

KULTURA ORGANIZACYJNA W PRZEDSIĘBIORSTWACH Z BRANŻY KONSTRUKCJI METALOWYCH W POLSCE

Przemysław Majewski
Urszula Kobylińska



Przemysław Majewski • Urszula Kobylińska

**KULTURA ORGANIZACYJNA
W PRZEDSIĘBIORSTWACH
Z BRANŻY KONSTRUKCJI METALOWYCH
W POLSCE**



**Politechnika
Białostocka**

OFICyna WYDAWNICZA POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ
BIAŁYSTOK 2024

Recenzenci:
dr hab. Ewa Mazur-Wierzbicka, prof. US
dr hab. Anna Wziątek-Staško, prof. UJ

Redaktor naukowy dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:
prof. dr hab. inż. Joanicjusz Nazarko

Redakcja i korekta językowa:
Edyta Chrzanowska

Skład, grafika:
Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej

Okładka:
Marcin Dominów

Zdjęcie na okładce:
aitoff, <https://pixabay.com/pl/photos/budowa-bezpiecze%C5%84stwo-1518892/>

© Copyright by Politechnika Białostocka, Białystok 2024

ISBN 978-83-68077-30-8
ISBN 978-83-68077-31-5 (eBook)
DOI: 10.24427/978-83-68077-31-5



Publikacja jest udostępniona na licencji
Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0
(CC BY-NC-ND 4.0).

Pełną treść licencji udostępniono na stronie
creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.pl.
Publikacja jest dostępna w Internecie na stronie Oficyny Wydawniczej PB.

Druk: Print Profit sp. z o.o.

Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej
ul. Wiejska 45C, 15-351 Białystok
e-mail: oficyna.wydawnicza@pb.edu.pl
www.pb.edu.pl

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział 1	
Kultura organizacyjna we współczesnej organizacji – ujęcie teoretyczne.....	10
1.1. Pojęcie i funkcje kultury organizacyjnej.....	10
1.2. Znaczenie wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem.....	30
1.3. Typologie kultur organizacyjnych	36
1.4. Modele kultur organizacyjnych	53
1.5. Narzędzia do badań kultury organizacyjnej	58
Rozdział 2	
Charakterystyka branży konstrukcji metalowych w Polsce.....	73
2.1. Branża metalowa w Polsce.....	73
2.2. Przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych w świetle danych statystycznych.....	79
2.3. Wyzwania i perspektywy rozwoju badanej branży	83
Rozdział 3	
Kultury organizacyjne w przedsiębiorstwach branży metalowej w świetle wyników badania	91
3.1. Metodyka badań empirycznych.....	91
3.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	96
3.3. Kultury organizacyjne w przedsiębiorstwach branży metalowej w Polsce – analiza wyników badań	102
Zakończenie	110
Bibliografia	114
Załącznik 1	
Kwestionariusz badawczy	123
Wykaz tabel	126
Wykaz wykresów	127
Wykaz rysunków	128
Streszczenie	129
Summary	131

Wstęp

Zarządzanie współczesnymi organizacjami wymaga uwzględnienia licznych problemów i wyzwań. Badanie obszernej literatury w tym obszarze uzasadnia postawienie tezy, że wśród determinant mających kluczowe znaczenie dla efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem znajduje się kultura organizacyjna¹. To zagadnienie w przedsiębiorstwie jest rozumiane jako złożony zbiór cech, wartości i norm, które kształtują sposób funkcjonowania organizacji. Od pewnego czasu kultura organizacyjna jest przedmiotem zainteresowania w dyscyplinie zarządzania, a jej różne teorie i metody są wykorzystywane przez takich badaczy jak m.in. Geert Hofstede², Edgar H. Schein³, Kim S. Cameron i Robert E. Quinn⁴, Grażyna Aniszewska⁵, Czesław Sikorski⁶ czy Lidia Zbiegień-Maciąg⁷. Jak trafnie zauważa Ewa Stańczyk-Hugiet, gdy tradycyjne kultury koncentrowały się na rolach odgrywanych przez ludzi, współczesne skupiają się na jakości więzi i dialogu między ludźmi⁸.

W literaturze dominuje pogląd, że kultura organizacyjna jest unikatowa dla każdej organizacji i może się zmieniać wraz z ewolucją firmy oraz nowymi warunkami zewnętrznymi. Odpowiednie zarządzanie kulturą organizacyjną może wpływać na zaangażowanie pracowników, efektywność działania firmy oraz jej zdolność

¹ M. Almarashdah, *The role of organizational culture on the relationship between employee training and job performance in Jordan*, „Uncertain Supply Chain Management” 2024, no. 12(1), s. 505–512; L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, *The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises*, „Naše more” 2016, no. 63, s. 170; K. Gadomska-Lila, *Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 2, s. 14; K. Zawadzki, *Pozytywne zarządzanie zasobami ludzkimi w erze gospodarki 4.0*, w: *Praca i rynek pracy w perspektywie gospodarki 4.0*, red. Z. Wiśniewski, C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2020, s. 178.

² G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York 2010.

³ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.

⁴ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

⁵ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.

⁶ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, CH Beck, Warszawa 2002.

⁷ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

⁸ E. Stańczyk-Hugiet, S. Stańczyk, *Kulturowy kontekst relacji międzyorganizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu” 2013, nr 49(4), s. 41–57.

do adaptacji do zmian. Głównym czynnikiem warunkującym wyniki organizacji jest kształtowanie kultury organizacyjnej promującej współpracę i partycypacyjny styl zarządzania⁹. Taka sytuacja wynika z większego upodmiotowienia pracowników i ich rosnącego udziału w procesie decyzyjnym¹⁰. Kultura organizacyjna należy do pojęć, które są analizowane na gruncie wielu konkurujących ze sobą nurtów badawczych, choć jest ono nieostre i różnie definiowane¹¹. Zdaniem Camerona i Quinna kultura organizacyjna to system wartości, zasad, norm, metod postępowania i myślenia, jaki został zaakceptowany oraz przyjęty przez grupę osób¹². Z kolei zgodnie z definicją Scheina jest to wzorzec wspólnych podstawowych założeń, których nauczyła się grupa podczas rozwiązywania problemów adaptacji zewnętrznej i integracji wewnętrznej, który zadziałał na tyle dobrze, by być uznanym za ważny, a zatem by być przekazywanym nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów¹³. Na potrzeby niniejszej monografii autorzy za Sikorskim przyjmują, że kultura organizacyjna to zbiór norm i wartości wyznaczających specyficzne zachowania się członków danej instytucji

⁹ M. Özşahin, C. Zehir, A.Z. Acar, *Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation*, „Procedia Social and Behavioral Sciences” 2011, no. 24, s. 1547.

¹⁰ M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, s. 40.

¹¹ E.A. Kowalska-Napora, J.M. Chajęcki, *Kultura organizacyjna – zarządzanie, reperkusje*, Marek Derewiecki, Warszawa 2019, s. 51–55; B.L. Bechtold, *Toward a participative organizational culture: evolution or revolution?*, „Empowerment in Organizations” 1997, vol. 5, no. 1, s. 4; V. Bellou, *Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals*, „Journal of Health, Organization and Management” 2008, vol. 22, no. 5, s. 499; E.H. Schein, *Organizational Culture...*, s. 17; K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, s. 34–38; G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations...*, s. 6; R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company together?*, „Harvard Business Review” 1996, November–December, s. 134; J. Szydło, *Kulturowe ramy zarządzania*, Sophia, Warszawa 2018, s. 25; J. Moormann, C. Grau, *Impact of organizational culture on business process performance: an investigation in the financial services industry*, „Advances in Social Science, Education, and Humanities Research” 2017, no. 68, s. 137; L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, *The Application of the Organizational...*, s. 171; C. Bell, M. Chan, P. Nel, *The Impact of Participative and Directive Leadership on Organisational Culture: An Organisational Development Perspective*, „Mediterranean Journal of Social Sciences” 2014, vol. 5, no. 23, s. 1973; Ł. Sułkowski, *Krytyczna wizja kultury organizacyjnej*, „Problemy Zarządzania” 2011, t. 1, nr 4, s. 11–15; K. Gadomska-Lila, *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1, s. 128; B. Mazur, *Model badawczy kultury organizacyjnej i jego zastosowania*, w: *Różnorodność zarządzania – Wybrane aspekty metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. M. Bojar, G. Gliszczynski, B. Mazur, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 115.

¹² K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, s. 34–38.

¹³ E.H. Schein, *Organizational Culture...*, s. 17.

i różniących ją od innych¹⁴. Termin ten będzie używany w odniesieniu do kultury całej organizacji jako nadrzędnej formy integrującej wszystkie jej składowe. Podejście to określa się mianem modelu zintegrowanego zgodnego z perspektywą unitarną¹⁵.

Badacze zajmujący się kulturą organizacyjną tworzą jej typologię, opierając się na odmiennych kryteriach podziału. Są to m.in.: podstawa prawdy i racjonalności w organizacji, charakter czasu i horyzontu czasowego, motywacja, stabilność vs zmiana/ innowacja/ rozwój osobisty, orientacja na pracę, zadania i współpracowników, przewaga pracy indywidualnej (izolacji) lub współpracy/kooperacji, poziom kontroli, koordynacji i odpowiedzialności (kontrola kontra autonomia), orientacja i skupienie – wewnętrzne i/lub zewnętrzne¹⁶; homogeniczność kultury organizacyjnej¹⁷, strategia instytucji, struktura organizacyjna, sposób realizacji zadań¹⁸; struktura organizacyjna, klimat organizacyjny, sposób realizacji zadań¹⁹; stopień centralizacji i formalizacji²⁰; stopień elastyczności, zbliżenia się do pożądaných wyników²¹, ukierunkowanie²², ryzyko podejmowanych działań, szybkość otrzymywania informacji zwrotnej z otoczenia²³, towarzyskość, solidarność²⁴. Autorzy niniejszej monografii przyjęli typologię kultury Camerona i Quinna²⁵ wprowadzającą cztery typy kultur:

¹⁴ J. Szydło, *Kulturowe ramy...*, s. 25.

¹⁵ D. Losonci, R. Kása, K. Demeter, B. Heidrich, I. Jenei, *The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices*, „International Journal of Operations & Production Management” 2017, vol. 37(2), s. 207.

¹⁶ J.R. Detert, R.G. Schroeder, J.J. Mauriel, *A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations*, „Academy of Management Review” 2000, vol. 25, no. 4, s. 854.

¹⁷ D. Losonci, R. Kása, K. Demeter, B. Heidrich, I. Jenei, *The impact of shop floor culture...*, s. 207.

¹⁸ J. Marcisz, *Kultura organizacyjna i jej specyfika*, w: *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, red. I. Gawron, T. Myjak, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2017, s. 22.

¹⁹ R. Harrison, *Understanding your organization's character*, „Harvard Business Review” 1972, May–June, s. 121.

²⁰ G. Wudarczyński, *Walidacja Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej Harrisona i Handy w warunkach polskich*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H – Oeconomia” 2018, vol. 52, s. 212.

²¹ R.E. Quinn, J. Rohrbaugh, *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*, „Management Science” 1983, vol. 29, no. 3, s. 371.

²² T. Yu, N. Wu, *A review of study on the Competing Values Framework*, „International Journal of Business Management” 2009, no. 4, s. 37; B.M. Nwibere, *The influence of corporate culture on managerial leadership style: the Nigerian experience*, „International Journal of Business and Public Administration” 2013, vol. 10, no. 2, s. 171.

²³ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna...*, s. 15.

²⁴ R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company...*, s. 134.

²⁵ C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions*, „Journal of Applied Psychology” 2011, vol. 96, no. 4, s. 687.

klanu, adhokracji, rynku i hierarchii. Podziału dokonano na podstawie dwóch kryteriów: stopnia elastyczności i ukierunkowania na procesy wewnętrzne lub zewnętrzne organizacji.

Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych, podobnie jak w innych sektorach przemysłu, może przyjąć różne formy i cechy, zależnie od konkretnych organizacji i ich wartości, historii oraz sposobu funkcjonowania. W tym sektorze kultura organizacyjna może mieć istotny wpływ na bezpieczeństwo pracy, jakość produktów, innowacje, efektywność i wiele innych aspektów działalności organizacji. Z uwagi na fakt, iż obszar badań w niniejszej monografii dotyczy tej konkretnej branży, po dogłębnej analizie literatury wskazano następującą lukę badawczą: istnieje potrzeba zidentyfikowania kultur organizacyjnych występujących w przedsiębiorstwach branży konstrukcji metalowych. Celem głównym prezentowanej pracy jest dokonanie diagnozy rodzajów kultur organizacyjnych w przedsiębiorstwach z tej branży. Wybór ten wynika z jej bardzo dynamicznego rozwoju oraz znaczenia dla gospodarki Polski i Europy. Produkcja sprzedana wyrobów z metali w Polsce wzrosła w latach 2008–2018 aż o 114%, z kolei w 2021 r. największy wzrost udziału w wartości produkcji sprzedanej wyrobów zanotowano dla działu metale w stosunku do poprzedniego roku (o 1,2 p. proc.)²⁶. Udział w sektorze przetwórstwa dla tej branży osiągnął w analizowanym okresie poziom 7,2%²⁷. Są to wskaźniki uzasadniające uznanie branży konstrukcji metalowych za ważne pole eksploracji naukowej w obszarze zarządzania.

Aby zrealizować cel główny, sformułowano następujące cele szczegółowe:

- identyfikacja dominujących typów kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych;
- identyfikacja kultur współistniejących ze sobą w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych.

Z tak sformułowanych celów wynikają pytania badawcze: Jakie typy kultur organizacyjnych występują w przedsiębiorstwach branży konstrukcji metalowych? Który typ kultury organizacyjnej dominuje w tych przedsiębiorstwach? Czy pewne typy kultur współistnieją ze sobą w przedsiębiorstwach branży konstrukcji metalowych?

Osiągnięcie celów pracy i odpowiedzi na postawione pytania badawcze wymagało wykorzystania następujących metod badawczych:

- analiz literatury krajowej i zagranicznej (*desk research*),

²⁶ GUS, *Produkcja wyrobów przemysłowych w 2021 r.*, Warszawa 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/przemysl-budownictwo-srodki-trwale/przemysl/produkcja-wyrobow-przemyslowych-w-2021-roku,8,5.html> [dostęp: 8.07.2022]; SpotData, *Wielki awans przemysłowy*, https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/landing-editor-uploads/1Z4Kfzb1%2FWielki_awans_przemyslowy.pdf [dostęp: 19.09.2021].

²⁷ GUS, *Rocznik statystyczny przemysłu 2021*, Warszawa 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2021,5,15.html> [dostęp: 8.07.2022].

- sondażu diagnostycznego (narzędzie – kwestionariusz ankiety wykorzystany za pomocą techniki CATI – *Computer Assisted Telephone Interview*).

Wyniki badań przestudiowano, korzystając z analizy czynnikowej techniki głównych składowych z rotacją Varimax, współczynników korelacji rang Spearmana oraz statystyk opisowych.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Składa się ze wstępu, trzech rozdziałów i zakończenia. Rozdział pierwszy systematyzuje wiedzę na temat kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Opisano w nim jej genezę i pojęcie ze szczególnym uwzględnieniem różnorodności definicji i podejść interpretacyjnych, zidentyfikowano wartości i ich rolę w zarządzaniu organizacją, typologie i modele kultur organizacyjnych w ujęciu porównawczym oraz narzędzia do badań kultury organizacyjnej. W rozdziale drugim scharakteryzowano branżę konstrukcji metalowych w Polsce, stanowiącą obszar badań niniejszej pracy. Przedstawiono dane statystyczne dotyczące dynamiki rozwoju przedsiębiorstw z tej branży oraz stojące przed nimi wyzwania. Rozdział trzeci zawiera opis metodycznej koncepcji badań i ich wyniki. Badania przeprowadzono na reprezentatywnej próbie 290 przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych w Polsce, co stanowiło 27% całej populacji tych podmiotów gospodarczych w kraju. W zakończeniu podsumowano odpowiedzi na postawione pytania badawcze, oceniono realizację założonych celów. Wskazano również obszary omawianej tematyki, których nie udało się zrealizować, a które wyznaczą kierunki dalszych badań naukowych.

Publikacja ta jest skierowana do różnych grup odbiorców. Zarządzający przedsiębiorstwami w branży konstrukcji metalowych mogą znaleźć w niej wartościowe wskazówki dotyczące poprawy kultury organizacyjnej w swoich organizacjach. Mogą się zainteresować praktykami, które przyczynią się do efektywnej komunikacji, zwiększenia zaangażowania pracowników i zbudowania pozytywnego środowiska pracy. Z kolei konsultanci biznesowi mogą odnaleźć w niej inspirację do opracowywania strategii poprawy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach metalowych. Mogą być zainteresowani najlepszymi praktykami, studiami przypadków i nowymi koncepcjami w tej dziedzinie. Studenci i naukowcy mogą zaś wykorzystać publikację jako źródło informacji do badań lub jako studium przypadku. Zainteresowani czytelnicy natomiast doszukają się w niej także analizy trendów i wyzwań związanych z kulturą organizacyjną w branży konstrukcji metalowych.

Rozdział 1

Kultura organizacyjna we współczesnej organizacji – ujęcie teoretyczne

1.1. Pojęcie i funkcje kultury organizacyjnej

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat badacze przedstawili różne definicje kultury organizacyjnej i wiele składowych wchodzących w zakres tego pojęcia. Kulturę możemy traktować jako czynnik zewnętrzny (zmienną niezależną) lub wewnętrzny (zmienną zależną)²⁸. Wskazuje się na związek kultury organizacyjnej z wynikami ekonomicznymi organizacji oraz na konieczność jej ciągłej adaptacji do zmieniających się warunków, tak by mogła stanowić efektywne narzędzie zarządzania²⁹.

Kultura to kompleksowy zestaw wiedzy, przekonań i wartości, który jest dziedziczony i przekazywany między kolejnymi pokoleniami, zarówno w formie mentalnej, jak i materialnej. Pojęcie kultury organizacyjnej zostało wprowadzone po raz pierwszy w latach 50. XX w. Wówczas Elliott Jacques w swej publikacji *The changing culture of a factory* zinterpretował je jako konwencjonalny i standardowy sposób myślenia oraz działania, jakiego określiła grupa powinna się nauczyć, a następnie zaakceptować, aby dobrze się odnajdywać oraz działać w organizacji³⁰. Analizując początki badań nad kulturą organizacyjną, należy wskazać lata 1927–1932 i próby podejmowane przez Eltona Mayo w ramach szkoły stosunków międzyludzkich określanej także mianem *human relations*. Dotyczyły one tworzenia się w organizacjach grup nieformalnych³¹. Większość początkowych studiów nad kulturą organizacyjną ma korzenie w antropologii, socjologii oraz psychologii organizacyjnej³². Jednak z biegiem lat

²⁸ K. Dajczak, *Różnorodność kultury organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych” 2007, nr 1(11), s. 35–46.

²⁹ U. Kobylińska, P. Majewski, *Kulturowe aspekty partycypacji – ujęcie teoretyczne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2023, nr 150(1), s. 94–111.

³⁰ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, s. 28–34.

³¹ Ibidem.

³² J. Szydło, *Kulturowe ramy...*, s. 5; K. Czainska, *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2013.

zainteresowanie kulturą objęło również środowisko organizacyjne³³. W antropologii kultura jest kompleksowym systemem obejmującym wiedzę, przekonania, sztukę, moralność, prawo, zwyczaje oraz inne umiejętności i nawyki, które jednostka nabywa jako członek społeczeństwa. Istnieją dwa główne podejścia do kultury. Według pierwszego jest ona rozumiana jako obserwowalne wzorce zachowań eksponowane przez członków społeczności, co stawia ją poza jednostką i pozwala na jej bezpośrednie obserwacje w ramach organizacji. Drugie podejście traktuje kulturę jako współdzieloną w umysłach członków organizacji, często zawierającą niewidzialne, niemówione elementy. Równie znaczący jest szeroki i bezpośredni wpływ socjologii na badania nad kulturą organizacyjną. Cechy zidentyfikowanych przez socjologów organizacji, takie jak normy nieformalne, folklor i niejednoznaczności, są kluczowe dla obecnego zainteresowania kulturą organizacyjną³⁴. W zasadzie termin ten ma swoje początki w rozwoju *human relations* i odnosił się on do współdziałania osób w celu skutecznego działania przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna sama w sobie jest społecznym fenomenem, gdyż można o niej mówić oraz zauważyć ją jedynie wówczas, kiedy jest zaakceptowana oraz praktykowana przez zespół³⁵.

Początkowo określenie kultura korporacyjna lub organizacyjna było używane, by zrozumieć, dlaczego japońskie przedsiębiorstwa wydawały się skuteczniejsze od tych amerykańskich. Za istotne uznano silnie zmotywowanych pracowników, którzy mieli wspólne wartości, przekonania oraz założenia. Podobnie twierdził Hofstede, według którego kultura usprawiedliwia wyższość ekonomiczną niektórych krajów nad innymi. Niemniej jednak dekadę później Schein podkreślał, że kultura może również wyjaśniać różnice między organizacjami działającymi w tym samym kontekście narodowym³⁶. Próbę syntezy badań nad kulturą organizacyjną podjęli Mats Alvesson i Per O. Berg, którzy zidentyfikowali 281 kluczowych publikacji na ten temat wydanych pomiędzy 1942 a 1986 r.³⁷ W latach 60. XX w. zaczęto postrzegać kulturę organizacyjną jako narzędzie usprawniania organizacji³⁸. Dekadę później powstały opracowania dotyczące podstawowego znaczenia kultury organizacyjnej dla współczesnego obszaru badawczego z perspektywy zarządzania³⁹. Wzmoczone zainteresowanie kulturą organizacyjną rozpoczęło się w latach 80. XX w., na fali sukcesu japońskich produktów na amerykańskim rynku oraz szybkich zmian otoczenia organizacyjnego, które dodatkowo przyspieszył rozwój internetu. Od lat 50. XX w. polscy badacze, m.in. Salomea Kowalewska, Maria Hirszowicz i Kazimierz Doktor, dostarczali empirycznych danych na temat kultur polskich firm. W latach 90. XX stulecia

³³ V. Bellou, *Identifying organizational culture...*, s. 498.

