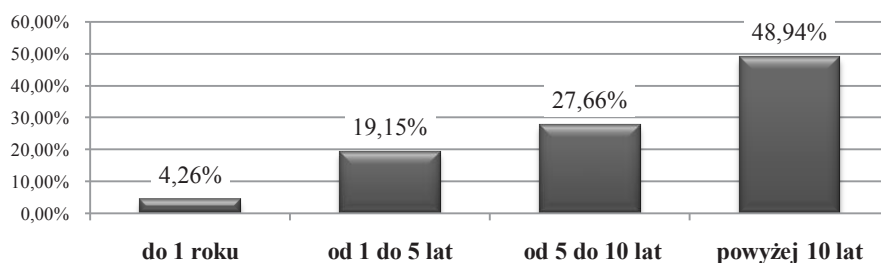
Prezentowane poniżej wyniki odnoszą się do wybranych aspektów dotyczących kultury organizacyjnej, a szczególnie klimatu organizacji i komunikacji w ramach małych przedsiębiorstw. Kryterium, na podstawie którego zidentyfikowano małe podmioty, oparto na klasyfikacji przyjętej w Unii Europejskiej – liczbie pracowników. W związku z powyższym, do analizy przyjęto jedynie dane dotyczące małych podmiotów. Łącznie przeanalizowano dane z 94 ankiet.

3.2. Charakterystyka grupy badawczej

Małe podmioty stanowiły miejsce pracy dla 59,5% badanych, przy czym w grupie tej ponad połowę (55,3%) stanowiły mikrofirmy, zatrudniające do 9 pracowników. Wśród badanych przeważają podmioty funkcjonujące na rynku ponad 10 lat, czyli są to przedsiębiorstwa „z doświadczeniem”. Wyniki te wskazują, że ponad 3/4 badanych (pracowników małych podmiotów) jest zatrudnionych w przedsiębiorstwach mających przynajmniej pięcioletnie doświadczenie w zakresie funkcjonowania na rynku i zarządzania organizacją. Podmioty, prowadzące działalność gospodarczą nie dłużej niż 1 rok; stanowiły niewiele ponad 4% badanej grupy. Są to jedynie firmy zatrudniające do 9 pracowników. Szczegóły prezentuje rys. nr 1.

Rysunek 1. Czas funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku

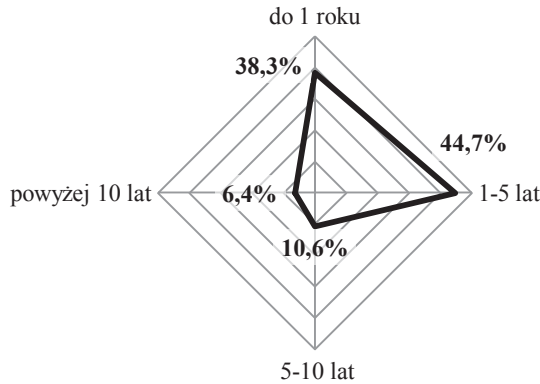
Figure 1. Time of company's existence on the market



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Poznanie i zrozumienie kultury organizacyjnej, a zwłaszcza klimatu organizacji, wartości grupy oraz wyjaśnienie, dlaczego członkowie grupy zachowują się w określony sposób wymaga dokładnego poznania podmiotu. Nie bez znaczenia jest więc staż pracy badanych w danej organizacji. Dłuższy okres pracy w danej jednostce pozwala na zaobserwowanie większej ilości zmiennych, opisujących sytuację w przedsiębiorstwie, a przez to pełniejszą ocenę istniejącego stanu rzeczy (rys. 2).

Rysunek 2. Staż pracy badanych w organizacji
Figure 2. Time of work in the company of people surveyed



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród badanych zdecydowanie przeważają osoby pracujące w danej firmie nie dłużej niż 5 lat (83,0%). Pracownicy z ponad dziesięcioletnim stażem stanowią 6,4%.

