

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jarosiński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise’s strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

KONGRUENCJA CECH OTOCZENIA I KULTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Przedmiotem zainteresowania w artykule jest kultura organizacyjna przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach dynamicznych zmian w otoczeniu. Kulturę ze względu na dobór wymiarów i warunków jej stosowania określono mianem „kultury organizacyjnej ryzyka”. Celem tego opracowania było udzielenie odpowiedzi na pytanie dotyczące kongruencji kultury organizacyjnej i cech otoczenia przedsiębiorstw. Podstawą do przygotowania artykułu są badania kompleksowe w ramach projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w latach 2010-2012; Nr NN 115 319838. Badania mają charakter reprezentatywny, dotyczyły średnich i dużych przedsiębiorstw prowadzących działalność na obszarze kraju.

Słowa kluczowe: otoczenie, kultura organizacyjna, kongruencja.

1. Wstęp

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw stanowi trwały przedmiot badań i analiz w naukach o zarządzaniu. Stanowi również przedmiot zainteresowań także m.in. psychologii i socjologii. To skutek interdyscyplinarności przedmiotu zainteresowań kultury organizacyjnej. Interdyscyplinarność kultury organizacyjnej stanowi również o badaniach prowadzonych w różnych aspektach z zamiarem wyjaśniania niezwykle bogatej problematyki z nią związanej. Rezultatem prac badawczych jest wyjątkowo bogaty zbiór pozycji naukowych (zwartych i artykułowych) analizujących i opisujących kulturę organizacyjną, a także wyjaśniających jej istotę, rodzaje i funkcje w przedsiębiorstwach. Niezwykle przedmiotowo bogata „zawartość” kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach sprawia, że jednak nadal jest nierównomiernie zbadana, opisana oraz wyjaśniana. Jeden z podstawowych zakresów, który wymaga wyjaśnień, wiąże się wprost z dynamicznymi zmianami w otoczeniu i imperatywem dostosowania się do nich przedsiębiorstw. Celem opracowania jest ustalenie poziomu kongruencji kultury organizacyjnej przedsiębiorstw do zmian w otoczeniu¹.

¹ Artykuł powstał na podstawie badań związanych z realizacją grantu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w latach 2010-2012; Nr NN 115 319838, pt. *Ryzyko w wyborach strate-*

Opracowanie wpisuje się we współczesną problematykę zarządzania strategicznego w zakresie poszukiwań determinantów sprawności strategicznej przedsiębiorstw.

2. Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, możliwości kolonizacji zagrożeń

Kanonem wiedzy w zakresie zarządzania jest przyznawanie istotnej roli otoczeniu, czyli różnego rodzaju zjawiskom, zdarzeniom, podmiotom, które poprzez zajście i działania wpływają bezpośrednio lub pośrednio na przedsiębiorstwa oraz stwarzają warunki działania w czasie rzeczywistym i w przyszłości. Reakcje przedsiębiorstwa na otoczenie, jak opisują to teorie, mogą być różne, od podporządkowania się przedsiębiorstw i podjęcia wyzwań związanych z dostosowywaniem się do zmian w otoczeniu do takiej, w której przedsiębiorstwa są kreatorami przyszłych wyzwań i narzucają tempo przemian społeczno-gospodarczych, implikowanych tempem postępu technologicznego. Konieczne jest zatem uznanie wiedzy o otoczeniu za podstawę (dla) ograniczania negatywnych skutków jego oddziaływania. Problem dotyczy przede wszystkim możliwości pozyskania danych i informacji, ale też monitorowania otoczenia ze względu na szczególnie złożony jego charakter i podleganie dynamicznym, ciągłym zmianom.

Jednym ze sposobów ułatwiających monitorowanie otoczenia jest „ograniczenie jego opisu” przez odwołanie się do tzw. sił napędowych.

Lista wyznaczników rozwoju, czyli „sił napędowych” z otoczenia, nigdy nie jest wyczerpana ze względu na pojawianie się ciągle nowych. Każda propozycja wyszczególnienia „sił napędowych” jest jedynie niedoskonałym odzwierciedleniem rzeczywistości. Ich natura jest złożona i mają charakter heterogeniczny. Są zwykle konsekwencją oddziaływania z różną siłą i w zróżnicowanym zakresie wielu czynników kwalifikowanych jako ekonomiczne, społeczne, technologiczne, prawne, polityczne, instytucjonalne, a także naturalne. Każda inwentaryzacja sił napędowych w otoczeniu jest ograniczona, jednak ważna, ponieważ skupia uwagę na istotne w skali globalnej/międzynarodowej/krajowej problemy, które konsekwentnie w zróżnicowany sposób oddziaływać będą, niczym „efekty kuli śniegowej”, na przedsiębiorstwa i ryzyko związane z ich działalnością. Nieuwzględnienie postrzeganej siły zmian w otoczeniu, z założenia, z uwagi na pośredni i niekiedy dość odległy od przedsiębiorstwa proces, oznacza akceptowanie zagrożenia przez zaniechanie i „wyczoną nieudolność” w zakresie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem.

