Z E S Z Y T Y N A U K O W E P O L I T E C H N I K I P O Z N A Ń S K I E J
Nr 63 Organizacja i Zarządzanie 2014

Magdalena K. WYRWICKA*

KULTURA PRZEDSIĘBIORSTWA A ODCZUCIE BEZPIECZEŃSTWA

W artykule przedstawiono pojęcie, poziomy i funkcje kultury. W rozważaniach skoncentrowano się na kulturze przedsiębiorstwa i zwrócono uwagę na przesłanki poczucia bezpieczeństwa. Studium przypadku objęło diagnozę kultury organizacyjnej w małym przedsiębiorstwie usługowym. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących Quinna i Camerona i z użyciem kwestionariusza OCAI w aspekcie gotowości do zmian i poczucia bezpieczeństwa pracowników. Metoda umożliwia usystematyzowanie i interpretację szeregu zjawisk występujących w organizacji i ich konfrontację z oczekiwaniami pracowników.

Słowa kluczowe: kultura, kultura przedsiębiorstwa, model wartości konkurujących, diagnoza kultury, odczucie bezpieczeństwa

1. WPROWADZENIE

Kultura jest zjawiskiem ukazującym „zbiorowe oprogramowanie umysłów" [1, s. 39] i stała się podstawowym terminem na określanie sposobów myślenia, odczuwania i działania na poziomach: uniwersalnym (właściwym ludzkości), kolektywnym (odniesionym do grupy społecznej) lub indywidualnym.

Traktując za E. Scheinem kulturę jako wytwór interakcji społecznej [3, s. 400], wyróżnia się w niej trzy istotne poziomy (rys. 1).

1) **Podstawowe założenia**, które stanowią fundament, dają podstawę innym komponentom kultury, określając istotę egzystencji, natury ludzkiej, rzeczywistości i postrzegania prawdy. Założenia są zazwyczaj ukryte i nieuświadomione, trud-

* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki.

ne do identyfikacji. Uporządkowane są zwykle zgodnie z podstawowymi przesłankami ludzkiej egzystencji, takimi jak:
- stosunek do otoczenia (postrzeganie uwarunkowań),
- objaśnienie natury rzeczywistości (sposób pojmowania prawdy),
- przekonania o naturze człowieka (istotne, cenione cechy charakteru osoby),
- ludzka aktywność (wyobrażenia o celowości lub atrakcyjności pracy),
- stosunki międzyludzkie (prawidłowości w porządkowaniu relacji społecznych, formalnych i nieformalnych).

2) **Normy i wartości**, czyli zbiór zasad codziennego działania członków grupy, które są kształtowane pod wpływem dominujących wartości[1]. Dzięki nim członkowie grupy wiedzą, jak mają sobie radzić w ważnych sytuacjach. Normy i wartości można podzielić na:
   - deklarowane (mogą być łatwo dostępne, gdyż często są zawarte w filozofii zarządzania lub zapisach formalnoprawnych),
   - przestrzegane (trudniej dostępne, aby je opisać, należy dłuższy czas przebywać w grupie, obserwując postępowanie jej uczestników).
3) **Artefakty**, stanowiące wskaźnik kultury. Do nich zalicza się:
   - artefakty językowe (praktykowany język – sposób komunikowania się, mity, legendy),
   - artefakty behawioralne (ceremonie, rytuały, typowe sposoby reagowania),
   - artefakty fizyczne (struktura organizacyjna, przedmioty materialne, rozwiązania przestrzenne i wizualne).

Artefakty są przejawami kultury, ale nie stanowią jej istoty. Najważniejszym elementem na poziomie artefaktów jest struktura organizacyjna.

Rys. 1. Poziomy kultury wg E. Scheina [za 3, s. 400]

[1] Przekonania i postawy członków społeczności łączą się, tworząc wszechobejmujące ideały – wartości. Są to trwałe koncepcje lub dogmaty, wyznaczające preferowany sposób postępowania [5, s. 45].

Rozważając grupę społeczną współtworzącą załogę konkretnego przedsiębiorstwa, można mówić o kulturze tego środowiska, czyli o kulturze przedsiębiorstwa. Ta ostatnia jest definiowana jako zjawisko będące wypadkową zachowań pracowników i kierownictwa, spoiwo, które łączy, jednoczy, stabilizuje środowisko społeczne, a także względnie trwały zespół wartości, przekonań i założeń. Kultura przedsiębiorstwa przejawia się w kreowanym przez zarządzających sposobie postępowania i myślenia, stworzonym i przyjętym przez zespół, dlatego utożsamia się ją z kulturą organizacji. Przestrzeganie przyjętych założeń i podejmowanie działań według zaleceń zwierzchników lub obowiązujących przepisów i procedur świadczy o kulturze organizacyjnej.

