

**Michał Góralski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## WPŁYW KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA WYBORY STRATEGICZNE – *CASE STUDY*

---

**Streszczenie:** Przedmiotem artykułu są powiązania między kulturą organizacyjną a wyborami strategicznymi organizacji. Autor skoncentrował się na przedstawieniu wpływu, leżących u podstaw kultury organizacyjnej, założeń na wybory strategiczne akceptowalne w danej organizacji na przykładzie badanego przedsiębiorstwa. Artykuł podzielony został na dwie części. Pierwsza to blok teoretyczny zawierający opis ważnych z punktu widzenia referatu definicji i podejść do problematyki kultury organizacyjnej i jej powiązań ze strategią organizacji. Druga to studium przypadku polskiego przedsiębiorstwa produkcyjnego zajmującego się produkcją systemów odprowadzania spalin i elementów systemów grzewczych. Przedstawione w artykule zagadnienia, myśli i wnioski powstały w oparciu o studia literatury przedmiotu, wyniki badań empirycznych i doświadczenia własne autora.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, strategia, wybory strategiczne.

### 1. Wstęp

Dzisiejsza rzeczywistość charakteryzuje się coraz większą zmiennością i nieprzewidywalnością warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Firmy zmuszone są do ciągłego poszukiwania coraz to nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Liczy się tu przede wszystkim umiejętność ich identyfikowania, optymalnego wykorzystania i ochrony. Zmieniają się również czynniki wewnętrzne i zewnętrzne determinujące strategię organizacji. Widoczny jest stały wzrost oczekiwań społecznych i wymagań rynków zbytu, występują gwałtowne zmiany sytuacji ekonomicznej oraz przeniesienie środka ciężkości z zasobów materialnych na niematerialne. Większego znaczenia zaczyna nabierać także kultura organizacyjna, która ma jednocześnie wpływ na formułowanie i wdrażanie strategii. W obecnych turbulentnych warunkach działania firm, rola kultury organizacyjnej zwiększa się również dlatego, że przedsiębiorstwa rzadko kiedy mogą pozwolić sobie na trudny i długotrwały proces jej zmiany. Jeśli przyjmiemy, że kultura organizacji to zbiór fundamentalnych założeń odnośnie wartości i norm postępowania w organizacji [Schein 1984], a więc nierozzerwalnie łączy się ze specyficznym sposobem myślenia i działania w danej organizacji, to może ona determinować akceptowalne wybory strategiczne. Niniejszy artykuł porusza pro-

blem wpływu łączących u podstaw kultury organizacyjnej założeń na wybory strategiczne akceptowalne w danej organizacji. Co jest kwestią szczególnie istotną, biorąc pod uwagę, iż kultura organizacyjna, której cechy wpisują się w strategię organizacji może w dużym stopniu stanowić o sile i powodzeniu strategii [Allen, Kraft 1982]. Artykuł podzielony został na dwie części. Pierwsza, to blok zawierający opis ważnych z punktu widzenia referatu definicji i podejść do problematyki kultury organizacyjnej oraz jej powiązań ze strategią organizacji. Druga część to analiza konkretnego przypadku, którego poznanie może przyczynić się do wyjaśnienia wpływu kultury organizacyjnej na wybory strategiczne organizacji.

## 2. Kultura organizacyjna a strategia

Literatura przedmiotu oferuje wiele definicji i sposobów postrzegania kultury organizacyjnej. Począwszy od definicji E. Jaques'a, która traktuje kulturę jako „zwykajowy, tradycyjny sposób myślenia i działania” [Jaques 1951], poprzez definicję A.M. Pettigrew, według której kultura organizacyjna to „system powszechnie i wspólnie akceptowanych znaczeń i przekonań” [Pettigrew 1979] po definicję G. Hofstede, ujmującą kulturę jako „kolektywne zaprogramowanie umysłu” [Hofstede 1983], czy E. Scheina, który stwierdził, że „kultura organizacji to zbiór fundamentalnych założeń odnośnie wartości i norm postępowania” [Schein 1984]. Kulturę organizacyjną możemy postrzegać na różne sposoby, jako zmienna niezależną, która jest czynnikiem zewnętrznym i wpływa na zachowania w organizacji, jako zmienną wewnętrzną, która jest elementem zależnym od innych składowych organizacji lub jako rdzenną metaforę, gdzie organizacja jest kulturą [Smircich 1983]. Niezależnie jednak od przyjętej koncepcji można stwierdzić, że kultura w organizacjach istnieje, jest niepowtarzalna i unikatowa dla każdej z nich i może być podstawą wzmacniania pożądanych zachowań organizacyjnych oraz tożsamości organizacji [Zbiegień-Maciąg 1999]. Kultura organizacyjna jest więc niezwykle istotnym elementem organizacji, który wraz ze strategią oraz strukturą organizacyjną może istotnie wpływać na uzyskiwanie przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej.