³⁴ J. Szydło, *Kulturowe ramy...*, s. 5.

³⁵ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*

³⁶ V. Bellou, *Identifying organizational culture...*, s. 498.

³⁷ W. Bańka, *Kultura organizacji naturalną wartością przedsiębiorstwa*, Novum, Płock 2009, s. 21–25.

³⁸ M. do Carmo Silva, C.F. Simões Gomes, *Practices in project management according to Charles Handy's organizational culture typologies*, „Procedia Computer Science” 2015, no. 55, s. 680.

³⁹ W. Bańka, *Kultura organizacji...*, s. 21–25.

w tym obszarze zasłynęli Krzysztof Konecki i Czesław Sikorski. Kim S. Cameron i Robert E. Quinn podają, że kultura organizacyjna obejmuje zestaw wartości, zasad, norm, metod działania i sposobów myślenia, które są akceptowane i przyjęte przez grupę osób. To zjawisko występuje w zorganizowanych strukturach społecznych, takich jak szkoły czy przedsiębiorstwa. Zrozumienie różnic kulturowych pozwala na analizę interakcji między różnymi kulturami. W obszarze nauk o zarządzaniu i jakości szczególne znaczenie ma kultura organizacyjna będąca wynikiem wspólnego doświadczenia grupowego, opartego na normach i wartościach, które determinują zachowania i artefakty poszczególnych członków organizacji. Refleksja nad nią uwzględnia kontekst kulturowy, ponieważ organizacje działają w określonych czasach i miejscach. Aby zrozumieć kulturę organizacyjną, konieczne jest uwzględnienie zróżnicowania społeczeństw pod względem kluczowych wartości. Wraz z ekspansją przedsiębiorstw na rynki zagraniczne rośnie potrzeba zrozumienia aspektów kulturowych, co pozwala na formułowanie praktycznych wskazówek dotyczących kształtowania kultury organizacyjnej w różnych kontekstach kulturowych⁴⁰.

Wzrost zainteresowania kulturą organizacyjną częściowo wywodzi się z badań nad klimatem organizacyjnym, które obejmowały głównie postawy pracowników wobec organizacji. Podczas gdy naukowcy badający kulturę skupiali się na próbach zdefiniowania jej samej, badacze klimatu organizacyjnego koncentrowali się na opracowaniu metod pomiaru tego zjawiska⁴¹. Klimat i kultura organizacyjna są pojęciami często traktowanymi jako synonimy⁴². Jednakże istnieją też podejścia, które wyraźnie różnicują ich istotę. Klimat odnosi się do atmosfery panującej w organizacji, podczas gdy kultura dotyczy przekonań i wartości, którymi organizacja się kieruje⁴³. Najczęściej klimat organizacyjny określa się jako atmosferę panującą w organizacji, która oddziałuje na ludzi⁴⁴. Pojęcie to zaczerpnięto z socjologii, natomiast termin „kultura organizacyjna” wywodzi się z antropologii. Klimat organizacyjny wykazuje silniejszą zależność z indywidualną motywacją i zachowaniem pracowników niż kultura, która koncentruje się głównie na poziomie organizacyjnym. Istnieją bardzo bliskie powiązania między klimatem a kulturą organizacyjną, gdzie klimat

⁴⁰ J. Szydło, *Kulturowe ramy...*, s. 5.

⁴¹ A.M.M. Liu, Z. Shuiibo, L. Meiyung, *A framework for assessing organisational culture of Chinese construction enterprises*, „Engineering, Construction and Architectural Management” 2006, vol. 13, no. 4, s. 329.

⁴² B. Mikuła, *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2000, nr 3, s. 35; T. Jung, T. Scott, H.T.O. Davies, P. Bower, D. Whalley, R. McNally, R. Mannion, *Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature*, „Public Administration Review” 2009, vol. 69, no. 6, s. 1088; J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014, s. 71.

⁴³ B.L. Bechtold, *Toward a participative...*, s. 4.

⁴⁴ B. Mikuła, *Klimat organizacyjny...*, s. 35.

może być postrzegany jako częściowy efekt kultury organizacyjnej, ponieważ jest kształtowany przez jej składniki. Zdaniem autorów niniejszej pracy warto zauważyć dodatkowe różnice między nimi:

- kultura organizacyjna charakteryzuje się relatywną stabilnością, podlegając ewolucyjnym zmianom zachodzącym zazwyczaj w długim okresie, z wyjątkiem tych gwałtownych, jak np. masowa rotacja pracowników. Z kolei klimat organizacyjny może ulegać nagłym zmianom, nawet przy stałym zatrudnieniu, co różnicuje te dwa pojęcia;
- kultura organizacyjna może wykazywać zróżnicowanie w rozmaitych społecznościach, ale analizując ją na poziomie narodowym, regionalnym, w poszczególnych firmach, działach czy grupach zawodowych, można dostrzec wiele wspólnych elementów, które łączą je w jedną całość, tworząc różne subkultury. Natomiast klimat organizacyjny może znacząco się różnić, a granice między grupami, gdzie występują różne typy klimatu, mogą być określane przez granice komórek organizacyjnych, przestrzeni biurowych czy różnice w stylu zarządzania przez kierownictwo⁴⁵.

Literatura podaje szereg definicji kultury organizacyjnej. Zestawiono je w tabeli 1.

TABELA 1. Definicje kultury organizacyjnej

Autor	Definicja kultury organizacyjnej
R. Goffee, G. Jones (1996)	Kultura organizacyjna to wspólnota. Opiera się na wspólnych zainteresowaniach, wzajemnych obowiązkach i rozwija się dzięki współpracy i przyjaźni
B.L. Bechtold (1997)	Kultura organizacyjna to wszystkie wartości, pojęcia, przekonania i normy, jakie są akceptowane w organizacji oraz przestrzegane przez wszystkich albo przez większość jej członków
E.H. Schein (2004)	Kultura organizacyjna to wzorec wspólnych podstawowych założeń, których nauczyła się grupa podczas rozwiązywania problemów adaptacji zewnętrznej i integracji wewnętrznej, który zadziałał na tyle dobrze, by być uznany za ważny, a zatem by być przekazywany nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów
V. Bellou (2008)	Kultura organizacyjna to system wspólnych wartości i przekonań, który wytwarza normy zachowań i ustanawia organizacyjny sposób życia, system powszechnych i względnie stabilnych przekonań, postaw i wartości, które istnieją w organizacji, zestaw przekonań podzielanych przez członków grupy społecznej, kładących nacisk na wartości i wzorce zachowań, zbiór wartości i założeń, które są wspólne dla pracowników, tworzący zjawisko organizacyjne częściowo podatne na zmiany, a zatem podatne na interwencję osób zarządzających

⁴⁵ Ibidem, s. 37.

Autor	Definicja kultury organizacyjnej
G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov (2010)	Kultura organizacyjna jest zjawiskiem zbiorowym, ponieważ jest przynajmniej częściowo dzielona przez osoby, które mieszkają lub mieszkały w tym samym środowisku społecznym i tam się tego nauczyły. Kultura składa się z niepisanych zasad gry społecznościowej. Stanowi zbiorowe programowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy osób od innych
Ł. Sułkowski (2011)	Kultura organizacyjna to pewna kombinacja artefaktów (zwanymi również praktykami, ekspresyjnymi symbolami lub formami), wartości i przekonań oraz podstawowych założeń, które członkowie przekazują sobie w celu regulowania odpowiednich zachowań
K. Gadomska-Liła (2011)	Kultura organizacyjna to zbiór stworzonych bądź rozwiniętych na bazie podstawowych założeń, wartości i norm wzorów działania, wskazujących pracownikom sposoby realizacji celów przedsiębiorstwa
C. Bell, M. Chan, P. Nel (2014)	Kultura organizacyjna to unikatowa konfiguracja norm, wartości, przekonań i sposobów zachowania, które charakteryzują sposób, w jaki grupy i jednostki pracują razem, aby osiągnąć cele organizacyjne
K.S. Cameron, R.E. Quinn (2015)	Kultura organizacyjna jest bardzo specyficznym dla danego przedsiębiorstwa systemem procesów łączących ze sobą aprobowane przez kierownictwo oraz pracowników wartości, zasady i normy społeczne czy kulturowe wraz z ich stanowiskami
L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha (2016)	Kultura organizacyjna to tożsamość organizacji i wspólny duch, który łączy wszystkich pracowników
J. Moormann, C. Grau (2017)	Kultura organizacyjna to wspólne wartości, przekonania i procedury, które są unikatowe dla organizacji
B. Mazur (2018)	Kultura organizacyjna to psychologiczny majątek organizacji, dzięki któremu można przewidzieć jej zasoby finansowe za pięć lat
C. Sikorski (2018)	Kultura organizacyjna to zbiór norm i wartości wyznaczających specyficzne zachowania się członków danej instytucji i różniących tę instytucję od innych
E.A. Kowalska-Napora, J.M. Chajęcki (2019)	Kultura organizacyjna to system wspólnych cech oraz wartości, które są uznawane przez poszczególnych członków określonej grupy

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: E.A. Kowalska-Napora, J.M. Chajęcki, *Kultura organizacyjna – zarządzanie, reperkusje*, Marek Derewiecki, Warszawa 2019, s. 51–55; B.L. Bechtold, *Toward a participative organizational culture: evolution or revolution?*, „Empowerment in Organizations” 1997, vol. 5, no. 1, s. 4; V. Bellou, *Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals*, „Journal of Health, Organization and Management” 2008, vol. 22, no. 5, s. 499; E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 17; K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 34–38; G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations. Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York 2010, s. 6; R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company together?*, „Harvard Business Review” 1996, November–December, s. 134; J. Moormann, C. Grau, *Impact of organizational culture on business process performance: an investigation in the financial services industry*, „Advances in Social Science,

Education, and Humanities Research" 2017, vol. 68, s. 137; L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, *The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises*, „Naše more" 2016, no. 63, s. 171; C. Bell, M. Chan, P. Nel, *The Impact of Participative and Directive Leadership on Organisational Culture: An Organisational Development Perspective*, „Mediterranean Journal of Social Sciences" 2014, vol. 5, no. 23, s. 1973; Ł. Sułkowski, *Krytyczna wizja kultury organizacyjnej*, „Problemy Zarządzania" 2011, nr 4, t. 1, s. 11–15; K. Gadomska-Lila, *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie" 2011, nr 1, s. 128; B. Mazur, *Model badawczy kultury organizacyjnej i jego zastosowania*, w: *Różnorodność zarządzania – Wybrane aspekty metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. M. Bojar, G. Gliszczyński, B. Mazur, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 115; C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, CH Beck, Warszawa 2002.

Bellou definiuje kulturę organizacyjną jako:⁴⁶

- system wspólnych wartości i przekonań, który wytwarza normy zachowań i ustanawia organizacyjny sposób życia,
- system powszechnych i względnie stabilnych przekonań, postaw i wartości, które istnieją w organizacji,
- zestaw przekonań podzielanych przez członków grupy społecznej, kładących nacisk na wartości i wzorce zachowań,
- zbiór wartości i założeń wspólnych dla pracowników, tworzący zjawisko organizacyjne, które jest przynajmniej częściowo podatne na zmiany, a zatem na interwencję osób zarządzających.

Cameron i Quinn wskazują, że kultura organizacyjna jest bardzo specyficznym dla danego przedsiębiorstwa systemem procesów łączących ze sobą aprobowane przez kierownictwo oraz pracowników wartości, zasady i normy społeczne czy kulturowe wraz z ich stanowiskami. Ponadto kształtuje ona też zachowania organizacyjne oraz odkrywa postawy społeczności biznesowej. Kultura ustala granice, co skutkuje wyodrębnieniem jednej organizacji z innych. Z tego powodu nadaje jej bardzo specyficzny charakter oraz sposób postrzegania klientów i rynku. Jeśli zaś chodzi o pracowników przedsiębiorstwa, to generuje poczucie przynależności i tożsamości, a także wpływa na ich codzienne decyzje i zachowania. Jest faktem, iż kultura zajmuje istotne miejsce w koncepcjach i metodach zarządzania organizacją⁴⁷. Dla Hofstedów i Minkova kultura organizacyjna jest zjawiskiem zbiorowym, ponieważ jest przynajmniej częściowo dzielona przez osoby, które mieszkają lub mieszkały w tym samym środowisku społecznym i tam się tego nauczyły. Kultura składa się z niepisanych zasad gry społecznościowej. Stanowi zbiorowe programowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy osób od innych⁴⁸. Zdaniem Roba Goffeego i Garetha Jonesa kultura organizacyjna to wspólnota. To rezultat relacji między ludźmi. Społeczności istnieją zarówno w środowisku pracy, jak i poza nim. Podobnie jak rodziny, szkoły czy kluby,

⁴⁶ V. Bellou, *Identifying organizational culture...*, s. 499.

⁴⁷ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, s. 34–38.

⁴⁸ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations...*, s. 6.

także przedsiębiorstwa opierają się na wzorcach interakcji społecznych, które utrzymują ich funkcjonowanie lub czasem mogą prowadzić do ich upadku. Fundamentami są wspólne interesy, wzajemne zobowiązania oraz rozwój przez współpracę i przyjaźń⁴⁹.

Według Daniela Prajogo i Christophera McDermotta literatura na temat kultury organizacyjnej zwykle koncentruje się na jej dwóch głównych aspektach:

- treści, która określa rodzaje wartości i zachowań członków organizacji,
- siły lub głębi i szerokości tych zachowań zakorzenionych wśród członków.

Organizacje obierają różne kierunki strategiczne pod względem wydajności konkurencyjnej i dlatego menedżerowie muszą zrozumieć dopasowanie między kulturą (tj. jej treścią) i oczekiwanymi wynikami⁵⁰. Brigid L. Bechtold uważa, że w najprostszym sposobie kulturę organizacji można określić jako zbiór pewnych wartości, norm, idei wspólnych dla grupy osób, które pracują w tym samym przedsiębiorstwie. Zestaw wskazanych wartości zawiera wynagrodzenie, hierarchię wartości, rozwój kariery, współuczestnictwo, władzę i lojalność oraz wzajemne komunikowanie się. Kultura organizacyjna to wszystkie wartości, pojęcia, przekonania i normy, jakie są akceptowane w organizacji oraz przestrzegane przez wszystkich albo przez większość jej członków. Kultura jest trwałą i niezmienną się szybko cechą obrazującą sposób działania danego przedsiębiorstwa. Definiuje się ją na poziomach widzialnym i niewidzialnym stanowiącym podstawowe założenia⁵¹. To rozróżnienie jest ważne, gdyż aby zrozumieć widzialne aspekty kultury, musimy wykorzystać ramy organizacyjne i poznać modele mentalne organizacji. Kulturę widzialną stanowią wzorce zachowań, niewidzialną zaś głębokie wspólne wartości. Identyfikuje się także adaptacyjny składnik kultury, który pozwala na zmiany krótkoterminowe, oraz komponent konfiguracyjny, który utrzymuje charakter organizacji w czasie⁵².

Kultura organizacyjna jest formowana przez założycieli lub liderów, sukcesy organizacji oraz nowych członków. Założyciele i liderzy wpływają na kulturę, wdrażając swoje osobiste przekonania, wartości i poglądy dotyczące biznesu, strategii i środowiska. Prowadzą one do określonych wzorców zachowań i strategii biznesowych, których pozostali członkowie organizacji uczą się i które adaptują. Wiodące przywództwo w hierarchii organizacji jest kluczowe dla zmiany kulturowej. Kiedy strategie i filozofie założycieli przynoszą sukces biznesowy, stają się one istotne i wiarygodne dla całej organizacji. Kultura organizacyjna kształtuje się w miarę interakcji grupy

⁴⁹ R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company...*, s. 134.

⁵⁰ D.I. Prajogo, Ch.M. McDermott, *The relationship between multidimensional organizational culture and performance*, „International Journal of Operations & Production Management” 2011, vol. 31, no. 7, s. 714.

⁵¹ B.L. Bechtold, *Toward a participative...*, s. 4.

⁵² *Ibidem*, s. 5.

w dążeniu do wspólnego celu oraz sukcesów osiągniętych na drodze do jego realizacji. Podczas rozwiązywania problemów adaptacji zewnętrznej i integracji wewnętrznej grupy organizacyjne uczą się, co przynosi najlepsze rezultaty⁵³.

Kultura organizacyjna kształtuje się przez doświadczenia edukacyjne członków grupy w trakcie rozwoju organizacji. Skuteczne sposoby postrzegania, myślenia i reagowania na te wyzwania są następnie przekazywane nowym członkom, co prowadzi do zachowania tych wzorców w czasie. Kulturę traktuje się jako rezultat procesu uczenia się, a jej tworzenie jest utożsamiane z budowaniem wspólnoty⁵⁴. Cameron i Quinn zauważają, że kultura organizacyjna ma wpływ na zachowania w firmie oraz ukazuje postawy społeczności biznesowej. Określa granice i sprawia, że dana firma odróżnia się od innych, co nadaje jej unikatowego charakteru i w ten sposób jest postrzegana przez klientów i rynek. W kontekście pracowników przedsiębiorstwa kultura organizacyjna wywołuje poczucie przynależności i tożsamości oraz kształtuje ich codzienne decyzje i zachowania⁵⁵. Według Goffeego i Jonesa kultura organizacyjna to podstawa wspólnoty. To wynik tego, jak ludzie odnoszą się do siebie nawzajem. Społeczności istnieją zarówno w pracy, jak i poza nią. Przedsiębiorstwa – tak jak rodziny, wsie, szkoły czy kluby – również opierają się na wzorcach interakcji społecznych, które utrzymują je lub czasem są źródłem ich problemów. Bazują na wspólnych zainteresowaniach, wzajemnych obowiązkach i rozwijają się dzięki współpracy i przyjaźni⁵⁶. Jürgen Moormann i Corinna Grau podkreślają, że wspólne wzorce zachowań i przekonania pozwalają pracownikom w organizacji adaptować się do zmian nie tylko wewnętrznych, lecz także zewnętrznych. Te wzorce stają się trwałe w czasie, są komunikowane i przekazywane nowym członkom przez proces socjalizacji oraz umacniane w organizacji za pomocą systemów wynagrodzeń. Z kolei według Lenki Ližbetinovej, Silvii Lorincovej i Zdenka Cahy kultura organizacyjna odnosi się do sposobu organizacji, wdrażania i rozwoju działań, które są ujawnione w wynikach pracy fizycznej i intelektualnej.

Badania opisane w literaturze przedmiotu koncentrują się na koncepcji kultury jako połączeniu norm i wartości, które są powszechnie akceptowane w organizacji. Kulturę traktuje się jako swoisty sposób postępowania, który wspiera zdobycie klientów poprzez promowanie współpracy, uczciwości, pokory i skupienie na potrzebach odbiorców końcowych. Kultura jest rozumiana jako stan lub cecha charakteryzująca grupę. Ludzie mają istotny wpływ na nią przez swój osobisty i menedżerski styl, niezależnie od tego, czy są założycielami, kadrą kierowniczą, czy zwykłymi pracownikami. Kultura organizacyjna często jest postrzegana jako zbiorowy zestaw idei, które grupa przyjęła, ujawniła i rozwijała, a które pozwoliły jej radzić sobie z wyzwaniami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Te idee okazały się na tyle skuteczne, że nowi członkowie organizacji są zobowiązani do ich opanowania, akceptacji i przestrzegania.

⁵³ E.H. Schein, *Organizational Culture...*, s. 17.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, s. 34–38.

⁵⁶ R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company...*, s. 134.

Kultura organizacyjna odzwierciedla także tożsamość organizacji, bez względu na to, czy działa ona w sektorze prywatnym, czy publicznym⁵⁷. Jest również definiowana jako normatywne przekonania i wspólne oczekiwania behawioralne w organizacji⁵⁸. Łukasz Sułkowski uważa, że chociaż kultura organizacyjna została zdefiniowana na różne sposoby, wspólne jest to, że składa się ona z pewnej kombinacji artefaktów (zwanymi również praktykami, ekspresyjnymi symbolami lub formami), wartości i przekonań oraz podstawowych założeń, które członkowie przekazują sobie w celu regulowania odpowiednich zachowań. Kultura zatem jest zmienną objaśniającą, która odróżnia jedną organizację od innej⁵⁹. Ważnymi wskaźnikami panującej kultury organizacyjnej są relacje pomiędzy przełożonym a podwładnym oraz system wynagrodzeń (orientacja na grupę, inwestycja w pracowników) czy sposób zorganizowania stanowisk pracy i zależności między nimi⁶⁰.

Według Waldemara Bańki traktowanie kultury jako integralnej części systemu organizacyjnego umożliwia zbadanie jej relacji z innymi aspektami organizacji, takimi jak technologia, struktura czy system zarządzania. Głównym obszarem badań staje się zatem analiza interakcji pomiędzy tymi podsystemami a kulturą organizacyjną oraz możliwości adaptacji kultury do zmieniających się warunków otoczenia. Dodatkowo analiza obejmuje proces kształtowania się kultury organizacyjnej, jej wewnętrzne zróżnicowanie poprzez wyłanianie się subkultur i kontrkultur w ramach organizacji⁶¹. Michael Porter stwierdził, iż kultura organizacyjna stanowi wskazówkę, jak zmierzać do sukcesu, jedynie wówczas, kiedy się dokona prawidłowego wyboru oraz obierze się słuszną drogę. Wówczas kultura ta się rozwija i umożliwia pokonanie wszelkich przeszkód⁶².

Krytyczna analiza literatury pozwoliła autorom tej pracy na sformułowanie wniosku, że istnieją cechy wspólne kultury organizacyjnej podawane w różnych jej definicjach (por. tabela 2).

