

Struktura organizacyjna jako czynnik kulturotwórczy

<https://doi.org/10.33141/po.2008.10.04>

Przeład Organizacji, Nr 10 (825), 2008, ss. 11-14

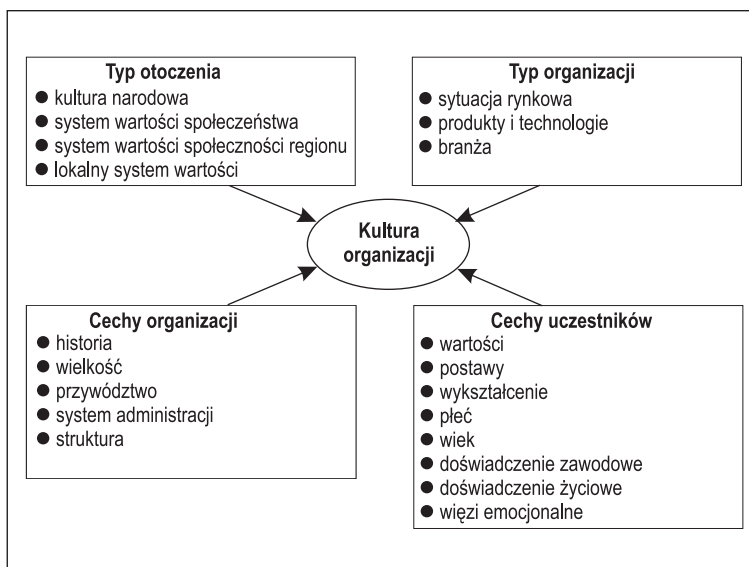
www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Marian Hopej

Wprowadzenie

Kultura nie jest „samotną wyspą” w przedsiębiorstwie [M. Czerska, 2003]. W długim okresie może być traktowana jako zmienna zależna, kształtowana przez wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych (rysunek 1).



Rys. 1. Uwarunkowania kultury organizacyjnej

Źródło: [10; 2006, s. 379].

Oddziaływanie otoczenia przedsiębiorstwa, jego typu, cech oraz cech pracowników na kulturę organizacyjną było przedmiotem dość szeroko zakrojonych badań, przeprowadzonych na próbie 101 jednostek gospodarczych funkcjonujących w Polsce. W niniejszym artykule zostanie naszkicowany obraz wpływu jednego z tych czynników, tj. struktury organizacyjnej.

Przyjęto, że strukturę organizacyjną charakteryzują cztery cechy. Są nimi:

- konfiguracja – odzwierciedlająca kształt ról i pozycji organizacyjnych;
- centralizacja – określająca wewnętrzną władzę w przedsiębiorstwie, a więc rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w kwestiach dla niego istotnych;
- specjalizacja – charakteryzująca wynikającą z podziału pracy stopień ograniczenia dowolności zachowań pracowników w realizacji zadań i obowiązków organizacyjnych;

- formalizacja – charakteryzująca zakres, w jakim łączność, wzorce działania i postępowania są zarejestrowane w dokumentach organizacyjnych [9, 2001].

Wymienione wyżej cechy były „mierzone” za pomocą odpowiedzi (tak, raczej tak, ani tak, ani nie, raczej nie, nie) na kilka pytań. Respondentami byli członkowie kierownictw badanych przedsiębiorstw, tj. osoby zajmujące stanowiska na dwóch najwyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej.

Przyjęto również, że elementami składowymi kultury organizacyjnej są: wymiar antropologiczny, społeczny i poznawczy [S. Boerner, 1994]. Wymiar społeczny opisuje swobodę, jaką przedsiębiorstwo dysponuje w stanowieniu o własnych losach. Może być ona duża i wówczas jest ono samodzielnym podmiotem (np. przedsiębiorstwo wolnorynkowe) albo obiektem planowania z zewnątrz (np. przedsiębiorstwo w gospodarce centralnie planowanej). Charakteryzuje także reakcje na zachodzące zmiany. Pozwala określić, czy przedsiębiorstwo z dużą energią przeprowadza zmiany, czy też jest pasywne z obawy przed niepowodzeniami i ryzykiem.