Warto zauważyć, że może ona pomagać lub przeszkadzać w osiąganiu strategicznych celów organizacji oraz stwarzać lub zaburzać poczucie bezpieczeństwa wśród członków konkretnej społeczności.

2. PRZESŁANKI POCZUCIA BEZPIECZEŃSTWA

Bezpieczeństwo jest stanem odczuwanym indywidualnie, wynikającym z braku poczucia zagrożenia. Dla wielu osób jest potrzebą i może stanowić wartość. W zależności od czynników psychicznych oraz dostępnych informacji ta sama sytuacja zewnętrzna może być różnie oceniana. Osoba może się czuć bezpieczna w sytuacji dużego zagrożenia albo odczuwać lęk w warunkach dużej stabilności i spokoju społecznego [2].

Adekwatna ocena jest możliwa, gdy człowiek dostrzega właściwe przesłanki, nadaje im odpowiednie znaczenia i tworzy obiektywny obraz sytuacji, w której się znajduje – jako zagrożenie, gdy warunki są niesprzyjające (brak poczucia bezpieczeństwa), oraz jako stan bezpieczeństwa, gdy okoliczności dają podstawę do takiej oceny [2].

Poczucie bezpieczeństwa jest stanem doświadczania spokoju, wrażenia braku zagrożeń i pewności wynikającej z istnienia konkretnych zabezpieczeń.

Spokój zyskuje się m.in. dzięki:
- istnieniu w pobliżu (w zasięgu) troskliwego, zapobiegliwego opiekuna,
- włączeniu we wspólnotę (bycie w grupie),
- postawie dopasowywania się, wynikającej z woli współdziałania,
- przekonaniu o poprawności postępowania – zgodności z prawem lub procedurami,
- zaufaniu – przekonaniu o uczciwości, rzetelności, kompetencji, lojalności i otwartości osób z otoczenia.

Brak odczucia zagrożeń i pewność wiążą się między innymi z:
- przebywaniem w bezpiecznym, spokojnym miejscu,
- byciem poza centrum uwagi monitoringu lub kontroli,

– przekonaniem o panowaniu nad sytuacją,
– pewnością, że są w pobliżu obrońcy,
– istnieniem rezerw, które w razie potrzeby można będzie uruchomić,
– dopuszczalnymi alternatywnymi możliwościami postępowania, z których można skorzystać.

Doświadczenia zdobywane w interakcji z innymi ludźmi, czyli uczenie się przez działanie, prowadzi nie tylko do uzyskania nowej wiedzy i umiejętności, ale też do wywołanych silnymi emocjami zmian osobowościowych [5, s. 14] objawiających się powściągliwością w wyrażaniu własnego zdania, unikaniem niektórych zadań lub ról zawodowych, odczuciem zagubienia w środowisku pracy.

Biorąc pod uwagę tendencję do autonomizacji, zarówno osobniczej, jak i stanowisk pracy, można domniemywać, że przeciętny pracownik czuje się niepewny, a nawet zagubiony w otaczającym go środowisku. Jeśli ma sam zorganizować swoje miejsce do życia i pracy, uszeregować swoje obowiązki i skoordynować je z nowymi zadaniami oraz działaniami innych, troszcząc się przy tym o terminowość i jakość wykonawstwa, a czasem też zaopatrzyć się w stosowne materiały, informacje, narzędzia i urządzenia – może mieć wątpliwości, czy zatrudniająca go instytucja (a konkretnie przełożony) uwzględnia to, że ma do czynienia z człowiekiem. Dyskomfort narasta w związku z zaniedbywaniem procesów wprowadzania do pracy i wdrażania do nowych zadań. Pracownicy rzadko są zapoznawani z nowymi technologiami. Rośnie tempo wykonawstwa oraz zwiększa się zakres czynności wykonywanych w życiu prywatnym i zawodowym.

Różnorodność i pośpiech są wrogami dobrej organizacji, a nieład i brak możliwości dokończenia już rozpoczętej czynności burzą poczucie bezpieczeństwa. Dlatego też wiele osób stoi dzisiaj w obliczu poważnych dylematów:
– jak poradzić sobie z licznymi zadaniami (ze skłębionymi myślami) i nadać właściwe priorytety lub kolejność różnym działaniom,
– na ile można „poluzować" procedury lub regulaminy,
– czy warto podejmować ekstremalne wyzwania (bo „co nie zabije, to wzmocni"),
– na ile trzeba być etycznym i rzetelnym,
– kiedy korzystać z gotowych przykładów lub rozwiązań (np. podążać już przetartymi ścieżkami, nie wiedząc, dokąd prowadzą),
– czy warto wychodzić „przed szereg" (bo „pionierzy kończą ze strzałą w plecach", ale inni mają już przetarte ścieżki),
– czy przyznawać się do swojej niewiedzy lub braku umiejętności,
– czy można oczekiwać wsparcia, pomocy lub konsultacji.

