Relacje między kulturą organizacyjną a strukturą w świetle badań szczecińskich przedsiębiorstw

<https://doi.org/10.33141/po.2005.06.01>

Przegląd Organizacji, Nr 6 (785), 2005, ss. 15-17
www.przegladowizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Katarzyna Gadowska, Alberto Lozano Platonoff, Sylwia Sysko-Romańczuk

Struktura a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa – założenia teoretyczne

W literaturze przedmiotu można spotkać dwie konkurencyjne hipotezy dotyczące zależności między kulturą organizacyjną a strukturą¹⁾.

Hipoteza pierwsza zakłada, że struktura organizacyjna w sposób naturalny i racjonalny reguluje zachowania organizacyjne i nie musi stanowić odpowiedzi na kulturowe uwarunkowania działalności organizacji. Hipoteza druga zakłada natomiast, że struktura organizacyjna jest dostosowywana do kulturowych uwarunkowań funkcjonowania organizacji.

Wyniki badań empirycznych potwierdzające obie wyżej prezentowane hipotezy wskazują na to, że struktura organizacyjna nie zawsze jest odpowiedzią na obowiązujące w przedsiębiorstwach wartości i normy kulturowe. Jeżeli z pewnych względów nie są one brane pod uwagę podczas kształtowania struktur, to nie można mówić o strukturotwórczych efektach kultury. Jeżeli jednak są brane pod uwagę, wpływ kultury na strukturę jest zawsze widoczny. Należy jednak podkreślić, że kultura powinna być traktowana jako czynnik kształtujący strukturę organizacyjną firmy, gdyż stanowi oparcie dla różnych koncepcji struktur organizacyjnych, stwarzając podłoże dla ich skutecznej implementacji i funkcjonowania²⁾. Struktura jest wtedy odpowiednia, kiedy ludziom stwarza się warunki skutecznej pracy, co jednak nie będzie możliwe ze strukturą zupełnie obcą kulturowo³⁾. Struktura organizacyjna, będąc usankcjonowaniem określonych celów i sposobów postępowania, zapewniającym skuteczne wdrażanie misji przedsiębiorstwa i jego strategii, siłą rzeczy powinna odzwierciedlać cele i zachowania, które są właściwe z punktu widzenia kultury organizacyjnej. Przy braku takiej zgodności przedsiębiorstwo boryka się z dużym obszarem organizacji nieformalnej.

Struktura a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa w świetle badań

Powiązania między strukturą a kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa stanowiły jeden z obszarów badawczych objętych analizą w trakcie realizacji przez zespół badawczy Uniwersytetu Szczecińskiego projektu pt. „Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw”⁴⁾. Jego głównym ce-

lem była identyfikacja wzorów kulturowych charakterystycznych dla przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego i przedsiębiorstw bez udziału kapitału zagranicznego (umownie nazywanych krajowymi), m.in. w obszarze struktury organizacyjnej. Zebrane informacje zostały następnie skonfrontowane z wynikami badań prowadzonych w ramach drugiego projektu pt. „Ogólna diagnoza szczecińskich przedsiębiorstw”. Zakładał on ocenę sprawności procesów zarządzania w szczecińskich podmiotach gospodarczych (w tym diagnozę i ocenę struktury organizacyjnej), opracowanie wniosków w celu racjonalizacji tych procesów oraz znalezienie skutecznych instrumentów polityki regionalnej stymulujących konkurencyjność regionu⁵⁾.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że przedsiębiorstwa krajowe i przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego przyjmują różne rozwiązania w zakresie struktur organizacyjnych. Przeprowadzona analiza statystyczna wykazała, że istnieje zależność między formą własności przedsiębiorstwa a typem jego struktury organizacyjnej. Najważniejsze różnice w zakresie stosowanych rozwiązań strukturalnych przedstawia tabela 1.