Wymiar socjalny odnosi się do tego, kto dominuje w przedsiębiorstwie, jednostka czy kolektyw? Czy dobro jednostki stawiane jest przed dobrem kolektywu, czy też oczekuje się od każdej jednostki wsparcia całości zorganizowanego działania? Opisuje relacje międzyludzkie, które mogą być oparte na założeniu, że ludzie są równi, potrafią samodzielnie rozwiązywać problemy oraz określać swoją pozycję w strukturze organizacyjnej, względnie na tym, że nie są równi, niezdolni do uczenia się, a miejsce w strukturze jest im nadawane z zewnątrz.

Trzecim wymiarem kultury był wymiar społeczny. Jego treścią jest próba odpowiedzi na pytanie, jaki charakter ma ludzkie poznanie, czy uważa się je za niezawodne, czy za omylne, nacechowane błędami? Charakteryzuje proces rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie, który może polegać na ciągłym ulepszaniu, odkrywaniu nowej wiedzy (poszukiwaniu optimum lokalnych), bądź na poszukiwaniu jednego, najlepszego rozwiązania, optimum absolutnego (ideału) [S. Boerner, 1994].

Tab. 1. Otwarta i zamknięta kultura organizacyjna

Otwarta kultura organizacyjna	Zamknięta kultura organizacyjna
● przedsiębiorstwo jako subiekt kształtujący rzeczywistość według własnej woli	● przedsiębiorstwo jako obiekt skazany na zewnętrzne wpływy (obiekt planowania)
● partykularyzm – ochronie podlega jednostka	● holizm – ochronie podlega kolektyw
● poznawanie i odkrywanie wiedzy jest procesem ciągłych ulepszeń	● realizacja wiedzy i bezkrytyczne wprowadzanie w życie ostatecznie objaśnionych ideałów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [S. BOERNER, 1994, s. 103–111].

Uwzględnienie wszystkich trzech wymiarów pozwala wyróżnić dwa przeciwstawne typy kultury organizacyjnej: zamkniętą i otwartą (tabela 1). Kultury te mogą być traktowane jak krańce kontinuum kultur organizacyjnych, obejmujące również kultury „pośrednie”, tj. mniej lub bardziej zamknięte, względnie mniej lub bardziej otwarte.

W prowadzonych badaniach kultura organizacyjna była „mierzona” za pomocą ankiety opracowanej przez D. Geberta, S. Boerner i W. Matiaske [1996]. Sformułowane pytania dotyczyły wszystkich trzech wymiarów, a udzielane odpowiedzi (tak, raczej tak, ani tak, ani nie, raczej nie, nie) odzwierciedlały omówione aspekty otwarcia (zamknięcia) zwyczajowego sposobu myślenia, odczuwania i działania pracowników.

Hipotezy i wyniki badań empirycznych

Na podstawie analizy doniesień literaturowych m.in. M. Greilinga [1998], P. Heintela i E. E. Krainza [1988] oraz F. G. Hillmera i L. Donaldsona [1997] zostały sformułowane cztery hipotezy:

- im bardziej płaska struktura organizacyjna (im mniej jest szczebli hierarchii), tym bardziej otwarta kultura organizacyjna;
- im niższy stopień centralizacji, tym bardziej otwarta kultura organizacyjna;
- im niższy stopień specjalizacji, tym bardziej otwarta kultura organizacyjna;
- im niższy stopień formalizacji, tym bardziej otwarta kultura organizacyjna.

Jakie zatem typy struktur organizacyjnych mogą sprzyjać „otwieraniu” się kultur organizacyjnych, a jakie ich „zamykaniu”. W zależności od tego, jak kształtuje się konfiguracja, stopień centralizacji, for-

malizacji i specjalizacji, można wyróżnić dwa przeciwstawne typy struktur organizacyjnych. Są nimi: struktura biurokratyczna i innowacyjna (tabela 2).