Sposób ich rozwiązania będzie budował albo rujnował indywidualne poczucie bezpieczeństwa. Wiele zależy od opisanych na wstępie artefaktów kulturowych, już istniejących i istotnych w danym środowisku. Jako widoczne dla każdego – stwarzają one wizerunek konkretnej grupy i potwierdzają bądź negują indywidualne zamiary związane z bieżącym funkcjonowaniem w konkretnym środowisku, np. zawodowym.

3. INTEGRACYJNA FUNKCJA KULTURY

3.1. Funkcje kultury organizacyjnej

E. Schein podkreśla, że jedną z funkcji zarządzania jest umiejętne wykorzystanie kultury organizacyjnej do działań prorozwojowych. Dlatego też wyróżnia się i poddaje się analizie poszczególne funkcje kultury, które są dzielone na wewnętrzne i zewnętrzne [7, s. 33].

Do wewnętrznych zalicza się funkcje:
- integrującą,
- percepcyjną (poznawczo-informacyjną),
- adaptacyjną.

Integracyjna funkcja kultury organizacyjnej wiąże się z utrzymaniem organizacyjnej jedności przez tworzenie atmosfery współpracy oraz akceptację wspólnych wartości i celów (utożsamianie się). Można wymienić kilka aspektów mających wpływ na wypełnianie tej funkcji.
- Kultura jako synteza wspólnoty. Łączy i tworzy się w procesie przez powszechnie przyjęte schematy myślenia, wierzenia, uczucia, wartości, doświadczenie, uczenie się oraz uczestnictwo w procesie – bycie razem podczas wykonywania zadań.
- Poczucie bezpieczeństwa i stabilności. Przedsiębiorstwo, które integruje ludzi za pomocą kultury, stwarza „parasol" dla załogi, a troska o warunki pracy, sprawiedliwy podział zadań według kompetencji oraz jednoznaczny system wynagradzania dają członkowi organizacji poczucie zorganizowanej działalności. Kultura organizacyjna mająca długoletnią historię i tradycję ułatwia tworzenie tożsamości organizacyjnej. Konflikty i pewne niedociągnięcia schodzą wówczas – dla dobra wspólnego – na dalszy plan.
- Budowanie tożsamości organizacji. Załoga przedsiębiorstwa to zbiór różnych osobowości, charakterów, temperamentów, aspiracji i zdolności. Budując na różnorodności, umacnia się tożsamość grupową.

Percepcyjna funkcja kultury organizacyjnej wiąże się ze sposobem postrzegania środowiska, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Jej istotą jest dostarczanie informacji i wiedzy zarówno o sytuacji wewnętrznej, jak i o stanie otoczenia. W wyniku wspólnego przebywania i kontaktów ludzie zdobywają informacje i nową wiedzę, poszerzają horyzonty postrzegania rzeczywistości i dzielą się opiniami. Dzięki temu wspólnie uczą się kultury oraz dowiadują się, jakie są oczekiwania organizacji wobec nich.

Adaptacyjna funkcja kultury polega na stabilizowaniu rzeczywistości i tworzeniu stanu względnej równowagi przez wypracowanie procedur pracy oraz wzorców działań przystosowawczych, które ułatwiają zaakceptowanie zachodzących zmian. Wpływa ona na poczucie bezpieczeństwa, gdyż daje odczucie „bycia w goto-

wości", redukując tym samym lęk i niepokój związany z dynamiką otoczenia, a jednocześnie stanowi siłę sprawczą i rozwija motywację, mobilizując do działania.

Jako zewnętrzne funkcje kultury organizacyjnej należy wymienić:

1) Wpływ uzgodnień wewnętrznych na kontakty zewnętrzne; czynniki wewnętrzne, które mają wpływ na środowisko zewnętrzne, to m.in.:
   – misja przedsiębiorstwa, jego strategia i polityka,
   – cele organizacji zapewniające rozwój i realizację misji przedsiębiorstwa, a także środki potrzebne do wykonania zadań (podział pracy, alokacja zasobów),
   – kryteria oceny rezultatów funkcjonowania przedsiębiorstwa – w tym zakres wpływu czynników wywodzących się z otoczenia;
2) Uwzględnianie czynników otoczenia w podejmowaniu decyzji (strategicznych, taktycznych i operacyjnych); na przedsiębiorstwo oddziałuje środowisko ekonomiczne, prawne, polityczne, ekologiczne i społeczne.

Wielość funkcji kultury sugeruje potrzebę jej identyfikowania w odniesieniu do pojedynczej organizacji, kultura bowiem jest dla instytucji tym, czym dla człowieka osobowość. Tak jak nie ma dwóch identycznych osób, tak nie jest możliwe, aby dwa przedsiębiorstwa (nawet o podobnych misjach, działające w tym samym sektorze) miały identyczne kultury.

