

**Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu**

**Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa.  
Wybrane zagadnienia**

pod redakcją  
Iwony Gawron  
Teresy Myjak

Nowy Sącz 2017

**Redaktor Naukowy**

dr inż. Iwona Gawron  
dr Teresa Myjak

**Redaktor Wydania**

prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz

**Recenzja**

prof. dr hab. Renata Oczkowska

**Redaktor Techniczny**

dr Tamara Bolanowska-Bobrek

© Copyright by Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu  
Nowy Sącz 2017

ISBN 978-83-65575-17-3

**Wydawca**

Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu  
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz  
tel. 18 443 45 45, e-mail: briw@pwsz-ns.edu.pl

**Adres Redakcji**

Nowy Sącz 33-300, ul. Staszica 1  
tel. +48 18 443 45 45, e-mail: tbolanowska@pwsz-ns.edu.pl

**Druk**

Wydawnictwo i drukarnia NOVA SANDEC s.c.  
Mariusz Kałyniuk, Roman Kałyniuk  
33-300 Nowy Sącz, ul. Lwowska 143  
tel. 18 547 45 45, e-mail: biuro@novasandec.pl

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	5
<b>Joanna MARCISZ</b> Kultura organizacyjna i jej specyfika.....	7
<b>Iwona GAWRON</b> Kultura organizacyjna a komunikacja i współpraca w organizacjach wielokulturowych .....	26
<b>Bogusz MIKUŁA</b> Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach .....	40
<b>Teresa MYJAK</b> Innowacyjne aspekty kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa .....	51
<b>Tomasz ZACŁONA</b> Kształtowanie wizerunku – pomiędzy kulturą organizacyjną, tożsamością a otoczeniem organizacji.....	64
<b>Piotr SERAFIN</b> Znaczenie kultury organizacyjnej w działalności Lokalnej Grupy Działania Korona Sądecka .....	82
<b>Michał TECZKE</b> Akulturacja w przedsiębiorstwach rodzinnych różnych klas wielkości .....	98



## Wstęp

Kultura organizacyjna jest ważnym elementem składowym organizacji, oddziałuje na różne obszary życia organizacyjnego, wywierając wpływ na kształt pozostałych elementów, który uwidacznia się m.in. w postawach i zachowaniach pracowników, ich chęci zdobywania wiedzy oraz nowych umiejętności, zaangażowaniu w pracę, gotowości do zmian czy tworzeniu wizerunku organizacji. Każda organizacja posiada własną, specyficzną, wyjątkową i niepowtarzalną kulturę organizacyjną. Kultura organizacyjna podlega kształtowaniu, a nawet zarządzaniu, stąd też zmiany w jej obszarze są zjawiskiem naturalnym. Wprowadzenie zaplanowanych zmian w kulturze organizacyjnej wiąże się z ukierunkowaniem działań na jej rozwój, co wymaga dużego wysiłku wszystkich uczestników organizacji.

Na niniejszą publikację składa się siedem artykułów naukowych. W pierwszym z nich autorka przedstawiła różnorodne definicje kultury organizacyjnej, wskazując na złożoność interpretacji tego pojęcia. Zaprezentowała wybrane koncepcje, modele i podejścia do kultury organizacyjnej, jak również znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu zróżnicowanymi organizacjami biznesowymi i publicznymi oraz organizacjami typu non profit.

Zarządzanie zespołami międzynarodowymi i różnorodność kulturowa występująca w przedsiębiorstwach jest jednym z ważniejszych wyzwań wobec menedżerów XXI wieku, na co zwróciła uwagę autorka drugiego artykułu. Wykazała ona, że komunikacja i współpraca w organizacjach międzykulturowych są niezbędne do sprawnego funkcjonowania organizacji i osiągania wyznaczonych celów biznesowych. Zaakcentowała, że znajomość języków obcych, zasad oraz tradycji współpracowników pozwoli uniknąć nieporozumień i przyczyni się do lepszej współpracy.

Kolejna praca ukazuje związki pomiędzy kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą. Rozważania autora dowiodły, że kultura organizacyjna wpływa na stosowane metody zarządzania wiedzą, a wartości i normy muszą wynikać ze strategii wiedzy przedsiębiorstwa. Autor zwrócił też uwagę na to, że nie ma idealnego modelu kultury organizacyjnej, adekwatnej do celów zarządzania wiedzą, a wdrażany w przedsiębiorstwie model kultury organizacyjnej musi uwzględniać cechy kultury narodowej pracowników przedsiębiorstwa.

Przedmiotem rozważań artykułu czwartego autorka uczyniła innowacyjne aspekty kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W opracowaniu przedstawiła wartości cenione w kulturze organizacyjnej, a następnie kształtowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. Zasygnalizowała, że kultura organizacyjna przedsiębiorstwa wbrew pozorom jest trudna do określenia pod względem innowacyjności. Wyszczególniła także determinanty innowacyjnej kultury organizacyjnej oraz wskazała kierunki zmian kultury. Rozważania teoretyczne wzbogaciła wynikami badań wtórnych.

Autor kolejnej pracy ukazał zależności pomiędzy kulturą organizacyjną, tożsamością oraz wizerunkiem organizacji. Przedstawił instrumenty kształtowania wizerunku, podkreślając zewnętrzny charakter wizerunku względem organizacji. Zgodnie z zaprezentowanymi teoretycznymi modelami wskazał, że wizerunek tworzy się pomiędzy organizacją a jej interesariuszami, dlatego właściwe kształtowanie wizerunku wymaga uwzględnienia mechanizmów psychologicznych, warunkujących ten proces po stronie interesariuszy organizacji. Wytypował również obszary i narzędzia, jakie mogą być wykorzystywane przez organizację w procesie kreowania jej wizerunku.

Godnym zainteresowania obszarem analiz wpływu kultury organizacyjnej na działalność organizacji jest wyraźnie odróżniający się od sektora państwowego oraz prywatnego tzw. III sektor (NGO), do którego należą Lokalne Grupy Działania (LGD). Problematykę tę przedstawił autor piątego artykułu. Na przykładzie stowarzyszenia LGD Korona Sądecka zidentyfikował kulturę organizacyjną występującą w LGD Korona Sądecka oraz wskazał kierunki jej zmiany w oparciu o model wartości konkurujących Camerona i Quinna.

Autor kolejnego artykułu opisał specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Zaprezentował najczęściej występujące formy działalności przedsiębiorstw rodzinnych, ukazując je na tle polskiej gospodarki. W dalszej części publikacji podał przykłady firm rodzinnych, które stały się globalnymi markami i dokonał charakterystyki czynników akulturacji. Podjął także próbę teoretycznego ustalenia siły wpływu i potencjału zarządzania czynnikami akulturacji w celu poprawy efektywności funkcjonowania firm rodzinnych z uwzględnieniem ich wielkości.

Przedstawione w niniejszej monografii zagadnienia wskazują na ich ważność i aktualność, dlatego mamy nadzieję, że publikacja ta spotka się z zainteresowaniem szerokiego grona odbiorców: teoretyków, praktyków, studentów i wszystkich tych, którym bliska jest problematyka kultury organizacyjnej. W tym miejscu serdecznie dziękujemy Autorom za ich wysiłek włożony w powstanie monografii. Wyrazy podziękowania składamy także Recenzentowi – Pani Profesor Renacie Oczkowskiej – za cenne uwagi, które w istotny sposób podniosły poziom merytoryczny tej publikacji.

dr inż. Iwona Gawron  
dr Teresa Myjak

**Joanna MARCISZ**

## **KULTURA ORGANIZACYJNA I JEJ SPECYFIKA**

### **Streszczenie**

W artykule wskazano na trudności definicyjne kultury organizacyjnej, złożoność pojęcia, a także zaprezentowano wybrane koncepcje i podejścia do kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia kultury organizacyjnej w zarządzaniu organizacją biznesową, publiczną czy non profit.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, typy kultury organizacyjnej, znaczenie i funkcje kultury organizacyjnej.

### **Summary**

The article pointed out the difficulties of definition of organizational culture, the concept of its complexity, and presents selected concepts and approaches to organizational culture in business management. The aim of the article is to present the importance of organizational culture in the management of a business, public or non-profit organization.

**Key words:** organizational culture, types of culture, the importance of organizational culture.

### **Wprowadzenie**

Cechy, którymi charakteryzują się współczesne gospodarki, to przede wszystkim globalizacja, wysoka informatyzacja procesów i zmienność otoczenia zewnętrznego. Sprawiają one, że podmioty gospodarcze i organizacje dla zapewnienia sobie przewagi konkurencyjnej sięgają po coraz to nowe czynniki, wpływające na ich pozycję rynkową. Produkt wysokiej jakości, niska cena, lepsza obsługa lub bardziej kompleksowe zaspokojenie potrzeb klienta już nie wystarczają. W tym kontekście na znaczeniu zyskały niematerialne czynniki konkurencyjności, do których należy z pewnością kultura organizacji. Opracowanie ma na celu prezentację aktualnego stanu wiedzy na temat kultury organizacyjnej oraz znaczenia kultury dla organizacji.

### **1. Istota i dyskusje wokół definicji kultury organizacyjnej**

Literatura przedmiotu wskazuje, że odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna jest podstawowym warunkiem właściwego funkcjonowania organizacji i osiągnięcia przez nią sukcesu, bez względu na jej wielkość i charakter. Stanowi ona pochodną kultury narodowej, która determinuje ludzkie wybory, stosunek do władzy i hierarchii czy sposób podejmowania decyzji (Aniszewska, 2007, s. 41).

Zanim w nauce o zarządzaniu pojawiła się koncepcja kultury organizacyjnej przez wiele lat, a nawet stuleci przedmiotem zainteresowania była kultura o znaczeniu uniwersalnym. Znaczenie tego pojęcia ewoluowało na przestrzeni wieków, skutkując różnym jego pojmowaniem i interpretacją.

Samo pojęcie „kultura” wywodzi się od łacińskiego *cultura agri*, które pierwotnie oznaczało uprawę i uszlachetnianie roli. W I wieku p.n.e. pisarz rzymski Ciceron termin ten przeniósł na teren humanistyki, określając nim uprawę i uszlachetnienie życia duchowego. Kultura jest zatem rozumiana w tym pierwotnym ujęciu jako rezultat działań odniesionych do zjawisk naturalnych, ale w pewien sposób przeciwstawiających się naturze, jako ład narzucony przez człowieka, podporządkowany ustalonym przez niego wzorom i wzorcom, a przy tym jako narzędzie zaspokojenia ludzkich potrzeb i sposób realizacji ludzkich celów w dziedzinie materialnego bytu (Pilch, 2003).

W starożytności Ciceron określił to zjawisko jako filozofię, nazywając ją kulturą ducha. W średniowieczu wyrażenie „kultura” wiązano z czcią religijną i religijnym kultem. Powstały wówczas powszechnie używane terminy „*cultura Christi*”, „*cultura dolorum*”, „*cultura christianae religionis*” – łączące się z religijną czcią Chrystusa, Jego męki oraz z religią chrześcijańską. Z czasem dla oznaczenia tak rozumianego życia ludzkiego wśród narodów Europy zaczęto używać wyrażenia „cywilizacja” (dokładniej „urbanitas”). Pojęcie to oznaczało rozkwit życia ludzkiego na wzór stylu życia obywateli rzymskich, którzy mieli pełne prawa do osobistego rozwoju i korzystali z wygod życia miejskiego. „Cywilizacja” stała się zatem synonimem słowa „kultura” (www.ptta.pl, dostęp: 13.09.2017).

A. von Humboldt jako jeden z pierwszych pisał już nie o kulturze, ale o kulturach. Podobnie jak J.W. Goethe, kładł nacisk na swoistość i autentyczność przeżywania oraz tworzenia kultury w narodach i jednostkach, co stało się punktem wyjścia dla teorii osobowości kulturowej oraz teorii kultury narodowej, traktowanej jako odrębny świat dzieł i przeżyć narodu. W wieku XIX ciekawe rozumienie kultury zaproponował M. Arnold. Reprezentując literacko-romantyczną tradycję ujmowania kultury, mówił o niej jako o intelektualnej ciekawości, bezinteresownym dążeniu do doskonałości, sferze moralnych i estetycznych wartości, kontrastujących z brzydotą cywilizacji węgla i stali, z etyką pogoni za materialnym bogactwem i polityczną potęgą. Kultura w ujęciu Arnolda obejmuje wszystko najlepsze, co zostało pomyślane i powiedziane na świecie (Daszkiewicz, 2010, s. 47-48). Przytoczone powyżej interpretacje kultury stanowią jedynie wycinek spośród wielu teorii i pojęć związanych z kulturą.

Współcześni teoretycy kultury zwracają uwagę, że „pojęcie to jest na tyle złożone i tak różnie stosowane, iż nie ma możliwości, a także konieczności wskazywania na jego podstawowe znaczenie” (Jenks, 1993, s. 7). R. Williams w książce *Key-words: a Vocabulary of Culture and Society* wyraził opinię, że słowo „culture” należy do najbardziej wieloznacznych i skomplikowanych wyrażen w języku angielskim. Jego znaczenie nieustannie ulega zmianie, modyfikacji oraz rozproszeniu (Williams, 1976). W. Burszta i M. Januszkiewicz podkreślają, że wielość sensów związanych z pojęciem kultury „zaszła tak daleko, iż badacze-humaniści zdają się być niekiedy bezradni, rezygnując w ogóle z prób uporządkowania panującego chaosu i dowolności odwoływania się do pojęcia kultury”. Możemy przeczytać powtarzającą się konstatację, że „kultura jest wszędzie”, że „może być ona wszystkim albo niczym” (Burszta, Januszkiewicz, 2010, s. 7). Nic zatem dziwnego, że w podręczniku *Wstęp do kulturoznawstwa* przeczytamy, że kultura może obejmować „Szekspira, ale także komiksowego Supermana, operę, ale także futbol amerykański, problem, kto zmywa naczynia w domu (...). Istnieje coś takiego, jak kultura twojej ulicy, twojego miasta, kraju, ale kulturę znajdziemy też na drugim końcu świata. Dzieci, nastolatki, dorośli i emeryci – wszyscy oni mają własne kultury, zarazem jednak mogą uczestniczyć w kulturze wspólnej” (Baldwin, Longhurst, McCracken, Ogborn, Smith, 2007, s. 24). Termin „kultura” jest także rozumiany jako całość materialnego i duchowego dorobku ludzkości (Pocztowski, 2001, s. 115)



Badania z zakresu zarządzania przejmują to trudne do zdefiniowania pojęcie kultury utworzone dla grup narodowych i przenoszą je na grunt organizacji z myślą, że każda z nich rozwija specyficzną dla siebie kulturę, tzn. stanowi w pewnym sensie samodzielną wspólnotę kulturową. Idea ta głosi, że organizacje rozwijają własne, niemożliwe do zmiany wzorce oraz symbole, które trwale charakteryzują postępowanie członków wewnątrz i na zewnątrz organizacji (Steinmann, Schreyogg, 1998, s. 441).

Podobnie jak w przypadku samej kultury, również w odniesieniu do kultury organizacyjnej wiele jest podejść oraz jej definicji. Definicje kultury organizacyjnej różnią się między sobą w zależności od tego, czy dotyczą sposobu działania czy myślenia. Lakoniczne określenie kultury przez M. Bowera jako „sposób, w jaki wykonujemy rzeczy, które nas otaczają”, jest wyrazem tej pierwszej orientacji (za: Deal, Kennedy, 1982, s. 39). Pojmowanie kultury organizacyjnej jako sposobu myślenia widoczne jest natomiast w definicji C. Geertza – „wytwarzanie znaczeń, z których istoty ludzkie czerpią swe doświadczenie i wzorce w działaniu” (1973, s. 25). Nacisk na wzory myślenia występuje również w pojęciu kultury organizacyjnej przytoczonej przez G. Hofstede’a, który określa ją jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej (2000, s. 267). Najczęściej jednak zwraca się uwagę zarówno na wzory myślenia, jak i działania, co widoczne jest w jednej z najstarszych definicji kultury organizacyjnej E. Jacquesa: „Kultura organizacyjna jest zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który muszą poznawać nowi członkowie i przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy” (1951, s. 18).

W 1952 roku A. Kroeber i C. Kluckhohn (1952) przeprowadzili dogłębne badania kultury, definiując 168 określeń tego zjawiska i dzieląc je na następujące grupy:

- opisowo-wyliczające (numeryczne, wyliczające procesy kulturowe, prezentujące klasyczne definicje etnologiczne);
- historyczne (uwzględniające czynnik tradycji jako mechanizm przekazywania dorobku kultury);
- normatywne (akcentujące podporządkowanie zachowania i życia ludzi normom, wartościom, wzorcom i modelom);
- psychologiczne (zwracające uwagę na psychiczne mechanizmy kształtowania oraz rozwoju kultury);
- strukturalistyczne (skupiające się na elementach i powiązaniach wewnętrznych konkretnej kultury, na jej strukturze i systemowym charakterze);
- genetyczne (określające pochodzenie kultury, skupiające się na jej genezie).

Zdaniem wspomnianych autorów, „Kultura składa się z wzorów, jawnych i ukrytych, nabytych przez zachowanie i przekazywanych przez symbole, stanowiące charakterystyczne osiągnięcia grup ludzkich, w tym ich wkład w artefakty; zasadniczy rdzeń kultury składa się z tradycyjnych (tzn. historycznie wydzielonych i wybranych) idei, a zwłaszcza związanych z nimi wartości; systemy kulturowe mogą z jednej strony być uznane za produkty działań, jednak z drugiej strony mogą być postrzegane jako elementy warunkujące dalsze działania” (Kroeber, Kluckhohn, 1952, s. 24).

Kultura organizacyjna jest swoistym „spoiwem pożądanych zachowań organizacyjnych”, tożsamości wewnętrznej instytucji i jej wizerunku zewnętrznego. Funkcjonowanie tego mechanizmu jest możliwe dzięki wzajemnym oddziaływaniom kultury organizacyjnej i członków tej organizacji. Z jednej strony fenomen kultury sprawia, że członkowie organizacji przyjmują wspólne założenia, wartości, normy i postawy organizacji jako swoje, co usprawnia ich działania, a z drugiej uczestnicy organizacji wpływają na kulturę, kształtując ją i rozwijając

w pożądanym przez organizację kierunku (Schein, 2004, s. 25-36). W swoich pracach E. Schein szczególnie podkreśla, że elementy kultury silnie oddziałują na członków organizacji, którzy uważają je za wartościowe „narzędzia” rozwiązywania wielu problemów, zarówno swoich, jak i firmy jako całości. Nowi pracownicy dzięki kulturze organizacyjnej uczą się właściwego sposobu percepcji, myślenia i odczuwania problemów zewnętrznej adaptacji oraz wewnętrznej integracji w firmie. To najważniejsze funkcje spełniane przez kulturę organizacyjną (Piotrkowski, 2006, s. 270).

Nieprzerwanie od początku lat 80. ubiegłego wieku trwa pewnego rodzaju „moda” na kulturę organizacyjną w zarządzaniu. Zarówno badacze, jak i menedżerowie często odwołują się do fenomenu kultury, interpretując sukcesy lub porażki organizacji. Wiele dotąd napisano na temat samej kultury organizacyjnej. Stała się ona przedmiotem rozważań badaczy nie tylko nauk ekonomicznych czy dyscyplin związanych z humanistyką, ale również takich jak: socjologia, antropologia kulturowa, kulturoznawstwo, lingwistyka i nauki ścisłe, np. technologie informacyjne (Sułkowski, 2008, s. 9). Problematyką często podejmowaną w opracowaniach naukowych są m.in.:

- koncepcja kultury organizacyjnej;
- wpływ kultury organizacyjnej na rozwój organizacji;
- zmiana kultury organizacyjnej podmiotu;
- krytyka koncepcji kultury organizacyjnej,
- kultura organizacyjna w organizacjach międzynarodowych;
- kultura organizacyjna a przywództwo;
- metodologia badania kultury organizacyjnej.

Podejmując badania nad kulturą organizacyjną i metodami jej pomiaru, można zauważyć, jak wiele emocji budzi ona wśród naukowców zajmujących się tym problemem. Koncepcja kultury organizacyjnej ma zagorzałych krytyków i obrońców. Kwestie sporne uwidaczniają się już na samym początku. Nie ma zgody wśród badaczy zarówno w odniesieniu do sposobów rozumienia, jak również paradygmatów kultury organizacyjnej. Jest to kwestia związana z wieloznacznością badań kulturowych w ogóle (Kroeber, Kluckhohn, 1952).

Do najważniejszych problemów poznawczych nurtu kultury organizacyjnej w zarządzaniu należą (Sułkowski, 2008, s. 10):

- sprzeczności (ewentualnie niewspółmierności) szkół rozumienia kultury organizacyjnej;
- rozmyte i bardzo zróżnicowane definicje kultury organizacyjnej;
- niejasne i różnie opisywane zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a strukturą, strategią oraz otoczeniem organizacji;
- brak zgody badaczy co do modelu i typologii kultury organizacyjnej, a więc jej wymiarów, elementów czy poziomów;
- rozwój w zarządzaniu koncepcji zbliżonych do kultury organizacyjnej, takich jak tożsamość oraz klimat organizacyjny.

## 2. Wybrane modele kultury organizacyjnej

Literatura przedmiotu wskazuje na wiele modeli oraz typologii kultury organizacyjnej. Często cytowanymi są koncepcje: E. Scheina, W. Ouchiego, T. Deal'a i A. Kennedy'ego, T. Petersa i R. Watermana, G. Hofstede'go oraz Ch. Handy (Peters, Waterman, 2000; Ouchi, 1980, s. 129-141). Badacze kultury organizacyjnej prezentują odmienne modele kultury organizacyjnej. Niezależnie od rodzaju, podstawowe założenia kultury organizacji są uporządkowane zgodnie z pięcioma głównymi problemami egzystencji ludzkiej (Zbiegień-Maciąg, 2002, s. 52-77).

Tabela 1

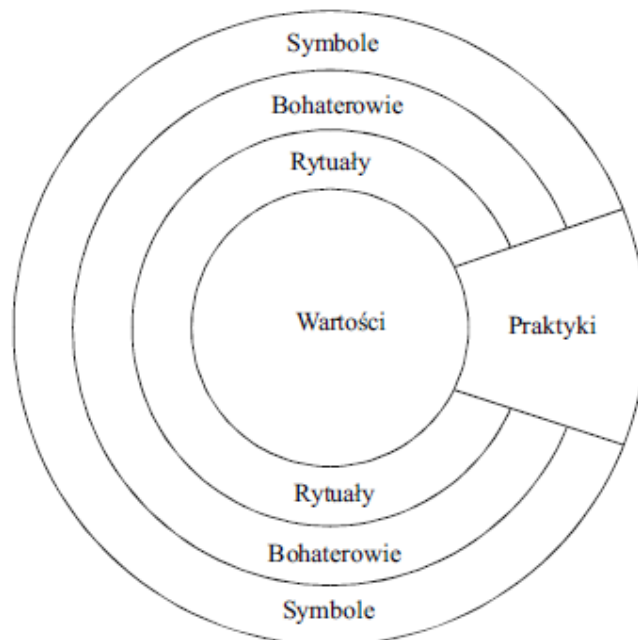
*Główne problemy egzystencji według L. Zbiegień-Maciąg*

Lp.	Problem egzystencji	Charakterystyka
1.	stosunek do otoczenia	Sposób, w jaki organizacja postrzega otoczenie – czy stanowi ono dla niej zagrożenie czy wyzwanie. To, jak organizacja postrzega otoczenie decyduje o wyborze strategii działania. Jeżeli organizacja liczy się z wpływem otoczenia, będzie rywalizować z innymi organizacjami. W przypadku, gdy organizacja czuje się niezależna, to jej zachowanie będzie pasywne.
2.	pojmowanie prawdy	Wpływa na zastanowienie się organizacji nad tym, co stanowi w niej podwalinę. Istotne jest to, czym kieruje się organizacja – wiedzą, podejmowaniem decyzji uzależnionych od wyników prób, tradycją czy autorytetami, którym ufa.
3.	natura człowieka	Opiera się ono na ogólnych cechach ludzkiego charakteru. Związane jest z teorią X i Y McGregora, która daje odpowiedź na pytanie, którzy pracownicy są źli i leniwi, a którzy odpowiedzialni, czy pracownicy unikają pracy, czy też praca sprawia im przyjemność i chętnie przyjmują odpowiedzialność.
4.	dotyczy ludzkiej aktywności	Związane jest głównie z wyobrażeniem o aktywności w pracy – czy lepiej być aktywnym i wykazywać się inicjatywą, czy też korzystniej jest odczekać i przystosować się.
5.	stosunki międzyludzkie	Należą do nich wyobrażenia o prawidłowym uporządkowaniu stosunków społecznych – formalnych i nieformalnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kultura organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm* (s. 52-77), L. Zbiegień-Maciąg, 2002, Warszawa: PWN.

### 2.1. Model kultury według G. Hofstede

Model kultury G. Hofstede odnosi do kultury narodowej, lecz może on być również stosowany w odniesieniu do kultury organizacyjnej (Wojtowicz, 2004, s. 159-171). Spośród terminów używanych do określenia kultury badacz ten wskazał cztery, które zgrabnie obejmują całą koncepcję, a którymi są: symbole, bohaterowie, rytuały i wartości. Wraz z ich określeniem wskazuje on zależności pomiędzy nimi, posługując się tzw. „diagramem cebuli”.



Rysunek 1. „Diagram cebuli”: przejawy kultury w różnych poziomach głębokości.  
 Źródło: *Kultury i organizacje* (s. 43), G. Hofstede, 2000, Warszawa: PWE.

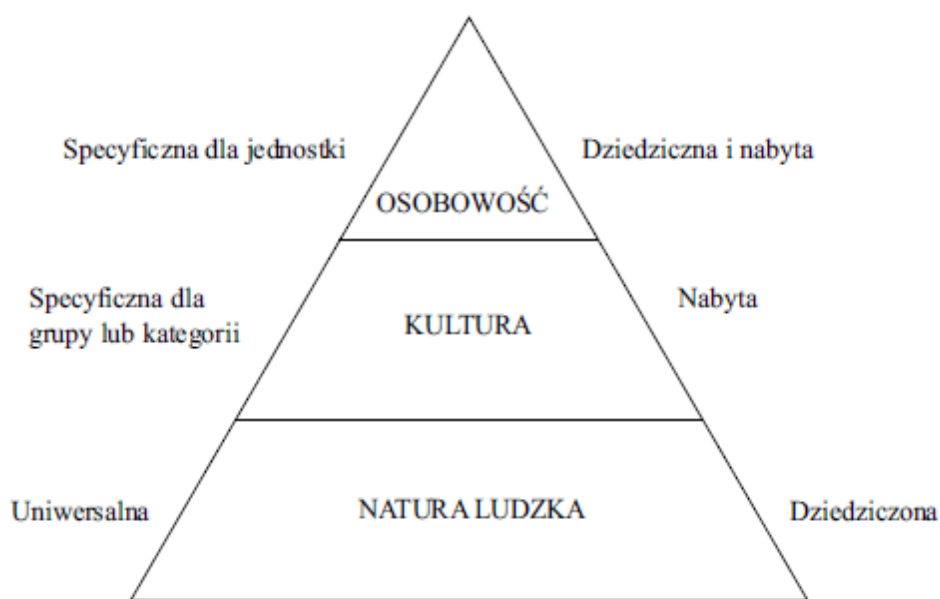
W koncepcji Hofstede trzon kultury stanowią wartości, rozumiane jako skłonności do dokonywania określonego wyboru. Wartości przyjmują znaczenie pozytywne lub negatywne, np.: dobry – zły, naturalny – sztuczny, piękny – brzydki, logiczny – paradoksalny. Wartości są pierwszymi rzeczami, których uczy się człowiek, będąc jeszcze dzieckiem, przy czym jest to nauka nie do końca świadoma, nie-wprost. Psychologowie rozwoju twierdzą, że system podświadomych wartości kształtuje się w pierwszych 10 latach życia dziecka i później jest już bardzo trudno go zmienić. Tak wczesne przyswajanie wartości powoduje, że człowiek nie uświadamia sobie wielu z nich i tym samym nie podlegają one dyskusji. Dla przykładu, przestępca, któremu w okresie dziecięcym wpojono jasne zasady postępowania, przekazano podstawowe wartości w prawidłowy sposób ma znacznie większe szanse na resocjalizację i powrót na właściwą drogę życia niż złoczyńca, któremu tych wartości nie wpojono (Hofstede, 2000, s. 44).

Rytuály są zbiorowymi działaniami, które – choć powierzchowne w swej naturze – są postrzegane przez członków danej grupy jako społecznie niezbędne. Przykładami mogą być zwyczaje powitań, sposoby okazywania szacunku innym, ceremonie religijne, obchody różnych uroczystości. Spotkania biznesmenów czy polityków, organizowane w konkretnych celach mogą pełnić rolę rytuałów, pozwalających np. zaprezentować postawę asertywną. Bohaterowie to postaci współczesne lub historyczne, realne lub fikcyjne, które utożsamiają pewne cechy szczególnie cenione w danej kulturze i tym samym stanowią rodzaj wzorca zachowań. Kulturowymi bohaterami mogą być postaci z komiksów lub bajek, np. Batman w USA, Asterix we Francji. W erze dominacji telewizji wizerunek zewnętrzny decyduje o sukcesie bohatera w dużo większym stopniu niż kiedyś. Symbole to słowa, gesty, obrazy lub przedmioty, które mają szczególne znaczenie i są rozpoznawalne tylko przez członków danej kultury. Do tej kategorii należą m.in.: język, żargon, sposób ubierania się, fryzura, flaga czy oznaki statusu. Symbole stale się zmieniają, stare ustępują miejsca nowym, często też są przejmowane z innej kultury i z tego powodu umieszczono je na zewnętrznej, najbardziej widocznej warstwie rysunku. Rytuály, bohaterowie i symbole zostały ujęte w szerszą kategorię

praktyk. Praktyki to te widoczne na zewnątrz, ale ich znaczenie kulturowe nie dla każdego jest czytelne. Trafnie je interpretować mogą, zdaniem Hofstede, jedynie członkowie danej kultury.

Wartość poznawcza przedstawionego modelu polega na ukazaniu, które składniki kultury organizacyjnej są składnikami „żywymi”, „użytkowanymi” na bieżąco w codziennym życiu organizacji. Poza tym model ten ukazuje kulturę jako wynik naszej percepcji – zarówno jako uczestników danej kultury, jak i obserwatorów zewnętrznych.

G. Hofstede proponuje postrzeganie kultury (organizacyjnej) jako jednego z poziomów „zaprogramowania umysłowego” jednostki (rysunek 2) (Wojtowicz, 2004, s. 165).



Rysunek 2. Trzy poziomy zaprogramowania umysłowego.

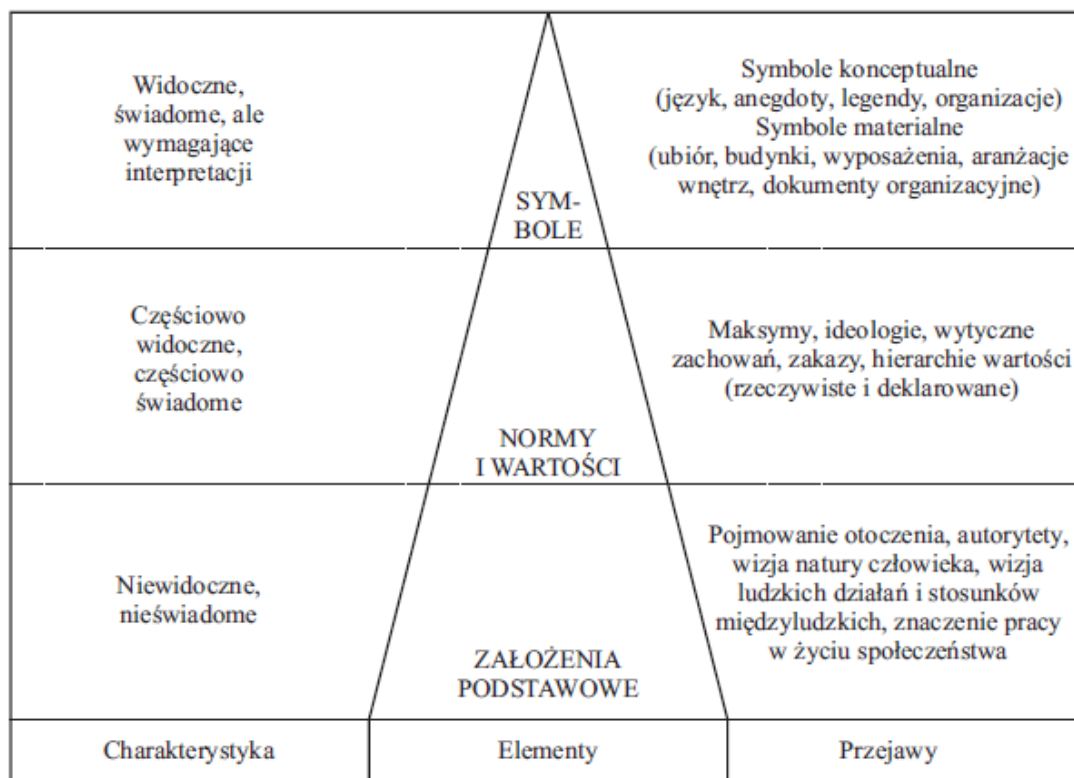
Źródło: *Kultury i organizacje* (s. 40), G. Hofstede, 2000, Warszawa: PWE.

Hofstede wskazuje, że kultura jest zjawiskiem społecznym, ponieważ jest zawsze, przynajmniej do pewnego stopnia, wspólna ludziom żyjącym w danym środowisku społecznym. Jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej. Człowiek uczy się kultury, a nie otrzymuje jej w spadku po przodkach. Jej źródłem jest środowisko społeczne, a nie uwarunkowania genetyczne. Ważne jest, według tego badacza, aby nie mylić kultury ani z naturą ludzką z jednej strony oraz osobowością jednostki z drugiej. Przebieg linii podziału pomiędzy tymi trzema elementami przedstawiony został na rysunku 2 (Hofstede, 2000, s. 40).

Każdy z nas posiada pewien wzorzec myślenia, odczuwania i zachowania, który przyswajamy w ciągu naszego życia (także zawodowego). Tym wzorcem jest kultura (także ta organizacyjna). Ludzie reprezentujący różne kultury (organizacyjne) często respektują wiele zbieżnych poglądów i idei, lecz ujawniają je na podstawie różnych punktów widzenia i z różnych perspektyw (Wojtowicz, 2004, s. 165).

## 2.2. Model kultury według E. Scheina

Jednym z najbardziej znanych i rozpowszechnionych w literaturze przedmiotu jest model E. Scheina, w którym to poszczególne elementy stanowiące kulturę organizacyjną zostały wyłonione przy zastosowaniu dwóch kryteriów: łatwość obserwacji (widoczność) i stopień ich uświadomienia. Model kultury organizacyjnej opisany przez E. Scheina przedstawia trzy poziomy kultury, składające się w postać piramidy: artefakty (symbole) – stanowiące szczyt piramidy, normy i wartości – poziom pośredni oraz założenia podstawowe. Schemat kultury organizacyjnej przedstawia rysunek 3.



Rysunek 3. Model kultury według E. Scheina.

Źródło: Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć (s. 152), B. Miłucha; za: M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstwa. Metodologia zmian organizacyjnych*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

Artefakty są najbardziej widocznym poziomem kultury organizacyjnej, czyli to, co widzimy, czujemy i słyszymy w zetknięciu z daną kulturą organizacyjną, więc stanowią o stylu organizacji (Schein, 1985, s. 25). Dokonuje się podziału artefaktów na: językowe, behawioralne i fizyczne (tabela 2).

Tabela 2

*Artefakty kultury organizacyjnej*

<b>Kategoria ogólna</b>	<b>Przykłady</b>
Artefakty językowe (werbalne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opowieści, mity, historia,</li> <li>– bohaterowie,</li> <li>– żargon,</li> <li>– przezwiska, pseudonimy,</li> <li>– anegdoty, dowcipy,</li> <li>– metafory.</li> </ul>
Artefakty behawioralne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzorce komunikacji,</li> <li>– sposoby powitania i żegnania się,</li> <li>– ceremonie i rytuały,</li> <li>– nagrody, kary,</li> <li>– tradycje, obyczaje.</li> </ul>
Artefakty fizyczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– architektura przemysłowa,</li> <li>– wystrój wnętrza,</li> <li>– logo,</li> <li>– produkty,</li> <li>– sposób ubierania się, wygląd.</li> </ul>

Źródło: *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, A. Wojtowicz, 2004, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 5, s. 166; na podstawie *Zarządzanie* (s. 433), H. Steimann, G. Schreyogg, 1998, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej; *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera* (s. 13-14), M. Czerska, 2003, Warszawa: Difin.

Kolejny poziom tworzą normy i wartości, które można podzielić na deklarowane i przestrzegane. Te, które należą do deklarowanych są widoczne i stosunkowo łatwo je zaobserwować, często istnieją zapisane zestawy norm, o których są informowani nowi członkowie organizacji. Wartości rzeczywiście przestrzegane przez pracowników stanowią swego rodzaju „etykietę organizacji”, według której należy postępować. Ten rzeczywisty system norm i wartości jest ukrytym poziomem kultury organizacyjnej i poznanie go wymaga czasu. Podstawy (rdzeń) kultury stanowią założenia kulturowe, nieuświadomione przez uczestników organizacji. Kultura (organizacyjna) nie jest pojedynczym przekonaniem czy założeniem, lecz zbiorem wzajemnie powiązanych (choć nie koniecznie spójnych) przekonań i założeń (Wojtowicz, 2004, s. 166).

### **2.3 Model kultury organizacyjnej według Cz. Sikorskiego**

Cz. Sikorski w ramach kultury wyodrębnił trzy rodzaje elementów:

- wzory myślenia, dzięki którym członkowie grupy otrzymują kryteria oceny rozmaitych zjawisk i sytuacji;
- wzory zachowań dostarczające właściwych form reagowania na te zjawiska i sytuacje;
- symbole, dzięki którym następuje upowszechnianie i utrwalanie wzorów myślenia i zachowania wśród członków grupy.

Na wzory myślenia składają się założenia kulturowe, wartości i normy społeczne. Założenia mają charakter filozoficzny i światopoglądowy. Związane są z rozstrzygnięciem podstawowych spraw dla człowieka. Istotne jest bowiem to, jaki członkowie danej grupy mają stosunek do życia i świata oraz co to oznacza w kontekście danej organizacji. Można więc przyjąć, że wartości to przedmioty, stany rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć poprzez swoje uczestnictwo w organizacji. Są one zbiorowymi preferencjami

narzuconymi w grupie i przez to wiążą się z oceną, której kryteriami są określone założenia kulturowe (Sikorski, 2006, s. 10). Wzory myślenia według Cz. Sikorskiego wynikają bezpośrednio z przyjętej hierarchii wartości. Często są one określane jako niepisane reguły, na których oparte jest życie społeczne w organizacji i mówią, do czego należy dążyć, czego unikać i jak to czynić, a w przeciwieństwie do wartości są to wyraźnie określone wskazania o różnym stopniu szczegółowości i kategoryczności.

Kolejny rodzaj elementów kultury stanowią wzory zachowań, które kształtują się na skutek upowszechniania postaw będących wynikiem określonych wzorów myślenia. Zachowania ludzi w organizacji są tylko częściowo determinowane kulturowymi wzorami myślenia. Bardzo istotne natomiast są uwarunkowania sytuacyjne, z jakimi ludzie stykają się, wykonując swoją pracę w systemie organizacyjnym. Uwarunkowania te z kolei wiążą się z potrzebą realizacji zadań organizacyjnych w często zmieniających się sytuacjach, które sprawiają, że zachowania pracowników mogą być obojętne z punktu widzenia ideologii organizacji lub z nią sprzeczne. Można by przyjąć, że zachowania ludzi są elementem kultury organizacyjnej w takim stopniu, w jakim są one wynikiem postaw ukształtowanych przez ideologię organizacji.

Trzeci składnik kultury organizacyjnej to symbole, które – zdaniem C. Sikorskiego – traktowane są jak instrumenty kultury socjalizacji. To one powodują, że kultura organizacyjna jest na zewnątrz widoczna i poddaje się obserwacji. Dzięki nim kultura organizacyjna upowszechnia się i utrwała w danym środowisku. Symbole jako instrumenty socjalizacji kulturowej autor ten dzieli na: fizyczne, językowe, behawioralne oraz osobowe. Wszystkie służą do przekazywania określonych znaczeń i w związku z tym pełnią istotną rolę komunikacyjną. Symbole fizyczne wyrażają stosunek do określonych wartości lub służą do identyfikacji roli społecznej. To, jak symbole fizyczne kształtują wzory kultury organizacyjnej zależy od stopnia uświadomienia sobie przez ludzi norm i wartości, które one wyrażają. Symbolami takimi mogą być np. sposób ubierania się, fryzura oraz różnego rodzaju insygnia ról społecznych. Wiele symboli może mieć charakter formalny: ubiór służbowy lub symboliczny: stetoskop noszony na szyi przez lekarza.

Symbole językowe związane są ze specyficznym stylem porozumiewania się w organizacji. Należą do nich różnego rodzaju hasła, zawołania, skróty i określenia trudne do zrozumienia dla kogoś z zewnątrz (symbole behawioralne i osobowe). Ułatwiają one szybkie i jednoznaczne przekazywanie informacji w ramach danej organizacji. Do symboli behawioralnych zaliczane są: rytuały, ceremonie i behawioralne tabu, czyli zachowania uznane w danej organizacji za niewłaściwe. Rytuały i ceremonie oznaczają stały scenariusz zachowań ludzi w określonych i powtarzalnych sytuacjach. Stabilizują one rzeczywistość i czynią ją bardziej przewidywalną. Symbole osobowe, czyli bohaterowie organizacyjni, są z kolei przykładami, do których można się odwoływać. W związku z tym pełnią rolę do naśladowania. W upowszechnianiu kultury wzory osobowe ludzi personifikujące ideologię organizacyjną i sposób działania są bardzo istotne. Dzięki nim wymagania kulturowe przestają być dla pracowników abstrakcyjne i zyskują przekonujące potwierdzenie własnej użyteczności (Sikorski, 2006, s. 10-14).

Wielu autorów w swoich pracach na temat kultury organizacyjnej nie przywiązuje uwagi do określenia elementów i zależności między nimi. Często również mamy do czynienia z wyliczaniem składników kultury, takich jak: wartości, symbole, rytuały.



### 3. Typologia kultury organizacji

Ze względu na fakt, że każda jednostka posiada własną, niepowtarzalną specyfikę, klimat, który tworzą jej członkowie, kultura organizacyjna charakteryzuje się wielopoziomowością. Codzienne zachowania w miejscu pracy, sposób komunikowania, zwyczaje pracowników – wszystkie te elementy wpływają na kształtowanie się kultury w organizacji oraz na postrzeganie jej przez interesariuszy zewnętrznych. Badacze tematu kultury organizacji zdołali wyróżnić cechy wspólne przedsiębiorstwom, dzięki którym możliwe jest wskazanie usystematyzowanych typów kultury. Pozwalają one na analizę organizacji, wyodrębnienie jej głównych elementów, co umożliwia dokonanie potrzebnych zmian lub poprawę dobrego już wizerunku. Typologie kultury pomagają dostrzec badaczom i kadrze kierowniczej nieunikniony związek między kulturą organizacyjną a strukturą organizacyjną jednostki. Poniżej przedstawiono wybrane typologie.

#### 3.1. Podział kultury organizacyjnej oparty na jednym kryterium klasyfikacyjnym

Literatura przedmiotu pozwala na ustalenie co najmniej kilkudziesięciu klasyfikacji kultury organizacyjnej. Bada się ją w wielu aspektach, rozpatruje rozmaite czynniki decydujące o jej charakterze, a także definiuje jej wyznaczniki. Z tego też względu, sięgając do opracowań w tematyce kultury organizacyjnej, można zapoznać się z licznymi typologiami tego zjawiska, które pozwalają na dokonanie podziału istniejących klasyfikacji w oparciu o ilość kryteriów klasyfikacyjnych, tj. podział oparty na jednym kryterium klasyfikacyjnym i podział oparty o więcej niż jedno kryterium klasyfikacyjne.

Jedną z pierwszych typologii kulturowych był podział na kultury wschodnie i zachodnie, zaproponowany przez amerykańskich uczonych K. Sitarama oraz R.T. Cogdella. Zdaniem przywoływanych autorów, typowymi przedstawicielami kultury zachodniej są narody europejskie i północnoamerykańskie, a kulturę wschodnią reprezentują kraje Półwyspu Indyjskiego. Kultura wschodnia i zachodnia różnią się wartościami uznawanymi przez ich członków oraz znaczeniem przypisywanym tym wartościom. Dynamiczna kultura zachodnia ukierunkowana jest na takie wartości jak: indywidualizm, pozycja społeczna, męskość, okazywanie wdzięczności, pieniądź, punktualność, przebojowość, szacunek dla młodych, równouprawnienie kobiet, godność ludzka, wykształcenie i szczerść. Cechami wyróżniającymi kulturę wschodnią są: pasywność, skłonność do kontemplacji, a jej członkowie cenią sobie takie wartości jak: pozycja społeczna, macierzyństwo, męskość, pokój, skromność, kolektywna odpowiedzialność, patriotyzm, religia, szacunek do osób starszych oraz poszanowanie przyrody oraz pracy na roli. Istnieją także wartości, które cenione są przez przedstawicieli obydwu kultur, jednak odmiennie przez nich interpretowane (cyt. za: Mikułowski-Pomorski, 1997, s. 101-103). Do grupy takich wartości zalicza się:

- hierarchię: w kulturze zachodniej opartą na indywidualnych osiągnięciach, a w kulturze wschodniej uwarunkowaną niezmiennym porządkiem społecznym;
- męskość: w kulturze zachodniej podkreślającą pozycję mężczyzny jako podstawowego żywiciela rodziny, a w kulturze wschodniej określającą tradycyjne pierwszeństwo przedstawicieli płci męskiej;
- kolor skóry: w kulturze zachodniej równouprawnienie obywateli bez względu na kolor skóry, a w kulturze wschodniej uznawanie praw członków danego społeczeństwa;
- religię: w kulturze zachodniej chrześcijaństwo, a w szczególności protestantyzm afirmujący aktywność i pracowitość, zaś w kulturze wschodniej buddyzm.

Kolejna klasyfikacja stanowi rezultat badań nad zasadnością wprowadzenia zmian kultury organizacyjnej celem zwiększenia efektywności organizacji prowadzonych przez J. Kottler i J. Heskett. Autorzy ci zdefiniowali dwa poziomy kultury:

- widoczny, który stanowią wzory i style zachowań pracowników;
- niewidoczny – wspólne wartości i założenia obowiązujące w długich okresach.