Podczas analizy definicji kultury organizacyjnej uwidaczniają się elementy wspólne, które wskazują, że jest ona⁶³:

- holistyczna, co oznacza, że obejmuje całość zjawiska, które jest czymś więcej niż tylko prostą sumą jej składowych,
- zdeterminowana historycznie, czyli odzwierciedla historię organizacji,
- powiązana z przedmiotami badań antropologicznych, tj. rytuały, symbole,

⁵⁷ L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Caha, *The Application of the Organizational...*, s. 171.

⁵⁸ C. Bell, M. Chan, P. Nel, *The Impact of Participative...*, s. 1973.

⁵⁹ Ł. Sułkowski, *Krytyczna wizja kultury...*, s. 11–15.

⁶⁰ C.D. Stevens, R.A. Ash, *Selecting Employees For Fit: Personality And Preferred Managerial Style*, „Journal of Managerial Issues” 2001, vol. 13, no. 4, s. 503.

⁶¹ W. Bańka, *Kultura organizacji...*, s. 21–25.

⁶² K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, s. 28–34.

⁶³ K. Szymańska, *Kultura organizacyjna – czynnik rozwoju współpracy MSP ze sferą nauki i administracją publiczną*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, nr 116, s. 174–183.

- tworem społecznym, co oznacza, że powstaje i jest utrzymywana przez grupę ludzi, którzy tworzą organizację,
- koncepcją miękką,
- trudna do zmian.

TABELA 2. Cechy wspólne definicji kultury organizacyjnej

Autor	Cechy wspólne
E.A. Kowalska-Napora, J.M. Chajęcki (2019) B.L. Bechtold (1997) V. Bellou (2008) E.H. Schein (2004) K.S. Cameron, R.E. Quinn (2015)	system wspólnych cech
E.A. Kowalska-Napora, J.M. Chajęcki (2019) B.L. Bechtold (1997) V. Bellou (2008) E.H. Schein (2004) K.S. Cameron, R.E. Quinn (2015)	uznanie przez większą część członków organizacji
K. Gadomska-Lila (2011) B. Mazur (2018) C. Bell, M. Chan, P. Nel (2014)	wzorce wskazujące pracownikom sposoby realizacji celów przedsiębiorstwa
Ł. Sułkowski (2011) C. Sikorski (2018) E.H. Schein (2004)	wartości regulujące odpowiednie zachowania
L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha (2016) R. Goffee, G. Jones (1996)	duch łączący wszystkich pracowników
J. Moormann, C. Grau (2017) C. Sikorski (2018) G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov (2010) K.S. Cameron, R.E. Quinn (2015)	wartości, przekonania i procedury unikatowe dla organizacji

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: E.A. Kowalska-Napora, J.M. Chajęcki, *Kultura organizacyjna...*, s. 51–55; B.L. Bechtold, *Toward a participative...*, s. 4; V. Bellou, *Identifying organizational culture...*, s. 499; E.H. Schein, *Organizational Culture...*, s. 17; K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, s. 34–38; G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations...*, s. 6; R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company...*, s. 134; J. Szydło, *Kulturowe ramy...*, s. 25; J. Moormann, C. Grau, *Impact of organizational culture...*, s. 137; L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, *The Application of the Organizational Culture...*, s. 171; C. Bell, M. Chan, P. Nel, *The Impact of Participative...*, s. 1973; Ł. Sułkowski, *Krytyczna wizja kultury...*, s. 11–15; K. Gadomska-Lila, *Budowanie kultury innowacyjności...*, s. 128; B. Mazur, *Model badawczy kultury organizacyjnej...*, s. 115.

Zwolennicy podejścia traktującego kulturę organizacyjną jako czynnik zewnętrzny (nazywany również nurtem zewnątrzorganizacyjnym) postrzegają ją jako odrębną zmienną. W kontekście badań naukowych termin „zmienna” odnosi się do określonej kategorii zjawisk, takich jak intensywność, rozmiar czy częstotliwość występowania, które mogą się zmieniać w zależności od okoliczności. Zmienna stanowiąca przedmiot badania, której związku z pozostałymi zmiennymi chce się określić (wyjaśnić), to zmienna zależna (*dependent variables*). Z kolei zmienne, od których ona zależy i które na nią oddziałują, to zmienne niezależne (*independent variables*)⁶⁴. Kultura organizacyjna traktowana jako czynnik niezależny jest elementem otoczenia organizacji, który wpływa na nią. Relacja między nimi opisana jest jako kontekst kulturowy, w którym funkcjonuje organizacja. W ramach takiego podejścia najważniejsze są identyfikacja wspomnianego kontekstu, a także określenie sposobów oddziaływania na organizację. W tego rodzaju badaniach pojawia się pojęcie kultury organizacyjnej, gdy analizuje się, jak kulturowy kontekst wpływa na tworzenie kultury w organizacji. Ponadto istnieje drugi nurt badań, który traktuje kulturę jako wewnętrzny czynnik organizacji (nazywany nurtem wewnątrzorganizacyjnym). Wskazuje się w nim, iż organizacja ma kulturę i jest ona postrzegana jako zmienna zależna. To oznacza, że tworzona jest wewnątrz organizacji oraz jest uzależniona od jej innych składowych (podsystemów)⁶⁵. Podejście traktujące kulturę jako składnik systemu organizacyjnego pozwala na badanie jej relacji z innymi elementami organizacji, takimi jak technologia, struktura czy system zarządzania. Główny nacisk zostaje położony na zrozumienie, w jaki sposób te różne elementy oddziałują między sobą, oraz na możliwości adaptacji kultury organizacyjnej do zmieniającego się otoczenia. Ważnym przedmiotem analizy naukowej jest również wytwarzanie się kultury organizacyjnej i wewnętrzne różnicowanie się, np. wyłanianie się subkultur i kontrkultur w organizacji⁶⁶. Badania dotyczące kultury organizacyjnej skupiają się głównie na dwóch kluczowych obszarach: zawartości (tj. różnorodność wartości i zachowań wykazywanych przez członków organizacji) oraz intensywności i zasięgu tych zachowań⁶⁷. Zarówno intensywność, jak i charakter kultury są kluczowe dla osiągnięcia celów organizacji, takich jak wydajność czy produktywność. Dlatego menedżerowie powinni zdawać sobie sprawę z dopasowania między kulturą (czyli jej zawartością) a pożądanymi rezultatami⁶⁸. Oczywiście zdarzają się przykłady przedsiębiorstw, które celowo nie dbają o kulturę organizacyjną, a mimo to nadal funkcjonują. W takich przypadkach kierownictwo jest pozbawione stosunkowo silnego narzędzia zarządzania. Wystarczająco mocna i dopracowana kultura organizacyjna

⁶⁴ Ł. Sułkowski, *Krytyczna wizja kultury...*, s. 11–15.

⁶⁵ Ibidem.

⁶⁶ W. Bańka, *Kultura organizacji...*, s. 21–25.

⁶⁷ D.I. Prajogo, Ch.M. McDermott, *The relationship between multidimensional...*, s. 714.

⁶⁸ Ibidem.

wspiera spójność w postrzeganiu problemów, zapewnia ciągłość, ułatwia koordynację i ogranicza wewnętrzne konflikty. Wpływa również na stosunek pracowników do pracy, motywuje ich, daje im poczucie stabilności i generuje lojalność⁶⁹.

Ważnym zagadnieniem w obszarze zarządzania i jakości jest związek między kulturą organizacyjną a efektami organizacyjnymi. Autorzy tej pracy zauważają, że wielu badaczy skupiło się na roli kultury jako zasobu organizacyjnego lub atutu, który ma wpływ na rezultaty. Początkowe badania w tym obszarze wykazały istotność silnej kultury w poprawie wyników finansowych. Ponadto zidentyfikowano, że zawartość (czyli rodzaj) kultury ma większy wpływ na efektywność niż jej intensywność⁷⁰. Każda organizacja powinna mieć własną kulturę organizacyjną, zgodnie z którą się zachowuje i działa. Każda forma kultury organizacyjnej powinna być uprzednio dostosowana i strategicznie zarządzana, aby można było ją stosować, by wspierać tworzenie tożsamości organizacji. To ma istotne znaczenie dla zdrowia i efektywności przedsiębiorstwa. Firmy z rozwiniętą kulturą organizacyjną odnoszą większe sukcesy w porównaniu z tymi, które mają mniej rozwiniętą kulturę. To dlatego, że pracownicy współdzielą te same wartości i wykazują ujednolicone zachowanie⁷¹. Kultura organizacyjna jest złożonym zjawiskiem, które odzwierciedla powszechne sposoby myślenia, uczuć i działań przypisane do określonej grupy ludzi, gdy uczą się dostosowywać do swojego otoczenia. Jest wynikiem procesu uczenia się i przekazywania, a także abstrakcyjnym pojęciem opartym na zachowaniu oraz efektem tego zachowania⁷². Stanowi konstrukt predykcyjny i wyjaśniający.

Kultura może być rozumiana jako aspekt, który definiuje tożsamość organizacji, lub jako zestaw wartości i norm w niej występujących. W pierwszym przypadku, odwołując się do tradycji antropologicznej, kultura jest postrzegana jako przestrzeń, w której znaczenia są kształtowane i odtwarzane przez subiektywne interpretacje w ramach politycznych kontekstów, relacji władzy oraz nierówności. W drugim podejściu kultura jest traktowana jak narzędzie kontrolne w zarządzaniu, rekomendowane jako rozwiązanie problemów organizacyjnych. W tej perspektywie kultura jest opisywana z krytycznego punktu widzenia jako subtelna forma kontroli zarządczej, która może prowadzić do pojawienia się zachowań autorytarnych. Jest postrzegana jako struktura życia organizacyjnego, a innowacje są rozumiane jako powstające przez kulturę w celu jej podtrzymania, reprodukcji, modyfikacji, a nawet

⁶⁹ L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, *The Application of the Organizational...*, s. 171.

⁷⁰ D.I. Prajogo, Ch.M. McDermott, *The relationship between multidimensional...*, s. 713.

⁷¹ L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, *The Application of the Organizational...*, s. 171.

⁷² A.M.M. Liu, Z. Shuibo, L. Meiyung, *A framework for assessing...*, s. 329; K. Szczepańska-Woszczyzna, Z. Dacko-Pikiewicz, *Kultura organizacyjna – punkt wyjścia innowacyjności organizacji*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, UEK, Kraków 2015, s. 4; D. Wahjudi, M. Laksono Singgih, P. Suwingjo, I. Baihaqi, *The relationship between organisational culture and firm performance: an empirical study on Indonesian manufacturing firms*, „International Journal of Productivity and Quality Management” 2016, vol. 18(1), s. 13.

przekształcenia⁷³. Zdaniem Joanny Szydło kultura pozwala ukierunkować myślenie na temat człowieka i ustanawia ramy tego, co się uznaje za sposoby spełnienia człowieczeństwa. Zawsze stanowi czyjaś kulturę, gdyż jest tworzona przez konkretnych ludzi, którzy się w niej wyrażają⁷⁴. Refleksja nad nią odnosi się też do bardzo szeroko rozumianego kontekstu kulturowego, ponieważ organizacje działają w określonym czasie oraz w określonych miejscach. Aby zrozumieć istotę kultury organizacyjnej, należy uwzględnić zróżnicowanie społeczeństw w kontekście kluczowych dla organizacji wartości. W związku z tym w miarę rozszerzania się działalności przedsiębiorstw na rynki zagraniczne ważne jest pogłębianie wiedzy na temat różnic kulturowych. To z kolei prowadzi do możliwości formułowania praktycznych wskazówek dotyczących kształtowania kultury organizacyjnej w odmiennym kulturowo otoczeniu⁷⁵.

Badania kultury narodowej są jednym z najciekawszych wątków poruszanych w tematyce kultury organizacyjnej. Wiele międzynarodowych przedsiębiorstw zakłada, że kultura organizacyjna jest wystarczająco silna i może zdominować narodową tożsamość, a tym samym, że stanowi ona wspólny czynnik łączący geograficznie oddalone jednostki. Jednak badania wskazują, że wpływ kultury narodowej jest trwały, a jego efekty są widoczne nawet w przypadku silnie rozwiniętej kultury organizacyjnej. Badacze potwierdzają, że kultura narodowa stanowi główny czynnik różnicujący wartości związane z pracą. Obserwuje się większe narodowe różnice w przekonaniach dotyczących zarządzania między menedżerami w tej samej organizacji niż między menedżerami pracującymi w różnych organizacjach w tym samym kraju. Kultura narodowa wywiera wpływ na kulturę organizacyjną, a także ją modyfikuje⁷⁶. Interesującą metodę pomiaru wpływu środowiska zewnętrznego na kulturę organizacyjną zaproponowała Barbara Mazur. Wykorzystując określone przez Geerta Hofstede'go wymiary kultur narodowych, stworzyła wielowymiarowy model badawczy kultury organizacyjnej, który może posłużyć do ujawnienia istotnych dla przedsiębiorstwa wartości pochodzących z otoczenia społecznego, w którym firma działa⁷⁷. Kultura organizacyjna jednak niewątpliwie modyfikuje też wpływ tła kultury narodowej, które poszczególne osoby wnoszą do organizacji. Według badań kultura organizacyjna łagodzi indywidualne różnice behawioralne wynikające z różnych środowisk kulturowych członków zespołu. Chociaż nie znikają one całkowicie, są zmieniane lub minimalizowane w sposób, który umożliwia jednostkom adaptację do zespołu bądź organizacji⁷⁸. Braden R. Kattman twierdzi, że kultura

⁷³ D. McCabe, *Waiting for dead men's shoes: Towards a cultural understanding of management innovation*, „Human Relations” 2002, no. 55, s. 511; V.L. Meek, *Organizational Culture: Origins and Weaknesses*, „Organization Studies” 1988, no. 9, s. 463.

⁷⁴ J. Szydło, *Kulturowe ramy...*, s. 5.

⁷⁵ Ibidem.

⁷⁶ M.G. Trefry, *A Double-Edged Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations*, „International Journal of Management” 2006, vol. 23, no. 3, part 2, s. 567.

⁷⁷ B. Mazur, *Model badawczy...*, s. 121.

⁷⁸ M.G. Trefry, *A Double-Edged Sword...*, s. 567.

organizacyjna silniej oddziałuje na organizację niż kultura narodowa⁷⁹. W organizacjach wielokulturowych ta pierwsza ma większe znaczenie niż w monokulturowych, gdyż może wzmacniać zarówno korzyści, jak i wyzwania związane z różnorodnością kulturową pracowników, co pośrednio wpływa na wyniki organizacji, procesy uczenia się oraz konkurencyjność. Ten potencjał zwiększonego wpływu ma zastosowanie we wszystkich organizacjach wielokulturowych, niezależnie od ich międzynarodowego zasięgu lub zróżnicowania kulturowego pracowników w obrębie jednego kraju⁸⁰. Różnorodność kulturowa jest kluczowym aktywem dla przedsiębiorstw, ponieważ przynosi szereg korzyści, takich jak:

- zdolność dostosowania pracowników do różnorodnych grup klientów;
- możliwość wykorzystania wiedzy o różnych kulturach w celu wzbogacenia projektów biznesowych;
- poprawa procesu podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów przez uwzględnienie różnorodnych perspektyw;
- stymulowanie kreatywności pracowników, co przekłada się na innowacyjność produktów, usług oraz procedur organizacyjnych⁸¹.

Autorzy często przyjmują, że wszyscy członkowie organizacji mają wspólne spostrzeżenia na temat kultury organizacyjnej. Jednak należy pamiętać, że ona nie zawsze jest jednolita wśród wszystkich pracowników⁸². W dużych i złożonych organizacjach rzadko występują jednolite normy zachowań i systemy przekonań. Jeden z głównych błędów w interpretacji kultury organizacyjnej polega na traktowaniu jej jako spójnego zestawu norm i przekonań. Często pojawiają się istotne różnice między oficjalną kulturą wyrażaną przez kadre zarządzającą a rzeczywistą kulturą nieformalną, obecną w różnych częściach organizacji⁸³. Oprócz perspektywy integrującej kulturę organizacyjną, która stawia na konsensus, spójność i przejrzystość w całej strukturze organizacyjnej, istnieje również podejście różnicujące, które skupia się na wielości subkultur. Terminu „subkultura” używa się do opisu podzbiorów członków organizacji, którzy regularnie ze sobą współdziałają, identyfikują się jako jej odrębna grupa, mają te same problemy i podejmują działania, opierając się na wspólnym sposobie myślenia, który jest unikatowy dla grupy. Podejście to sugeruje, że normy i praktyki behawioralne mogą się różnić w podjednostkach organizacyjnych i niekoniecznie są wspólne dla wszystkich zaangażowanych osób. Różne filie i działy w ramach jednej organizacji mogą różnić się typem kultury. Uzupełniające się, a nawet sprzeczne subkultury są często obecne w konkretnych zespołach funkcjonalnych i działach⁸⁴. Różne

⁷⁹ B.R. Kattman, *In today's global environment organizational culture dominates national culture!*, „An International Journal” 2014, vol. 21, no. 4, s. 661.

⁸⁰ M.G. Trefry, *A Double-Edged Sword...*, s. 563.

⁸¹ Ibidem, s. 568.

⁸² V. Bellou, *Identifying organizational culture...*, s. 497; M. Czerska, *Zmiana kulturowa...*, s. 13.

⁸³ M.G. Trefry, *A Double-Edged Sword...*, s. 566.

⁸⁴ R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company...*, s. 137.

procesy funkcjonalne, takie jak finanse, jakość, sprzedaż itp., mogą podlegać innym kulturom, ale warunkiem jest, by kultury składowe nie były sprzeczne z kulturą całości organizacji⁸⁵. Istnienie tych subkultur umożliwia poszczególnym zespołom optymalizację pracy w określonych kontekstach. W organizacjach mogą również występować kultury dominujące i poboczne, dlatego organizacje rzadko można zaklasyfikować do jednego typu kultury organizacyjnej⁸⁶.

Organizacje projektowe stanowią klasyczny przykład środowisk, w których często działają subkultury⁸⁷. Podczas gdy organizacja jest pewnym określonym i uporządkowanym systemem, który dąży do osiągnięcia wyznaczonych celów, zwracając przy tym szczególną uwagę na ludzi, to projekt jest przedsięwzięciem o charakterze tymczasowym, podejmowanym w celu wytworzenia określonego wyjątkowego rozwiązania⁸⁸. Kultura organizacyjna jest szczególnie istotna dla powodzenia projektu. Grupa projektowa tworzy subkulturę, która funkcjonuje w większej organizacji charakteryzującej się swoją kulturą organizacyjną. W wyniku niedopasowania kultury i subkultury może dojść do konfliktu i niepowodzenia projektu⁸⁹. Różnica między kulturą a subkulturą polega na tym, że ta pierwsza odnosi się do całej organizacji, podczas gdy ta druga do wielu małych kultur istniejących w jej ramach. Subkultury zawierają elementy kultury głównej, takie jak podstawowe wartości, praktyki i zachowania, ale mają też charakterystyczne cechy odzwierciedlające poszczególne wartości podjednostki⁹⁰. Krytyczne jest jednak to, że choć subkultury są spójne i stabilne jako odrębny byt, niekoniecznie są zgodne z główną kulturą organizacyjną. Mogą być dostosowane do kultury głównej lub być w opozycji do niej. Ponieważ subkultury są często silniejsze niż główne kultury, w większym stopniu mogą wpływać na postrzeganie, postawy i zachowania pracowników. W rzeczywistości starcia między kulturą a subkulturami lub między samymi subkulturami mogą powodować problemy w realizacji strategii oraz w efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zjawisko to wyjaśnia, dlaczego niektóre inicjatywy zmiany odnoszą sukces, podczas gdy inne zawodzą. Ignorowanie subkultur jest równoznaczne z ignorowaniem specyfiki grup zatrudnionych osób. Subkultury tworzą się ze względu na płeć, wiek, poziom hierarchiczny, kadencję, rolę funkcjonalną i rodzaj stosunku pracy, czyli czy pracownicy są stali, czy tymczasowi⁹¹. Pracownicy zakładu produkcyjnego mają inne zadania, obowiązki, środowisko pracy i systemy motywacyjne niż np. menedżerowie. Postrzeganie jednorodnej kultury organizacyjnej powinno być uzupełnione subkulturami

⁸⁵ M. Czerska, *Zmiana kulturowa...*, s. 13.

⁸⁶ J.M. Moczydłowska, J. Sadkowska, *Project culture as a key project success factor: the perspective of Polish project managers*, „WSEAS Transactions on Business and Economics” 2021, vol. 18, s. 825.

⁸⁷ Ibidem, s. 823.

⁸⁸ J. Sadkowska, *Kultura ryzyka w projekcie – istota, uwarunkowania, oddziaływanie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2019, nr 1, s. 33.

⁸⁹ Eadem, *Kulturowe aspekty zarządzania projektami w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Difin, Warszawa 2020, s. 135.

⁹⁰ V. Bellou, *Identifying organizational culture...*, s. 499.

⁹¹ Ibidem.

organizacyjnymi różniącymi się poziomami hierarchicznymi⁹². Wynika to z innego postrzegania przez pracowników rzeczywistości organizacyjnej, celów i priorytetów na podstawie charakterystyki ich stanowiska pracy⁹³.

Dotychczas autorzy tej monografii skupiali się na możliwych korzyściach płynących z tworzenia kultury organizacyjnej, lecz trzeba zauważyć, że związek między kulturą organizacyjną a osiąganymi wynikami przedsiębiorstwa nie jest jednoznaczny. Wyniki badań przeprowadzonych przez Bain & Company wskazują, że prawie połowa menedżerów uważała, iż kultura organizacyjna stanowi przeszkodę w osiąganiu celów biznesowych w ich przedsiębiorstwie. Tylko 30% respondentów stwierdziło, że nie koliduje ona z działaniami zarządu. Większość badanych zauważyła, że kultura w ich organizacjach jest głównie niezwiązana ze stylem zarządzania i wyznaczonymi celami⁹⁴. Wiele przedsiębiorstw interpretuje ją jako narzędzie poprawy komfortu pracowników w miejscu pracy zamiast jako środek do zwiększenia efektywności pracy. Organizacje, które odnoszą korzyści z kultury organizacyjnej, mają inne podejście. Kultury uznawane za „zwycięskie” łączą poczucie wspólnoty i przynależności pracowników z naciskiem na osiągnięcie wyników⁹⁵.