Diagnoza kultury przedsiębiorstwa, związana z przypisaniem jej do określonego typu, jest szczególnie użyteczna, gdy planowane są zmiany, gdyż kierownictwo i załoga mają różne wyobrażenia na temat potrzeby i kierunków przekształceń. Obrazuje to zaprezentowane poniżej studium przypadku dotyczące małej firmy doradczo-szkoleniowej będącej w fazie intensywnego wzrostu, działającej na terenie Wielkopolski.

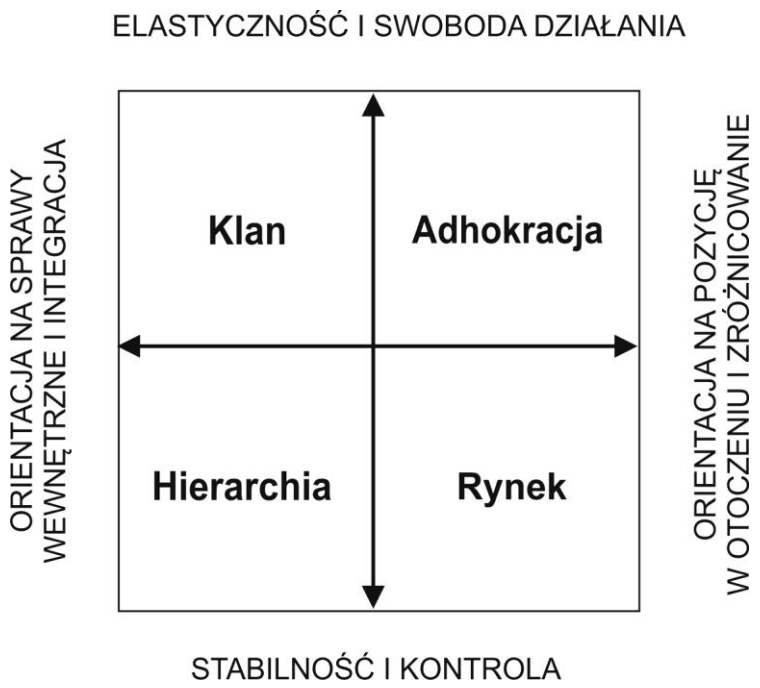
3.2. Diagnoza kultury

Metodą, którą posłużono się w celu zdiagnozowania kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa, jest model wartości konkurujących, opracowany przez R.E. Quinna i S. Camerona [4]. Dodatkowe metody uzupełniające informacje o podmiocie to: opis, obserwacje własne (badania terenowe) i metody wizualizacji.

Model Camerona i Quinna charakteryzuje kulturę z uwzględnieniem na dwóch osiach przeciwstawnych wymiarów (rys. 1):

– samodzielności i dynamiczności (porządek, stabilność i kontrola),
– koncentracji na sprawach wewnętrznych, integracji i jedności (orientacja na pozycję w otoczeniu, różnicowanie i rywalizacja).

Na rysunku 1 osie dzielą płaszczyznę na cztery ćwiartki, które opisują różne – często przeciwstawne – zjawiska, stąd też nazwa (model wartości konkurujących – *competing values framework*. Każda ćwiartka reprezentuje szczególne poglądy, założenia i wymiary, które składają się na kulturę organizacji określonego typu. Wyróżnia się cztery jej rodzaje.



Rys. 1. Model wartości konkurujących [4, s. 40]

- **Klan**, czyli kultura typu rodzinnego, w której dominują wspólnie wyznawane wartości i cele. Zaangażowanie, współuczestnictwo, spójność i poczucie wspólnoty to typowe cechy. Dominuje praca zespołowa, dążenie do zwiększenia motywacji ludzi, ale i poczucie odpowiedzialności przełożonych za pracowników. Członkowie organizacji współdziałają, istnieje dobra komunikacja, a praca w takiej firmie jest przyjemnością. Przywódcy są traktowani jako mentorzy, opiekunowie, a nawet jak rodzice. Spójność organizacji zapewniają lojalność i przywiązanie do tradycji. Regułą zarządzania w kulturze typu klan jest stwierdzenie, że „uczestnictwo sprzyja zaangażowaniu".
- **Adhokracja**, czyli kultura dynamicznego rozwoju jednostek doraźnie powoływanych, które szybko dostosowują się do zmiennych warunków. Kulturę adhokracji cechują: elastyczność, kreatywność, niejednoznaczność, dynamizm, przedsiębiorczość. Przywódca powinien być wizjonerem i ryzykantem. Spójność organizacji zapewniają wspólna chęć do eksperymentowania i innowacyjność. Regułą zarządzania w kulturze adhokracji jest stwierdzenie, że „innowacja sprzyja pozyskiwaniu zasobów".
- **Hierarchia**, czyli kultura oparta na atrybutach weberowskiej biurokracji. Istotne są w niej zasady, specjalizacja, merytokracja, podległość, odrębna własność,

bezosobowość, odpowiedzialność. W tej kulturze procedury dyktują ludziom, co i jak mają robić. Przywódcy to koordynatorzy i organizatorzy. Spójność organizacji jest odzwierciedlona w przestrzeganych regulaminach, przepisach i zasadach. Regułą zarządzania w kulturze typu hierarchia jest stwierdzenie, że „kontrola sprzyja efektywności".