Wyniki badań wskazują, że przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego charakteryzuje większa elastyczność sposobów działania niż przedsiębiorstwa krajowe. Przedkładają elastyczne typy struktur organizacyjnych nad struktury hierarchiczne. W prawie połowie badanych przedsiębiorstw ich funkcjonowanie oparte jest na pracy zespołów zadaniowych. W tym względzie zdecydowanie dominują przedsiębiorstwa z udziałem kapitału holenderskiego. Koncepcja pracy zespołowej, stanowiąc alternatywę wobec wąskiej specjalizacji pracy, pełni jednocześnie funkcję motywacyjną. Szersze spektrum działalności umożliwia zaangażowanie pracowników w większy zakres spraw. Dzięki takiej formie pracy poszczególny pracownik może przełożyć osiągnięte przez siebie wyniki na rezultaty pracy całego zespołu i przez ten pryzmat analizować ich wpływ na jakość działania całości przedsiębiorstwa. Praca zespołowa oznacza większy zakres samodzielności oraz swobody działania w granicach określonych przez przełożonych. Z badań wynika, że w 80% firm przełożeni często delegują uprawnienia, co oznacza, że swoboda pracowników jest duża. Stworzenie możliwości współdecy-

Tab. 1. Synteza różnic między przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego i przedsiębiorstwami krajowymi

Zagadnienie	Rodzaj przedsiębiorstw	
	Krajowe	Z kapitałem zagranicznym
Typ struktury organizacyjnej	Dominacja hierarchicznych typów struktur, opartych na wyraźnie wyodrębnionych komórkach z jednoznacznym określeniem zadań, uprawnień i odpowiedzialności, bądź też wariant pośredni między hierarchicznym a elastycznym.	Dominacja elastycznych typów struktur, opartych na pracy zespołowej.
Delegowanie uprawnień decyzyjnych	Niezbyt częste. Wśród kadry kierowniczej dominuje raczej tendencja do skupiania uprawnień decyzyjnych we „własnych rękach”.	Częste, co stwarza pracownikom niższych szczebli szanse współdecydowania i sprzyja zwiększeniu ich zaangażowania i odpowiedzialności oraz integracji z przedsiębiorstwem.
System komunikacji	Swobodny przepływ informacji głównie w obrębie poszczególnych komórek. Koncentracja na tradycyjnych środkach przekazu.	Swobodny przepływ informacji wewnątrz całej firmy. Stosowanie zróżnicowanych form i narzędzi przekazu, wykorzystywanie systemów informatycznych.
Postrzeganie zmian	Tendencja do koncentracji na ochronie tego, co już się pozytywnie sprawdziło.	Traktowanie zmian jako naturalnego elementu działalności przedsiębiorstwa, nierzadko poszukiwanie zmian.

Źródło: opracowanie własne.

dowania jest kolejnym elementem sprzyjającym identyfikacji pracowników z wynikami działalności przedsiębiorstwa jako całości, zwiększenia ich zaangażowania i odpowiedzialności.

Większość badanych przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, bez względu na kraj pochodzenia udziałowców, cechuje decentralizacja i słaba hierarchia przejawiająca się współdecydowaniem, współpracą i wzajemnością. Najwyraźniej widać to w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału holenderskiego. Jest to zgodne z wynikami badań Ch. Hampdena-Turnera i A. Trompenaarsa, którzy analizując siedem kultur narodowych wskazali właśnie kulturę holenderską jako tę o najmniejszym stopniu zhierarchizowania oraz silnej skłonności do egalitaryzmu⁶⁾.

Przedsiębiorstwa krajowe częściej organizują swoją działalność według konwencji opartej na jasno zarysowanej hierarchii, wyraźnie wyodrębnionych komórkach, z jednoznacznym określeniem zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Potwierdza to tendencja kadry kierowniczej tych przedsiębiorstw do koncentracji uprawnień decyzyjnych we „własnych rękach”. W połowie badanych podmiotów raczej rzadko bądź w ogóle nie deleguje się uprawnień. Z badań nad specyfiką polskich przedsiębiorstw⁷⁾ wynika, że w praktyce polskich firm pojawia się paradoks. Z jednej strony, można zaobserwować wyraźne dążenie do redukcji nierówności (jednak poglądy dotyczące przywilejów zmieniają się w zależności od miejsca zajmowanego w hierarchii; im wyższe miejsce, tym wyższa ich akceptacja). Z drugiej strony, pracownicy wręcz oczekują wyraźnych wskazówek i jasnego podporządkowania hierarchicznego. W przeciwnym razie czują się niepewnie. Przejawiają brak samodzielności i lęk przed ponoszeniem ryzyka i odpowiedzialności⁸⁾.

Jednakże z badań przeprowadzonych przez autorów wynika również, że dość liczna (40%) grupa przedsiębiorstw zdecydowała się na wariant pośredni między ścisłą hierarchią a elastycznymi zespołami, a są i takie, które swoje funkcjonowanie postrzegają w kontekście pracy zespołowej. Takie podejście wiąże się z koniecznością przynajmniej częściowego dzielenia się przez przełożonych uprawnieniami i oznacza zwiększoną partycypację pracowników. Stanowi to szansę

szybszego adaptowania się do zachodzących zmian, których dynamika niejako zmusza do przyjmowania bardziej elastycznych rozwiązań.