Efektom ich prac było także odkrycie, że tylko niektóre kultury korporacji sprzyjają dostosowywaniu się do zmian i utrzymaniu efektywności organizacji. Wyróżnili w ten sposób: kultury elastyczne, tzw. „dostosowawcze”, a także kultury sztywne, tzw. „niedostosowawcze” (Potocki, 2005, s. 180).

Tabela 3

*Podstawowe wartości i powszechne zachowania w kulturach elastycznych i sztywnych*

	<b>Elastyczne kultury</b>	<b>Sztywne kultury</b>
<b>Podstawowe wartości</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– większość kierowników troszczy się o klientów, akcjonariuszy i pracowników,</li> <li>– menedżerowie zarządzający organizacjami cenią ludzi i procesy, które mogą doprowadzić do pożytecznych zmian (np. do przywództwa na rozmaitych poziomach hierarchii),</li> <li>– zwracają bacznie uwagę na wszystkich interesariuszy, także klientów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kierownicy troszczą się głównie o siebie, własną grupę roboczą albo o wyrób (technologię),</li> <li>– menedżerowie wyżej cenią uporządkowane procesy zarządzania, ograniczające ryzyko niż inicjatywy przywódcze.</li> </ul>
<b>Powszechne zachowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– inicjują zmiany leżące w ich uzasadnionym interesie organizacji, nawet gdy wiąże się to z ponoszeniem ryzyka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– menedżerowie zachowują się w sposób, który można nazwać zaściankowym, biurokratycznym,</li> <li>– menedżerowie nie zmieniają dostatecznie szybko strategii, aby się dostosować lub wykorzystać zmiany w otoczeniu zewnętrznym.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Kierowanie* (s. 194), J.A.F. Stoner, R.E. Gilbert, 2001, Warszawa: PWE.

W tabeli 4 zestawiono inne, funkcjonujące w literaturze przedmiotu, typologie kultur opartych na jednym kryterium klasyfikacyjnym.

Tabela 4

*Typologie kultur opartych na jednym kryterium klasyfikacyjnym*

<b>Kryterium</b>	<b>Rodzaje wyróżnionych kultur</b>	
Stopień oddziaływania na organizację	silne	słabe
Relacje między pracownikami	pozytywne (konstruktywne)	negatywne (biuropatologie)
Stopień otwartości organizacji, skłonność do podejmowania ryzyka	ekstrawertyczne	introwertyczne
Orientacja organizacji na przeszłość lub przyszłość	innowacyjne	zachowawcze (konserwatywne)
Zakres stosowania reguł ograniczających dowolność zachowań i stopień biurokratyzacji	pragmatyczne (użyteczna)	biurokratyczna
Występowanie różnic w hierarchii władzy, drobiazgowość selekcja na stanowiska	egalitarne	elitarnie
Wykorzystywane układy czasów	wysokiego kontekstu	niskiego kontekstu
Otwartość na argumentację	miękkie	twarde

Źródło: *Zachowania organizacyjne* (s. 163-204), A. Potocki (red.), 2005, Warszawa: Difin.

### **3.2. Podział kultury organizacyjnej oparty na więcej niż jednym kryterium klasyfikacyjnym**

Najciekawsze i zarazem najbardziej cenione typologie kultur organizacyjnych stanowią te, które wyróżniają więcej niż dwa rodzaje kultur przedsiębiorstw. Są one wynikiem rozważań polegających na określeniu i badaniu wymiarów decydujących o postaci kultury organizacyjnej firmy. Jednymi z najczęściej przytaczanych systematyk kultur organizacyjnych są te opracowane przez G. Hofstede, R. Harrisona i C. Handy'ego oraz Cameron'a i Quinn'a i to właśnie te systematyki zostaną mówione szerzej.

W 1 poł. XX wieku antropologowie społeczni doszli do wniosku, że społeczeństwa, zarówno te tradycyjne, jak i współczesne, borykają się z takimi samymi problemami, a różne są jedynie sposoby rozwiązywania tych problemów. W 1954 roku dwaj Amerykanie, socjolog A. Inkeles i psycholog D. Levinson, opublikowali obszerny przegląd literatury anglojęzycznej na temat kultur narodowych. 20 lat później G. Hofstede przeprowadził badania ankietowe, dotyczące wartości, których respondentami byli pracownicy lokalnych przedstawicielstw znanej międzynarodowej korporacji. Wyniki ich badań były zbieżne i pozwoliły na wyodrębnienie wymiarów (cech) kultury. Wymiar jest tutaj aspektem dającym się zmierzyć i pozwalającym określić pozycję danej kultury wobec innych kultur. Hofstede zastosował cztery kryteria wyodrębnienia kultur narodowych (2000, s. 49-52):

- dystans władzy (od małego do dużego);
- kolektywizm i indywidualizm;
- kobiecość i męskość;
- unikaniem niepewności.

W późniejszych badaniach wyodrębniono jeszcze jeden – piąty – wymiar różnic międzynarodowych: orientację długo- i krótkoterminową. Ten nowy wymiar został odkryty przez M.H. Bonda, Kanadyjczyka mieszkającego od lat na Dalekim Wschodzie. Zajmował się on badaniem wartości dotyczących całego świata, ale przy użyciu ankiet opracowanych

przez Chińczyków. W efekcie badań Bonda potwierdzono wszechobecny wpływ kultury i nawet umysły naukowców są zaprogramowane według wzorców typowych dla ich własnej kultury.

Na podstawie wskazanych cech G. Hofstede wyróżnił dwa podstawowe typy kultury: kulturę opartą na wymiarze indywidualizmu, charakterystyczną dla krajów Zachodnich i opartą na wymiarze kolektywizmu charakterystyczną dla kultury Wschodu. Pierwszy typ kultury charakteryzuje się dużym indywidualizmem, jednostki dążą do własnych interesów. Niepewność jest tu rozumiana jako zwykła konieczność. Mały dystans do władzy powoduje, że pracownicy są bardziej zmotywowani do działań i kreatywni, a kierownictwo działa w sposób demokratyczny. Przeważają tutaj cech męskie, liczy się awans zawodowy i sukces. Dąży się do wzrostu działalności i maksymalizacji zysków.

Drugi typ kultury przede wszystkim zwraca uwagę na tradycje, autorytety. W grupie dominuje posłuszeństwo i nastawienie na interes ogółu. Kultura charakteryzuje się dużą hierarchicznością. Przeważają tu cechy kobiece, zależność i podporządkowanie się władzy. Podział ten jest przekonujący, stanowi model wyjściowy, który w obecnym czasie podlega dużej homogenizacji. Jest to spowodowane procesem ciągłego mieszania się kultur, co powoduje powstanie masowej kultury, która staje się wspólna w wielu różnych kręgach kulturowych.

R. Harrison to autor, który dokonał rozróżnienia kultury organizacyjnych w oparciu o następujące opozycje:

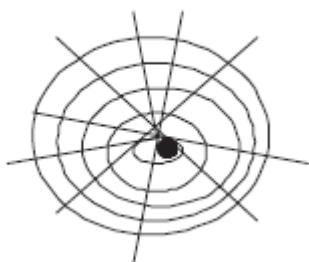
- 1) indywidualizm i kolektywizm;
- 2) zewnątrzsterowność i wewnątrzsterowność.

Na ich podstawie wyróżnił on następujące typy kultur (Dorczak, 2009):

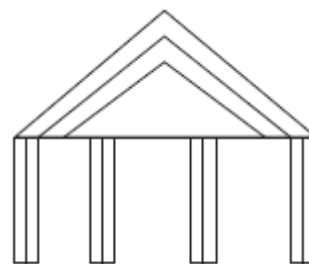
- kultura władzy charakteryzująca się wiarą w silną i zdecydowaną postawę potrzebną do rozwoju interesów organizacji;
- kultura roli, w której przykłada się wagę do procedur biurokratycznych;
- kultura zadania (wsparcia), kultywująca integrację i wspólne wartości;
- kultura osoby (sukcesu), w której panuje atmosfera zachęcająca do walki o niezależność, a główny akcent położony jest na sukces i osiągnięcia.

Przedstawiona powyżej typologia odnosi się do różnych cech kultur organizacyjnych. Należałoby jednak podkreślić, że wszystkie odnoszą się do podstawowych obszarów kultury, czyli formy wewnętrznej integracji pracowników oraz sposobów ich adaptacji do otoczenia systemu organizacji. W wyniku podejmowania prób powiązania kultury ze strukturą organizacyjną C. Handy dokonał modyfikacji wersji typologii R. Harrisona. Uznał on dwa typy kultury: kulturę władzy i kulturę roli, dodając jeszcze kulturę zadaniową i ukierunkowaną na jednostkę. Posłużyło to do wyróżnienia czterech typów kultur, które Handy zilustrował odpowiednimi rysunkami. Symbole graficzne przedstawiono poniżej.

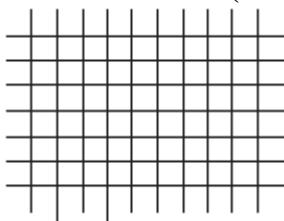
### Kultura władzy (Zeus)



### Kultura roli (Apollo)



### Kultura zadaniowa (Athena)



### Kultura personalna (Dionizos)



Rysunek 4. Symbole graficzne kultur organizacyjnych według Handy'ego.

Źródło: *Zespół – Kultura – Człowiek* (s. 36), W. Olejniczak (red.), 2009, Szczecin: Wydawnictwo ZPSB.  
Pobrane z: [www.teamcreator.zut.edu.pl/ksiazka.html](http://www.teamcreator.zut.edu.pl/ksiazka.html) (dostęp: 10.08.2017).

Trzecia z klasyfikacji, K.S. Camerona i R.E. Quinna (2007, s. 39-49), wyróżnia:

- kulturę hierarchii – występującą głównie w wielkich przedsiębiorstwach i urzędach państwowych, gdzie istnieją ściśle określone procedury i regulaminy, np. w koncernie Forda istnieje 17 poziomów zarządzania;
- kulturę rynku – bazującą na tzw. kosztach transakcyjnych, zorientowaną głównie na sprawy zewnętrzne i kształtowanie swojej pozycji w otoczeniu. Dla takiej organizacji liczą się głównie konkurencyjność i wydajność;
- kulturę klanu – dominują tu wspólnie wyznawane wartości oraz cele, wysoki stopień uczestnictwa i wspólnota. Funkcjonują tu częściowo niezależne zespoły robocze, koła jakości i delegowanie uprawnień wzorowane na firmach japońskich;
- kulturę adhokracji – charakterystyczną dla ery informacji, doraźnie (*ad hoc*) powoływane zespoły dla rozwiązywania konkretnych pojawiających się problemów i rozwiązywane po ich sfinalizowaniu. Najczęściej występują w branżach najbardziej innowacyjnych: informatycznej, doradczej czy filmowej.

W tabeli 5 zawarto inne funkcjonujące klasyfikacje.

Tabela 5

*Zaawansowane wymiary kultur organizacyjnych*

Autor	Propozycja wymiarów kultury organizacyjnej			
	linearne	multiaktywne	refleksyjne	
R.D. Lewis <sup>1</sup>				
T. Deal, A. Kennedy	„wszystko albo nic” (kultura indywidualistów)	„chleba i igrzysk” (kultura hazardzistów)	„procesu” (kultura rutyniarzy)	„analityczna przedsięwzięcie” (kultura zrównoważona)
J. Peters	kultura innowacyjna	kultura kontroli	kultura działania	kultura harmonii
Ch. Hampden- -Turner, F. Trompenaars	1) uniwersalizm/partykularyzm 2) indywidualizm/kolektywizm 3) wycinkowość/całościowość 4) powściągliwość/emocjonalność 5) status osiągnięty/status przypisany 6) wewnętrzsterowność/zewnętrzsterowność 7) sekwencyjność/synchroniczność.			

Zródło: opracowanie własne.

Warto się także odnieść do wielowymiarowej klasyfikacji poszczególnych rodzajów kultury, opracowanej przez polskiego badacza – C. Sikorskiego (1988, s. 12-16). Autor ten proponuje rozpatrywanie kultury organizacyjnej w trzech aspektach organizacji: strategii instytucji, struktury organizacyjnej, sposobu realizacji zadań. Ze względu na każdy przywołany aspekt wyróżnić można cztery typy kultury organizacyjnej. Biorąc pod uwagę strategię instytucji, należy rozpatrywać: model produkcyjny, rynkowy, technokratyczny, biurokratyczny. Biorąc pod uwagę kulturę organizacyjną, wyznaczyć można z kolei: model mechanistyczny, organiczny, kooperacyjny, autarkiczny. Bazując zaś na sposobie realizacji zadań – model menedżerski, deterministyczny, probabilistyczny oraz samorządowy.

#### 4. Znaczenie i funkcje kultury w organizacji

Ponieważ kultura jest obiektem poznania wytwarzanym kolektywnie, zrozumiałe jest zatem, że przeważnie każdy zorganizowany kolektyw posiada własną kulturę. Kultura organizacyjna jest swoistym „spoiwem pożądanych zachowań organizacyjnych”, tożsamości wewnętrznej instytucji i jej wizerunku zewnętrznego. Funkcjonowanie tego mechanizmu jest możliwe dzięki wzajemnym oddziaływaniom kultury organizacyjnej i członków tej organizacji (Schein, 2004, s. 25-36). Upowszechniło się obecnie twierdzenie, że kultura organizacyjna odgrywa istotną rolę w procesie zarządzania organizacją. Wobec powyższego, kierownik organizacji powinien potrafić odpowiedzieć na pytanie, jakie wzorce kulturowe pracowników byłyby szczególnie pożądane, aby organizacja, którą zarządza, odniosła sukces, działając w takim, a nie innym otoczeniu. Jeśli kierownik potrafi odpowiedzieć na to pytanie, pojawia się kolejne: jak pożądaną kulturę organizacyjną kształtować w danym środowisku pracowniczym bądź – jeśli już jest ukształtowana – jak pomocne kierownikowi wzory kulturowe utrzymywać i jak posługiwać się nimi w zarządzaniu organizacją (Sikorski, 2002, s. VII-VIII).

<sup>1</sup> Zob. *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, J. Mikułowski-Pomorski, 1999, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, s. 120-121.

Analizując wpływ kultury organizacyjnej na skuteczność zarządzania, podkreśla się w literaturze przedmiotu przede wszystkim, że sukces firmy (organizacji) zależy od przyjętego przez nią systemu wartości. Dlatego też system wartości charakterystyczny dla danej organizacji utożsamiany bywa z pojęciem kultury organizacyjnej. Jest to jednak pojęcie zbyt wąskie, gdyż termin „kultura organizacji” ma szerszy zakres (Piotrkowski, 2006, s. 269). Dla każdego pracownika kultura organizacyjna jego firmy jest bardzo istotna, gdyż stanowi „zwyczajowo przyjęty sposób myślenia i działania, który jest podzielany w większym lub mniejszym stopniu przez wszystkich członków firmy. Nowi pracownicy muszą się tego uczyć oraz w końcu choć częściowo zaakceptować po to, aby sami zostali zaakceptowani w firmie” (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, s. 192-196).

Zdaniem W. Bańki (2011, s. 133-134), kultura organizacji pełni dwie wiodące funkcje: wewnętrzną i zewnętrzną. Funkcje zewnętrzne obejmują wszystkie problemy nakierowane na realizację przyjętych przez firmę celów. Kultura organizacji sprawia, że firma ma swoją tożsamość, co odróżnia ją od innych firm, nawet w tej samej branży. Informuje środowisko zewnętrzne o jakości swoich wytworów, co wpływa na popyt produktów. Funkcja ta ma wpływ na postrzeganie firmy wśród kandydatów ubiegających się o zatrudnienie. Strategia i misja firmy prezentowana na zewnątrz w sposób interesujący powoduje, że zatrudnieni w niej pracownicy swój los zawodowy wiążą z „życiem” firmy. Inaczej mówiąc, funkcja zewnętrzna:

- prezentuje firmę na zewnątrz;
- informuje firmę o miejscu w rankingu organizacji;
- opisuje jakość wytworów co ma wpływ na popyt;
- informuje interesariuszy o miejscu firmy na rynku.

Funkcje wewnętrzne kultury wpisują się z kolei w historię firmy, jej dobre i mniej wartościowe dokonania. Ma ona służyć:

- integracji załogi;
- zaspokajając potrzeby spójności i afiliacji pracowników;
- definiuje zespoły pracownicze;
- utrwała w świadomości załogi styl kierowania firmą;
- podtrzymuje i utrwała język komunikacji;
- wpływa na zachowania etyczne załogi;
- pozwala zrozumieć wizję, strategię i misję firmy;
- pełni rolę filtra wydarzeń jakie mają miejsce w organizacji.

## **Podsumowanie**

Aktualny stan wiedzy w zakresie teorii organizacji i zarządzania można określić jako wysoki. Literatura przedmiotu przepelniona jest informacjami na temat narzędzi dostępnych organizacjom prywatnym, publicznym czy non-profit, które właściwie wykorzystane mogą przynieść im wymierne korzyści. Kultura organizacyjna jawi się być jednym z takich narzędzi, chociaż zdaje się wciąż mało docenianym i świadomie kształtowanym przez organizacje. Pomimo licznych publikacji w zakresie kultury organizacyjnej wciąż zauważalna jest znaczna dysproporcja pomiędzy tymi o charakterze teoretycznym, a empirycznym, z przewagą pierwszych. Może to świadczyć o tym, że świadomość znaczenia kultury dla organizacji w Polsce wciąż wzrasta, jednak niewiele jest doświadczeń o charakterze praktycznym, dotyczących kultury przedsiębiorstw i innych organizacji w polskich realiach. Doświadczenia zagraniczne w tym zakresie często nie przystają do potrzeb rodzimych organizacji, dlatego tak duże znaczenie mają opracowania prezentujące aspekt praktyczny tworzenia czy zmiany kultury organizacji.

## Bibliografia

- Aniszewska, G. (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Baldwin, E., Longhurst, B., McCracken, S., Ogborn, M., Smith, G. (2007). *Wstęp do kulturoznawstwa*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Bańka, W. (2009). *Kultura organizacji naturalną wartością przedsiębiorstwa*. Płock: Novum.
- Bańka, W. (2011). *Człowiek w organizacji*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Baturo, W. i in. (red.). (2015). *Encyklopedia popularna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Burszta, W.J., Januszkiewicz, M. (2010). Słowo wstępne: kłopot zwany kulturoznawstwem. W: W.J. Burszta, M. Januszkiewicz (red.), *Kulturo-znawstwo. Dyscyplina bez dyscypliny?* Warszawa: SWPS „Academica”.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2007). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Tłum. B. Nawrot. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.
- Cicero, *Tusculanae disputationes*, 8 a 11.
- Czerska, M. (1996). *Organizacja przedsiębiorstwa. Metodologia zmian organizacyjnych*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Czerska, M. (2003). *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*. Warszawa: Difin.
- Daszkiewicz, W. (2010). Podstawowe rozumienie kultury – ujęcie filozoficzne. *Roczniki kulturoznawcze, I*.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, New York.
- Dorczak, R. (2009). Zarządzanie w edukacji – wyzwania i możliwości. *Zarządzanie Publiczne*, 2(6), 11-25.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Culture*. Londyn: Basic Books.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje*. Tłum. M. Durska. Warszawa: PWE.
- Jacques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London.
- Jenks, Ch. (1993). *Kultura*. Tłum. W.J. Burszta. Poznań: Zysk i S-ka.
- Kluckhohn, C., Kroeber, A. L. (1951). The study of Culture. In: D. Lerner, H.D. Laswell (eds.), *The Policy Sciences*. Palo Alto: Stanford University Press; cyt. za: M. Kostera, *Zarządzanie międzykulturowe*, w: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, 2000. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kroeber, A.L., Kluckhohn, C. (1952). *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, Cambridge: Peabody Museum of American Anthropology and Ethnology Papers, Vol. 47, No. 1.
- Kuc, B.R., Moczydłowska, J.M. (2009). *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: Difin.
- Mikulowski-Pomorski, J. (1999). *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Olejniczak, W. (red.). (2009). *Zespół – Kultura – Człowiek*. Szczecin: Wydawnictwo ZPSB.
- Ouchi, W. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Peters, T.J., Waterman, R.H. (2000). *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*. Warszawa: Medium.
- Pilch, J. (red.). (2003). *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku* (t. II). Warszawa: „Żak”.
- Piotrkowski, K. (2006). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: Almamater.
- Pocztowski, A. (red.). (2001). *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Potocki, A. (red). *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Difin.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. A Wiley Imprint, San Francisco.
- Sikorski, C. (1988). *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*. Warszawa: PWE.
- Sikorski, C. (2002). *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sikorski, C. (2006). *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C.H. Beck.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. (1998). *Zarządzanie*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.



- Stoner, J.A.F. Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2001). *Kierowanie*. Tłum. A. Ehrlich. Warszawa: PWE.
- Sułkowski, Ł. (2008). Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 9-25.
- Williams, R. (1976). *Keywords: a Vocabulary of Culture and Society*. London: Fontana/Croom Helm.
- Wojtowicz, A. (2004). *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*. Tarnów: Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 5.
- Zbiegień-Maciąg, L. (2002). *Kultura organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: PWN.
- [www.ptta.pl](http://www.ptta.pl).

**Iwona GAWRON**

## **KULTURA ORGANIZACYJNA A KOMUNIKACJA I WSPÓŁPRACA W ORGANIZACJACH WIELOKULTUROWYCH**

„Podobnie jak z najbardziej żyznej gleby nie wyrosnie nic bez uprawy,  
tak i umysł bez kultury nie da dobrych owoców”  
(L.A. Seneka)

### **Streszczenie**

Zarządzanie zespołami międzynarodowymi oraz różnorodność kulturowa występująca w przedsiębiorstwach jest jednym z ważniejszych wyzwań stojących przed menedżerami XXI wieku. W związku z powyższym, celem niniejszej pracy jest wykazanie, że komunikacja i współpraca w organizacjach różnokulturowych są niezbędne do sprawnego funkcjonowania organizacji oraz osiągnięcia założonych celów biznesowych. Znajomość języków obcych, zasad i tradycji współpracowników pochodzących z różnych kręgów kulturowych oraz narodowościowych, pozwoli uniknąć nieporozumień i przyczyni się do lepszej, skutecznej współpracy.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, różnorodność kulturowa, komunikowanie się, wielokulturowe organizacje, menedżer.

### **Summary**

International team management and cultural diversity in enterprises it is one of the most important challenges standing before managers of the 21st century. In connection with the above, the purpose of the chapter is to demonstrate that communication and cooperation in multicultural organizations is essential for the smooth functioning of the organization and achieving the business goals. Knowledge of foreign languages, rules and traditions of partners from different cultural backgrounds and nationality, will avoid misunderstandings and contribute to better, effective cooperation.

**Key words:** organizational culture, cultural diversity, communication, multicultural organizations, manager.

### **Wprowadzenie**

„Wchodząc do pierwszej z brzegu instytucji, często wyczuwamy specyficzną atmosferę, jaka tam panuje. Dostrzegamy stosunek ludzi do siebie nawzajem, do kierownictwa, do firmy jako całości. Rzuca się w oczy specyficzny sposób komunikowania się ludzi ze sobą, z klientami i z różnymi innymi osobami z otoczenia zewnętrznego” (Zbiegień-Maciąg, 1999, s. 43). To jest właśnie kultura organizacyjna, która wyróżnia przedsiębiorstwo wśród innych. „Kultura funkcjonuje jako swoisty >filtr<, za którego pośrednictwem zachowania i działania uczestników organizacji są kształtowane przez tradycyjne narzędzia zarządzania takie jak: polecenia zwierzchników, struktura formalna, formalne procedury czy wzorce utrwalone w procesie kształcenia i profesjonalizacji” (Koźmiński, 2005, s. 181).

Kultura organizacyjna jest sumą sposobów myślenia, postrzegania i zachowania członków organizacji, którzy wraz z podpisaniem umowy o pracę akceptują pewien swoisty sposób funkcjonowania, komunikowania się i radzenia z rozwiązywaniem problemów w firmie. Pracownicy z najdłuższym stażem pracy w danej organizacji przekazują nowo przyjętym pewne „tradycje”, zwyczaje, normy postępowania, które są ogólnie akceptowalne w firmie.

W dobie globalizacji i współpracy międzynarodowej coraz większego znaczenia nabiera komunikacja międzykulturowa. Brak odpowiedniej znajomości języka obcego, a także niewiedza na temat znaczenia i interpretacji mowy niewerbalnej mogą powodować nieporozumienia i być przyczynkiem do powstawania konfliktów oraz nieporozumień w zespole. Brak wiedzy na temat różnic wynikających z różnorodności kulturowych też może prowadzić do antagonizmów na poziomie międzykulturowym, braku zaufania i zrozumienia, a wręcz niechęci do współpracy.

Menedżerowie, którzy zarządzają zespołami międzynarodowymi powinni charakteryzować się umiejętnościami analizy przesłanek kulturowych, wysokim poziomem percepcji, umiejętnością współpracy i komunikacji.

## 1. Kultura w organizacji – definicje, funkcje i znaczenie

Termin „kultura organizacyjna” jest w dyskursie naukowym i biznesowym używany od dość dawna. Jako pierwszy określenia „kultura” do organizacji użył w 1951 roku Elliot Jaques w pracy *The Changing Culture of a Factory*, ale największa koncentracja badaczy i menedżerów nad zagadnieniem kultury przypadła na lata 80. XX wieku. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji „kultury organizacyjnej”, ale mimo upływu lat i kolejnych podejmowanych prób jednoznacznego jej określenia, wciąż trwa dyskusja, czym kultura organizacyjna faktycznie jest. Kultura organizacyjna to „układ nerwowy” każdej firmy. Dzięki niej utrwalają się pewne metody współpracy i komunikacji. Dobrze funkcjonująca kultura organizacyjna to kwestia zaangażowania pracowników oraz wartości, które dla wszystkich są bliskie i stanowią podstawę działania. Na niej można budować systemy przepływu informacji, delegowania uprawnień i oceny pracowników (Domaradzki, 2014). W kontekście omawianego zagadnienia warto przywołać rozważania E. Scheina (1990), według którego kultura jest wzorcem podzielanych założeń wynajdowanych, odkrywanych lub rozwijanych przez daną grupę, w miarę jak uczy się radzić sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. Sprawdził się on dostatecznie dobrze, by uznać go za prawomocny, a zatem może być wpajany nowym członkom grupy jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów. Nie sposób nie wskazać na istotne różnice, jakie występują pomiędzy tzw. „starym” oraz „nowym” interpretowaniem kultury organizacyjnej (tabela 1).

Tabela 1

### Koncepcje kultury

Stare rozumienia kultury	Nowe sposoby rozumienia kultury
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kultura jest niezmienna, w stanie stałej równowagi lub samo reprodukcji.</li> <li>– Społeczności są homogeniczne.</li> <li>– Kultury to jednorodne, statyczne, niewielkie całości.</li> <li>– Kulturę można sprowadzić do zestawu zdefiniowanych cech (<i>checklist</i>).</li> <li>– Kładzenie nacisku na system wspólnych wszystkim znaczeń „autentyczna kultura”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kultura jest aktywnym procesem tworzenia znaczeń.</li> <li>– Miejsca nie są zamrożone – ludzie korzystają z lokalnych, narodowych i globalnych powiązań.</li> <li>– Idee nigdy nie tworzą zamkniętych lub spójnych całości.</li> <li>– Ludzie różnie usytuowani w relacjach społecznych i procesie dominacji, korzystają z dostępnych im ekonomicznych i instytucjonalnych środków, aby własną definicję sytuacji uczynić trwałą, i aby nie dopuścić do nagłośnienia innych definicji.</li> <li>– Kultura traktowana jako spójne, systematyczne, oparte na konsensusie, jako przedmiot poza ludzką sprawczością (<i>agency</i>), a nie ideologiczne zjawisko – jest hegemoniczna.</li> </ul>

Źródło: *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki* (s. 185), M. Kostera, 2008, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Znawcy tematu wielokrotnie zastanawiali się, czy kulturę organizacji można w pewien sposób uformować, narzucić czy stworzyć. Podejmowali próbę znalezienia odpowiedzi na pytanie: Czy kultura w organizacji tworzona jest bezwiednie przez osoby w niej zatrudnione, które poprzez codzienne wykonywanie swoich obowiązków służbowych, współpracę z innymi pracownikami i pokonywanie różnych problemów pojawiających się na co dzień tworzą pewnego rodzaju budowlę, twór, do którego każdy kolejny element – nowy pracownik, będzie musiał się dopasować? Warto zwrócić w tym miejscu uwagę na spostrzeżenie B. Mikuły (1999), który konstatuje, że kultura organizacyjna jest tworem względnie trwałym, ulegającym zazwyczaj ewolucyjnej zmianie, przebiegającej w długim czasie (oprócz zmian rewolucyjnych, np. przez wymianę dużej części personelu).

Badania literatury przedmiotu prowadzą do wniosku, że kultura organizacyjna spełniać może wiele funkcji i służyć realizacji wielu celów. W zakresie dostosowania zewnętrznego kultura organizacyjna spełnia następujące funkcje (Zakrzewska-Bielawska, 2012):

- umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji, identyfikację podstawowego celu organizacji przez jej uczestników;
- umożliwia integrację uczestników, „oferując” consensus dotyczący celów, jakie wprowadzić można z misji i strategii organizacji;
- umożliwia integrację wokół środków przyjętych dla realizacji celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania uczestników;
- oferuje porozumienie, w jaki sposób i za pomocą jakich zasobów można bądź należy działać;
- oferuje uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów, dzięki którym jednostki i grupy są w stanie zgodzić się co do tego, czy cele zostały osiągnięte, a jeśli tak, to czy w pełni;
- umożliwia ulepszenie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana;
- umożliwia uczestnikom wspólne wypracowanie strategii zmian oraz kierunków i sposobów doskonalenia organizacji.

W zakresie wewnętrznej integracji kultura określa sposoby komunikowania się poprzez stosowanie języka, który jest znany wszystkim członkom grupy (formalnej i nieformalnej), określa zasady przynależności do grupy oraz sposoby działania w określonych sytuacjach. Wyznacza zasady sprawowania władzy i kryteria statusu oraz sprzyja zaspokajaniu w firmie potrzeb bezpieczeństwa i afiliacji.

Warto zwrócić w tym miejscu uwagę na to, że na proces tworzenia kultury organizacyjnej mają wpływ: wartości, normy i symbole, które powinny być na co dzień respektowane przez wszystkich członków organizacji.

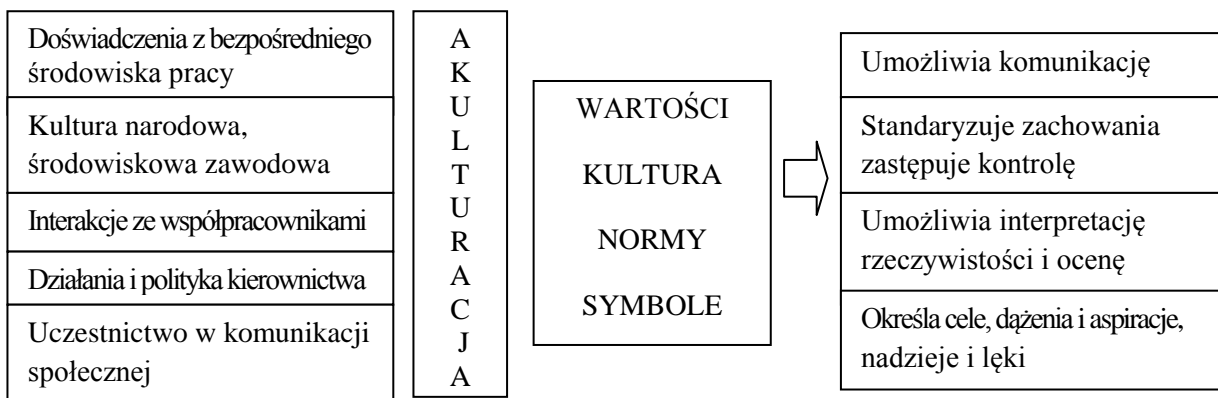
Wartości to przedmioty, stan rzeczy, sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć. Są bardzo stabilne i określają to, co słuszne lub pożądane (Zbiegień-Maciąg, 1999). Normy to niepisane reguły, które określają, w jaki sposób postępować i czego należy unikać. Jak zauważa Cz. Sikorski (2002), normy kultury organizacyjnej są normami o charakterze:

- moralnym – informującym o tym, co w danym środowisku uważane jest za dobre, a co za złe;
- zwyczajowym – określającym, co wypada, a czego nie wypada;
- prakseologicznym – wskazującym na uznane przez grupę kryteria sprawności działania.

Symbole wyróżniają organizację na tle konkurencji poprzez logo, styl ubierania się pracowników, wzornictwo, architekturę, styl wnętrza, a nawet zapach panujący w pomieszczeniach. „Flagi, konstytucje, śpiewy zbiorowe, poranna gimnastyka, koła jakości to przykłady symboli

przedsiębiorstw, które koherentnie wpisują się w narodową kulturę Japonii” (Kuc, Moczydłowska, 2009, s. 345).

Rysunek 1 obrazuje proces akulturacji (socjalizacji), który polega na wpojeniu kultury jednostce przez grupę. Nowy członek organizacji stopniowo zaczyna poznawać normy panujące w grupie, regulujące takie sprawy, jak np. ubranie, godziny pracy i stosunki interpersonalne. Kiedy „nowy” przestrzega tych norm, zostaje uspołeczniony w kulturze organizacji (Griffin, 1998). Proces ten dokonuje się za pomocą systemu nagród i kar, którym grupa rozporządza wobec jednostki (Koźmiński, Jemielniak, 2008). Wśród nagród można wymienić akceptację w grupie, uznanie i wyróżnienia, ale przede wszystkim poczucie bezpieczeństwa i przynależności do określonej grupy. Kary są z kolei przeznaczone dla tych członków grupy, którzy nie demonstrują zachowań zgodnych z oczekiwaniami grupowej kultury i nie dostosowują się do obowiązujących norm kulturowych. Zła opinia, brak akceptacji i poparcia przez grupę to jedne z wielu działań stosowanych w stosunku do „niesfornych” członków, aby w ostateczności doprowadzić do ich całkowitego usunięcia z grupy. Inną istotną kwestią jest spójność wewnętrzna grupy, czyli zakres, w jakim członkowie grupy są wobec siebie lojalni i zaangażowani w sprawy grupy. Wśród czynników, które wpływają na spójność grupy można wymienić: konkurencję międzygrupową, osobiste przyciąganie, korzystną ocenę, zgodność co do celów i interakcje (Griffin, 1998).



Rysunek 1. Proces akulturacji w organizacji.

Źródło: *Zarządzanie od podstaw* (s. 285), A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, 2008, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Bezsprzecznie można stwierdzić, że kultura organizacyjna odgrywa ważną rolę w procesie zarządzania. Badania przeprowadzone przez J. Kottera i J. Hesketta<sup>2</sup> pozwoliły na wysunięcie czterech głównych wniosków, wskazujących na silny i rosnący wpływ kultury na efektywność organizacji:

- 1) Kultura korporacji może wywierać istotny wpływ na długofalową efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa.
- 2) Kultura korporacji zapewne będzie w następnym dziesięcioleciu jeszcze ważniejszym czynnikiem, decydującym o powodzeniu albo niepowodzeniu firm.
- 3) Nierzadko występują kultury korporacji utrudniające długoterminową efektywność finansową; rozwijają się one łatwo nawet w tych firmach, w których jest dużo rozsądnych i inteligentnych ludzi.

<sup>2</sup> Dwaj naukowcy z Harvardzkiej Szkoły Zarządzania, J. Kotter i J. Heskett, przeprowadzili badania wśród 200 firm w celu ustalenia przyczyn większej skuteczności niektórych kultur w porównaniu z innymi.

- 4) Chociaż kulturę korporacji trudno zmieniać, można spowodować, że będzie ona bardziej sprzyjać efektywności (Kotter, Heskett, 1992).

Jak zauważają K.S. Cameron i R.E. Quinn, „Kluczowym elementem zawsze jest coś mniej namacalnego, mniej rzucającego się w oczy, ale potężniejszego od czynników rynkowych (...). Główną cechą wyróżniającą te firmy, ich największym atutem w walce z konkurentami, najważniejszym czynnikiem, który wszystkie wymieniają jako podstawowy warunek ich sukcesu, jest kultura organizacji” (2015, s. 18).

## 2. Różnorodność kulturowa w przedsiębiorstwach

Międzynarodowy biznes powiązany jest z wielokulturowością oraz różnorodnością kulturową, która może przynieść firmie unikalne korzyści, gdyż pracownicy pochodzący z różnych kultur wnoszą ze sobą do zespołu potencjał nowych rozwiązań, pomysłów i postrzegania problemów do rozwiązania z różnych perspektyw (tabela 2). Współczesne organizacje charakteryzuje różnorodność kulturowa, a pracownicy różnią się od siebie pod względem wieku, płci oraz pochodzenia narodowego (Griffin, 1996). Tworząc zespoły wielokulturowe, należy wziąć pod uwagę cechy osobowościowe pracowników, które sprzyjają tworzeniu takich zespołów, tj. otwartość, umiejętność współpracy w grupie, tolerancję w aspekcie kulturowym, wyznaniowym i osobowościowym.

Tabela 2

*Sześć argumentów przemawiających za kierowaniem różnorodnością kulturową*

Argument	Cechy
kosztowy	W miarę dywersyfikacji organizacji koszty nieudolnego integrowania pracowników będą wzrastać. Ci zatem, którzy to będą robić skutecznie, uzyskają przewagę nad tymi, którzy tego nie potrafią.
dotyczący pozyskania zasobów ludzkich	Firmy uzyskują określoną opinię jako pracodawcy kobiet i członków mniejszości etnicznych. Te, które mają najlepszą opinię w sprawach kierowania różnorodnością, wygrają w rywalizacji o najlepszych pracowników. W miarę kurczenia się i zmiany zasobów siły roboczej przewaga ta będzie miała coraz większe znaczenie.
rynkowy	W organizacjach transnarodowych wycucie i wrażliwość kulturowa, wnoszone przez członków pochodzących z innych krajów do działań marketingowych, powinny w istotny sposób zwiększyć skuteczność tych działań. To samo dotyczy działań na rynku krajowym w odniesieniu do poszczególnych podgrup populacji.
dotyczący twórczości	Różnorodność punktów widzenia i mniejszy nacisk na podporządkowanie się normom z przeszłości (co cechuje nowoczesny sposób kierowania różnorodnością) powinny wpłynąć na podwyższenie poziomu twórczości.
dotyczący rozwiązywania problemów	Różnorodność składu grup decyzyjnych i grup rozwiązujących problemy potencjalnie prowadzi do skuteczniejszych decyzji dzięki różnym punktom widzenia i gruntowniejszej analizie krytycznej poszczególnych zagadnień.
dotyczący elastyczności systemu	Jedną z konsekwencji wielokulturowego modelu kierowania różnorodnością jest to, że system stanie się w mniejszym stopniu zdeterminowany, mniej unormowany, a tym bardziej płynny. Większa płynność powinna spowodować większą elastyczność w reagowaniu na zmiany w otoczeniu (zmiany powinny być szybsze i mniej kosztowne).

Zródło: *Kierowanie* (s. 206), J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, 1999, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; za: *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness* (s. 47), T.H. Cox, Jr., S. Blake, 1991, t. 5, poz. 3, Academy of Management Executive.

Wśród krajów, które wywarły zasadniczy wpływ na przyjęte wzorce kultury organizacyjnej najczęściej wymienia się Stany Zjednoczone Ameryki Północnej i Japonię (tabela 3).

Tabela 3  
*Cechy kulturowe organizacji japońskich i amerykańskich*

<b>Organizacje japońskie</b>	<b>Organizacje amerykańskie</b>
Dożywotnie zatrudnienie	Zatrudnianie okresowe
Powolne oceny i awanse	Szybkie oceny i awanse
Nieokreślone ścieżki kariery	Określone ścieżki kariery
Ukryte mechanizmy kontroli	Jawne mechanizmy kontroli
Zbiorowe podejmowanie decyzji	Indywidualne podejmowanie decyzji
Zbiorowa odpowiedzialność	Indywidualna odpowiedzialność
Troska o całość	Troska o fragmenty

Źródło: *Kierowanie* (s. 162), J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, 1998, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Obserwacja praktyki gospodarczej wskazuje, że „przedstawiciele kultury zachodniej cenią sobie takie wartości, jak: indywidualizm, szczerść, przebojowość, wykształcenie, wydajność, punktualność, godność ludzką, równouprawnienie kobiet, szacunek dla młodych i pieniądze. Natomiast wartości, uznawane przez przedstawicieli kultury wschodniej to: autorytaryzm, macierzyństwo, okazywanie wdzięczności, skromność, pokój, poszanowanie środowiska i patriotyzm” (Bodziany, 2012, s. 66-67).

Badania nad różnorodnością kulturową w polskich przedsiębiorstwach przeprowadzone przez Konfederację Lewiatan<sup>3</sup> dowodzą, że to temat, który jest coraz bardziej popularny, ale przez niektóre firmy nadal traktowany stricte wizerunkowo. Szczególną uwagę zwracają zaprezentowane wyniki, dotyczące kultury zorientowanej na różnorodność. Osoby biorące udział w badaniu wskazały różne formy działalności podejmowanych w przedsiębiorstwach, które zapewniają pracownikom równe traktowanie i niedyskryminowanie w miejscu pracy. Działania przedsiębiorstw zostały syntetycznie przedstawione w tabeli 4.

<sup>3</sup> Konfederacja Lewiatan przeprowadziła Barometr Różnorodności – pierwsze ogólnopolskie badanie firm wskaźnikiem Diversity Index, służącym do kompleksowej analizy zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie.

Tabela 4

*Działania przedsiębiorstw podejmowane przez polskie przedsiębiorstwa zapewniające równe traktowanie pracowników i niedyskryminowanie w miejscu pracy*

<b>Przedsiębiorstwa i instytucje, które:</b>	<b>Duże i średnie (N=22)</b>	<b>Małe (N=29)</b>	<b>Ogółem (N=51)</b>
podejmują działania ukierunkowane na integrację pracowników/pracownic (imprezy firmowe, wyjazdy integracyjne itp.)	20 (91%)	24 (83%)	44 (86%)
komunikują wprost, że na imprezę integracyjną można przyjść z partnerem lub z partnerką ze związku nieformalnego lub homoseksualnego	7 (32%)	9 (31%)	16 (31%)
odprowadzają składkę na PFRON, ponieważ wśród zatrudnionych mają mniej niż 6% osób z niepełnosprawnościami	17 (77%)	2 (7%)	19 (37%)
mają miejsca pracy dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami	16 (73%)	3 (10%)	19 (37%)
dbają o to, aby dni i godziny pracy uwzględniały potrzeby religijne i wyznaniowe pracowników/pracownic	10 (45%)	19 (66%)	29 (57%)
oferują elastyczne formy zatrudnienia	17 (77%)	23 (79%)	40 (78%)
w wewnętrznym dokumencie mają zapisane zasady korzystania z elastycznych form zatrudnienia	12 (55%)	10 (34%)	22 (43%)

Źródło: [www.diversityindex.pl](http://www.diversityindex.pl) (dostęp: 10.11.2017).

Wyniki badań wskazują również na korzyści biznesowe wynikające ze stosowania polityki zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie. Najczęściej wskazywanymi przez respondentów rezultatami były ([www.diversityindex.pl](http://www.diversityindex.pl), dostęp: 10.11.2017):

- zwiększenie kreatywności zespołów;
- zatrzymanie w organizacji najlepszych pracowników/najlepszych pracownic;
- lepsze wykorzystanie potencjału pracowników/pracownic;
- zwiększenie satysfakcji pracowników/pracownic z zatrudnienia w organizacji;
- rekrutacja najlepszych kandydatów/kandydatek;
- uniknięcie ryzyka związanego z wystąpieniem przypadków dyskryminacji w miejscu pracy;
- zwiększenie zaangażowania pracowników/pracownic w pracę;
- lepsze zrozumienie potrzeb klientów/klientek;
- osiąganie lepszych wyników finansowych.

Analizując zagadnienie różnorodności kulturowej, warto sięgnąć do Kodeksu pracy w szczególności do rozdziału II a – Równe traktowanie w zatrudnieniu (artykuły 183a-e), w którym można odnaleźć przepisy mówiące o tym, że postanowienia umów o pracę nie mogą być mniej korzystne dla pracownika niż przepisy prawa pracy. W myśl art. 183a § 2 Kodeksu pracy równe traktowanie w zatrudnieniu oznacza niedyskryminowanie pracowników. W szczególności wymienia się:

- nawiązywanie stosunku pracy;
- rozwiązywanie stosunku pracy;
- warunki zatrudnienia;
- awansowanie;
- dostęp do szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych.



Pracodawca musi traktować wszystkich pracowników w jednakowy sposób i nie ma prawa ich dyskryminować ze względu na: „płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy” (www.kodeks-pracy.org, dostęp: 10.08.2017).

O tym, jak ważne jest zagadnienie różnorodności kulturowej i problem dyskryminacji w miejscu pracy, świadczą przepisy prawne zawarte w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, a w szczególności w art. 32 gwarantującym, że: „Wszyscy są wobec prawa równi. Wszyscy mają prawo do równego traktowania przez władze publiczne. Nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiegokolwiek przyczyny” (www.sejm.gov.pl, dostęp: 10.08.2017).

### **3. Komunikacja i współpraca w organizacjach wielokulturowych**

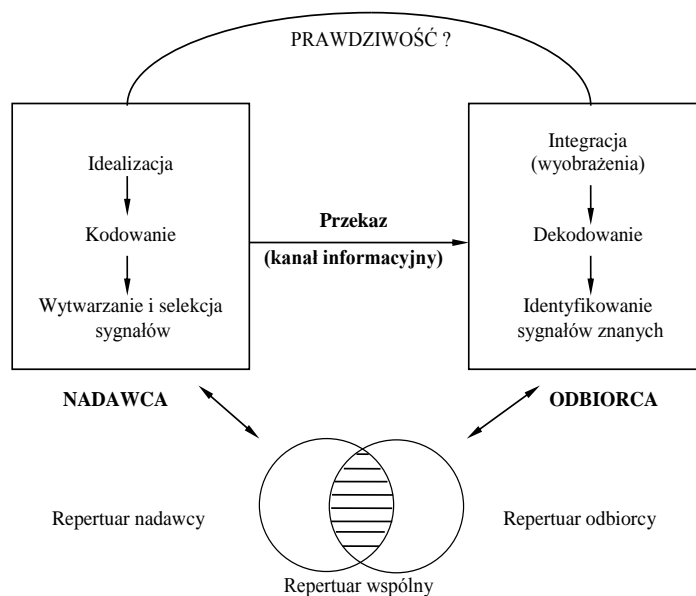
Szybki rozwój techniczny i procesy globalizacji spowodowały, że przedsiębiorstwa ze swoją działalnością docierają w najodleglejsze zakątki świata. Firmy mają swoje siedziby na różnych kontynentach, a pracownicy pochodzący z różnych kręgów kulturowych, religijnych, prezentujący różne przekonania, zasady moralne oraz wzorce zachowań zobligowani są do międzynarodowej współpracy i coraz większe znaczenie ma umiejętność komunikowania się.