„Siłami napędowymi” zmian w otoczeniu (globalnym), ze skutkami dla funkcjonowania przedsiębiorstw w poszczególnych regionach świata i w różnych krajach, są m.in.²: technologia (postęp technologiczny), wiedza i jej znaczenie, rola niema-

gicznych przedsiębiorstw (kierownik projektu E. Urbanowska-Sojkin). Dobór losowy przedsiębiorstw. Zbiorowość obejmowała 270 przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na terenie Polski (baza Kompas Poland).

² G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.

terialnych źródeł generowania wartości przedsiębiorstw, regulacje prawne określające warunki funkcjonowania w gospodarce globalnej/regionalnej, wzrost znaczenia klientów i innych interesariuszy (właściciele, menedżerowie, grupy społeczne, banki) w procesach gospodarczych.

Wyszczególnienie nie ma charakteru wyczerpującego, a rozważane siły pozostają między sobą w różnorodnych związkach: współlistnienia, przyczynowo-skutkowych i rekursywnych.

Za podstawowe dla otoczenia technologicznego przyjęto indykatory nawiązujące do następujących cech współczesnego i przyszłego otoczenia:

- zakresu i tempa postępu technologicznego, który kreuje zmiany w środkach i przedmiotach pracy oraz technologii działań podstawowych i pomocniczych, a potencjalnie ogranicza ryzyko adekwatności działań do wymań płynących z otoczenia; w szczególnym wypadku postęp w zakresie technologii IT to presja na doskonalenie modelu biznesu przez przedsiębiorstwo, tak aby odpowiadał przyszłym warunkom działania przedsiębiorstwa i ograniczał ryzyko niedostosowania do warunków rynkowych (wirtualizacja, partnerstwo strategiczne);
- wzrostu znaczenia wiedzy, który implikuje starania o pozyskiwanie wiedzy warunkującej tworzenie konkurencyjnej oferty przez przedsiębiorstwo, ogranicza potencjalnie ryzyko menedżerskie o charakterze merytorycznym, metodycznym i behawioralnym;
- komercjalizacji intelektu podnoszącej znaczenie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, a także orientacji na innowacje w szerokim tego słowa znaczeniu;
- prywatyzacji wiedzy, co wiąże się z organizacją i zarządzaniem procesami wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w powiązaniu z partnerami gospodarczymi.

Do opisu współczesnego i przyszłego otoczenia ekonomicznego przyjęto indykatory „sił napędowych” z obszarów przedmiotowych zdarzeń i procesów nawiązujących do:

- wzrostu znaczenia współzależności między krajami, przepływów międzynarodowych, i instytucji integracji gospodarczej, co pierwotnie jest konsekwencją procesów globalizacyjnych i skutkami swobodnych przepływów kapitału, myśli technicznej i ludzi;
- nowych form organizacyjnych podmiotów gospodarczych i wzrostu ich roli gospodarczej szczególnie dla rozwoju korporacji transnarodowych (KTN) i ich presji na poziom kosztów jednostkowych, a także na powstawanie zintegrowanych łańcuchów tworzenia wartości z zachowaniem kontroli uczestników łańcucha; ich charakterystyczną cechą działania jest narzucanie korzystnych z punktu widzenia korporacji transnarodowych (KTN) rozwiązań cenowych, podatkowych i organizacyjnych; do przejawów siły i działań KTN należą praktyki presji na dostawców, przerzucanie kosztów i ryzyka na dostawców i podwykonawców;
- presji na warunki efektywności gospodarowania i ocenę czynników wytwórczych w perspektywie rynku globalnego (międzynarodowego), a także na poziom kosztów jednostkowych;

- „mobilności oferty przedsiębiorstw” poza granice kraju macierzystego, szczególnie w warunkach nasycenia się rynku krajowego;
- nasycenia i nasycaenia się rynków konsumpcyjnych;
- innowacji jako ponadczasowego źródła przewagi konkurencyjnej, i traktowania kapitału intelektualnego i innowacji jako narzędzi wyszukiwania różnic w czynnikach produkcji i ich optymalnej lokalizacji.

