

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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 Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dzedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dzedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Grażyna Aniszewska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mail: grazyna.aniszewska@sgh.waw.pl

KULTURA ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH W POLSCE – HIPOTEZY BADAWCZE

Streszczenie: Artykuł ma na celu sformułowanie podstawowych hipotez badawczych dotyczących specyfiki kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Przedsiębiorstwa produkcyjne z reguły charakteryzują się większym zróżnicowaniem grup pracowniczych pod względem wieku i wykształcenia, a co za tym idzie – wartości, umiejętności i wiedzy. Heterogeniczność zespołów wpływa na sposób wykorzystania kultury organizacyjnej jako nieformalnego mechanizmu koordynacji i kontroli. Wpływ na kulturę organizacyjną ma m.in. proces produkcyjny, forma własności, ale także czynniki związane z wymiarami kultury narodowej. Określają one podziały między grupami (zwłaszcza menedżerami a pracownikami wykonawczymi), ich moc sprawczą, a także postawy i zachowania pracowników (m.in. roszczeniowość). Stanowią także wyzwanie dla zbudowania jednolitej kultury w działającej spójnie organizacji.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, zróżnicowanie zespołów, podziały.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.02

1. Wstęp – podejścia w badaniach nad kulturą organizacyjną

Kultura organizacyjna jest przedmiotem wielu badań i jej znaczenie jest podnoszone zarówno przy próbach wytłumaczenia integracji pracowników, ich identyfikacji z organizacją, jak i kwestiach związanych z budowaniem wizerunku wśród interesariuszy czy skutecznego budowania pozycji rynkowej (zob. [Aniszewska (red.) 2007; Bachnik 2013; Carmeli, Gilat, Waldman 2007, s. 972-992; Cramer 2001, s. 667-688; Sułkowski 2012]). Globalizacja, szybki rozwój technologii informacyjnych, a także dążenie do zapewnienia elastyczności działania – z czym wiąże się powszechne spłaszczanie struktur organizacyjnych – zwiększa rolę kultury organizacyjnej jako mechanizmu koordynacji i uzupełnienia strategii. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie hipotez badawczych dotyczących specyfiki kultury przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Gros badań kultury organizacyjnej prowadzonych jest w ramach dwóch paradygmatów: funkcjonalistycznego lub interpretatywnego. Paradygmat funkcjonalistyczny zakłada, że społeczeństwa istnieją obiektywnie i charakteryzują się określonymi cechami. W badaniach sprawdza się wpływ tych cech na funkcjonowanie społeczności (np. w organizacji). Jednocześnie dąży się do zachowania obiektywizmu i unika wartościowania. Kultura jest elementem organizacji – podobnie jak strategia czy struktura – i wpływa na jej działalność (zob. [Burrell, Morgan 1979; Stańczyk 2008]). W praktyce, w badaniach prowadzonych w zgodzie z tym paradygmatem, kultura bardzo często podlega wartościowaniu, w zależności od tego, czy i na ile pozwala osiągać cele przedsiębiorstwom.

W paradygmacie interpretatywnym organizacja nie istnieje obiektywnie, ale jest tworzona w sposób ciągły przez jej uczestników. Rzeczywistość jest względna i niestabilna. Można zatem jedynie dociekać znaczeń nadanych poszczególnym działaniom, próbować zrozumieć sposób myślenia społeczności, tłumaczyć zjawiska społeczne. Konsekwencją przyjęcia paradygmatu interpretatywnego jest stwierdzenie, że organizacja jest kulturą, a kultury nie można kontrolować, w sposób racjonalny kształtować czy nią zarządzać (zob. [Burrell, Morgan 1979; Stańczyk 2008]). Nie można też jej zdiagnozować i ocenić, (...) a jedynie „rozpoznać zestaw znaczeń będący kulturą” [Stańczyk 2008, s. 13]. W takim podejściu niknie ekonomiczny wymiar organizacji.

Część badaczy, mimo wyraźnego osadzenia badań w konkretnym paradygmacie, stara się łączyć różne podejścia. J. Martin wyodrębniła następujące podejścia do kultury: a) jako czynnika integrującego, b) jako czynnika różnicującego oraz c) jako czynnika sprzyjającego fragmentaryzacji. Jednocześnie uważa ona, że aby dobrze przeanalizować kulturę organizacyjną, konieczne jest spojrzenie z trzech tych perspektyw (zob. [Frost i in. 1991]).