Termin „komunikacja” wywodzi się z łaciny od słowa *communicatio* i oznacza łączność, wymianę, rozmowę. Komunikacja jest jedna – bez względu na to, jakim medium się posługujemy, jest to wszelka forma wymiany informacji za pomocą znaków między istotami żyjącymi (ludźmi, zwierzętami), a także między ludźmi i maszynami; porozumiewanie się, przekazywanie informacji (Jones, Sasser, 1995, s. 80). W relacjach między ludźmi komunikacja to przekaz pewnej informacji (komunikatu) i – co ważne – zdolność do odbioru i rozumienia tego przekazu. W procesie komunikowania się ważne jest, aby nadawca, który jest odpowiedzialny za przygotowanie i nadanie wiadomości, przekazał ją do odbiorcy w sposób umożliwiający jej dekodowanie i zinterpretowanie<sup>4</sup>. Istota komunikowania się według M. Juchnowicz polega na nawiązaniu i podtrzymaniu kontaktu, dzieleniu się wiedzą, tworzeniu sensu znaczeń i ich transmisji, koordynowaniu działań między stronami, którymi mogą być jednostki, grupy, organizacje. Stanowi podstawę procesu zarządzania, decydując o niepowodzeniu bądź sukcesie organizacji (Juchnowicz, 2014, s. 25).

Na rysunku 2 zaprezentowano model komunikowania się według A. Molesy.

---

<sup>4</sup> Niektórzy teoretycy komunikacji (E. Hall, B. Bernstein) uważają, że kodowanie jest najważniejszą czynnością w procesie porozumiewania się. Prawidłowy dobór kodu związany jest z odpowiednim dostosowaniem znaczeń do słów (informacji) i charakterystyki odbiorcy.



Rysunek 2. Model komunikowania się według A. Moles.

Źródło: *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji* (s. 117), B. Martinet, Y.M. Marti, 1999, Warszawa: PWE.

W kontekście omawianego zagadnienia warto zwrócić uwagę, że obok komunikacji werbalnej (słownej) niebagatelne znaczenie ma komunikacja niewerbalna, często w języku potocznym zwana mową ciała. Przekazujemy innym osobom znaki za pomocą rąk, nóg, gestów, mimiki i postaw. Ton głosu, barwa, tempo mówienia, dystans fizyczny podczas rozmowy, ułożenie ciała, utrzymywanie lub brak kontaktu wzrokowego – te czynniki w znacznym stopniu wywierają wpływ na skuteczność komunikacji. Dodatkowo należy uwzględnić różnice kulturowe, które w procesie komunikacji mogą utrudniać dostrzeżenie wieloznaczności niektórych komunikatów. Przykładem może być cisza zapadająca podczas negocjacji między Amerykaninem a Japończykiem, która przez Amerykanina jest traktowana jako neutralna, dla Japończyka jest wyrazem najmocniejszej dezaprobaty, jakiej może użyć, aby nie narazić partnera rozmów na „utrata twarzą”. Milczenie bowiem w kulturze słabo uzależnionej od kontekstu jest przerwą w interakcji, zaś w kulturze uzależnionej od kontekstu komunikatem negatywnym ([www. mjz.com.pl](http://www.mjz.com.pl), dostęp: 01.11.2017). Andrzej K. Koźmiński słusznie zauważa, że konsekwencją wielokulturowości jest wielość kodów językowych, funkcjonujących w wewnętrznym systemie komunikowania się w organizacji. Co więcej, wiąże się ona przede wszystkim ze zróżnicowaniem profesjonalnym i różnicami wykształcenia (a nie tylko z różnicami narodowościowymi). Przykładem może być trudność w porozumiewaniu się inżynierów z ekonomistami lub ekonomistów z prawnikami (Koźmiński, 2005, s. 184).

Podstawowe uwarunkowania procesu komunikacyjnego związane są z ludźmi, a wśród najważniejszych z nich można wskazać następujące (Stankiewicz, 1999):

- interpretacja wiadomości przez odbiorcę przebiega na ogół według ścieżki najmniejszego oporu, co oznacza, że w przypadku wieloznacznego komunikatu będzie on wybierał taką jego interpretację, która będzie wymagała od niego minimalnego wysiłku intelektualnego w momencie odczytu, jak również taką jej wersję, której konsekwencje będą wymuszały na nim najmniejszy wysiłek;

- ludzie są bardziej zorientowani, „czuli” na wiadomości zgodne z ich wartościami, wyobrażeniami itp.; komunikaty niezgodne z wartościami odbiorcy wywołują większy opór przed ich przyjmowaniem;
- występowanie zmian i przeobrażeń w otoczeniu odbiorcy zwiększa jego zapotrzebowanie na informacje oraz wpływa na większy poziom ich zapamiętywania;
- każdy człowiek dąży do zaspakajania swoich potrzeb, stąd też informacje, które mu to ułatwiają są łatwiej akceptowane;
- otoczenie pracownika wpływa na percepcję przekazywanej wiadomości, co oznacza, że ta sama informacja w jednych warunkach może być przyjęta jako adekwatna, a w innych uznana za nieadekwatną.

Niejednokrotnie pracownicy współpracujący ze sobą z różnych kontynentów są zdani tylko na komunikację wirtualną, np. poprzez telekonferencje. Tak więc umiejętność skutecznego komunikowania się z pracownikami innych kultur, poprzez znajomość języka obcego na poziomie mowy biznesowej, ale również słownictwa potocznego, jest w takim przypadku kluczowa. Czasami drobne nieporozumienia językowe czy niuanse lingwistyczne mogą przyczynić się do nieskutecznej komunikacji i wpłynąć niekorzystnie na współpracę. W przypadku komunikacji pisemnej informacja powinna być podana w sposób dokładny, precyzyjny i ułatwiający wykonanie zadania. Wśród najczęstszych błędów popełnianych w procesie komunikowania się wymienia się (Kuc, Moczydłowska, 2009; Zakrzewska-Bielawska, 2012):

- niepewność w wyrażaniu się, w tym nieprawidłowy dobór słów;
- nieznanostwo języka obcego (w kontaktach z obcokrajowcami);
- niedokładność przekazu;
- tendencja do mieszania faktów z opiniami;
- nieprawidłowa modulacja głosu, mowa zbyt szybka;
- niekoncentrowanie się na rozmowie;
- przerywanie lub dokańczanie wypowiedzi za rozmówcę;
- posługiwanie się uprzedzeniami i stereotypami;
- nieznanostwo kultury różnych narodowości;
- nieuprzejme zachowanie i niecierpliwość;
- obojętność;
- brak empatii.

Nieznanostwo i błędna interpretacja mowy niewerbalnej, tzw. mowy ciała, może być kolejną przeszkodą na drodze do współpracy. Dodatkowo oprócz kompetencji językowych, które mogą przysparzać problemów w procesie komunikowania się, źródłem nieporozumień może być różnorodność kulturowa występująca w miejscu pracy i wynikająca z niej nieufność, a także uprzedzenia i stereotypy. Przykładem może być gorąca dyskusja publicystów po tym, jak „we Wschodnim Londynie członkom rady miasta, Tower Hamlets town council, powiedziano, aby nie spożywali posiłków na zebraniach rady podczas trwania Ramadanu. Wprowadzono też nowe ustalenia, zgodnie z którymi muzułmanie mogą zakłócić obrady rady, w celu odmówienia modlitwy” ([www.liziniwicz.natemat.pl](http://www.liziniwicz.natemat.pl), dostęp: 16.10.2017).

W firmach multikulturowych nierzadko występuje dyskryminacja przejawiająca się agresywnymi zachowaniami – od subtelnych żartów z przedstawicieli innej kultury, przez ubliżanie i przezwiska, na przemoc fizyczną kończąc. Przykładem może być pracownik firmy budowlanej z Houston, który od swojego przełożonego i niektórych współpracowników słyszał takie epitety, jak „Osama”, „Al-Kaida”, „Talib” i „terrorysta” (<http://fakty.interia.pl>, dostęp: 11.09.2017).

Niezrozumienie tradycji, kultury i religii współpracowników różnych kultur prowadzi czasami do powstawania komicznych sytuacji, tj. np. wysyłanie życzeń świątecznych do współpracowników z Arabii Saudyjskiej lub pojawienie się w chińskiej fabryce w okresie świąt Bożego Narodzenia choinki, a obok niej koszyka z jajkami wielkanocnymi (www.executive-club.com.pl, dostęp: 11.09.2017). To, co dla nas jest oczywiste, wcale nie musi być takie dla obcokrajowców.

Bardzo łatwo jest zranić, czasem nawet nieświadomie, lub popełnić *faux pas* w stosunku do współpracowników różnych narodowości. Dlatego tak bardzo istotna jest wiedza na temat tradycji, kultury i religii reprezentantów różnych kultur. W celu scalenia zespołu i bardziej efektywnej współpracy, menedżerowie firm powinni organizować szkolenia oraz wyjazdy integracyjne, które sprzyjają lepszemu poznaniu i wymianie poglądów.

Konieczne jest zwrócenie uwagi na fakt, że różnice kulturowe i wartości uznawane w danej kulturze wpływają również na skuteczność komunikacji z klientami przedsiębiorstwa.

Niewystarczająca wiedza na temat kultury danego kraju może stać się przyczyną niepowodzenia kampanii reklamowej, niewłaściwego odbioru przekazu przez nabywców i nieudanej komunikacji, co w efekcie może prowadzić do całkowitego zerwania kontaktów nabywcy z przedsiębiorstwem. Stosowanie w reklamie odpowiednich barw, symboliki, a także znajomość obsługi klientów i poszanowanie różnic kulturowych sprzyjają sprawnej komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem i jego klientami. Przykładem może być duże przywiązanie do telewizji w kulturach amerykańskiej i europejskiej, które tworzy z niej niezwykle istotne medium reklamowe, mniej doceniane i na mniejszą skalę stosowane np. w krajach islamu.

#### **4. Menedżer w kształtowaniu kultury organizacyjnej opartej na współpracy i zaufaniu**

O sukcesie przedsiębiorstwa w dużej mierze decydują zatrudnieni w nim pracownicy. To właśnie zaangażowanie, współpraca i zaufanie w zespole pomagają osiągnąć zamierzony cel. Zaufanie do kogoś lub czegoś oznacza, że druga strona podziela nasze normy i wartości oraz będzie działać z korzyścią dla nas oraz nie wyrządzi nam krzywdy (Lewicka-Strzałecka, 2003, s. 197). Zaufanie jest niezwykle istotnym czynnikiem w kontekście budowania współpracy pomiędzy poszczególnymi pracownikami w organizacji. Wzajemne zaufanie wzmacnia gotowość do współpracy, zachowania prospołeczne, proaktywność i zaangażowanie (Juchnowicz, 2014, s. 417). Budowa zaufania w zespole według R. Benson-Armera i D. Stickela sprowadza się do (Bugdol, 2010):

- redukcji niepewności, co osiąga się m.in. przez ścisłe ustalenie ról pracowniczych i wspólne systemy wartości, komunikację wartości i ich kształtowanie;
- ograniczania słabych punktów w różnych sytuacjach, co można częściowo uzyskać, dokonując podziału dużych problemów na mniejsze, bardziej dyskretne;
- limitowania ryzyka i uczenia się na błędach;
- wyrażania wiary w pracowników (w ich kompetencje, intencje itp.), co z kolei można demonstrować poprzez wzmacnianie odpowiedzialności, wspieranie rozwoju kompetencji, odpowiedni dobór do zespołów pracowniczych, świętowanie wszelkich pozytywnych dokonań;
- ograniczania uprzedzeń, co przekłada się na dbałość, wyrażanie szacunku, ustalenie wzajemnych oczekiwań, poszanowanie odmienności, poznawanie innych.

Menedżer powinien w taki sposób kierować działaniami pracowników, aby w pełni wykorzystać ich potencjał twórczy, przy odpowiedniej komunikacji i tworzeniu przyjaznej atmosfery pracy. Jak słusznie zauważa K. Bachnik, celem menedżera jest stworzenie środowiska,

w którym każdy pracownik będzie się czuł na tyle dobrze, by z zaangażowaniem wypełniał powierzone mu obowiązki. W ten sposób zapewni on firmie efektywność i skuteczność działania (Bachnik, 2010). Przydatna w kontekście omawianego zagadnienia jest typologia Maccoby'ego, który wyróżnił następujące typy menedżerów, którzy mają wpływ na zmianę kultury (Zbiegień-Maciąg, 1999, s. 43):

- rzemieślnik – niezależny profesjonalista, którego pasją jest jakość i tworzenie coraz lepszych rzeczy;
- wojownik dżungli – osoba żądna władzy, lubi wzbudzać strach, odnosi niepowodzenie, jeżeli o sukcesie decyduje współpraca grupy;
- człowiek firmy – uprzejmy, lojalny, który wierzy w osiągnięcia i ludzi, lecz bardziej niż sukcesu pragnie bezpieczeństwa;
- hazardzista – silny, elastyczny, lubiący zmiany, odczuwający przyjemność, zwyciężając.

Z. Janowska dostrzega, że od kadry kierowniczej wymaga się przede wszystkim zarządzania coraz bardziej wykształconymi i zróżnicowanymi kulturowo zespołami ludzi, reakcji na ciągłe zmiany technologiczne, nieustannego zaspokajania potrzeb klientów i wysokiej świadomości ponoszenia społecznej odpowiedzialności (Janowska, 2002). I. Majewska-Opielka zwraca uwagę, że kadra kierownicza wielu dobrze funkcjonujących, a rozproszonych po świecie firm, spędza większość czasu na podróżowaniu i rozmowach ze swoimi podwładnymi, dbając oto, by były to spotkania i rozmowy, a nie wizytacje i kontrole (2003).

Warto zasygnalizować, że bez względu na rodzaj dominującej kultury organizacyjnej i pochodzenie narodowe, kompetencje menedżera międzynarodowego powinny uwzględniać (Armstrong, 2000):

- umiejętność budowania międzynarodowych zespołów pracowników i przewodzenia im;
- wrażliwość kulturową, pozwalającą zrozumieć kulturę kraju, w którym pracuje;
- umiejętność zarządzania różnicami etycznymi i kulturowymi;
- umiejętności językowe;
- zdolności adaptacyjne, pozwalające dostosować się do nowego otoczenia i ludzi różnych narodowości i kultur;
- odporność na stres,
- osobistą motywację, ułatwiającą przejmowanie inicjatywy w nieznanych sytuacjach.

Menedżerowie XXI wieku stoją przed wyzwaniem współpracy z obcokrajowcami, którzy mają swoje przyzwyczajenia, sposoby patrzenia na świat, tradycję oraz bagaż kulturowy. Doceniając i rozumiejąc wagę różnorodności kulturowej, mogą ograniczyć źródła konfliktów i podziałów w zespole. Zdaniem S. Sokołowskiej, „oddziaływanie kierowników, menedżerów na sferę stosunków społecznych polega na działaniach nastawionych na zmianę norm i wartości kulturowych, by przystosować je do ustalonych celów i przyjętych rozwiązań organizacyjnych w firmie” (2004, s. 217).

Różnorodność jest zaletą, wartością dodaną i szansą dla osiągnięcia pożądaných celów. W tym celu menedżerowie powinni stosować nowe metody pracy, które pozwolą na kreatywność, otwartość, innowacyjność członków zespołu, jak również eliminację niepożądanych zachowań. „Dobry menedżer to skuteczne zarządzanie, a skuteczne zarządzanie to właściwy wybór kierunków, sposobów i przedmiotu działania firmy, to stała ocena przebiegu czynności w przedsiębiorstwie i optymalizowanie ich przez szybkie i rozważne decyzje, to kreowanie własnej przyszłości firmy i korzystnych stosunków z otoczeniem jej działania” (Penc, 2005, s. 9-10). Menedżer ma za zadanie przeprowadzić organizację przez konieczną transformację, umożliwiającą jej przeżycie w burzliwym otoczeniu (Koźmiński, Jemieliński, Latusek-Jurczak, 2014).

Analiza literatury wskazuje, że działania doskonałych menedżerów cechuje (Businessman Magazine, 1991):

- 1) autonomia i przedsiębiorczość, która polega na stworzeniu warunków samodzielności działania jednostkom i zespołom zdolnym do inicjatywy (w praktyce chodzi o połączenie atutów małej i dużej organizacji);
- 2) obsesja działania, polegająca na stałym wymuszaniu szybkiej analizy pojawiających się problemów i natychmiastowym rozwiązywaniu ich w praktyce;
- 3) bliski i bezpośredni kontakt z klientem, co oznacza wsłuchiwanie się w opinie użytkowników;
- 4) działanie według zasady trzymaj się tego, co umiesz robić najlepiej, czyli trzymanie się podstawowej dziedziny działalności firmy;
- 5) wydajność i efektywność poprzez ludzi, co w konsekwencji oznacza uznanie uzdolnień kadry kierowniczej i pracowników firmy za najważniejsze jej atuty;
- 6) koncentracja na wartościach – wymaga położenia szczególnego nacisku na wartości realizowane przez daną organizację i wynikającą stąd filozofię działania;
- 7) prosta struktura organizacyjna, nieliczny sztab; jednoczesna centralizacja oraz decentralizacja (swoboda i dyscyplina).

W kontekście omawianego zagadnienia, należy zwrócić uwagę, że menedżerowie budując kulturę wzajemnego zaufania, współpracy i akceptowania „odmienności”, powinni brać pod uwagę specyficzne potrzeby niektórych grup i oferować rozwiązania, które służą ich zaspokajaniu. Co więcej, w firmie powinien być tworzony klimat służący poszanowaniu różnic, a wówczas każdy zatrudniony pracownik będzie czuł się szanowany. Różnorodność będzie wartością samą w sobie, którą menedżerowie wykorzystają na rzecz osiągnięcia celów biznesowych.

## **Podsumowanie**

Podjęte w tym podrozdziale rozważania pozwoliły wypracować pogląd, że tematyka komunikowania się i współpracy w przedsiębiorstwach wielokulturowych jest niezwykle istotna i jest to obszar w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, który należy stale monitorować. Różnorodność przejawiająca się na wielu płaszczyznach jest procesem, a nie jednorazową inicjatywą czy też pojedynczą kampanią wizerunkową. Współpraca zespołów w takich hybrydowych przestrzeniach wymaga od wszystkich akceptacji określonych zasad i wymusza wzajemną tolerancję. Nieocenioną rolę w tworzeniu zespołu, składającego się z przedstawicieli różnych kultur i narodów pełnią menedżerowie, których umiejętności sprawnego i skutecznego zarządzania, kształtowania atmosfery współpracy i komunikacji mają odzwierciedlenie w osiągnięciu wysokiego stopnia sprawności działania organizacji.

## **Bibliografia**

- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
- Bachnik, K. (2010). *Skandynawskie uwarunkowania kulturowe w procesach zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwa Fachowe CeDeWu Sp. z o.o.
- Bodziany, M. (2012). *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych*. Wrocław: Wydawnictwo WSOWL.
- Bugdoł, M. (2010). *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Businessman Magazine. (1991). *Rodzi się nowy typ menedżera*, 1, 44.

- Cameron, K.S., R.E., Quinn. (2015). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Domaradzki, K. (2014). *Kultura u podstaw firmy*. Pobrane z: [www.forbes.pl/przywodztwo/kultura-organizacyjna-gwarancja-skutecznej-komunikacji-i-wspolpracy](http://www.forbes.pl/przywodztwo/kultura-organizacyjna-gwarancja-skutecznej-komunikacji-i-wspolpracy).
- Greenhouse, S. (2010). "New York Times". *Muzułmanie: Jesteśmy dyskryminowani w pracy!* Pobrane z: [www.fakty.interia.pl/new-york-times](http://www.fakty.interia.pl/new-york-times).
- Janowska, Z. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jones, T., W. Sasser. (1995). *Why Satisfied Customers Defect*. „Harvard Business Review”, za: A. Dejnaka, *Budowanie lojalności klientów* (s. 80), 2007, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Juchnowicz M. (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera, M. (2008). *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kotter, J.P., Heskett J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Nowy Jork: Free Press.
- Koźmiński, A.K. (2005). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D. (2008). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D., Latusek-Jurczak, D. (2014). *Zasady zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kuc, B.R, Moczydłowska, J.M. (2009). *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Lewicka-Strzałecka, A. (2003). Zaufanie w relacji konsument-biznes. *Prakseologia*, 12, 197.
- Liziniewicz, M. (2017). *Poprawne politycznie muzułmańskie prawo pracy*. Pobrane z: [www.liziniewicz.natemat.pl](http://www.liziniewicz.natemat.pl).
- Majewska-Opiełka, I. (2003). *Sukces firmy*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Martinet, B., Marti, Y.M. (1999). *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*. Tłum. K. Bolesta-Kukułka. Warszawa: PWE.
- Mikuła, B. (1999). *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*. Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie, nr 3.
- Penc, J. (2005). *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*. Warszawa: Difin.
- Schein, E. (1990). *What is culture*. W: P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Luis, C.C. Lundberg, J. Martin (red.), *Reforming Organizational Culture* (s. 245-262). Sage Publications, Newbury Park CA.
- Sikorski, Cz. (2002). *Kultura organizacyjna. Vademecum Menedżera*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Sokołowska, S. (2004). *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Stankiewicz, J. (1999). *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo ASTRUM.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (1999). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; za: T.H. Cox, S. Blake, *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness* (s. 47), 1991, Academy of Management Executive, t. 5, poz. 3.
- Zajączkowska, M.J. *Komunikacja międzykulturowa w okręgu przygranicznym*. Pobrane z: <http://mjz.com.pl/art/komunikacja%20międzykulturowa%20w%20okręgu%20przygranicznym.pdf>.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer business.
- Zbiegień-Maciąg, L. (1999). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

[www.executive-club.com.pl](http://www.executive-club.com.pl).

[www.kodeks-pracy.org](http://www.kodeks-pracy.org).

[www.sejm.gov.pl](http://www.sejm.gov.pl).

**Bogusz MIKUŁA**

## **KULTUROWE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH**

### **Streszczenie**

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa determinuje system i wyniki zarządzania wiedzą. W artykule przedstawiono związki między kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą. Wyprowadzono m.in. wnioski: nie ma idealnego modelu kultury organizacyjnej, adekwatnej do celów zarządzania wiedzą; kultura organizacyjna wpływa na stosowane metody zarządzania wiedzą; wartości i normy muszą wynikać ze strategii wiedzy przedsiębiorstwa; wdrażany w przedsiębiorstwie model kultury organizacyjnej musi uwzględniać cechy kultury narodowej pracowników przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, zarządzanie wiedzą.

### **Summary**

The organizational culture of the enterprise determines the system and the results of knowledge management. The article presents relationships between organizational culture and knowledge management. Among other things, conclusions have been drawn: there is no ideal organizational culture model adequate for knowledge management purposes; organizational culture influences the applied methods of knowledge management; values and standards must result from the company's knowledge strategy; the organizational culture model implemented in the enterprise must take into account the characteristics of the company's employees national culture.

**Key words:** organizational culture, knowledge management.

### **Wprowadzenie**

Společne uwarunkowania działalności organizacji gospodarczych uwzględniane są od dziesiątków lat. Początkiem ich szerokiego rozpatrywania w teorii zarządzania był fakt powstania szkoły stosunków międzyludzkich w latach 30. XX wieku. Nurt ten, określany jako zachowania organizacyjne, jest złożony. Wykorzystuje wiedzę z różnych dziedzin i dyscyplin naukowych, a zagadnienia w jego ramach rozpatrywane dotyczą mocno zróżnicowanych zagadnień. Ich wyróżnikiem jest koncentracja na zachowaniach człowieka jako jednostki, zachowaniach w obrębie grupy i szerszych społeczności (np. wspólnot), dochodząc do zagadnień czynników determinujących zachowania organizacji i społeczeństw. Zagadnieniem obejmującym przekrój tych wszystkich poziomów jest kultura organizacyjna.

Kultura organizacyjna coraz częściej jest uznawana jako znaczący czynnik sukcesu przedsiębiorstwa m.in. poprzez fakt kształtowania tożsamości i wizerunku, tworzenia symboliki organizacji, wpływu na ukształtowanie relacji wewnątrz organizacji i wytyczania kierunków większości ważnych jej działań (Nogalski, Szpitter, 2012, s. 226).

Skoro znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu jest tak duże, kadra kierownicza i kluczowi pracownicy muszą skupić szczególną uwagę na dbałości o system wartości i norm obowiązujących wśród ludzi pracujących na rzecz przedsiębiorstwa. Wzorem dla takiego postępowania mogą być przedsiębiorstwa japońskie. Dbałość o kulturę organizacyjną oraz skoncentrowanie zarządzania na systemie wartości i norm stały się jedną z podstaw ich sukcesów (Skalik, 2012, s. 125-126).



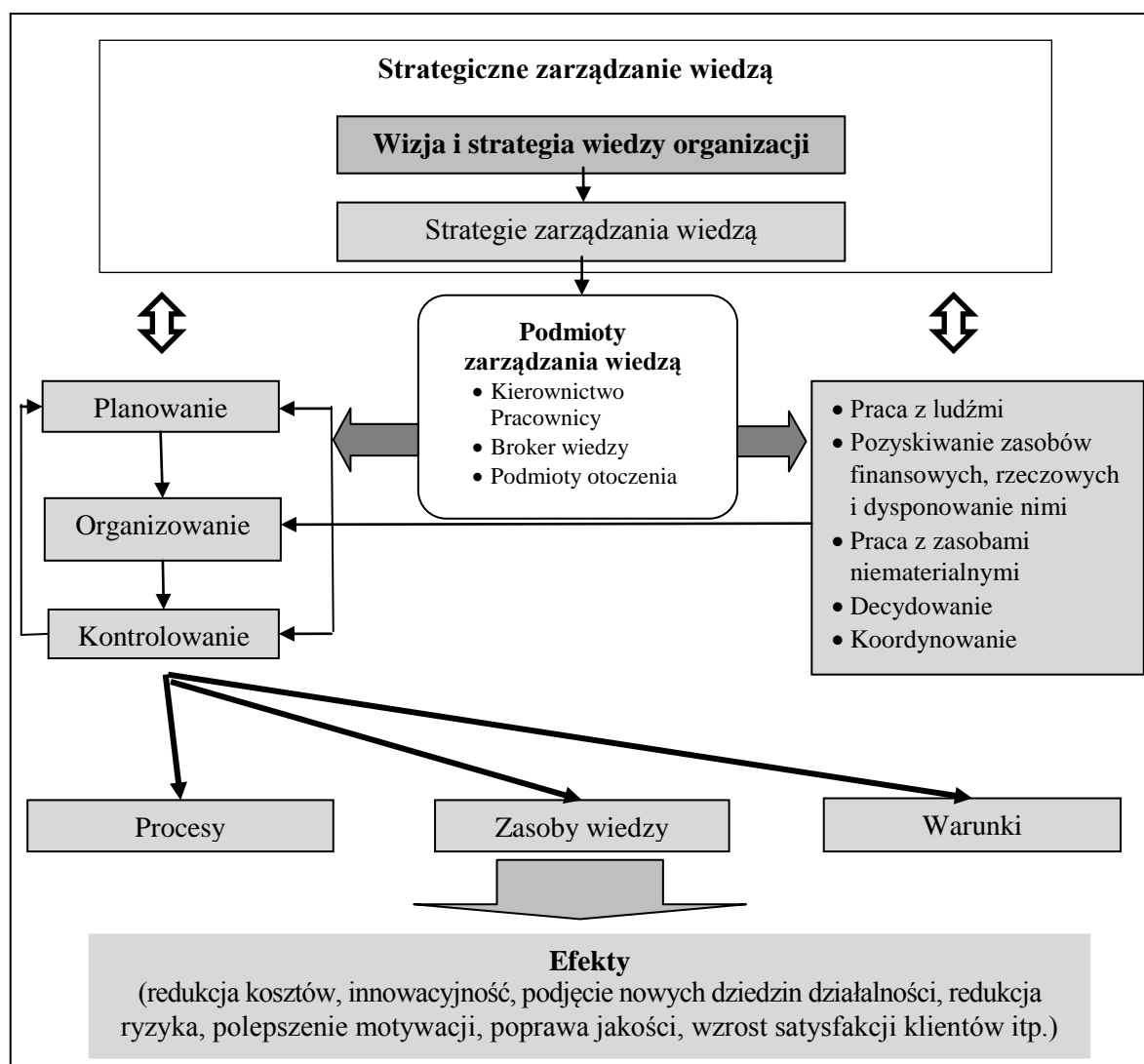
Podstawowym celem niniejszej pracy jest zobrazowanie związku między kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą, przy czym głównie skoncentrowano się na wskazaniu cech kultury organizacyjnej, sprzyjających i blokujących zarządzanie wiedzą. Przy tej okazji przedstawiono ogólnie istotę zarządzania wiedzą, jak też scharakteryzowano znaczenie różnorodności kulturowej dla zarządzania wiedzą oraz proces zmiany kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa dla celów dostosowania do wymagań zarządzania wiedzą.

### **1. Istota zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie**

Ostatnie lata to istotny wzrost znaczenia roli wiedzy w zarządzaniu przedsiębiorstwami, szczególnie w kontekście jej związku z działalnością innowacyjną (Baruk, 2015, s. 145). Wynika to z faktu, że wiedza została uznana za jeden z najważniejszych czynników wzrostu gospodarczego (Gao, Li, Nakamori, 2003, s. 3). Do czynników wpływających na wzrost znaczenia wiedzy we współczesnej gospodarce zalicza się: globalizację rynku, ostrą konkurencję produkcyjną i technologiczną, konkurencję czasową (skrócenie cyklu życia produktów), proces integracji projektowania wyrobu, technologii i marketingu, postrzegany jako źródło sukcesu rynkowego, zmiany w marketingu (nastawienie na relacje z klientem i troskę o jego lojalność), liczne fuzje i przejęcia, tworzenie aliansów, technologie IT, powszechność Internetu (Skrzypek, 2014, s. 146). Nic więc dziwnego, że zainteresowanie zasobem wiedzy wzrasta i przekłada się na rozwój oraz implementację koncepcji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach.

Zarządzanie wiedzą można postrzegać jako innowację organizacyjną, obejmującą ważne zmiany we wdrażaniu strategii i praktykach zarządzania (Marqués, Simón, 2006, s. 144). Istotę zarządzania wiedzą można sprowadzić do realizacji ciągłych funkcji zarządzania (planowania, organizowania i kontroli), wspartych realizacją funkcji cyklicznych (pracą z ludźmi, pozyskiwaniem i wykorzystaniem zasobów finansowych, rzeczowych i niematerialnych, decydowaniem i koordynowaniem), które skierowane są na zasoby wiedzy, procesy z udziałem wiedzy oraz warunki ich przebiegu w sposób umożliwiający osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Kierunki tych działań zdeterminowane są procesem informacyjno-decyzyjnym, którego celem jest określenie wizji i strategii wiedzy przedsiębiorstwa oraz dobór i wykorzystanie strategii zarządzania wiedzą, a więc decyzjami podejmowanymi w ramach strategicznego zarządzania wiedzą. Modelowe ujęcie koncepcji zarządzania wiedzą przedstawia rysunek 1.

Czynniki sukcesu w ramach zarządzania wiedzą odnoszone są do zaprojektowania centralnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa (uwzględniając strukturę i personel) oraz kultury korporacji (Helm, Meckl, Sodeik, 2007, s. 217). Istnieją również przekonania, że jednym z podstawowych czynników sukcesu zarządzania wiedzą są technologie informatyczne (np. zob. Kubiak, 2013, s. 283). Ostatecznie wszystkie działania związane z zarządzaniem wiedzą muszą być wspierane przez elementy składowe organizacji, ludzi i technologie oraz być osadzone w odpowiedniej kulturze korporacyjnej (Wolf, Decker, Abecker, 1999, s. 752).



Rysunek 1. Modelowe ujęcie koncepcji zarządzania wiedzą.

Źródło: opracowanie własne.

## 2. Kultura organizacyjna jako znaczący czynnik sukcesu w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie

Kultura organizacyjna ujmowana bywa jako element systemu zarządzania wiedzą organizacji. Tu jednak zakłada się, że jest to kontekst zarządzania wiedzą, a w szczególności kontekst funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą. Przyjmując, że system zarządzania wiedzą to kompleks zasad, metod, środków, zbiorów wiedzy (w tym informacji), ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię oraz zadania zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organizacji (Krakowiak-Bal, Łukasik, Miłkuła, Pietruszka-Ortyl, Ziemiańczyk, 2017, s. 183), związek pomiędzy tym systemem a kulturą organizacyjną jest obustronny. Z jednej strony kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa wpływa na zasady, na których opiera się system zarządzania wiedzą oraz wpływa na wybór stosowanych w jego ramach metod. Z drugiej strony, system zarządzania wiedzą poprzez przyjęcie konkretnych rozwiązań kształtuje zachowania ludzi w organizacji poprzez wpływ na kształt wartości i norm kultury organizacyjnej. Ostatecznie oddziałuje też na założenia podstawowe i artefakty tej kultury (rysunek 2).



Rysunek 2. Zależność między kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą.

Źródło: opracowanie własne.

Kultura organizacyjna ma istotny wpływ na zachowania dotyczące procesów z udziałem wiedzy, w tym tworzenie, dzielenie się i użytkowanie wiedzy (De Long, Fahey, 2000, s. 113):

- kultura – a zwłaszcza występujące w jej ramach subkultury – kształtują założenia dotyczące tego, czym jest wiedza i która wiedza jest warta zarządzania;
- kultura definiuje relacje między wiedzą indywidualną a organizacyjną, określa, kto ma kontrolować konkretną wiedzę, a także, kto ma ją dzielić i kto może ją gromadzić;
- kultura tworzy kontekst interakcji społecznych, który określa, w jaki sposób wiedza będzie wykorzystywana w określonych sytuacjach,
- kultura kształtuje procesy, dzięki którym nowa wiedza – wraz z towarzyszącymi jej niepewnościami – jest tworzona, legitymowana i rozpowszechniana w organizacjach.

Przeprowadzone badania obrazują, że (Alavi, Kayworth, Leidner, 2005, s. 216-218):

- wartości członków organizacji mają wpływ na sposób, w jaki korzystają z technologii zarządzania wiedzą, dlatego też menedżerowie podejmujący inicjatywy zarządzania wiedzą na dużą skalę nie mogą spodziewać się jednolitości w sposobie korzystania z narzędzi zarządzania wiedzą przez grupy;
- różne cechy technologii zarządzania wiedzą mogą być mniej lub bardziej ważne w zależności od różnych celów, dla których używane są te narzędzia. Przykładowo, osoby ukierunkowane na innowacje wykorzystują znacznie inny zestaw technologii informacyjno-komunikacyjnych w rozwoju i akumulacji kapitału intelektualnego niż te o bardziej ukierunkowanych wartościach na współpracę i nawiązywanie kontaktów z innymi ludźmi. Pierwsza grupa kładzie duży nacisk na portale, wyszukiwarki oraz lokalizatory ekspertów, druga koncentruje się na narzędziach ułatwiających kontakty społeczne, takich jak poczta e-mail, czat, wiadomości błyskawiczne i fora internetowe;
- powyższe ustalenia obrazują, że grupy o różnych wartościach używają narzędzi zarządzania wiedzą dla różnych celów, co może przynieść różne wyniki zarządzania wiedzą. W praktyce rozwój właściwego kontekstu społecznego jest istotnym czynnikiem budowania pozytywnych zachowań w ramach zarządzania wiedzą (np. dzielenia się wiedzą, reagowania na zapytania i wkład do repozytoriów).

Za najistotniejsze założenie zarządzania wiedzą uznaje się „budowanie kultury organizacyjnej opartej na świadomości znaczenia wiedzy” (Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 57), a więc modelu pozytywnej kultury organizacyjnej, ukierunkowanej na zarządzanie wiedzą.

W praktyce pozytywna kultura organizacyjna ukierunkowana na zarządzanie wiedzą musi wspierać m.in.:

- identyfikowanie wiedzy – ciągle lokalizowanie i opisywanie zasobów wiedzy będącej w posiadaniu przedsiębiorstwa oraz wiedzy jego otoczenia;
- pozyskiwanie, gromadzenie oraz zapisywanie wiedzy oraz dzielenie się wiedzą – a w szczególności procesy pozyskiwania, gromadzenia i zapisywania zasobów wiedzy w postaci skodyfikowanej, kłaść nacisk na ciągle uczenie się pracowników,

a więc rozwój ich wiedzy spersonalizowanej, zaangażowanie i otwartość podczas dzielenia się wiedzą;

- ochronę wiedzy kluczowej – niedopuszczalne muszą być zachowania pozwalające na niekontrolowane przekazywanie lub udostępnianie wiedzy chronionej (np. danych wrażliwych, projektów podlegających opatentowaniu);
- kreowanie wiedzy – poprzez pielęgnowanie zachowań kreatywnych i tworzenie oraz rozpowszechnianie najlepszych praktyk w tym zakresie, praktyczne zastosowanie „uczenia się jak się uczyć”;
- stosowanie wiedzy – czyli zaangażowanie ludzi do tworzenia wizji i koncepcji działania organizacji, produktów oraz usług, technologii i ich wykorzystywania, rozwiązywania codziennie pojawiających się problemów oraz pełnego wykorzystania wiedzy podczas realizowania bieżących zadań.

Tworząc model pozytywnej kultury organizacyjnej, sprzyjającej zarządzaniu wiedzą, warto uwzględnić czynniki kulturowe wspierające zarządzanie wiedzą, wskazane przez K. Wiiga (1999, s. 3-37):

- agresywne cele organizacji, sprzyjające zarządzaniu wiedzą;
- proaktywne cele, zmierzające do zmiany otoczenia;
- silna kultura zespołowa, zmierzająca do wymiany idei;
- przywództwo wspomagające zmiany i pracę zespołów;
- otwartość i uczciwość;
- wysokie zaufanie, wspomagające uczenie się;
- rozbudowana potrzeba nauki i twórczości;
- ogólna wiara w wartość ciągłego uczenia się;
- przekonanie, że doskonałej obsłudze klienta musi towarzyszyć wysokiej jakości wiedza;
- świadomość, że wiedza jest kluczowym elementem sprzedaży, serwisu, jakości itd.

Podczas budowania modelu pozytywnej kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą warto uwzględnić również normy i wartości leżące u podstaw miękkich czynników przewagi konkurencyjnej określonych przez M. Moroza (2015, s. 111) na podstawie zdobytych doświadczeń w firmie z sektora e-biznesu, które pozwalają uzyskać:

- jasne komunikowanie priorytetów przez kierownictwo firmy;
- podzielenie wspólnych wartości przez załogę;
- elastyczność ról i funkcji, brak przywiązania dla formalnych stanowisk w organizacji;
- rzeczywiste docenianie pracy grupowej przez pracowników i współpracowników;
- uznawanie kompetencji kierownictwa;
- stosowanie demokratycznego stylu zarządzania, delegowanie uprawnień (np. na menedżerów projektów);
- wiarę w dobre intencje pracownika;
- niską formalizację procedur;
- różne kanały komunikacyjne poprzez równoległe wykorzystanie formalnych i nieformalnych dróg wymiany informacji.

Podstawowymi elementami modelu pozytywnej kultury organizacyjnej, ukierunkowanej na zarządzanie wiedzą, są wartości i normy. Ich przykłady przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Przykłady pożądaných wartości i norm kultury organizacyjnej zorientowanej na zarządzanie wiedzą (ukierunkowanym na kreowanie nowej wiedzy)

Wartość	Norma
Bogactwo	Wypracowywanie pozytywnych wartości dla właścicieli, pracowników, klientów, partnerów, społeczeństwa, państwa i innych interesariuszy.
Wynagradzać według uzyskanych wyników	Ocena pracowników i ich zespołów według kryteriów efektywnościowych. Powiązanie uzyskiwanych wyników z systemem wynagradzania.
Wiedza	Wiedza jest podstawą sprawnego funkcjonowania w każdym obszarze prowadzonej działalności. Wiedza jest podstawą tworzenia innowacji i poprawnego wykorzystanie pozostałych zasobów organizacji. Wiedza to zasób tworzący przewagę konkurencyjną i podwyższający siłę oddziaływania na partnerów i konkurentów.
Myśleć całościowo	Holistyczne patrzenie na organizację. Patrzeć na wszystko w aspekcie współzależności.
Praca zespołowa i autonomia grupy	Procesy pracy (w tym uczenia się) realizowane są zespołowo. Grupy posiadają szerokie zakresy autonomii. Wprowadzać i wspierać samo zarządzanie.
Ciągłe uczenie się	Ciągłe uczenie się jako element pracy. Uczenie się na błędach. Traktowanie wykrycia błędu jako źródła inspiracji do poprawy funkcjonowania całości systemu, poszukiwanie źródeł nieprawidłowości, a nie winnych
Redundancja informacji i wiedzy	Pracownicy są dobrze poinformowani. Pracownicy posiadają nadmiar wiedzy. Nacisk na ustną komunikację.
Kreatywność	Wszystko może być jeszcze lepsze. Nie ma idealnych rozwiązań. Tworzyć i wprowadzać innowacje. Sposoby działania dostosowywać do sytuacji przy wykorzystaniu najnowszej wiedzy. W procesach pracy wykorzystywać zdolności twórcze. W codziennej pracy stosować metody heurystyczne.
Tolerować odmienność zdań	Tolerowanie odmienności opinii. Odmienność zdań jako źródło twórczego chaosu.
Nadmiar	Chaos twórczy powstaje przez nakładanie się zadań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kultura organizacji inteligentnej, B. Mikuła, 2008, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 765, s. 23-25; *Kreowanie wiedzy w organizacji* (s. 237), I. Nonaka, H. Takeuchi, 2000, Warszawa: Poltext.

Przedstawione w tabeli 1 wartości i normy to jedynie przykłady pożądaných składników kultury organizacyjnej dla przedsiębiorstwa, które przyjęło strategię wiedzy, ukierunkowaną na kreowanie nowej wiedzy. Część ze wskazanych wartości ma charakter uniwersalny (jak „wiedza” oraz „bogactwo”) i mogą być one podstawą kultury organizacji opartej na wiedzy. Nieco inaczej sformułowane mogą być normy i wartości, jeśli przedsiębiorstwo oprze swoją strategię wiedzy na zarządzaniu wybranymi aktywami intelektualnymi lub na transferze wiedzy z pominięciem kreowania wiedzy (np. pominięta może zostać wartość: „kreatywność”, a także norma: „nacisk na ustną komunikację”).

Omawiając model pozytywnej kultury organizacyjnej, sprzyjającej zarządzaniu wiedzą, warto odnieść się do zagadnienia różnorodności kulturowej. Obserwacje i badania dowodzą, że w przedsiębiorstwach posiadających system społeczny zróżnicowany kulturowo występuje większa wydajność pracy, niższy poziom fluktuacji pracowników, lepsze zrozumienie różnorodnych segmentów rynku, wyższy poziom twórczości i innowacyjności oraz większa elastyczność systemów organizacyjnych (Skalik, 2012, s. 126) niż w przedsiębiorstwach o jednolitej kulturze organizacyjnej. Zwraca się też uwagę, że na skutek interakcji międzykulturowych poprawia się komunikacja, co wyjaśnia się następująco: „jeśli uczestnicy takiego kontaktu koncentrują się na głębokim podłożu różnorodności, które tworzą wartości i postawy, komunikacja międzykulturowa jest bardziej efektywna, gdyż staje się kanałem transmisji wiedzy i uczenia się prowadzącym do większej kreatywności” (Rozkwitalska, 2013, s. 2017). Można więc przypuszczać, że różnorodność kulturowa będzie sprzyjać zarządzaniu wiedzą. Istnieje jednak „druga strona medalu”, na co zwrócono uwagę w dalszej części pracy.

### **3. Kultura organizacyjna jako źródło dysfunkcji w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie**

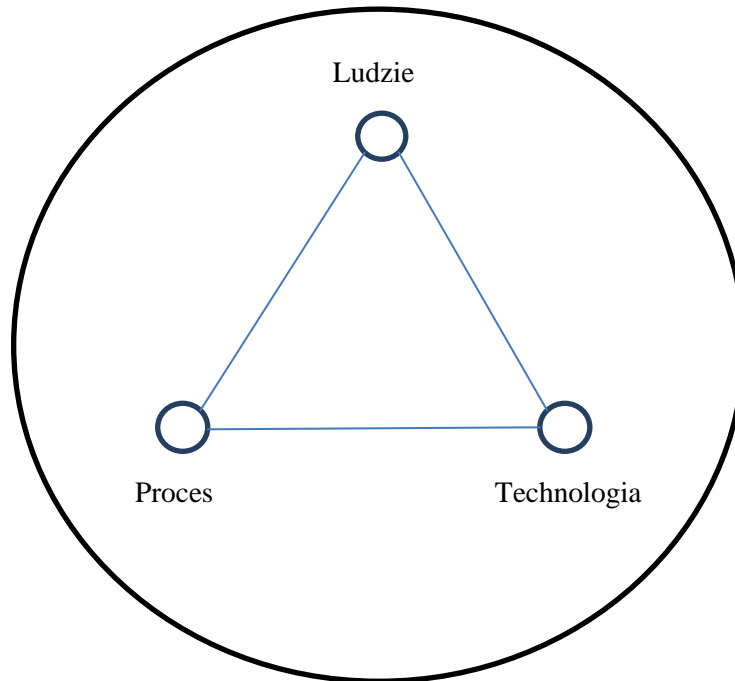
Kultura organizacyjna może sprzyjać zarządzaniu wiedzą (co omówiono powyżej) lub też być barierą w uzyskiwaniu pozytywnych efektów tej działalności. Wśród cech kultury organizacyjnej osłabiających wyniki zarządzania wiedzą wymienia się (Wiig, 1999, s. 3-37):

- dominującą koncentrację na krótkoterminowych celach finansowych przedsiębiorstwa;
- traktowanie ludzi jako zasobu, który można w każdej chwili zastąpić;
- konkurowania między sobą jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa;
- syndrom „nie wynaleziono tego tutaj” i „to nie moja praca”;
- przeświadczenie, że zarządzanie wiedzą to dodatkowa praca;
- przekonanie, że wykorzystanie wiedzy innych jest mniej wartościowe, gdyż nie jest to już rozwiązanie oryginalne;
- założenie, że nauka i uczestnictwo odbywa się tylko w ramach zespołu, a nie w przekroju całej organizacji.