– **Rynek**, czyli kultura zorientowana na sprawy zewnętrzne, na kształtowanie pozycji w otoczeniu. Wskaźniki istotne dla tej kultury to: rentowność, wyniki, pozycja na rynku, wykonywanie ambitnych zadań oraz baza stałych klientów. Najważniejszymi wartościami są konkurencyjność i wydajność. Przywódcy są wymagający i twardzi. Sukces w kulturze rynku jest utożsamiany z udziałem w rynku i z jego penetracją, a jej zasadą zarządzania brzmi: „konkurencja sprzyja efektywności" [4, 5].

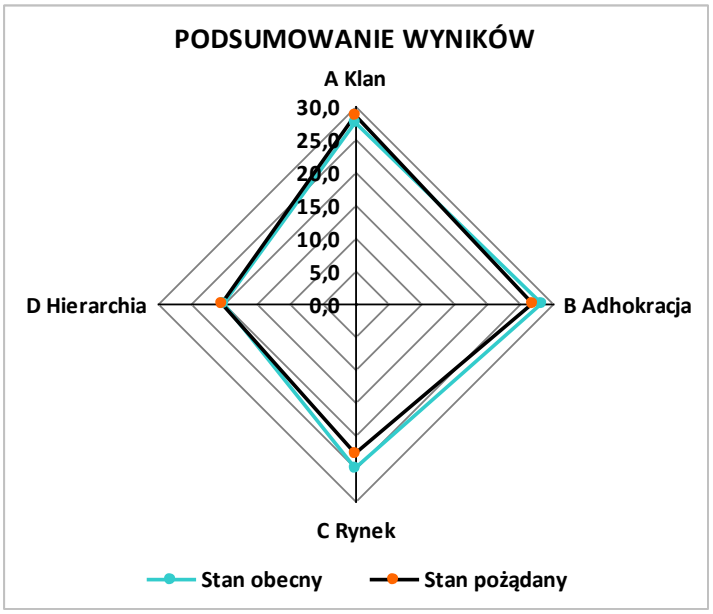
W celu zebrania i opracowania danych i informacji potrzebnych do ustalenia profilu i cech charakterystycznych kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa wykorzystano kwestionariusz OCAI (*Organisational Culture Assessment Instrument*), oparty na opisanym modelu wartości konkurujących. Jest on skoncentrowany na sześciu elementach i umożliwia ustalenie, jaki jest obecny i pożądany stan kultury. Kwestionariusz zawiera sześć pytań:

– jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?
– jaki jest styl przywództwa w organizacji?
– jaki jest styl zarządzania pracownikami?
– co zapewnia spójność organizacji?
– na co kładzie się największy nacisk?
– jakie są kryteria sukcesu w organizacji?

Do każdego z wyżej wymienionych pytań przypisano cztery wypowiedzi, między które należy rozdzielić 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w przedsiębiorstwie. Największą liczbę punktów przydziela się odpowiedzi, która najlepiej opisuje warunki panujące w firmie. Kwestionariusz występuje w dwóch wersjach: jedna służy do badania stanu bieżącego kultury, a druga do badania stanu pożądanego [4].

W analizowanym podmiocie – małym przedsiębiorstwie będącym w 2013 r. w fazie intensywnego wzrostu – w wyniku badań uzyskano cztery wypowiedzi doświadczonych pracowników i dwie wypowiedzi kierowników.

Zestawienie wszystkich informacji uzyskanych na podstawie odpowiedzi na wymienione powyżej pytania zawarte w formularzu OCAI nie wykazało woli zmian w przedsiębiorstwie. Stany istniejący i pożądany są zbieżne, co przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Określenie istniejącej i pożądanej kultury w badanym przedsiębiorstwie. Oprac. własne

Całościowe spojrzenie na kulturę istniejącą i pożądaną oczami wiodących pracowników badanego przedsiębiorstwa wskazuje na stan zadowolenia z funkcjonowania firmy. Jednak konfrontacja odpowiedzi pracowników i kierownictwa na poszczególne pytania świadczy o tym, że dążenia załogi i zarządu są różne, co zaprezentowano w tabeli 1. Wynika z niej pozorność zgodności postrzegania stanu istniejącego i pożądanego przy całościowym (łącznym) traktowaniu wyników uzyskanych w efekcie wypełnienia kwestionariusza OCAI.