Za podstawowe dla otoczenia społecznego przyjęto indykatory wynikające z następujących cech współczesnego i przyszłego otoczenia:

- upodmiotowienia klienta i rosnącej jego roli w rozstrzyganiu zasadności bytów ekonomicznych, jakimi są przedsiębiorstwa; za szczególnie istotne uznano edukację klientów, rosnące oczekiwania dotyczące ofert przedsiębiorstw i postawę wobec dostawców oferty, charakteryzującą się skłonnością do ograniczonej lojalności i nieograniczonej asertywności;
- egalitaryzacji potrzeb oraz demokratyzacji konsumpcji skutkiem upowszechnienia modelu kulturowego o wyraźnie konsumpcyjnym nastawieniu; obok dotychczasowych, powstają nowe segmenty klientów zgłaszające zapotrzebowanie na nowe innowacyjne produkty; dotychczasowe segmenty się różnicują i indywidualizują zainteresowanie dedykowanymi ofertami i spersonalizowaną wartością;
- zaniku kultury dzielenia się wiedzą i ochrony kapitału intelektualnego, wzrostu kultury rywalizacji w zakresie wielkości i struktury konsumpcji.

W ramach otoczenia instytucjonalno-prawnego uwzględniono indykatory nawiązujące do sił napędowych w zakresie postępu technicznego (technologicznego) oraz ekonomicznego, organizacyjnego i prawnego, a dotyczące:

- standaryzowania zarządzania przedsiębiorstwami (zapewniania standardów międzynarodowych) oraz wzrostu efektywności gospodarowania czynnikami produkcji;
- procesów koncentracji w sektorach działalności przedsiębiorstw (działalności podstawowej);
- procesów konsolidacji sektora działalności przedsiębiorstw.

3. Kultura organizacyjna

Niepoślednią rolę w działaniach przedsiębiorstw względem otoczenia odgrywa kultura organizacyjna. Sposoby zdefiniowania kultury organizacyjnej niekiedy zasadniczo się różnią.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa pierwotnie była określona jak zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym zakresie przez wszystkich jego pracowników³. K.S. Cameron i E.E. Quinn ujmują kulturę organizacyjną jako siłę sprawczą integracji ludzi w organizacji. Kultura jest

³ E. Jacques, *Changing Culture of a Factory*, Tavistock, London 1951, s. 251.

według nich zgodnym i zintegrowanym zbiorem poglądów, wspomnień, wartości, postaw i definicji⁴. Z kolei G. Hofstede sformułował fundamentalne określenie kultury organizacyjnej przez odwołanie się do zwyczajowego terminu określającego „zaprogramowanie umysłu”, nazywając kulturę organizacyjną wprost „kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy, lub kategorii ludzi, od drugiej”⁵. Różne podejścia do kultury są odzwierciedleniem świadomości ewolucji jej pojmowania, ale także znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem i określania jej roli. W podejściu instrumentalnym kulturę, poprzez jej elementy, za które uznaje się artefakty, wartości i normy oraz podstawowe założenia (wg E. Scheina)⁶, traktuje się jako kolejne narzędzie oddziaływania na pracowników i wyzwalania postaw, jakimi zainteresowani są zarządzający. Przez artefakty rozumie się symbole i znaki umożliwiające identyfikację i utrwalanie tożsamości przedsiębiorstwa (behawioralne, językowe i fizyczne; materialne i niematerialne). Wartości to wspólne przekonania i priorytety grupy ludzi, które określają procesy zachodzące w przedsiębiorstwach⁷. Normy określają standardy zachowań, które obowiązują w obrębie danej grupy lub kategorii ludzi⁸; aby określić ich rolę, wskazuje się zasięg i zakres formalizacji oraz wagę zachowań pracowniczych. „Podstawowe założenia” zawierają, przyjmowane jako pewniki, rozstrzygnięcia dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa, a związane z jego formalnymi wzorcami postępowania⁹. Niekiedy elementy składowe kultury, ze względu na oczekiwane efekty ich stosowania, nazywane są „wspólnotą symboli, zachowań i myślenia”¹⁰. Oddają charakter kultury, który określają jej społeczne normy, wartości, artefakty. „Zawartość” kultury organizacyjnej wpływa na reakcje emocjonalne pracowników, umożliwia interpretację zdarzeń, stanowi bezpośrednie bądź pośrednie bodźce do działania. Kultura jest również traktowana jako metafora przedsiębiorstwa (*Gestalt*) i jego roli w określonym otoczeniu¹¹. Nie bez powodu T. Peters i R. Waterman (w pracy *In Search*

⁴ K.S. Cameron, E.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

⁵ G.J. Hofstede, G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 17.