J. Baruk (2015, s. 148-149) zwraca uwagę na zjawisko pomijania przez pracowników znaczącej wiedzy o procesach oraz technologii, czego źródło upatruje w istniejącej kulturze organizacyjnej. Wówczas pracownicy w ograniczonym stopniu wykorzystują wiedzę istniejącą wewnątrz organizacji w postaci wiedzy dostępnej, proceduralnej lub wiedzy ukrytej. Dodatkowo kultura organizacyjna powstrzymać może przepływ każdej nowej wiedzy. Efektem tego jest pojawienie się luk wiedzy. Próba likwidacji takich nieprawidłowości może polegać na racjonalnym podejściu do zarządzania wiedzą, innowacjami, kulturą, która powinna zostać ukierunkowana na integrację pracowników z realizowanymi procesami i stosowanymi technologiami według koncepcji przedstawionej na rysunku 3.

Kultura organizacyjna jest coraz częściej uznawana za główną przeszkodę w wykorzystywaniu zasobów intelektualnych (De Long, Fahey, 2000, s. 113). Dostrzega to Š. Kassay i wskazuje, że kultura przedsiębiorstwa może powodować problemy i nieprawidłowości w zarządzaniu kapitałem intelektualnym, a więc także w zarządzaniu wiedzą:

- kultura organizacyjna może być przeszkodą dla wdrożenia systematycznych działań w celu zarządzania kapitałem intelektualnym (2016, s. 130);
- kultura z elementami wyraźnej autokracji, negatywnym nastawieniem do zmian i kładzeniem większego nacisku na wielkość doświadczenia niż na kreatywne i innowacyjne myślenie, może obniżyć ilościowy i jakościowy poziom kapitału intelektualnego (2016, s. 133).



Rysunek 3. Schemat integracji pracowników, procesów i technologii, sprzyjającej wykorzystaniu wiedzy w procesach tworzenia innowacji.

Źródło: Rola wiedzy w procesach tworzenia i wdrażania innowacji (s. 149), J. Baruk, 2015, w: B. Mikuła (red.), *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych* (s. 145-150), Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych.

Zagrożenia dla zarządzania wiedzą mogą wynikać z różnorodności kulturowej. Wśród nich wymienia się problemy komunikacyjne, koordynacyjne i związane z motywowaniem pracowników oraz występowaniem konfliktów, tworzeniem i funkcjonowaniem zespołów pracowniczych oraz wyznaczaniem priorytetów (Łukasik, Winkler, 2017, s. 19). Współpraca w środowisku wielokulturowym bywa też źródłem frustracji z powodu barier kulturowych, które trzeba pokonywać (Rozkwitalska, 2013, s. 212). Może się zatem pojawić np. agresja lub porzucenie pracy, co powodować może bariery w dzieleniu się wiedzą lub utratę wiedzy spersonalizowanej. Warto tu jednak przytoczyć opinię D. Gacha: „same różnice kulturowe, występujące pomiędzy członkami zbiorowości, nie są głównym źródłem problemów. Jest nim raczej sposób traktowania samych problemów wynikających z wielokulturowości – to, w jaki sposób odnoszą się do nich członkowie zarówno indywidualnie, jak i zbiorowo” (2007, s. 52).

Elementem jednoczącym ludzi w zróżnicowanym kulturowo przedsiębiorstwie jest kultura ogólna (Kassay, 2016, s. 532). Musi więc istnieć obszar pewnych wspólnych wartości, zapewniających zmniejszenie napięcia, a także uświadamiających ludziom wzajemne zależności.

#### **4. Zmiana kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa dla celów dostosowania do wymagań zarządzania wiedzą**

Kultura organizacyjna jest kształtowana i współtworzona w wyniku codziennych zdarzeń, co z jednej strony sprawia, że bardzo trudno jest zmienić utrwalone od lat przyzwyczajenia i wzorce postępowania, ale jednak z drugiej strony oznacza, że możliwe jest zarządzanie zmianą kulturową (Sobocka-Szczapa, 2015, s. 217).

Zmiana kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa może mieć charakter radykalny (rewolucyjny) lub ewolucyjny. Zmiana radykalna miałaby miejsce, gdyby zwolniono znaczącą część pracowników, a w ich miejsce zatrudniono nowych. Kulturę można też korygować stopniowo, ewolucyjnie, poprzez podejmowanie działań zmieniających zasady zachowania się pracowników w organizacji, korygujące ich świadomość, sposoby myślenia, poprzez zmianę norm i wartości organizacyjnych.

J. Skalik (2012, s. 127) proponuje następujący tok postępowania:

- 1) Sformułowanie strategii rozwojowej przedsiębiorstwa.
- 2) Zdefiniowanie pozytywnej kultury organizacyjnej.
- 3) Diagnozowanie aktualnej kultury organizacyjnej.
- 4) Porównanie rzeczywistej i pozytywnej kultury organizacyjnej.
- 5) Opracowanie projektu zmian kultury organizacyjnej.
- 6) Wdrożenie projektu zmian kultury organizacyjnej.
- 7) Kontrola zmodyfikowanej kultury organizacyjnej.

„Kultura organizacyjna powstaje pod wpływem realizowanych celów, które z kolei determinują zachowania ludzi wywodzących się z różnych grup i kategorii, tworzących daną organizację” (Nogalski, Szpitter, 2012, s. 229). Przyjęcie strategii rozwoju przedsiębiorstwa, zakomunikowanie i uzyskanie jej świadomej akceptacji przez pracowników wydaje się być pierwszym, fundamentalnym, krokiem postępowania modyfikującego kulturę organizacyjną. Drugim etapem jest zbudowanie modelu pozytywnej kultury organizacyjnej. Za główny jego element uznać należy zestaw pożądaných wartości i norm organizacyjnych (przykład przedstawia tabela 1). Po przeprowadzeniu prac diagnostycznych i porównaniu ich wyników z modelem pozytywnej kultury organizacyjnej opracowywany jest projekt zmian kultury. Obejmować on musi przyjmowane rozwiązania organizacyjne, dotyczące wielu systemów wewnątrzorganizacyjnych, mających wpływ na zachowania ludzi. Zmianie ulegać więc może system doboru pracowników, system motywowania, system ocen pracowniczych, system szkoleń, system awansowania i zwolnień pracowniczych, struktura organizacyjna, system organizacji pracy, system informacyjno-komunikacyjny, system zarządzania jakością, system obiegu dokumentów itd., a w konsekwencji także system zarządzania wiedzą. Zmiany te muszą być odpowiednio zaplanowane oraz zorganizowane, towarzyszyć im powinna odpowiednio przygotowana kampania informacyjna i seria szkoleń, a w całym procesie projektowania zmian aktywny udział muszą brać wszyscy pracownicy. W konsekwencji etapu projektowania powstaje nowa dokumentacja organizacyjna, w której osadzony musi zostać model pozytywnej kultury organizacyjnej poprzez wpisanie pożądaných norm.

Metodyczne kształtowanie wyższego poziomu kultury innowacyjnej, wiedzy, innowacyjnych zachowań i uczenia się wymaga podjęcia inicjatyw zmierzających do likwidacji kulturowego oporu przez celowo ukierunkowaną: wizję rozwoju przedsiębiorstwa, przywództwo, zapewnienie środków i sposobów dla efektywnej integracji ludzi, procesów oraz technologii (co zobrazowano na rysunku 3). Zarządzanie takie powinno prowadzić do optymalnego wykorzystania wiedzy dostępnej wewnątrz przedsiębiorstwa, inspiracji do dalszego poszukiwania sposobów doskonalenia procesów pracy i wykorzystywanych w nich technologii (Baruk, 2015, s. 149).

Warunkiem uzyskania pozytywnych wyników w konsekwencji zmiany kultury organizacyjnej jest jej dopasowanie do warunków otoczenia. „Kultura organizacji dopasowana do specyfiki otoczenia organizacji zapewnia jej zdolność właściwego reagowania na potrzeby interesariuszy takich jak klienci, dostawcy, właściciele, kredytodawcy, instytucje państwowe lub samorządowe” (Łukasik, 2015, s. 111).



## Podsumowanie

- Na podstawie przeprowadzonych analiz wyprowadzić można następujące wnioski:
- nie ma idealnego modelu kultury organizacyjnej, adekwatnej do celów zarządzania wiedzą. Istnieje bowiem zbyt dużo uwarunkowań, tworzących konieczność zindywidualizowanego podejścia do każdego przedsiębiorstwa. Można jednak określić uniwersalne wartości i normy, które będą sprzyjać zarządzaniu wiedzą;
  - kultura organizacyjna wpływa na przyjmowanie rozwiązań i metody w ramach zarządzania wiedzą, ale tworzące system zarządzania wiedzą zasady oddziałują na kulturę przedsiębiorstwa;
  - model pozytywnej kultury organizacyjnej musi obejmować wartości oraz normy adekwatne do celów wynikających z przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą dotyczących budowy systemu zarządzania wiedzą (kodyfikacji i personalizacji);
  - wdrażany w przedsiębiorstwie model pozytywnej kultury organizacyjnej, ukierunkowanej na zarządzanie wiedzą, musi uwzględniać szerszy kontekst kulturowy – narodową kulturę organizacyjną dominującej grupy ludzi pracujących na rzecz przedsiębiorstwa. Kultura narodowa wpływa bowiem na sposób rozumienia wiedzy i podejście do zarządzania wiedzą;
  - istniejące zróżnicowanie w subkulturach przedsiębiorstwa (różnorodność kulturowa) może generować pozytywne wyniki zarządzania wiedzą, ale też może stać się barierą dla realizacji celów, funkcji i procesów zarządzania wiedzą.

Ostateczna konkluzja brzmi zatem następująco: zarządzanie wiedzą (a w jego ramach procesy organizacyjnego uczenia się) musi uwzględniać konieczność nabywania kompetencji kulturowych przez ludzi pracujących dla przedsiębiorstwa (czyli pracowników, firm realizujących zadania w ramach outsourcingu, partnerów biznesowych, w tym także klientów i pracowników administracji rządowej oraz samorządowej wspomagających i obsługujących przedsiębiorstwo, pracowników firm konkurencyjnych współpracujących w ramach różnego typu aliansów strategicznych, ogólnie rzecz biorąc – ludzi działających w sieci tworzenia wartości). Jest to jednak proces niezwykle złożony.

## Bibliografia:

- Alavi, M., Kayworth, T.R., Leidner, D.E. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
- Baruk, J. (2015). Rola wiedzy w procesach tworzenia i wdrażania innowacji, W: B. Mikuła (red.), *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych* (s. 107-112). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych.
- De Long, D.W., Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of management executive*, 14(4), 113-127.
- Gach, D. (2007). Relacje między kulturą a realizacją procesów zarządzania wiedzą w organizacjach (cz. II). *E-mentor* 22 (5), 46-51.
- Gao, F., Li, M., Nakamori, Y. (2003), Critical systems thinking as a way to manage knowledge. *Systems Research and Behavioral Science*, 20.1, 3-19.
- Helm, R., Meckl, R., Sodeik, N. (2007). Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77(2), 211-241.
- Kassay, Š. (2016). *Przedsiębiorstwo i przedsiębiorczość. Uczenie się i wzrost*. Tłum. P. Juchniewicz. Kraków: Księgarnia Akademicka Sp. z o.o.

- Krakowiak-Bal, A., Łukasik, P., Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Ziemiańczyk, U. (2017). *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*. Warszawa: C.H. Beck.
- Kubiak, K. (2013). Wpływ technologii informatycznej na przepływ wiedzy w przedsiębiorstwach high-tech. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 35, 277-285.
- Łukasik, P., (2015). Problematyka zmiany kultury organizacyjnej. W: M. Jabłoński (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zmian* (s. 101-112). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych.
- Łukasik, P., Winkler, R. (2017). Kapitał intelektualny a potencjał społeczny organizacji wielokulturowej. W: B. Mikuła (red.), *Kształtowanie zasobów niematerialnych organizacji. Wybrane problemy rozwoju* (11-33). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych.
- Marqués, D., Simón, F. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143-156.
- Mikuła, B. (2008). Kultura organizacji inteligentnej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 765, 15-28.
- Moroz, M. (2015). Kulturowe czynniki budowania przewagi konkurencyjnej w e-biznesie. W: B. Mikuła (red.), *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych* (s. 145-150). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych.
- Nogalski, B., Szpitter, A. (2012). Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową. W: B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego* (s. 225-235). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Tłum. E. Nalewajko. Warszawa: Poltext.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Tłum. K. Wacowska. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rozkwitalska, M. (2013). Pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych w środowisku wielokulturowym. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 4(36), 205-214.
- Skalik, J. (2012). Kulturowe uwarunkowania wzrostu i rozwoju organizacji gospodarczych. W: B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego* (s. 123-130). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Skrzypek, E. (2014). Wpływ wiedzy i innowacyjności na sukces organizacji w warunkach GOW – kierunki usprawnień. W: J. Kardas (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia* (s. 141-149). Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Sobocka-Szczapa, H. (2015). Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą. W: B. Mikuła (red.), *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych* (s. 121-128). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych.
- Wiig, K.M. (1999). Introducing Knowledge Management into the Enterprise. W: J. Liebowitz (red.), *Knowledge Management Handbook* (s. 3.1-3.41). Boca Raton: CRC Press LLC.
- Wolf, T., Decker, S., Abecker A. (1999). Unterstützung des Wissensmanagements durch Informations- und Kommunikationstechnologie. W: *Electronic Business Engineering* (s. 745-765). Heidelberg: Physica.

**Teresa MYJAK**

## **INNOWACYJNE ASPEKTY KULTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **Streszczenie**

Każde przedsiębiorstwo ma swoistą i niepowtarzalną kulturę organizacyjną, która go wyodrębnia spośród wszystkich innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku, a jej elementami są: tradycja, normy (dyrektywy, zasady), system wartości (idee i wyobrażenia) oraz przekonania (postawy ludzi i ich orientacje). Autorka, zainspirowana przemianami wewnątrzorganizacyjnymi, wynikającymi ze zmian otoczenia organizacji i wprowadzania innowacyjnych rozwiązań, przedmiotem publikacji uczyniła innowacyjne aspekty kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W opracowaniu przedstawiono wartości w kulturze organizacyjnej, kształtowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej, determinanty kultury innowacyjnej i kierunki zmian kultury. Publikacja ma charakter przeglądowy, a jej celem jest zaprezentowanie aspektów kultury organizacyjnej, decydujących o jej innowacyjności. Zastosowaną metodą badawczą była analiza literatury przedmiotu. Przywołano także wyniki badań wtórnych.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, kultura organizacyjna, przedsiębiorstwo, wartości organizacyjne, zmiany.

### **Summary**

Each enterprise has a singular and unique organizational culture that distinguishes it from all other companies operating on the market, with its elements: tradition, norms (directives, principles), value systems (ideas and intentions) and beliefs (attitudes of people and their orientations). The author, inspired by the changes within the organization resulting from changes in the organizational environment and the introduction of innovative solutions, has generated as the subject of the publication innovative aspects of corporate culture. The paper presents values in organizational culture the shaping of the proinnovational organizational culture, the determinants of the culture of innovation and the directions of cultural change. The publication is a review and its purpose is to present aspects of organizational culture that determine its innovation. The research method used was the literature analysis of the subject. The results of secondary research are also mentioned.

**Key words:** innovation, organizational culture, organizational values, changes.

### **Wprowadzenie**

Tym, co obecnie może stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest kultura organizacyjna (Sumiński, 2013). Silna kultura organizacyjna może stymulować kreatywność pracowników, prowadząc tym samym do zwiększenia poziomu innowacyjności organizacji oraz podejmowania ryzyka (Stroińska, 2016). Kultura organizacyjna wpływa na efektywność, wyniki i rozwój całej organizacji, jest jej wizytówką (Doraczyńska, 2013), może też skutecznie wesprzeć proces zarządzania i osiągnięcie wysokich wyników w działalności przedsiębiorstwa. Może również zniweczyć wysiłki kadry zarządzającej, nieświadomej ograniczeń wewnątrz organizacji (Potoczek, 2016). Przyjmując, że kultura organizacyjna stanowi zespół świadomych i nieświadomych postaw, norm aprobowanych, oczekiwanych bądź tolerowanych wewnątrz organizacji, należy zauważyć, że kluczowy wpływ na kształt kultury mają założyciele organizacji oraz kadra zarządzająca, którzy wyznaczają oczekiwania i standardy, sposób komunikowania się, relacje oraz zasady funkcjonujące wewnątrz organizacji.

Z tego też względu kultura organizacyjna może prowadzić do rozkwitu organizacji i umożliwiać efektywne realizowanie celów lub stać się źródłem trudności, a nawet przyczynić się do rozpadu więzi wewnątrzorganizacyjnych oraz z jej klientami (Sasin, 2015).

Każda kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jest niepowtarzalna i wbrew pozorom trudna do określenia pod względem innowacyjności, co wynika z niejednoznaczności tego pojęcia. Kultura organizacyjna jest też specyficzna, wiąże ona bowiem teraźniejszość organizacji z jej przeszłością, zachowując tym samym ciągłość organizacji (Czerska, 2003). Na kulturę organizacyjną można patrzeć przez pryzmat różnych kwestii, takich jak: wartości, styl zarządzania, styl komunikacji, podejmowanie decyzji, dress code, klimat organizacyjny, postawy, formy gratyfikacji czy też możliwość awansu (Doraczyńska, 2013). Należy więc przyjąć, że kultura organizacyjna stanowi całokształt zasad, założeń, przekonań, wartości i obowiązujących praktyk, dotyczących wszystkich dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa (Stępińska-Duch, Lasek, 2016). Kultura organizacyjna stanowi także wypadkową kultur poszczególnych osób i grup pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie (Czerska, 2016).

Celem niniejszej publikacji jest zaprezentowanie tych aspektów kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, które decydują o jej innowacyjności. Punktem wyjścia stało się ukazanie wartości w kulturze organizacyjnej, aby w dalszej części opracowania przedstawić kształtowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. Kolejna część artykułu dotyczy wskazania determinant kultury wpływających na jej innowacyjność. Wywód kończy się wyszczególnieniem zmian w przedsiębiorstwie ukierunkowanych na innowacyjność kultury organizacyjnej i podsumowaniem dokonanych rozważań.

## **1. Wartości w kulturze organizacyjnej**

Kultura organizacji odzwierciedla wartości w niej obowiązujące. Wartości te mogą być postrzegane w kontekście osiągniętych przez organizację i pracowników korzyści, pożądanego szacunku lub przekonań (Clutterbuck, 2005) oraz jako narzędzie wykorzystywane nie tylko przy wprowadzaniu zmian organizacyjnych, kształtowaniu relacji z interesariuszami, lecz przede wszystkim jako źródło przewagi konkurencyjnej (Teneta-Skwiercz, 2016). System podstawowych założeń i wartości funkcjonujący w organizacji decyduje o zachowaniach w organizacji na poszczególnych poziomach zarządzania, sposobie podejmowania decyzji czy przepływie informacji (Kania, 2010). Wartości kultury organizacyjnej określają zaś rodzaj cech oraz zachowań przywódczych, które są funkcjonalne dla określonej kultury (Mączyński, Sułkowski, Wyspiański, Chmielecki, 2016) oraz zachowań poszczególnych pracowników. To, że kultura organizacyjna istotnie determinuje zachowanie się pracowników dowiedziono naukowo, gdyż pracownik który przechodzi z jednej organizacji do drugiej, przejmuje kulturę tej organizacji, której w konkretnym czasie jest członkiem (Sobolewska, 2010). Określenie wartości przeważających w przedsiębiorstwach, stopnia zaangażowania pracowników w funkcjonowanie organizacji, zwłaszcza w wykonywanie powierzonych zadań ukierunkowanych na innowacyjność jest niezbędnym działaniem w przedsiębiorstwie (Stankiewicz, Moczulska, 2016), a przestrzeganie przyjętych wartości w organizacji jest możliwe poprzez wykorzystanie kompetencji pracowników. Tradycyjne podejście organizacji do kompetencji pracowników polega na diagnozie tych kompetencji w obszarze ich wiedzy oraz cech indywidualnych, niezbędnych przy wykonywaniu pracy (Miś, 2005). Powiązanie wartości organizacyjnych z kompetencjami pracowników może obejmować trzy aspekty: orientację na klientów, determinację oraz bezpieczeństwo (tabela 1).

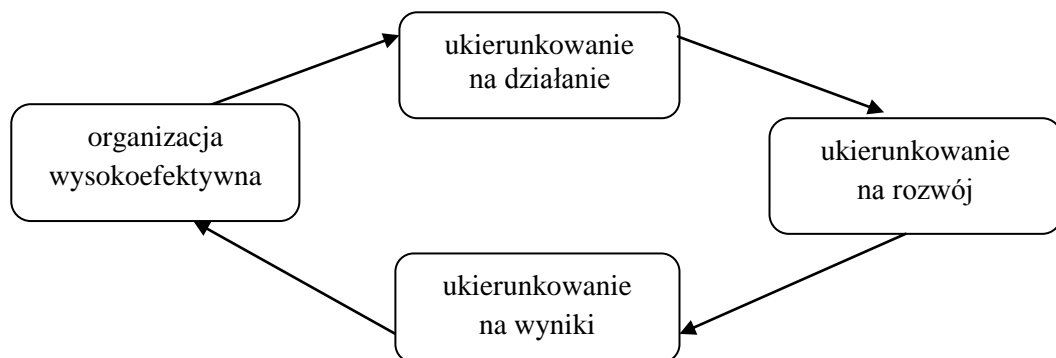
Tabela 1

Powiązanie przykładowych wartości firmy i kompetencji pracowników

Wartości firmy	Kluczowe kompetencje pracowników
<b>Orientacja klienta</b>	
wysoka jakość produktów i usług	zarządzanie procesami zarządzanie jakością
zapewnienie klientom sprawnej i wygodnej komunikacji z firmą	komunikacja interpersonalna zarządzanie relacjami
wywiązywanie się ze złożonych zobowiązań wobec klientów	planowanie i organizowanie zaangażowanie
<b>Determinacja</b>	
zatrudnianie ludzi zaangażowanych i odpowiedzialnych za wyniki pracy	przywództwo zaangażowanie
podejmowanie działań, aby rozwiązywać nawet najtrudniejsze problemy	rozwiązywanie problemów podejmowanie decyzji
wprowadzenie zmian, aby osiągnąć zakładany wynik	zarządzanie procesami zarządzanie zmianą
<b>Bezpieczeństwo</b>	
uczciwość i kierowanie się etyką zawodową	zarządzanie relacjami komunikacja interpersonalna
ochrona interesów klientów oraz dbanie o bezpieczeństwo firmy	myślenie strategiczne zarządzanie wynikami
wprowadzenie najlepszych rozwiązań biznesowych	myślenie strategiczne planowanie i organizacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo* (s. 66), N. Potoczek, 2016, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.

Kultura organizacyjna wskazuje pracownikom, jak należy postępować w konkretnej sytuacji i co jest ważne (Leśniewski, 2016), stąd kształtowanie wartości organizacyjnych powinno być procesem ciągłym, zwiększającym skuteczność i efektywność organizacji. Zdaniem G. Filipowicza (2014), osiągnięcie tego celu będzie możliwe, jeżeli zostaną spełnione trzy warunki, a mianowicie ukierunkowanie na: działanie, rozwój i konkretne wyniki (rysunek 1).



Rysunek 1. Kształtowanie wartości organizacyjnych.

Źródło: *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista* (s. 303), G. Filipowicz, 2014, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

## 2. Kształtowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej

Innowacyjność, jako wskaźnik organizacyjny, uzewnętrznia się w postaci pozytywnych zmian dokonujących się wewnątrz organizacji i jest związana z ludzką kreatywnością. Kreatywność, jako cecha człowieka, może ujawnić się w tworzeniu przez niego innowacji. Innowacje są więc produktem kreatywnej jednostki. Kreatywni, kompetentni i proinnowacyjni członkowie organizacji są w stanie kształtować proinnowacyjną kulturę organizacyjną, czyli taką, w której standardem zachowań uczestników organizacji jest otwartość na zmiany.

Proces kształtowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa może przebiegać dwutorowo: w sposób samoistny lub świadomy (Mikuła, 2014), wzbogacając ją z biegiem czasu. Kultura organizacyjna nie jest zatem kategorią statyczną, lecz dynamiczną, obejmującą hierarchię wartości, budowaną pod wpływem różnych czynników, m.in.: celów, ideałów, zasad postępowania, wartości, wzorów myślenia, oddziaływań środowiska zewnętrznego czy wymagań stawianych przedsiębiorstwu (Kaczmarek, 2004). Kultura organizacyjna kształtuje zachowania pracowników, wpływając na decyzje, które prowadzą do osiągania celów organizacji, a jako budulec tożsamości przedsiębiorstwa decyduje o jej indywidualnych cechach (Filipowicz, 2014). Trzeba podkreślić, że utrzymanie pozycji przedsiębiorstwa we współczesnym biznesie wymaga opracowania i wdrożenia mechanizmów wewnętrznych, które systemowo wspierałyby rozwój kultury organizacyjnej afirmującej wartości i łączyłyby uczestników organizacji wokół wyznaczonych celów oraz zadań. Wymaga to niewątpliwie stosownej wiedzy, inteligencji, pomysłowości i innych właściwości wszystkich pracowników (Grajewski, 2016), gdyż mechanizmy te dotyczą dwóch płaszczyzn: warstwy wykonawczej i warstwy symbolicznej (tabela 2).

Tabela 2

*Mechanizmy umożliwiające kształtowanie kultury organizacyjnej*

<b>Warstwa wykonawcza (praktyka zarządzania)</b>	<b>Warstwa symboliczna (oficjalna tożsamość)</b>
strategia, cele strategiczne	misja i wizja
procesy i systemy	wartości korporacyjne
reguły i procedury	postawa liderów
struktura organizacyjna	aranżacja przestrzeni, dress code
systemy wynagradzania i premiowania	sukcesy i sposoby ich celebracji
partnerzy biznesowi	odpowiedzialność społeczna

Źródło: Niewidzialna siła. Kultura organizacyjna – kolejna przemijająca moda czy źródło przewagi konkurencyjnej?, M. Sumiński, 2013, *Personel i Zarządzanie*, 11, s. 28.

Budowanie kultury organizacyjnej, opartej na wzajemnym zaufaniu i dzieleniu się wiedzą, może przyczynić się do odniesienia sukcesu przez organizację (Waddell, Stewart, 2008). Obserwacja praktyki gospodarczej pokazuje, że istnieją kultury organizacyjne sprzyjające innowacyjności i takie, które jej przeszkadzają, utrudniając funkcjonowanie. Warto w tym miejscu wskazać wybrane cechy tradycyjnej i proinnowacyjnej kultury organizacyjnej (tabela 3).

Tabela 3

*Cechy tradycyjnej i proinnowacyjnej kultury organizacyjnej*

<b>Tradycyjna kultura organizacyjna</b>	<b>Proinnowacyjna kultura organizacyjna</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– wysoki poziom specjalizacji zadań,</li> <li>– styl zarządzania ukierunkowany na zadania,</li> <li>– niski poziom kreatywności pracowników, czyli niezgłaszanie nowych pomysłów,</li> <li>– niechęć do zmian,</li> <li>– przewaga pracowników odpowiadającym podejściu do pracy według teorii X,</li> <li>– wysoka fluktuacja pracowników.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– procesowe podejście do zarządzania,</li> <li>– styl zarządzania ukierunkowany na ciągłe doskonalenie,</li> <li>– wysoki poziom kreatywności pracowników, przejawiający się w zgłaszaniu nowych pomysłów i w częstym współuczestnictwie w usprawnieniach,</li> <li>– chęć do zmian,</li> <li>– przewaga pracowników odpowiadających podejściu do pracy według teorii Y,</li> <li>– stabilna kadra o wysokich kompetencjach i wiedzy z zakresu metod zarządzania.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Przyczyny zmian w metodach zarządzania (s. 71-73), M. Ćwiklicki, 2007, w: A. Potocki (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, Warszawa: Difin.

Kreowanie przedsiębiorstwa o innowacyjnej kulturze organizacyjnej przejawia się w permanentnym wznawianiu procesów innowacyjnych, których granice zacierają się zarówno pomiędzy kolejnymi innowacjami, jak i między kreatywnością (sferą inwencji) a innowacyjnością (sferą innowacji) (Francik, 2003). W warunkach tworzenia kultury zorientowanej na innowacje, strategii innowacyjnej czy elastycznej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa skłonne są do wdrażania innowacji (Szczepańska-Woszczyzna, 2016). W kulturze innowacyjnej wartości są doceniane, lecz traktuje się je instrumentalnie. Zastępuje się je nowymi, gdy wymaga tego potrzeba lub sytuacja. Podejmowanie ryzyka, rozwój, kreatywność, dynamiczność odpowiedzialność, wprowadzanie zmian, ukierunkowanie na rozwój pozwalają przedsiębiorstwu skutecznie oraz efektywnie funkcjonować w ciągle zmieniającym się i nieprzewidywalnym otoczeniu. Kultura organizacyjna zorientowana na innowacyjność kształtuje wartości organizacyjne istotne dla organizacji wysokoefektywnych.

W tabeli 4 zaprezentowano cechy proinnowacyjnej kultury organizacyjnej.

Tabela 4

*Wybrane cechy proinnowacyjnej kultury organizacyjnej*

<b>Autor</b>	<b>Wyszczególnienie cech proinnowacyjnej kultury organizacyjnej</b>
P.K. Ahmed, L.K. Kok, A.Y.E. Lob	Ambicja i wiara w działanie; dialog i umiejętność słuchania; energiczność i koncentracja na przyszłości; orientacja na zewnątrz; wolność i gotowość do podejmowania ryzyka; zaangażowanie i poświęcenie ze strony kierownictwa; zaufanie i otwartość; zatarcie podziałów funkcjonalnych.
J.W. Dean, D.E. Bowen, K.E. Weick	Ciągłe doskonalenie; orientacja na klienta; praca zespołowa.
Ch. Evans	Akceptacja porażek; otwartość; szacunek dla wkładu wnoszonego przez innych pracowników; szczodrość i wzajemne wsparcie; współpraca, zaufanie i uczciwość.
J. Matejuk	Budowanie atmosfery szacunku i uznania dla innowatorów; kształtowanie świadomości dotyczącej wprowadzania zmian; pogłębianie wiedzy i umiejętności, dzielenie się wiedzą w organizacji; propagowanie bezpośrednich kontaktów i wymiany poglądów; rozwijanie tolerancji dla ryzyka, niepewności i poszukiwań; tworzenie klimatu sprzyjającego zmianom w organizacji; umacnianie szacunku wobec postaw nonkonformistycznych; wprowadzenie demokratycznych zasad podejmowania decyzji; wspieranie działań grupowych; wspieranie twórczych sposobów myślenia i rozwiązywania problemów.
N. O'Regan, A. Ghobadian, M. Sims	<i>Empowerment</i> , orientacja wewnątrzgrupowa; równowaga orientacji wewnętrznej i zewnętrznej; zasoby ludzkie.
C.A. O'Reilly	Autonomia działania; niedopuszczanie do sprzeczności w przekazywanych informacjach oraz ograniczenie biurokracji itp.; wiara w działanie; wspólne cele.
W. Popławski	Ambicje i atmosfera współzawodnictwa; kontrolowane ryzyko; poziom wykształcenia i ogólnej wiedzy; sprawne systemy komunikowania się; szeroki udział pracowników w tworzeniu nowych rozwiązań; tolerancja na potknięcia, brak arogancji i postaw egoistycznych; upublicznienie autorów sukcesu oraz tych, którzy proces wspomagali.
Cz. Sikorski	Dobra komunikacja; kształcenie pracowników w kierunku wyzwania kreatywności, potrzeby zmian oraz współdziałania w grupie; styl kierowania nastawiony na współpracę, sprzyjający inicjatywie pracowników; tworzenie więzi kooperacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa; umiejętność radzenia sobie z niepewnością; zorientowanie na rezultaty, na proces, na klienta.
L. Zbiegień-Maciąg	Eksperymentowanie; kreatywność; krytyczny stosunek do formalnych reguł; nastawienie na ludzi młodych, dynamicznych, ambitnych i niepokornych; nastawienie na osiągnięcia; orientacja na przyszłość; otwartość na zmiany; podejmowanie ryzyka; współpraca i wzajemne wsparcie; zaufanie i otwartość.

Źródło: zaadaptowane z: *Stymulowanie innowacyjności pracowników. Problemy praktyczne* (s. 17-18), A. Pietroń-Pyszczyk, K. Piwowar-Sulej, 2013, Wrocław: Marina. Opracowanie na podstawie: Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej – wyniki badań, K. Gadomska-Lila, 2010, *Przegląd Organizacji*, 2, s. 14.

### 3. Determinanty innowacyjnej kultury organizacyjnej

Dla współczesnych przedsiębiorstw priorytetem powinno być tworzenie kultury innowacyjnej opartej na zespołach kreatywnych oraz poszukiwanie źródeł innowacji w każdym obszarze prowadzonej działalności (Brojak-Trzaskowska, 2008). Działania takie są możliwe, jeżeli zarządy przedsiębiorstw będą umieć doceniać wszelkie przejawy innowacyjności pracowników, czyli stworzyć klimat sprzyjający innowacyjności. Nie bez znaczenia jest także



poszerzanie potencjału innowacyjnego, co uwidacznia się włączaniem do procesu innowacyjnego możliwie dużej liczby osób, a w wypadku większych firm także komórek organizacyjnych oraz aktywny benchmarking i ustawiczne eksperymentowanie (Popławski, 2007).

W tabeli 5 zaprezentowano determinanty kultury, które mają wpływ na kreatywność i innowacyjność w organizacji.

Tabela 5

*Determinanty kultury wpływające na kreatywność i innowacyjność w organizacji*

<b>Strategia</b>	<b>Struktura</b>	<b>Mechanizmy wspierające</b>	<b>Zachowanie zachęcające do tworzenia innowacji</b>	<b>Komunikacja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wizja i misja</li> <li>• cele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elastyczność</li> <li>• wolność:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– autonomia</li> <li>– delegowanie uprawnień</li> <li>– podejmowanie decyzji</li> </ul> </li> <li>• kooperujące zespoły i grupowa interakcja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nagrody i uznanie</li> <li>• dostępność zasobów:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– czasu</li> <li>– informacji</li> <li>– technologii</li> </ul> </li> <li>– kreatywnych ludzi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• radzenie sobie z błędami</li> <li>• tworzenie pomysłów</li> <li>• kultura ciągłego uczenia się</li> <li>• podejmowanie ryzyka</li> <li>• konkurencyjność</li> <li>• wsparcie dla zmian</li> <li>• radzenie sobie z konfliktami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• otwarta komunikacja</li> </ul>

Źródło: Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation, E.C. Martins, F. Terblanche, 2003, *European Journal of Innovation Management*, vol. 6, 1, s. 64-74.

W kontekście przytoczonych dotychczas stwierdzeń konieczne jest podkreślenie, że elementem kultury organizacyjnej jest kultura innowacji, obejmująca kreatywność pracowników i zagadnienia związane z innowacyjnością organizacji. Prowadzenie odpowiednich działań sprzyjających rozwojowi kompetencji innowacyjnych oraz pobudzanie do zachowań kreujących nową wiedzę jest w tym przypadku niezmiernie istotne (Łukasik, Brendzel-Skowera, Puto, 2016).

Rozpatrując kulturę organizacyjną z perspektywy innowacyjności, można zauważyć, że posiada ona kilka elementów składowych (Cannon, McGee, 2015):

- styl przywództwa, który cechuje się otwartością na eksperymentowanie z nowymi pomysłami oraz gotowość uczestników organizacji do przyznawania się do błędów;
- przestrzeń do próbowania nowości;
- sposób myślenia wykraczający poza panujące zasady umożliwiający kreatywne myślenie;
- narzędzia i techniki sprzyjające nowym kierunkom myślenia oraz wykraczające poza konwencjonalne metody;
- przyciąganie największych talentów i odpowiednie ich motywowanie.

Analizując innowacyjne aspekty kultury organizacyjnej, nie sposób pominąć najważniejszego zasobu w organizacji. W przedsiębiorstwie innowacyjnym kluczową rolę odgrywają bowiem zasoby wiedzy i kompetencji, a szczególnie umiejętności i kreatywność zasobów ludzkich, niezbędna w procesie innowacji (Krawczyk-Sokołowska, Korombel, Ziółkowska, 2016). Kultura organizacyjna związana jest nierozdzielnie z zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa, wpływając na jego rozwój, jak i każdego zatrudnionego pracownika. Ten wpływ uwidacznia się np. w: etosie pracy, moralności pracowników, zaangażowaniu organizacyjnym, chęci do pracy czy gotowości do zmian (Puto, Łukasik, Brendzel-Skowera, 2016). Kultura organizacyjna, oddziałując na sposób zarządzania zasobami ludzkimi, wpływa na wszystkie aspekty funkcjonowania

organizacji, np.: strategię planowania i realizacji zadań, rekrutację i selekcję pracowników oraz ich akceptację w firmie, satysfakcję z pracy oraz zaangażowanie, wyniki pracy, wydajność organizacyjną, siłę oporów wobec zmian i nasilenie konfliktów organizacyjnych, marketing i sprzedaż, innowacje i rozwój nowych produktów (Masłyk-Musiał, 2014). Kultura innowacyjna składa się z wielu artefaktów, którymi mogą być np. poziom wykształcenia i ogólnej wiedzy kadry kierowniczej i pracowników, systemy komunikowania się w organizacji, systemy motywacyjne czy atmosfera współzawodnictwa (Popławski, 2009). W kulturze innowacyjnej organizacji, z uwagi na oddziałujące siły zewnętrzne, ważne jest nie tylko to, co człowiek robi, ale i to, co chce zrobić. Istotne są więc tutaj działania wynikające z konsekwentnego wzmacniania zewnętrznego bodźcami innowacyjnymi, dedykowanego wszystkim grupom pracowników (Francik, 2003).

Jak już dowiedziono, mocną stroną przedsiębiorstwa innowacyjnego są zasoby ludzkie i ich zdolności twórcze oraz kreatywność, zdolność uczenia się, a także zdolność prognozowania i dokonywania zmian (Krawczyk-Sokołowska, Korombel, Ziółkowska, 2016). W kulturze innowacyjnej występuje wysoki stopień tolerancji niepewności. Z tego też względu pracownicy powinni posiadać umiejętność radzenia sobie w sytuacjach nietypowych i niepowtarzalnych. Z uwagi na to, że kreatywność wiąże się z konkretną osobą, dlatego też kluczowe znaczenie ma połączenie indywidualnych pomysłów z zespołowym charakterem dostarczania informacji, co wyklucza wysoki stopień formalizacji działań w przedsiębiorstwie. Innowacyjność wymusza swobodę komunikowania się, elastyczny podział pracy, a także uprawnień w zależności od konkretnej sytuacji (Grzesiuk, 2004).

W kulturze innowacji istotne jest to, aby wszyscy pracownicy angażowali się w jej funkcjonowanie (Sałek, Wojdan, 2013), gdyż zaangażowanie może stanowić podstawę do zmian rozwojowych firmy (Sajkiewicz, 2002). Kultura organizacyjna wpływa nie tylko na zachowania pracowników, lecz także menedżerów oraz na poszczególne fazy procesu zarządzania zasobami ludzkimi (Białas, 2013), mając duży wpływ na dobór rozwiązań w zakresie zarządzania tymi zasobami. Warto dodać, że problematyka kultury organizacyjnej zajmuje ugruntowane miejsce wśród kluczowych aspektów zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami, a jej związki z zarządzaniem ludźmi są widoczne (Sitko-Lutek, 2007). Można stwierdzić zatem, że innowacyjną kulturę organizacyjną charakteryzuje sposób zarządzania zasobami ludzkimi. W każdej organizacji powinny być wykorzystywane w tym celu najskuteczniejsze metody i techniki wpływania na zachowania ludzi.

#### **4. Zmiana kultury organizacyjnej – w kierunku kultury innowacyjnej**

Zmiana organizacyjna, jak wiadomo, może obejmować każdy aspekt organizacji, pociągając za sobą skutki daleko wykraczające poza obszar objęty zmianą. Z tego też względu należy umiejętnie dostosować tempo modyfikacji i metody wprowadzania zmian do zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych, w tym – pracowników (Barczak, Bartusik, Piekarz, 2012). Zmiany zachodzące w naszej gospodarce wymuszają w przedsiębiorstwach konieczność przewidywania oraz kreowania zmian w przyszłości. Jak pisze jednak A. Francik (2003), z badań polskich organizacji wyłania się obraz kultury organizacyjnej, która posiada pewne składniki kultury innowacyjnej, ale nie jest ich wiele. Jeśli nawet zmieniają się artefakty, normy czy sposoby postępowania, to podstawowe założenia kultury organizacyjnej z trudem podlegają transformacji. Wyniki innych badań pokazują także, że świadomość znaczenia kultury innowacji w różnych przedsiębiorstwach jest niewystarczająca (Błażlak, Owczarek, 2016),

a wielu pracodawców niedocenia znaczenia inwestycji w wykwalifikowanie kadr (Bukowski, Szpor, Śniegocki, 2012)

Można postawić w tym miejscu pytanie: czy kulturę organizacyjną można zmienić? Odpowiedź nie jest oczywista, gdyż należy wziąć pod uwagę to, że kultura jest efektem wszystkich możliwych do przeprowadzenia zmian wewnątrzorganizacyjnych. Samą zmianę kultury organizacyjnej można uznać za innowację, która staje się podstawą procesów zmian wewnątrzorganizacyjnych. Trzeba w tym miejscu przyznać słuszność stwierdzeniu, że zmiana kultury organizacyjnej powinna następować etapowo, począwszy od diagnozy obecnego stanu kultury (wartości, norm, wzorów). Kolejnym krokiem powinno być wskazanie i zbadanie relacji pomiędzy kulturą a strategią, strukturą i władzą, a następnie zaplanowanie pożądanej interwencji kulturowej, w tym przede wszystkim wartości, norm i wzorów. Istotną kwestią jest także dostosowanie pozostałych elementów systemu do projektowanej kultury organizacyjnej. Monitorowanie skutków zaimplementowanej ingerencji i utrwalenie nowo powstałej konfiguracji kulturowej powinno być zwieńczeniem zmian kultury organizacyjnej (Sułkowski, 2016).

Uwarunkowania zarówno zewnętrzne (otoczenie przedsiębiorstwa), jak i wewnętrzne muszą zostać uwzględnione przy wdrażaniu zmian w kierunku budowania innowacyjnej kultury organizacyjnej. Przy uwarunkowaniach wewnętrznych szczególne znaczenie ma wielkość oraz historia przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna, system zarządzania, ale także cechy pracowników. Wśród czynników o charakterze zewnętrznym szczególnie ważną rolę odgrywa system: norm, zwyczajów, przekonań oraz wartości dominujących w społeczeństwie. Nie bez znaczenia jest także sytuacja rynkowa w gospodarce oraz specyfika branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo (Brojak-Trzaskowska, 2008).

Jak raportują J.A. Cannon i R. McGee (2015), wśród czynników, których zmiana wpływa na kształt kultury, można wskazać:

- przydział zadań, w szczególności określenie czy są one powtarzalne i wąsko zdefiniowane, czy też cechują się szerokim zakresem i różnorodnością;
- hierarchię służbową (płaska lub o kształcie piramidy);
- systemy i procesy, a więc czy są złożone, a przez to krępujące organizację, czy też zapewniają swobodę działania itp.;
- fizyczny rozkład miejsc pracy i jego wpływ na schematy komunikacji;
- technologię;
- styl zarządzania;
- historię, szczególnie, jeśli pojawiły się zawirowania, które doprowadziły do wdrożenia nowych systemów kontroli;
- symbole, obejmujące np. nazwy stanowisk pracy;
- cechy personelu, dotychczasowe doświadczenia, kompetencje i uprzedzenia;
- postrzeganie organizacji na zewnątrz, np. przez media czy konkurencję.

W tabeli nr 6 zamieszczono porównanie kultury tradycyjnej i innowacyjnej pod względem wybranych kryteriów.

Tabela 6  
Kryteria zmiany kultury

KRYTERIA	KULTURA TRADYCYJNA	KULTURA INNOWACYJNA
informacja	zakłócająca	ułatwiająca
struktura	o kształcie piramidy	zdezagregowana
przywództwo	skoncentrowane	rozproszone
praca	określone profile	rozwijająca się
wiedza	znajoma	odkryta
zasoby	zewnętrzne	wewnętrzne
wydajność	przyrostowa	niekonwencjonalna
wzmocnienie pracowników	częściowe	całkowite
ocena	oskarżająca	bez orzekania o winie
szkolenia	aktualizujące	wybiegające w przyszłość

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Partnerski HR. Nowe normy efektywnej rekrutacji, pracy i szkolenia dzisiejszej kadry pracowniczej* (s. 62), I.J. Buchen, 2011, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Interesujące wskazówki w sprawie zmiany kultury organizacyjnej podaje R. Luecke (2005), proponując:

- zadbać o: szanowanych, wiarygodnych oraz efektywnych liderów zmian; ludzi odczuwających osobistą motywację do zmiany oraz ludzi przyzwyczajonych do współpracy i ceniący ją, a także niehierarchiczną organizację;
- mobilizować energię i zaangażowanie na rzecz zmiany poprzez wspólną diagnozę problemów firmy, włączając ludzi w proces identyfikacji problemów i poszukiwań rozwiązań;
- zacząć zmianę od jednostek organizacyjnych najbardziej do niej dojrzałych, a udaną zmianę w takich jednostkach wykorzystać jako próbny fundament, by stopniowo wprowadzać ją w innych częściach firmy;
- stworzyć atrakcyjną wspólną wizję przyszłości i przekonywująco ją popularyzować, aby ludzie dostrzegli przyszłość wymiennie lepszą od teraźniejszości;
- wspierać zmianę od góry, lecz myślenie i działanie pozostawić liderom jednostek organizacyjnych i ludziom, których zmiana najbardziej będzie dotyczyć;
- triumfować dotarcie do kolejnych kamieni milowych, potwierdzając postęp i odnawiać zaangażowanie.