Poszukując powiązań pomiędzy kulturą organizacyjną i strategią warto zwrócić uwagę, na koncepcje A. Chandlera, który obok struktury organizacyjnej, właśnie w kulturze i strategii upatrywał kluczowych elementów organizacji [Chandler 1962]. Jego zdaniem struktura i kultura powinny wspierać strategię, a zmiana któregokolwiek z tych elementów musi pociągać za sobą zmianę pozostałych. E. Schein, opisując funkcje kultury dotyczące problemów związanych z funkcjonowaniem zewnętrznym, podkreśla jej rolę w procesie formułowania strategii [Schein 2004]. Zdaniem E. Scheina kultura umożliwia osiągnięcie konsensusu, rozumianego tutaj jako zgoda uczestników organizacji, co do spraw strategicznych. Kultura organizacyjna umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji oraz identyfikację podstawowych celów organizacji przez jej uczestników, a niekiedy nawet może determinować wybory strategiczne przedsiębiorstw. J.A. Pearce II i R.H. Robinson Jr.

zaproponowali interesującą koncepcję ujmowania relacji między kulturą organizacyjną a strategią, w której wyróżnić można cztery potencjalne sytuacje [Pearce II, Robinson Jr. 2000]. Pierwsza występuje, kiedy nowa strategia jest zgodna z podstawowymi założeniami kultury organizacyjnej, ale wymaga wielu zmian w organizacji. W takim przypadku przedsiębiorstwa uzyskują efekt wzmocnienia kulturowego, które wspomaga proces implementacji strategii i ułatwia ewentualne zmiany organizacyjne. Druga sytuacja wystąpi, gdy nowa strategia jest zgodna z podstawowymi założeniami kultury organizacyjnej i nie wymaga zbyt wielu zmian w organizacji. Powstaje wtedy synergiczna koncentracja na wzmacnianiu kultury, która zwiększa stabilność zmiany strategii. Trzecia sytuacja ma miejsce, gdy nowa strategia jest sprzeczna z kulturą organizacji, jednak nie wiąże się ze zbyt dużą liczbą zmian w strukturze, systemach czy procedurach organizacji. Wtedy przedsiębiorstwo musi przeprowadzać niezbędne zmiany w taki sposób, aby uniknąć bezpośredniej ich konfrontacji z normami i wartościami kulturowymi. Czwarta sytuacja pojawia się w momencie, kiedy nowa strategia jest sprzeczna z kulturą. W takich przypadkach przedsiębiorstwa powinny zastanowić się nad zmianą planu strategicznego. Reasumując, według cytowanych autorów kultura organizacyjna może istotnie wpływać na powodzenie implementacji i efektywność strategii, a także determinować wybory strategiczne [Ansoff 1988; Obłój 2007]. Kultura może wykreować lub zniszczyć strategię, tak jak strategia może wykreować i zniszczyć kulturę [Bjerke 2000].

### 3. Opis badanego przedsiębiorstwa

Badane przedsiębiorstwo powstało w 1993 roku jako firma handlowa zajmującą się dystrybucją elementów układów kominowych. Po upływie trzech lat rozszerzyła profil działalności o produkcję tych układów, aby w 1998 roku zaprzestać dystrybucji produktów innych producentów. W chwili obecnej firma oferuje 13 produktów z zakresu systemów odprowadzania spalin wykonywanych ze stali kwasoodpornych i żaroodpornych oraz elementów systemów grzewczych. Badana organizacja zatrudnia ponad 50 pracowników, w tym około 30 pracowników produkcyjnych. Posiada nowoczesny park maszynowy i uzyskała certyfikat ISO 9001:2000.