⁶ E. Stafflage, *Unternehmenskultur als erfolgscheidender Faktor, Modell zur Zusammenführung bei grenzüberschreitenden Merges & Acquisitions*, DUV, Fachverlag, Wiesbaden 2005.

⁷ G.W. Driskall, A.L. Brenton, *Organizational culture in action. A cultural analysis work book*, Sage Publications, Inc. Thousand Oaks (CA) 2010; opis M. Rokeacha jest szerszy poprzez uwzględnienie dodatkowo ich względnego charakteru: „wartość jest trwałym przekonaniem, że określony sposób postępowania lub określony stan egzystencji jest osobiście lub społecznie preferowany w stosunku do alternatywnego sposobu postępowania lub ostatecznego stanu egzystencji” M. Rokeach, *The nature of human values*, The Free Press, New York 1973 (cyt. za: K. Mrozowicz, *Teoria zachowań organizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 1, s. 74).

⁸ G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Profile Books, London 2003.

⁹ E. Stafflage, op. cit., s. 34.

¹⁰ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.

¹¹ G. Morgan, *Bilder der Organisation*, Auflage 4, Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 2008.

of Excellence) uznali, że kultura organizacyjna jest czynnikiem sprawności. Nie brakuje również badań i ich wyników, które podnoszą zarzut upatrywania kultury organizacyjnej jako czynnika sprawności przedsiębiorstwa. Przykładem mogą być historyczne już badania J. Kottera i J.I. Hesketta¹², w których nie została potwierdzona hipoteza, że silna kultura tworzy świetną pozycję przedsiębiorstwa i zapewnia mu sukces.

Z punktu widzenia celu opracowania ważne jest wyszczególnienie uwzględniające funkcje, jakie pełni kultura organizacyjna w zarządzaniu. Kultura organizacyjna musi spełniać określone zadania na rzecz tzw. otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa. W literaturze wskazuje się na funkcje oryginalne kultury organizacyjnej i funkcje derywatywne. Te pierwsze traktowane są jako rezultat „zawartości” kultury organizacyjnej i odwołują się do celów społecznych o charakterze integrującym. Wyróżnia się w tym aspekcie funkcje: koordynowania, integrowania działań ludzi i ich motywowania¹³. Za podstawową uznaje się funkcję integracyjną skierowaną na pracowników przedsiębiorstwa i wszystkich tych, którzy z nim współpracują, internalizując cele i dążenie do ich osiągnięcia. Jest to konsekwencja coraz większego znaczenia „rozszerzania przedsiębiorstwa” na podmioty współpracujące na mocy różnych kontraktów. Kultura organizacyjna przez swoje składowe pełni funkcję percepcji przez pracowników otoczenia i ograniczania jego niepewności, a także percepcji przedsiębiorstwa oraz określania na tej podstawie swojego w nim miejsca i roli. Tym samym kultura pełni jeszcze kolejną funkcję, tj. motywowania do działań, kształtowania postaw i poglądów. Staje się podstawą adaptowania się pracowników do wymagań wynikających z otoczenia i w nim działającego przedsiębiorstwa oraz dokonywania zmian (w przedsiębiorstwie) zgodnie z imperatywem gospodarowania w dynamicznym otoczeniu. Niekiedy tę funkcję kultury organizacyjnej, czyli adaptowania pracowników do warunków działania, traktuje się jako samodzielną. Wyróżnia się niekiedy również funkcję kształtowania tożsamości, z wątpliwościami, które dotyczą wprost relacji inkluzji między tymi pojęciami. Funkcje derywatywne to funkcje, które zostały opisane przez A. Kellera¹⁴ i S. Rohloff¹⁵, a odnoszą się do kategorii sprawności przedsiębiorstwa rozpatrywanej w kontekście wydajności i efektywności.

Przeprowadzone studia literaturowe pozwalają stwierdzić dość istotne zaangażowanie badań naukowych w zakresie opisu i wyjaśniania roli kultury organizacyjnej w zarządzaniu. Efektem badań są różne, dwu- i wielowymiarowe, modele ujmujące kulturę organizacyjną. Samo pojęcie jest w zarządzaniu niejednoznaczne

¹² J. Kotter, J.I. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York 1992.