Analizując wyniki cząstkowe, uzyskane na podstawie porównania wypowiedzi zarządu i pracowników, zestawione w tabeli 1, można wnioskować o gotowości do zmian rozwojowych. Można domniemywać, że spełnienie oczekiwań pracowniczych ułatwi realizację planów zarządu. Ważne będzie prawdopodobnie doprowadzenie do większej samodzielności doświadczonych pracowników; obecnie, co wynika też z prowadzonych obserwacji, załoga badanej firmy przyjęła postawę bierną. Wykonuje polecenia, co zwiększa zakres zadań kierownictwa: poza alokacją zadań oczekiwany jest ze strony pracowników instruktaż, nadzór, konsultacje realizacji i odbiór. Warto jednak zauważyć, że usamodzielnienie pracowników wiąże się z przyzwoleniem na działania indywidualne, które mogą nie być zbieżne z intencją zarządu, a nawet – w pewnych okolicznościach, np. przy braku zrozumienia celów – mogą być postrzegane jako błędy.

Tabela 1. Porównanie wypowiedzi zarządu i pracowników w badanym przedsiębiorstwie. Oprac. Własne

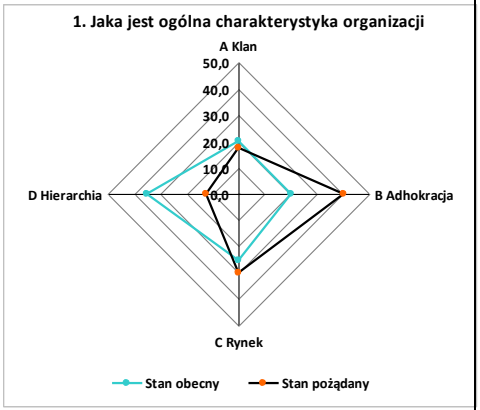
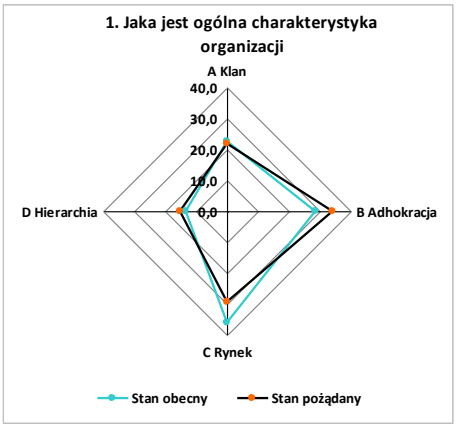
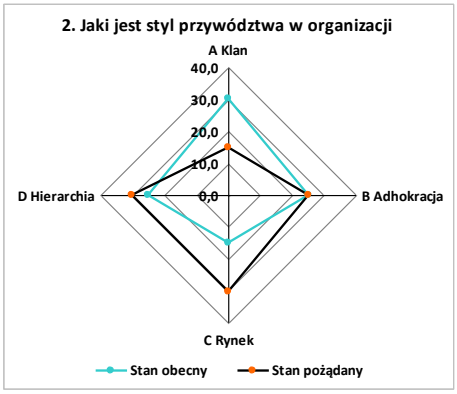
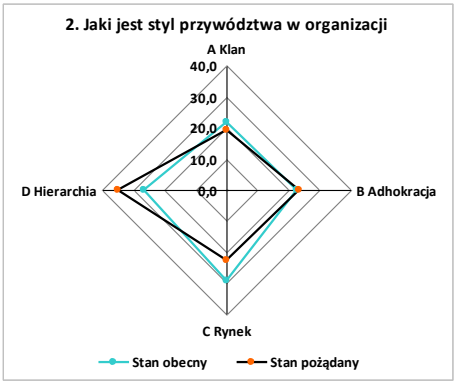
ZARZĄD	PRACOWNICY
	
Dominującymi cechami badanego przedsiębiorstwa mają być energia i przedsiębiorczość. W opinii zarządu konieczne jest odejście od hierarchii.	Zdaniem pracowników istotnymi cechami przedsiębiorstwa mają być energia i przedsiębiorczość przy utrzymaniu dotychczasowych układów hierarchicznych
WNIOSEK:	Dążenia rozwojowe są zbieżne. Pracownicy czują się pewniej pod opieką przełożonych.
ZARZĄD	PRACOWNICY
	
Kierownictwo preferuje stanowczość, ekspansywność, orientację na wyniki oraz koordynację i sprawne organizowanie	Od przywódców oczekiwana jest koordynacja i sprawna organizacja oraz zapewnienie harmonijnych warunków pracy
WNIOSEK:	Wszyscy chcą przywódcy organizatora i koordynatora. Pracownicy oczekują troski przełożonych o dobre warunki pracy, a kierownicy ekspansji.

tabela 1 cd.