Na zakończenie rozważań dotyczących omawianego wątku warto przytoczyć kierunki zmian kulturowych wskazywanych w literaturze przedmiotu w następujących obszarach (Sitko-Lutek, 2007):

- przechodzenie od kultury ról w kierunku zwiększania znaczenia kultury zadań i zorientowanej na osobę;
- zmniejszanie dystansu władzy oraz zwiększanie partycypacji w zarządzaniu;
- promowanie modelu innowacyjnego przy zwiększaniu orientacji na działanie;
- budowanie wzorów kulturowych o relatywnie większej tolerancji niepewności;
- przechodzenie od kolektywizmu w kierunku kreowania indywidualnej odpowiedzialności i inicjatywy jednostek;
- zmianę stosunku do czasu z relatywnie swobodnego w kierunku wykształcenia nawyku punktualności, a przede wszystkim cenięcia czasu;
- przechodzenie od nadmiernej wieloaktywności do aktywności linearnej;

- odejście od tradycyjnej kultury biurokratycznej bazującej na hierarchii i władzy formalnej;
- demokratyzację wartości organizacyjnych, które odzwierciedlają się przede wszystkim w promowaniu większego znaczenia zasobu ludzkiego;
- przejście od podejścia pasywnego do aktywnego w ludzkich działaniach i w konsekwencji wyzwalanie inicjatywy i innowacyjności u pracowników;
- budowanie etosu pracy.

## Podsumowanie

Od kilkudziesięciu lat prowadzone są różnorakie badania kultury organizacyjnej, której rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest ważna i widoczna. Ponieważ kultura organizacyjna podlega nieustannym przemianom wskutek dokonujących się zmian w środowisku zewnętrznym organizacji, można się spodziewać, że badania kultury organizacyjnej będą kontynuowane pod względem jej innowacyjności. Kultura organizacyjna należy bowiem do ważnych czynników determinujących innowacyjność przedsiębiorstw.

W wyniku przemian zewnętrznych zmienia się wewnątrzorganizacyjny wymiar przedsiębiorstwa, obejmujący jego kulturę organizacyjną. Zmiany i modyfikacje kultury organizacyjnej w zakresie wartości, norm czy obowiązujących wzorców powinny wyłaniać bardziej efektywne, spójne i innowacyjne wartości oraz wzorce. Przywiązywanie wagi do wartości, norm, preferowanych postaw w organizacji, ma duże znaczenie przy wprowadzaniu zmian wewnątrzorganizacyjnych, a w przypadku wdrażania kultury innowacji, odpowiednie nastawienie uczestników organizacji do zmian wydaje się niezbędne. Przy wdrażaniu kultury innowacji mogą bowiem pojawić się różne zagrożenia i utrudnienia, wynikające chociażby z nieodpowiedniego przepływu informacji, wiedzy czy komunikacji interpersonalnej.

Współczesna literatura przedmiotu wskazuje na wieloznaczność elementów kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, która jest specyficzna i wyjątkowa, gdyż ma wpływ na kształt pozostałych elementów. Innowacyjność powinna być zatem stałym aspektem każdej kultury organizacyjnej. Na podstawie przeprowadzonego wywodu można wskazać, że innowacyjna kultura organizacyjna wyraża się m.in. w: swobodnej wymianie idei, pomysłów, koncepcji; tolerancji błędów; postawach otwartych na nowości i zmiany oraz konieczności nagradzania sukcesu innowacyjnego. Znaczący wpływ na innowacyjność kultury organizacyjnej mają wartości organizacyjne oraz wiele czynników znajdujących się w otoczeniu i wewnątrz organizacji, na co zwrócono uwagę w niniejszej publikacji.

## Bibliografia

- Barczak, B., Bartusik, K., Piekarczyk, H. (2012). *Rozwój i zarządzanie zmianami*. W: A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze* (s. 372-388). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Białas, S. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
- Błażlak, R., Owczarek, K. (2016). Innowacja jako proces biznesowy w przedsiębiorstwie – analiza i ocena wyników badań. *Przegląd Organizacji*, 9, 33-38.
- Brojak-Trzaskowska, M. (2008). Społeczno-kulturowe determinanty aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. W: E. Okoń-Horodyńska, A. Zacharowska-Mazurkiewicz (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw* (s. 169-183). Warszawa: Instytut Wiedzy i Innowacji.
- Buchen, I.J. (2011). *Partnerski HR. Nowe normy efektywnej rekrutacji, pracy i szkolenia dzisiejszej kadry pracowniczej*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

- Bukowski, M., Szpor, A., Śniegocki, A. (2012). *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*. Warszawa: Instytut Badań Strukturalnych.
- Cannon, J.A., McGee, R. (2015). *Rozwój i zmiana organizacji. Zestaw narzędzi*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Clutterbuck, D. (2005). *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym. Przewodnik dla specjalistów od spraw personalnych*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Czerska, M. (2003). *Zmiana kulturowa w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Czerska, M. (2016). Metoda oceny zgodności kultury organizacji z wymogami strategii. W: J. Rymaniak (red.), *Współczesne domeny zarządzania. Decyzje menedżerskie – PPO i CSR – Modele biznesu* (t. 44, s. 183-196). Gdańsk: Wyższa Szkoła Bankowa.
- Ćwiklicki, M. (2007). Przyczyny zmian w metodach zarządzania. W: A. Potocki (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach* (s. 71-73). Warszawa: Difin.
- Doraczyńska, N. (2013). Zestrojenie z firmą. Wpływ kultury organizacyjnej na funkcjonowanie, efektywność, wyniki i rozwój pracownika. *Personel i Zarządzanie*, 10, 52-55.
- Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Francik, A. (2003). *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Grajewski, P. (2016). *Organizacja procesowa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Grzesiuk, K. (2004). Wpływ kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na proces zmian. W: K. Ciejpa-Znamirowski, M. Pawlak (red.), *Współczesne przedsiębiorstwa i systemy finansowe w procesie zmian innowacyjnych* (s. 20-27). Lublin: Katolicki Uniwersytet Lubelski.
- Kaczmarek, B. (2004). Zmiany w kulturze organizacyjnej współczesnego przedsiębiorstwa. W: K. Ciejpa-Znamirowski, M. Pawlak (red.), *Współczesne przedsiębiorstwa i systemy finansowe w procesie zmian innowacyjnych* (s. 28-37). Lublin: Katolicki Uniwersytet Lubelski.
- Kania, S.M. (2010). Kultura organizacyjna jako kontekst w procesie budowania strategii organizacji. W: T. Falencikowski (red.), *Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami. Uwarunkowania strategiczne, innowacyjne i kulturowe* (t. 7, s. 215-223). Gdańsk: Wyższa Szkoła Bankowa.
- Krawczyk-Sokołowska, I., Korombel, A., Ziółkowska, B. (2016). Zarządzanie innowacjami w procesach biznesowych. W: J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), *Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu* (s.285-294). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Leśniewski, M.A. (2016). Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw. W: J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), *Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu* (s. 123-135). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Luecke, R. (2005). *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*. Czarnów: MT Biznes.
- Łukasik, K., Brendzel-Skowera, K., Puto, A. (2016). Kultura innowacyjna organizacji. W: J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), *Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu* (s. 229-236). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Martins, E.C., Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Masłyk-Musiał, E. (2014). *Organizacja w zmianach. Perspektywa konsultanta*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Mączyński, J., Sułkowski, Ł., Wyspiański, D., Chmielecki, M. (2016). Pomiar cech i zachowań przywódczych w kontekście wartości kultury organizacyjnej. W: T. Listwan, Ł. Sułkowski (red.), *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 65-86). Warszawa: Difin.
- Mikuła, B. (2014). Kulturowy kontekst funkcjonowania organizacji w Polsce. W: K. Szymańska (red.), *Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach* (s. 19-28). Łódź: Politechnika Łódzka.
- Miś, A. (2005). Zarządzanie karierą w organizacji opartej na wiedzy. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 2, 43-56.
- Pietroń-Pyszczek, A., Piwowar-Sulej, K. (2013). *Stymulowanie innowacyjności pracowników. Problemy praktyczne*. Wrocław: Marina.

- Popławski, W. (2007). Kultura innowacyjna i jej znaczenie w kreowaniu przewagi przedsiębiorstwa. W: H.G. Adamkiewicz-Driwiłło (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości* (s. 103-113). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
- Popławski, W. (2009). Znaczenie i uwarunkowania współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi w budowaniu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. W: M. Haffer, W. Karaszewski (red.), *Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów* (s. 213-232). Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika.
- Potoczek, N. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
- Puto, A., Łukasik, K., Brendzel-Skowera, K. (2016). Kultura organizacyjna kreatorem rozwoju przedsiębiorstwa. W: J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), *Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu* (s. 55- 66). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Sajkiewicz, A. (2002). Kultura organizacji i kapitał intelektualny. W: A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność* (s. 53-81). Warszawa: Poltext.
- Sałek, S., Wojdan, K. (2013). Ulepszanie rzeczywistości. Jak stworzyć pracownikom warunki do kreowania innowacji w firmie? *Personel i zarządzanie*, 10, 48-51.
- Sasin, M. (2015). Kształtowanie kultury organizacyjnej. *Personel i Zarządzanie*, 5, 36-38.
- Sitko-Lutek, A. (2007). Kultura organizacyjna a luka kompetencyjna organizacji. W: A. Potocki (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach* (s. 490-498). Warszawa: Difin.
- Sobolewska, S. (2010). Model zarządzania wiedzą o kliencie. W: B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię* (s. 141-156). Warszawa: Poltext.
- Stankiewicz, J., Moczulska, M. (2016). Zachowania pracowników sprzyjające innowacyjności organizacji w świetle badań. *Przegląd Organizacji*, 2, 36-43.
- Stępińska-Duch, D., Lasek, J. (2016). Jak budować dobrą markę i reputację firmy? Rola compliance w budowaniu kultury organizacyjnej. *Personel i Zarządzanie*, 7, 54-57.
- Stroińska, E. (2016). Kształtowanie satysfakcji i zaangażowania pracowników. W: T. Listwan (red.), *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 128-150). Warszawa: Difin.
- Sułkowski, Ł. (2016). Metody kształtowania kultury organizacyjnej. W: T. Listwan (red.), *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 87-103). Warszawa: Difin.
- Sumiński, M. (2013). Niewidzialna siła. Kultura organizacyjna – kolejna przemijająca moda czy źródło przewagi konkurencyjnej? *Personel i Zarządzanie*, 11, 25-29.
- Szczepańska-Woszczyzna, K. (2016). Organizacyjne uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstwa. W: J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), *Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu* (s. 237-249). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Teneta-Skwiercz, D. (2016). Zarządzanie przez wartości jako nowy nurt w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W: J. Rymaniak (red.), *Współczesne domeny zarządzania. Decyzje menedżerskie – PPO i CSR – Modele biznesu* (t. 44, s. 99-114). Gdańsk: Wyższa Szkoła Bankowa.
- Waddell, D., Stewart, D. (2008). Knowledge management as perceived by quality practitioners. *The TQM Journal*, 20(1), 31-44.

**Tomasz ZACŁONA**

**KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU  
– POMIĘDZY KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ, TOŻSAMOŚCIĄ  
A OTOCZENIEM ORGANIZACJI**

**Streszczenie**

Artykuł, odwołując się do obecnych w światowej literaturze wybranych modeli teoretycznych kształtowania wizerunku, wskazuje na kontekst tego procesu w świetle pojęć granicznych, pokrewnych i bliskoznacznych, tj.: kultura organizacyjna, tożsamość i reputacja organizacji oraz wskazuje na występujące między nimi zależności. Zaprezentowane w tekście modele teoretyczne zależności pomiędzy wizerunkiem a omawianymi pojęciami stanowią punkt wyjścia do rozważań na temat instrumentów jego kształtowania. Wskazują na zewnętrzny charakter wizerunku względem organizacji, który jest wypadkową czynników, na jakie organizacja nie ma wpływu i takich, na które pośrednio albo bezpośrednio może oddziaływać. Według zaprezentowanych w tekście modeli wizerunek tworzy się pomiędzy organizacją i jej interesariuszami, dlatego właściwe kształtowanie wizerunku wymaga uwzględnienia mechanizmów psychologicznych, warunkujących ten proces po stronie interesariuszy organizacji. Uwzględniając uwarunkowania procesu kształtowania wizerunku, Autor podjął próbę kwerendy wybranej literatury naukowej w celu wskazania obszarów, czynników oraz narzędzi, jakie mogą być wykorzystywane przez organizacje w procesie kreowania jej wizerunku.

**Słowa kluczowe:** kształtowanie wizerunku, kultura organizacyjna, tożsamość, zarządzanie wizerunkiem.

**Summary**

The article refers to, selected from the world literature, theoretical models of shaping the image as well as indicates the context of this process in the light of boundary, related and synonymous concepts, i.e.: organizational culture, identity and reputation of the organization and points out the dependencies between them. The theoretical models of the relationship between the image and the concepts discussed in the text are the starting point for the reflection on the instruments shaping the image. They, also, point to the external character of the image in relation to the organization, which is the resultant of factors that the organization has no influence on and those that it can directly or indirectly influence. According to the models presented in the text, the image is created between the organization and its stakeholders. That is why, the proper shaping of the image requires taking into account the psychological mechanisms that determine this process on the side of the organization's stakeholders. Taking into account the determinants of the process of shaping the image, the author has attempted to analyse selected scientific literature in order to identify areas, factors and tools that can be used by organizations in the process of image creation.

**Key words:** image creation, organizational culture, identity, image management.

**Wprowadzenie**

Prawidłowe zdiagnozowanie procesu kształtowania wizerunku organizacji wymaga osadzenia pojęcia wizerunku w kontekście kultury, tożsamości i reputacji organizacji oraz wskazania występujących między nimi zależności. Jest to m.in. podyktowane pewnymi nieścisłościami terminologicznymi, obecnymi w literaturze w obrębie tych pojęć, a także tym, że wymienione powyżej elementy współzależą od wizerunku i poprzez ich kształtowanie



organizacja może go zmieniać. Z tego też względu celem poniższego artykułu jest wskazanie kontekstu kształtowania wizerunku organizacji w świetle pojęć granicznych, pokrewnych i bliskoznacznych. Aby to osiągnąć, Autor posłużył się prezentowanymi w literaturze światowej modelami i koncepcjami, wskazującymi na zależności występujące między rozpatrywanymi pojęciami. Przedłożony czytelnikowi tekst nawiązuje do kilka lat temu opublikowanego artykułu Autora pt.: *Wizerunek jako nośnik informacji w procesie komunikacji*, który ukazał się w *Zeszytach Naukowym Instytutu Ekonomicznego* pod redakcją K. Surówki, wydanym przez Państwową Wyższą Szkołę Zawodową w Nowym Sączu.

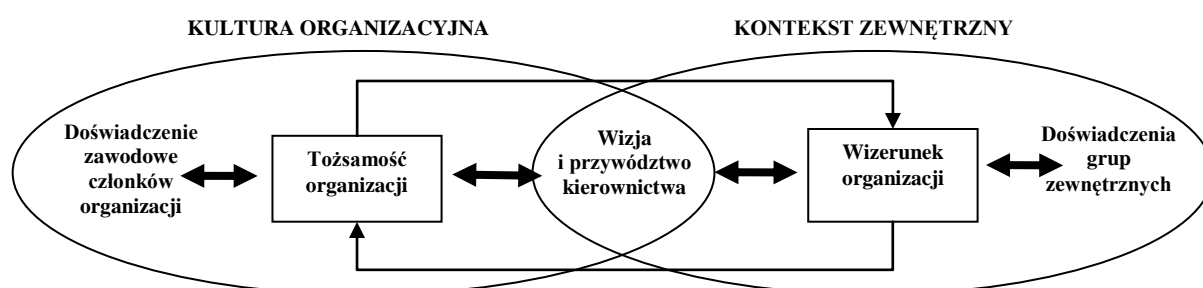
## 1. Istota wizerunku

Aby właściwie zrealizować cel artykułu, niezbędne jest m.in. zdefiniowanie wizerunku organizacji oraz jego kształtowania. Naukowe definicje terminu „wizerunek” powstały przede wszystkim na gruncie nauk społecznych, a szczególnie: psychologii, ekonomii oraz nauki o zarządzaniu. Pokazują one pewne różnice w podejściu do zagadnienia wizerunku pod względem specyfiki języka, celów i metod badawczych, charakterystycznych dla każdej z tych dyscyplin, nie zaburzając jednak zasadniczego rozumienia tego terminu. Prezentowane w literaturze przedmiotu definicje charakteryzują się cechą wspólną – traktują wizerunek jako element zewnętrzny względem organizacji, tworzący się w jej otoczeniu przy udziale procesów psychologicznych, dlatego rozumiany jako swoista symboliczna i psychologiczna nadbudowa organizacji (Tarczydło, 2013). Konsekwencją tego podejścia jest przyjęta na podstawie analizy literatury definicja wizerunku organizacji (*corporate image*), za który w tym artykule uważa się: holistyczny, zmienny, ale zarazem w miarę trwały obraz (Biedermann, Urbaniak, 1998), zbiór przekonań, myśli, wrażeń, spostrzeżeń i wyobrażeń, jakie jednostka ludzka lub konkretna grupa interesariuszy posiada o danej organizacji. Chociaż powyższa definicja nawiązuje do procesów psychologicznych, to jednak jest zbieżna z dorobkiem nauk o zarządzaniu, które, odwołując się do procesów psychologicznych jako podstawy konstytuowania się wizerunku, poszukują najskuteczniejszych metod jego kształtowania. Wskazuje ona zarazem na subiektywną naturę wizerunku, który nie jest wiernym odzwierciedleniem organizacji, ale jej interpretacją, wynikającą m.in. ze złożoności i niedoskonałości procesów psychologicznych, tj.: spostrzegania, zapamiętywania, przypominania, myślenia (Zacłona, 2007). Przekonuje również o jego kompleksowości, rozumianej jako kompozycja „wszystkich spostrzeżeń człowieka o danym obiekcie (Żyminkowski, 2003, s. 6), tworząc system wzajemnie powiązanych ze sobą elementów” (Ibidem, s. 7).

Powyżej sformułowana definicja wizerunku nie odnosi się do możliwości jego kreowania przez organizację, dlatego Autor zdefiniował, co rozumie przez kształtowanie wizerunku. Jedną z fundamentalnych cech wizerunku organizacji jest jego nieuchronność, co potwierdził M. Fleischer. Dokonał on analogii do aksjomatu P. Watzlawicka: „nie można się nie komunikować i zauważył tym samym, że nie można nie posiadać wizerunku” (Fleischer, 2003). Oznacza to istnienie wizerunku niezależnie od tego, czy organizacja chce, czy nie chce go kształtować, a także przekonuje do jego świadomego kreowania, gdyż poprzez taki proces organizacja może mieć na niego pewien wpływ. Odnosząc się do czasopiśmiennictwa, przyjmuje się na potrzeby tego artykułu, że kształtowanie wizerunku przez organizację to wykorzystywanie: instrumentów, metod, procesów, strategii, koncepcji, procedur i narzędzi oraz funkcji zarządzania w celu tworzenia i utrzymywania odpowiedniego wizerunku tej organizacji (por. Tarczydło, 2013).

Prawidłowe rozumienie kształtowania wizerunku organizacji wymaga osadzenia pojęcia „wizerunek” w kontekście kultury, tożsamości i reputacji organizacji oraz wskazania występujących między nimi zależności. Wynika to m.in. pewnych nieścisłościami terminologicznymi obecnymi w literaturze w obrębie tych pojęć, a także tego, że wymienione powyżej elementy współzależą z wizerunkiem i przez zmiany w ich obszarze organizacja może go rekonfigurować.

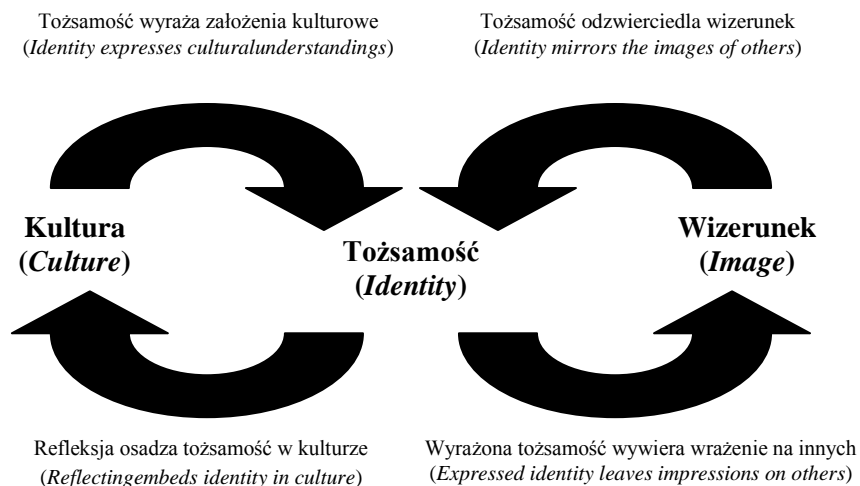
Istotną cechą wizerunku jest jego zewnętrzny charakter wobec organizacji, na co zwróciło uwagę wielu badaczy. M.J. Hatch i M. Schultz (1997), prezentując model zależności między kulturą, tożsamością i wizerunkiem organizacji, wskazali na relacje pomiędzy wewnętrzną kulturą organizacyjną a zewnętrznym kontekstem, w którym ona funkcjonuje (zależności te przedstawione są na rysunku 1). Model uwidacznia tożsamość zawierającą się w kulturze organizacyjnej, na którą wpływ mają opinie i przekonania formułowane przez jej wewnętrzne otoczenie oraz wizje i działania jej kierownictwa.



Rysunek 1. Model powiązań między kulturą, tożsamością i wizerunkiem organizacji.

Źródło: Relations between organizational culture identity and image, M. J. Hatch, M. Schultz, 1997, *European Journal of Marketing*, 5(6), s. 361.

Według M.J. Hatch oraz M. Schultz (2002) wizerunek tworzy się i funkcjonuje w zewnętrznym otoczeniu organizacji. Wpływ na niego mają zwłaszcza doświadczenia zewnętrznych interesariuszy, szczególnie te, które wynikają z kontaktów z organizacją. Autorki rozpatrywały zależności pomiędzy kulturą, tożsamością i wizerunkiem w ujęciu dynamicznym, zwracając uwagę na cztery procesy zachodzące pomiędzy nimi (rysunek 2). Procesami, które występują pomiędzy wizerunkiem a tożsamością, są: odzwierciedlanie (*mirroring*) i wywieranie wrażenia – impresja (*impressions*). Odzwierciedlanie rozumiane jest jako odbijanie w tożsamości zewnętrznego wizerunku, przez co organizacja koryguje tożsamość pod wpływem wizerunku, jaki posiada. Wywieranie wrażenia, czyli impresja, polega na działaniach eksponujących tożsamość w celu kreowania zaplanowanego wizerunku organizacji. Relacje zachodzące między tożsamością a kulturą korporacyjną nazwane są z kolei przez M.J. Hatch i M. Schultz refleksją (*reflecting*) oraz wyrażaniem (*expressing*). Proces refleksji przebiega wewnątrz organizacji i oznacza osadzanie tożsamości organizacji w jej kulturze organizacyjnej. Oznacza także zrozumienie oraz wyjaśnianie członkom organizacji jej tożsamości przez pryzmat kultury organizacji. Co istotne, w zaproponowanym modelu to właśnie kultura zapewnia kontekst, tło do konstytuowania się tożsamości organizacji, czego konsekwencją w procesie wyrażania jest zawieranie się kultury organizacji w jej tożsamości.



Rysunek 2. Model dynamiki tożsamości organizacyjnej.

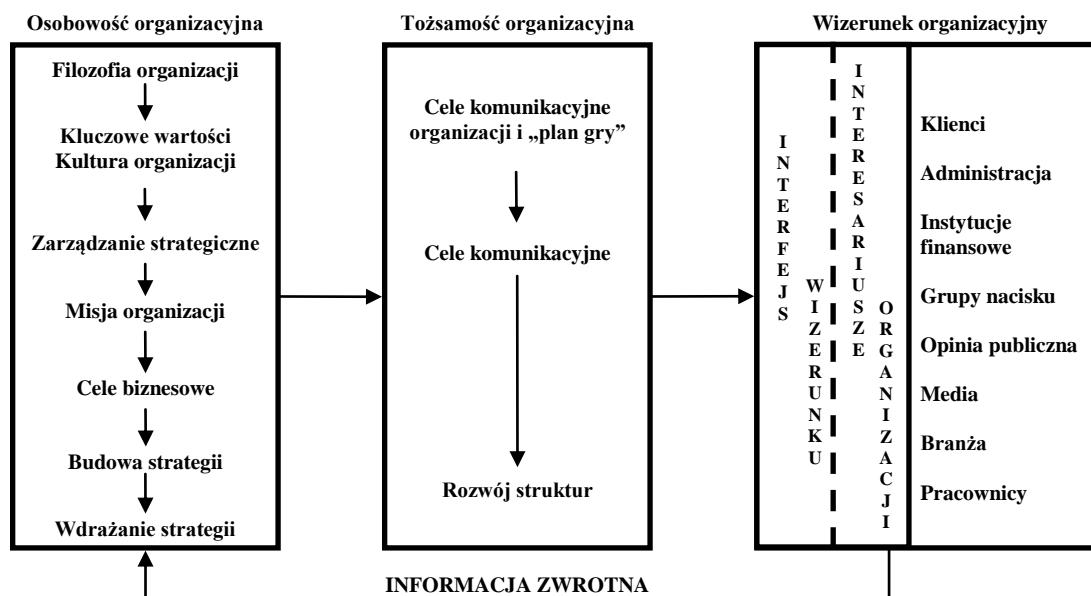
Źródło: The dynamics of organizational identity (s. 991), M.J. Hatch, M. Schultz, 2002, w: *Human Relations*, t. 55(8), The Tavistock Institute, SAGE Publications London and Thousand Oaks CA, New Delhi.

Wyjaśnienie zależności pomiędzy wizerunkiem a tożsamością oraz kulturą organizacyjną jest ważne, gdyż w literaturze funkcjonują odmienne definicje tych pojęć i ich wzajemnych relacji. C.B.M. van Riel i J.M.T. Balmer (1997) przytaczają trzy różne sposoby definiowania tożsamości. W pierwszym rozumie się ją jako identyfikację graficzną, w drugim poszerza się ją o system zintegrowanej komunikacji, zaś w trzecim podejściu rozwija się je o kolejny element, którym są zachowania organizacyjne. T. Csordás (2008), dokonując przeglądu literatury, zwrócił uwagę na czwarte – interdyscyplinarne – systemowe podejście funkcjonujące w literaturze, traktujące tożsamość organizacji (*Corporate Identity*, CI) jako złożony fenomen, odnoszący się do wszystkich dziedzin życia organizacyjnego. The British Standard Institute definiuje tożsamość organizacji jako to, czym jest organizacja, co toleruje, co robi i w jaki sposób działa, zwłaszcza to, jak odnosi się do interesariuszy i środowiska (Balmer, 2007). W jeszcze innym teoretycznym ujęciu tworzą ją: zasadniczy charakter (*central character*) organizacji, jej czasowa ciągłość (*temporal continuity*) oraz odrębność (*distinctiveness*) (Stensaker, 2007). Tożsamość jest również definiowana jako suma elementów pozwalających zidentyfikować organizację, wyróżnić ją spośród innych konkurencyjnych instytucji (Cenker, 2007). J. Altkorn (2004) określił tożsamość jako zespół atrybutów i wyróżników nadających organizacji unikalną wartość. Zauważył też, że w celu odróżnienia się od innych organizacja powinna zogniskować ona działania komunikacyjne na czynnikach wyróżniających ją od konkurencji, których jednak nie powinno być zbyt wiele, aby tworzona tożsamość była wyrazista. J. Galinowski (2005) postulował, aby tożsamość stanowiąca integralną część organizacji nie była tworzona w oderwaniu od społecznego uniwersum, które musi stanowić punkt wyjścia do określenia celów i zachowań organizacji. Pogląd ten nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do wizerunku, który tworzy się i funkcjonuje w otoczeniu organizacji, będąc odpowiedzią interesariuszy na tożsamość organizacji, interpretowaną w kontekście zewnętrznych uwarunkowań, społecznych artefaktów, kultury, symboli, norm, wyznawanych wartości i oczekiwań. M. Fleischer wskazał na aspekt procesowy *Corporate Identity* organizacji, uznając, że jest ona rozpoznawaniem, kształtowaniem, urzeczywistnianiem oraz pośredniczeniem, a także „kontrolą tożsamości organizacji, to management procesów tożsamościowych organizacji”

(2003, s. 111). Z tego też względu uzasadniony jest pogląd, że *Corporate Identity* – jako system cech i wartości organizacji – zawiera w sobie tożsamość istniejącą i postulowaną przez organizację, a obejmuje zarządzanie procesami tożsamościowymi z uwzględnieniem takich elementów, jak: rozpoznawanie, kształtowanie, urzeczywistnianie, pośredniczenie i kontrolę tożsamości organizacji. M. Fleischer (2003) uważa, że to właśnie tożsamość stanowi regulator, sterownik wizerunku organizacji. Nieco innym ujęciem CI jest koncepcja tożsamości wielorakiej organizacji (*Multiple Identities*), uwzględniająca tożsamość: rzeczywistą (*Actual Identity*), komunikowaną (*Communicated Identity*), postrzeganą (*Conceived Identity*), idealną, doskonałą (*Ideal Identity*) i pożądaną (*Desired Identity*) (Balmer, Greyser, 2002). T.C. Melewar i E. Karaosmanoglu (2006) napisali, że obecnie tożsamość organizacyjna jest powszechnie uznawana jako efektywne i strategiczne narzędzie oraz środek do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

## 2. Modele zarządzania wizerunkiem organizacyjnym

Zależności pomiędzy wizerunkiem a pojęciami granicznymi i pokrewnymi, czyli tożsamością, osobowością, reputacją, porządkują prezentowane w światowej literaturze modele wskazujące na zależności między nimi. W opracowanym modelu zarządzania wizerunkiem organizacji R. Abratt (1989) wskazał na osobowość oddziałującą na tożsamość, która następnie rzutuje na tworzący się wizerunek.



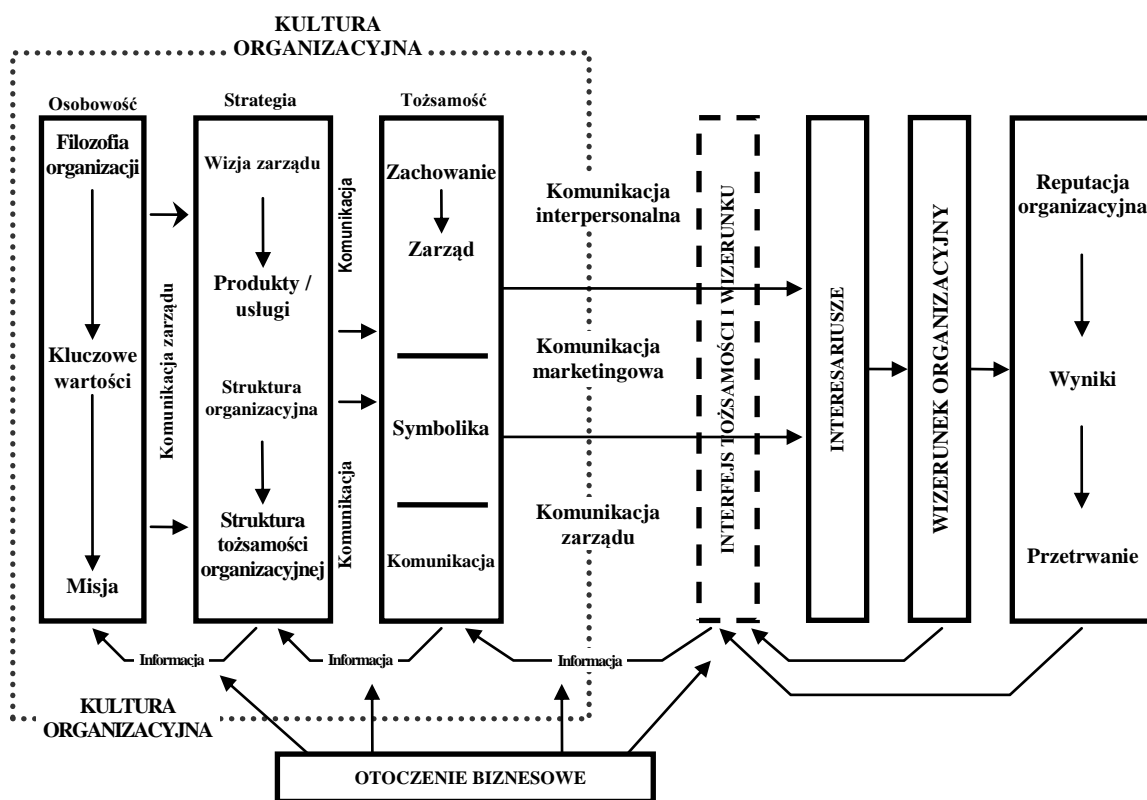
Rysunek 3. Proces zarządzania wizerunkiem organizacji według R. Abratta

Źródło: A New Approach to the Corporate Image Management Process, R. Abratt, 1989, *Journal of Marketing Management*, 5, s. 71.

W modelu R. Abratta (rysunek 3) osobowość organizacyjna rozumiana jest jako zbiór następujących elementów: filozofii, kluczowych wartości, kultury, zarządzania strategicznego, misji, celów, tworzenia i wdrażania strategii organizacji. R. Abratt nie potraktował jednak osobowości organizacji w wymiarze czysto ludzkim przez analogię do osobowości człowieka. Podkreślał, że rozwija się ona inaczej niż osobowość jednostki ludzkiej, gdyż jest determinowana przez inne czynniki, do których zaliczył: pracowników, klientów, dostawców oraz rynek. Zwrócił też uwagę na aspekt kontroli osobowości organizacji, wskazując na to, że może być ona zdeterminowana przed powstaniem organizacji poprzez określenie tego,

czym będzie się zajmowała, jakie będą jej kluczowe wartości i jak będzie zarządzana. Wyraźne odróżnienie osobowości organizacji od osobowości człowieka nie stoi w sprzeczności z praktykami personifikacji organizacji, czyli przypisywaniem jej ludzkich cech, co sprzyja wyrazistszemu postrzeganiu organizacji. Ważnym elementem modelu R. Abratta jest rozróżnienie pomiędzy pojęciami tożsamości i wizerunku oraz wprowadzenie pojęcia interfejsu wizerunku, czyli konsekwencji sprzężeń między organizacją i grupami interesariuszy. „Interfejs wizerunku reprezentuje punkty styku pomiędzy różnymi interesariuszami a organizacją. To w miejscu tego szerokiego interfejsu wszystkie doświadczenia interesariuszy (które są tym, co determinuje wizerunek organizacji) są kształtowane przez rezultaty różnych systemów zarządzania” (Abratta, 1989, s. 73-74).

Rozszerzeniem koncepcji R. Abratta jest model H. Stuart (rysunek 4), jeden z najbardziej kompleksowych modeli zarządzania tożsamością organizacyjną (Berniak-Woźny, 2011).



Rysunek 4. Model zarządzania tożsamością organizacyjną według H. Stuart.

Źródło: Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process, H. Stuart, 1999, *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), s. 206.

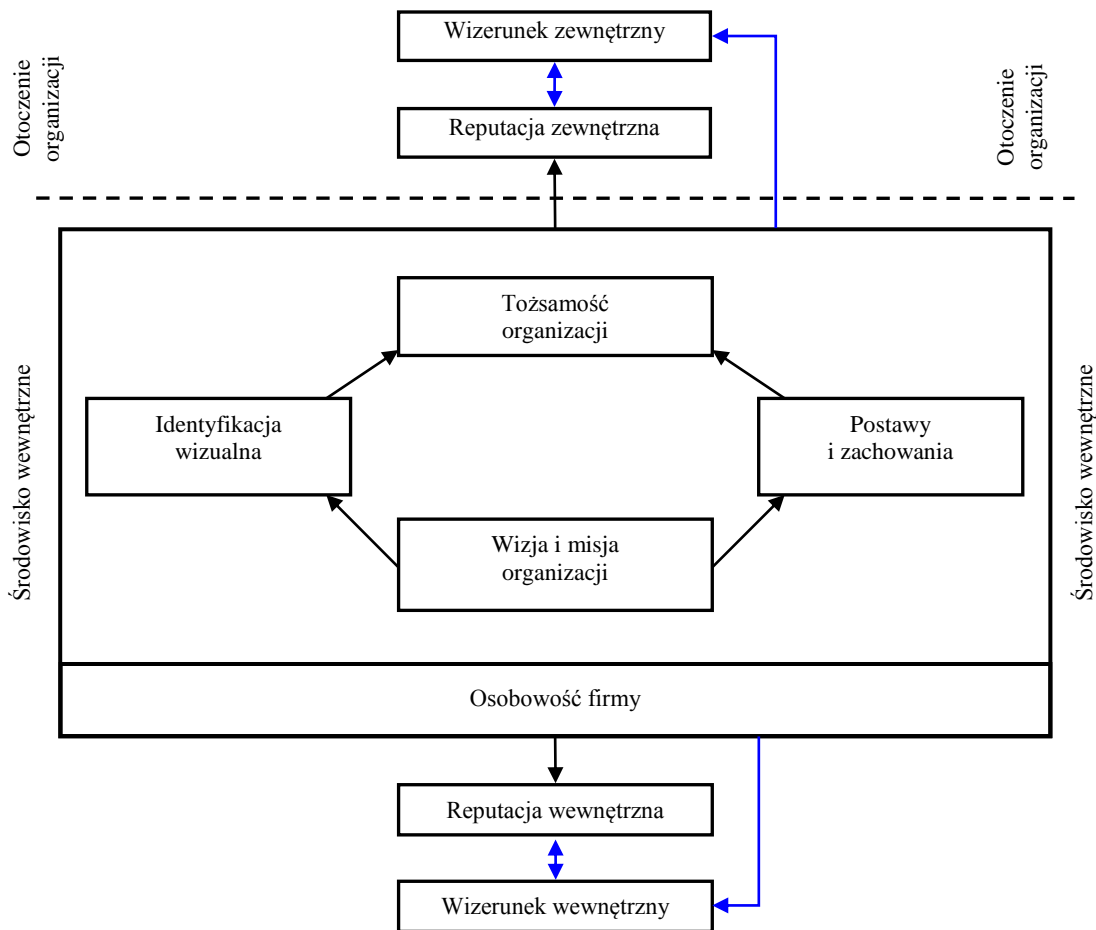
H. Stuart (1999) zakłada sprzężenia zwrotne pomiędzy osobowością, strategią oraz tożsamością organizacji. Poprzez interfejs tożsamości i wizerunku organizacja oddziałuje na interesariuszy tworzących w ich umysłach obraz organizacji, którego pochodną jest jej reputacja. Kultura organizacyjna – jako zestaw wartości, przekonań, podstawowych założeń organizacyjnych (Kehinde, 2012) – stanowi z kolei dla procesu zarządzania tożsamością kontekst, tło działania (Stuart, 1999). Podobnie kulturę organizacyjną zdefiniował W. Budzyński, który utożsamiał ją z systemem tożsamości, wyznawanymi wartościami, przyjętymi normami zachowań, historią, bohaterami oraz rytuałami zbiorowymi (2002). Podkreślił, że nie wszystkie z powyższych elementów są ujawnione i widoczne dla zewnętrznych obserwatorów, gdyż kultura składa się aspektów formalnych (jawnych) oraz nieformalnych (ukrytych) (Budzyński, 2002).

Ważnym elementem modelu H. Stuart jest zwrócenie uwagi na reputację jako pochodną wizerunku. Nie wszyscy badacze zgadzają się jednak z tym podejściem, inaczej rozumiejąc zależności pomiędzy wizerunkiem a reputacją. F. Krawiec na podstawie analizy literatury wskazał, że reputacja jest tym, jak pozytywnie lub negatywnie organizacja jest postrzegana przez jej głównych interesariuszy (2009). M.L. Barnett, J.M. Jermier, B.A. Lafferty (2006), analizując światowe czasopiśmiennictwo, zwrócili uwagę, że reputacja może być definiowana przez pryzmat trzech wymiarów:

- świadomości (*awareness*) istnienia organizacji z uwzględnieniem jej percepcji, wiedzy i emocji, jakie wywołuje w otoczeniu;
- oceny (*assessment*), ewaluacji organizacji przez jej interesariuszy;
- zasobów (*asset*), wskazując, że reputacja jest istotnym zasobem, wartością dla organizacji.

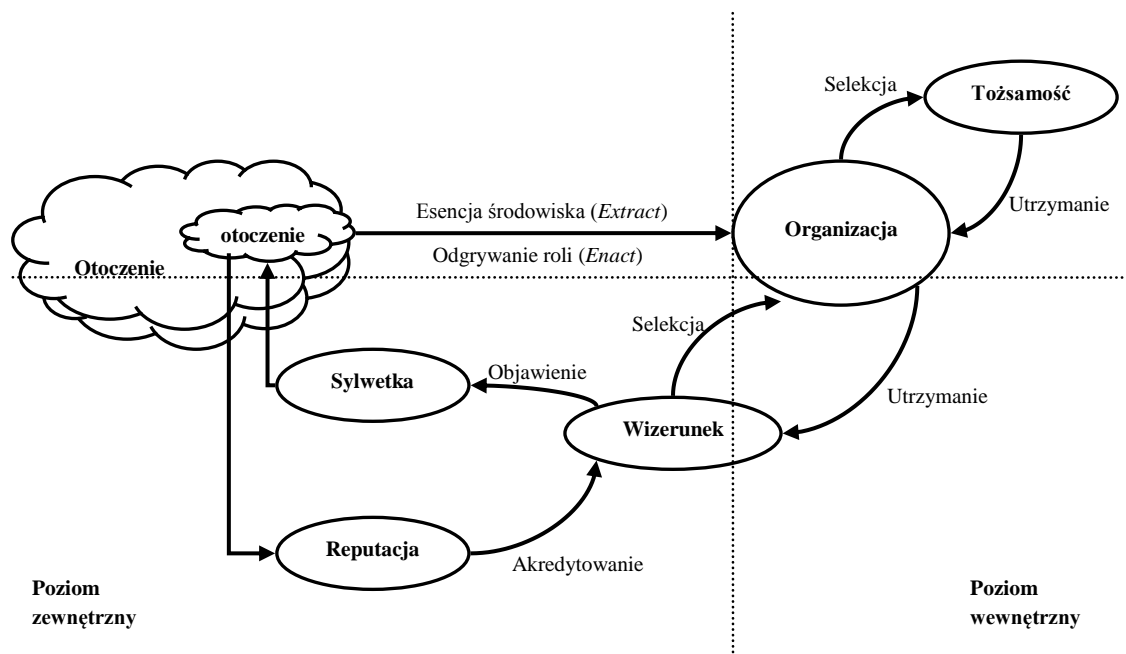
W literaturze naukowej istnieją dwie główne, alternatywne koncepcje zależności między wizerunkiem a reputacją (Zrałek, 2005). Pierwsza z nich, tzw. koncepcja analogiczna, utożsamia wizerunek z reputacją, traktując oba pojęcia jako synonimy (Radomir, Plăiaș, Nistor, 2014). Druga, tzw. koncepcja różnicująca, uznaje, że pojęcia te nie są tożsame. Nie brakuje też koncepcji pośrednich, zakładających, że reputacja jest wymiarem wizerunku (Zrałek, 2005). W. Budzyński do dyskursu naukowego wprowadził, oprócz reputacji, także pojęcie wiarygodności, wskazując, że jest to stopień zaufania interesariuszy względem organizacji, którego to reputacja jest konsekwencją (2002). Podkreślił również, że reputacja odnosi się do przeszłości i nie jest tożsama z wizerunkiem, będącym pojęciem szerszym i zawierającym jeszcze inne aspekty. Inna koncepcja zakłada, że reputacja jest konsekwencją długotrwałego funkcjonowania wielu wizerunków w różnorodnych grupach otoczenia organizacji (Zrałek, 2005).

A.I. Baruk utożsamia reputację ze zbiorem informacji o organizacji, które stanowią punkt wyjścia do jej postrzegania, czyli kształtowania się jej wizerunku. Koncepcję tę przedstawiła w formie graficznej (rysunek 5) (Baruk, 2006). Analizując poszczególne elementy wyróżnione na schemacie, Autor artykułu zauważył, że koncepcja A.I. Baruk wymaga uzupełnienia, gdyż na tworzący się wizerunek ma także bezpośredni wpływ tożsamość organizacji bez pośrednictwa reputacji, zaś zależności pomiędzy reputacją a wizerunkiem powinny uwzględniać sprzężenie zwrotne między nimi (sugestie Autora artykułu prezentują elementy wydrukowane na niebiesko na rysunku 5).



Rysunek 5. Zależności pomiędzy wizerunkiem organizacji a jej osobowością, reputacją i tożsamością.  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy* (s. 36), A.I. Baruk, 2006, Warszawa: Difin.

W modelu wyjaśniającym zależności między wizerunkiem a pojęciami bliskoznacznymi oraz granicznymi, zaprezentowanym przez N. Marzilianą, organizacja rozumiana jest jako pochodna otoczenia, jego esencja, ekstrakt w obszarze, w jakim działa, odpowiadając na określone zewnętrzne potrzeby i oczekiwania (rysunek 6) (1998). W organizacji znajduje to odzwierciedlenie w sensie jej istnienia i kreowaniu własnej tożsamości. Na poziomie zewnętrznych relacji organizacja tworzy własny wizerunek, którego wymiarem oceny jest reputacja. To ona, jako forma akredytacji wizerunku, stanowi podstawę do określenia przez organizację jej profilu, sylwetki (*Profile*) i kluczowych elementów, na podstawie których jest postrzegana i oceniana przez otoczenie.



Rysunek 6. Zależności między środowiskiem a organizacją w kontekście tożsamości, wizerunku i reputacji według N. Marziliano.

Źródło: Preface, *Managing the Corporate Image and Identity: Bordeline Between Fiction and Realisty*, N. Marziliano, 1998, *International Studies Of Management & Organization*, 28(3), s. 5.

W literaturze specjalistycznej funkcjonuje też pojęcie bliskie reputacji wizerunkowi – *goodwill*, przez niektórych badaczy utożsamiane z renomą. M. Klapczyńska określiła je jako wartość firmy wynikającą z jej reputacji w przeciwieństwie do wartości wynikających z jej podstawowej działalności przedmiotowej, nazwanej w literaturze *going concern* (2003).