3.3. Analiza wyników badań

Jak wskazano wcześniej, kultura danej organizacji i panujący w niej klimat kształtują postawy pracowników, ich stopień identyfikacji z firmą oraz wpływają na efektywność realizowanych przez nich zadań w organizacji. Wpływa on również na motywację członków organizacji oraz odzwierciedla ich satysfakcję z pracy, uzyskiwane sukcesy i korzyści. W opinii ankietowanych obecna w ich firmach kultura organizacyjna w średnim zakresie kształtuje ich lojalność i zaangażowanie (3,70). Wpływ ten jest oceniany nieco wyżej w przypadku podmiotów zatrudniających do 9 pracowników, ponieważ ocena ukształtowała się na poziomie 3,92 w 5-stopniowej skali. Jedną z form identyfikacji z miejscem pracy jest strój służbowy. Jedynie 31,91% badanych wskazała, że w małych podmiotach jest zwyczaj noszenia ubioru firmowego.

Współpracy i wspólnej realizacji przyjętych przez firmę celów sprzyja pozytywna atmosfera. Z analizy danych wynika, że średnia ważona atmosfery w pracy w małych podmiotach wyniosła 3,96. Uwzględniając dodatkowy podział na podmioty zatrudniające do 9 pracowników oraz podmioty zatrudniające od 10 do 49 pracowników, zauważyć można, że atmosfera w pracy została wyżej oceniona w mikrofirmach – na 4,3.

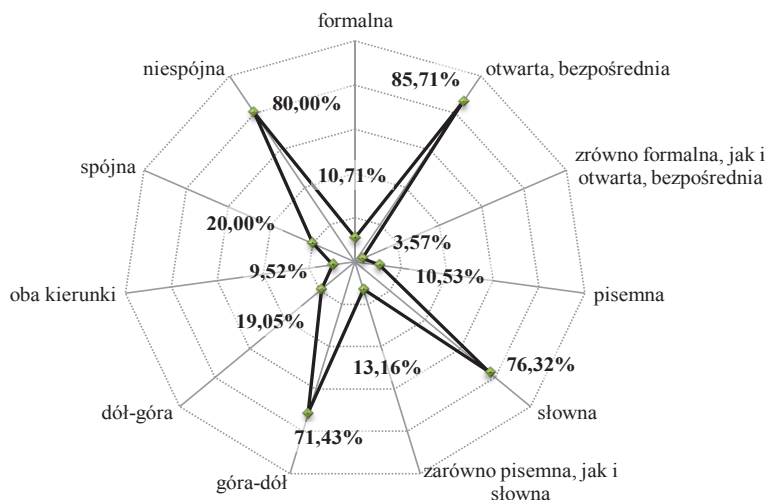
Oceniano także takie elementy, jak: system motywacyjny, działalność socjalna firmy, czy też formę i sposób przeprowadzania szkoleń pracowników firmy. Średnia ocena dla tych elementów oscylowała między 3,26 a 3,36, co jest średnią oceną w skali pięciostopniowej. Efektywna realizacja celów organizacji wymaga odpowiedniej motywacji pracowników. Jak wynika z badań, prawie połowa pracowników małych firm (48,9%) kojarzy funkcjonowanie w organizacji systemu motywacyjnego. Wykorzystując pięciostopniową skalę, ankietowani mogli także ocenić istniejący w ich organizacjach system motywacji.

Ocena jest dość niska i wynosi 3,36. Co ciekawe, realizowany system jest nieco wyżej oceniany przez pracowników mikrofirm – ocena wyniosła 3,50.

Forma i sposób przeprowadzania szkoleń pracowników uzyskały niską ocenę 3,26. Zauważyć też można, że w podmiotach zatrudniających do 9 pracowników ocena ta jest wyższa i wynosi 3,50, natomiast w pozostałych – zatrudniających od 10 do 49 pracowników, nie osiągnęła oceny dostatecznej (2,95). Nie jest to wynik wysoki, zważywszy na fakt, że odpowiednio prowadzony rozwój kadry pracowniczej jest czynnikiem umożliwiającym osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sukcesu w dłuższym czasie.