Dokonując analizy schematu organizacyjnego badanego przedsiębiorstwa, można zaobserwować występowanie struktury organizacyjnej posiadającej w przeważającej części cechy struktury departamentowej [Stoner, Freeman, Gilbert 1992]. Struktura została sformułowana na zasadzie logicznego łączenia zadań i pracowników według ich funkcji w organizacji, w skutek czego powstały trzy wydziały: administracyjny, techniczny i produkcyjny. Wielkość badanego przedsiębiorstwa uniemożliwia bezpośredni nadzór dyrektora generalnego nad wszystkimi pracownikami, wobec czego obowiązki te zostały przeniesione na wyspecjalizowanych dyrektorów funkcjonalnych poszczególnych wydziałów. Proces koordynacji i przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi wydziałami odbywa się płynnie, jednak występują przypadki, kiedy dyrektorzy funkcjonalni przekazują ze znacznym opóźnieniem in-

formacje dla nich niekorzystne. Relacje podporządkowania pomiędzy poszczególnymi wydziałami kształtują się następująco: nadrzędną rolę pełni wydział administracyjny, następnie techniczny i produkcyjny. Decyzje strategiczne podejmowane są na ogół jednoosobowo przez dyrektora generalnego, jednak uprzednio konsultowane są z dyrektorami funkcjonalnymi. Relacje dyrektorów funkcjonalnych z podwładnymi oparte są na zasadach partnerskich, co wspomaga występowanie inicjatyw oddolnych, ale utrudnia przeprowadzanie gwałtownych zmian czy redukcji zatrudnienia.

#### 4. Opis kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa

Badanie kultury organizacyjnej w omawianym przedsiębiorstwie zostało przeprowadzone w oparciu o rozmowy z pracownikami, obserwację uczestniczącą oraz analizę danych i studia przypadków pochodzące z firmy. Do opisu kultury w badanej firmie zaproponowano model kultury E. Scheina [2004]. W modelu tym występują trzy poziomy kultury, wyróżnione ze względu na poziom ich widoczności oraz trwałości. Najbardziej widocznym, ale zarazem najmniej trwałym poziomem są artefakty kulturowe, które możemy podzielić na artefakty językowe, behawioralne i fizyczne. Normy i wartości występujące w organizacji są poziomem trwalszym, jednak trudniejszym do zaobserwowania. Trzeci poziom tworzą założenia, które są najtrwalszym, ale jednak najtrudniejszym do poznania elementem kultury. Stanowią one podstawę formułowania i funkcjonowania całej kultury organizacyjnej, determinując pozostałe elementy.

Opisując artefakty językowych warto podkreślić występowanie legend organizacyjnych dotyczących udanej zmiany profilu działalności, która to zmiana spowodowała dynamiczny rozwój organizacji. Przywoływane są one zwłaszcza podczas realizacji trudnych i ważnych zleceń. W odniesieniu do artefaktów behawioralnych, to należy zwrócić uwagę na zwyczaj pracowników nieprodukcyjnych związany z obchodzeniem przez nich imienin. Każdorazowo składa się on z odśpiewania tradycyjnej polskiej pieśni, przekazania solenizantowi kwiatów bądź butelki drogiego alkoholu, złożenia mu życzeń oraz około trzydziestominutowej przerwy na kawę i ciasto. Zwyczaj ten ma duży wpływ na atmosferę pracy i pomaga w integracji nowych członków organizacji. Interesujący jest fakt niewystępowania w badanym przedsiębiorstwie artefaktów fizycznych związanych z prestiżem i oznakami statusu poszczególnych członków organizacji. Jedynym odstępstwem jest różnica w sposobie ubierania się pracowników produkcyjnych i nieprodukcyjnych, jednak wynika ona w większym stopniu z charakteru pełnionych obowiązków niż z różnicy w statusie w organizacji.