Powiązanie kultury organizacyjnej ze strategią wymaga przyjęcia paradygmatu funkcjonalistycznego, ze wszystkimi tego konsekwencjami. Jednocześnie wymaga to próby analizy kultury organizacyjnej z trzech różnych perspektyw, przy czym perspektywa „integracyjna”, bazująca na szerokim porozumieniu uczestników organizacji, będzie miała największe znaczenie.

2. Specyfika kultury przedsiębiorstwa produkcyjnego – wpływ cech organizacji i jej otoczenia

Tradycyjnie wśród uwarunkowań kultury organizacyjnej wymienia się czynniki związane z otoczeniem, organizacją (typem i cechami) i uczestnikami. W niniejszym artykule zostaną krótko omówione te czynniki, które według autorki mają największe znaczenie dla kultury organizacyjnej przedsiębiorstw produkcyjnych. Warto zaznaczyć na wstępie, że hipotezy formułowane poniżej odnoszą się przede wszystkim do przedsiębiorstw średnich i dużych, ponieważ opisywane tu zjawiska są bardziej widoczne i mają większe znaczenie dla sprawnego działania tych właśnie organiza-

cji. Niezależnie też od np. formy własności, branży czy sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa pracownicy dużych i średnich organizacji stanowią masę krytyczną wszelkich procesów i ich wpływ nigdy nie pozostaje niezauważony. Ich zachowania i postawy są trudniejsze do koordynowania i kształtowania, a więc stanowią większe wyzwanie dla menedżerów, a często i fundamentalną przyczynę problemów przedsiębiorstwa.

Jednym z czynników mających znaczenie dla kultury organizacyjnej jest forma własności. Ze względu na to kryterium można wyróżnić przedsiębiorstwa: państwowe, prywatne (w tym przedsiębiorstwa będące własnością pojedynczych osób, rodzin oraz spółki), spółdzielcze, komunalne oraz przedsiębiorstwa będące własnością pracowników¹. Z uwagi na charakter planowanych badań przedsiębiorstwa komunalne nie będą brane pod uwagę.

Istotnym czynnikiem wpływającym na charakter kultury organizacyjnej jest też struktura własności. Pozwala to na domniemanie, że wyraźna dominacja jednego inwestora wiąże się z bardziej spójną i silniejszą kulturą organizacyjną niż w przypadku udziałów rozproszonych. Innymi słowy „zaprogramowanie umysłów” pracowników będzie bardziej widoczne.

W przypadku formy własności można się spodziewać, że:

- przedsiębiorstwa państwowe (z udziałem Skarbu Państwa), w których na ogół silny jest wpływ związków zawodowych, funkcjonują bardziej jak instytucje niż jak organizacje przedsiębiorcze; tak więc ich kultura organizacyjna w większym stopniu jest nakierowana do wewnątrz i oparta na biurokracji i hierarchii; więcej też można się spodziewać konfliktów i podziałów między menedżerami a pracownikami wykonawczymi;
- przedsiębiorstwa prywatne są bardziej nakierowane na działania innowacyjne i rynkowe, tak więc ich kultura organizacyjna będzie definiowana przez pryzmat relacji z otoczeniem;
- przedsiębiorstwa spółdzielcze i będące własnością pracowników mają orientację krótkoterminową i w większym stopniu kulturę odwołującą się do poczucia bezpieczeństwa, zachowawczości, ale też wspólnoty.

Proces produkcyjny i wykorzystywana technologia są kolejnymi czynnikami mającymi wpływ na kulturę organizacyjną. Ich specyfika znajduje swoje odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej i to ona jest widocznym miernikiem zróżnicowania. W dużych i średnich przedsiębiorstwach istnieje tendencja do stosowania struktur zbiurokratyzowanych, hierarchicznych, co jest w dużej mierze wymuszone procesem produkcyjnym właśnie. Wydaje się więc, że kultura organizacyjna będzie także bazowała w dużej mierze na hierarchii i biurokracji.