Kultura organizacyjna spełnia trzy główne funkcje:

- integracyjną, która dotyczy formowania grupy i traktowania jej jako jedności;
- percepcyjną, która pozwala na przyjęcie określonego sposobu postrzegania otoczenia, procesów i zjawisk z zewnętrznego środowiska;
- adaptacyjną, która bezpośrednio wiąże się z funkcją percepcyjną i polega przede wszystkim na określeniu schematów reakcji i dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu organizacji⁹⁶.

Schein zaproponował inną klasyfikację funkcji kultury organizacyjnej, podzieloną na te związane z zewnętrznym dostosowaniem i wewnętrznym działaniem organizacji. Pierwsza grupa funkcji koncentruje się głównie na misji i strategii organizacji, ich zrozumieniu przez uczestników oraz wspólnym ustalaniu celów i kierunków doskonalenia przedsiębiorstwa. Natomiast funkcje związane z wewnętrznym działaniem organizacji obejmują kryteria nagradzania i karania, wyznaczania granic grupy

⁹² D. Losonci, R. Kása, K. Demeter, B. Heidrich, I. Jenei, *The impact of shop floor culture...*, s. 210.

⁹³ V. Bellou, *Achieving long-term customer satisfaction through organizational culture – evidence from the health care sector*, „Managing Service Quality” 2007, vol. 17, no. 5, s. 513; M.A. Deery, R.N. Shaw, *An investigation of the relationship between employee turnover and organizational culture*, „Journal of Hospitality & Tourism Research” 1999, vol. 23, no. 4, s. 389.

⁹⁴ D. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools & Trends*, Bain & Company, Boston 2018, s. 1.

⁹⁵ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, s. 34–38; M. Mankins, *The Defining Elements of a Winning Culture*, „Harvard Business Review” 2013, <https://hbr.org/2013/12/the-definitive-elements-of-a-winning-culture> [dostęp: 2.01.2021].

⁹⁶ E.A. Kowalska-Napora, J.M. Chajęcki, *Kultura organizacyjna...*, s. 51–55.

oraz ustanawiania norm dotyczących sprawowania władzy⁹⁷. Na kształtowanie się kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie wpływają zatem czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Do elementów wewnętrznych można zaliczyć zwłaszcza:

- zarząd kierowniczy;
- indywidualne cechy osobowości pracowników;
- ugruntowane tradycje kulturowe w organizacji;
- założenia strukturalne organizacyjne.

Natomiast czynniki zewnętrzne można podzielić na:

- aspekty ekonomiczne (np. rozmiar rynku, struktura gospodarcza);
- czynniki społeczne (np. organizacje społeczne);
- elementy technologiczne (innowacje, postęp techniczny)⁹⁸.

Ewa A. Kowalska-Napora i Janusz M. Chajęcki sugerują, że kultura organizacyjna, która przynosi korzyści przedsiębiorstwu, powinna być elastyczna i dostosowywać się do zmian w otoczeniu. Ważne jest, aby liderzy stanowili wzór do naśladowania przez innych pracowników w ramach ustalonej kultury. Rekrutacja osób, których cechy pasują do preferowanej w organizacji kultury, stanowi również istotny element dbałości o kulturę. Konieczne są ciągłe szkolenie i rozwój pracowników oraz świadome kształtowanie ich lojalności wobec organizacji poprzez system nagradzania i awansowania tych, którzy przestrzegają przyjętych zasad⁹⁹. Funkcje kultury w przedsiębiorstwie obejmują głównie:

- kształtowanie tożsamości pracowników przez określenie ich miejsca i roli w organizacji;
- ustalenie granic, które odróżniają daną organizację od innych;
- wzmocnienie stabilności społecznej struktury przez promowanie odpowiednich zachowań i norm wśród pracowników;
- zwiększenie zaangażowania poszczególnych członków organizacji przez tworzenie atmosfery współpracy i identyfikacji z celami i wartościami firmy¹⁰⁰.

W literaturze opisuje się wiele obszarów, które są pod wpływem kultury organizacyjnej i oddziałują na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (por. tabela 3).

⁹⁷ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, s. 34–38.

⁹⁸ Ibidem.

⁹⁹ E.A. Kowalska-Napora, J.M. Chajęcki, *Kultura organizacyjna...*, s. 51–55; C.A. O'Reilly, J. Chatman, D.F. Caldwell, *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, „Academy of Management Journal” 1991, no. 3, s. 516.

¹⁰⁰ E. Flamholtz, Y. Randle, *Kultura firmy*, ICAN Institute, Warszawa 2018, s. 22–25.

TABELA 3. Wpływ kultury organizacyjnej na organizację

Autor	Rodzaj wpływu
R. Goffee, G. Jones (1996)	Kultura organizacyjna scala organizację poprzez tworzenie poczucia wspólnej tożsamości
M.E. Haskins, J. Liedtka, J. Rosenblum (1998)	Kultura organizacyjna powoduje scalanie mniejszych, wydajnych elementów organizacji w jedną dużą całość, dzięki czemu otrzymujemy podobny efekt w skali całej organizacji
L. Block (2003)	Wpływ przywództwa na działalność organizacji jest moderowany przez panującą tam kulturę organizacyjną
M.G. Trefry (2006)	Kultura organizacyjna wpływa na wyniki organizacji, naukę organizacji i przewagę konkurencyjną
M. Rosemann, J. vom Brocke (2010)	Studia przypadków wyraźnie pokazują silny wpływ kultury na sukces organizacji
Ł. Sułkowski (2011)	Kultura organizacyjna wpływa na style zarządzania, spójność organizacji i proces komunikacji
D.I. Prajogo, Ch.M. McDermott (2011)	Kultura sprzyja osiągnięciu lepszych wyników finansowych
M. Mankins (2013)	Kultura daje pracownikom poczucie sensu bycia częścią organizacji, a to wyzwała w nich pasję do tego, co robią w organizacji
C. Bell, M. Chan, P. Nel (2014)	Kultura organizacyjna pomaga organizacjom dostosować się do problemów pochodzących ze środowiska zewnętrznego i osiągnięcia integracji wewnętrznej
K.S. Cameron, R.E. Quinn (2015)	Kultura generuje poczucie przynależności i tożsamości pracowników przedsiębiorstwa, a także wyznacza ich codzienne decyzje i zachowania
K. Szczepańska-Woszczyzna, Z. Dacko-Pikiewicz (2015)	Kultura organizacyjna spełnia funkcje stabilizatora społecznego, mechanizmu integracji i koordynacji, który zapewnia równowagę społeczną wewnętrzną i zewnętrzną
L. McGregor, N. Doshi (2015)	Kultura wpływa na motywację członków organizacji
L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha (2016)	Kultura organizacyjna jest jednym z narzędzi, którymi przedsiębiorstwa mogą zachęcić pracowników do wyższej produktywności, a tym samym ogólnych wyników przedsiębiorstwa
M.R. Bowers, J.R. Hall, M.M. Srinivasan (2017)	Kultura organizacyjna odgrywa ogromną rolę w rozwoju i w zarządzaniu kryzysem
J. Moormann, C. Grau (2017)	Kultura jest kluczowym czynnikiem wpływającym na powodzenie wprowadzania zmian i na wyniki organizacji
E. Flamholtz, Y. Randle (2018)	Kultura organizacyjna wspiera realizację strategii przedsiębiorstwa, skuteczność jego funkcjonowania i konkurencyjność na rynku

Autor	Rodzaj wpływu
E.A. Kowalska-Napora, J.M. Chajęcki (2019)	Rola kultury w przedsiębiorstwie polega przede wszystkim na kształtowaniu poczucia tożsamości pośród zatrudnionych, wyselekcjonowaniu organizacji z innych, wzmacnianiu stabilności układu społecznego oraz na zwiększaniu zaangażowania jej członków

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: M.R. Bowers, J.R. Hall, M.M. Srinivasan, *Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management*, „Business Horizons” 2017, no. 60, s. 552; L. Block, *The leadership-culture connection: an exploratory investigation*, „Leadership & Organization Development Journal” 2003, no. 24, s. 318; C. Bell, M. Chan, P. Nel, *The Impact of Participative...*, s. 1970; M.G. Trefry, *A Double-Edged Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations*, „International Journal of Management” 2006, vol. 23, no. 3, part 2, s. 563; L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Caha, *The Application of the Organizational Culture...*, s. 170; D.I. Prajogo, Ch.M. McDermott, *The relationship between multidimensional organizational culture and performance*, „International Journal of Operations & Production Management” 2011, vol. 31, no. 7, s. 713; J. Moormann, C. Grau, *Impact of organizational culture...*, s. 137; K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, s. 34–38; K. Szczyńska-Woszczyzna, Z. Dacko-Pikiewicz, *Kultura organizacyjna – punkt wyjścia innowacyjności organizacji*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, UEK, Kraków 2015, s. 4; M. Mankins, *The Defining Elements of a Winning Culture*, „Harvard Business Review” 2013, <https://hbr.org/2013/12/the-definitive-elements-of-a-winning-culture> [dostęp: 2.01.2021]; L. McGregor, N. Doshi, *How Company Culture Shapes Employee Motivation*, „Harvard Business Review” 2015, November, s. 7; M. Rosemann, J. vom Brocke, *The six core elements of business process management*, w: *Handbook on Business Process Management*, vol. 1, red. J. vom Brocke, M. Rosemann, Berlin–Heidelberg 2010, s. 113; R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company...*, s. 133; E.A. Kowalska-Napora, J.M. Chajęcki, *Kultura organizacyjna...*, s. 51–55; E. Flamholtz, Y. Randle, *Kultura firmy*, ICAN Institute, Warszawa 2018, s. 22–25; Ł. Sułkowski, *Krytyczna wizja kultury...*, s. 11–15; M.E. Haskins, J. Liedtka, J. Rosenblum, *Beyond teams: Toward an ethic of collaboration*, „Organizational Dynamics” 1998, vol. 26, s. 35.

Kultura organizacyjna może promować trzy rodzaje zachowań:

1. Pozytywne zachowania konstruktywne – pracownicy są zachęceni do współpracy, aby zaspokoić potrzeby organizacji i własne aspiracje. Główne wartości obejmują utrzymanie pozytywnych relacji, osiągnięcia, samorozwój oraz wzajemne wsparcie.
2. Zachowania pasywne – członkowie organizacji przyjmują postawę współpracy ograniczonej do minimalnego poziomu niezbędnego dla zachowania bezpieczeństwa. Dominującymi normami w kulturze tego typu są akceptacja, unikanie konfliktów oraz zależność.
3. Zachowania agresywne – od członków organizacji oczekuje się realizowania zadań w sposób siłowy, by zachować status i pozycję. Panujące normy to opozycja, perfekcjonizm, konkurencja, siła¹⁰¹.

¹⁰¹ A.S. Klein, R.J. Masi, C.K. Weidner II, *Organization culture, distribution, and amount of control, and perceptions of quality*, „Group and Organization Management” 1995, vol. 20, no. 2, s. 124.

Dla Erica Flamholtza i Yvonne Randle kultura organizacyjna ma duże znaczenie w zarządzaniu personelem w przedsiębiorstwie. Jej tworzenie, ocenianie, badanie i utrwalanie wpływają na skuteczność działań osób zatrudnionych w organizacji. Kultura charakteryzuje sposób oceniania członków zespołu oraz procesów, rozpatrywania interesów pracowników podczas ustalania strategii przedsiębiorstwa lub podejmowania zmian, które służą interesom określonej grupy interesariuszy. Jest niezastąpiona podczas mobilizowania do działań i kreowania postaw, które mają sprzyjać osiągnięciu celów przyjętych przez daną organizację. Wpływa na wartość przedsiębiorstwa przez kształt, wygląd oraz działanie organizacji i postępowanie personelu. W dużym stopniu kultura organizacyjna wspiera realizację strategii określonego przedsiębiorstwa, skuteczność jego funkcjonowania i konkurencyjność na rynku¹⁰².

Tworzenie kultury organizacyjnej następuje przez zakorzenienie współpracy relacyjnej. Efektem tego procesu jest uzyskanie stanu trwałego, dłuższego niż pojedyncze wydarzenie lub zaangażowanie. Powstaje infrastruktura do współpracy, która wykracza poza określone zespoły i konkretne projekty. Umożliwia to dużym grupom osób, a nawet organizacjom, wyjście poza pracę nad indywidualnymi zadaniami. Scalanie mniejszych, wydajnych elementów organizacji w jedną dużą całość powoduje, że zalety lokalnie panującej etyki współpracy przenoszone są do koncepcji pracy zespołowej. Naśladuje się postawy, działania i odpowiedzialność, które są widoczne w zespołach o wysokiej wydajności w całej organizacji w skali instytucjonalnej. W wyniku relacji wypracowanych w małych grupach otrzymujemy podobny efekt w całej organizacji¹⁰³.

Podsumowując rozważania podjęte w tym podrozdziale, należy stwierdzić, iż w dyskursie naukowym funkcjonują różne definicje kultury organizacyjnej oraz wskazywane są różne składowe wchodzące w zakres tego pojęcia. Kulturę możemy traktować jako czynnik zewnętrzny (zmienną niezależną) lub wewnętrzny (zmienną zależną). Ponadto jest ona definiowana jako zakorzeniona struktura organizacji, która jest oparta na wartościach, przekonaniach oraz założeniach zinternalizowanych przez członków organizacji. Jako taka odnosi się do znaczeń ujawnionych w działaniach, procedurach, strukturach i standardach zachowań organizacyjnych. Jest również uważana za normatywne przekonania i wspólne oczekiwania behawioralne w organizacji. W niniejszej monografii przyjęto definicję kultury organizacyjnej za Czesławem Sikorskim, który jest zdania, iż jest ona zbiorem norm i wartości wyznaczających specyficzne zachowania członków danej instytucji i różniących tę instytucję od innych¹⁰⁴.

Analiza literatury przedstawiona w niniejszym podrozdziale wskazuje na związek kultury organizacyjnej z wynikami ekonomicznymi organizacji oraz na konieczność jej ciągłej adaptacji do zmieniających się warunków, tak by mogła stanowić

¹⁰² E. Flamholtz, Y. Randle, *Kultura firmy...*, s. 22–25.

¹⁰³ M.E. Haskins, J. Liedtka, J. Rosenblum, *Beyond teams: Toward an ethic of collaboration*, „Organizational Dynamics” 1998, vol. 26, s. 35; M. Shinde, N. Shaikh, K. Kasat, *Impact of local cultures on implementation of industry 4.0*, „AIP Conference Proceedings” 2023, vol. 2914, no. 1.

¹⁰⁴ J. Szydło, *Kulturowe ramy...*, s. 25.

efektywne narzędzie zarządzania. Kultura organizacyjna jest zależna od kultury narodowej oraz od wielokulturowości organizacji. Zwraca się również uwagę na powiązania i wzajemne interakcje kultury i subkultur występujących w organizacji. Kultura organizacyjna wpływa na wizerunek organizacji, integrację, motywację i samopoczucie pracowników, a przez to pośrednio na sukcesy przedsiębiorstw. Pełni też wiele istotnych funkcji w przedsiębiorstwie i ma znaczący wpływ na jego funkcjonowanie. Pomaga określić tożsamość firmy oraz wspólnie akceptowane wartości. Silna kultura organizacyjna może być źródłem motywacji i zaangażowania pracowników. Wspólne wartości i cele sprzyjają tworzeniu pozytywnego środowiska pracy, co może wpływać na wydajność i satysfakcję z pracy. Przedsiębiorstwa o silnej kulturze organizacyjnej mogą łatwiej przyciągać nowych pracowników, którzy podzielają podobne wartości. Ponadto może ona pomóc w zatrzymywaniu doświadczonych pracowników, którzy identyfikują się z kulturą firmy. Wpływa także na styl komunikacji w przedsiębiorstwie. Jasne zasady komunikacji i otwarta atmosfera sprzyjają wymianie informacji, pomysłów i opinii między pracownikami na różnych poziomach hierarchii. Warto zauważyć, że kultura organizacyjna może się różnić między przedsiębiorstwami i sektorami. Niemniej jednak jej rola w kształtowaniu atmosfery pracy, motywacji pracowników i efektywności organizacji jest powszechnie uznana.

1.2. Znaczenie wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Jak podkreślają Ližbetinová i inni, kultura organizacyjna jest postrzegana przez podstawowe wartości, opinie i założenia, które istnieją w organizacji. W tym kontekście możemy mówić o wzorcach behawioralnych, które są wynikiem wspólnych wartości i symboli wyrażających związek między założeniami, wartościami i zachowaniem członków organizacji¹⁰⁵. Badania dotyczące zarządzania międzykulturowego sugerują, że preferencje wartościowe oraz przekonania kulturowe członków organizacji istotnie wpływają na ich reakcje wobec różnorodnych aspektów pracy. Kultura organizacyjna składa się z jawnych i ukrytych wzorców zachowań, które są przekazywane za pomocą symboli stanowiących charakterystyczne cechy grup społecznych, włączając w to ich materialne przejawy. Główny trzon kultury tworzą tradycyjne, czyli historycznie wypracowane i wyselekcjonowane idee oraz związane z nimi wartości¹⁰⁶. Kultura organizacyjna jest postrzegana przez podstawowe wartości, opinie i założenia, które istnieją w organizacji. Mówiąc o wartościach, mamy na myśli zarówno te ukryte, jak i jawne, uchwycone w pojęciu ideologii przedsiębiorstwa¹⁰⁷. Agnieszka

¹⁰⁵ L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, *The Application of the Organizational...*, s. 171.

¹⁰⁶ M. Valverde-Moreno, M. Torres-Jiménez, A.M. Lucia-Casademunt, Y. Muñoz-Ocaña, *Cross Cultural Analysis of Direct Employee Participation. Dealing with Gender and Cultural Values*, „Frontiers in Psychology” 2019, vol. 10, s. 723.

¹⁰⁷ L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, *The Application of the Organizational...*, s. 171.

Chuda, Bartosz Kardasz i Magdalena Krystyna Wyrwicka definiują je jako przekonania i przedmioty, które determinują względnie zbliżone przeżycia psychiczne oraz działania jednostek. Wartością może się stać dowolny przedmiot, idea albo instytucja, którym dana jednostka przypisuje istotną rolę w życiu, a dążenie do jego osiągnięcia jest traktowane jako konieczność, zważywszy na zaspokajanie potrzeb danej osoby. Przejawem zewnętrznym wartości jest zachowanie obserwowalne. Wartości to także cechy, które stanowią o nieprzeciętnych walorach czegoś lub kogoś. Spełniają funkcję kryteriów wyboru ogólnospołecznych dążeń, są standardem integracji danej jednostki ze społeczeństwem i różnicują społeczną sferę ludzkiej osobowości. Z kolei system wartości to zespół wartości, który został uporządkowany według stopnia ważności. Powiązania pomiędzy nimi są nie tylko liniowe. Do ujawnienia hierarchii wartości zwykle dochodzi w sytuacji konfliktowej lub konieczności podjęcia wyborów, kiedy konieczne są wybór oraz rezygnacja z określonych wartości¹⁰⁸.

Zgodnie z definicją Sebastiana Zupoka wartości organizacji są identyfikowane jako zestaw wspólnych cech, które kształtują działania różnych osób w strukturze organizacyjnej. Te właściwości często stanowią podstawę podejmowania decyzji i wyborów. Niektórzy autorzy opisują wartości organizacji jako rodzaj unikatowego DNA, które utrzymuje spójność organizacji i przyczynia się do jej sukcesu na rynku¹⁰⁹. Wartości wpływają na działania i sposób, w jaki współpracuje się z klientami oraz otoczeniem. Codziennie pracownicy podejmują decyzje kształtujące wizerunek organizacji. System wartości organizacji daje jej pewność, iż dokonując wyborów, wszyscy kierują się takimi samymi zasadami w obrębie całej organizacji¹¹⁰. Siła wartości organizacyjnych wynika z ich wielorakich funkcji obejmujących:

- zachowanie dziedzictwa kulturowego firmy;
- zapewnienie stabilności organizacji oraz utrwalenie jej sukcesu na rynku;
- kreowanie atmosfery aktywności w strukturze organizacyjnej;
- integrację pracowników z misją i celami przedsiębiorstwa;
- generowanie długoterminowej rentowności;
- stymulowanie motywacji pracowników do osiągnięcia określonych celów;
- służenie jako punkt odniesienia w czasach kryzysu;
- wspieranie procesów zarządzania zmianą;
- przyciąganie i zatrzymywanie talentów¹¹¹.

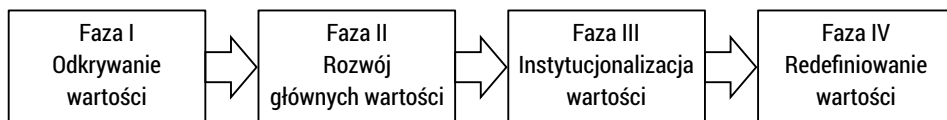
¹⁰⁸ A. Chuda, B. Kardasz, M.K. Wyrwicka, *Identyfikacja wartości i ocena zastosowania koncepcji zarządzania przez wartości w wybranych przedsiębiorstwach skandynawskich w Polsce*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2019, nr 1, s. 115–118.

¹⁰⁹ S. Zupok, *Kreowanie wartości dla klienta*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2015, nr 3, s. 46–49.

¹¹⁰ Ibidem.

¹¹¹ A. Chuda, B. Kardasz, M.K. Wyrwicka, *Identyfikacja wartości...*, s. 115–118.