### 3. Obszary i czynniki kształtowania wizerunku organizacji

Wybrane oraz przedstawione powyżej zależności pomiędzy kulturą, tożsamością, osobowością i reputacją organizacyjną określają kontekst kształtowania wizerunkiem, wskazując zarazem na ich miejsce w tym procesie. Zaprezentowane modele R. Abratta i H. Stuart stanowią punkt wyjścia do rozważań na temat instrumentów kształtowania wizerunku. Wskazują na zewnętrzny charakter wizerunku względem organizacji, który jest wypadkową czynników, na jakie organizacja nie ma wpływu i takich, na które pośrednio albo bezpośrednio może oddziaływać. Według powyższych modeli wizerunek tworzy się pomiędzy organizacją i jej interesariuszami, dlatego też właściwe kształtowanie wizerunku wymaga uwzględnienia mechanizmów psychologicznych, warunkujących ten proces po stronie interesariuszy organizacji. Jednak naukowcy badający zagadnienie wizerunku nie mają jednolitych poglądów na temat czynników, działań oraz narzędzi jego kształtowania. Z tego też względu Autor podjął próbę kwerendy wybranej literatury naukowej poświęconej zagadnieniu kształtowania wizerunku organizacji, w celu wskazania obszarów, czynników i narzędzi, jakie mogą być wykorzystywane przez organizacje w procesie kreowania wizerunku.

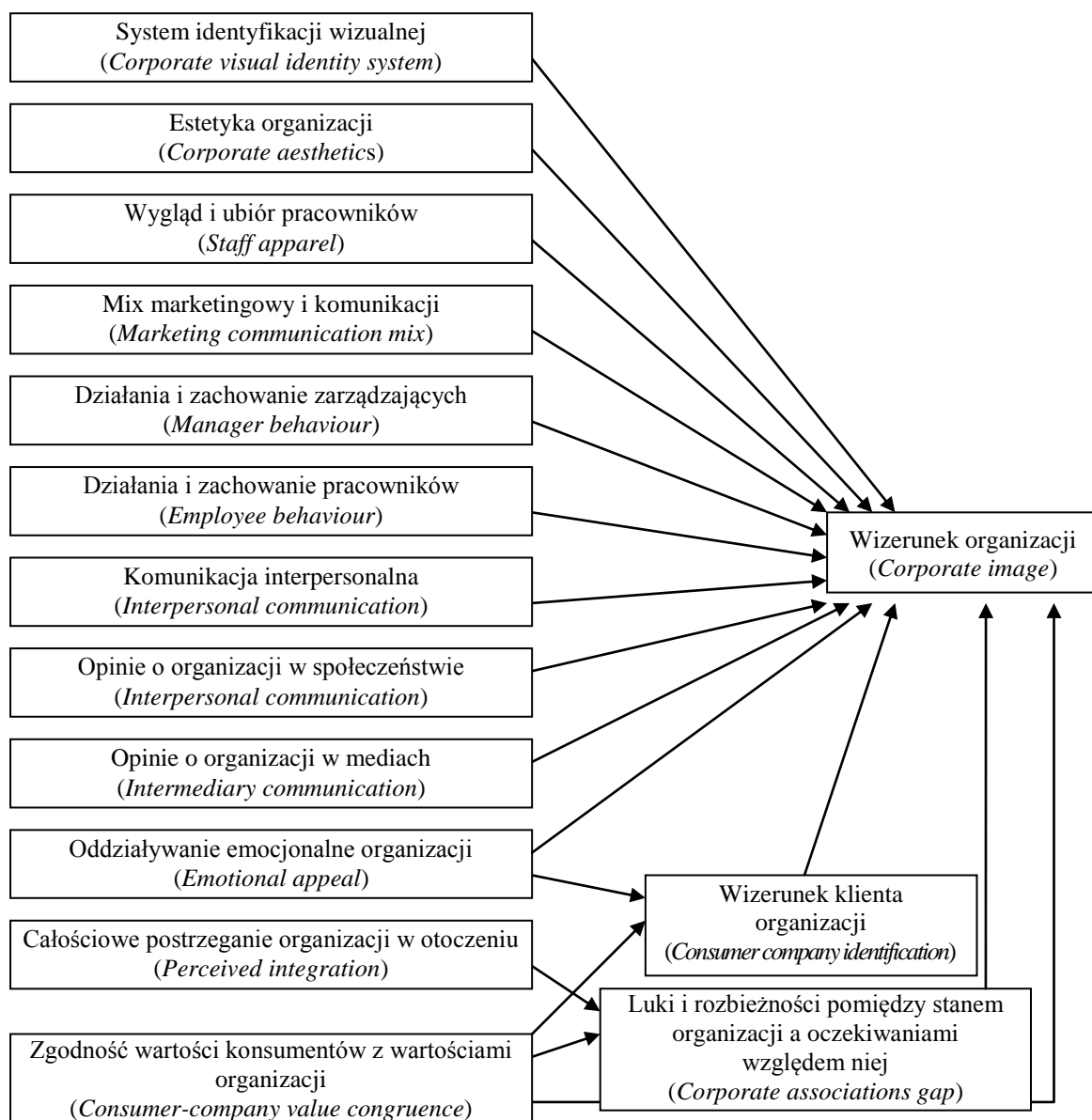


K. Wojcik wyróżniła podstawowe obszary kształtowania wizerunku organizacji, wskazując, że są to (2005):

- stan organizacji, określający to, czym jest dana organizacja we wszystkich aspektach i przejawach,
- komunikowanie o tym stanie,
- społeczny rezonans.

Wytypowanie stanu organizacji jako głównego obszaru kształtowania wizerunku organizacji jest zbieżne z modelem procesu zarządzania wizerunkiem organizacyjnym według R. Abratta (rysunek 3). Zaprezentowany model zarządzania *Corporate Identity* według H. Stuart (rysunek 4) również wyraźnie koresponduje z głównymi obszarami kształtowania wizerunku, na które zwróciła uwagę K. Wojcik. Model H. Stuart wskazuje na ramową kulturę organizacyjną, obejmującą elementy osobowości, strategii i tożsamości organizacyjnej, co odpowiada stanowi organizacji. Nie pomija także komunikacji, zwracając uwagę na komunikację: interpersonalną, marketingową, zarządu, a także informacje zwrotne płynące z otoczenia organizacji. W modelu można również odnaleźć społeczny rezonans, wyrażony interfejsem tożsamości i wizerunku, co oznacza kształtowanie się wizerunku na styku organizacji z jej interesariuszami.

E. Karaosmanoglu na podstawie analizy literatury przyjął kombinację kilkunastu głównych czynników kształtowania wizerunku organizacji (rysunek 7) (2006). Jak zauważył, są wśród nich elementy związane z symboliką organizacji, czyli: system identyfikacji wizualnej, estetyka organizacji czy wygląd i ubiór pracowników, a także mix marketingowy oraz komunikacyjny, do których zaliczył: produkty i usługi, reklamę marki oraz firmy, public relations, sponsoring, sprzedaż bezpośrednią. Wskazał również na aspekty behawioralne organizacji, do których zakwalifikował: działania i zachowania zarządzających, pracowników oraz całej organizacji. Wyróżnił też elementy, które w pewnych zakresach nie są kontrolowane przez organizację: opinie o niej w otoczeniu i mediach, oddziaływanie emocjonalne na interesariuszy oraz całościowe jej postrzeganie. Zwrócił także uwagę, że czynnikami pośrednio i bezpośrednio oddziałującymi na obraz organizacji są: luki i rozbieżności pomiędzy stanem organizacji a oczekiwaniami względem niej oraz zgodność lub niezgodność wartości wyznawanych przez konsumentów z wartościami organizacji a także wizerunek konsumenta.



Rysunek 7. Zarys czynników kształtujących wizerunek organizacji według E. Karaosmanoglu.  
 Źródło: *Determinants of Corporate Image Formation: A Consumer-Level Model Incorporating Corporate Identity Mix Elements and Unplanned Communication Factors* (s. 75), E. Karaosmanoglu, 2006, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Industrial and Business Studies Marketing and Strategic Management Group, Warwick: Warwick Business School, University of Warwick.

G.M. Zinkhan, J. Ganesh, A. Jaju i L. Hayes (2001) skategoryzowali czynniki kształtujące wizerunek organizacji jako wewnętrzne i zewnętrzne, zależnie od tego, czy organizacja może je bezpośrednio kontrolować. Do czynników wewnętrznych zaliczyli:

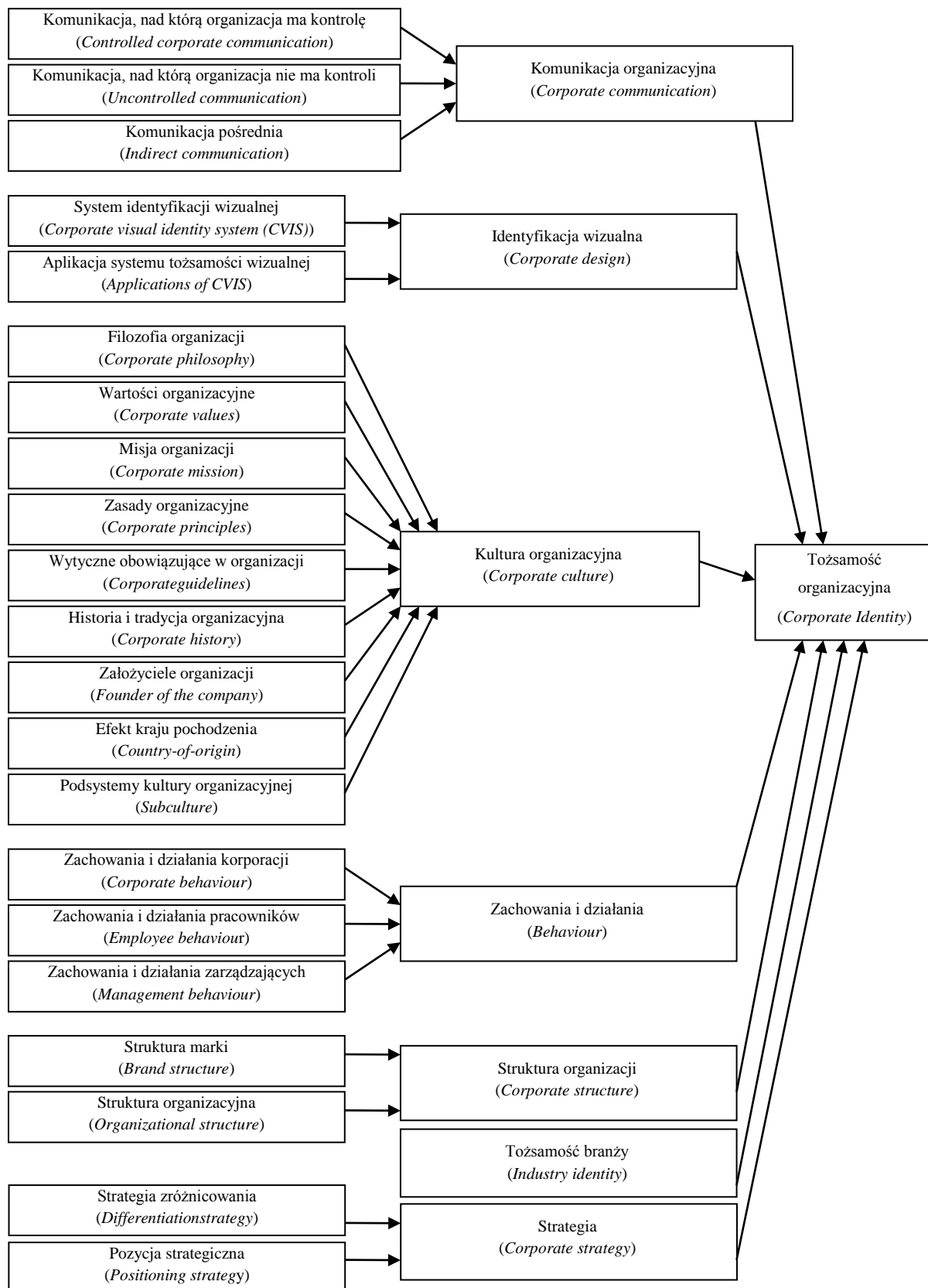
- osobowość i tożsamość organizacji;
- reklamę;
- wizerunek oferowanych marek;
- public relations;
- zachowania pracowników.

Do czynników zewnętrznych zakwalifikowali z kolei:

- wizerunek branży;
- efekt kraju pochodzenia;
- informacje przekazywane z ust do ust;
- informacje pojawiające się w mediach.

Powyższa klasyfikacja wydaje się jednak niekompletna, gdyż określenie wszystkich czynników wpływających na tworzenie się wizerunku organizacji jest skomplikowane, m.in. dlatego, że różnorodni interesariusze korzystają z heterogenicznych kombinacji elementów w procesie konstituowania wizerunku (Duarte, Alves, Raposo, 2010). D. Bernstein uważa, że wizerunek formułuje się na podstawie niezliczonej ilości elementów syntezy na podstawie formalnych i nieformalnych informacji pochodzących od organizacji, przy czym ich istotność warunkowana jest przez odbiorcę (Abratt, 1989).

W wielu publikacjach kształtowanie wizerunku jest utożsamiane z procesem kształtowania tożsamości organizacji, przy uwzględnieniu występowania czynników zewnętrznych, zależnych od interesariuszy. Należy jednak dodać, że w takim ujęciu tożsamość organizacyjna traktowana jest bardzo szeroko i obejmuje również procesy komunikacji. Przykładem takiego podejścia jest m.in. model tożsamości organizacyjnej zaproponowany przez T.C. Melewara (rysunek 8).



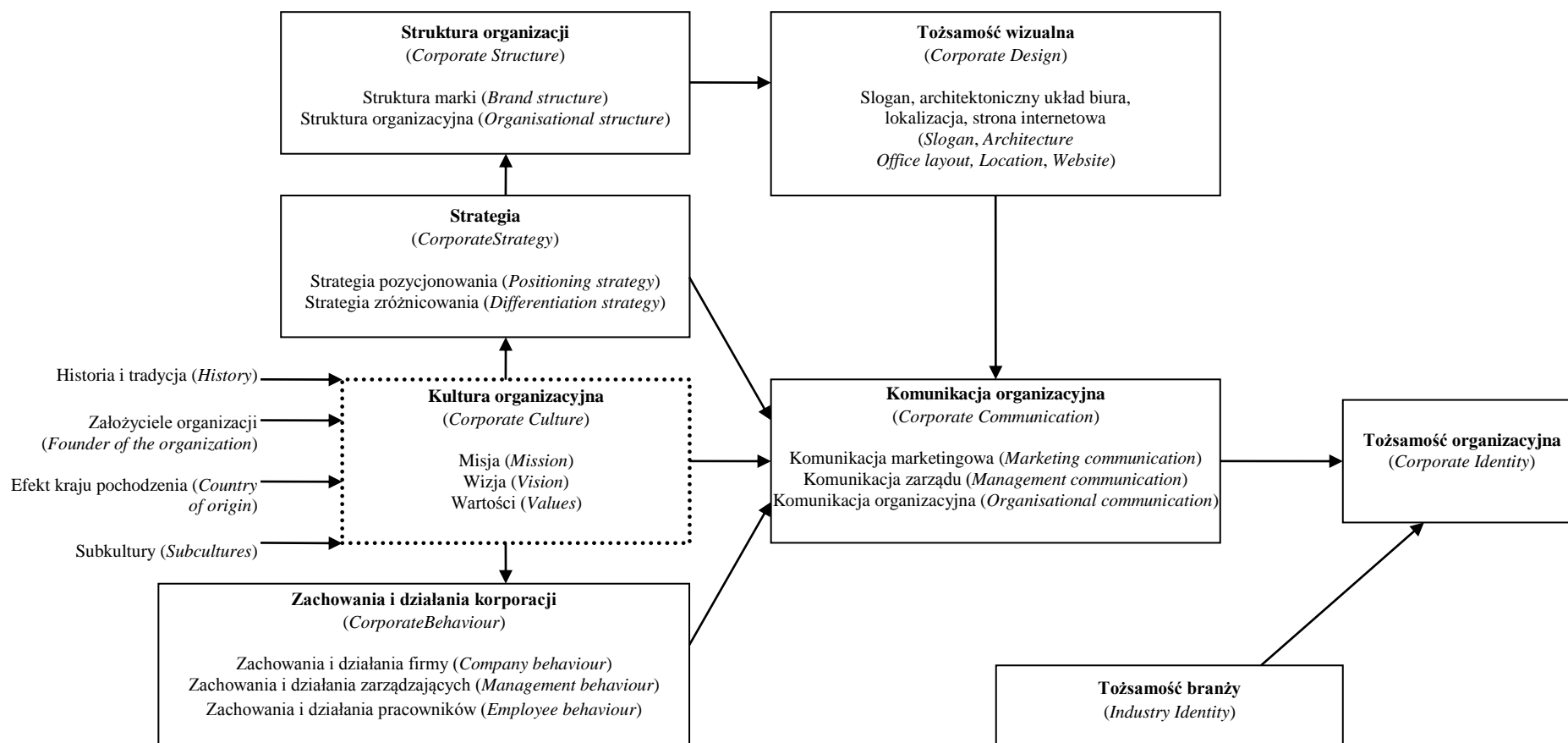
Rysunek 8. Wymiary i elementy tożsamości organizacyjnej według T. C. Melewara.

Źródło: *Seven dimensions of corporate identity, A categorisation from the practitioners' perspectives* (s. 849), T.C. Melewar, E. Karaosmanoglu, 2006, *European Journal of Marketing*, 40(7/8).

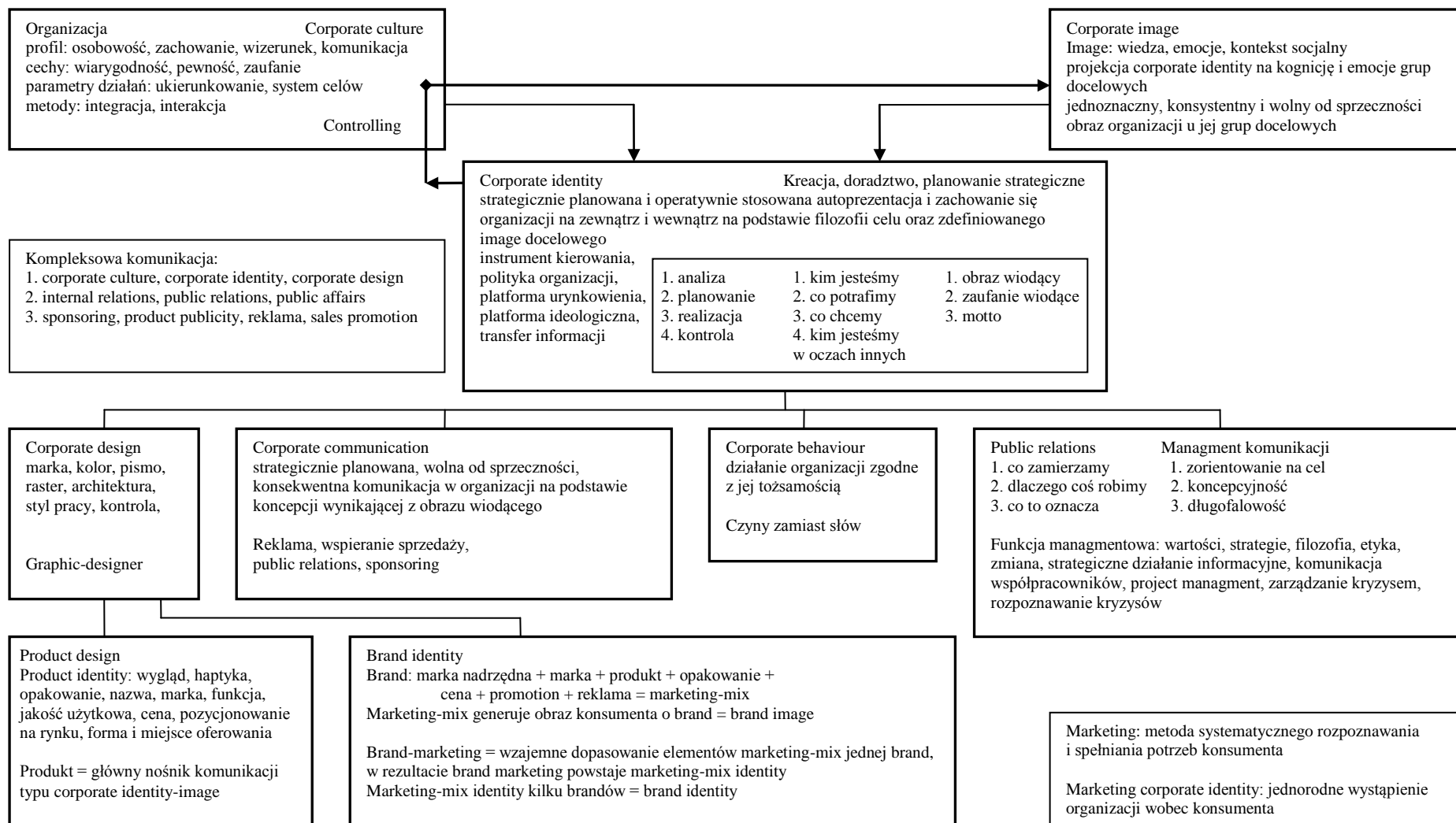
T.C. Melewar i E. Karaosmanoglu na podstawie badań własnych dokonali reklasyfikacji elementów występujących w modelu T.C. Melewara (rysunek 8), składających się na tożsamość organizacyjną (*Corporate Identity*), wskazując na ich zależności (rysunek 9). Uznali oni, że historia i tradycja organizacyjna, jej założyciele, efekt kraju pochodzenia oraz podsystemy kultury organizacyjnej warunkują kulturę organizacyjną, określoną oraz wyrażoną poprzez misję, wizję i wartości organizacyjne. Oznacza to, że proces kształtowania wizerunku organizacji zaczyna się już na etapie określenia jej misji, wizji i wartości. T.C. Melewar i E. Karaosmanoglu zauważyli, że kultura organizacyjna oddziałuje na zachowania, działania, strategię i komunikację organizacji. Przyjęta i realizowana strategia determinuje strukturę organizacji, a ta z kolei wpływa na jej tożsamość wizualną. Ważnym elementem w zmodyfikowanym modelu jest komunikacja organizacyjna, która pełni rolę pośredniczącą między wszystkimi czynnikami wewnętrznymi, kształtującymi tożsamość organizacyjną.

Inną koncepcją obrazującą czynniki kształtowania wizerunku organizacji jest model zaproponowany przez M. Fleischera (rysunek 10). Uznał on, że wizerunek jest formą projekcji tożsamości organizacyjnej na kognicję i emocje grup docelowych (2003). Działania w zakresie kształtowania wizerunku utożsamiał natomiast z procesem zarządzaniem tożsamością, na który w jego opinii składają się: systematyczna analiza, planowanie, realizacja i kontrola tożsamości organizacyjnej. Budując model czynników kształtowania tożsamości organizacyjnej, M. Fleischer uporządkował pojęcia i określił zależności pomiędzy nimi. Wkładem M. Fleischera w rozwój koncepcji poświęconych kształtowaniu wizerunku jest zdefiniowanie działań podejmowanych przez organizację, w tym zakresie, jako procesu zarządzania. Pojęcie takie oznacza, że kreowanie wizerunku jest efektem planowego i świadomego działania organizacji, które można podzielić na etapy. Z opinią tą zgodziła się A. Dewalska-Opitek, określając składowe procesy kształtowania wizerunku, takie jak (2010):

- identyfikacja adresatów działań wizerunkotwórczych;
- zdefiniowanie w oparciu o unikatową tożsamość pożądanego wizerunku;
- komunikowanie pożądanego wizerunku;
- zdefiniowanie barier i zakłóceń pożądanego wizerunku;
- zarządzanie wizerunkiem w czasie.



Rysunek 9. Zależności pomiędzy elementami tworzącymi tożsamość organizacyjną według T. C. Melewara i E. Karaosmanoglu.  
 Źródło: *Seven dimensions of corporate identity, A categorisation from the practitioners' perspectives* (s. 865), T.C. Melewar, E. Karaosmanoglu, 2006, *European Journal of Marketing*, 40(7/8).



Rysunek 10. Model czynników kształtowania tożsamości organizacyjnej według M. Fleischera.

Źródło: *Corporate identity i public relations* (s. 111-112), M. Fleischher, 2003, Wrocław: Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej.

W opinii autora zaproponowaną przez A. Dewalska-Opitek koncepcję kształtowania wizerunku warto poszerzyć o etap badania aktualnego wizerunku i elementy kształtowania tożsamości organizacji. Należy zauważyć, że mocnym składnikiem koncepcji A. Dewalskiej-Opitek, jest zwrócenie uwagi na zarządzanie wizerunkiem w czasie. Wynika to z natury procesu zarządzania, który obliguje do tego, aby działania organizacji w zakresie kształtowania tożsamości i komunikacji charakteryzowały się dynamiką uwzględniającą zachodzące w otoczeniu zmiany. Jest to zbieżne z zaprezentowaną przez J. Altkorna koncepcją *zarządzania wizerunkiem w czasie* (2001). Akcentuje ona fakt, że wizerunek jest zjawiskiem dynamicznym, przechodzącym fazy: zaistnienia, rozwoju, utrzymania, konkurowania i zmian, które J. Altkorn nazwał cyklem życia wizerunku. W procesie zarządzania wizerunkiem wymusza to uwzględnienie etapów jego rozwoju w poszczególnych grupach interesariuszy.

Wartościowym, w opinii Autora artykułu, modelem zarządzania wizerunkiem jest koncepcja strategicznego zarządzania wizerunkiem (*Strategic Image Management*), opisywana w literaturze przedmiotu jako ciągły proces, składający się z poszczególnych etapów, takich jak:

- badanie i identyfikacja wizerunku organizacji w jej otoczeniu;
- wybór adresatów działań wizerunkotwórczych;
- ustalenie wizerunku docelowego;
- dobór instrumentów umożliwiających osiągnięcie zamierzonego wizerunku;
- wyznaczenie osób i komórek odpowiedzialnych za realizację konkretnych zadań;
- implementacja wybranych instrumentów i realizacji zaplanowanych działań;
- monitoring i ewaluacja;
- zarządzanie sytuacją kryzysową (por. Glińska, 2008)<sup>1</sup>.

## Podsumowanie

Przytoczone powyżej teorie kształtowania wizerunku wskazują na złożoność oraz wieloaspektowość tego procesu oraz wykazują pewną ewolucję modeli i koncepcji opisujących kreowanie wizerunku przez organizację. Pierwsze modele skoncentrowane były na samych czynnikach budowania wizerunku, następnie rozszerzone zostały o elementy kształtowania tożsamości. Współczesne koncepcje podchodzą do kształtowania wizerunku jak do świadomego procesu zarządzania powiązanego z innymi procesami zarządzania w organizacji.

## Bibliografia

- Abratt, R. (1989). A New Approach to the Corporate Image Management Process. *Journal of Marketing Management*, 5, 63-76.
- Altkorn, J. (2004). *Wizerunek firmy*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
- Altkorn, J. (2001). Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w czasie. *Marketing i Rynek*, 6, 2-6.
- Balmer, J.M.T., Greyser, S.A. (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California management review*, 44(3), 72-86.
- Balmer, J.M.T. (2007). Identity Based Views of the Corporation: Insights from Corporate Identity, Organisational Identity, Social Identity, Visual Identity, Corporate Brands and Corporate Image. *Working Paper Series*, 7, 3-31.
- Barnett, M.L., Jermier, J.M., Lafferty, B.A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Baruk, A.I. (2006). *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Warszawa: Difin.

---

<sup>1</sup> Autor poszerzył strategiczne zarządzanie wizerunkiem przedstawione przez E. Glińską o implementację wybranych instrumentów i realizację zaplanowanych działań oraz zarządzanie sytuacją kryzysową.



- Biedermann, M., Urbaniak, M. (1998). Image – czynnikiem sukcesu firmy. *Marketing i Rynek*, 11, 17-19.
- Budzyński, W. (2008). *Public relations strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*. Warszawa: Poltext.
- Budzyński, W. (2002). *Wizerunek firmy: kreowanie, zarządzanie, efekty*. Warszawa: Poltext.
- Center, E.M. (2007). *Public Relations*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
- Csordás, T. (2008). *Corporate identity with special regard to the human factor*. PhD Dissertation. Miskolc.
- Dewalska-Opitek, A. (2010). Model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing*, 3, 219-229.
- Fleischer, M. (2003). *Corporate identity i public relations*. Wrocław: Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej.
- Galinowski, J. (2005). *Dylematy wizerunku instytucji publicznej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR.
- Glińska, E. (2008). *Zarządzanie procesem kształtowania wizerunku miasta wśród jego mieszkańców na przykładzie Zambrowa*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Hatch, M. J., Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture identity and image. *European Journal of Marketing*, 5/6, 356-365.
- Hatch, M.J., Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. In: *Human Relations*, t. 55(8). The Tavistock Institute, SAGE Publications London and Thousand Oaks CA, New Delhi.
- Karaosmanoglu, E. (2006). *Determinants of Corporate Image Formation: A Consumer-Level Model Incorporating Corporate Identity Mix Elements and Unplanned Communication Factors*. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Industrial and Business Studies Marketing and Strategic Management Group. Warwick: Warwick Business School, University of Warwick.
- Kehinde, O.A. (2012). Organizational Culture and Its Corporate Image: A Model Juxtaposition. *Business and Management Research*, 1(1), 121-132.
- Klapczyńska, M. (2003). Goodwill – definicja i wartość. *Marketing i Rynek*, 9, 7-12.
- Krawiec, F. (2009). *Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy*. Warszawa: Difin.
- Marziliano, N. (1998). Preface, Managing the Corporate Image and Identity: Borderline Between Fiction and Reality. *International Studies of Management & Organization*, 28(3).
- Melewar, T.C., Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity, A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 836-869.
- Radomir, L., Plăiaș, I., Nistor, V.C. (2014). *Corporate Reputation, Image and Identity: Conceptual Approaches*. In: International Conference – Marketing – from information to decision.
- Stensaker, B. (2007). The Relationship between Branding and Organisational Change. In: *Higher Education Management and Policy*, 1, OECD 2007.
- Stuart, H. (1999). *Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process*. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 200-207.
- Van Riel, C.B.M., Balmer, J.M.T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Wojcik, K. (2005). *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem – podręcznik dla teoretyków, poradnik dla praktyków*. Warszawa: Placent.
- Zaclona, T. (2007). *Wizerunek jako nośnik informacji w procesie komunikacji*. W: K. Surówka (red.), *Zeszyt Naukowy Instytutu Ekonomicznego*, 1. Nowy Sącz: Wydawnictwo PWSZ.
- Tarczydło, B. (2013). *Metodyka kształtowania wizerunku marki*. *Rozprawy monograficzne*, 298. Kraków: Wydawnictwo AGH.
- Zinkhan, G.M., Ganesh, J., Jaju A., Hayes, L. (2001). Corporate Image: A Conceptual Framework for Strategic Planning. In: G. Marshall, S. Grove (eds.), *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, American Marketing Association, t. 12. Chicago.
- Zrałek, J. (2005). *Znaczenie wizerunku przedsiębiorstwa w wyborach konsumentów w świetle racjonalności*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Żyminkowski, T. (2003). *Kształtowanie wizerunku banku*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

**Piotr SERAFIN**

## **ZNACZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W DZIAŁALNOŚCI LOKALNEJ GRUPY DZIAŁANIA KORONA SĄDECKA**

### **Streszczenie**

Kultura organizacyjna jako istotny zasób niematerialny przyczynia się do sprawnej i efektywnej realizacji celów długofalowych organizacji, umożliwia wprowadzanie zmian, a jej oddziaływanie możliwe jest – choć sprawia to trudności – do zaobserwowania i pomiaru. Warty zainteresowania obszarem analiz wpływu kultury organizacyjnej na działalność organizacji jest wyraźnie odróżniający się od sektora państwowego oraz prywatnego tzw. III sektor (NGO). Do sektora NGO zalicza się Lokalne Grupy Działania (LGD), które są dość trwale wpisane w szeregi instytucji o znaczącym wpływie na rozwój lokalny. Przykładem skutecznej Lokalnej Grupy Działania jest stowarzyszenie LGD Korona Sądecka, działającej na terenie Sądeczczyzny. Celem artykułu jest identyfikacja kultury organizacyjnej występującej w LGD Korona Sądecka oraz próba nakreślenia kierunków jej zmiany, w oparciu o model wartości konkurujących Camerona i Quinna. Uzyskane wyniki wskazują na oczekiwanie pracowników i zarządu LGD nieznacznej korekty istniejącego profilu kultury oraz przesunięcia z typu kultury hierarchicznej w kierunku podejścia adhokracyjnego.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, lokalne grupy działania, Korona Sądecka.

### **Summary**

Organizational culture as a significant form of intangible assets contributes to effective realization of long-term goals of an organization. It also enables providing changes to previous assumptions and react to emerging circumstances. An interesting question to answer that focuses on organizational culture is it's role in managing within so called third sector of economy – non-governmental and non-profit-making organizations. Local action groups are the non-governmental organizations operating in rural areas in most of the European countries. Their main objective is to support local development. In Poland they are a significant form of institutional capital in rural areas. The main purpose of the paper has been to identify organizational culture in one of the action groups operating in Southern Poland – LAG Korona Sądecka and outline the direction of it's changes basing on the model of the Competing Values Framework of Cameron and Quinn. The results of the research conducted among the employees and the board members of the LAG Korona Sądecka indicate the need to provide some changes in the existing culture profile. For example they would shift in some extent from a hierarchical type to an ad hoc approach.

**Key words:** organizational culture, Local Action Group, Korona Sądecka.

### **Wprowadzenie**

Ważnym zasobem niematerialnym, będącym w dyspozycji każdej organizacji oraz wpływającym na jej funkcjonowanie, jest kultura organizacyjna. Przyczynia się ona do sprawnej i efektywnej realizacji stawianych celów długofalowych, umożliwia wprowadzanie zmian, a jej oddziaływanie możliwe jest – choć sprawia to trudności – do zaobserwowania i pomiaru. Zwyczajowo może być ujmowana jako zestaw wartości, norm i postaw wpływających na sposób działania organizacji i warunkujących określone jej zachowania, stąd można uznać, że wpływa na postrzeganie tego, co i jak reprezentuje organizacja. Ciekawym obszarem analiz

wpływu kultury organizacyjnej na działalność organizacji jest wyraźnie odróżniająca się od sektora państwowego oraz prywatnego tzw. III sektor (NGO – *non governmental organisation*), tworzony przez organizacje pozarządowe, które są definiowane ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, art. 3.2). Do sektora NGO zalicza się także Lokalne Grupy Działania (LGD), których powstanie jest związane z realizacją tzw. podejścia Leader na obszarach wiejskich państw należących do Unii Europejskiej (od początku lat 90., a w Polsce zasadniczo od 2007 roku). Są one dość trwale wpisane w szeregi instytucji o znaczącym wpływie na rozwój lokalny. Przykładem skutecznej Lokalnej Grupy Działania jest stowarzyszenie LGD Korona Sądecka, działającej na terenie czterech gmin zlokalizowanych na Sądecczyźnie. Jej aktywność przyczynia się do zmian zachodzących wokół Nowego Sącza, a jednym z istotnych czynników skuteczności w realizacji wielu działań prorozwojowych LGD-u jawi się kultura organizacyjna w tej jednostce. Celem artykułu jest zatem identyfikacja kultury organizacyjnej występującej w LGD Korona Sądecka oraz próba nakreślenia kierunków jej zmiany, w oparciu o model wartości konkurujących K.S. Camerona i R.E. Quinna. Prezentowane wyniki pochodzą z badań ankietowych przeprowadzonych w jednostce w sierpniu i wrześniu 2017 roku.

## **1. Kultura organizacyjna i jej istota**

W udanej realizacji podejmowanych zadań – zarówno tych, które wynikają z profilu działalności danej organizacji, jak i nietypowych, wykonywanych rzadziej bądź sporadycznie – podkreśla się znaczenie uznawanych wartości, stosowanych norm postępowania i zachowań przez jej kierownictwo oraz pracowników każdego szczebla. W dyskusji nad organizacjami problematyka ta przewija się od dawna – w latach 50. XX wieku pojawiło się pierwsze ujęcie terminologiczne kultury w odniesieniu do organizacji, którego autorem był E. Jaques w opracowaniu *The Changing Culture of a Factory* (Kostera, 2000). Szerzej koncepcyjnym ujęciem tej problematyki zajął się A.M. Pettrigrew w publikacji *On studying organizational cultures* (1979). Systematyczne badania nad kulturą organizacyjną rozpoczęto w latach 80. ubiegłego stulecia, do czego przyczynił się rozwój metod jakościowych i zwiększenie ich roli względem metod ilościowych w badaniach organizacji. Za jeden z kluczowych czynników wpływających na pożądaný rozwój przedsiębiorstw zaczęto uznawać kulturę organizacyjną, czego dowodziły badania m.in. T. Petersa i R. Watermana (1984). Prowadzone badania w amerykańskich korporacjach sprzyjały także popularyzacji tego terminu, o czym wspomina Z. Antczak (2009), przywołując klasyczne opracowanie z 1982 roku T. Deala i A. Kenedy'ego pt. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Opisy koncepcji kultury organizacyjnej stały się często podejmowanym tematem w naukach o zarządzaniu, zwłaszcza w latach 80. i 90., w okresie zainteresowania się badaczy sukcesami na arenie międzynarodowej firm japońskich, których zarządzanie porównywano z modelem amerykańskim (Ouchi, 1988). W kulturze organizacyjnej zaczęto widzieć oparcie dla podejmowanych decyzji w przedsiębiorstwach (Stoner, Wankel, 1997).

W krajowej literaturze naukowej zwiększone zainteresowanie badaniem kultury organizacyjnej pojawiło się w kontekście zmian ustrojowych po roku 1989. Transformacja gospodarcza wymusiła konieczne do wprowadzenia działania dostosowawcze w zakładach przemysłowych, które zaczęły funkcjonować w warunkach wolnego rynku i konkurencji. W odpowiedzi na zachodzące procesy zaczęto dostrzegać w sferze nauki i praktyki potrzebę reorganizacji dotychczasowej kultury organizacyjnej krajowych przedsiębiorstw, którą zestawiano z kulturą organizacyjną firm kapitalistycznych. Problematykę tę podejmowali m.in. Cz. Sikorski (1990, 1998, 1999) J. Pańków (1995), J. Rutkowski (1995), J. Stachowicz

i J. Machulik (2001). Znaczną reprezentację w literaturze mają nieco późniejsze badania porównawcze kultury organizacyjnej polskich organizacji z zagranicznymi z pierwszej dekady XXI wieku, takie jak np. analizy wpływu kultury narodowej na funkcjonowanie i kulturę organizacyjną w różnych krajach (Sułkowski, 2002a). Wskazać można na analizy przyczyn sukcesów i sposobów zarządzania firmami, przekładające się na zainteresowanie ich wykorzystania w Polsce (firmy japońskie – Aluchna, 2005) czy też badania określające wpływ kultury na organizacje ujmowane w kontekście umiędzynarodowienia procesów gospodarczych (Sułkowski, 2002b). Pojawiło się również wiele prac, które łączy odwoływanie się do kultury organizacyjnej, ale poświęconych – jak ocenia P. Krzyworzeka – „ludzkiemu aspektowi działań różnego rodzaju organizacji” (2012, s. 78). Autor ten przytacza pozycje obejmujące problematykę kultury organizacyjnej rozważanej w różnych branżach, m.in. instytucjach publicznych, siłach zbrojnych, oświacie, bibliotekach, turystyce i formułuje w oparciu o „rozrzuć” podejmowanej problematyki tezę o braku klarowności pojęcia „kultura organizacyjna”. Znajduje ona zresztą potwierdzenie w opinii innych badaczy – Ł. Sułkowski wskazuje, że „nurt kulturowy w zarządzaniu boryka się z podstawowymi problemami epistemologicznymi odnoszącymi się do sposobów definiowania kultury organizacyjnej” (2008 s. 10). „Brakuje zgody wśród badaczy dotyczącej wspólnie wypracowanego sposobu porządkowania, nie ma wypracowanego jednego paradygmatu kultury organizacyjnej. Brak jest też jednoznacznych rozstrzygnięć dotyczących tego w jakiej mierze kultura jest naturalnym tworem ewolucji społeczności ludzkich, a w jakiej można ją świadomie projektować i konstruować w procesie zarządzania” (Koźmiński, Jemielniak, Latusek, 2009, s. 4). Część badaczy uznaje, że kultura organizacyjna odnosi się bardziej do sposobu myślenia, a według innych ma dotyczyć sposobu działania. Różnice w interpretacji kultury organizacji biorą się też z faktu zaliczania jej bądź do cech organizacji, bądź uznawania jej za synonim organizacji (Kuc, 2008).

Konsekwencją wskazanych problemów jest występowanie licznych ujęć terminologicznych kultury organizacyjnej. W grupie najliczniej cytowanych znajduje się definicja E. Scheina (2004, s. 17), który postrzega kulturę organizacyjną jako zbiór podstawowych przekonań w danej grupie, przez nią przyjętych i wypracowanych w ramach rozwiązywania problemów z adaptacją zewnętrzną i integracją wewnętrzną. Sprawdzający się wzorzec powinien być wdrażany wśród nowych członków organizacji jako prawidłowy sposób postrzegania, myślenia i rozwiązywania problemów. W oparciu o powyższe znaczenie omawianego pojęcia wyprowadzony został model kultury organizacyjnej (Ibidem s. 26) – uznawany za klasyczny – którego składowymi są artefakty (postrzegane na zewnątrz, stanowiące o stylu organizacji), normy i wartości (deklarowane i przestrzegane) oraz podstawowe założenia (zbiór wzajemnie powiązanych przekonań i założeń). Często przywoływaną w krajowej literaturze jest definicja Cz. Sikorskiego, który postrzega kulturę organizacyjną, opisując ją jako „normy i wartości wyznaczające specyficzny sposób zachowania się uczestników danej organizacji, różniące tę organizację od innych” (2001, s. 233), co jest istotne z punktu widzenia realizacji formalnie określonych celów. Wskazuje on również na normy oraz postawy jako warstwę zewnętrzną, wartości jako warstwę środkową, a założenia jako warstwę najgłębszą (Sikorski, 2001, s. 236). Bliskie autorowi, wieloaspektowe ujęcie kultury organizacyjnej prezentują A.K. Koźmiński, D. Jemielniak i D. Latusek, wyjaśniając, że oznacza ona „wartości cenione w organizacji, do których jej członkowie i pracownicy dążą indywidualnie i zbiorowo” (2009, s. 4-5). Ważną składową tak definiowanej kultury organizacji są normy i wzorce stosowane w organizacji w określonych sytuacjach, a także symbole, wzmacniające poczucie wspólnoty oraz będące zrozumiałą reprezentacją wartości, norm i wzorców.

W przytoczonych definicjach podkreśla się często znaczenie uznawanych wartości, przekonań, postaw czy też tradycji u członków organizacji w sposobach radzenia sobie z konkretnymi problemami. Stosowane przez nich reguły wypełniają przestrzeń pomiędzy formalnymi zasadami funkcjonowania organizacji a rzeczywistością. Siła kultury organizacyjnej w danej jednostce zależy od wielu czynników – wskazuje się najczęściej na jej oryginalność, konsekwentne przestrzeganie, a także liczebność grupy reprezentującej określoną kulturę, przekazywaną w procesie akulturacji nowym jej członkom (por. Koźmiński, Jemielniak, 2008, s. 284). Kultura organizacyjna pełni różne role – dając poczucie przynależności, sprzyja utrzymaniu organizacji (funkcja integracyjna), pozwala interpretować to, co dzieje się w i wokół organizacji (funkcja percepcyjna), a dostarczając wzorów zachowań i schematów postępowania, zmniejsza niepewność w podejmowanych działaniach na rzecz realizacji celów.

## **2. Specyfika NGO i znaczenie kultury organizacyjnej w tym sektorze**

Zarządzanie organizacjami działającymi w III sektorze ma swoją specyfikę, stąd jego skuteczna realizacja, bazująca na metodach zarządzania zaczerpniętych z przedsiębiorstw oraz jednostek publicznych, wymaga uwzględnienia cech tej odmienności. Zwrócił na to uwagę P. Drucker (1995), wskazując na realizację własnej misji, powiązanej z osiągnięciem dobra i traktowanej odmiennie pod względem bilansu kosztów i nakładów niż działanie prowadzone przez przedsiębiorstwa, uzależnienie od licznych wyborców, a także oparcie na budżecie – od wielkości którego często uzależniony jest prestiż i zasięg działania. Opis ten uzupełniają cechy wymieniane przez M. Hudsona (1997), takie jak słabe relacje występujące między donatorami konkretnych NGO a ich beneficjentami, nieprecyzyjnie określane lub trudno mierzalne cele, złożone struktury zarządcze, odzwierciedlające wpływy poszczególnych interesariuszy, a także znacząca dbałość o wyznawane wartości w organizacji. W literaturze krajowej zaczęto zwracać uwagę na profesjonalizację zarządzania III sektorem, polegającą m.in. na stosowaniu benchmarkingu oraz wykorzystywaniu zdobytego doświadczenia (Białas, 2006). Wskazana specyfika organizacji pozarządowych, wśród których przeważają małe podmioty, powoduje, że ważnym ogniwem skutecznego ich funkcjonowania są liderzy, pracownicy i wolontariusze. Konieczność sięgania po środki zewnętrzne i realizacja zadań wpisujących się w misje organizacji NGO z wykorzystaniem projektów przynajmniej u części z nich wymusza profesjonalizację umiejętności menedżerskich, powodując podnoszenie kwalifikacji personelu, co przekłada się także na bardziej efektywne i sprawne ich działanie. W organizacjach dysponujących większym budżetem, realizujących projekty, często do wykonania zadań, których część realizują wolontariusze, zatrudniani są wyspecjalizowani pracownicy. Komplikuje to zarządzanie zróżnicowanym personelem i organizacje niejako przymuszane są do wdrażania elementów zarządzania zasobami ludzkimi, dobierania metod i technik temu służących.

W tworzeniu zespołu organizacji pozarządowej wykorzystywane są elementy różnych i jednocześnie przeciwstawnych modeli rozbudowy zasobów – zwłaszcza kapitału ludzkiego oraz modelu sita (Schmidt, 2015), przy czym ich wybór często jest bardziej podyktowany możliwościami finansowymi bądź też uwarunkowaniami społecznymi podejmowanych działań niż świadomym wyborem modelu. Ścieżka rozwoju zawodowego w NGO zwykle zaczyna się od wolontariatu, przy czym zakres zadań i obowiązków w trakcie jego trwania nie jest jednorodny, poprawiają się umiejętności, zmieniają się zaangażowanie oraz relacje z organizacją. Po zdobyciu doświadczenia i skutecznej realizacji różnych otrzymywanych zadań, jeżeli zlecane są kolejne, to zwykle wymagają one większej samodzielności i odpowiedzialności.