W niniejszym artykule nie zostaną sformułowane hipotezy odnośnie do wpływu wielkości organizacji na kulturę organizacyjną. Wynika to z dwóch powodów. Badania będą prowadzone przede wszystkim w przedsiębiorstwach średnich i dużych,

¹ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Przedsi%C4%99biorstwo> (16.05.2014).

więc wpływ tej zmiennej nie będzie mógł być zbadany w sposób niebudzący wątpliwości co do wiarygodności wyników. Ponadto badania przeprowadzone przez R. Quinna i K. Camerona dość wiarygodnie pokazują wpływ tej zmiennej na charakter kultury organizacyjnej [Cameron, Quinn 2011].

3. Specyfika kultury przedsiębiorstwa produkcyjnego – wpływ kultury narodowej

Do sformułowania hipotez przyjęto badania G. Hofstede [Hofstede, Hofstede 2011]. Wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze, są to badania dobrze opisane. G. Hofstede w zasadzie prowadzi jeden projekt badawczy, począwszy od lat 80., modyfikując swój model, uzupełniając go o kolejne wymiary kultury i przykłady kolejnych państw. Daje to tym badaniom pewną wiarygodność. Po drugie, wymiary kultury proponowane w modelu są na tyle uniwersalne, że można je zastosować do opisu zarówno kultury narodowej, jak i kultury organizacyjnej. Sam G. Hofstede zresztą konsekwentnie unika wyodrębniania kultury organizacyjnej jako oddzielnego zjawiska, uznając to za sztuczne i twierdząc, że kultura w swej naturze pozostaje niezmienna, niezależnie od charakteru grupy czy społeczności, jakiej dotyczy. Także wnioski z jego badań odnoszą się zarówno do społeczeństw, jak i zachowań organizacyjnych. Tak więc formułowanie hipotez na podstawie modelu G. Hofstede da szansę swobodnego przechodzenia od analizy kultury narodowej, poprzez kulturę biznesu, aż do analizy kultury organizacyjnej konkretnych przedsiębiorstw.

Według tych badań, kultura Polski jest definiowana jako kultura: a) umiarkowanie indywidualistyczna, b) męska, c) o wysokim stopniu unikania niepewności, d) o dużym dystansie władzy, e) o orientacji raczej krótkoterminowej, f) restrykcyjna [Hofstede, Hofstede 2011].

Każdy z tych wymiarów ma swój wpływ na sposób zachowania pracowników w organizacji, skuteczność motywowania poprzez określone bodźce, oczekiwania pracowników, sposób funkcjonowania zespołów i grup. Poniżej zaprezentowano krótką charakterystykę i wpływ poszczególnych wymiarów na zachowania organizacyjne w polskich przedsiębiorstwach [*Encyklopedia zarządzania...*]².

I. **Męskość** – oznacza hołdowanie wartościom, które tradycyjnie są uważane za męskie: rywalizacji, sile, asertywności, podejściu zadaniowemu. W społecznościach męskich liczą się dobra materialne, wyzwania, uznanie, a podział ról społecznych dokonuje się według kryterium płci. Na poziomie organizacji męskość powoduje, że realizacja zadań staje się ważniejsza niż budowanie relacji. Bonusy są ważniejsze niż np. czas wolny. Praca w organizacji jest postrzegana jak forma kontraktu, a nie w kategoriach wspólnoty. Dużo częściej też istnieją podwójne standardy – dla kobiet i mężczyzn. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w sposobach oceny, awansowania, budowania ścieżek karier.

² <http://www.geert-hofstede.com> (18.05.2014).

II. Indywidualizm – oznacza, że punktem odniesienia jest jednostka i jej potrzeby. Indywidualizm wzmacnia podejście „kontraktowe” do organizacji, w którym osiągnięcie celu jest ważniejsze niż dobre relacje z innymi. Dominującymi kryteriami oceny pracowników są kryteria odnoszące się do indywidualnego sukcesu. Menedżerowie mają tendencję do motywowania pojedynczych pracowników, a nie zespołów.