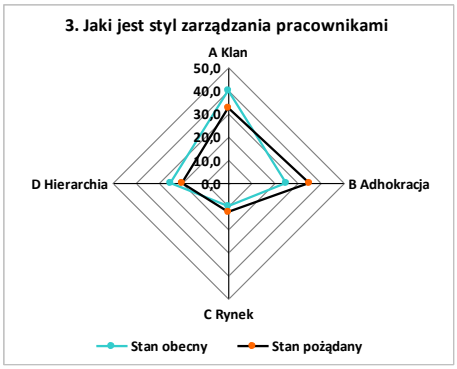
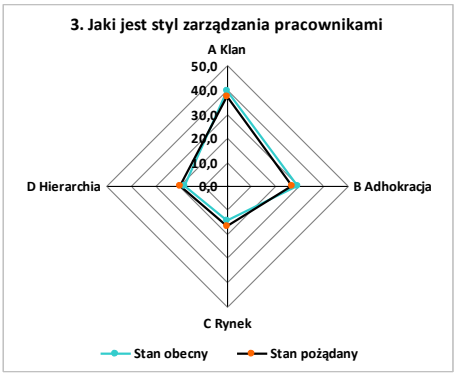
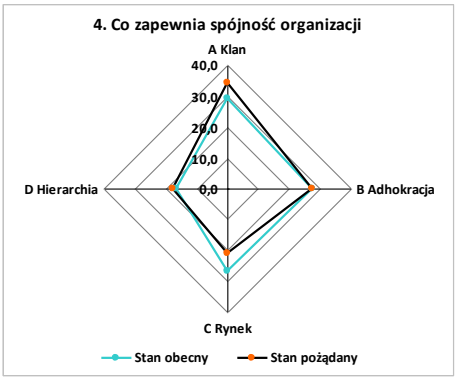
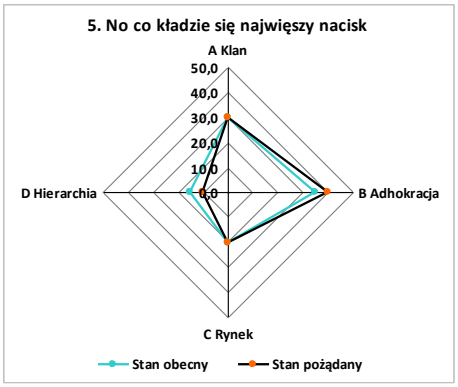
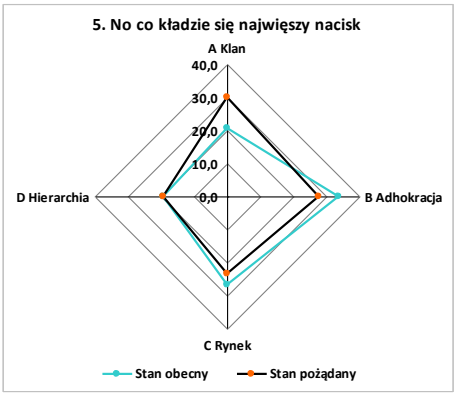
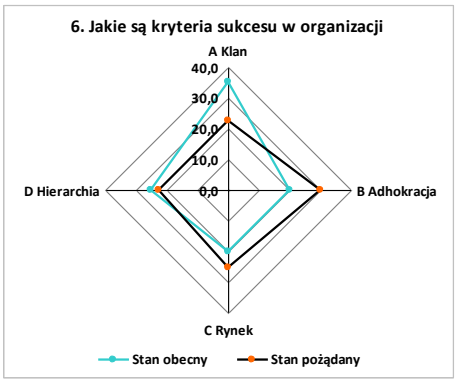
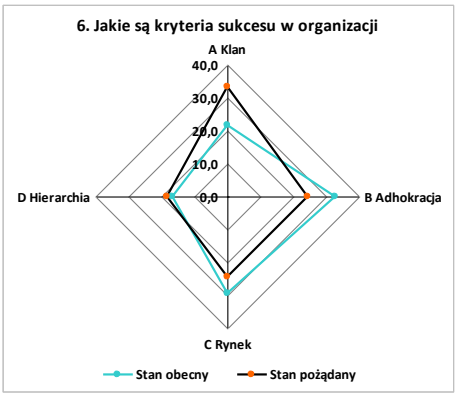
ZARZĄD	PRACOWNICY
 Preferowana jest samodzielność, innowacyjność, oryginalność.	 Pracownicy są zadowoleni i nie chcą, by zmieniano styl zarządzania kadrami.
WNIOSEK:	Postrzeganie stanu obecnego jest takie samo u pracowników i kierownictwa. Taka sytuacja tworzy dobry klimat w firmie i daje poczucie bezpieczeństwa. Jednak zadowolenie pracowników (stan pożądany taki sam jak istniejący) może skutkować stagnacją lub oporem wobec zmian i stać się barierą rozwojową.
ZARZĄD	PRACOWNICY
Lojalność, zaufanie, zaangażowanie. Szukanie nowych dróg.	 Lojalność, zaufanie, zaangażowanie. Szukanie nowych dróg.
WNIOSEK:	Zgodność poglądów na temat spójności przedsiębiorstwa świadczy o gotowości do współdziałania i wysokim poziomie kapitału społecznego w firmie. Warto dostrzec różnicowanie wartości przypisywanej poszczególnym typom kultury przez zarząd i pracowników.