¹³ E. Stafflage, op. cit., s. 44.

¹⁴ A. Keller, *Die Rolle der Unternehmenskultur im Rahmen der Differenzierung und der Integration der Unternehmung*, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zurich, Bd. 63, Bern/Stuttgart 1990, s. 213-224.

¹⁵ S. Rohloff, *Die Unternehmenskultur im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen*, Bergisch Gladbach, Köln 1994.

i wieloaspektowe. O ile badania kultury organizacyjnej dość powszechnie odnoszą się do przedsiębiorstw i zarządzania nimi, o tyle stwierdzić należy, że stosunkowo mało dotyczy tej jego części, którą powszechnie zwie się zarządzaniem strategicznym. Nierozpoznane kontekstualne uwarunkowania zarządzania były wyzwaniem do wyjaśnienia m.in. cech kultury organizacyjnej posiadanej przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach niepewności, wyrażanych przez wymiary tzw. kultury ryzyka.

Mając na uwadze rozważania teoretyczne, ale również empiryczne weryfikacje innych autorów, uwzględniono w badaniach wymiarów kultury organizacyjnej te jej cechy, które rozpatrywano dotychczas w kontekście dynamicznych warunków działania przedsiębiorstw. Przyjęto, że są one potencjalnie istotne w procesie adaptacji przedsiębiorstw do otoczenia, przetrwania w tym otoczeniu lub wzrostu.

Zamierzenia badawcze wynikały z przyjęcia założenia, że:

- zapewnienie sprawności strategicznej w dynamicznych warunkach działania wymaga właściwej konfiguracji nie tylko zasobów materialnych, ale także niematerialnych. w tym kultury organizacyjnej;
- kulturze organizacyjnej na mocy dotąd prowadzonych badań empirycznych przypisano rolę katalizatora powodzenia i zmian przedsiębiorstwa.

Kultura organizacyjna „ryzyka” obejmować powinna takie normy, wartości, artefakty i założenia, które:

- „akceptują” i sprzyjają wdrożeniu konsekwencji myślenia i przekonania, że merytorycznie i organizacyjno-technicznie przygotowane procesy informacyjne są fundamentalnym składnikiem procesów zarządzania i jego sprawności;
- „traktują” systemy informacyjne jako podstawowe źródła informacji o bieżących i przyszłych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- „powodują” akceptację mentalną (indywidualistyczną) przez menedżerów imperatywu rozpoznawania przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu różnych narzędzi;
- sprzyjają fetyszyzacji znaczenia informacji zwrotnej z otoczenia;
- bezwzględnie wymuszają szybkie podejmowanie decyzji w odpowiedzi na bieżące i przyszłe warunki funkcjonowania;
- sprzyjają internalizacji celów i działań w przedsiębiorstwie przez jego kadrę;
- integrują kadrę kierowniczą i pracowniczą wokół celów i zadań;
- sprzyjają akceptacji ryzyka i niepowodzenia w osiągnięciu celów i realizacji zadań jako skutku ograniczonej percepcji oraz ograniczonych możliwości prognozowania zmian w otoczeniu i ich konsekwencji dla przedsiębiorstwa;
- sprzyjają podejmowaniu działań mających na celu antycypowanie ewentualnych negatywnych skutków decyzji i działań przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu i zabezpieczanie się przed nimi.

Kultura organizacyjna objęta badaniami empirycznymi (wartości, normy, zachowania, ceremoniały, zwyczaje, założenia) zawiera następujące wymiary i ich rozumienie, w zmiennych zoperacjonalizowanych wyrażonych w skali Likerta.

1. Stosunek kadry kierowniczej (strategów) do ryzyka. Wyraża się zgodą strategów i kadry kierowniczej na podejmowanie ryzyka strategicznego przez podwładnych oraz czynnym podejmowaniem nowych ryzykownych decyzji strategicznych i działań.

2. Przedmiot koncentracji myślenia i decyzji strategów. Cele i zadania strategiczne dotyczą budowania pozycji i potencjału przedsiębiorstwa oraz podstaw funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości.

3. Postawy decydentów, rozumienie ról i stosunek do pracowników. Spośród rozważanych w literaturze wykorzystano formalne podstawy podejmowania decyzji i działań ryzykownych, stosunek do trudności i wyzwań, poziom satysfakcji kadry kierowniczej z pracy kierowniczej i podejmowania wyzwań ryzykownych.