Sprawdzenie się na tym etapie często otwiera możliwości zatrudnienia i dołączenia do zespołu NGO. Praca w organizacjach pozarządowych najczęściej ma charakter zadaniowy, zależny od umiejętności i doświadczenia pracowników, a także wielowymiarowy – zwłaszcza po awansie na koordynatora projektu. Kolejne szczeble kariery mogą wiązać się z pełnieniem roli eksperta, a w niektórych przypadkach nawet z przyjęciem do zarządu NGO. Rozwój pracowników powinien wiązać się ze zwiększaniem ich kompetencji oraz dawać im motywację tytułem bycia w składzie zespołu organizacji. Konieczność prowadzenia ukierunkowanych na rozwój działań dotyczy również samego zarządu NGO, przy czym większy nacisk kładzie się w przeprowadzanych kursach i szkoleniach dla tej grupy personelu nie tylko na doskonalenie umiejętności oraz podnoszenie efektywności wykonywanych zadań, ale także na wykorzystanie nabytej wiedzy i umiejętności do realizacji misji organizacji. Ważnym narzędziem, służącym integracji zarówno personelu na umowach o pracę, jak i działaczy oraz wolontariuszy, jest użycie poza zachętami płacowymi, motywatorów pozafinansowych (Schmidt, 2015, s. 113-114).

E. Cierniak-Szóstak (2011) wymienia pożądane cechy kultury organizacyjnej jednostek NGO, zaliczając do nich: elastyczność w działaniu, skuteczność w pozyskiwaniu środków do realizacji misji, umożliwienie partycypacji beneficjentów w podejmowanych projektach, partnerskie relacje z otoczeniem organizacji oraz posiadanie strategii wpisującej się w misję organizacji, co powinno być gwarantem przejścia od planów do rezultatów. W opisie raportu z badania dotyczącego zarządzania ludźmi w organizacjach pozarządowych wspomniana autorka wskazuje na braki w zakresie posiadania strategii zarządzania personelem, wymienia niski stopień formalizacji zadań, przedstawiając też rozbieżności w ocenie działań motywacyjnych do pracy. Kadra zarządzająca NGO ma przeceniać rolę twórczej atmosfery, partycypacji pozostałych pracowników we współdecydowaniu, stabilność zatrudnienia, dostęp do szkoleń oraz samodzielność i elastyczność pracy. Cechy te niekoniecznie są postrzegane w taki sam sposób przez wolontariuszy i pracowników. Wskazują oni na ograniczoną informację zwrotną na temat efektywności i wnoszonej kreatywności do realizowanych zadań, dużą rotację w zatrudnieniu, niezaspokojenie potrzeb rozwoju, nieokreślony, a w praktyce za długi czas poświęcony pracy, wypalenie zawodowe oraz niskie zarobki (Cierniak-Szóstak, 2011, s. 45). Organizacje NGO, realizując działalność statutową poprzez projekty, otwierają się na swoje otoczenie, wchodzą we współpracę z jednostkami sektora I i II oraz lokalnymi społecznościami. Wskazują one jednak na pewne powtarzające się przeszkody we współpracy z administracją publiczną, z którą podejmują wiele wspólnych zadań. Należą do nich: konieczność odnawiania relacji, wynikająca z kadencyjności samorządu, postrzeganie NGO jako konkurenta w sięganiu po środki publiczne, ograniczona wiedza o jednostkach NGO oraz znikoma ich partycypacja w konsultowaniu strategicznych dokumentów przyjmowanych przez samorządy, marginalizowanie roli NGO w zaspokajaniu usług społecznych, biurokratyzacja, częsta zależność od lokalnych układów politycznych i personalnych, rzutująca na uznaniowość udzielanego wsparcia dla NGO (Ibidem, s. 46). Zestaw wskazanych barier rzutuje na kulturę organizacyjną sektora pozarządowego, jednak powinien być poddany rzetelnej weryfikacji z racji skłonności do stereotypowej oceny publicznych partnerów przez NGO.

Duży wpływ na kulturę organizacyjną jednostek reprezentujących trzeci sektor ma realizacja projektów z dofinansowaniem publicznym, co wynika z konieczności spełnienia wymagań narzuconych procedurami aplikowania o środki finansowe. Możliwość skorzystania z dość stabilnego źródła finansowania działalności NGO poprzez projekty jest bardzo kusząca, jednak niesie za sobą szereg zmian – część z nich to szanse, często jednak także zagrożenia. Przygotowanie i wykonawstwo projektów wpływa na strukturę zarządzania organizacją

pozarządową, wymuszając tworzenie tymczasowych zespołów zadaniowych, w których ważnymi stają się osoby z kwalifikacjami obejmującymi kompetencje merytoryczne, interpersonalne, prawne, przydatne np. w obligatoryjnych postępowaniach przetargowych. Pojawia się zagrożenie sprowadzenia działalności NGO do realizacji zadań o charakterze czysto organizacyjnym, wynikających z narzuconych procedurami działań. Konieczność wpisania się w mocno sformalizowane procedury prowadzenia i rozliczania projektów często nie jest mocną stroną nieprzywykłych do takiego postępowania organizacji pozarządowych i nierzadko wymusza prowadzenie właściwej polityki kadrowej, jednoczesne zatrudnienie specjalistów oraz dokształcanie personelu. Profesjonalizacja i formalizacja działań przybliżyła sektor NGO do sektora prywatnego, co jednak z racji tymczasowości projektów może osłabiać więzi personelu z organizacją, a poprzez ograniczenia w dostarczaniu swoich usług pochodną staje się wykształcenie specyficznej kultury w organizacji.

### **3. Kultura organizacyjna Lokalnej Grupy Działania Korona Sąddecka**

Formą współpracy terytorialnej, realizowaną w myśl zasady partnerstwa na szczeblu lokalnym, stały się lokalne grupy działania (LGD), którym przypisuje się rolę animatora aktywności na obszarach wiejskich. Zaczęły one pełnić istotne funkcje na rzecz integrowania lokalnych podmiotów z sektora społecznego, prywatnego oraz publicznego, przyczyniając się do powstawania partnerstw międzysektorowych. LGD-y stały się ważnymi składowymi infrastruktury instytucjonalnej na obszarach wiejskich (Brańska, 2016, s. 126). Ich działalność w Polsce jest regulowana szeregiem aktów prawnych, dysponują osobowością prawną i są organizacjami pozarządowymi – najczęściej wybierając formę stowarzyszenia lub fundacji. Cele funkcjonowania LGD-ów, poza realizacją działań wpisujących się w pobudzanie aktywności lokalnych społeczności oraz zmierzających do poprawy jakości życia mieszkańców objętych lokalną strategią rozwoju (LSR), mają służyć wzmacnianiu szans rozwoju, opierając się na wewnętrznym potencjale obszarów wiejskich. Działania, które podejmują, muszą wpisywać się w treść lokalnych strategii rozwoju.

Dzięki akcesji Unii Europejskiej obszary wiejskie w Polsce zostały objęte wsparciem finansowym Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW), który współfinansuje kolejne edycje Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) na lata: 2004-2006, 2007-2013, 2014-2020. W ramach inicjatywy Leader, która została włączona do PROW i stała się jednym z narzędzi realizacji jego celów, zadbano o włączenie wdrażania projektów w oparciu o partnerstwo trójsektorowe i oddolny system podejmowania decyzji. LGD-y stały się beneficjentami pomocy wspólnotowej i odpowiadają za wdrażanie LSR oraz wydatkowanie środków z EFRROW.

Lokalna Grupa Działania Korona Sąddecka przekształciła się z powstałego w 2007 roku i zarejestrowanego w KRS w 2008 roku Stowarzyszenia Rozwoju Gminy Chełmiec. Z czasem do stowarzyszenia dołączyły gminy wiejskie Grybów i Kamionka Wielka (2010) oraz gmina miejska Grybów (2015). Obecnie LGD obejmuje swoim działaniem cztery jednostki samorządowe i ma swoją siedzibę w Chełmcu. Członkami Stowarzyszenia są osoby zarówno fizyczne (54), jak i prawne (25). LGD Korona Sąddecka zrzesza m.in. różne stowarzyszenia lokalne, fundację, parafię, przedsiębiorstwo gospodarki komunalnej, ochotniczą straż pożarną, gminne ośrodki kultury, kluby sportowe i lokalnych przedsiębiorców. W strukturze organizacji funkcjonują wymieniane w Statucie organa (Statut Stowarzyszenia LGD Korona Sąddecka, 2017 s. 6-10):

- Walne Zebranie Członków (79 członków), odpowiedzialne m.in. za wyznaczanie kierunków działania, uchwalanie strategii LGD i programu działania;
- Rada (15 członków), decydująca o wyborze operacji i określeniu kwot wsparcia w ramach realizacji aktualnej LSR;
- Zarząd (5 członków) o szerokich kompetencjach, m.in. związanych z kierowaniem i reprezentowaniem Stowarzyszenia, zwoływaniem Walnego Zebrania Członków, opracowaniem LSR oraz sprawowaniem nadzoru nad działalnością biura LGD;
- Komisja rewizyjna (3 członków), kontrolująca prace oraz roczne sprawozdania Stowarzyszenia.

Na potrzeby obsługi działalności stowarzyszenia powołane zostało Biuro LGD, zatrudniające 5 osób. Funkcjonuje ono w oparciu o własny regulamin, określający ramowy zakres działań i kompetencji. Jego główny obszar aktywności związany jest z przygotowaniem, prowadzeniem i rozliczaniem projektów realizujących LSR oraz doradztwem w zakresie projektów współfinansowanych obecnie ze wsparcia na wdrażanie operacji w ramach LSR objętego PROW na lata 2014-2020. Pracami tej jednostki kieruje Dyrektor Biura, korzystając z pomocy specjalistów ds. finansowych, wdrażania LSR, projektów grantowych i operacji własnych, promocji LGD i produktów lokalnych oraz komunikacji ze społecznością lokalną.

Cele LGD wynikające ze strategii na lata 2007-2013 koncentrowały się w trzech głównych kierunkach: rozwoju biznesu i jego otoczenia, rozwoju produktu regionalnego oraz poprawy standardu życia mieszkańców. Wymiernymi efektami były realizowane projekty (97), przyczyniające się do wielu pozytywnych zmian na terenie gmin wchodzących w skład Stowarzyszenia, z których skorzystało ok. 250 tys. osób (Lokalna strategia rozwoju..., s. 2-3). Obecne cele na lata 2014-2020 są kontynuacją tych realizowanych wcześniej, a są ukierunkowane na: rozwój i promowanie przedsiębiorczości; rozwój turystyki, kultury i rekreacji na obszarze LGD oraz rozwój wysokiej jakości przestrzeni do życia (Ibidem, s. 19-22). Działalność LGD jest finansowana ze składek członkowskich oraz dotacji przyznanych w ramach prowadzonych projektów z dofinansowaniem unijnym. Stowarzyszenie posiada też własną stronę internetową prowadzoną pod adresem [www.lgdkoronasadecka.pl](http://www.lgdkoronasadecka.pl).

Działalność stowarzyszenia LGD Korona Sądecka jest doceniana i zauważana na obszarze Sądecczyzny, co jest skutkiem włączania się w liczne przedsięwzięcia na terenie czterech gmin w regionie. Interesujące są zatem przyczyny dość skutecznego jej działania. Jednym z istotnych elementów wpływających na osiągnięte wyniki może być jej własna kultura organizacyjna, której identyfikację oraz nakreślenie potencjalnych kierunków zmiany przeprowadzono z wykorzystaniem popularnego w naukach o zarządzaniu modelu wartości konkurujących Camerona i Quinna.

W okresie sierpnia i września 2017 roku, dzięki uprzejmości kierownictwa Zarządu oraz Biura LGD Korona Sądecka, przeprowadzono badania ankietowe (posługując się kwestionariuszem – *Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI), w których udział wzięli członkowie Zarządu (5 osób) i pracownicy Biura LGD (4 osoby). Wybór przedstawicieli tych grup był podyktowany tym, że tworzą zespół osób najczęściej ze sobą współpracujących, podejmujących większość decyzji o charakterze operacyjnym oraz łatwiej dostępnych. W związku z tym, że spotkania Rady i Walnego Zebrania Członków odbywają się kilka razy do roku (w 2016 było ich pięć) i przebiegają przy napiętym harmonogramie posiedzeń, nie przeprowadzono wśród nich ankiet. Ponieważ LGD jest specyficzną organizacją, stąd też pod każdym pytaniem kwestionariusza można było dodatkowo wpisać uwagi bądź rozwinąć wypowiedź. Choć badania miały charakter pilotażowy, ich wyniki wydają się być interesujące i warte przedstawienia.

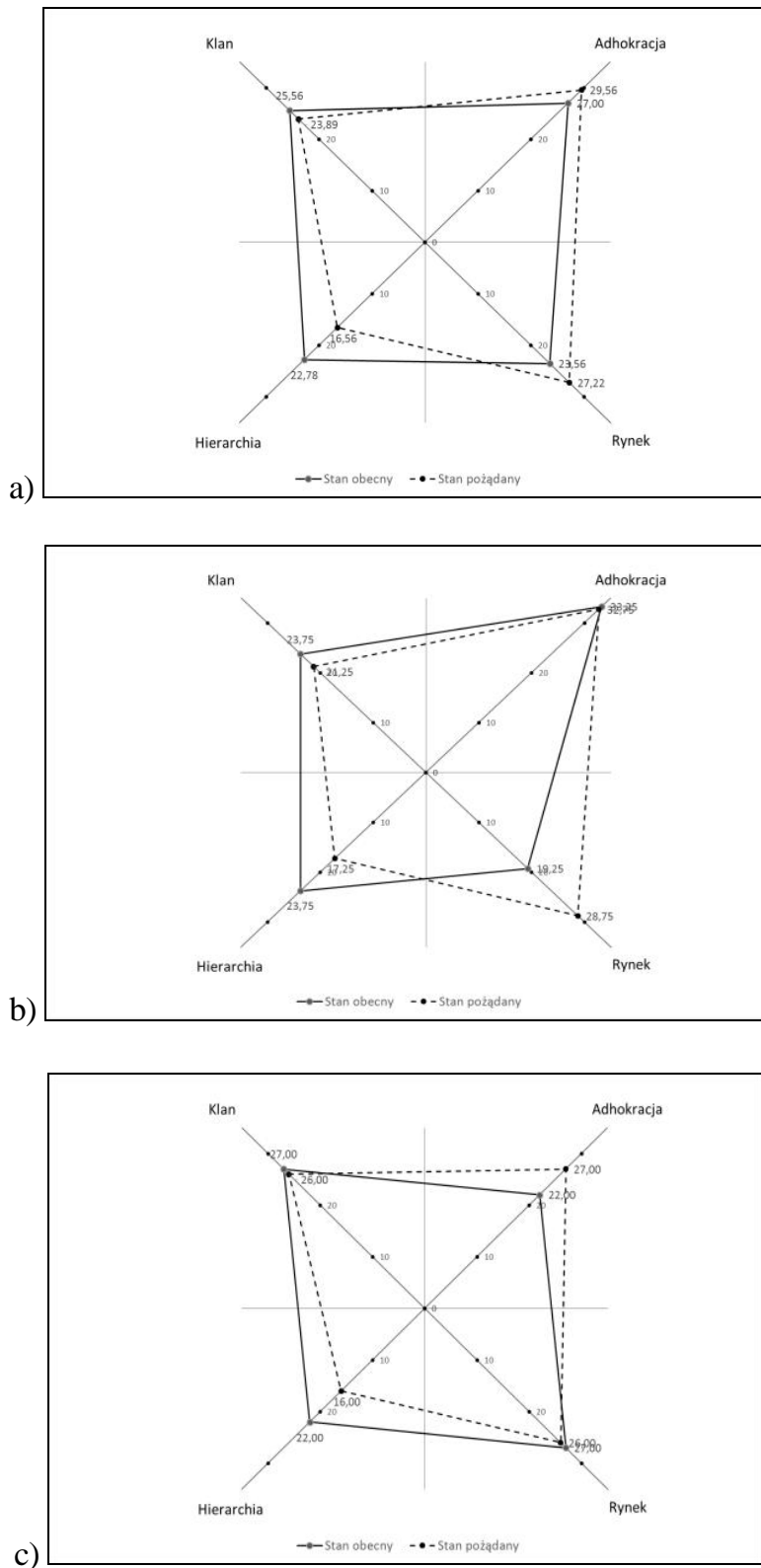


W diagnozie kultury organizacji często wykorzystywanym i stosunkowo prostym narzędziem jest model wartości konkurujących. Do jego popularyzacji przyczyniła się wydana na krajowym rynku pozycja *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana* autorstwa K.S. Camerona i R.S. Quinna (2003), w której szczegółowo została wyjaśniona metoda i nakreślono szerokie możliwości jej zastosowania. Model wartości konkurujących bada kulturę organizacji w sześciu obszarach, dotyczących: ogólnej charakterystyki organizacji, stylu przywództwa w organizacji, stylu zarządzania pracownikami w organizacji, czynników spójności organizacji, czynnika krytycznego (tego, na co kładzie się nacisk w organizacji), kryteriów sukcesu organizacji. Każdy z tych obszarów jest rozważany w określonych typach kultury: hierarchii, rynku, klanu oraz adhokracji. Organizacja o typie kultury hierarchii wyróżnia się sformalizowaniem działań, pracą według ustalonych reguł, w myśl regulaminów oraz wyraźną strukturą hierarchiczną, co rzutuje na sprawne jej funkcjonowanie. Wyróżnikiem jej jest stałość i przewidywalność. Kultura rynku dotyczy organizacji, która stawia przede wszystkim na zdobycie i utrzymanie dobrej, konkurencyjnej pozycji w obszarze jej działania. Realizacja zadań jest podporządkowana wynikom, istotne są wydajność i osiągnięte często agresywną strategią zyski. Kultura klanowa przypomina rodzinę, w której istotne są wspólnie wyznawane wartości i cele, zaangażowanie, lojalność oraz poczucie wspólnoty. Organizacja stawia na stworzenie przyjaznego środowiska miejsca pracy, pracę zespołową i rozwój pracowników, partnersko traktując kontrahentów i klientów. Ostatni z typów – kulturę adhokracji – wyróżniają: tymczasowość, niski stopień formalizacji, elastyczność i zdolności przystosowania się do zmieniającej się rzeczywistości. Ważna jest przedsiębiorczość, kreatywność, gotowość do zmian oraz podejmowanie wyzwań. Spójność organizacji zapewnia chęć eksperymentowania oraz wprowadzania innowacji (Cameron, Quinn, 2003, s.41-49).

#### **4. Analiza uzyskanych wyników**

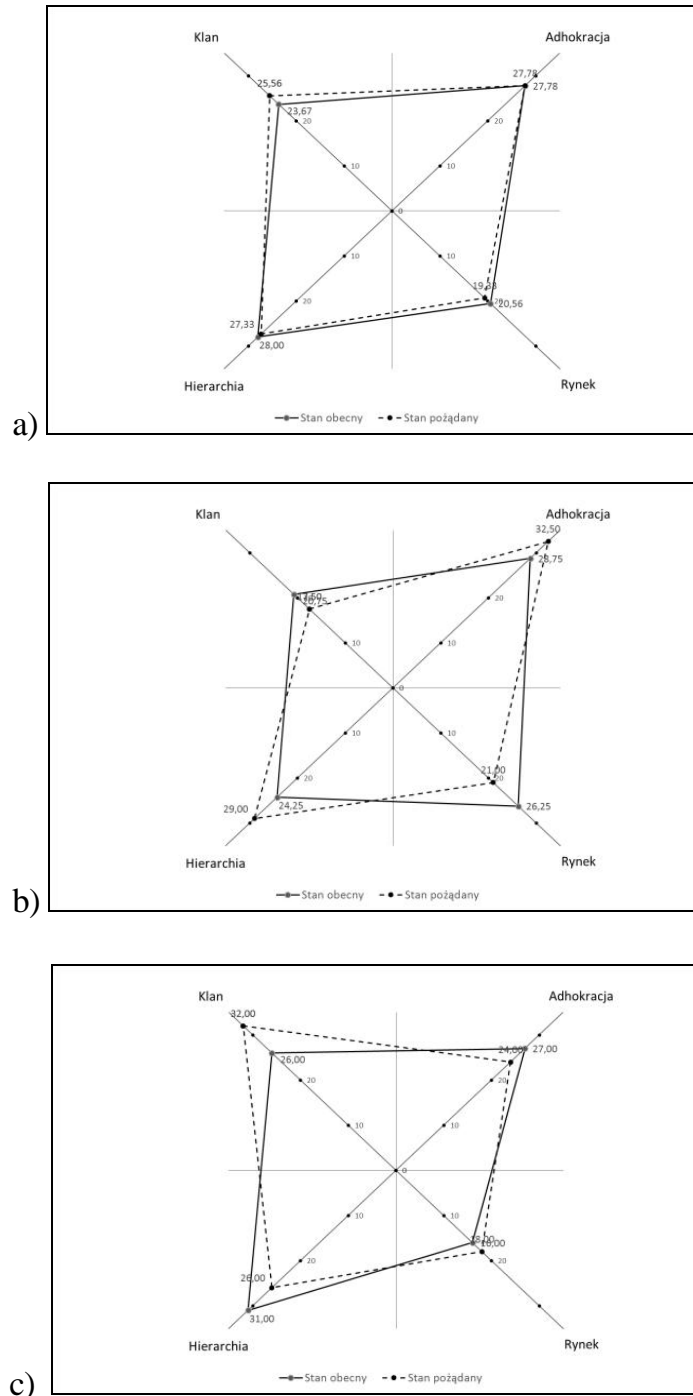
Za pomocą opisanego modelu dokonano analizy kultury organizacyjnej, jaka charakteryzuje LGD Koronę Sąddecką obecnie, a jaka byłaby pożądana w przyszłości. Na rysunkach 1-6 zaprezentowano opracowane wyniki dla badanych sześciu obszarów kultury organizacyjnej LGD Korona Sąddecka. Dla każdej z badanych grup LGD ustalono odrębne profile kulturowe. Wyniki zaprezentowano w zestawieniach: łącznie – stan obecny i pożądaný w przyszłości, a także w grupach: pracownicy biura LGD i członkowie zarządu LGD.

Opinie formułowane w odniesieniu do ogólnej charakterystyki organizacji wskazują na istniejącą symetrię między wyróżnionymi czterema typami kultury, która jednak w opinii respondentów powinna ewoluować w kierunku kultury rynku nastawionej na lepsze osiągnięcia (wskazania głównie pracowników Biura LGD) oraz adhokracji (opinia Zarządu), rozumianej jako gotowość do zmian i podejmowania wyzwań kosztem odejścia od kultury hierarchii, na co zgodnie wskazują obydwie grupy. Zgodne opinie dotyczyły niewielkich korekt w zakresie kultury klanu (rysunek 1a, 1b, 1c).



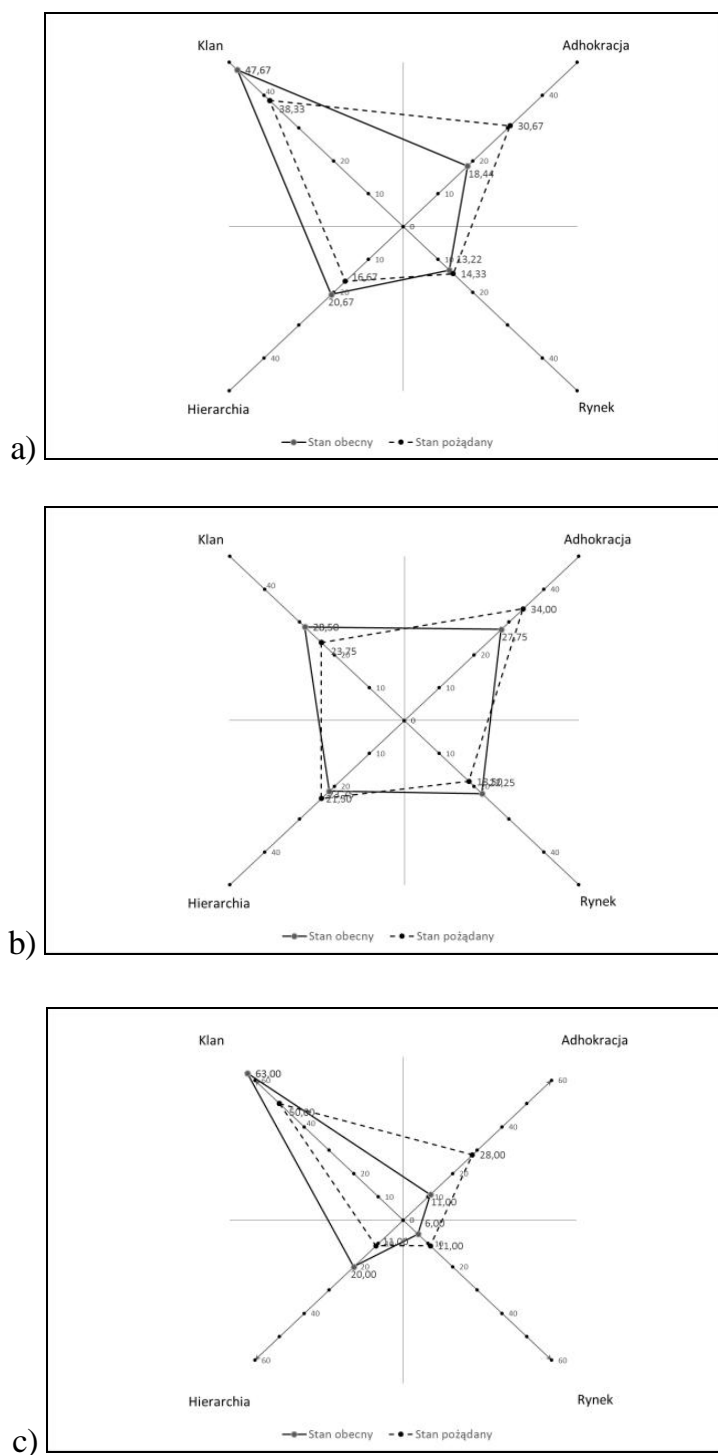
Rysunek 1. Charakterystyka organizacji – stan obecny i pożądany w przyszłości; a) całość respondentów, b) pracownicy biura LGD, c) członkowie zarządu LGD. Źródło: obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Analizując styl przywództwa w organizacji, wyniki zbiorcze sugerują, że powinien pozostać on niezmienny (rysunek 2a). Odmienne jednak oceniają go i oczekują zmian pracownicy Biura i członkowie Zarządu. Według pierwszych powinien on ewoluować w kierunku kultury hierarchii (większa koordynacja i sprawne organizowanie) i jednocześnie elastyczności (nowatorstwo i przedsiębiorczość), kosztem głównie kultury rynku (ekspansywności), przeciwnego zdania są drudzy – uznając, że obecny styl przywództwa wykazuje zbyt mało cech kultury klanu, a za dużo kultury hierarchii i adhokracji (rysunek 2b i 2c).



Rysunek 2. Przywództwo w organizacji – wymiar stylu przywództwa – stan obecny i pożądany w przyszłości; a) całość respondentów, b) pracownicy biura LGD, c) członkowie zarządu LGD. Źródło: obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

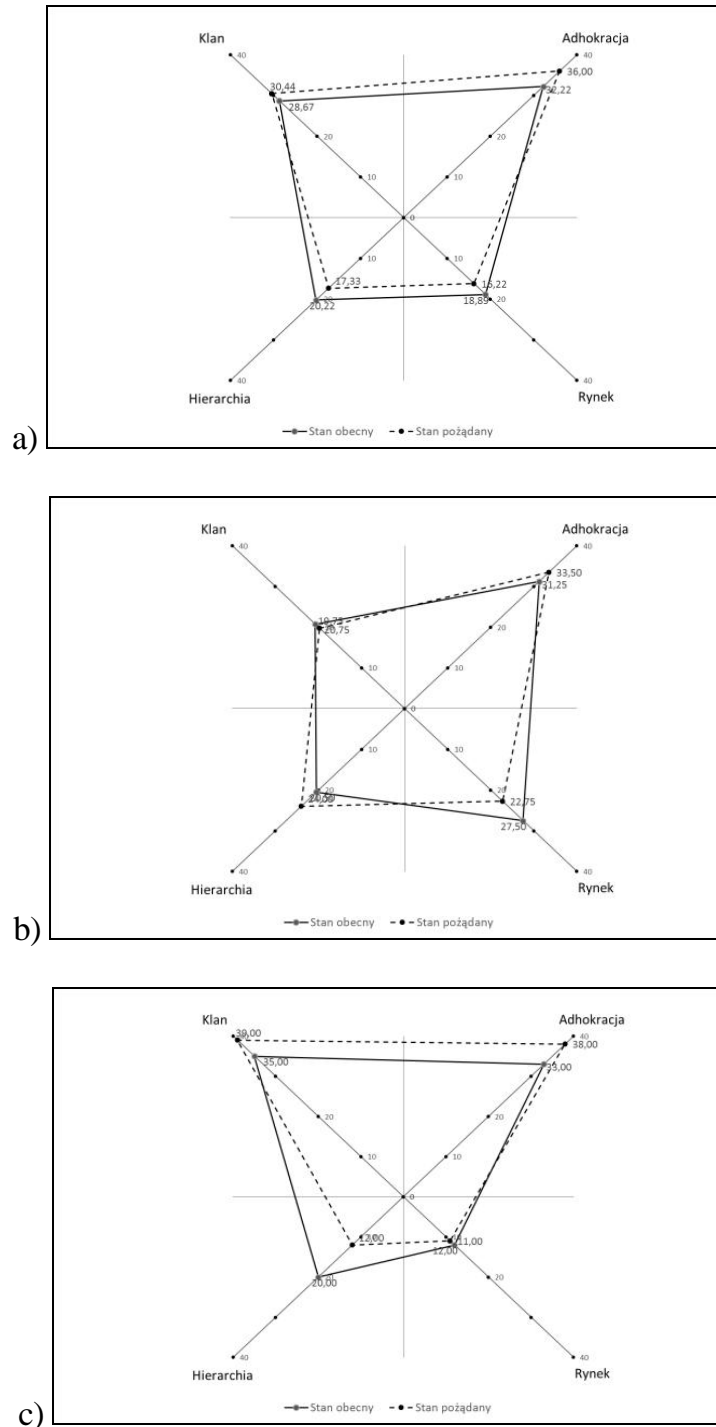
Styl przywództwa rzutuje na ocenę zarządzania pracownikami. Łączny rezultat został zdominowany wskazaniem na konieczność zmniejszenia podejścia klanowego (preferowania pracę zespołową, powszechnego uczestnictwa) na rzecz kultury adhokracji (stawiania na swobodę, innowacyjność, większe ryzyko), co szczególnie podkreślają członkowie Zarządu (rysunek 3a). Uzyskane wyniki są również znacząco różne w analizowanych grupach (rysunek 3b i 3c).



Rysunek 3. Zarządzanie pracownikami – wymiar stylu zarządzania – stan obecny i pożądany w przyszłości; a) całość respondentów, b) pracownicy biura LGD, c) członkowie zarządu LGD.

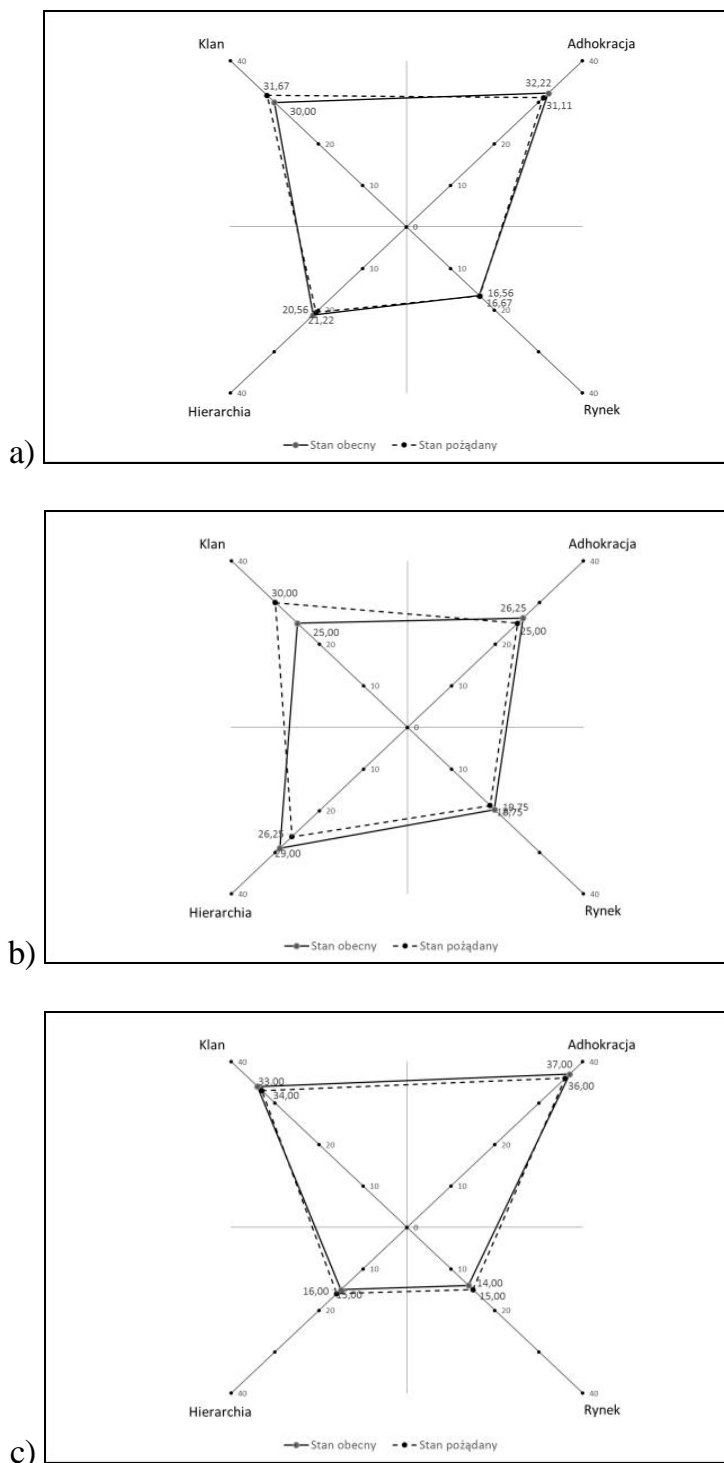
Źródło: obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Nieco rozbieżne są też opinie na temat tego, co zapewnia obecnie i powinno w przyszłości gwarantować spójność organizacji. Obydwie grupy wskazują na zaangażowanie w rozwój oraz innowacje i poszukiwanie nowych dróg. Zdaniem pracowników Biura takim spoiwem byłyby osiągnięte cele, a Zarząd większą rolę przypisuje zaangażowaniu, lojalności i wzajemnemu zaufaniu (rysunek 4 a, 4b, 4c).



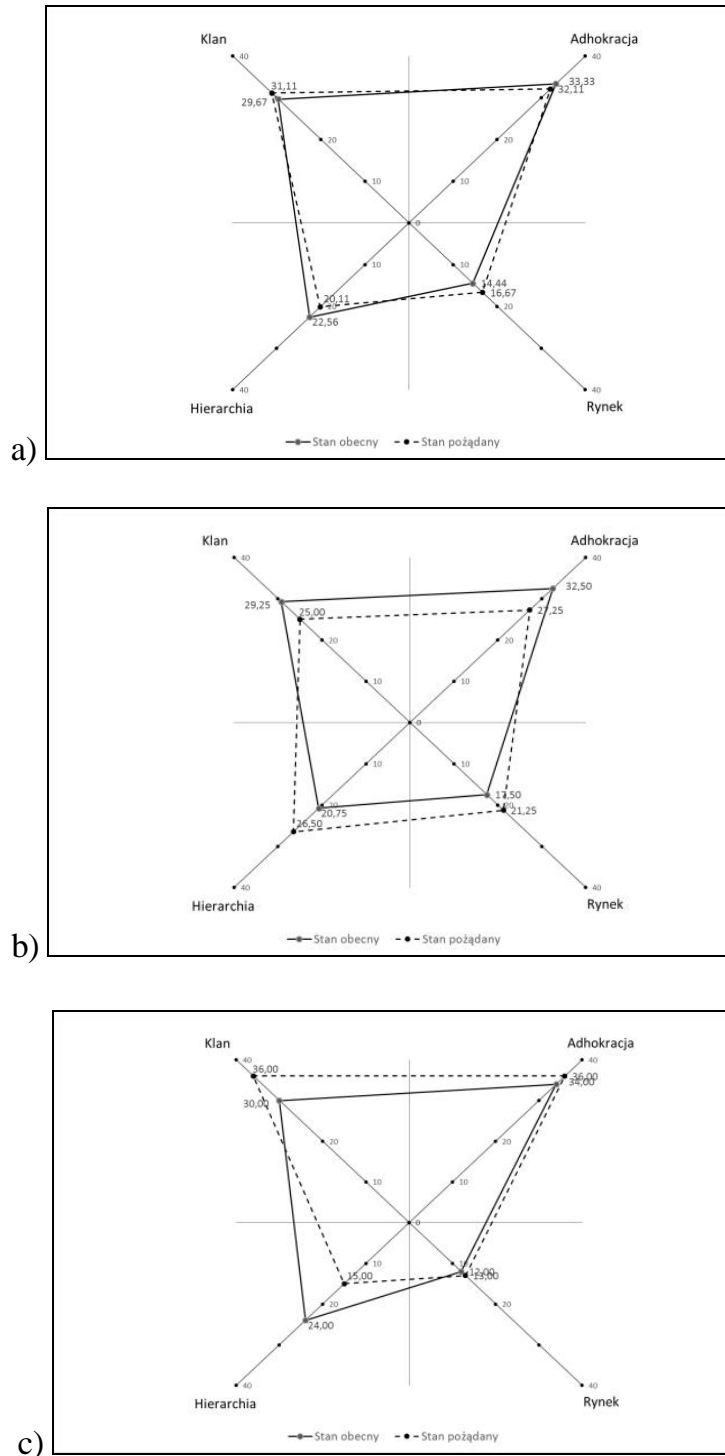
Rysunek 4. Wymiar spójności organizacyjnej – stan obecny i pożądaný w przyszłości; a) całość respondentów, b) pracownicy biura LGD, c) członkowie zarządu LGD. Źródło: obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Da się dostrzec nacisk kładziony na kulturę klanu (na rozwój osobisty, współuczestnictwo) oraz adhokracji (podejmowanie nowych wyzwań, nowatorskich rozwiązań i możliwości). Wskazane czynniki, zdaniem badanych, będą istotne również w przyszłości, zwłaszcza do rozwoju osobistego i współuczestnictwa – na co szczególnie wskazywali pracownicy Biura (rysunek 5a, 5b, 5c).



Rysunek 5. Wymiar czynnika krytycznego – stan obecny i pożądany w przyszłości; a) całość respondentów, b) pracownicy biura LGD, c) członkowie zarządu LGD. Źródło: obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Sukces LGD postrzegany jest przez pryzmat rozwoju zasobów ludzkich, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi, czemu nie przeczy chęć osiągnięcia pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności. Pracownicy Biura wskazują dodatkowo na konieczność dotrzymywania harmonogramów, co jest zrozumiałe, biorąc pod uwagę prowadzoną działalność LGD (rysunek 6a, 6b, 6c).



Rysunek 6. Kryteria sukcesu – stan obecny i pożądany w przyszłości; a) całość respondentów, b) pracownicy biura LGD, c) członkowie zarządu LGD.  
 Źródło: obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

## Podsumowanie

Ogólne wyniki badań dotyczące określenia kultury organizacji, jaka charakteryzuje LGD Koronę Sądcką, wskazują na relatywną zgodność stanu obecnego oraz pożądanego w przyszłości (tabela 1).

Tabela 1

*Stan obecny i pożądaný kultury organizacyjnej w opinii Zarządu i pracowników Biura LGD*

Respondenci	Profil kultury organizacyjnej zastanej				Profil kultury organizacyjnej pożądaney			
	Kultura klanu	Kultura adhokracji	Kultura rynku	Kultura hierarchii	Kultura klanu	Kultura adhokracji	Kultura rynku	Kultura hierarchii
Zarząd LGD	35,8	27,3	14,5	22,0	36,0	31,5	15,7	16,0
Pracownicy Biura LGD	24,7	30,0	22,1	23,3	22,9	30,8	21,8	24,5
Ogółem LGD	30,9	28,5	17,9	22,6	30,2	31,2	18,4	19,8

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

W opinii respondentów Stowarzyszenie charakteryzuje się większym udziałem cech kultury klanu oraz adhokracji niż kultury hierarchii rynku czy rynku (najmniejszy odsetek wskazań). Sugerowany przeprowadzonymi badaniami kierunek zmian to zwiększenie znaczenia cech z zakresu kultury adhokracji (najwyższy udział w stanie pożądanym) i mniejszy nacisk na cechy kultury hierarchii. Generalnie nie są oczekiwane zmiany w odniesieniu do kultury klanu i rynku, co można tłumaczyć specyfiką Lokalnej Grupy Działania.

Do kluczowych czynników, przyczyniających się do tworzenia klimatu kultury LGD, należy zaliczyć realizację wypracowanej wspólnie Lokalnej Strategii Rozwoju, z której zapisami identyfikują się członkowie Stowarzyszenia. Istotną kwestią, rzutującą mocno na kształtowanie się wzajemnych relacji, są specyficzne warunki dyktowane koniecznością wpisania się w mocno sformalizowane procedury realizowanych projektów z dofinansowaniem unijnym. W takich okolicznościach szczególnego znaczenia nabiera zbiór podstawowych wartości i norm postępowania wypracowanych w Stowarzyszeniu. Patrząc przez perspektywę osiągniętych sukcesów oraz porażek, uznawane wartości i przyjmowane normy powinny przekładać się u członków organizacji na poczucie przydatności podejmowanych działań, rozwój kreatywny oraz akceptację w zespole, stając się ważnym elementem wizerunku LGD.

## Bibliografia

- Aluchna, M. (2005). Przydatność technik zarządzania japońskiego w Polsce. *MBA*, 5(76), 24-32.
- Antczak, Z. (2009). Relacja kultura organizacyjna a funkcja personalna. Rozważania systemowe. W: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim* (s. 20), Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Białas, T. (2006). Profesjonalizacja zarządzania organizacjami obywatelskimi. W: G. Praweńska-Skrzypek (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy* (s. 162-163). Kraków: Fundacja Współczesne Zarządzanie & Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Brańka, P. (2016). Innowacje na obszarach wiejskich na przykładzie inicjatyw podejmowanych przez lokalne grupy działania w woj. Małopolskim. W: M. Biczkowski, R. Rudnicki (red.), *Społeczno-ekonomiczny wymiar innowacji na obszarach wiejskich* (s. 126). Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, T. CLXXIII, Warszawa.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.



- Cierniak-Szóstak, E. (2011). Kultura organizacyjna NGO wobec wymagań funduszy strukturalnych. *Ekonomia społeczna*, 1/(2). Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, 41-52.
- Drucker, P. (1995). Zarządzanie organizacją pozarządową. Warszawa: Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny – NGOs.
- Hudson, M. (1997). *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*. Warszawa: Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO.
- Kostera, M. (2000). *Zarządzanie personelem*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D., (2008). *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D., Latusek, D. (2009). Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji. *E-mentor*, 3(30), 4-14.
- Krzyworzeka, P. (2012). Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji. *Management and Business Administration. Central Europe*, 1/(108), 72-81.
- Kuc, B.R. (2008). *Zarządzanie doskonale*. Warszawa: Menadżerskie PTM.
- Lokalna strategia rozwoju LGD Korona Sąddecka na lata 2014-2020. Pobrane z: [www.lgdkoronasadecka.pl/strona/lokalna-strategia-rozwoju-2014-2020](http://www.lgdkoronasadecka.pl/strona/lokalna-strategia-rozwoju-2014-2020).
- Ouchi, W.G. (1988). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Avon Books.
- Pańków, J. (1995). Kultura przedsiębiorstwa w Polsce przez pryzmat doświadczeń polsko-niemieckich joint-ventures. W: R. Rapacki (red.), *Problemy kształtowania się kultury przedsiębiorstwa w Polsce w okresie transformacji* (s. 149-160). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Peters, T., Waterman, R. (1984). *In Search of Excellence. Lesson from American Best-Run Companies*, Harper & Row, New York.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly* 24(4), 570-581.
- Rutkowski, J. (1995). Tworzenie się nowej kultury przedsiębiorstwa w Polsce – przypadek firmy „WEDEL” S.A. W: R. Rapacki (red.), *Problemy kształtowania się kultury przedsiębiorstwa w Polsce w okresie transformacji* (s. 161-166). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. The Jossey-Bass business & management series.
- Schmidt, J. (2015). Specyfika zarządzania ludźmi w organizacjach pozarządowych jako szczególnym typie podmiotów ekonomii społecznej. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 3(7), 99-115.
- Sikorski, Cz. (1990). *Kultura organizacyjna w instytucji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Sikorski, Cz. (1998). *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Sikorski, Cz. (1999). *Kultura organizacyjna i jej odmiany. Zapiski z podróży*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Sikorski, Cz. (2001). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: PWN.
- Stachowicz, J., Machulik, J. (2001). *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych. Studium kształtowania się postaw i zachowań menedżerów w procesach restrukturyzacji*. Kielce: Wydawnictwo Szumacher.
- Statut Stowarzyszenia LGD Korona Sąddecka. (2017). Załącznik nr 1 do Uchwały Nr 01/02/2017 Walnego Zebrania Członków LGD Korona Sąddecka z dnia 7 lutego 2017 r. (s. 6-10). Pobrane z: [www.lgdkoronasadecka.pl/strona/statut](http://www.lgdkoronasadecka.pl/strona/statut).
- Stoner, J.A.F., Wankel, Ch. (1997). *Kierowanie*. Tłum. A. Ehrlich. Warszawa: PWE.
- Sułkowski, Ł. (2002a). *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*. Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Sułkowski, Ł. (2002b). *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sułkowski, Ł. (2008). Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 9-24. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r., Nr 96, poz. 873).

## **AKULTURACJA W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH RÓŻNYCH KLAS WIELKOŚCI**

### **Streszczenie**

W pierwszej części swoich rozważań Autor wskazuje najpopularniejsze definicje firm rodzinnych, omawia najczęściej występujące formy działalności rodzinnej i prezentuje specyfikę działalności polskich firm rodzinnych na tle polskiej gospodarki. W części drugiej przedstawia przykłady rodzinnych firm, które zostały globalnymi markami, a także charakterystykę czynników akulturacji. Rozważania kończą się próbą teoretycznego ustalenia siły wpływu i potencjału zarządzania czynników akulturacji celem poprawy efektywności funkcjonowania firm rodzinnych w zależności od ich wielkości.