Na etapie początkowym rozwoju organizacji wysokie zaangażowanie jej założyciela może być wystarczające dla zagwarantowania skutecznego egzekwowania najważniejszych wartości oraz działania, które jest z nimi zgodne. Rozwój organizacji wymaga zarządzania wartościami¹¹². Jest to proces przekazywania najważniejszych wartości organizacji z pokolenia na pokolenie zarządzających przez przejmowanie obowiązków, które służą organizacji, a także jej uczestnikom. W celu zachowania ciągłości wartości konieczna jest ich instytucjonalizacja¹¹³. Podczas procesu zarządzania przez wartości można wyróżnić cztery fazy (por. rysunek 1).



RYСУNEK 1. Fazy procesu zarządzania przez wartości

ŹRÓDŁO: A. Chuda, B. Kardasz, M.K. Wyrwicka, *Identyfikacja wartości i ocena zastosowania koncepcji zarządzania przez wartości w wybranych przedsiębiorstwach skandynawskich w Polsce*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2019, nr 1, s. 115–118.

Pierwsza faza to odkrywanie kluczowych wartości. Tej identyfikacji powinni dokonać właściciele i wyższa kadra zarządcza, a także menedżerowie oraz pozostali pracownicy. Wartości powinny być:

- stałe, wynikające z kontynuowanej działalności, nie mogą się one zmieniać w czasie;
- autentyczne i naturalne, wynikające z natury ludzi, którzy tworzą daną organizację, zgodne z rzeczywistym stanem;
- zapewniające trwałość oraz rozwój danej organizacji;
- nieliczne (najlepiej od 4 do 5 kluczowych, a maksymalnie do 8).

W ramach tej fazy budzi się świadomość wartości organizacji i w jej ramach dochodzi do ich uzgodnienia¹¹⁴.

Druga faza to rozwój głównych wartości. Sama świadomość wartości organizacji nie powoduje ich dostatecznego przełożenia na działania. Musi ona zatem żyć nimi każdego dnia, cały czas je przypominać, odwoływać się do nich zarówno w strategii, jak i w codziennych działaniach, a także stosować je jako kryteria podejmowania decyzji. By wartości stały się bliskie wszystkim pracownikom i otoczeniu, muszą zostać doprecyzowane, tak aby nie zostawiać zatrudnionym pola do domysłów oraz by ułatwić im ich aplikację w codziennym działaniu¹¹⁵. Wskazana faza obejmuje:

¹¹² S. Zupok, *Kreowanie wartości...*, s. 46–49.

¹¹³ A. Chuda, B. Kardasz, M.K. Wyrwicka, *Identyfikacja wartości...*, s. 115–118.

¹¹⁴ Ibidem.

¹¹⁵ S. Zupok, *Kreowanie wartości...*, s. 46–49.

- definiowanie najważniejszych wartości i zachowań. Wymagają one doprecyzowania zależnie od poziomu ich funkcjonowania na poziomie organizacji, jak też jednostki organizacyjnej lub na poziomie pracowników. Wartości zapisywane są zwykle jednym słowem, np. zaangażowanie, profesjonalizm, zespół. Są to pojęcia dość ogólne, zatem nie wszyscy będą je rozumieć w ten sam sposób. Warto unikać sytuacji, gdy w danej organizacji pojawiają się różne interpretacje jednej wartości. Należy dedefiniować określone zachowania oraz postawy, które są zgodne z przestrzeganiem wartości¹¹⁶;
- formułowanie deklaracji najważniejszych wartości. Oznacza to spisanie wartości organizacji, które będą wykorzystywane podczas komunikacji z otoczeniem zewnętrznym oraz wewnątrz organizacji, wraz z opisem ich znaczenia. Stanowi pewnego rodzaju przyrzeczenie, które składane jest otoczeniu, iż najważniejsze wartości organizacji będą faktycznie przestrzegane. Deklaracja ta musi być czytelna i jednoznaczna dla wszystkich odbiorców, pasjonująca i wyzwalająca dumę wśród pracowników, a także wzbudzająca zainteresowanie, a co najistotniejsze – zgodna z działaniami, które są podejmowane przez organizację. Deklaracja wartości może być stosowana wewnątrz organizacji do komunikacji z pracownikami oraz wobec potencjalnych pracowników, których pragnie się pozyskać, albo partnerów, klientów czy dostawców¹¹⁷. Mówiąc o deklaracji wartości skierowanej do wewnątrz organizacji, mamy do czynienia z narzędziem do budowy kultury organizacyjnej opartej na wartościach. Deklaracja wartości, która jest skierowana na zewnątrz organizacji jest natomiast narzędziem budowy wizerunku organizacji skupionej na wartościach, które pragnie się promować¹¹⁸;
- komunikowanie najważniejszych wartości. Odbiorcami takich komunikatów są udziałowcy, pracownicy, klienci, lokalna społeczność i partnerzy. Najważniejsze narzędzia służące do komunikowania wartości to:
 - powtarzanie najważniejszych wartości podczas spotkań kadry z pracownikami;
 - świadectwo przestrzegania wartości dawane przez top management;
 - historyjki, mity, opowieści krążące latami po organizacji;
 - publikacja deklaracji wartości pod postacią plakatów, na tablicach zakładowych, stronie internetowej, w broszurach, raportach rocznych, gazecie firmowej, w broszurach itp.;
 - symbolika (standard wyglądu, architektoniczna, statusu – przywileje służbowe);
 - przykładowe wzory oraz typy i modele kulturowe.

¹¹⁶ A. Wojtczuk-Turek, *Rola liderów w dopasowaniu pracowników do organizacji, pracy i zespołu*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2018, nr 1, s. 15–18.

¹¹⁷ A. Chuda, B. Kardasz, M.K. Wyrwicka, *Identyfikacja wartości...*, s. 115–118.

¹¹⁸ A. Pluta, *Kanon wartości pracowników i wartości organizacji, jako podstawa do wdrożenia koncepcji Organizacji Turkusu*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 4, s. 311–315.

Trzecia faza to instytucjonalizacja najważniejszych wartości. Obejmuje ona:

- wdrażanie wartości, które polega na:
 - utworzeniu systemów motywacyjnych celem uzyskania wysokiego poziomu wdrożenia najważniejszych wartości;
 - utworzeniu standardów celem zmierzenia stopnia wdrożenia najważniejszych wartości (np. badania ankietowe) oraz systemów monitoringu wartości;
 - utworzeniu struktury organizacyjnej z konkretnym, jasnym podziałem władzy oraz odpowiedzialności za wdrożenie najważniejszych wartości;
- ochronę wartości, która obejmuje:
 - motywowanie, a w tym nagradzanie nieformalne (dyplomy, pochwały, certyfikaty, listy, dyplomy) i nagradzanie formalne (premie, awanse);
 - edukację dotyczącą wartości w organizacji: listy, broszury, szkolenia pracowników, które uwzględniają wartości organizacji, pomoce audiowizualne, programy szkoleniowo-informacyjne na temat wartości;
 - rekrutację pracowników o profilu, który jest zgodny z wartościami;
- kontrolę wartości – regularne monitorowanie poziomu wdrożenia najważniejszych wartości przez kontrolę zgodności zachowań pracowników z wartościami organizacji¹¹⁹.

W czwartej fazie następuje ponowne zdefiniowanie kluczowych wartości. Proces ten obejmuje aktualizację lub modyfikację zestawu wartości wskutek zmian w organizacji (takich jak aliansy, fuzje), zmian otoczenia, spadku atmosfery pracy, postępu technologicznego bądź rozwoju organizacji. Ważne jest, aby wypracowana deklaracja wartości była klarowną wskazówką dla pracowników oraz stanowiła istotne narzędzie dla kierownictwa w budowaniu kultury opartej na wartościach.

Zarządzanie według wartości to zarówno filozofia, jak i praktyka zarządzania, skupiona na systemie wartości organizacji. W tym podejściu sposób osiągnięcia celów ma równie duże znaczenie, co same cele. Pierwszym etapem w budowaniu systemu wartości jest określenie tych, które są istotne dla organizacji. Proces ich identyfikacji może przebiegać różnie w zależności od organizacji, ale najczęściej opiera się na demokratycznym poszukiwaniu wartości, które odzwierciedlają preferencje grup pracowniczych, lub autokratycznym określeniu wartości przez lidera bądź kierownictwo. W małych i średnich przedsiębiorstwach wartości określa zwykle lider. Wydaje się to oczywiste, gdyż w tym wypadku jest on jednocześnie pomysłodawcą, właścicielem oraz zarządcą przedsiębiorstwa. To oznacza, iż małe i średnie firmy zwykle odzwierciedlają system wartości lidera. Zgodnie z nimi dobiera on swych współpracowników prezentujących zbliżony do jego styl działania, sposób myślenia, system motywacji oraz podejście do świata. W taki sposób – na podstawie wartości lidera – tworzy się system wartości organizacji. W większych organizacjach, zwykle z rozproszonym akcjonariatem, większy wpływ na system wartości ma zarząd, dlatego ustalenie wartości ważnych dla organizacji przeprowadza się w drodze porozumienia

¹¹⁹ Ibidem.

pomiędzy liderem i zarządem albo kadrą menedżerską. Natomiast w dużych przedsiębiorstwach państwowych, publicznych i prywatnych wartości są określane w demokratycznym procesie przy udziale grup pracowniczych¹²⁰.

Według Anny Pluty nie ma jednoznacznej odpowiedzi na to, jaki sposób określania wartości organizacji jest najlepszy, ponieważ wiele zależy od jej specyfiki, stylu zarządzania i osobowości lidera. Każde z tych podejść ma swoje zalety i wady. Na przykład narzucanie wartości przez lidera ułatwia utrzymanie spójnej hierarchii wartości w organizacji, ale może być trudniejsze w budowaniu lojalności wśród pracowników. Z kolei zaangażowanie tych ostatnich w proces identyfikacji wartości może zwiększyć ich lojalność względem organizacji, ale może także go wydłużyć¹²¹. Proces ten nie kończy się na ustaleniu wartości, gdyż niezwykle ważne jest ich wcielenie w życie. Jest ono złożone z trzech etapów:

- zaakceptowanie wartości przez lidera bądź kadrę zarządzającą. Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa i sposób określania wartości kluczowi decydenci muszą zaakceptować dany system wartości, który ma później obowiązywać w organizacji;
- spisanie wartości – wprawdzie nie jest to konieczne, lecz spisany system wartości dużo łatwiej jest zapamiętać. Zwiększa to też szanse na to, iż nie staną się one jedynie fikcyjne;
- komunikowanie wartości otoczeniu organizacji¹²².

Wartości nie można realizować połowicznie, częściowo. Decydując się na wdrożenie w organizacji systemu wartości, należy ten proces doprowadzić do końca. Sukces jest uzależniony od postawy lidera – od niego zależy, czy dana organizacja uwierzy w wartości oraz zapragnie je spełniać w praktyce. Osoby, które zaprasza się do brania udziału w identyfikacji systemu wartości, muszą zaufać liderowi¹²³. Niezwykle ważnym, chociaż bardzo często niedocenianym elementem podczas wdrażania wartości w organizacji jest ich komunikowanie pracownikom oraz współpracownikom, a także potencjalnym i aktualnym klientom. Jest to ważne, gdyż buduje dobre relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym oraz korzystnie wpływa na uzyskiwane wyniki. By skutecznie mówić o wartościach, w komunikacji wewnętrznej stosuje się następujący schemat działań:

- zakomunikowanie kierownictwu danej organizacji o planie wdrożenia wartości;
- wysłanie poprzez najważniejszych decydentów komunikatu do organizacji, informującego o przyjętych wartościach;
- spotkania przełożonych z pracownikami, podczas których w szczegółowy sposób poinformują ich o roli wartości w działaniu przedsiębiorstwa;
- analiza wpływu, jaki wartości mają na pracę całego zespołu¹²⁴.

¹²⁰ A. Wojtczuk-Turek, *Rola liderów...*, s. 15–18.

¹²¹ A. Pluta, *Kanon wartości...*, s. 311–315.

¹²² A. Wojtczuk-Turek, *Rola liderów...*, s. 15–18.

¹²³ A. Pluta, *Kanon wartości...*, s. 311–315.

¹²⁴ A. Wojtczuk-Turek, *Rola liderów...*, s. 15–18.

W zewnętrznej komunikacji ogromną rolę odgrywają obrazy, stąd też wizualne elementy, które są kojarzone z wartościami, winny być eksponowane na stronach internetowych, ścianach gabinetów, wizytówkach itd. Sukces procesu komunikowania uzależniony jest m.in. od:

- zaangażowania lidera oraz/lub kierownictwa organizacji w działania komunikacyjne;
- prostoty komunikatów;
- zachowania umiaru podczas działań komunikacyjnych (przesadnie nachalne działania komunikacyjne mogą zostać odebrane jako pewnego rodzaju indoktrynacja);
- włączenia komunikacji o wartościach do pełni działań komunikacyjnych organizacji;
- wykorzystania możliwie jak największej liczby kanałów komunikacyjnych (w zewnętrznej komunikacji mogą to być strony internetowe, spotkania bezpośrednie czy media społecznościowe, w wewnętrznej zaś gazety firmowe, intranet itd.)¹²⁵.

W powyższych rozważaniach przedstawiono powiązania wartości z kulturą organizacyjną. Pełnią one określoną funkcję w organizacji i służą do zarządzania przez wartości. Należy zwrócić uwagę na budowę systemu wartości i sposoby oraz etapy jego wprowadzania. Jednym z najważniejszych etapów jest komunikowanie pracownikom wdrażanych wartości – ten czynnik warunkuje sukces wdrażania wartości w organizacji. Podkreślono również, że wartości stanowią kluczową część składową kultury organizacyjnej. Stworzenie w organizacji trwałego systemu wartości przyczynia się do poprawy efektów jej działań oraz utrwalenia jej korzystnego wizerunku.

1.3. Typologie kultur organizacyjnych

Jak wspomniano we wcześniejszych fragmentach pracy, kultura organizacyjna w istotnym stopniu determinuje działanie przedsiębiorstwa. Organizacja, świadomie kształtując swoją kulturę, zwiększa swoje szanse podczas rywalizacji z konkurencją, ma wpływ na podniesienie satysfakcji pracowników i na poprawę jakości oferowanych produktów. Poznanie modelu kultury organizacyjnej w sposób istotny może się przyczynić do usprawnienia działania oraz do rozwoju przedsiębiorstwa.

Systematyzacja wiedzy na temat kultury organizacyjnej wymaga głębszej analizy jej różnych typologii i modeli. Dostępne teorie zarządzania i jakości pozwalają stwierdzić, że istnieje wiele różnorodnych typologii kultur, które zostały opracowane na podstawie rozmaitych kryteriów (tabela 4). Jednocześnie autorzy niniejszego opracowania zauważyli problem polegający na tym, że terminy „model”, „typologia”

¹²⁵ A. Pluta, *Kanon wartości...*, s. 311–315.

i „klasyfikacja” są stosowane dość swobodnie i zamiennie w literaturze związanej z tematem¹²⁶. W niniejszej pracy przyjęto, że wszędzie tam, gdzie przeprowadzono podział kultur organizacyjnych na podstawie precyzyjnie sformułowanych kryteriów, tam używane będzie pojęcie typologii lub klasyfikacji, natomiast tam, gdzie mamy do czynienia z wyodrębnieniem elementów budujących kulturę organizacyjną i wskazaniem zależności (relacji) między nimi, uprawnione jest stosowanie terminu „model”.

TABELA 4. Typologie kultur organizacyjnych

Autor	Typ kultury	Kryterium podziału
R. Harrison (1972)	władzy roli zadaniowa osobowa	struktura organizacyjna klimat organizacyjny sposób realizacji zadań
R.E. Quinn, J. Rohrbaugh (1983)	relacji międzyludzkich otwartego systemu racjonalnego celu wewnętrznego procesu	stopień elastyczności ukierunkowanie stopień zbliżenia się do pożądaných wyników
R. Goffee, G. Jones (1996)	sieciowa najemna rozdrobniona wspólnotowa	towarzystwość solidarność
K.S. Cameron, R.E. Quinn (2015)	współpracy (klanu) tworzenia (adhokracja) kontroli (hierarchii) rywalizacji (ryнку)	stopień elastyczności ukierunkowanie
D. Losonci, R. Kása, K. Demeter, B. Heidrich, I. Jenei (2017)	unitarna (zintegrowana) pluralistyczna (zróznicowana) anarchistyczna (pofragmentowana)	homogeniczność kultury organizacyjnej
J. Marcisz (2017)	produkcyjna rynkowa technokratyczna biurokratyczna	strategia instytucji
J. Marcisz (2017)	mechanistyczna organiczna kooperacyjna autarkiczna	struktura organizacyjna

¹²⁶ Ł. Sułkowski, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6, s. 10.

Autor	Typ kultury	Kryterium podziału
J. Marcisz (2017)	menedżerska deterministyczna probabilistyczna samorządowa	sposób realizacji zadań

ŹRÓDŁO: J. Marcisz, *Kultura organizacyjna i jej specyfika*, w: *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, red. I. Gawron, T. Myjak, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2017, s. 22; D. Losonci, R. Kása, K. Demeter, B. Heidrich, I. Jenei, *The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices*, „International Journal of Operations & Production Management” 2017, vol. 37(2), s. 207; R. Harrison, *Understanding your organization's character*, „Harvard Business Review” 1972, May–June, s. 121; K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*; R.E. Quinn, J. Rohrbaugh, *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*, „Management Science” 1983, vol. 29, no. 3, s. 371; R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company...*, s. 134.

Większość typologii kultur organizacyjnych wyodrębniono na podstawie ośmiu kluczowych kryteriów:

- podstawa prawdy i racjonalności w organizacji;
- charakter czasu i horyzontu czasowego;
- motywacja;
- stabilność vs zmiana/ innowacja/ rozwój osobisty;
- orientacja na pracę, zadania i współpracowników;
- przewaga pracy indywidualnej (izolacji) lub współpracy/kooperacji;
- poziom kontroli, koordynacji i odpowiedzialności (kontrola kontra autonomia);
- orientacja i skupienie – wewnętrzne i/lub zewnętrzne¹²⁷.

Podział na podstawie prawdy i racjonalności bazuje na założeniu, że ludzie mają różne wyobrażenia o tym, co jest prawdziwe, a co nie, i jak to, co jest prawdą, zostaje ostatecznie odkryte. Na przykład w organizacjach edukacyjnych prawda jest często uważana za wyspecjalizowaną i niejawną, więc nauczyciele zwykle oceniają jej skuteczność przez osobiste doświadczenie i intuicję. W innych organizacjach prawdę uważa się za produkt systemowy, naukowy i wynik badania, a twarde dane są niezbędne do rozwiązywania problemów¹²⁸. Idee dotyczące czasu leżą u podstaw orientacji wielu organizacji. W ten sposób wyodrębniono kryterium charakteru czasu i horyzontu czasowego. Wymiar ten obejmuje sposób definiowania czasu i określenia jego ważności. Koncentruje się przede wszystkim na kwestii horyzontu czasowego. W szczególności pomaga określić, czy liderzy i inni członkowie organizacji przyjmują planowanie długoterminowe, czy koncentrują się na „tu i teraz”. Kolejnym kryterium jest motywacja. Przekonania o tym, co motywuje ludzi, są fundamentalne do badania zachowań

¹²⁷ J.R. Detert, R.G. Schroeder, J.J. Mauriel, *A framework for linking...*, s. 854.

¹²⁸ Ibidem, s. 853.

organizacyjnych i dlatego też pojawiają się często w koncepcjach kultury organizacyjnej. Pojęcie motywacji obejmuje mechanizmy motywacji wewnętrznej lub przez czynniki zewnętrzne, zajmuje się ustaleniem, czy ludzie są z natury dobrzy, czy źli, czy powinni być nagradzani, czy karani i czy wysiłek bądź wynik może być zmieniony poprzez manipulowanie motywacją innych. Ściśle związane z kryterium motywacyjnym jest wyobrażenie o ludzkim pragnieniu stabilności vs chęć do zmiany. Jest to podstawą podziału kultur ze względu na stabilność vs zmiana/ innowacja/ rozwój osobisty. Wymiar ten jest wspólny dla prawie wszystkich ram kulturowych. Argumentuje się, że jednostki mają skłonności w kierunku stabilności lub zmiany. Niektóre osoby mają wysoką potrzebę bezpieczeństwa, inne zaś są otwarte na zmiany i mówi się o nich jako o osobach podejmujących ryzyko¹²⁹. Gdy organizacje jako całość promują podejmowanie ryzyka, organizacyjne innowacje zajmują centralne miejsce w kulturze organizacji¹³⁰. Wówczas często funkcjonują w nich przymus ciągłego doskonalenia i zinstytucjonalizowane przekonanie, że zawsze można coś zrobić lepiej, podczas gdy organizacje unikające ryzyka skupiają się na koncepcji działania lub byciu dostatecznie dobrym. Duża część ram kulturowych zawiera podział kultur ze względu na orientację na pracę, zadania i współpracowników. Rozróżniają one nastawienie na centralne położenie pracy w życiu ludzkim i równowagę między pracą jako działalnością produkcyjną i działalnością społeczną. Niektóre osoby traktują pracę jako cel sam w sobie. Ta grupa ludzi koncentruje się na zadaniach, a podstawą jest troska o wykonanie pracy i produktywność. Inne osoby postrzegają ją przede wszystkim jako sposób osiągnięcia innych celów, takich jak np. wygodne życie. Dla nich produktywność jest mniej ważnym celem niż społeczne relacje powstałe w pracy. Ważnym kryterium podziału kultur organizacyjnych jest przewaga pracy indywidualnej lub współpracy/kooperacji. Podział na pracę w pojedynkę bądź w grupie występuje w prawie wszystkich ramach kulturowych. Idee te zawierają przekonania na temat charakteru relacji międzyludzkich i sposobu, w jaki praca jest wykonywana najbardziej efektywnie. W niektórych organizacjach prawie całą pracę wykonują indywidualne osoby. W tych podmiotach współpraca jest postrzegana jako nieefektywna albo nawet jako pogwałcenie autonomii jednostki. W przeciwieństwie do nich pozostają organizacje stawiające na współpracę jako środek do podejmowania lepszych decyzji i osiągnięcia wyższych wyników¹³¹.