Tworzenie odpowiedniego klimatu związane jest również z działalnością socjalną firm. Pracownicy małych podmiotów działalność organizacji w tym zakresie ocenili jedynie na 3,26 i podobnie, jak w przypadku oceny szkoleń, nieco wyższą ocenę uzyskały mikropodmioty – 3,31. Jedynie 29,79% małych podmiotów zajmuje się organizowaniem dla pracowników imprez sortowo-rekreacyjnych. Odsetek ten jest większy dla podmiotów zatrudniających od 10 do 49 pracowników. Tego typu działania praktykowane są w przypadku 35,71% firm zatrudniających do 9 pracowników. W każdej organizacji bardzo istotna jest właściwa komunikacja, która nie powinna ograniczać się do jednostronnego przekazywania informacji. W budowaniu klimatu organizacji istotne jest także stworzenie możliwości przekazania przełożonym i współpracownikom uwag i pomysłów. Odpowiednie do tego są cyklicznie organizowane narady lub zebrania kierownictwa z pracownikami. W przypadku małych podmiotów zwyczaj taki dotyczy 42,6% badanej grupy, przy czym możliwości przekazania swoich uwag, pomysłów, czy też opinii podczas takich spotkań oceniono na 3,85 przy maksymalnej ocenie 5,00. Co ciekawe, sytuacja ta nieco lepiej wygląda w mikrofirmach, dla których średnia ważona wyniosła 4,0. Różnice są niewielkie, przy czym wyższy wskaźnik dla mniejszych podmiotów może wynikać z bardziej bezpośrednich relacji w firmach tej skali. W komunikacji wewnątrz organizacji istotne są między innymi: stopień spójności przekazywanych informacji; forma i kierunek przekazywania informacji czy też stopień formalizacji tego procesu (rys. 3) Z danych wynika, że w małych podmiotach dominuje bezpośrednia forma przekazywania informacji (85,71%). W przypadku tej skali przedsiębiorstw pojawiła się również „mieszana forma”.

Rysunek 3. Specyfika komunikacji w małych przedsiębiorstwach
Figure 3. Specific character of communication in small companies



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W przypadku 3,57% odpowiedzi wskazano na fakt wykorzystywania zarówno oficjalnej, jak i bezpośredniej formy przekazywania informacji. Informacje są przekazywane głównie w formie słownej, co potwierdza 76,32% wskazań. Na formę pisemną wskazało jedynie 10,53% badanych. Uwzględniając dominujący kierunek przepływu informacji, widzimy znaczącą przewagę kierunku góra-dół (71,43%). Kierunek odwrotny jest wskazywany przez 19,05% badanych.

Niestety, ankietowani podkreślają niespójność przekazywanych w małych przedsiębiorstwach informacji. Na ten charakter procesu komunikacji wskazało 80,00% badanych. Zauważyć należy, że w przypadku mikrofirm niespójny charakter komunikacji stanowi 100,00% odpowiedzi pracowników tej skali podmiotów.

Podsumowanie

Współczesne małe przedsiębiorstwa, aby osiągnąć sukces lub przetrwać na rynku, muszą odznaczać się takimi cechami, jak m.in.: innowacyjność, kreatywność, elastyczność czy adaptacyjność, gdyż takie mają największe szanse na przetrwanie i rozwój w nowej gospodarce. Pomoc w tym może kultura organizacyjna oparta na wiedzy. Odpowiednie kształtowanie takiej kultury organizacyjnej może skutkować wzrostem innowacyjności, co z kolei ma decydujący wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Budowanie odpowiedniej, sprzyjającej elastyczności, zaufaniu, a zarazem proinnowacyjnej, podporządkowanej wiedzy kultury organizacyjnej powinno w obecnej sytuacji rynkowej stać się jednym z priorytetów małych przedsiębiorstw. Podstawowymi cechami takiej kultury organizacyjnej są: tworzenie klimatu, który sprzyjałby zmianom organiza-

cyjnym, pogłębianie wiedzy i umiejętności oraz dzielenie się wiedzą i informacją, a kluczowe czynniki, przyczyniające się do tworzenia klimatu kultury innowacyjnej, to: wyraźna i zrozumiała strategia rozwoju przedsiębiorstwa, proinnowacyjny system zarządzania, odpowiedni system zarządzania zasobami ludzkimi oraz struktura organizacyjna sprzyjająca szybkiej reakcji i adaptacji zmian. Jest to jednak niezmiernie trudne i wymaga sporo wysiłku i zaangażowania zarówno ze strony przedsiębiorców, jak i ich pracowników. Aby to osiągnąć, warto zwrócić uwagę na właściwe kształtowanie odpowiednich systemów zarządzania personelem, które ułatwiłoby wprowadzenie zasad pozyskiwania, zarządzania i dzielenia się wiedzą.

Podsumowując, należy podkreślić, że kultura organizacji jest bardzo istotna w kontekście efektywnego zarządzania firmą. Pomijanie kultury organizacyjnej w zarządzaniu nowoczesną organizacją może być przyczyną braku efektywności zarządzania, dlatego współczesny menadżer nie może lekceważyć elementów związanych z kulturą organizacji, a szczególnie z klimatem organizacyjnym.