Obydwa rozwiązania stanowią krańce kontinuum struktur organizacyjnych, między którymi można sobie wyobrazić wiele innych – mniej lub bardziej innowacyjnych, lub mniej lub bardziej biurokratycznych. Strukturą najbardziej zbliżoną do modelowego, biurokratycznego rozwiązania strukturalnego jest struktura funkcjonalna, ściślej struktura scalonych pionów funkcjonalnych. Jak wiadomo, sprzyja ona profesjonalizmowi w zarządzaniu i ułatwia kontrolę realizacji działań, ale jednocześnie utrudnia reakcję na szybko zachodzące zmiany w otoczeniu. Mniej biurokratycznym rozwiązaniem jest struktura dywizjonalna, która wprawdzie powoduje wzrost kosztów ogólnych, lecz również ułatwia dość szybką reakcję na to, co dzieje się w otoczeniu oraz podejmowanie racjonalnych decyzji, związanych z wytwarzaniem określonego produktu lub grupy produktów. Mniej więcej w środku kontinuum sytuuje się struktura macierzowa, pozwalająca na interdyscyplinarną współpracę i sprawne dostosowanie się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu (wadami tej struktury są m.in. sprzyjanie konfliktom kompetencyjnym oraz zachęcanie do walki o władzę). Do najbardziej innowacyjnych rozwiązań strukturalnych (a tym samym najbardziej sprzyjających „otwieraniu” się kultury organizacyjnej) można natomiast zaliczyć m. in.:

- strukturę procesową – składającą się z dwóch części. Jedną stanowią zespoły realizujące procesy ukierunkowane na wytwarzanie wartości dla klienta, zaś drugą – centra doskonalenia, w których odbywają się treningi personelu;
- strukturę orbitalną – zapewniającą demokratyczną równość wszystkim pracownikom. Zależności hierarchiczne są w jednostkach organizacyjnych

Tab. 2. Biurokratyczna i innowacyjna struktura organizacyjna

Cechy	Struktura	
	Biurokratyczna	Innowacyjna
Konfiguracja	rozbudowana hierarchia (niewielka przeciętna rozpiętość kierowania, wiele szczebli hierarchii)	płaskie rozwiązanie strukturalne (duża przeciętna rozpiętość kierowania, niewiele szczebli hierarchii)
Centralizacja	wysoki stopień centralizacji	niski stopień centralizacji
Specjalizacja	wysoki stopień specjalizacji działań	niski stopień specjalizacji działań
Formalizacja	wysoki stopień formalizacji działań	niski stopień formalizacji działań

Źródło: na podstawie [M. HOPEJ, 2004].

Tab. 3. Korelacje zmiennych niezależnych z kulturą organizacyjną

Zmienna	Współczynnik korelacji	Związek istotny statystycznie, jeśli $p < ,050$
Wartości profesjonalizmu pracowników	-,100	,343
Kwalifikacje pracowników	,119	,538
Częstość przeprowadzania szkoleń w przedsiębiorstwie	,151	,150
Staż pracy pracowników	,008	,942
Rodzaj rekrutacji (wewnętrzna – zewnętrzna)	-,087	,399
Selekcja kandydatów (profil wymagań sformułowany na bazie kwalifikacji podstawowych)	,413	,000
Adaptacja pracownika (tworzenie wspólnoty i lojalności)	-,115	,264
Ocena pracowników (ewaluacyjna – rozwojowa)	,564	,000
Forma szkolenia (wykłady – warsztaty)	,535	,000
Formułowanie strategii (ewolucyjne – planistyczne)	-,390	,000
Przywództwo	,724	,000
Intensywność kierowania	,071	,497
Hierarchia	-,070	,507
Specjalizacja działań	,223	,031
Centralizacja	,250	,014
Formalizacja działań	,113	,275
Technologia	,071	,502
Kluczowe wartości	,544	,000
Złożoność otoczenia	,022	,831
Zmienność otoczenia	,100	,337

Źródło: [A. ZGRZYWA-ZIEMAK, M. HOPEJ, R. KAMIŃSKI, 2008].

bardzo słabe, każdy bowiem działa autonomicznie i jest wobec innych, w tym również wobec osoby odpowiedzialnej za sprawność funkcjonowania całości, równorzędnym partnerem;

- strukturę holarchiczną – zakładającą, że podstawowymi jednostkami organizacyjnymi są holony, tj. systemy, które są zarówno całościami, jak również częściami składowymi większej całości. Dążą one do zachowania własnej, bardzo dużej autonomii i jednocześnie przyczyniają się do sprawnego funkcjonowania całości [M. Hopej, 2004].