Badanie norm i wartości oparte było na rozmowach z pracownikami i obserwacji uczestniczącej. Głównym celem było poznanie tych norm i wartości omawianego przedsiębiorstwa, które faktycznie w nim obowiązują. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć przekonanie, że wszyscy pracownicy zasługują na szacunek, gdyż

praca każdego z nich przyczynia się do powodzenia całego przedsiębiorstwa. Niemniej ważne są normy i wartości odnoszące się do klientów, które w zrozumieniu ich potrzeb i dostosowaniu oferowanych produktów do tych potrzeb identyfikują podstawę kształtowania dobrych relacjach z klientami. W badanym przedsiębiorstwie powszechnie występuje przekonanie, że zbędne koszty należy eliminować, jednak nie ma zbędnych kosztów w kwestii jakości i rozwoju zawodowego pracowników. Dla członków badanej organizacji nie punktualność jest najważniejsza, ale poprawne wykonywanie powierzonych im zadań. Interesujące są również normy i wartości, które mówią, że nie należy wyrażać opinii o firmie w obecności osób spoza niej, chyba że są to opinie stawiające przedsiębiorstwo w dobrym świetle.

Zgodnie z koncepcją E. Scheina, aby osiągnąć wiedzę na temat podstawowych założeń kultury organizacyjnej, niezbędne jest określenie takich kwestii z zakresu podstawowych problemów egzystencji, jak: natura otoczenia, natura organizacji, pojmowanie prawdy i czasu, natura człowieka, natura ludzkiego działania, cechy relacji międzyludzkich i cechy relacji organizacji z otoczeniem. W odniesieniu do spojrzenia na naturę otoczenia i organizacji w omawianym przedsiębiorstwie jego członkowie traktują otoczenie jako źródło szans, lecz uważają, że organizacja powinna się mu podporządkować. W kwestii pojmowania prawdy najważniejszy jest kompromis między wiedzą i doświadczeniem, a w kwestii czasu koncentracja na teraźniejszości, przy poszanowaniu dla przeszłości. Pracownicy postrzegani są jako osoby, które mogą rozwijać się w ramach posiadanych predyspozycji, a praca powinna być dla nich ważnym elementem życia. Członkowie organizacji nie muszą stale wykazywać się aktywnością, ale są zobowiązani do natychmiastowego podejmowania działania w sytuacjach kryzysowych. Relacje międzyludzkie opierają się na współpracy, a szacunek należy się każdemu, kto przyczynia się do wspólnego sukcesu.

## **5. Wpływ kultury organizacji na wybory strategiczne badanego przedsiębiorstwa**

Opis wpływu kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa na dokonywane w nim wybory strategiczne powstał na podstawie rozmów z dyrektorami, obserwacji uczestniczącej oraz dokumentacji organizacyjnej. Należy zauważyć, że do 2003 roku w badanej firmie nie funkcjonowała w pełni uświadomiona i sformalizowana strategia, a wybory strategiczne były dokonywane w oparciu o dotychczasowe doświadczenia i subiektywne opinie kadry zarządzającej. Na początku 2003 roku sformułowano strategię, dla której punktem wyjścia była wizja przedsiębiorstwa, jako uznanego producenta systemów odprowadzania spalin i elementów systemów grzewczych, który działa w oparciu o nowoczesne technologie, a jego produkty cechuje najwyższa jakość. Misją badanej organizacji stało się ciągłe i uporczywe dążenie do podniesienia jakości i poziomu dostosowania oferowanych wyrobów do potrzeb klientów. Do głównych założeń strategii należało umocnienie pozycji na

polskim rynku, utrzymanie pozycji na rynku czeskim i słowackim oraz wejście na rynek Unii Europejskiej. Równie istotne było pozyskanie nowych technologii produkcyjnych, które zapewniłyby podniesienie jakości produktów. W połowie 2009 roku strategia ta uległa modyfikacji przy zachowaniu dotychczasowej wizji i misji. Badane przedsiębiorstwo chce utrzymać pozycję na polskim rynku i umocnić swoją obecność na rynku Unii Europejskiej, a oprócz jakości, koncentruje się również na innowacyjności produktów.