Preferencje przedsiębiorstw w stosowaniu różnych typów struktur organizacyjnych przedstawia tabela 2.

Typ struktury organizacyjnej determinuje także reakcje przedsiębiorstwa (ich szybkość i rodzaj) na zachodzące w otoczeniu zmiany. Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, które zmiany traktują raczej jako naturalny element wpisany niejako w charakterystykę swojej działalności, wybierają taki typ struktury, który pozwoli antycypować przyszłe zmiany bądź też skutecznie adaptować się do już zaszłych zmian. Postawa pracowników tych przedsiębiorstw, którzy raczej starają się dostosować do zmian niż je bojkotować, znacznie ułatwia takie reakcje przedsiębiorstw. Zarówno przedsiębiorstwa krajowe, jak i z udziałem kapitału zagranicznego prezentują podobną postawę wobec zmian, traktując je jako naturalną kolej rzeczy.

W przedsiębiorstwach krajowych pracownicy jeszcze rzadziej przyjmują postawę zachowawczą. Zapewne w dużej mierze jest to związane z obecną sytuacją na rynku pracy. W trosce o zachowanie miejsca pracy akceptują stawiane im wymagania, a często także – zdając sobie sprawę z nieuchronności zmian – traktują je jako rzecz naturalną. Z drugiej jednak strony, obawa przed utratą stanowiska pracy stanowi najczęstszy powód stawiania oporów przeciw zmianom, które w tym przypadku są postrzegane przez pracowników jako zagrożenie ciągłości ich zatrudnienia. Można to jednak wytłumaczyć głębokim przywiązaniem do pracy w macierzystych komórkach oraz silną identyfikacją z przedsiębiorstwem, na co także wskazują wyniki przeprowadzonych badań.

Skuteczne działanie pracowników oraz ich zadowolenie w dużej mierze zależy od tego, czy stworzy im się odpowiednie warunki realizacji powierzonych zadań, oraz czy odpowiednio zaangażuje się ich w proces podejmowania decyzji. Rozwiązania dotyczące struktury organizacyjnej będą miały na to zasadniczy wpływ. Typ struktury organizacyjnej będzie determinował rodzaj i charakter pracy w przedsiębiorstwie. Aby zaprojektować odpowiednią strukturę organizacyjną bądź też

Tab. 2. Charakterystyka struktury organizacyjnej

	Przedsiębiorstwa krajowe	Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego				
	Ogółem	Ogółem	Niemieckiego	Szwedzkiego	Holenderskiego	Innego
Liczba odpowiadających firm	75	75	24	21	15	15
Hierarchiczna, oparta na wyrażeniu wyodrębnionych komórkach	43%	23%	29%	14%	0%	47%
Elastyczna, oparta na pracy zespołowej	17%	45%	46%	48%	73%	13%
Wariant pośredni	40%	32%	25%	38%	27%	40%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

usprawnić już istniejącą, należy: dokładnie opisać lub też zweryfikować dotychczasowe opisy stanowisk organizacyjnych celem prowadzenia polityki kadrowej skutkującej „zatrudnieniem odpowiednich ludzi na stanowiskach”; delegować uprawnienia decyzyjne celem zbliżenia decydentów do miejsc powstawania problemów, co ułatwia szybszą reakcję na ich pojawianie się oraz skuteczniejsze wprowadzanie zmian; częściej organizować pracę zespołową stwarzającą szansę na ujawnienie się efektu synergicznego oraz umożliwiającą zdobywanie nowej wiedzy i dzielenie się dotychczasowymi doświadczeniami. Zalecenia te dotyczą przede wszystkim przedsiębiorstw krajowych.

Podsumowanie

Jak wynika z zaprezentowanych wyników badań, kultura organizacyjna może determinować przyjmowanie określonych rozwiązań organizacyjnych, ale gdy sytuacja tego wymaga, struktura może zawierać odpowiednie bodźce motywujące do zmiany nieodpowiednich zachowań, czyli modyfikacji tych wyróżników kultury, które ograniczają sprawność procesów zarządzania. Bardzo istotną rolę w tym procesie odgrywa kadra kierownicza. Jest to rola pośrednika, który z jednej strony może wpływać na odpowiednie ukształtowanie struktury formalnej, a z drugiej – starać się upowszechniać właściwe wzorce zachowań.