**Słowa kluczowe:** akulturacja, przedsiębiorstwo rodzinne, internacjonalizacja działalności.

### **Summary**

In the first part of article, author points out the most popular definitions of family businesses, discusses the most common forms of family activity and presents the characteristics of Polish family businesses in the context of the Polish economy. In the second part, author presents examples of family companies that have become global brands, and describes the characteristics of the acculturation factors. Reflections end with a theoretical study of the impact force and the management potential of acculturation factors in order to improve the effectiveness of family businesses according to their size.

**Key words:** acculturation, family enterprise, internationalization.

### **Wprowadzenie**

Możliwość racjonalizacji działalności przedsiębiorstwa zawsze jest jednym z najistotniejszych problemów determinujących efektywność funkcjonowania organizacji. W czasach gwałtownej internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw granica pomiędzy tradycyjnie postrzeganą (małą lub średnią) firmą rodzinną a firmą globalną ulega coraz większemu zatarciu. Należy podkreślić, że w otoczeniu gospodarczym znajdują się przedsiębiorstwa zarówno duże, jak i mikro, będące firmami rodzinnymi. Również zasięg i skala działalności nie mogą stanowić podstawy do określenia, czy dane przedsiębiorstwo jest lub nie jest firmą rodzinną. Niestety bardzo trudno jest przedstawić jednolitą definicję, w pełni określającą, czym jest przedsiębiorstwo rodzinne, co spowodowane jest m.in. (Safin, 2006, s. 2):

- brakiem jednolitych kryteriów wyróżniania przedsiębiorstw rodzinnych;
- wieloaspektowością zagadnienia – przedsiębiorstwo rodzinne nie jest podmiotem „jednowymiarowym”, lecz mocno zróżnicowanym; brakuje formalnych kryteriów jego wyróżniania, co sprawia, że zalicza się do tej grupy przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i różnych metodach zarządzania;
- łączą się w nim dwie grupy terminów (pojęć) o różnych rodowodach, historii i odbiorze społecznym – tj. rodzina i przedsiębiorstwo, które są „ekwiwalentem” instytucji o zupełnie różnych celach. Pierwsza z nich to instytucja społeczna, której celem jest prokreacja, prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego, organizowanie życia członków rodziny oraz zabezpieczanie swoich potrzeb wewnętrznych. Przedsiębiorstwo natomiast posiada cele związane z zaspokajaniem potrzeb obcych, podejmowaniem ryzyka oraz ekonomiczną samodzielnością.

W najczęściej przywoływanych definicjach firmę rodzinną (biznes rodzinny) określa się następująco:

- „Z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, jeżeli pracuje w nim co najmniej dwóch członków rodziny, sprawując kontrolę nad zarządzaniem i finansami, a sukcesja miała miejsce lub jest planowana” (Ashley-Cotleur, 1999, s. 2).
- „Z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy” (Donnelley, 2002, s. 4).
- „Firma rodzinna to przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny” (Popczyk, 2013, s. 10).

Jak można zaobserwować, definicje te są niezwykle szerokie, w związku z czym jako przedsiębiorstwa rodzinne można traktować olbrzymią część podmiotów gospodarczych funkcjonujących na rynku. Obserwacja ta pokrywa się również z twierdzeniami przedstawionymi przez W. Popczyka, według którego pod względem niektórych cech strukturalnych, takich jak: wielkość przedsiębiorstwa, liczba zatrudnionych pracowników, obszar działalności, wielkość obrotów, zakres podejmowanych działań inwestycyjnych, przedsiębiorstwa rodzinne nie różnią się istotnie od firm nierodzinnych z sektora MSP.

## **1. Specyfika działalności firm rodzinnych w Polsce**

Biorąc pod uwagę znaczenie małych oraz średnich firm dla gospodarki polskiej, zaprezentowanych w rocznikach statystycznych w roku 2013, w Polsce działało bez mała 1,8 mln małych i średnich przedsiębiorstw niefinansowych, co stanowiło 99,8% wszystkich podmiotów gospodarczych funkcjonujących na polskim rynku (GUS, 2015). Analizując przedstawione dane, warto podkreślić, że we wspomnianej grupie małych oraz średnich przedsiębiorstw 95,83% populacji to mikroprzedsiębiorstwa (liczba pracujących do 9 osób), 3,3% to przedsiębiorstwa małe (liczba zatrudnionych od 10 do 49 osób), a zaledwie 0,87% to przedsiębiorstwa średnie (liczba zatrudnionych od 50 do 249 osób). Z istotnych dla polskiej gospodarki danych należy wskazać odsetek pracujących w małych i średnich przedsiębiorstwach, w których zatrudnionych było 69,5% wszystkich pracujących w przedsiębiorstwach niefinansowych. Biorąc pod uwagę wykorzystany wcześniej podział na mikro-, małe oraz średnie przedsiębiorstwa, dokładny odsetek pracujących w roku 2013 prezentował się w sposób następujący: w odniesieniu do wszystkich zatrudnionych w przedsiębiorstwach niefinansowych w mikroprzedsiębiorstwach zatrudnienie znalazło 37,9%, w małych przedsiębiorstwach 13,7%, a w przedsiębiorstwach średnich 17,9%. Analizując przedstawione dane, warto zwrócić uwagę, że sumarycznie w małych i średnich przedsiębiorstwach niefinansowych zatrudnionych jest mniej niż 70% wszystkich pracowników, z czego wniosek, że w 0,2% firm dużych zatrudnia się ponad 30% pracowników. Podobne wyniki dotyczą wpływu małych i średnich przedsiębiorstw na PKB. Z danych przedstawionych w raporcie o stanie sektora MSP w Polsce, przygotowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, wynika, że udział wartości dodanej brutto wytworzonej przez małe i średnie przedsiębiorstwa w PKB w 2013 sumarycznie wyniósł 50,1%. Dokładne dane dotyczące PKB zaprezentowano w tabeli 1. Niestety, w związku z problemami natury metodologicznej, wyjaśnionymi powyżej, praktycznie niemożliwe jest dokładne stwierdzenie, jaka część wszystkich małych i średnich przedsiębiorstw to typowe firmy rodzinne.

Tabela1

Udział wartości dodanej brutto wytworzonej przedsiębiorstwa w PKB Polski w latach 2004-2013<sup>1</sup>

Rok	PKB (mln PLN)	Udział wartości dodanej brutto wytworzonej przez przedsiębiorstwa w PKB						Udział wartości dodanej brutto innych podmiotów w PKB	Cła i podatki* w relacji do PKB
		ogółem	MSP				duże		
			razem	mikro	małe	średnie			
2004	923 248	70,5%	48,6%	31,0%	7,6%	10,0%	21,9%	18,3%	11,1%
2005	983 302	70,3%	47,8%	31,5%	7,4%	8,9%	22,5%	17,8%	11,9%
2006	1 060 031	70,7%	47,8%	31,0%	7,4%	9,3%	22,9%	17,2%	12,2%
2007	1 176 737	70,8%	47,3%	30,4%	7,2%	9,8%	23,5%	16,7%	12,5%
2008	1 275 432	71,1%	47,2%	29,9%	7,4%	9,9%	23,9%	16,5%	12,5%
2009	1 343 366	72,3%	48,4%	30,4%	7,9%	10,1%	23,9%	16,5%	11,1%
2010	1 416 447	71,6%	47,6%	29,6%	7,7%	10,4%	24,0%	16,5%	11,9%
2011	1 528 127	71,8%	47,3%	29,4%	7,8%	10,1%	24,5%	16,1%	12,2%
2012	1 596 378	73,0%	48,5%	29,7%	7,8%	11,0%	24,5%	15,6%	11,4%
2013	1 662 678	73,5%	50,1%	30,8%	8,8%	10,6%	23,4%	15,3%	11,2%

Źródło: www.parp.gov.pl (dostęp: 07.08.2017).

Interesujące wnioski można znaleźć w opracowaniu *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, zrealizowanym na zlecenie Zespołu Rozwoju Zasobów Ludzkich Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Szczególną uwagę zwraca zaprezentowane w badaniu kryterium obiektywne, w którym przedsiębiorcy, odpowiadając na pytanie „Czy Pana(i) przedsiębiorstwo można nazwać firmą rodzinną?”, samodzielnie musieli określić, jak postrzegają prowadzoną przez siebie działalność. Twierdzącej odpowiedzi na to pytanie udzieliło 36% osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą, wśród podmiotów działających w innych formach prawnych – 27%. Odsetek firm uznających się za rodzinne małał wraz ze wzrostem wielkości firmy: wśród firm mikro wyniósł 34%, wśród małych 27%, zaś wśród średnich 14%.

Problem rozdzielenia szeroko rozumianych małych i średnich przedsiębiorstw a firm rodzinnych bardziej szczegółowo analizują K. Safin, J. Pluta oraz B. Pabjan (2014), uznając, że struktura organizacyjno-prawna MŚP, w której dominuje indywidualna działalność gospodarcza, jest warunkiem ograniczającym możliwość dziedziczenia wprost przedsiębiorstwa, a jedynie jego majątek. Wynika to z przepisów prawa, gdzie w przeciwieństwie do działalności gospodarczej prowadzonej w formie spółek, gdzie śmierć wspólnika nie musi być przyczyną zakończenia bytu prawnego spółki, w przypadku działalności prowadzonej na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej śmierć przedsiębiorcy oznacza brak możliwości kontynuowania działalności. Dzieje się tak mimo tego, że zgodnie z przepisami o dziedziczeniu, spadkobiercy nabywają spadek z momentem jego otwarcia, czyli z momentem śmierci spadkodawcy. Wydawać by się mogło, że nic nie stoi na przeszkodzie, aby od tego momentu to oni prowadzili dalej działalność gospodarczą. W praktyce jednak sprawa jest bardziej skomplikowana, ponieważ spadkobiercy mogą dysponować przedmiotem spadku dopiero po stwierdzeniu jego nabycia, co w przypadku postępowania ustawowego może zająć nawet miesiące. Z momentem śmierci spadkodawcy wygasa numer NIP, który wykorzystywany

<sup>1</sup> Pozycja „cła i podatki w relacji do PKB” obejmuje podatki i cła od importu (łącznie z podatkiem akcyzowym), VAT – podatek od towarów i usług (od produktów krajowych i zagranicznych), podatek akcyzowy od produktów krajowych, podatki od niektórych rodzajów usług (np. od gier losowych i zakładów wzajemnych), wpłaty (składki) dokonywane przez budżet państwa do budżetu Unii Europejskiej z tytułu tzw. tradycyjnych środków własnych tj. opłaty celne, rolne, cukrowe oraz wpłaty (składki) obliczane na podstawie podatku VAT, dotacje do produktów.

był w działalności, co powoduje, że nie ma możliwości kontynuowania działalności, dopóki nie będzie ona mogła zostać podjęta przez spadkobierców (<http://doradcypodatkowi.blog.onet.pl/2013/03/28/sukcesja-dzialalnosc-gospodarcza-osoby-fizycznej/>, dostęp: 07.08.2017). Na podstawie art. 551 § 1 Kodeksu spółek handlowych tylko „spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa, spółka komandytowo-akcyjna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna (spółka przekształcana) może być przekształcona w inną spółkę handlową (spółkę przekształconą)”. Zgodnie art. 58 tego kodeksu rozwiązanie spółki powodują:

- 1) przyczyny przewidziane w umowie spółki,
- 2) jednomyślna uchwała wszystkich wspólników,
- 3) ogłoszenie upadłości spółki,
- 4) śmierć wspólnika lub ogłoszenie jego upadłości,
- 5) wypowiedzenie umowy spółki przez wspólnika lub wierzyciela wspólnika,
- 6) prawomocne orzeczenie sądu.

Należy więc wyciągnąć wniosek, że dla zapewnienia ciągłości trwania przedsiębiorstwa należy albo przekształcić jednoosobową działalność w spółkę jawną (w której każda osoba wnosi aportem określone przedmioty, prawa bądź wkład np. pracy własnej), albo zlikwidować dotychczasową działalność gospodarczą i założyć nową spółkę. Trzecią, ostatnią, możliwością jest sprzedaż przedsiębiorstwa na rzecz wcześniej założonej spółki. Dochodzi wtedy do przeniesienia majątku przedsiębiorstwa (m.in. nazwy firmy, własności ruchomości i nieruchomości, praw związanych z najmem lub dzierżawą, koncesji itp.). Sprzedaż przedsiębiorstwa na podstawie art. 751 Kodeksu cywilnego powinna być dokonana w formie pisemnej z podpisami notarialnie poświadczonymi ([www.eporady24.pl/dzialalnosc\\_jednoosobowa\\_jak\\_ja\\_przekazac.pytania,9,32,2918.htm](http://www.eporady24.pl/dzialalnosc_jednoosobowa_jak_ja_przekazac.pytania,9,32,2918.htm), dostęp: 07.08.2017). Również w kwestii ubezpieczeń społecznych ustawodawca precyzyjnie ustala warunki zatrudniania najbliższej rodziny, określając ją jako osobę współpracującą. Współpraca przy prowadzeniu działalności gospodarczej może stanowić podstawę podlegania ubezpieczeniom społecznym. Wynika to z art. 6 ust. 1 pkt. 4 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych, który przewiduje, że obowiązkowo podlegają ubezpieczeniom emerytalnemu oraz rentowym osoby współpracujące z osobami prowadzącymi pozarolniczą działalność. Osoby współpracujące są objęte ubezpieczeniami społecznymi oraz ubezpieczeniem zdrowotnym od rozpoczęcia współpracy do dnia jej zakończenia.

Art. 8 ust. 11 ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych stanowi: „Za osobę współpracującą z osobami prowadzącymi pozarolniczą działalność oraz zleceniobiorcami, o której mowa w art. 6 ust. 1 pkt. 4 i 5, uważa się małżonka, dzieci własne, dzieci drugiego małżonka i dzieci przysposobione, rodziców, macochę i ojczyma oraz osoby przysposabiające, jeżeli pozostają z nimi we wspólnym gospodarstwie domowym i współpracują przy prowadzeniu tej działalności lub wykonywaniu umowy agencyjnej lub umowy zlecenia; nie dotyczy to osób, z którymi została zawarta umowa o pracę w celu przygotowania zawodowego” (Obwieszczenie..., 2016).

Jeżeli powyższe kryteria spełnia pracownik, to dla celów ubezpieczeń społecznych traktowany jest jak osoba współpracująca. Wymieniona zasada nie ma jednak zastosowania, jeżeli współmałżonek jednego ze wspólników spółki cywilnej zawarł umowę o pracę z tą spółką. Dla ustalenia tytułu ubezpieczeń społecznych nie ma znaczenia fakt, że zatrudniona w spółce cywilnej osoba pozostaje z jednym ze wspólników tej spółki w związku małżeńskim i prowadzi z nim wspólne gospodarstwo domowe. Osoba ma zawartą umowę o pracę ze spółką cywilną będącą jej pracodawcą (a nie z konkretną osobą prowadzącą pozarolniczą działalność) i podlega ubezpieczeniom społecznym z tytułu umowy o pracę ([www.zus.pl/](http://www.zus.pl/), dostęp: 07.08.2017).

Jeśli warunki z art. 8 ust. 11 ustawy o ubezpieczeniach społecznych zostały spełnione, to tytuł ubezpieczenia społecznego powstaje z mocy prawa, co ma bezpośrednie przełożenie na koszty funkcjonowania firm rodzinnych, ponieważ na przedsiębiorcy spoczywać będzie obowiązek opłacania składek na ubezpieczenia emerytalne, rentowe, chorobowe (dobrowolnie) wypadkowe i zdrowotne za osobę współpracującą. Konsekwencje takiego postrzegania członków rodziny przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych mogą być bardzo znaczące dla przedsiębiorców. W praktyce znacznie utrudnia to prowadzenie firm rodzinnych, opartych o najprostsze formy organizacyjno-prawne. Przedsiębiorca zobowiązany jest do odprowadzania za osobę współpracującą pełnych składek na ubezpieczenia społeczne (jeśli nie posiada innego tytułu do ubezpieczeń zwalniającego z ich opłacania), co w znaczący sposób może przyczynić się do podniesienia kosztów działalności przedsiębiorstwa. Jednocześnie należy zauważyć, że członek rodziny będzie podlegał ubezpieczeniom społecznym jako osoba współpracująca tylko wtedy, gdy jego udział dla działalności przedsiębiorstwa jest dla firmy istotny. Podstawy podlegania ubezpieczeniom społecznym nie będzie stanowić działalność sporadyczna i zajmująca niewiele czasu (np. okazjonalne wystawianie faktur czy wydawanie towaru), do takiej interpretacji przychylił się m.in. Sąd Apelacyjny w Gdańsku w wyroku z dnia 28 października 2015 roku. Wskazane rozstrzygnięcia nie zmieniają jednak ogólnego obrazu sytuacji firm rodzinnych w Polsce, ponieważ sporadyczne wspomaganie członka rodziny w prowadzeniu działalności zazwyczaj nie wystarczy do trwałego rozwoju gwarantującego przetrwanie oraz sukcesję w analizowanym typie przedsięwzięcia. Podsumowując, należy stwierdzić, że biorąc pod uwagę wskazane powyżej problemy, jedyną realną szansą, gwarantującą sukcesję, a tym samym możliwość rozwoju, jest przekształcanie działalności jednoosobowych w spółki prawa handlowego.

## **2. Internacjonalizacja działalności firm rodzinnych**

Istotną część dzisiejszych firm globalnych to firmy rodzinne, które poprzez skuteczne zarządzanie przetrwały różnorodne kryzysy i dzięki stałej ekspansji dotarły na szczyt, stając się liderami rynków. Nawet te firmy, które dzisiaj często kojarzone są z pracą o charakterze korporacyjnym, w początkach swojej działalności miały zgoła odmienny charakter. Przywołać można tu firmy takie jak Adidas i Puma (obie wywodzą się z przedsiębiorstwa Gebrüder Dassler Schuhfabrik, które zostało założone przez braci R. i A. Dasslerów w 1924 roku), Aldi (firma założona w 1946 roku przez braci K. i T. Albrechtów – sama jej nazwa odnosiła się do rodzinnego charakteru, ALDI to rozwinięcie nazwy Albrecht Diskont), IKEA (założona w 1943 przez I. Kamprada, firma do chwili obecnej znajduje się w rękach rodziny Kampradów), Samsung (założony w 1938 roku przez L. Byung-chula, po śmierci którego firmę przejął syn L. Kun-hee, który wraz ze swoim synem L. Jae-yongiem do chwili obecnej stoi na jej czele), McDonalds (przedsiębiorstwo wywodzi się z sieci założonej przez braci R. i M. McDonalds i chociaż po przejściu go w 1955 roku przez R. Kroca straciło swój rodzinny charakter, to należy pamiętać o źródle jego pochodzenia) czy największa obecnie firma na świecie Walmart (firma obecnie zatrudniająca 2,3 mln osób, osiągająca przychody ponad 485 mld USD<sup>2</sup>, została założona w 1945 roku przez S. „Sam” Waltona, który rządził nią do swojej śmierci w 1992 roku. Schedę po nim przejął jego najstarszy syn S. „Rob” Walton, a w chwili obecnej prezesem jest G. Penner – zięć Roba). W Polsce też można podać przykłady rodzinnych firm, które osiągają spektakularne sukcesy. W 2016 roku tygodnik „WPROST” opublikował ranking firm rodzinnych, gdzie znaleźć można m.in. Oknoplast, Drutex, Prymat, Apart, Szubryt, Comarch, Black Red White, Solaris

---

<sup>2</sup> Informacje przedstawiono za rocznym sprawozdaniem Walmart za rok 2016 (<http://stock.walmart.com>, dostęp: 10.09.2017).

Bus, Piotr i Paweł, Tarczyński, Tele-Fonika, Pruszyński, Fakro, SokPol itd. ([www.wprost.pl/530153/RYNEK-RANKING-FIRM-RODZINNYCH](http://www.wprost.pl/530153/RYNEK-RANKING-FIRM-RODZINNYCH), dostęp: 10.09.2017)

Kluczowym pojęciem, odróżniającym wyżej wymienione firmy rodzinne od większości firm tego typu, jest internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa. Internacjonalizacja jest jednym z powodów zmienności stosunków międzynarodowych, powodujących m.in. procesy transferu oraz transnacionalizacji (rozumianej jako stopień powiązań danej gospodarki z gospodarką światową, głównie przez działania korporacji transnarodowych). Internacjonalizacja jest często postrzegana jako ekspansja zmierzająca do zwiększenia wolumenu produkcji i uzyskania w ten sposób możliwości szybszego amortyzowania nakładów na badania i rozwój, realizowana poprzez zwiększenie rozwoju eksportu lub bezpośrednio inwestowanie (Brillman, 2002). Proces taki dokonuje się drogą przepływu oraz alokacji zasobów, takich jak: przepływ personelu zarządzającego, technologia, metody organizacji i innych, z jednej gospodarki do drugiej. Jednocześnie sprzyja on rozwojowi stosunków międzynarodowych, powodując tworzenie i rozpowszechnianie wartości materialnych oraz psychospołecznych (Codogni i in., 2013).

Podstawowe elementy kultury organizacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw są znacząco inne od cech charakteryzujących duże i bardzo duże przedsiębiorstwa. Posiadają swoją własną kulturę, będącą składową poszczególnych elementów, określonych jako dźwignie akulturacji. Skuteczne zarządzanie tymi elementami daje firmom rodzinnym realną przewagę konkurencyjną, która wynika ze znacznie większej łatwości i umiejętności do adaptacji, jakie przejawiają firmy rodzinne w porównaniu do pozostałych organizacji gospodarczych. Dźwignie akulturacji oraz sposób ich funkcjonowania zostały w sposób syntetyczny opisane w tabeli 2.

Tabela 2  
*Dźwignie akulturacji*

<b>Dźwignia akulturacji</b>	<b>Sposób oddziaływania</b>
Język	Fundament akulturacji. Słowo, jako nośnik informacji. Znaczenie słów oraz treści, jakie niosą.
Edukacja i kształcenie	Stopień wykształcenia, możliwości percepcji i zrozumienia przekazywanych informacji.
Propaganda	Presja na zachowanie członków określonej grupy tak, by zmodyfikować ich zachowanie zgodnie z oczekiwaniami.
Prognozy sprawcze i destrukcyjne	Samospelniające się przepowiednie (np. wysoka sprzedaż wywołana niesprawdzonymi przypuszczeniami odbiorców) oraz samounicestwiająca się przepowiednie (np. przedwczesne zakończenie projektu z powodu obaw o brak odbiorców).
Oczekiwania normatywne	Presja społeczna – oczekiwanie, że jednostka lub grupa zachowa się zgodnie z przyjętymi normami społecznymi.
Moda	Wykorzystywanie tych metod zarządzania, które zostały z sukcesem zastosowane w innych podmiotach.
Wzorce i modele kulturowe	Wzory i systemy wartości charakterystyczne dla różnych typów kultur.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, J. Brillman, 2002, tłum. K. Bolesta-Kukułka, Warszawa: PWE.

Dźwignie akulturacji zostały zaprezentowane w 1976 roku w opracowaniu *Le système social. Essai de théorie générale*, której autorem był H. Janne. Wszystkie elementy akulturacji są możliwe do zaobserwowania w każdym działającym przedsiębiorstwie, niezależnie od jego wielkości, kraju pochodzenia, formy organizacyjno-prawnej czy sektora, na którym funkcjonuje. Można przyjąć założenie, że firmy rodzinne będą starały się zarządzać nimi w specyficzny sposób, co jest wynikiem odmiennego potencjału, jaki posiadają firmy rodzinne. Analizowane dźwignie akulturacji to:

- Język – jest określany mianem fundamentu akulturacji. Jest jednocześnie elementem identyfikującym i jednoczącym oraz izolującym. Integruje osoby z danego kraju, natychmiast określając ich jako „swoich” i izoluje od posługujących się innym językiem „obcych”. W przypadku nowotworzonych organizacji zazwyczaj jest to język kraju pochodzenia, w przypadku organizacji dużych (globalnych) może być to język korporacji, zazwyczaj taki, w którym bez problemu mogą posługiwać się pracownicy niezależnie od kraju pochodzenia. O tym, jak ważny dla pracowników jest to aspekt, mogą świadczyć głośne protesty pracowników, którym zabrania się używać języka ojczystego, a wymusza się używanie języka kraju, w którym pracują (np. języka polskiego w Niemczech lub Wielkiej Brytanii czy zakaz używania języka ukraińskiego w polskich firmach zatrudniających obywateli tego państwa). Można się spodziewać, że z większą łatwością tym mechanizmem posługiwać się będą firmy rodzinne, co wynika z przywiązania do tradycji prezentowej przez założycieli.
- Edukacja i kształcenie – jest to specyficzny element, będący w dużej mierze efektem oddziaływania środowiska zewnętrznego. Pod uwagę należy brać w głównej mierze edukację nieformalną (kształtowanie postaw oraz systemów wartości) oraz formalną (szkolną oraz akademicką). W tym przypadku przewagę osiągają duże przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę różnice w dochodach, większe przedsiębiorstwa są w stanie w lepszym stopniu zapewnić swoim pracownikom edukację poprzez dodatkowe szkolenia lub kursy, podnosząc ich kompetencje zawodowe oraz swoją pozycję konkurencyjną na rynku.
- Propaganda – jest negatywnym zjawiskiem, które można zaobserwować zarówno w rodzinnych, jak też pozostałych przedsiębiorstwach. Działania propagandowe w przedsiębiorstwie mają na celu wzbudzić w podwładnych przekonanie, że jedyną wartością są wartości propagowane przez zarząd (np. poprzez próby wprowadzenia monopolu na komunikację w firmie). W praktyce taki model biznesu może sprawdzić się wyłącznie na krótką metę. Próby przejęcia kontroli nad formalnymi i nieformalnymi kanałami komunikacji są skazane na porażkę. Naturalnie im mniejsza firma, tym większy wpływ zarządu na komunikację oraz możliwości kontroli, jest to jednak droga na skróty i w konsekwencji prowadzić będzie nie do integracji, lecz rozluźnienia więzi pomiędzy pracownikami a zarządem lub właścicielami. Odpowiedzią, która rozwiązuje problem propagandy jest dobra komunikacja w przedsiębiorstwie. Każde przedsiębiorstwo powinno dbać o jakość i odpowiednią ilość kanałów komunikacyjnych, a także (co szczególnie istotne z punktu widzenia firm rodzinnych) podkreślanie i akcentowanie wartości istotnych dla przedsiębiorstwa.
- Prognozy sprawcze i destrukcyjne. W tym aspekcie trudno jest jednoznacznie wskazać, czy przedsiębiorstwa rodzinne mają przewagę, czy posiadają je pozostałe organizacje. Wydaje się, że nieco większe możliwości będą miały przedsiębiorstwa rodzinne. Jest to związane z postacią właściciela, który jest łatwo rozpoznawalny i w oczywisty sposób ma decydujący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego.



Jeżeli dodatkowo posiada odpowiedni poziom charyzmy, może w istotny sposób wpłynąć na postrzeganie otoczenia oraz zasobów przez pozostałych członków organizacji, ułatwiając pracownikom integrację z przedsiębiorstwem i podążanie za wizją właściciela. Naturalnie efekt taki może wystąpić również w przedsiębiorstwach nierodzinnych (np. wpływ S. Jobsa na Apple), jednak biorąc pod uwagę nacisk na realizację wizji, wydaje się, że przedsiębiorstwa rodzinne mają większą łatwość w kształtowaniu prognozowania sprawczego przy jednoczesnym ograniczaniu prognozowania destrukcyjnego.

- Oczekiwania normatywne. Ta dźwignia w dużej mierze uzależniona jest od stopnia internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa. W przypadku dużych, międzynarodowych organizacji mogą pojawiać się olbrzymie kontrasty pomiędzy oczekiwaniami społecznymi pracowników wywodzących się z bardzo odmiennych kręgów kulturowych (np. postrzeganie roli kobiety lidera poprzez podwładnych wywodzących się z kręgu europejskiego a bliskiego lub Dalekiego Wschodu). W takiej sytuacji przedsiębiorstwa zmuszone są poszukiwać i implementować wartości uniwersalne (np. szacunek dla interesariuszy, zakaz działania na szkodę własnej firmy itd.). W przypadku firm lokalnych można zakładać, że pracownicy będą w sposób naturalny wyrażali te same lub zbliżone wartości, co może prowadzić do ignorowania tej dźwigni przez właścicieli. W przypadku zbieżności oczekiwań bardzo trudno jest zauważyć konieczność ciągłego usprawniania oraz zarządzania mechanizmami akulturacji. Jest to spore niebezpieczeństwo, szczególnie jeżeli przekonania wyrażane przez właścicieli nie służą długofalowemu powiększaniu przewagi konkurencyjnej (np. maksymalizacja zysków nawet za cenę reputacji przedsiębiorstwa).
- Moda. Zjawisko dobrze znane ze świata konsumpcyjnego, znajduje swoje odbicie również w świecie biznesu. Można je zaobserwować szczególnie łatwo w momencie, w którym jakieś przedsiębiorstwo osiąga spektakularny sukces dzięki zastosowaniu jakieś nowatorskiej metody lub techniki zarządzania. Doskonałymi przykładami ilustrującymi zjawisko mody w biznesie jest sukces osiągnięty na przełomie lat 60. i 70. przez Toyotę dzięki zastosowaniu Just In Time czy wykorzystany w latach 80. przez firmę Rank Xerox benchmarking. Problemy pojawiające się w związku z tym mechanizmem akulturacji są takie same dla wszystkich firm, a polegają na konieczności dostosowania wykorzystywanej techniki zarządzania do sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa, a nie do popularności, jaką metoda zdobywa na świecie. Delikatną przewagę mogą mieć firmy duże, ponieważ zawsze lepiej jest być kreatorem nowoczesnych rozwiązań niż naśladowcą, taka postawa wymaga jednak dużych zasobów finansowych, do których większy dostęp będą miały firmy duże i bardzo duże.
- Wzorce i modele kulturowe. Ten aspekt jest niezależny zarówno od wielkości organizacji, jak i od specyfiki właścicielskiej. Jest ściśle powiązany z kręgiem kultury, z której wywodzi się dane przedsiębiorstwo. Można zauważyć, że od wielu lat te same kraje uznawane są za gospodarki dominujące na świecie od czasu rewolucji przemysłowej, a znajdują się tu Wielka Brytania, Niemcy, Francja, po II wojnie światowej dołączyły Stany Zjednoczone Ameryki Północnej (które do chwili obecnej zajmują pozycję lidera), stosunkowo niedawno dołączyły Chiny, Japonia oraz azjatyckie tygrysy. Firmy zakładane w tym regionie będą miały potencjalną przewagę nad

pozostałymi przedsiębiorstwami, co wynika z siły rynku, na którym zostały założone. Przewaga będzie znajdować się również po stronie przedsiębiorstw, w którym ryzyko wystąpienia konfliktów na tle różnic kulturowych jest niskie.

Biorąc pod uwagę wymienione powyżej mechanizmy akulturacji, można stworzyć klucze analityczne, służące ocenie siły wpływu poszczególnych czynników akulturacji na małe, średnie i duże przedsiębiorstwa działające na rynku lokalnym lub międzynarodowym oraz określić ich siłę wpływu (tabela 3 i 4). Podobne działanie można zrealizować, starając się ocenić realne możliwości zarządzania mechanizmami akulturacji celem poprawy efektywności ich funkcjonowania na światowych rynkach (tabela 5 i 6).

Opracowane klucze mają na celu pomóc w określeniu różnic i siły wpływu mechanizmów akulturacji występujących w przedsiębiorstwie w zależności od jego wielkości oraz zasięgu oddziaływania. W oparciu o przeprowadzone badanie można wyciągnąć wnioski dotyczące istotnych elementów, mogących pozytywnie wpłynąć na jakość funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pojawia się również możliwość znalezienia odpowiedzi na pytanie, w których aspektach różne typy analizowanych przedsiębiorstw znajdują swoją siłę oraz czy możliwe jest przeniesienie pewnych specyficznych uwarunkowań organizacyjnych na grunt przedsiębiorstw funkcjonujących w odmiennych realiach organizacyjno-kulturowych.

Przedmiotem analizy jest nie tylko pasywne odbieranie bodźców, lecz również możliwość ich aktywnego kształtowania poprzez zarządzanie poszczególnymi mechanizmami celem maksymalizacji efektywności działania przedsiębiorstwa. Oczywistym jest, że w zależności od skali działania oraz wielkości przedsiębiorstwa możliwości wpływu na organizację jako taką oraz na otoczenie przedsiębiorstwa są różne. Duże organizacje posiadają zazwyczaj większe możliwości organizacyjne oraz finansowe, małe natomiast zyskują poprzez dokładne rozeznanie swoich silnych i słabych stron oraz najbliższego otoczenia.

Po przeprowadzeniu analizy możliwe jest określenie, w których aspektach różnic wynikających z mechanizmów akulturacji przewagę posiadają firmy lokalne, a w których firmy działające na rynkach międzynarodowych. Podobne wnioskowanie można przeprowadzić dla firm małych, średnich i dużych. Należy nadmienić, że niniejsze opracowanie można traktować jedynie jako wstęp do dalszej, poszerzonej analizy, opartej o badanie pierwotne, które w sposób pozytywny lub negatywny zweryfikują założenia postawione przez Autora.

Tabela 3

*Klucze analityczne dotyczące wpływu mechanizmów akulturacji*

	++	+	+/-	-	--
Język	Jednorodny w grupie	Jednorodny lub pokrewny	Powszechnie rozumiany w regionie	Wymagający przyswojenia dla części załogi	Wymagający przyswojenia dla znacznej części załogi
Edukacja i kształcenie	Szkolenia obejmują znaczną część załogi	Szkolenia dla kierownictwa i wszystkich menedżerów	Szkolenia dla kierownictwa i menedżerów wyższego szczebla	Szkolenia wyłącznie dla kierownictwa	Szkolenia sporadyczne lub brak szkoleń pracowniczych
Propaganda	Swobodna komunikacja w przedsiębiorstwie, brak ingerencji	Kontrola komunikacji występuje w jasno określonych warunkach.	Sporadyczna lub wyrwykowa kontrola komunikacji wewnętrznej	Znaczna kontrola nad komunikacją wewnętrzną	Pełna ingerencja zarządu w komunikację wewnętrzną w firmie
Prognozy sprawcze i destrukcyjne	Bardzo silny wpływ kierownictwa na kształtowanie się postaw w grupie	Silny wpływ kierownictwa na kształtowanie się postaw w grupie	Ograniczony wpływ kierownictwa na kształtowanie się postaw w grupie	Słaby wpływ kierownictwa na kształtowanie się postaw w grupie	Bardzo słaby wpływ kierownictwa na kształtowanie się postaw w grupie
Oczekiwania normatywne	Przejrzyste wymagania znane wszystkim członkom załogi	Drobne różnice w postrzeganiu wymagania, niemające negatywnych konsekwencji	Możliwość wystąpienia niewielkich tarć w obrębie załogi	Często występujące różnice w postrzeganiu Standardów zachowań	Odmienne oczekiwania członków zespołu mogą prowadzić do poważnych konfliktów w grupie
Moda	Bardzo wysoka elastyczność metod zarządzania	Wysoka elastyczność metod zarządzania	Średnia elastyczność metod zarządzania	Niska elastyczność metod zarządzania	Bardzo niska elastyczność metod zarządzania
Wzorce i modele kulturowe	Jednorodne wzorce i modele kulturowe.	Pokrewnie lub bliskie wzorce i modele kulturowe	Odległe, lecz obojętne sobie modele kulturowe	Możliwość wystąpienia w grupie wzajemnie przeciwstawnych lub niechętnych zachowań	Ryzyko wystąpienia w grupie wzajemnie wrogich zachowań wynikających z różnic kulturowych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4

*Wpływ mechanizmów akulturacji na małe, średnie i duże przedsiębiorstwa działające na rynku lokalnym lub międzynarodowym*

		Mechanizmy akulturacji													
		Język		Edukacja i kształcenie		Propaganda		Prognozowanie		Oczekiwania normatywne		Moda		Wzorce i modele kulturowe	
Wielkość	Małe	++	+	--	-/+	--	--	+	+	++	+	+/-	+	++	+/-
	Średnie	+	+/-	+	+	-	-	+/-	-	+	+/-	+	-	+	-
	Duże	+	--	++	++	+	++	-	--	+	--	+	++	+/-	--
		Lokalne	Międzynarodowe	Lokalne	Międzynarodowe	Lokalne	Międzynarodowe	Lokalne	Międzynarodowe	Lokalne	Międzynarodowe	Lokalne	Międzynarodowe	Lokalne	Międzynarodowe
		Zasięg działania													

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5

Klucze analityczne dotyczące możliwości zarządzania mechanizmami akulturacji

	++	+	+/-	-	--
Język	Brak konieczności wprowadzania języka firmowego	Sporadyczna konieczność wprowadzania języka firmowego	Konieczność wprowadzania języka firmowego dla niewielkich grup pracowników	Konieczność wprowadzania języka firmowego dla znacznej części pracowników	Konieczność wprowadzania języka firmowego dla wszystkich pracowników
Edukacja i kształcenie	Możliwość uzyskania szkoleń dla wszystkich pracowników firmy	Możliwość uzyskania szkoleń dla większości pracowników firmy	Możliwość uzyskania szkoleń dla kadry zarządzającej	Możliwość uzyskania szkoleń dla najwyższego kierownictwa	Brak możliwości szkolenia
Propaganda	Mnożenie kanałów komunikacyjnych, akcentowanie wartości, dbanie o siłę i jakość przekazu	Duża liczba kanałów komunikacyjnych, problemy z akcentowaniem wartości i jakością komunikacji	Poprawna komunikacja w firmie, brak działań zmierzających do poprawy jakości komunikacji	Problemy w komunikacji, niemające istotnego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa	Istotne problemy komunikacyjne, istotnie wpływające na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa
Prognozy sprawcze i destrukcyjne	Zarządzanie strategiczne jednym z odstawowych filarów, mających na celu powiększenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	Wykorzystywanie wybranych metod lub technik zarządzania strategicznego do kompensowania ryzyka w przedsiębiorstwie	Zarządzanie strategiczne, ograniczone do niezbędnego minimum, zapewniającego utrzymanie aktualnego stanu	Występują problemy wynikające z niewystarczającego wykorzystania możliwości oferowanych przez zarządzanie strategiczne	Brak strategicznego spojrzenia, mający negatywny wpływ na efektywność działania przedsiębiorstwa
Oczekiwania normatywne	Nacisk na rozwój interpersonalny, integrację i wyznaczenie ścieżek kariery dla wszystkich pracowników	Nacisk na rozwój interpersonalny większości pracowników, integracja w ramach grup zadaniowych, wyznaczone ścieżki	Możliwość rozwoju interpersonalnego dla wybranych pracowników. Integracja pracowników w ramach określonych grup	Ograniczona możliwość rozwoju interpersonalnego, brak integracji pracowników	Brak możliwości rozwoju interpersonalnego, brak integracji pracowników
Moda	Ciągła analiza bliższego i dalszego otoczenia organizacji, dostosowanie metod zarządzania do panującej sytuacji rynkowej	Częsta analiza bliższego i dalszego otoczenia organizacji, dostosowanie metod zarządzania do panującej sytuacji rynkowej	Ograniczona analiza bliższego i dalszego otoczenia organizacji, dostosowanie metod zarządzania do panującej sytuacji rynkowej	Częsta analiza bliższego i sporadyczna dalszego otoczenia organizacji, reagowanie na zmiany w bliskim otoczeniu	Brak lub ograniczona analiza bliższego i dalszego otoczenia organizacji, dostosowanie metod zarządzania do panującej sytuacji rynkowej
Wzorce i modele kulturowe	Ciągle monitorowanie potencjalnych ryzyk wystąpienia konfliktów	Częste monitorowanie potencjalnych ryzyk wystąpienia konfliktów	Umiarkowane monitorowanie potencjalnych ryzyk wystąpienia konfliktów	Sporadyczne monitorowanie potencjalnych ryzyk wystąpienia konfliktów	Brak monitorowania potencjalnych ryzyk wystąpienia konfliktów

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6

Możliwości zarządzania mechanizmami akulturacji w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach działających na rynku lokalnym lub międzynarodowym

		Mechanizmy akulturacji													
		Język		Edukacja i kształcenie		Propaganda		Prognozowanie		Oczekiwania normatywne		Moda		Wzorce i modele kulturowe	
Wielkość	Małe	--	+	--	--	--	--	--	-	--	--	-	-/+	-	-/+
	Średnie	--	+	-/+	+	-	-/+	+	-/+	-/+	-/+	+	+	-/+	+
	Duże	-	++	+	++	++	++	++	++	+	++	++	++	+	++
		Lokalne	Międzynarodowe	Lokalne	Międzynarodowe	Lokalne	Międzynarodowe	Lokalne	Międzynarodowe	Lokalne	Międzynarodowe	Lokalne	Międzynarodowe	Lokalne	Międzynarodowe
		Zasięg działania													

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Biorąc pod uwagę wpływ mechanizmów akulturacji, małe przedsiębiorstwa rodzinne mają szczególną przewagę w obszarze języka, oczekiwań normatywnych oraz wzorców i modeli kulturowych, co można wyjaśnić jednorodnością kulturową, panującą w najmniejszych firmach, często jeszcze wzmacnianą rodzinnymi więziami pomiędzy członkami rodziny właściciela. W przypadku dużych firm ich przewaga wynika z możliwości kapitałowych oraz potencjału organizacyjno-ekonomicznego przedsiębiorstw. Możliwości finansowe zwiększają potencjał organizacji, wynikający z regularnych szkoleń i permanentnej edukacji pracowników. Swoboda komunikacyjna pozytywnie ogranicza działania o charakterze propagandowym w szczególności w dużych firmach o charakterystyce międzynarodowej. Podobnie pozytywnym aspektem dla dużych przedsiębiorstw jest umiejętność dostosowywania aktualnych metod zarządzania nie do panujących trendów, lecz do konieczności poprawy sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Średnie przedsiębiorstwa w żadnym z analizowanych aspektów nie osiągają znaczącej przewagi, lecz jednocześnie żaden z nich nie jest dla nich istotnym obciążeniem, negatywnie wpływającym na efektywność ich funkcjonowania. Można stwierdzić, że ich największą zaletą jest swoista równowaga pomiędzy zmiennością otoczenia a możliwościami organizacyjno-ekonomicznymi.

Zbliżoną sytuację można również obserwować w przypadku możliwości zarządzania mechanizmami akulturacji. Przedsiębiorstwa średnie nie posiadają ani szczególnie silnych punktów, ani jednoznacznie słabych stron. W przypadku firm małych można zaobserwować niezwykle ograniczone możliwości zarządzania mechanizmami akulturacji. Wy tłumaczenie tego stanu można znaleźć w fakcie, że najmniejsze z przedsiębiorstw skupiają się w głównej mierze na zarządzaniu „intuicyjnym”, ograniczając konieczność kosztownego zdobywania wiedzy do niezbędnego minimum. Zupełnie inaczej wyglądają wyniki analizy przeprowadzonej dla dużych firm. W tym przypadku praktycznie w każdej sytuacji (poza „językiem” dla firm lokalnych) można obserwować wysokie wyniki. Z wysokim prawdopodobieństwem jest to spowodowane dużymi zdolnościami finansowymi. Duże firmy często posiadają niezbędne nadwyżki kapitału, które można przekazać na zarządzanie tymi mechanizmami, które z perspektywy branży oraz samej firmy wydają się gwarantować najlepszy zwrot z poniesionej inwestycji. Należy jednak stwierdzić, że rozważania podjęte w niniejszej pracy są jedynie teoretyczną próbą znalezienia odpowiedzi na pytanie, „Jakie są różnice w funkcjonowaniu małych, średnich i dużych firm rodzinnych z perspektywy różnic w zakresie ich działalności?”. Wydaje się koniecznym poszerzenie niniejszych rozważań o metody badań pierwotnych, które pozwoliłyby na pozytywną lub negatywną weryfikację przyjętych założeń. Proponowanym tokiem postępowania jest przekształcenie wspomnianych kluczy analitycznych w kwestionariusze wywiadu, a następnie przeprowadzenie badania empirycznego oraz opracowanie wyników statystycznych opartych o 5-stopniową skalę Likerta.

## **Bibliografia**

- Ashley-Cotleur, K. (1999) *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business*. Frostburg: State University.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Codogni, M., Duda, J., Kudelko, M., Kusa, R., Peszko, A., Teczek, M., Waclawik, Ł., Wąchoł, J. (2013). *Wybrane aspekty innowacyjności przedsiębiorstw w warunkach gospodarki globalnej*. Kraków: AGH.
- Czemy, M. (2005). *Globalizacja a rozwój: wybrane zagadnienia geografii społeczno-gospodarczej świata*. Warszawa: PWN.
- Daszkiewicz, N. (2004). *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*. Gdańsk: Scientific Publishing Group.
- Donnelley, R.G. (2002). The Family Business. W: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook* (s. 4). Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Drucker, P.F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: PWE.
- GUS. (2015). *Małe średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013*. Warszawa.
- Mikuła, B. (2008). Zarządzanie ludźmi pracującymi dla organizacji opartych na wiedzy. W: J. Stankiewicz (red.), *Wiedza – innowacyjność – zmiana* (s. 37-46). Zielona Góra: Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 7 czerwca 2016 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. z 2016 r., poz. 963).
- Popczyk, W. (20013). *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Sadlik, R. (2017). Kto to jest współpracownik przedsiębiorcy? Definicja wciąż nie jasna. *Dziennik Gazeta prawna – ubezpieczenia i świadczenia*, 178(4577), D2.
- Safin, K. (2006). *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego.
- Safin, K., Pluta, J., Pabjan, B. (2014). *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*. Warszawa: Difin.
- Safin, K., Sułkowski, Ł. (2004). *Organizacja a rodzina, więzi rodzinne w życiu gospodarczym*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora.
- <http://doradcypodatkowi.blog.onet.pl/2013/03/28/sukcesja-dzialalnosc-gospodarcza-osoby-fizycznej/>.
- [www.eporady24.pl/dzialalnosc\\_jednoosobowa\\_jak\\_ja\\_przekazac.pytania,9,32,2918.htm](http://www.eporady24.pl/dzialalnosc_jednoosobowa_jak_ja_przekazac.pytania,9,32,2918.htm).
- [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl).
- [www.zus.pl](http://www.zus.pl).