4. Profil psychospołeczny stratega przedsiębiorstwa. Na profil psychospołeczny składają się różne cechy, wyróżniono i zastosowano te (wg wcześniejszych badań) podstawowe, czyli cechy przywódcze, takie jak wizjonerstwo, proinnowacyjność, twarde negocjowanie, udział w tworzeniu wewnętrznej atmosfery społecznej i kontaktów międzyludzkich.

5. Orientacja na otoczenie przedsiębiorstwa i działania względem otoczenia. Przedmiotem zainteresowania stał się poziom akceptacji przez strategów (kadrę kierowniczą) zmian jako sposobu radzenia sobie ze zmiennym otoczeniem, ocena charakteru zmian w otoczeniu, a także zakres determinacji przedsiębiorstwa oraz możliwości monitorowania i kontrolowania zmian.

6. Percepcja otoczenia przez strategów i kadrę kierowniczą przedsiębiorstw. Wśród wykorzystanych sposobów percepcji znalazły się te określające otoczenie jako wrogie, nieprzyjazne, kreujące w podobny sposób określone zachowania przedsiębiorstwa, np. agresywne lub odwrotnie – pasywne.

7. Elastyczność przedsiębiorstwa względem zmian w otoczeniu. Problem dotyczy rozstrzygnięcia w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw (poprzez wartości, normy i zasady), traktowania zmian w otoczeniu i we wnętrzu jako oczywistych i koniecznych. Elementy kultury organizacyjnej powinny wspomagać postępowanie, w których owe zmiany (stosownie do potrzeb) są naturalnym sposobem tworzenia przyszłości przedsiębiorstw.

8. Skłonność i akceptacja zmian w kulturze jako rezultatu wpływu zmian w otoczeniu. Na skutek wpływu różnego rodzaju uwarunkowań zewnętrznych, z którymi przedsiębiorstwo musi się w przyszłości zmierzyć, konieczne jest ustalenie kompatybilności cech zasobów wewnętrznych i ich konfiguracji. Jednym z nich jest kultura organizacyjna. Zmiany kultury organizacyjnej są trudne do przeprowadzenia i nie zawsze zyskują społeczną aprobatę.

9. Wspomaganie informacyjne procesu podejmowania decyzji. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest ważne, aby zmiany działania i konieczna zwinność były komponentami kultury organizacyjnej determinującymi kadrę kierowniczą i innych pracowników. Oznacza to zrozumienie przez nich, że rozwój przedsiębiorstwa odbywa się przez dokonywanie zmian w różnych dziedzinach. Chodzi o to, aby

wiedzieć, gdzie, dlaczego i kiedy należy ich dokonać i szybko odreagować na sytuację rynkową. Dlatego istotne znaczenie nadaje się cechom informacji i systemom informacyjnym umożliwiającym reakcję na zmiany w otoczeniu. Zwraca się uwagę na cechy informacji, jakość zawartej w nich treści oraz adresatów, do których jest kierowana informacja o problemach strategicznych i metodach ich rozwiązywania.

10. Szybkość uzyskiwania informacji zwrotnej o działaniach przedsiębiorstwa na rynku jako skutek wyborów strategicznych. Na samodzielny przedmiot uwagi zasługuje szybkość uzyskiwania informacji (T. Deal, A. Kennedy), zawartość treści oraz adresaci informacji (strateg w przedsiębiorstwie *versus* adresaci rozproszeni w przedsiębiorstwie).

4. Symptomy kongruencji

Tabela 1 zawiera wyniki procesu badawczego skoncentrowanego na poszukiwaniu kongruencji kultury organizacyjnej i dynamicznych zmian w otoczeniu. Badaniom poddano wszystkie zmienne opisujące istotny wpływ dynamicznego otoczenia i zmienne kultury organizacyjnej określające poziom zaawansowania orientacji na ryzyko.

Tabela 1. Wyniki badania związków korelacyjnych między cechami otoczenia i kulturą organizacyjną przedsiębiorstw