Badane przedsiębiorstwo rozpoczęło swoją działalność na początku lat 90. XX wieku i początkowo zajmowało się działalnością handlową związaną z dystrybucją elementów układów kominowych. Decyzje strategiczne były podejmowane przez założyciela i opierały się na jego znajomości rynku oraz arbitralnej ocenie sytuacji. Zgodnie z koncepcją Griffina i Moorheada, wraz z założeniem firmy powstaje kultura organizacyjna, której źródłem są jej twórcy [Griffin, Moorhead 1992]. Jeśli zatem kultura organizacji to zbiór fundamentalnych założeń odnośnie wartości i norm postępowania [Schein 1984], to w omawianym przypadku, wartości i normy postępowania założyciela tworzące kulturę organizacyjną, miały bezpośredni wpływ na akceptowane i dokonywane przez niego wybory strategiczne. Potwierdzeniem tego jest podjęcie decyzji o rozpoczęciu produkcji elementów układów kominowych. Decyzja ta była wynikiem przekonania właściciela, że dystrybuowane wyroby innych producentów, które charakteryzowały się niską jakością, wpływają niekorzystnie na wizerunek i postrzeganie jego firmy. Po części spowodowana była także postrzeganiem otoczenia jako źródła szans. Założyciel dostrzegł niedobór producentów elementów układów kominowych na polskim rynku, który był spowodowany problemami z pozyskaniem surowców i linii produkcyjnych. Firmie udało się kupić używaną profesjonalną linię produkcyjną z Niemiec i nawiązać współpracę z dostawcą blachy. W kolejnych latach badane przedsiębiorstwo rozwijało działalność produkcyjną, aby w 1998 roku produkcja elementów układów kominowych stała się podstawą jego funkcjonowania. W związku z powiększeniem parku maszynowego w kolejnych dwóch latach nastąpiła konieczność zmiany lokalizacji firmy, co nastąpiło pod koniec 2000 roku. Przez kolejne trzy lata omawiana organizacja rozwijała się w umiarkowanym tempie. W 2003 roku przedsiębiorstwo, dzięki licznym nagrodom za najlepsze wyroby z zakresu elementów układów kominowych, otrzymało dwie bardzo korzystne oferty współpracy – z Polski i Ukrainy. Biorąc pod uwagę już realizowane zamówienia, należało wybrać tylko jedną, aby utrzymać dotychczasowy poziom jakości produktów – co było priorytetem dla zarządzających. Właściciel wraz z dwoma dyrektorami funkcjonalnymi podjęli decyzje o podpisaniu umowy z polskim oferentem, mimo że była to oferta gorsza ekonomicznego punktu widzenia. Wybór ten w znacznej mierze podyktowany był przeświadczeniem, że dobre relacje z klientami buduje się poprzez zrozumienie ich potrzeb i dostosowanie oferowanych produktów do tych potrzeb. W przypadku odrzuconej oferty kadra zarządzająca uznała, że nie potrafi w pełni zrozumieć potrzeb oferenta, a co za tym idzie nie będzie mogła utrzymywać dobrych relacji z najważniejszym ze swoich klientów. Pod

koniec 2004 roku firma uzyskuje certyfikat ISO 9000:2000, a na początku 2005 roku po raz drugi zmienia swoją lokalizację.