Według badanych obecna w ich przedsiębiorstwie kultura organizacyjna w średnim stopniu wpływa na ich zaangażowanie i lojalność wobec organizacji. Jak wynika z badań, pracownicy małych przedsiębiorstw stosunkowo nisko oceniają atmosferę w ich miejscu pracy, stosowany system motywacyjny i działalność socjalną, formę i sposób przeprowadzania szkoleń pracowników firmy, czy też łatwość przekazania przełożonym swoich uwag, pomysłów i opinii. W skali pięciostopniowej, oceny oscyływały od 3,26 do 3,96. W małych podmiotach nadal nie docenia się organizowania okresowych narad lub zebrań kierownictwa z pracownikami. Komunikacja odbywa się przede wszystkim z góry na dół i ma charakter bezpośredni. Informacje są przekazywane głównie w formie słownej i, niestety, brak w tym zakresie spójności.

Podsumowując, należy podkreślić że kultura organizacji jest bardzo istotna w kontekście efektywnego zarządzania firmą. Pomijanie kultury organizacyjnej w zarządzaniu nowoczesną organizacją może być przyczyną braku efektywności zarządzania, dlatego współczesny menedżer nie może lekceważyć elementów związanych z kulturą organizacji, a szczególnie z klimatem organizacyjnym.

Bibliografia

Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiany*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Chrościcki Z., *Zarządzanie firmą. Wybrane problemy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1999.

Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Gadomska-Lila K., *Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 2.

- Gorzeń-Mitka I., *Zarządzanie organizacją w warunkach niepewności a cechy kultury organizacyjnej*, [w:] M. Sipa, K. Wolniakowska (red.), *Zarządzanie współczesną organizacją*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.
- Krupski R., Stańczyk S., *Wielopoziomowość relacji: strategia – kultura organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12.
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008.
- Mikuła B., *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2000, nr 3.
- Mikuła B., Makowiec M., *Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 801.
- Pachura A., *Kultura organizacyjna a potencjał kreatywności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, Zeszyt 3/2015.
- Paliszkievicz J.O., *Dzielenie się wiedzą oraz zaufanie w małych i średnich przedsiębiorstwach*, ZN „SGGW Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2007, nr 62.
- Paliszkievicz J.O., *Rola zaufania w zarządzaniu wiedzą*, [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wyd. PTZP, Opole 2014.
- Schein E., *Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji*, [w:] A. Marcinkowski, J. Sobczak (red.), *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Część II. Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1989.
- Skalik J., *Kulturowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Smolarek M., *Kultura organizacyjna podporządkowana zarządzaniu wiedzą w małych przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” Zeszyt 1/2015.
- Stankiewicz J., Moczulska M., *Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.
- Urban W., *Klimat organizacyjny jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw usługowych*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 7-8.
- Wojtowicz A., *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, Zeszyt 5/2004.

Nota o Autorze:

Dr Małgorzata Smolarek – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Specjalność naukowa: przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Autorka wielu artykułów i referatów z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzania zasobami ludzkimi oraz przedsiębiorczości. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół zagadnień związanych z zarządzaniem małymi i średnimi przedsiębiorstwami, zarządzaniem kapitałem ludzkim. Adiunkt i z-ca dyrektora Instytutu Zarządzania i Ekonomii w Wyższej Szkole Humanitas.

Dr Monika Sipa – adiunkt w Katedrze Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

Author`s resume:

Małgorzata Smolarek Ph.D., doctor of economics in the field of management studies, speciality: enterprise and management of small and medium-sized businesses. An author of many articles and papers in the field of business management and enterprise. Her research interests focus on the issues connected with small and medium-sized business management. Assistant Professor and Deputy Director of the Institute of Management and Economics at the Humanitas University in Sosnowiec.

Monika Sipa, Ph. D., assistant profesor in the Department of Economics, Investment and Real Estate, Faculty of Management, Technical University of Częstochowa.

Kontakt/Contact:

dr Małgorzata Smolarek
Wyższa Szkoła Humanitas
Instytut Zarządzania i Ekonomii
ul. Kilińskiego 43
41-200 Sosnowiec
email: msmolarek@poczta.fm

dr Monika Sipa
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania,
Katedra Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości
ul. Armii Krajowej 19b
42-200 Częstochowa
email: monikasipa@gmail.com

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:

Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:

Małgorzata Smolarek– 50%; Monika Sipa – 50%