		Wyniki analizy związków korelacyjnych między zmiennymi		
		istotność statystyczna	współczynnik V-Cramera	współczynnik rang
Wzrost wydatków związanych z zasobami ludzkimi (OT)	Poziom akceptacji przez strategów ryzykownych decyzji i działań kadry kierowniczej	***	0,245	-
	Poziom aktywności przedsiębiorstwa względem otoczenia wobec zmienności warunków działania	**	0,237	-
	Zakres regulacji formalnych dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu – procedury identyfikacji ryzyka	**	0,201	-
Wzrost wydatków na uzbrojenie miejsca pracy (OT)	Poziom akceptacji ryzyka jako składnika działań gospodarczych	*	0,211	-
Spadek kosztów jednostkowych (OE)	Poziom aktywności przedsiębiorstwa względem otoczenia wobec zmienności warunków działania	*	0,210	-
Wzrost liczby pracowników zajmujących się innowacjami (OE)	Zakres regulacji formalnych dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu – procedury identyfikacji ryzyka	***	0,225	-
	Stopień elastyczności reagowania przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu	***	0,229	-
Nasylenie rynku, spadek lojalności klientów (OE)	Zakres regulacji formalnych dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu – procedury identyfikacji ryzyka	***	0,254	-

Tabela 1. (cd.)

Wzrost poziomu kwalifikacji kadry kierowniczej (OE)	Poziom akceptacji przez menedżerów ryzyka wynikającego z przedsiębiorczości, aktywności oraz innowacyjności	**	0,215	-
	Zakres orientacji przedsiębiorstwa na podmioty w otoczeniu konkurencyjnym w procesie dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmian	**	0,218	-
	Poziom aktywności przedsiębiorstwa względem otoczenia wobec zmienności warunków działania	*	0,213	-
	Stopień elastyczności reagowania przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu	***	0,201	-
Wzrost znaczenia SI (OE)	Poziom akceptacji ryzyka jako składnika działań gospodarczych	**	0,248	-
	Poziom akceptacji przez menedżerów ryzyka wynikającego z przedsiębiorczości, aktywności oraz innowacyjności	***	0,242	-
Wzrost oczekiwań społecznej asertywności klientów (OE)	Poziom akceptacji przez strategów ryzykownych decyzji i działań kadry kierowniczej	***	-	0,233
	Poziom akceptacji przez menedżerów ryzyka wynikającego z przedsiębiorczości, aktywności oraz innowacyjności	***	-	0,210
	Zakres dostosowywania kultury organizacyjnej do zmian w otoczeniu	*	0,221	-
	Zakres regulacji formalnych dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu – procedury identyfikacji ryzyka	***	0,360	-
	Poziom monitorowania zagrożeń w otoczeniu w procesie dostosowywania się	**	0,235	-
	Stopień elastyczności reagowania przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu	***	-	0,201
Wzrost presji otoczenia konkurencyjnego (OE)	Poziom akceptacji ryzyka jako składnika działań gospodarczych	*	0,206	-
	Poziom stabilności otoczenia.	**	0,202	-
Ewolucja modelu biznesu (OE)	Zakres regulacji formalnych dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu – procedury identyfikacji ryzyka	*	0,235	-
	Poziom monitorowania zagrożeń w otoczeniu w procesie dostosowywania się	**	0,249	-
Wzrost standardów zarządzania (OIP)	Poziom akceptacji przez menedżerów ryzyka wynikającego z przedsiębiorczości, aktywności oraz innowacyjności	*	0,204	-
	Zakres orientacji przedsiębiorstwa na podmioty w otoczeniu konkurencyjnym w procesie dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmian	***	0,246	-
	Poziom aktywności przedsiębiorstwa względem otoczenia wobec zmienności warunków działania	**	0,238	-
	Zakres regulacji formalnych dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu – procedury identyfikacji ryzyka	***	0,248	-
	Stopień elastyczności reagowania przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu	***	0,321	-

Wzrost poziomu dostępności czynników produkcji (OIP)	Poziom akceptacji przez menedżerów ryzyka wynikającego z przedsiębiorczości, aktywności oraz innowacyjności	**	0,207	-
	Poziom aktywności przedsiębiorstwa względem otoczenia wobec zmienności warunków działania	**	0,227	-
Siła wpływu otoczenia na przedsiębiorstwo (OT, OE, OIP, OS, ON)	Zakres regulacji formalnych dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu – procedury identyfikacji ryzyka	**	0,249	-
Wzrost wartości rocznego budżetu marketingowego aby utrzymać dotychczasową pozycję na rynku	Poziom aktywności przedsiębiorstwa względem otoczenia wobec zmienności warunków działania	***	-	0,217
	Zakres dostosowywania kultury organizacyjnej do zmian w otoczeniu	***	0,260	-
	Zakres regulacji formalnych dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu – procedury identyfikacji ryzyka	**	0,233	-
Wzrost rocznego budżetu innowacyjnego, który trzeba przeznaczyć na rozwój produktów.	Zakres orientacji przedsiębiorstwa na podmioty w otoczeniu konkurencyjnym w procesie dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmian	*	-	0,305
	Poziom intensywności działań ekspansywnych i agresywnych względem zmian w otoczeniu	*	0,206	-
	Zakres dostosowywania kultury organizacyjnej do zmian w otoczeniu	*	0,217	-
Wzrost rocznego poziomu nakładów przeznaczanych przez przedsiębiorstwo na podstawową działalność operacyjną dla utrzymania dotychczasowej pozycji na rynku	Zakres orientacji przedsiębiorstwa na podmioty w otoczeniu konkurencyjnym w procesie dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmian	***	-	0,232
	Zakres dostosowywania kultury organizacyjnej do zmian w otoczeniu	***	-	0,262