Kultura organizacyjna odegrała znaczącą rolę przy wyborze nowej siedziby. Właściciel wraz z trzema dyrektorami funkcjonalnymi postanowił zaangażować część pracowników w wybór najdogodniejszego miejsca. Zarządzający uznali, że pracownicy w znacznym stopniu przyczyniają się do powodzenia przedsiębiorstwa, czują się odpowiedzialni za powodzenie firmy, a praca jest dla nich ważnym elementem życia. Przygotowano kilka potencjalnych lokalizacji, a ostateczna decyzja zapadła na drodze dyskusji zakończonej głosowaniem. W połowie 2007 roku w firmie ma miejsce poważny kryzys. Instytucja audytorska wyraziła swoje niezadowolenie z funkcjonowania systemu zarządzania jakością, a odbiorca strategiczny zagroził rozwiązaniem umowy i wstrzymał swoje zamówienia na okres trzech miesięcy. W tym okresie ważną rolę odegrały wcześniejsze doświadczenia związane ze zmianą profilu działalności z handlowego na produkcyjny. Członkowie organizacji opowiadali sobie nawzajem historie z tamtego okresu, podkreślając, że skoro wtedy wszystko zakończyło się sukcesem, to teraz też uda się im przezwyciężyć trudności. Istotne okazało się również przekonanie pracowników o tym, że choć na co dzień nie wymaga się od nich wzmożonej aktywności, to w okresie kryzysu są zobowiązani do natychmiastowego podejmowania działań. W lipcu 2007 roku, za sprawą kontaktów jednego z pracowników wydziału technicznego, przedsiębiorstwo pozyskuje doświadczonego specjalistę do spraw zarządzania jakością. Do końca sierpnia 2007 roku udaje się dokonać korekt w dokumentacji ISO i dostosować procedury do zaleceń instytucji audytorskiej. We wrześniu 2007 roku firma wznawia współpracę ze swoim głównym odbiorcą. Jednak w grudniu 2008 roku sytuacja ekonomiczna i gospodarcza w Polsce sprowadza na firmę kolejny kryzys. W okresie trzech miesięcy przedsiębiorstwo traci 40% zamówień i prawie 30% klientów. Przez kolejne trzy miesiące stan ten nie ulega zmianie mimo wysiłków kierownictwa i pracowników, którzy starali się pozyskać nowych odbiorców, renegować umowy z dostawcami czy obniżyć koszty produkcji. W czerwcu 2009 roku zarządzający zostali zmuszeni do redukcji etatów i sprzedaży części parku maszynowego. W tym przypadku kultura organizacyjna miała mniejszy bezpośredni wpływ na samą decyzję, ale znacząco przyczyniła się do konieczności jej podjęcia, gdyż działania strategiczne firmy koncentrowały się przede wszystkim na teraźniejszości, niewracając większej uwagi na przyszłość.

## 6. Podsumowanie

Kultura organizacyjna niewątpliwie może wpływać na wybory strategiczne organizacji. Analizując ten wpływ na przykładzie badanego przedsiębiorstwa, warto zwrócić uwagę, że zarówno kultura jako całość, jak i poszczególne jej elementy mogą warunkować podejmowanie decyzji strategicznych. Szczególnie ważne w tym kontekście są założenia kultury organizacyjnej, które stanowią podstawę formułowania

i funkcjonowania całej kultury organizacji. Należy także podkreślić, że wpływ kultury na wybory strategiczne może przybierać różne formy. Z jednej strony kultura może bezpośrednio determinować akceptowalne wybory strategiczne, z drugiej może doprowadzić do powstania konieczności ich dokonywania.

## Literatura

- Allen F.R., Kraft C., *The organizational unconscious: how to create the organizational culture you want and need*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1982.
- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1988.
- Bjerke B., *Business Leadership and Culture*, Edward Elgar Publishing, Camberley 2000.
- Cameron K.S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Chandler A., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
- Griffin R., Moorhead W., *Organizational Behavior: Managing People and Organization*, HM, Boston 1992.
- Hofstede G., *The cultural relativity of organizational practices and theories*, „Journal of International Business Studies” 1983, no. 14.
- Jaques E., *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock, London 1951.
- Oblój K., *Strategia organizacyjna. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Pearce II J.A., Robinson Jr. R.B., *Strategic Management: Strategy Formulation, Implementation and Control*, R.D. Irwin, Homewood 2000.
- Pettigrew A.M., *On studying organizational cultures*, „Administrative Science Quarterly” 1979, 24.
- Schein E.H., *Coming to a new awareness of organizational culture*, „Sloan Management Review” 1984, no. 25.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
- Smircich L., *Concepts of Culture And Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, no. 3.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R., *Management*, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs 1992.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.

## INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON STRATEGIC CHOICES – CASE STUDY

**Summary:** The subject of this article are the links between organizational culture and strategic choices of an organization. The author focuses on the explanation of the influence of assumptions of organizational culture on the strategic choices made by an organization on the example of Polish manufacturing company. The article is divided into two parts. The first part is a theoretical description which contains definitions and approaches to the issue of organizational culture and its links with the strategy of an organization. The second part is a case study based on the Polish company producing chimney systems and heating systems components. The issues, thoughts and conclusions presented in this article are based on literature studies, the results of empirical research and author's experience.