Jak już wspomniano, zebrano dane ze 101 przedsiębiorstw. Po dokonaniu wstępnej ich (danych) analizy (analiza występowania wartości ekstremalnych, analiza wartości brakujących oraz analiza rzetelności), przeprowadzono analizę wpływu 20 zmiennych niezależnych na kulturę organizacyjną (zmienną zależną). Polegała ona na obliczeniu współczynników korelacji, które przedstawia tabela 3.

Ogólnie biorąc, współczynniki korelacji nie są, zbyt wysokie. Przyjęto więc, że o sile wpływu

zmiennych niezależnych na kulturę organizacyjną mogą świadczyć dopiero wyniki analizy regresji wielowymiarowej. Ujawniła ona, że na kulturę organizacyjną statystycznie istotny wpływ mają jedynie trzy zmienne:

- przywództwo (im bardziej rozproszone przywództwo, tym bardziej otwarta kultura);
- selekcja kandydatów do pracy (im słabiej selekcja dąży do zgodności cech i zdolności z istniejącymi warunkami pracy, a tym samym w większym stopniu opiera się na ogólnie sformułowanych kwalifikacjach podstawowych, tym bardziej otwarta jest kultura);
- kluczowe wartości (im bardziej realizowane działania są nasycone kluczowymi wartościami, tym bardziej otwarta kultura organizacyjna).

Wynika stąd, że:

- charakterystyki strukturalne nie są istotnymi czynnikami kulturotwórczymi (żadna z hipotez nie została więc potwierdzona);
- istnieją uzasadnione wątpliwości, czy struktura organizacyjna jest spójną całością (korelacja specja-

lizacji z kulturą kształtuje się inaczej niż korelacje z kulturą innych charakterystyk).

Jakkolwiek próbka badawcza nie była reprezentatywna, to uzyskane wyniki mogą wzbudzać niepokój. Kultura organizacyjna niektórych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce nie jest bowiem w pełni racjonalna (tj. niedostosowana do istniejących rozwiązań strukturalnych). Pracownicy mogą przeto otrzymywać sprzeczne sygnały: np. normy i wartości kutrowe mogą sprzyjać kreatywnym zachowaniom organizacyjnym, natomiast struktura organizacyjna je utrudniać lub wręcz uniemożliwiać. Nietrudno zauważyć, że taki stan rzeczy nie ułatwia ani sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, ani jego rozwoju.

prof. dr hab. inż. Marian Hopej
Instytut Organizacji i Zarządzania
Politechniki Wrocławskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] BOERNER S., *Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?*, Duncker und Humblot, Berlin 1994.
- [2] BURNS T., G. M. STALKER, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1968.
- [3] CZERSKA M., *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- [4] GEBERT D., S. BOERNER, W. MATIASKE, *Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen – zur Validierung eines Meinstruments (FOGO – Fragebogen zur Offenheit/Geschlossenheit in Organisationen)*, Diskussionspapier 1996 nr 15, Wirtschaftswissenschaftliche Dokumentation, Berlin 1996.
- [5] GREILING M., *Faktoren der Innovationsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen. Eine Vergleichsanalyse der Republik Polen und der Bundesrepublik Deutschland*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
- [6] HEINTE P. L., E. K. KRAINZ, *Projektmanagement. Eine Antwort für Hierarchiekrise?*, Gabler, Wiesbaden 1998.
- [7] HILMER, F. G. L. DONALDSON, *Jenseits der Management Mythen: Kontinuität statt Trendhopping, Moderne Industrie*, Landsberg am Lech 1997.
- [8] HOPEJ M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo, Wrocław. Warszawa. Kraków 2004.
- [9] *Organizacja i zarządzanie*, (red.) M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- [10] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, KOŹMIŃSKI A. K., PIOTROWSKI W. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [11] ZGRZYWA-ZIEMAK A., M. HOPEJ, R. KAMIŃSKI, *Raport końcowy z realizacji projektu badawczego nt. „Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce”*, Warszawa 2008.

Summary

Organizational structure – one of causes of organizational culture factor in the literature – was stated. Research hypotheses were presented, that define the influence of organizational structure on the culture in an enterprise. The applied research method was described and the hypotheses were verified. It was shown, that organizational structure does not have a significant influence on organizational culture.