Legenda: (* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$); kwalifikacja cechy otoczenia: OT – otoczenie technologiczne, OE – otoczenie ekonomiczne, OIP – otoczenie instytucjonalno-prawne, OS – otoczenie społeczne, ON – otoczenie naturalne.

Źródło: opracowanie własne.

5. Zakończenie

Rozpatrywane związki między zmiennymi charakteryzującymi otoczenie i wymiary kultury organizacyjnej ryzyka są istotne statystycznie (potwierdzone testem Chi-kwadrat Pearsona (tzw. poprawka Yatesa) i testem t do sprawdzania istotności współczynnika korelacji rangowej Spearmana). Jednak poziomy współczynniki korelacji zasadniczo dotyczą korelacji niewyraźnej, słabej¹⁶. Najsilniejsze związki (korelacja wyraźna) dotyczą związku między zmienną charakteryzującą rosnące wymagania w otoczeniu dotyczące standardów w zakresie zarządzania, szczególnie zaś

¹⁶ Por. K. Zając, *Zarys metod statystycznych*, PWE, Warszawa 1971.

standardów dotyczących zarządzania ryzykiem (ISO 31000; ISO 31010: COSO; FERMA) i stopnia elastyczności reagowania przez przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu jako skutku elementów składowych kultury organizacyjnej (wymiar wartości, zasad, form i stopnia elastyczności przedsiębiorstwa względem zmian w otoczeniu). Silniejsze związki dotyczą również tendencji nasycania się rynków i wzrostu asertywności klientów oraz zakresu regulacji procesu dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu ujętych w procedury identyfikacji ryzyka (wymiar postawy decydentów względem podejmowania decyzji i działań ryzykownych). Matryca niewyraźnych związków skłoniła do eksploracji danych w poszukiwaniu ukrytych związków i ich wpływu na sprawność strategiczną przedsiębiorstw.

Literatura

- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Driskall G.W., Brenton A.L., *Organizational Culture in Action. A Cultural Analysis Work Book*, Sage Publications, Inc. Thousand Oaks (CA) 2010.
- Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Profile Books, London 2003.
- Hofstede G.J., Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- Jacques E., *Changing Culture of a Factory*, Tavistock, London 1951, s. 251.
- Keller A., *Die Rolle der Unternehmenskultur im Rahmen der Differenzierung und der Integration der Unternehmung*, Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zurich, Bd. 63, Bern/Stuttgart 1990.
- Kotten J., Heskett J.I., *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York 1992.
- Morgan G., *Bilder der Organisation*, Auflage 4, Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 2008.
- Mrozowicz K., *Teoria zachowań organizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 1.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- Rohloff S., *Die Unternehmenskultur im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen*, Bergisch Gladbach, Köln 1994.
- Rokeach M., *The nature of human values*, The Free Press, New York 1973.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Stafflage E., *Unternehmenskultur als erfolgscheidender Faktor, Modell zur Zusammenführung bei grenzüberschreitenden Merges & Acquisitions*, DUV, Fachverlag, Wiesbaden 2005.
- Zajac K., *Zarys metod statystycznych*, PWE, Warszawa 1971.

THE CONGRUENCE OF ENVIRONMENTAL FACTORS AND ORGANIZATIONAL CULTURE OF COMPANIES

Summary: The subject matter of the article is the organisational culture of companies operating in the dynamically changing environment. In accordance with the selection of the dimensions and the conditions for its application, the culture has been termed as the organisational culture of risk. The aim of the article is to present the congruence of organizational culture and the influence of environment on the companies' activities in the future. The article is based on multifaceted research, founded by The Polish Ministry of Education's grant No. NN 115 319838 (in the years 2010-2012). The research has been carried out on a statistically representative sample of large and medium-sized enterprises located and operating in Poland.

Keywords: business environment, organizational culture, congruence.