Tak jak inne aspekty podziału kultur, kryterium dotyczące kontroli, koordynacji i odpowiedzialności przecina niemal wszystkie ramy kultury organizacyjnej. Stopień stosowanej kontroli może się różnić w zależności od organizacji. W firmach o wyraźnej kontroli obowiązują sformalizowane zasady i procedury, które mają na celu kierowanie zachowaniem większości pracowników. Proces podejmowania decyzji oraz tworzenia zasad i procedur jest scentralizowany. Natomiast w organizacjach, gdzie praca jest luźno kontrolowana, cenione są elastyczność i autonomia pracowników. Jest w nich mniejsza liczba reguł i formalnych procedur, a władza oraz proces podejmowania

¹²⁹ Ibidem, s. 857.

¹³⁰ J. Szydło, *Kulturowe ramy...*, s. 5.

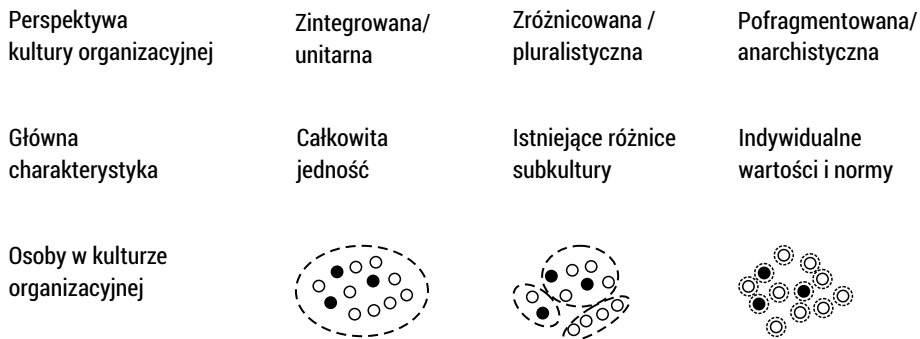
¹³¹ J.R. Detert, R.G. Schroeder, J.J. Mauriel, *A framework for linking...*, s. 857.

decyzji są rozproszone na całą organizację. Kultury o luźnej i ścisłej kontroli mają różne potrzeby i wyzwania związane z koordynacją pracy różnych osób, grup i obszarów. Jednym z kluczowych kryteriów podziału kultur organizacyjnych jest charakter relacji między organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym. Z tego względu wyróżnia się kryterium orientacji na wewnątrz lub na zewnątrz organizacji.

W tej relacji organizacja zakłada, że albo kontroluje środowisko zewnętrzne, albo jest przez nie kontrolowana. Musi sobie również postawić fundamentalne pytanie o swoją orientację: wewnętrzną, zewnętrzną lub obydwie. Dla niektórych organizacji kluczem do sukcesu jest skoncentrowanie się na swych członkach i zachodzących w niej procesach wewnętrznych. Na przykład innowacje w ramach skupionych wewnętrznie organizacji opierają się przede wszystkim na ulepszaniu istniejących produktów, procesów lub programów. W tych organizacjach zakłada się, że eksperci wewnętrzni są tymi, którzy wiedzą, co poprawi obecne warunki. Inne organizacje koncentrują się głównie na zewnętrznych składnikach, klientach, konkurentach i środowisku. Innowacja w nich opiera się na tym, co sugerują zewnętrzni interesariusze, a ulepszenia są oceniane na podstawie zewnętrznych wzorców. Ponadto organizacje te aktywnie poszukują nowych pomysłów i przywództwa poza ich strukturą¹³².

Od momentu pojawienia się kultury organizacyjnej podejście do niej było bardzo zróżnicowane. Losonci i inni twierdzą, że istnieją trzy perspektywy kultury organizacyjnej: unitarna (model zintegrowany), pluralistyczna (zróżnicowana) i anarchistyczna (pofragmentowana)¹³³.

W ocenie autorów tej monografii interesującym kryterium podziału kultur organizacyjnych jest stopień ich dekompozycji. Stopnie homogeniczności kultury organizacyjnej zobrazowano na rysunku 2.



RYSUNEK 2. Dekompozycja kultury organizacyjnej (przerwane linie oznaczają granice kultury organizacyjnej lub subkultur; białe punkty oznaczają pracowników; ciemne – kierowników)

ŹRÓDŁO: D. Losonci, R. Kása K. Demeter, B. Heidrich, I. Jenei, *The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices*, „International Journal of Operations & Production Management” 2017, vol. 37(2), s. 207.

¹³² Ibidem, s. 853–858.

¹³³ D. Losonci, R. Kása, K. Demeter, B. Heidrich, I. Jenei, *The impact of shop floor culture...*, s. 207.

Według perspektywy unitarnej istnieje zasadnicza jedność organizacji, która umożliwia klasyfikację kultury organizacyjnej. Zakłada odgórne przywództwo kulturowe i zgodność wszystkich członków, aby być skutecznymi, a zatem kultura jest postrzegana jako jednorodna. Perspektywa pluralistyczna uznaje różne subkultury w organizacjach (tj. kultura jest heterogeniczna) i jako takie zarządzanie różnorodnością staje się zasadniczą kwestią. Perspektywa anarchistyczna wskazuje na jeszcze wyższy poziom fragmentacji, przy czym wszystkie kultury organizacyjne składają się z pojedynczych osób z własnymi wartościami i normami, i jako takie nie mają jednej dominującej kultury, nie istnieją w nich też żadne subkultury¹³⁴.

Inne podejście do kultury organizacyjnej, zaprezentowane przez Scheina, wskazuje na możliwość współistnienia subkultur i kultury dominującej. Najbardziej rozpowszechniona jest perspektywa unitarna. Badacze oceniają kulturę organizacyjną za pomocą jednej lub kilku opinii kierowniczych. Domyślnie zakłada się, że wartości i normy menedżerów reprezentują jednorodną kulturę danej organizacji. Inne podejścia są rzadko stosowane¹³⁵.

Własną typologię kultury opracował Roger Harrison. Powiązał ją z aspektami struktury organizacyjnej, klimatu organizacyjnego oraz sposobem realizacji zadań. Wyróżnił cztery typy kultur organizacyjnych: władzy, roli, zadaniową oraz osobową, które scharakteryzował następująco:

- zorientowana na władzę – konkurencyjna, reagująca na osobowość, nie na wiedzę specjalistyczną;
- zorientowana na rolę – nacisk na legalność, legitymizację i biurokrację;
- zorientowana na zadania – nacisk na kompetencje i dynamizm;
- zorientowana na osobę – służy zaspokajaniu potrzeb członków organizacji.

Rzadko się zdarza, by organizacja w pełni reprezentowała jeden typ kultury, ale w każdej organizacji można dostrzec przeważające cechy jednego z nich¹³⁶. Badania Harrisona były kontynuowane przez Charlesa Handy'ego, który dokonując przeglądu jego dorobku, zintegrował go z badaniami nad możliwością oddziaływania na kulturę i kształtowania struktur organizacyjnych, procesu uczenia się organizacji, sposobów motywowania oraz możliwości zmian w aktualnie zdiagnozowanej kulturze organizacyjnej¹³⁷. Handy przedstawił własną typologię kultur organizacyjnych, wyróżniając kultury:

- władzy (Zeus);
- roli (Apollo);
- zadaniową (Atena);
- osobową (Dionizos).

¹³⁴ Ibidem.

¹³⁵ Ibidem.

¹³⁶ R. Harrison, *Understanding your organization's...*, s. 121.

¹³⁷ G. Wudarczewski, *Walidacja Kwestionariusza...*, s. 212.

jest jej znaczna specjalizacja. Praca w niej jest mocno zbiurokratyzowana. Współpraca między komórkami organizacyjnymi oparta jest na procedurach i zakresach czynności. Efektywność w tej kulturze zależy od racjonalnego wyznaczania celów i przydziału środków dla poszczególnych komórek. Władza zależy od formalnej pozycji w strukturze organizacji, nie od cech osobowościowych. Tego typu kultura sprawdza się w otoczeniu stabilnym, kiedy cele zmieniają się z częstotliwością mniejszą niż rok, co umożliwia tworzenie wyspecjalizowanych komórek dla każdego z nich. Znaczne problemy zaczynają się, gdy następuje nagła zmiana w otoczeniu. Organizacja może się rozpaść, gdy zabraknie trzymającego ją razem zarządu lub kierownictwa. W kulturze celu (zadania) główny nacisk kładzie się na to, by praca (program, projekt, zadanie) została wykonana. Władza wynika z wiedzy i doświadczenia w wykonywaniu danego rodzaju zadań. Kultura celu jest ukierunkowana na grupę osiągającą wspólny cel. Jej głównymi zaletami są elastyczność i możliwość przystosowywania się do zmiennych warunków. W kulturze osobowej jednostka stoi w centrum, a rola przedsiębiorstwa sprowadza się do zorganizowania wygodnego miejsca pracy. Taka kultura organizacyjna najczęściej występuje w podmiotach zatrudniających prawników, księgowych, architektów i konsultantów, czyli specjalistów uprawiających tzw. wolne zawody. Jednostka może opuścić organizację, ale sama organizacja nie ma prawa podejmować decyzji dotyczących pracownika¹⁴¹.

Kolejnymi kryteriami różnicującymi kultury są ryzyko podejmowanych działań (wysokie/niskie) oraz szybkość otrzymywania informacji zwrotnej z otoczenia (duża/mala). Na bazie tych dwóch kryteriów wyróżniono cztery typy kultur:

- kultura macho – charakterystyczna dla organizacji szybko działających, szybko otrzymujących informacje zwrotne i podejmujących ryzyko w codziennej działalności (np. reklama, rozrywka), gdzie pracują indywidualiści nastawieni na sukces;
- kultura mieszana – charakterystyczna dla organizacji szybko działających, ale o niskim ryzyku, gdzie w pracy liczy się zwracanie uwagi na detale i procedury;
- kultura procesu – charakterystyczna dla organizacji o niskim ryzyku działania i małej szybkości otrzymywania informacji zwrotnej (np. firmy ubezpieczeniowe), gdzie liczy się planowanie długookresowe i umiejętność analizowania detali;
- kultura trwania – charakterystyczna dla organizacji o stosunkowo małym ryzyku działania i dużej szybkości otrzymywania informacji zwrotnej (np. przedsiębiorstwa handlowe), gdzie premiuje się działanie i wysoką motywację pracowników, a jednocześnie duże znaczenie mają hierarchia i symbole statusu¹⁴².

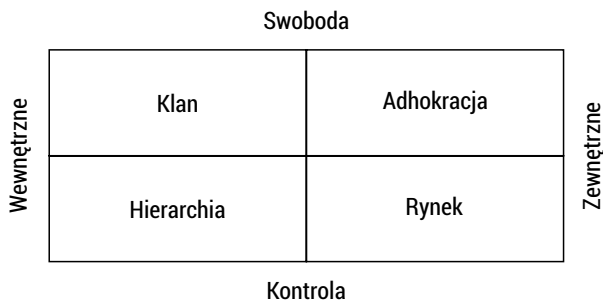
Stosując kryterium podziału organizacji ze względu na stopień elastyczności, ukierunkowanie i stopień zbliżenia się do pożądaných wyników, Robert E. Quinn i John Rohrbaugh opisali cztery typy kultur: relacji międzyludzkich, otwartego systemu, racjonalnego celu, wewnętrznego procesu. Kultura relacji międzyludzkich kładzie duży nacisk na elastyczność i ukierunkowanie wewnętrzne, podkreśla takie wartości,

¹⁴¹ Ibidem, s. 122.

¹⁴² G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna...*, s. 15.

jak spójność i morale (jako środki) oraz rozwój zasobów ludzkich (jako cel). Kultura otwartego systemu kładzie nacisk na elastyczność i ukierunkowanie zewnętrzne. Podkreśla takie kryteria, jak elastyczność i gotowość (jako środki) oraz wzrost, pozyskiwanie zasobów i wsparcie zewnętrzne (jako cele). Kultura racjonalnego celu ekspozuje wagę kontroli i ukierunkowania zewnętrznego, podkreśla takie wartości, jak planowanie i wyznaczanie celów (jako środki) oraz produktywność i wydajność (jako cele). Kultura wewnętrznego procesu kładzie nacisk na kontrolę i wewnętrzne ukierunkowanie, podkreśla rolę zarządzania informacjami i komunikacji (jako środków) oraz stabilności i kontroli (jako celów). Ten typ kultury wzmacnia uporządkowaną pracę, koordynację i dystrybucję informacji, aby zapewnić członkom organizacji psychologiczne poczucie ciągłości i bezpieczeństwa¹⁴³.

Trzeci wymiar z koncepcji Quinna i Rohrbaugha – stopień zbliżenia się do pożądanych wyników – został zintegrowany z pozostałymi dwoma wymiarami i na tej podstawie powstały Model wartości konkurujących (*Competing Values Framework* – CVF) i powiązana z nim 24-elementowa skala OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) służąca do oceny kultury organizacyjnej¹⁴⁴. W odniesieniu do powyższego modelu używany będzie termin „model”, gdyż jest on tak określany w literaturze¹⁴⁵, mimo że ujęcie to nie spełnia kryteriów modelu zgodnego z definicją przyjętą w niniejszym opracowaniu.



RYSUNEK 4. *Competing Values Framework*

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: T. Yu, N. Wu, *A review of study on the Competing Values Framework*, „International Journal of Business Management” 2009, no. 4, s. 37.

¹⁴³ R.E. Quinn, J. Rohrbaugh, *A spatial model...*, s. 371.

¹⁴⁴ T. Yu, N. Wu, *A review of study...*, s. 37.

¹⁴⁵ A. Chuda, *Metodyka diagnozy kultury organizacyjnej na podstawie modelu Camerona i Quinna*, „Zarządzanie” 2017, nr 1, s. 95; T. Yu, N. Wu, *A review of study...*, s. 37; M. Światała, M. Mościcki, *Identyfikacja profilu kultury organizacyjnej usługodawcy logistycznego z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 306, s. 20; A. Zeb, F. Akbar, K. Hussain, A. Safi, M. Rabnawaz, F. Zeb, *The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance*, „Business Process Management Journal” 2021, vol. 27, no. 2, s. 658; E. Medina-Álvarez, P.S. Sánchez-Medina, *Types of organizational culture and sustainability in ecotourism businesses in southern Mexico*, „Journal of Economics, Finance and Administrative Science” 2023, vol. 28(56), s. 386–403.

W 1999 r. Quinn i Cameron wykorzystali tę metodę do stworzenia typologii czterech kultur korporacyjnych (por. rysunek 4). Każda z nich odpowiada jednej z ram w oryginalnym modelu Quinna i Rohrbauga, a CVF stał się dominującą typologią wykorzystywaną w badaniach ilościowych kultury organizacyjnej¹⁴⁶.

Cameron i Quinn charakteryzują kultury korporacyjne następująco:

- kultura współpracy lub klanu. Bazuje na wspólnych wartościach i wspólnych celach. Charakteryzuje ją atmosfera kolektywności i wzajemnej pomocy, kładzie się w niej nacisk na wzmocnienie pozycji i rozwój pracowników. Klan funkcjonuje jak rodzina wielopokoleniowa i zwykle jest zbudowany wokół częściowo autonomicznych zespołów. Silne więzi między współpracownikami oparte są na lojalności, wspólnych celach i tradycji. Organizacje z tego rodzaju kulturą cenią pracę zespołową i spójność społeczną oraz podkreślają uczestnictwo i konsensus. Uznają znaczenie rozwoju zasobów ludzkich i są w stanie dostosować się do długoterminowych zmian. W tym kontekście liderzy odgrywają rolę mentorów i budowniczych zespołów. Takie podejście było typowe dla wielu japońskich przedsiębiorstw w latach 70. XX w., a następnie zostało przyjęte przez firmy w Stanach Zjednoczonych i Europie;
- kultura tworzenia lub adhokracji. Rozwija się w dynamicznych środowiskach biznesowych, w których kreatywność, innowacje i przedsiębiorczość umożliwiają organizacjom korzystanie z nowych, często krótkoterminowych możliwości. Adhokracje cenią elastyczność, zdolność adaptacji i zwinność. Liderzy i ich zespoły angażują się w eksperymenty, podejmują ryzyko, tworząc nowatorskie produkty i pomysły. Są uważani za przedsiębiorców, innowatorów i wizjonerów. Kultura adhokracji jest jak tymczasowa instytucja – gdy kończą się zadania organizacyjne, jest likwidowana, gdy pojawiają się nowe zadania, jest szybko tworzona. Często pojawia się w takich branżach jak produkcja filmowa, doradztwo, loty kosmiczne, opracowywanie oprogramowania itp.;
- kultura kontroli lub hierarchii. Charakteryzuje się wysokim ustrukturyzowaniem i jednolitością. Pracownicy podlegają surowym, formalnym zasadom, które scalają organizację. Organizacje z hierarchicznymi kulturami cenią stabilność, spójność i kontrolę oraz dążą do standaryzacji, przewidywalności i wydajności w produkcji dostarczanych produktów i usług. Skuteczni liderzy są odpowiedzialni za organizowanie, koordynowanie oraz monitorowanie pracowników i procesów w ramach jasno określonych struktur biurokratycznych. Przykładami występowania takiej kultury są agencje rządowe, przedsiębiorstwa z branży gastronomicznej i producentów samochodów;
- kultura rywalizacji lub rynku. Powstała w Stanach Zjednoczonych w latach 60. XX w., kiedy presja międzynarodowa zmusiła przedsiębiorstwa do poszukiwania sposobów na efektywniejsze prowadzenie działalności. Organizacje z kulturami rynkowymi są wysoce konkurencyjne, zorientowane na cele i nastawione na wyniki. Skupiają się bardziej na relacjach i transakcjach z zewnętrznymi

¹⁴⁶T. Yu, N. Wu, *A review of study...*, s. 39.

agentami i dostawcami niż na procesach wewnętrznych. Kultura rynku koncentruje się na transakcjach z otoczeniem poza organizacją, a nie na wewnętrznym zarządzaniu. Celem organizacyjnym jest osiągnięcie zysków w drodze konkurencji rynkowej. Skuteczni liderzy są wysoce konkurencyjni, produktywni, wymagający i jednoczą się ze swoimi zespołami w dążeniu do wspólnych celów, w tym w wykonywaniu pracy, osiągnięciu zysków i zdobywaniu udziału w rynku¹⁴⁷.

Wszystkie cztery typy kultur wchodzą w interakcje i wzmacniają powiązania z kryteriami efektywności. Na przykład kultura klanu kładzie nacisk na współpracę, zaufanie, komunikację, wsparcie i może zapewnić wewnętrzną integrację niezbędną kulturze rynku do wzmocnienia zdolności do innowacyjnego zaspokajania potrzeb klientów. Podobnie kultury zorientowane na zewnątrz mogą zapewnić gromadzenie informacji wymaganych przez kulturę klanu w celu poprawy jakości produktów. Łączenie pozyskiwania informacji i procesów wewnętrznych (tj. pracy zespołowej, zaangażowania pracowników i partycypacji) może kumulatywnie poprawiać jakość produktów¹⁴⁸.

Jako dowód współistnienia wielu kultur w organizacji wskazuje się organizacje, które wdrożyły narzędzia *lean*. Różne narzędzia wspierane są przez różne rodzaje kultur. Korzystając z narzędzi, metod i zasad zaczerpniętych od Toyoty, można odwzorować jej kompleksową kulturę organizacyjną opartą na CVF. Biorąc pod uwagę cztery typy kultur w ramach *Competing Values Framework*, stwierdzono następujące zależności:

- standaryzacja, formalne procedury i kontrola procesów podtrzymują kulturę hierarchiczną;
- zaangażowanie w rozwój umiejętności i budowa filaru Toyota Production System – szacunek dla ludzi wspiera kulturę klanu;
- nastawienie na wydajność i cel, będące zasadniczymi cechami *lean*, lub czas taktu, który łączy oczekiwania klientów z wewnętrznymi procesami, to oznaki kultury rynku;
- innowacje Toyoty (np. lexus – samochód marki premium i prius – samochód hybrydowy) są przejawami kultury adhokracji¹⁴⁹.

Powyższe spostrzeżenia potwierdza Grażyna Gierszewska, podając, że japońskie metodologie zarządzania, do których zalicza się koncepcje i techniki takie jak *Total Quality Management*, *kaizen*, *kanban*, *hoshin kanri* i *Just in Time*, są ustandaryzowane, oparte na procedurach i „reżimach”¹⁵⁰. Pamiętać jednak należy, że wiedza w organizacji dzielona jest na formalną i ukrytą. Sformalizowaną wiedzę wykorzystuje

¹⁴⁷ Ibidem, s. 37.

¹⁴⁸ C.A. Hartnell, A.Y. Ou, A. Kinicki, *Organizational Culture...*, s. 687.

¹⁴⁹ D. Losonci, R. Kása, K. Demeter, B. Heidrich, I. Jenei, *The impact of shop floor culture...*, s. 209.