III. Silne unikanie niepewności – na ogół wiąże się z potrzebą zredukowania poczucia zagrożenia, jakie niesie ze sobą niewiadome. Na poziomie organizacji oznacza to tendencję do formalizacji i prób regulowania zachowań poprzez procedury. Pracownicy są motywowani przez potrzebę bezpieczeństwa, fluktuacja jest stosunkowo niska. Innowacyjność i podejmowanie ryzyka nie są wartościami szczególnie cenionymi. Pracownicy i kadra menedżerska mają tendencję do stosowania sprawdzonych rozwiązań. Zauważono także, że im bardziej zamożna społeczność, tym słabsze unikanie niepewności [*Encyklopedia zarządzania...*]. Gdyby to spostrzeżenie przenieść na poziom organizacyjny, można się zastanawiać nad sprzężeniem zwrotnym między kulturą organizacyjną a pozycją rynkową przedsiębiorstwa: kultury zorientowane na otoczenie, przedsiębiorcze budują dobrą pozycję organizacji, a z drugiej strony dobra pozycja firmy wzmacnia otwartość i kreatywność pracowników.

IV. Duży dystans władzy – oznacza akceptację dla nierówności traktowania oraz dystrybucji władzy w społeczności. W sposób naturalny przyjmuje się, że położonym należą się przywileje. Atrybuty władzy i statusu są istotnym elementem motywowania. W organizacjach dominuje centralizacja oraz rozbudowane systemy kontroli. Ludzie uznają za naturalne wykonywanie poleceń, poszukują też szczegółowych instrukcji do realizacji swoich zadań. Autokratyczny styl zarządzania jest najbardziej pożądanym przez pracowników i budzi największe zaufanie. W przypadku polskich przedsiębiorstw ta tendencja może być wzmocniona także przez silne unikanie niepewności.

V. Orientacja krótkoterminowa – wiąże się z koncentracją na „tu i teraz”. Dominują cele krótkoterminowe, także kryteria oceny sukcesu odnoszą się do krótkiego horyzontu czasowego. Często myślenie strategiczne ogranicza się do myślenia w perspektywie jednej kadencji zarządu. To także powoduje, że menedżerowie i pracownicy wykonawczy są mentalnie różnymi grupami. Trudniej jest im się wzajemnie zrozumieć i wypracować wspólne rozwiązanie. Częstsze są konflikty między nimi oraz myślenie stereotypowe (my–oni).

VI. Restrykcyjność – w odróżnieniu od przyzwolenia oznacza przekonanie, że czerpanie radości z życia powinno być regulowane normami społecznymi. Restrykcyjność wiąże się z większym poczuciem bezradności, mniejszym znaczeniem czasu wolnego, silniejszą kontrolą, przywiązywaniem większej wagi do zapobiegliwości (to ostatnie w przypadku przedsiębiorstw może oznaczać większą zachowawczość), ścisłym określaniem ról płci. Jak widać, ten wymiar kultury może wzmacniać inne – jak męskość czy unikanie niepewności.

Reasumując, należy stwierdzić, że silne unikanie niepewności, duży dystans władzy i restrykcyjność kultury wskazują na silne tendencje do hierarchii, formalizacji i biurokracji. Natomiast męskość, indywidualizm oraz do pewnego stopnia orientacja krótkoterminowa i restrykcyjność wzmacniają podejście zadaniowe, bezosobowość relacji, doraźność koalicji, myślenie w kategoriach interesów własnych, a nie dobra wspólnego.

4. Specyfika kultury przedsiębiorstwa produkcyjnego – model R. Quinna i K. Camerona

Do zdefiniowania hipotez na poziomie norm i wartości kultury organizacyjnej przyjęto model R. Quinna i K. Camerona z dwóch powodów [Cameron, Quinn 2011]. Pierwszy to założenie przyjęte przez autorów, że „modelowa” jednolita kultura organizacyjna nie istnieje. Pozwala to na dość swobodne prezentowanie kultury obowiązującej w firmie. Ponadto jest to model zoperacjonalizowany, dający gotowe narzędzie do badań. Zaproponowany sposób badania koresponduje z założeniami przyjętego paradygmatu funkcjonalistycznego. Po drugie, podstawą modelu są wartości, co oznacza, że sięga on do poziomu atrybutów bazowych różnicujących grupy i wykracza poza proste zachowania. Model jest zatem podstawą do opisanego zmiennej zależności.