tabela 1 cd.

ZARZĄD	PRACOWNICY
 Nowe zasoby, reaktywność, odwaga	 Rozwój osobisty, zaufanie, współuczestnictwo
WNIOSEK:	Zarząd troszczy się o rozwój firmy, a pracownicy o rozwój własny i komfort pracy
ZARZĄD	PRACOWNICY
 Nowe produkty. Pozycja lidera	 Zespołowość. Troska o ludzi
WNIOSEK:	Zarząd troszczy się o rozwój firmy, a pracownicy o dobrą atmosferę i komfort pracy

Z analiz przeprowadzonych w przedsiębiorstwie wynika, że określenie wspólnych kryteriów sukcesu wymaga porozumienia i wnikliwej debaty, gdyż podczas badania (maj 2013 r.) wyobrażenia załogi i kierownictwa były przeciwstawne: sytuacja, którą zarząd postrzegał jako stan istniejący, dla pracowników była stanem pożądanym, a to, co pracownicy traktowali jako obecną rzeczywistość, było oczekiwane przez zarząd.

Porozumienie załogi przedsiębiorstwa jest jednak możliwe i wynika z identycznego podejścia do spójności firmy oraz z zadowolenia pracowników ze sposobów zarządzania kadrami. W badanym przypadku można stwierdzić, że istniejąca w firmie kultura integruje załogę.

Z zestawienia opinii pracowników i zarządu wyraźnie wynika dążenie pracowników do kreowania przyjaznego środowiska pracy i bycia pod opieką przełożonych. Fakt, że pracownicy z zaangażowaniem wykonują polecenia przełożonych i tworzą „klan", daje załodze poczucie bezpieczeństwa.

4. PODSUMOWANIE

W przedstawionych tu syntetycznie przemyśleniach na temat kultury przedsiębiorstwa w kontekście poczucia bezpieczeństwa akcentowano liczne funkcje kultury w organizacji. Studium przypadku związane z zastosowaniem modelu wartości konkurujących ujawniło nie tylko typ dominującej kultury badanego przedsiębiorstwa, ale wskazało też szereg problemów, które należy rozwiązać, by móc kontynuować działania prorozwojowe. Mimo że pracownicy badanego przedsiębiorstwa mają poczucie bezpieczeństwa, może ono prowadzić do rozminięcia się dążeń kierownictwa i załogi oraz do podejmowania sprzecznych działań.

Powyższe opisy mogą prowadzić do tezy, że badania zjawisk związanych z kulturą przedsiębiorstwa ujawniają ukrytą dynamikę organizacji [5] i wskazują na potrzebę uwzględniania paradygmatu psychodynamiczno-systemowego, coraz częściej eksponowanego w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu.

LITERATURA

[1] Hofstede G., Kultury i organizacje, PWE, Warszawa 2000.
[2] Klamut R., Bezpieczeństwo jako pojęcie psychologiczne, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, seria „Ekonomia i Nauki Humanistyczne", 2012, nr 19 (4), http://doi.prz.edu.pl/pl/pdf/einh/21 (dostęp: 23.06.2014).
[3] Krupski R., Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, AE, Wrocław 2003.
[4] Quinn R.E., Cameron K.S., Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
[5] Stapley L.F., Ukryta dynamika, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
[6] Wyrwicka M.K., Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie usługowym, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
[7] Zbiegień-Maciąg L., Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm, PWN, Warszawa 2008.

COMPANY CULTURE AND THE SENSE OF SAFETY

Summary

The paper deals with the interpretation of culture, its levels and functions. The discussion focuses on company culture and the premises of the sense of safety. The case study covers the diagnosis of organizational culture in a small service business and is performed with the use of Competing Values Framework formulated by Cameron and Quinn. This method allows for systematizing and interpreting a number of phenomena appearing in an organization and then correlates them with personnel expectations. Results of research with the OCAI method in a company make it possible to make conclusions about the existing state and preferable ways of changes that will be acceptable by the personnel in the aspect of sense of safety.