¹⁵⁰ G. Gierszewska, *The Japanese model of knowledge management*, „Foundations of Management” 2012, vol. 4, no. 1, s. 7.

się głównie w procedurach i dyscyplinie panującej w organizacji hierarchicznej, natomiast tworzenie wiedzy, które ma swój początek w wiedzy ukrytej, odbywa się w strukturach projektowych. Wiedza ukryta oznaczająca indywidualne możliwości jednostki powinna być weryfikowana i formalizowana w zakresie sprzyjającym organizacji¹⁵¹. Struktura projektowa charakterystyczna jest dla adhokracji, a procedury i zdyscyplinowanie są domeną kultury hierarchii¹⁵². Warto wspomnieć, że w przypadku dążenia do minimalizowania wad produkcyjnych korzyści płyną z połączenia dwóch stylów przywództwa – transformacyjnego i transakcyjnego – stosowanych odpowiednio w wyżej wymienionych kulturach. Przywództwo transformacyjne daje drogę do zmian, usprawnień, przedsiębiorczości, motywacji wewnętrznej, odpowiedzialności, przywództwo transakcyjne zaś skupia się na błędach, problemach i ubiera to w ramy procedur, nagród i regulaminów¹⁵³. Rozszerzaniu wiedzy ukrytej pomaga socjalizacja. Członkowie organizacji dzielą się wiedzą i budują w ten sposób umiejętności techniczne dopasowane do kultury korporacyjnej. Socjalizacja następuje, gdy wiedza ukryta doświadczonego pracownika przekształca się w ukrytą wiedzę tego z mniejszym doświadczeniem. Najlepiej widać to we wspólnym zaangażowaniu w projekcie, rozwiązywaniu konkretnego problemu i podejmowaniu decyzji. W procesie socjalizacji wiedza przekazywana jest z poziomu indywidualnego na inny poziom indywidualny. Jest to proces silnie powiązany z grupą¹⁵⁴. Socjalizacja jest główną cechą kultury klanu¹⁵⁵. Kluczem do tworzenia wiedzy jest eksternalizacja, ponieważ dostarcza nowych pomysłów opartych na wiedzy ukrytej. Przykładem jest uruchomienie forum wymiany pomysłów. Najlepsze pomysły pracowników są dostrzegane i wdrażane w całym łańcuchu¹⁵⁶. Eksternalizacja jest charakterystyczną cechą kultury rynku¹⁵⁷. Powyższe przykłady potwierdzają pogląd, że w jednej organizacji może istnieć zrównoważona, wielowymiarowa kultura organizacyjna. Cameron i Quinn w swojej analizie wizji Toyoty zauważyli, że organizacja nie ma dominującej kultury, i twierdzą, że jej sukces zależy od zrównoważonej kultury integrującej cechy każdego z czterech typów kultur¹⁵⁸. Badania z zastosowaniem Modelu wartości konkurujących wykazały, że różne typy kultury organizacyjnej prowadzą do różnych zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą. Z jednej strony kultury wykazujące wartości typu rynkowego, takie jak konkurencyjność i osiągnięcia, mogą wykazywać oznaki wahania w zakresie dzielenia się wiedzą. Z drugiej strony kultury z cechami klanu, podkreślające

¹⁵¹ Ibidem, s. 10.

¹⁵² P.M. Madhani, *Aligning Compensation Systems With Organization Culture*, „Compensation & Benefits Review” 2014, vol. 46, s. 109; T. Yu, N. Wu, *A review of study...*, s. 37.

¹⁵³ J. Firth-Cozens, D. Mowbray, *Leadership and the quality of care*, „Quality in Health Care” 2001, no. 10, s. 5.

¹⁵⁴ G. Gierszewska, *The Japanese model...*, s. 11.

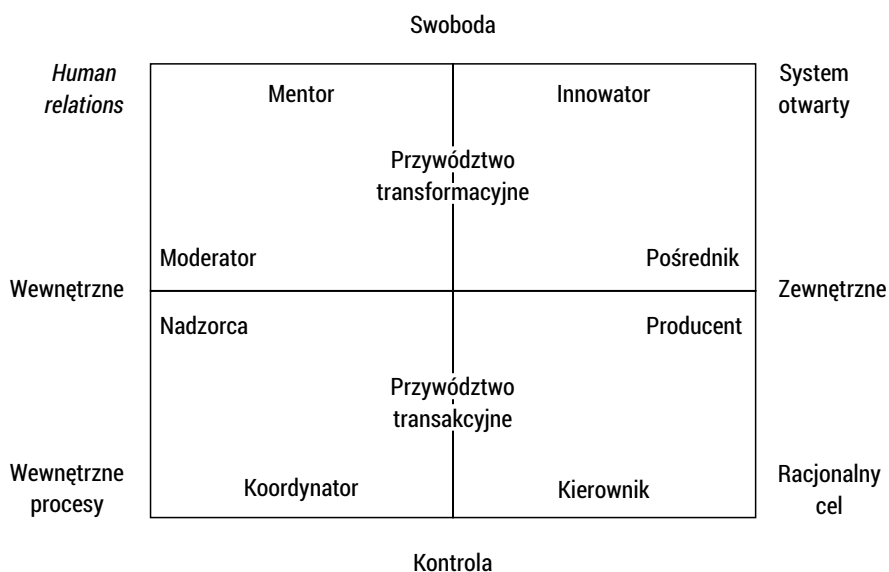
¹⁵⁵ T. Yu, N. Wu, *A review of study...*, s. 37.

¹⁵⁶ G. Gierszewska, *The Japanese model...*, s. 12.

¹⁵⁷ T. Yu, N. Wu, *A review of study...*, s. 37.

¹⁵⁸ D. Losonci, R. Kása, K. Demeter, B. Heidrich, I. Jenei, *The impact of shop floor culture...*, s. 209.

przyjazne środowisko współpracy, niekonkurencyjną atmosferę w pracy, sprzyjają chętnemu i otwartemu dzieleniu się wiedzą nawet związaną z niedociągnięciami projektowymi¹⁵⁹. Poszczególne typy kultury wyodrębnione na podstawie CVF kształtują różne postawy liderów działających w danych organizacjach. Adhokracja wymaga od lidera przyjęcia ról innowatora i pośrednika, które opierają się na kreatywności, komunikacji, umiejętności wprowadzania zmian i pozyskiwania zasobów niezbędnych do zarządzania zmianą. Role nadzorcy i koordynatora wymagane przez hierarchię są istotne dla utrzymania systemu, integracji i wymagają umiejętności zarządzania i nadzoru. Kultura rynku ukierunkowana na osiągnięcie celów narzuca liderom role kierownika i producenta. Klan natomiast promuje moderatorów i mentorów – role, które dążą do tworzenia zmotywowanej grupy pracowników, bazującej na zaangażowaniu wszystkich członków. Przyporządkowanie stylów przywództwa do odpowiednich typów kultur przedstawia rysunek 5. Górna część struktury zawiera role transformacyjne, dolna zaś część zawiera role transakcyjne¹⁶⁰.



RYSUNEK 5. Przyporządkowanie stylów przywództwa

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: A. Belasen, N. Frank, *Competing values leadership: quadrant roles and personality traits*, „Leadership & Organization Development Journal” 2008, vol. 29, no. 2, s. 129.

¹⁵⁹ A. Wiewiora, B. Trigunarsyah, G. Murphy, V. Coffey, *Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context*, „International Journal of Project Management” 2013, no. 31, s. 1171.

¹⁶⁰ A. Belasen, N. Frank, *Competing values leadership: quadrant roles and personality traits*, „Leadership & Organization Development Journal” 2008, vol. 29, no. 2, s. 129.

Skuteczni menedżerowie sięgają po wszystkie cztery role opisane przez CVF w zależności od sytuacji. Czterem domenom funkcjonowania organizacji przypisano cztery archetypowe role przywódcze: zadaniowca (rynek), wizjonera (adhokracja), analizatora (hierarchia) i motywatora (klan). Wyniki badań podkreślają znaczenie osób wyznaczających wizję i motywujących zespół do osiągnięcia celów organizacji. Niezrównoważona gra w rolę kierownika zadań i analizatora jest szkodliwa dla efektywności organizacyjnej. Kierownicy osiągający sukces skupiają się na szerokich wizjach na przyszłość, jednocześnie dokonując oceny planów wydajności. Zwracają również uwagę na kwestie relacyjne, jednocześnie zajmując się zadaniami i planami działania. Dawanie pierwszeństwa pewnym środowiskom organizacyjnym (np. procesom wewnętrznym) może utrudniać realizację celów w innych obszarach (np. w relacjach międzyludzkich). Gdy menedżerowie kładą nadmierny nacisk na jeden zestaw wartości (lub odgrywają pewne role zbyt szeroko, nie biorąc pod uwagę innych ról), organizacja może stać się dysfunkcyjna¹⁶¹. Cechy przywódcy w poszczególnych rodzajach kultur przedstawiają się następująco:

- adhokracja – otwartość na nowe doświadczenia;
- hierarchia – sumienność;
- rynek – asertywność;
- klan – ugodowość.

Wewnętrzne	Swoboda		Zewnętrzne
	zgodny motywujący	otwarty na nowe pomysły wizjoner	
	sumienny analityk	asertywny zadaniowy	
	Kontrola		

RYSUNEK 6. Profil lidera w CVF

ŹRÓDŁO: A. Belasen, N. Frank, *Competing values leadership...*, s. 136.

Przypisując odpowiadające cechy liderom, stworzono profil lidera w danej kulturze (por. rysunek 6). Wyodrębniono następujące typy:

- mentor i moderador (motywator);
- koordynator i nadzorca (analityk);
- kierownik i producent (zadaniowiec);
- innowator i pośrednik (wizjoner)¹⁶².

¹⁶¹ Ibidem, s. 130.

¹⁶² Ibidem, s. 136.

Liderzy mają naturalne preferencje do przyjmowania konkretnych ról w modelu kulturowym CVF, jednak muszą chcieć i być w stanie przyjmować zupełnie inne role w zależności od okoliczności¹⁶³.

Postrzeganie przez pracowników kultury organizacyjnej determinowane jest podejściem organizacji do rozwoju, utrzymania i zarządzania systemami wynagrodzeń. W wyniku działań organizacji w zakresie systemu wynagrodzeń pracownicy mogą oceniać panującą tam kulturę jako zorientowaną na: HR (klan), innowacje (adhokracja), proces (hierarchia), wyniki (rynek). Kultura organizacyjna może być kształtowana przez typ stosowanych w organizacji systemów wynagrodzeń (stała płaca vs płaca zmienna) oraz rodzaje zachowań i wyników, które postanawia nagradzać i karać. Pracownicy, którzy pracują w określonym typie kultury, będą oczekiwali systemu wynagrodzeń kompatybilnego w obrębie danej kultury. W kulturze przyjaznej płacom pracownicy mogą się spodziewać większego udziału stałych wynagrodzeń, natomiast w kulturze przyjaznej dla motywacji będą oczekiwać wyższego składnika wynagrodzenia zmiennego. Pracownicy należący do kultur, w których unika się niepewności, preferują plany wynagrodzeń zmniejszające niejednoznaczność i dlatego oczekują większej proporcji stałego wynagrodzenia, np. w kulturze hierarchicznej i kulturze klanu. Podobnie w adhokracji lub kulturze rynkowej, gdzie pracownicy są zorientowani na zewnątrz, a nacisk kładziony jest na indywidualne wyniki, wynagrodzenie zmienne powinno stanowić wyższy procent całości wynagrodzenia. Jak pokazano na rysunku 7, kultura hierarchiczna i kultura klanu bazują na stabilnej płacy podczas, gdy adhokracja i kultura rynku sprzyjają wynagradzaniu motywacyjnemu ściśle powiązanemu z wynikami¹⁶⁴.

Zmienna płaca	Rozwiązanie płacowe	niekorzystne (nieoptymalne)	synergia (adhokracja & rynek)
		synergia (hierarchia & klan)	niekorzystne (nieoptymalne)
Stać płaca		Przyjazna płacy	Kultura Przyjazna zachętom

RYSUNEK 7. Zależność między wynagrodzeniem/premią a kulturą organizacyjną

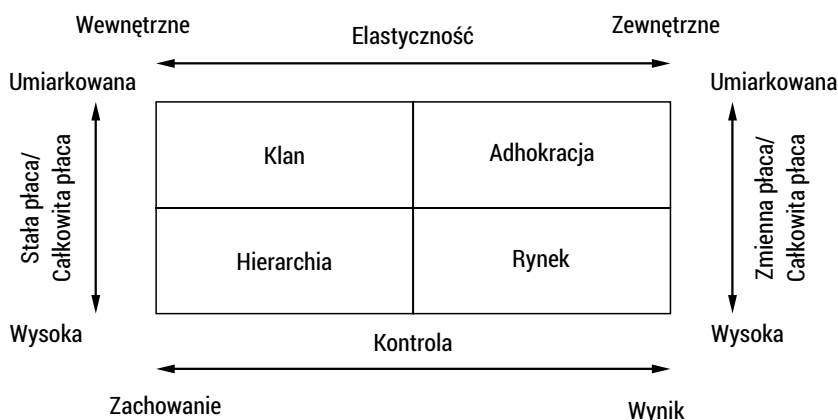
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: P.M. Madhani, *Aligning Compensation Systems with Organization Culture*, „Compensation & Benefits Review” 2014, vol. 46, s. 110.

¹⁶³ T. Vilkinas, G. Cartan, *The integrated competing values framework: its spatial configuration*, „Journal of Management Development” 2006, vol. 25, no. 6, s. 518.

¹⁶⁴ P.M. Madhani, *Aligning Compensation Systems...*, s. 109.

Otwarte pozostaje pytanie, czy kultura wpływa na system wynagradzania, czy też jest to zależność odwrotna. Systemy wynagrodzeń mogą kształtować kulturę organizacyjną, ponieważ mają duży wpływ na motywację, satysfakcję pracowników i poczucie przynależności. Kultura może wpływać na system wynagrodzeń bezpośrednio lub pośrednio przez pośredniczenie w filozofii HR. Ponieważ odnosi się ona do podstawowych wartości, wierzeń i założeń jej członków, znacząco wpływa na rodzaj wynagrodzenia i jego percepcję.

Podobnie system wynagrodzeń wpływa również na kulturę bezpośrednio przez selektywne wzmacnianie pewnych przekonań i wartości (por. rysunek 8).



RYSUNEK 8. Strategia wynagrodzeń w różnych kulturach organizacyjnych

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: P.M. Madhani, *Aligning Compensation Systems...*, s. 11.

Gdy wartości, cele biznesowe i pożądane zachowania są określone, plany płacowe powinny być dobrane tak, by wspierać kulturę organizacyjną. Na przykład jeśli celem biznesowym jest innowacyjność, a pożądane zachowanie to podejmowanie ryzyka, to strategia wynagradzania winna zakładać wyższy udział wynagrodzenia zmiennego. Wynagrodzenie powinno być dostosowane do pożądanej kultury organizacji. System wynagrodzeń definiuje, kto zostaje nagrodzony i dlaczego, a zatem jest odzwierciedleniem wartości i przekonań organizacji¹⁶⁵.

Następny prezentowany podział kultur bazujący na dwóch kluczowych wymiarach kultury organizacyjnej: organiczny – mechanistyczny oraz koncentracja wewnętrzna – pozycjonowanie zewnętrzne, zaproponowali Rohit Deshpandé i John U. Farley. Wyodrębnili oni cztery typy kultur odpowiadające modelowi Kima Camerona i Roberta E. Quinna:

- konkurencyjną (rynek);
- przedsiębiorczą (adhokracja);

¹⁶⁵ Ibidem, s. 110.

- biurokratyczną (hierarchia);
- konsensualną (klan)¹⁶⁶.

W kulturze konkurencyjnej podkreśla się wartości związane z ambitnymi celami, przewagą konkurencyjną, marketingiem i zyskiem. W kulturze przedsiębiorczości najważniejsze są innowacje, podejmowanie ryzyka, wysoki poziom dynamiki i kreatywności. W kulturze biurokratycznej promuje się wartości, takie jak formalizacja, zasady, standardowe procedury operacyjne i koordynacja hierarchiczna. Długoterminowym celem tej kultury jest przewidywalność, wydajność i stabilność. W kulturze konsensualnej najważniejszymi wartościami są tradycja, lojalność, osobiste zaangażowanie, rozbudowana socjalizacja, praca zespołowa, samozarządzanie i wpływ społeczny¹⁶⁷.

Kolejne interesujące kryterium podziału kultur organizacyjnych zaproponowali Goffee i Jones. Wyrazili oni pogląd, że podobnie jak inne społeczności ludzkie, organizacje opierają się na dwóch różnych rodzajach relacji, a mianowicie towarzyskości i solidarności (spójności w dążeniu do wspólnych celów). Wysoki poziom towarzyskości sprzyja pracy zespołowej i kreatywności oraz tworzy przyjemne środowisko pracy charakteryzujące się silnym morale i wysoką motywacją. Może jednak również prowadzić do tolerancji dla słabych wyników i przesadnej troski o konsensus, a także wspierać rozwój klik, które podważają procesy i procedury. Solidarność powoduje wysoki stopień strategicznego ukierunkowania, który pozwala organizacjom szybko i skutecznie reagować na zagrożenia, ale także kultywuje poczucie bezwzględności wśród osób i grup. Na bazie tych dwóch wymiarów Goffee i Jones wyodrębnili cztery rodzaje kultur organizacyjnych przedstawionych na rysunku 9.

Wysoka			
Towarzyskość	Sieciowa	Wspólnotowa	
	Rozdrobniona	Najemna	
Niska	Solidarność		Wysoka

RYSUNEK 9. Rodzaje kultury organizacyjnej wyodrębnione przez Goffeego i Jonesa

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company together?*, „Harvard Business Review” 1996, November–December, s. 134.

¹⁶⁶ R. Deshpandé, J.U. Farley, *Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey*, „International Journal of Research in Marketing” 2004, vol. 21, s. 5; B.M. Nwibere, *The influence of corporate culture...*, s. 171.

¹⁶⁷ B.M. Nwibere, *The influence of corporate culture...*, s. 170.

Rozróżniono następujące kultury:

- sieciową – łączy wysoką towarzyskość z niską solidarnością i cechuje się przyjaznymi i nieformalnymi relacjami między członkami, a także dużą elastycznością. Taka kultura może być jednak wyzwaniem dla liderów, ponieważ mogą mieć trudności z zapewnieniem współpracy pomiędzy członkami organizacji i innymi interesariuszami, ze wzbudzeniem zaangażowania w realizację celów biznesowych oraz z zaszczepieniem poszanowania zasad i procedur;
- najemną – łączy niską towarzyskość z wysoką solidarnością. Relacje i komunikacja między pracownikami są ściśle profesjonalne, a słabe wyniki nie są tolerowane. Chociaż organizacje te mogą być efektywne, charakteryzują się również brakiem dzielenia się, współpracy, kreatywności i lojalności;
- rozdrobnioną – łączy niską towarzyskość i niską solidarność. W organizacjach tego typu zaobserwowano brak świadomości grupowej, integracji i porozumienia w sprawie strategii. Organizacje te mogą zatem być trudne do zarządzania i mogą być nieprzyjemnymi miejscami pracy;
- wspólnotową – łączy wysoką towarzyskość i solidarność. Członkowie takich organizacji mają silne poczucie członkostwa i tożsamości oraz wykazują się wysokim poziomem zaangażowania w misję organizacji. Liderzy są podziwiani, szanowani i lubiani. W organizacjach tych zarządzający mogą dzielić ryzyko i korzyści swoich przedsięwzięć w bardziej sprawiedliwy sposób niż w innych kontekstach.

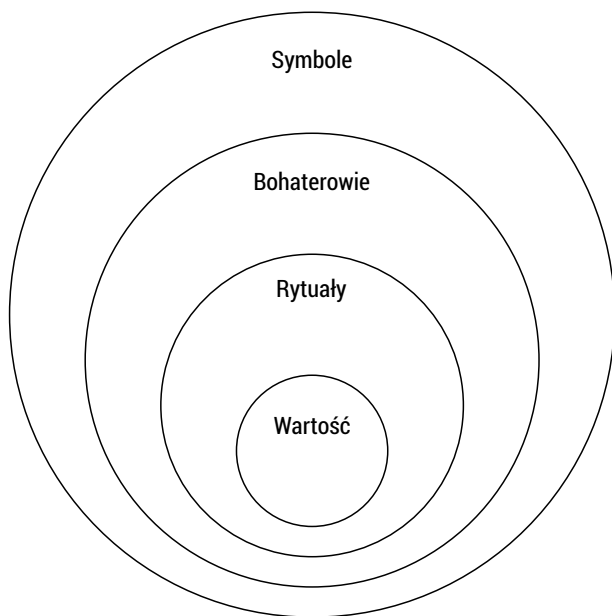
Warto zaznaczyć, że żaden rodzaj kultury nie jest inherentnie lepszy ani gorszy od innego. W rzeczywistości wartość kultury organizacyjnej jest bezpośrednio związana z jej dopasowaniem do strategii i celów organizacji. Na przykład kultura sieciowa jest odpowiednia dla organizacji o długoterminowych celach, które wymagają wysokiego poziomu zaangażowania i lojalności, gdzie sukces zależy od wiedzy, a niekoniecznie od współpracy. Z kolei kultura nastawiona na wyniki jest odpowiednia w środowiskach o szybkim tempie zmian, gdzie wymagane jest szybkie reagowanie, a cele są jasno określone i mierzalne. Kultury rozproszone sprawdzają się tam, gdzie innowacje są napędzane przez jednostki, a nie przez zespoły, podczas gdy kultury oparte na wspólnocie są skuteczne w kontekstach wymagających pracy zespołowej, współpracy i wspólnego uczenia się¹⁶⁸.

1.4. Modele kultur organizacyjnych

W literaturze przedmiotu wyodrębnia się nie tylko rodzaje kultur organizacyjnych, lecz także opisuje się kulturę w postaci modeli. Jednym z nich jest tzw. diagram cebuli opracowany przez Geerta Hofstede, Gerta Jana Hofstede i Michaela Minkova. W tej koncepcji cztery warstwy cebuli obejmują: symbole, bohaterów, rytuały oraz wartości

¹⁶⁸ R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company...*, s. 134–143.

(patrz rysunek 10). W samym centrum modelu znajdują się wartości. Najbardziej zewnętrzna warstwa, czyli otoczka, reprezentuje symbole, podczas gdy warstwy środkowe to bohaterowie i rytuały. Wszystkie trzy tworzą tzw. praktyki, które są widoczne na zewnątrz¹⁶⁹. Symbole to słowa, gesty, obrazy lub przedmioty, które niosą określone znaczenie, uznawane jedynie przez tych, którzy uczestniczą w danej kulturze. W tej kategorii znajdują się specyficzne żargonowe terminy, elementy stroju, fryzury, flagi oraz symbole statusu społecznego. Symbole z jednej grupy kulturowej często są adaptowane przez inne. Dlatego znajdują się na zewnętrznej, powierzchniowej warstwie. Bohaterowie to postaci, żywe lub historyczne, realne bądź fikcyjne, które mają cechy charakterystyczne, cenione w kulturze i służą jako wzorce zachowania. Rytuały zaś to wspólne działania, które w istocie są zbędne do osiągnięcia pożądanых celów, ale w ramach kultury są uważane za społecznie istotne. Przykłady obejmują sposoby powitania i oddawania szacunku innym, a także ceremonie społeczne i religijne. Spotkania biznesowe i polityczne organizowane z pozoru z racjonalnego powodu często służą głównie celom rytualnym, takim jak np. wzmocnienie spójności grupy. Rytuały obejmują sposób, w jaki jest używany język w mowie i piśmie w codziennej interakcji oraz w komunikowaniu przekonań.