Jednocześnie autorzy koncepcji, mimo iż akceptują podejście J. Martin, wymagającej dokonywania analizy kultury organizacyjnej z trzech perspektyw, to jednak przyjmują rozumienie zjawiska jako czynnika integrującego. Wiążąc kulturę organizacyjną z przewagą konkurencyjną oraz silną pozycją rynkową, uznają, że kultura organizacyjna tylko wtedy spełnia swoje zadanie, gdy jest wspólnym zbiorem wartości [Cameron, Quinn 2011]. W niniejszym artykule takie podejście też jest dominujące, aczkolwiek proces zmian wymaga także podejścia różnicującego, a wyjaśnienie towarzyszących zmianom emocji, braku racjonalności zachowań i decyzji czy niejednoznaczności wymaga jednak przyjrzenia się kulturze jako czynnikowi fragmentaryzacji. Tak więc model R. Quinna i K. Camerona zostanie w analizie uzupełniony o wymiary i cechy z innych podejść.

Model konkurujących wartości opiera się na dwóch wymiarach: orientacji do wewnątrz lub na zewnątrz, oraz dynamice i elastyczności lub stabilności i trwałości. Każda z wyodrębnionych kultur wiąże się z różnymi mocnymi stronami i różnymi zagrożeniami [Cameron, Quinn 2011].

I. Kultura klanu opiera się na lojalności pracowników i ich zaangażowaniu. Jest to kultura elastyczna, zorientowana na wewnętrzną integrację. Zagrożeniem z nią związanym może być brak umiejętności egzekwowania wyników i dyscypliny oraz odgrywanie roli dziecka wymagającego opieki (brak samodzielności) przez pracowników w stosunku do przełożonych.

II. Kultura hierarchii jest kulturą sformalizowaną, opartą na procedurach, regulaminach i przepisach. Także zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeń-

stwie zatrudniania i stabilności. Minusem tej kultury jest ryzyko zbiurokratyzowania i utrata elastyczności działania.

III. Kultura adhokracji opiera się na kreatywności i innowacyjności oraz podejmowaniu ryzyka. Natomiast zagrożeniem związanym z taką kulturą organizacyjną jest chaos i anarchia. Koncentracja na eksperymentowaniu nie pozwala realizować generowanych wizji.

IV. Kultura rynku jest kulturą zorientowaną na pozycję w otoczeniu, a jednocześnie opartą na kontroli – poprzez pomiary preferencji klientów, udziału w rynku, wielkości i wartości sprzedaży itd. Zagrożeniem z nią związanym jest alienacja pracowników i sprowadzenie ich do roli trybików w maszynie.

Kultura organizacyjna w sposób naturalny podlega zmianom. W organizacjach młodych i małych dominują wartości klanu i adhokracji, natomiast duże i dojrzałe kierują się głównie wartościami charakterystycznymi dla kultury rynku i hierarchii. Wyznacznikiem profilu kultury jest również branża.

Wydaje się jednak, że także czynniki sytuacyjne będą miały wpływ na charakter kultury organizacyjnej. Jednym z tych, które będą brane pod uwagę w trakcie badań, jest postrzegana przez pracowników pozycja firmy na rynku. Kultura wiąże się bowiem z pojęciem identyfikacji z organizacją i grupą pracowniczą. Ta zaś często funkcjonuje jako mechanizm obrony – redukcji strachu i ochrony samooceny – w sytuacjach niepewnych i niejednoznacznych [Carmeli, Gilat, Waldman 2007; Cramer 2001].

5. Podsumowanie

Przeprowadzona powyżej analiza skłania do sformułowania następującej hipotezy głównej: dominującą kulturą organizacyjną średnich i dużych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce jest kultura hierarchii. Wymusza to zarówno wielkość badanych organizacji, proces produkcyjny i wykorzystywane technologie, a potęgują cechy charakterystyczne kultury Polski: silne unikanie niepewności, duży dystans władzy i restrykcyjność. Ponadto można sformułować kilka hipotez szczegółowych.

H.1 W przedsiębiorstwach jest wyraźne zróżnicowanie postrzegania kultury organizacyjnej w pionach/działach. Główną linią podziału jest kryterium produkcji. W działach/pionach produkcyjnych można się spodziewać wyraźnej dominacji kultury hierarchii wspieranej wartościami klanu. W działach nieprodukcyjnych natomiast – kultury rynku wspieranej wartościami adhokracji lub hierarchii.