Jeżeli przedsiębiorstwa mają szybko reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, muszą przekazać więcej odpowiedzialności, władzy i informacji osobom znajdującym się najbliżej tych komponentów otoczenia, które mają największy wpływ na skuteczność ich działania, czyli głównie klientów i kooperantów. Nierzadko wiąże się to ze zmianami istniejących dotychczas rozwiązań strukturalnych. Oznacza to z kolei wzrost znaczenia obowiązującej wszystkich pracowników hierarchii wartości. W sytuacji wprowadzenia tego typu zmian w strukturze organizacyjnej sterowanie i kontrola są sprawowane bardziej elastycznie, gdyż podstawową funkcję kontrolną pełni uznawana hierarchia wartości. Wspólne wartości powodują, że kierownictwo i pracownicy posługują się tym samym językiem i realizują tę samą koncepcję działania. Rola kadry kierowniczej sprowadza się do ustalania parametrów, które służą do oceny pracy oraz stosowania zachęt (materialnych i niematerialnych) do przejawiania inicjatywy⁹⁾. Taka sytuacja oznacza, że w przedsiębiorstwach celem zwiększenia elastyczności i sprawności ich działania może zaistnieć konieczność jedno-

czesnego dostosowywania się kultury i struktury organizacyjnej.

dr Katarzyna Gadomska,
dr inż. Alberto Lozano Platonoff,
dr Sylwia Sysko-Romańczuk

Katedra Organizacji i Zarządzania
Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytetu Szczecińskiego

PRZYPISY

- 1) M. CIURLA, M. HOPEJ, *Kultura a struktura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 4, s. 11.
- 2) Por. A. PIOTROWICZ, *Czynniki określające strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 3, s. 8.
- 3) Fakt ten jest również podkreślany w: H.J. WARNECKE, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo frakcyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 43.
- 4) Badania trwały od maja do listopada 2001 r. Kwestionariusz ankietowy skierowano do naczelnej kadry kierowniczej, gdyż w zasadniczej mierze to ona kształtuje i utrwała wzory kulturowe oraz wytycza kierunki zmian kultury organizacyjnej i, mimo nierzadko dużej rotacji pracowników na niższych stanowiskach, pozwala na dłuższe zachować przyjęte rozwiązania i sposoby działania. W efekcie uzyskano zwrot wypełnionych kwestionariuszy ankietowych ze 150 przedsiębiorstw (75 z udziałem kapitału zagranicznego i 75 krajowych) spośród 280 zaproszonych do wzięcia udziału w badaniach.
- 5) Badania zostały podzielone na dwa etapy. W pierwszym, od listopada 2000 do listopada 2001, poddano badaniu 688 przedsiębiorstw za pomocą dwóch rodzajów ankiet – małej, liczącej 50 pytań, dla firm mikro (zatrudniających do 9 osób) i dużej, liczącej 99 pytań, dla pozostałych podmiotów. Przygotowano także suplement dla firm prowadzących działalność eksportową. Wyniki ankiet zostały wsparte informacjami uzyskanymi w trakcie spotkań i wywiadów z kadra kierowniczą. W drugim etapie, od stycznia 2002 r., prowadzone są szczegółowe przeglądy firm (do maja 2002 r. wykonano ich 50).
- 6) Ch. HAMPDEN-TURNER, A. TROMPENAARS, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 240.
- 7) Mowa o badaniach wstępnych prowadzonych w ramach polsko-niemieckiego programu badawczego (Wirtschafts- und Unternehmensentwicklung in der deutsch-polnischen Grenzregionen im Prozeß der EU-Integrations Polen) – *Polskie i rosyjskie przedsiębiorstwa w okresie transformacji gospodarki*, redakcja naukowa K. KRZAKIEWICZ, B.Ż. MILNER, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001, s. 105.
- 8) Na taką postawę pracowników polskich przedsiębiorstw wskazują również wyniki badań przeprowadzonych przez A. Gliniską-Newes. Por. A. GLINSKA-NEWES, *Tendencje w ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 7–8, s. 9–12.
- 9) R. HOWARD, *Values Make the Company. An Interview with R. Haas*, „Harvard Business Review” 1990, nr X–XI, za: W. STRASZYŃSKI, *Znaczenie ogólnie uznanych wartości*, „Przegląd Organizacji” 1991, nr 5, s. 34.