H.2 W przedsiębiorstwach produkcyjnych jest wyraźny podział na wykonawczych pracowników produkcyjnych i kadrę menedżerską, przejawiający się w innej ocenie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa i postrzeganej pozycji firmy na rynku. Można się spodziewać większych rozbieżności między oceną stanu faktycznego i pożądanego kultury organizacyjnej pracowników produkcyjnych (większa frustracja, niezadowolenie) niż menedżerów. Im większe zróżnicowanie zespołów ze względu na wykształcenie, tym większe rozbieżności. Orientacja

krótkoterminowa – także w sposobie formułowania celów organizacji – będzie pogłębiać te podziały.

H.3 Istnieje wyraźny związek pomiędzy formą własności a charakterem kultury organizacyjnej. Można się spodziewać, że w przedsiębiorstwach państwowych i z dominującym udziałem Skarbu Państwa dominować będzie kultura hierarchii, wspierana klanem, natomiast najmniej będzie wartości adhokracji. Przedsiębiorstwa te będą miały wyraźną orientację do wewnątrz. Podobną tendencję da się zauważyć w przedsiębiorstwach spółdzielczych i będących własnością pracowników. W przedsiębiorstwach prywatnych dominującą kulturą będzie kultura rynku.

H.4 Istnieje wyraźny związek pomiędzy strukturą własności a charakterem kultury organizacyjnej. Im bardziej dominujący udziałowiec/właściciel, tym silniejsza orientacja na zewnątrz. Im większa dominacja jednego z udziałowców/właścicieli, tym bardziej spójny profil kultury (mniejsze podziały między pracownikami, mniejsze różnice między stanem obecnym a pożądanym).

H.5 Tam, gdzie działają silne związki zawodowe (liczni członkowie, reprezentacja pracowników we władzach firmy), tam tendencje do podziałów i orientacji wewnętrznej są silniejsze.

H.6 Postrzegane przez pracowników zagrożenie pozycji firmy na rynku ukierunkowuje do wewnątrz. Przejawia się to w ocenie stanu pożądanego kultury – widoczna będzie potrzeba klanu i hierarchii.

Weryfikacja powyższych hipotez ma o tyle znaczenie, że pozwala przedsiębiorstwom odpowiedzieć na dwa pytania:

- na ile są elastyczne w swoich działaniach – zdolne do odpowiadania na wyzwania rynku, zwłaszcza w sytuacji jego nasycenia; co oprócz produktu mają do zaoferowania odbiorcom;
- jakie podziały w organizacji są najistotniejsze z punktu widzenia skutecznej realizacji strategii – co uniemożliwia skuteczne działanie, osłabia organizację oraz jak „zasypywać” te podziały i ujednoczyć firmę, aby była spójnie funkcjonującym mechanizmem.

Literatura

- Aniszewska G. (red.), 2007, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Burrell G., Morgan G., 1979, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London.
- Cameron K., Quinn R., *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Wiley, Chichester 2011.
- Carmeli A., Gilat G., Waldman D., 2007, *The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance*, Journal of Management Studies vol. 44, s. 972-992.
- Cramer Ph., 2001, *Identification and its relation to identity development*, Journal of Personality, vol. 69, s. 667-688.
- Encyklopedia zarządzania*, [http://mfiles.pl/pl/index.php\(22.05.2014\)](http://mfiles.pl/pl/index.php(22.05.2014)).

- Frost P., Moore L., Louis M., Lundberg C., Martin J. (red.), 1991, *Reframing Organizational Culture*, Sage Publications, London.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2011.
<http://www.geert-hofstede.com> (22.05.2014).
<http://pl.wikipedia.org/>(16.05.2014).
- Płoszajski P. (red.), 2013, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, Wydawnictwo OpenLinks, Warszawa.
- Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Sułkowski Ł., 2012, *Procesy kulturowe w zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2012.

ORGANIZATIONAL CULTURE OF MANUFACTURING COMPANIES IN POLAND – RESEARCH HYPOTHESES

Summary: The purpose of this article is to define research hypotheses concerning the specificity of organizational culture of manufacturing companies in Poland. In general, manufacturing enterprises are characterized by a higher level of group diversity than service businesses, in terms of employees' age and education. It influences their values, knowledge and skills. Heterogeneity of teams has an impact on the use of organizational culture as an informal coordination mechanism. The production process and technology, ownership type as well as national culture are also important. Factors mentioned above determine groups division criteria (e.g. managers – workers), their power, and employees' attitudes and behaviors (e.g. demanding attitude). They are fundamental for building organizational culture in an effectively operating enterprise.

Keywords: organizational culture, group diversity, group division.