RYSUNEK 10. Diagram cebuli

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York 2010, s. 8.

¹⁶⁹ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations...*, s. 8.

W modelu tym symbole, bohaterowie i rytuały zostali uwzględnieni jako praktyki. Ich znaczenie kulturowe jest jednak niewidoczne. Znany jest jedynie sposób, w jaki te praktyki są interpretowane przez wtajemniczonych. Rdzeń kultury tworzą wartości. W analizowanym ujęciu są to tendencje do przedkładania pewnych stanów rzeczy nad inne. Wartości są uczuciami z określeniem pozytywnym lub negatywnym. Są to: zło kontra dobro, brudne kontra czyste, niebezpieczne kontra bezpieczne, zabronione kontra dozwolone, przyzwoity kontra nieprzyzwoity, moralne kontra niemoralne, brzydkie kontra piękne, nienaturalny kontra naturalny, irracjonalne kontra racjonalne¹⁷⁰.

Jeden z najpopularniejszych modeli kultury organizacyjnej został opublikowany przez Scheina. Ujął on ją jako wielopoziomowy układ zbliżony do „góry lodowej”, którą podzielono na części widoczną i ukrytą. Wyróżniono trzy poziomy:

- artefakty, czyli widoczna struktura organizacyjna i panujące procesy, ale trudne do rozszyfrowania oraz wyjaśnienia ich funkcji i pochodzenia;
- normy i wartości – wartości, strategie, cele i filozofie;
- założenia podstawowe – nieświadome, przyjęte za pewnik przekonania, spostrzeżenia, myśli i uczucia stanowiące ostateczne źródło wartości i działań¹⁷¹.

Widoczne i jawne są artefakty, normy oraz wartości, które pozwalają odróżnić jedną kulturę od drugiej. Pod powierzchnią, w formie ukrytej i niewidocznej, znajdują się założenia podstawowe (por. rysunek 11).



RYSUNEK 11. Trzy poziomy kultury organizacyjnej według Scheina

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco 2010, s. 23–24.

Pierwszy poziom stanowią artefakty, które są najlepiej dostrzegalnym elementem kultury organizacyjnej. Mogą to być np. znaki firmowe czy ubrania. Wyróżnia się następujące artefakty:

- fizyczne (wystrój wnętrz, sztuka);
- behawioralne (relacje z klientami, uroczystości, ceremonie);
- językowe (mity, język, legendy).

¹⁷⁰ Ibidem, s. 9.

¹⁷¹ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco 2010, s. 44–45; idem, *Organizational Culture...*, 2004, s. 26.

Uznawane normy i wartości trudno zaobserwować, lecz zajmują one znacznie trwalsze miejsce niż artefakty. Rozróżnia się wartości i normy przestrzegane (respektowanie przepisów i wszelkich zaleceń w danym przedsiębiorstwie) oraz wartości i normy deklarowane (zasady postępowania, hasła, kodeksy etyczne). Elementarne założenia to ostatni poziom tego modelu kultury organizacyjnej, który cechuje skrytość i duża trudność interpretacji. Są to przekonania i założenia, jakie przyjmują członkowie organizacji¹⁷².

Trzeci popularny model kultury organizacyjnej wykorzystuje metaforę owocu. Komponenty tego modelu są różnie charakteryzowane przez różnych autorów. Spójna jest jednak ich wizualizacja. Zgodnie z zaproponowanym przez nich modelem kulturę można przedstawić jako owoc:

- z wyraźnymi elementami w warstwie zewnętrznej – skórka (twarda i łatwo zauważalna);
- z rdzeniem (bardziej lepki i podatny na adaptację);
- z jądrem, które jest trudne do identyfikacji, analizy, a zwłaszcza modyfikacji¹⁷³.

Na pierwszy poziom kultury organizacyjnej składają się takie elementy, jak: architektura, technika pracy, układ biur, *dress code*, struktura organizacyjna, regulaminy, dokumenty robocze, zachowania, hasła, jakość usług, wiedza, umiejętności innowacyjne oraz zdolność członków do wnoszenia wkładu w działalność i rozwój organizacji. Drugi poziom kultury organizacyjnej obejmuje: wartości i regulacje, zdolność do podejmowania ryzyka, poglądy na rozwój organizacji, jej członków oraz świadczonych usług odzwierciedlonych w symbolach i używanym języku w organizacji, a także w folklorze organizacyjnym. Trzeci poziom kultury organizacyjnej obejmuje: przekonania, zasady, hipotezy związane z kierunkiem i sposobami rozwoju przedsiębiorstwa, które wpływają na rozumienie i rozwiązywanie problemów oraz na charakter związków międzyludzkich, elementy częściowo zasymilowane lub niezasymilowane, elementy należące do wnętrza ludzkiej struktury, które zostały wykształcone bądź skryształizowane w czasie i są bardzo trudne do zrozumienia, analizy albo modyfikacji¹⁷⁴.

W badaniach przeprowadzonych na potrzeby tej pracy zastosowano typologię kultury Camerona i Quinna, gdyż w porównaniu z innymi typologiami i skalami CVF ma następujące zalety:

- niewiele wymiarów, ale szerokie implikacje: CVF obejmuje tylko dwa wymiary, podczas gdy w swojej strukturze zawiera esencję ośmiu powszechnie akceptowanych i zebranych przez Jamesa R. Deterta, Rogera G. Schroedera, Johna J. Mauriela wymiarów¹⁷⁵. Dwa wymiary – kontroli/autonomii oraz skupienie

¹⁷² Idem, *Organizational Culture...*, 2010, s. 23–24.

¹⁷³ E. Campeanu-Sonea, A. Borza, A. Sonea, C. Crisan-Mitra, *Organisational culture in a transitional economy – a comparative study of Romania*, „Employee Relations” 2010, vol. 32, no. 3, s. 331; D.I. Pralgo, Ch.M. McDermott, *The relationship...*, s. 714.

¹⁷⁴ E. Campeanu-Sonea, A. Borza, A. Sonea, C. Crisan-Mitra, *Organisational culture...*, s. 331.

¹⁷⁵ J.R. Detert, R.G. Schroeder, J.J. Mauriel, *A framework for linking...*, s. 854.

wewnętrzne/zewnętrzne – są bezpośrednio uwzględnione w CVF, trzy kolejne (stabilność vs zmiana, orientacja na pracę/współpracowników, izolacja vs współpraca) są wyraźnie połączone z modelem teoretycznym CVF. Ponadto model odnosi się też do pozostałych trzech wymiarów kultur organizacyjnych (podstawa prawdy i racjonalności w organizacji, charakter czasu i horyzontu czasowego, motywacja). Typologia ta integruje większość wymiarów kultury organizacyjnej proponowanych w literaturze¹⁷⁶;

- duża liczba badań empirycznych potwierdziła wiarygodność i ważność CVF;
- spośród różnych typologii kultury organizacyjnej CVF jest najszerszej stosowany w badaniach kultury organizacyjnej¹⁷⁷;
- CVF pozwala badać wymiary wartości związanych z efektywnością organizacji¹⁷⁸.

W przedstawionych rozważaniach omówiono różne typologie kultur organizacyjnych, poczynając od przedstawienia kryteriów ich rozróżnienia. Z przeglądu proponowanych typów kultur, z których szczegółowo omówiono modele Harrisona, Harrisona i Handy'ego, Camerona i Quinna, bazującego na modelu Quinna i Rohrbaugha, Deshpandé'a i Farleya oraz Goffeego i Jonesa, zdecydowano, że w niniejszych rozważaniach zastosowany będzie podział kultury organizacyjnej zaproponowany przez Camerona i Quinna jako najpopularniejszy w badaniach i rozpowszechniony w literaturze. Przedstawione związki kultur ze strategiami rozwoju organizacji na przykładzie Toyoty dowodzą, jak istotne jest płynne i elastyczne stosowanie różnych typów kultur w jednej organizacji. Niezbędny staje się w tym przypadku właściwy styl przywództwa. W powiązaniu z typologią kultur literatura podaje najskuteczniejsze style przywództwa oraz preferowane cechy osobowościowe lidera. Wskazuje się formy, jakie może przyjmować metoda podejmowania decyzji przez lidera w zależności od czynników warunkujących. Zwraca się również uwagę na związek między kulturą organizacyjną a wynikami organizacyjnymi w środowisku pracy i partycypacją.

Podsumowując *Competing Values Framework*, jest on odpowiedni do badań ilościowych, zwłaszcza nad zmianą kultury organizacyjnej i identyfikacji typów kultury związanych z efektywnością organizacji. Może być również używany jako model koncepcyjny do przeprowadzenia badań jakościowych w celu diagnozy przyczyn i procesu zmiany kultury organizacyjnej. Ponadto jest to właściwe narzędzie do badania relacji między kulturą organizacyjną a innymi zmiennymi, takimi jak efektywność organizacji, satysfakcja pracowników itp.¹⁷⁹

¹⁷⁶ T. Yu, N. Wu, *A review of study...*, s. 37.

¹⁷⁷ L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, *The Application of the Organizational...*, s. 172; T. Yu, N. Wu, *A review of study...*, s. 40.

¹⁷⁸ T. Yu, N. Wu, *A review of study...*, s. 37.

¹⁷⁹ *Ibidem*, s. 40.

1.5. Narzędzia do badań kultury organizacyjnej

Przedstawiciele nauk o zarządzaniu i jakości oraz pokrewnych dyscyplin dążą do zrozumienia i opisanie kultury organizacyjnej, jej natury, kluczowych determinantów i wpływów, a także relacji między różnymi kulturami a różnorodnymi zmiennymi istotnymi w teorii i praktyce zarządzania. Praktycy zajmujący się zarządzaniem kulturą organizacyjną starają się znaleźć odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób można zmienić i dostosować kulturę organizacyjną do potrzeb danej organizacji. Z kolei teoretycy zarządzania poszukują narzędzi do systematyzacji wiedzy na temat kultury organizacyjnej oraz narzędzi do diagnozowania związków między nią a innymi cechami organizacji (np. innowacyjnością, konkurencyjnością, efektywnością). W rezultacie powstała szeroka gama instrumentów do oceny i pomiaru kultury organizacyjnej, choć literatura nie wskazuje jednego idealnego narzędzia. Stopień odpowiedniości każdego z nich zależy od konkretnego celu, dla którego jest stosowane, oraz od kontekstu, w jakim ma być użyte¹⁸⁰.

Diagnoza kultury organizacyjnej to proces, który wymaga zróżnicowanego i przemyślanego podejścia. Każda z organizacji ma różne charakterystyczne cechy, jak struktura, profil działalności, pożądane wartości i cele organizacyjne. Aby dobrać właściwe metody umożliwiające analizę poziomu kultury organizacyjnej i rozdzwięku między aktualnie panującą a pożądaną kulturą, konieczne jest indywidualne podejście do każdej organizacji¹⁸¹. Autorzy niniejszej monografii jako podstawowe wyodrębniają podejścia typologiczne (typy kulturowe) oraz atrybutowe (wymiary kulturowe)¹⁸².

Kategoryzacja typów kulturowych przybiera różne formy omówione w poprzednim podrozdziale. Podejścia typologiczne dzielą kultury na predefiniowane typy. Mogą one mieć charakter ogólnie opisowy, np. kultury homogeniczne, heterogeniczne, lub mogą być zakorzenione w koncepcjach psychoanalitycznych (zazwyczaj archetypy jungowskie) i opisywać kulturę szczegółowo, jak ilustruje Model wartości konkurujących Kima Camerona i Roberta E. Quinna, czy Interaktywny test projekcyjny siedmiu archetypów Carla G. Junga (*Interactive Projective Test Seven Jungian Archetypes* – Animus (męski), Mądry Starzec, Bohater, Cień, Anima (kobieta), Świetna matka, Oszust). Język przyjmowany przez podejścia typologiczne oznacza, że pomimo zwięzłości i opisowości istnieje potencjalne zagrożenie wyrażające się nie tylko w stereotypizowaniu i mitologizowaniu różnych typów kultury, lecz także nadawaniu im moralnej walencji. Ilustruje to szczególnie archetyp kategorii Oszusta. Taka kategoryzacja może potencjalnie prowadzić do zaniedbania jednego z kluczowych punktów leżących u podstaw kultury z perspektywy antropologicznej – bycia pojęciem

¹⁸⁰ T. Jung, T. Scott, H.T.O. Davies, P. Bower, D. Whalley, R. McNally, R. Mannion, *Instruments for Exploring...*, s. 1087.

¹⁸¹ S. Zupok, *Kreowanie wartości...*, s. 37–39.

¹⁸² A.M.M. Liu, Z. Shuibo, L. Meiyung, *A framework for assessing...*, s. 330; T. Jung, T. Scott, H.T.O. Davies, P. Bower, D. Whalley, R. McNally, R. Mannion, *Instruments for Exploring...*, s. 1089.

wartościowo-neutralnym. Nie istnieje coś takiego jak dobra, zła, pozytywna lub negatywna kultura. Nawet ocena przydatności różnych kultur do potrzeb różnych organizacji i środowisk jest problematyczna. Takie osądy wydają się niewłaściwe, gdyż kulturę można oceniać rozmaici interesariusze z wielu różnorodnych perspektyw, a to może się wiązać z krótkowzrocznym spojrzeniem w przyszłość. „Dobra” kultura w danym czasie może nie być optymalna w przyszłości ze względu na zmieniające się okoliczności¹⁸³.

Jak podają Liu i inni, badacze rozwinęli wymiary kulturowe w konceptualizacji typów kultur. Istnieją dwa podstawowe podejścia do badania kultury organizacyjnej¹⁸⁴: typologiczne (typy kulturowe) i cechowe (wymiar kulturowy).

Kategoryzacja typów kulturowych przybiera różne formy. Ellen Wallach opracowała użyteczną i mierzalną typologię kultury, w której wyróżnia się trzy typy kultury organizacyjnej¹⁸⁵:

- biurokratyczną;
- innowacyjną;
- wspierającą.

Powstały również inne kategorie, jak u Terrence’a Deala i Allana Kennedy’ego, Jacqueline Hood i Christine Koberg oraz Roberta Quinna, oparte na skłonności do podejmowania ryzyka oraz na centralizacji i decentralizacji władzy. Oprócz konceptualizacji typów kultur pojawiły się też różne wymiary kultury pochodzące z rozmaitych perspektyw:

- socjopsychologiczne (Daniel Ansari);
- technologiczne (Jennifer Chatman, Karen Jehn);
- społeczno-strukturalne (Paul Reynolds, Geert Hofstede)¹⁸⁶.

Wymiar kulturowy definiuje się jako pewien aspekt kultury, dający się zmierzyć i pozwalający określić jej pozycję wobec innych kultur¹⁸⁷. Stanowi on atrybut charakteryzujący kulturę organizacyjną. Może być ona mierzona jako wielowymiarowy zestaw wartości i praktyk przyjętych przez organizację. Przykłady obejmują typy kultury organizacyjnej wyodrębnione na podstawie:

- dwóch wymiarów (Kim Cameron, Robert E. Quinn) – kontrola/autonomia oraz skupienie wewnętrzne/zewnętrzne; (Stuart Albert, David A. Whetten) – holo-graficzne i ideograficzne;

¹⁸³ T. Jung, T. Scott, H.T.O. Davies, P. Bower, D. Whalley, R. McNally, R. Mannion, *Instruments for Exploring...*, s. 1092.

¹⁸⁴ A.M.M. Liu, Z. Shuibo, L. Meiyung, *A framework for assessing...*

¹⁸⁵ E.J. Wallach, *Organizations: The cultural match*, „Training and Development Journal” 1983, 37(2), s. 29–36.

¹⁸⁶ A.M.M. Liu, Z. Shuibo, L. Meiyung, *A framework for assessing...*, s. 330.

¹⁸⁷ M. Czerwonka, *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego*, w: *Przedsiębiorczość*, red. J. Ostaszewski, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2015, s. 282.

- trzech wymiarów (Robert A. Cooke, J. Clayton Lafferty) – konstruktywne, pasywne/obronne i agresywne/obronne;
- czterech wymiarów (Daniel R. Denison, Aneil K. Mishra) – zaangażowanie, konsekwencja, zdolności adaptacyjne i misja;
- pięciu wymiarów (George A. Marcoulides, Ronald H. Heck) – struktura organizacyjna, wartości organizacyjne, organizacja zadań, klimat organizacyjny i postawy pracowników;
- sześciu wymiarów (Paul Bate) – brak emocji, depersonalizacja, podporządkowanie, konserwatyzm, izolacjonizm i niechęć;
- dziesięciu wymiarów (Neal M. Ashkanasy) – przywództwo, struktura, innowacje, wydajność pracy, planowanie, komunikacja, środowisko, humanistyczne miejsce pracy, rozwój indywidualny i socjalizacja przy wejściu¹⁸⁸.

Podjęcia wymiarowe mają na celu ocenę obecności i względnej siły wymiarów kulturowych w konkretnym otoczeniu. Mogą obejmować niezliczone ilości kategorii i są tak różnorodne, jak podawane w literaturze wymiary związane z kulturą (por. tabela 5)¹⁸⁹. Badane wymiary dotyczą materialnych i niematerialnych aspektów zachowania jednostki oraz całej organizacji¹⁹⁰. Podejście wymiarowe próbuje zidentyfikować kluczowe cechy kultury organizacyjnej. Po ich określeniu można je porównać z kulturą, w której organizacja chce działać, a następnie zaplanować odpowiednie zmiany, by pożądaný stan osiągnąć.

TABELA 5. Najważniejsze wymiary badane przez instrumenty kultury organizacyjnej

Lp.	Badane wymiary
1.	Osiągnięcia
2.	Zmiana/ podejście do zmiany/ tworzenie zmiany
3.	Współpraca/ kultura współpracy/ ukierunkowanie na współpracę w zespole
4.	Rozwój/ zdolność rozwojowa/ rozwój pracowników
5.	Atrybuty pracownika/ zaangażowanie pracownika/ udział pracowników
6.	Etyka/ wartościowanie etyki
7.	Koncentracja/ koncentracja na kliencie/ koncentracja długoterminowa
8.	Cele/ klarowność celów/ orientacja na cel
9.	Innowacje/ innowacyjność/ podejmowanie ryzyka
10.	Atrybuty pracy/ zadowolenie z pracy/ bezpieczeństwo pracy

¹⁸⁸ A.M.M. Liu, Z. Shuibo, L. Meiyung, *A framework for assessing...*, s. 330; T. Jung, T. Scott, H.T.O. Davies, P. Bower, D. Whalley, R. McNally, R. Mannion, *Instruments for Exploring...*, s. 1090.

¹⁸⁹ T. Jung, T. Scott, H.T.O. Davies, P. Bower, D. Whalley, R. McNally, R. Mannion, *Instruments for Exploring...*, s. 1089.

¹⁹⁰ Ibidem, s. 1090.

Lp.	Badane wymiary
11.	Przywództwo/ cechy przywódcze/ zaufanie do przywództwa
12.	Nauka/ indywidualne/ organizacyjne kształcenie
13.	Atrybuty organizacyjne/ tożsamość organizacyjna/ kwestie organizacyjne
14.	Orientacja
15.	Wydajność/ osiąganie wydajności/ miary wydajności
16.	Władza/ dystans władzy
17.	Relacje/ stosunki międzyludzkie/ stosunki interdyscyplinarne
18.	Wyniki
19.	Nagrody
20.	Wsparcie
21.	Zadania/ struktura zadań
22.	Aspekty zespołu/ orientacja zespołowa/ podejście zespołowe
23.	Zaufanie
24.	Wartości/ podstawowe wartości/ przyjęte wartości
25.	Wizja
26.	Pracownicy/ środowisko pracy

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: T. Jung, T. Scott, H.T.O. Davies, P. Bower, D. Whalley, R. McNally, R. Mannion, *Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature*, „Public Administration Review” 2009, vol. 69, no. 6, s. 1091.

Podejścia wymiarowe nie kategoryzują kultury, lecz mają na celu ocenę obecności i względnej siły wymiarów kulturowych. Większość z tych podejść przyjmuje predefiniowane wymiary (por. rysunek 12). Podczas gdy podejścia typologiczne są podzielone na kategorie z góry określonych typów kultury organizacyjnej, podejścia wymiarowe badają naturę i stopień, w jakim każdy wymiar kulturowy jest obecny w organizacji, w celu utrzymania konkretnych kompetencji, a także zmian w strategiach zarządzania¹⁹¹.

¹⁹¹ N. Kapetaneas, C. Kastanioti, A. Lazakidou, P. Prezerakos, *Organizational Culture and Individual Values in Greek Public Hospitals: A Competing Values Approach*, „Journal of Health Management” 2015, no. 17, s. 122; T. Jung, T. Scott, H.T.O. Davies, P. Bower, D. Whalley, R. McNally, R. Mannion, *Instruments for Exploring...*, s. 1092.

	Elastyczność		
Wewnętrzne	Klan:	Adhokracja:	Zewnętrzne
	Praca zespołowa Partycypacja Empowerment Troska o pomysły	Elastyczność Wzrost Innowacje Kreatywność	
	Hierarchia:	Rynek:	
	Centralizacja Kontrola Rutynizacja Formalizacja Stabilność Ciągłość Porządek Przewidywalne wyniki wydajności	Koncentracja na zadaniach Jasność celów Wydajność Osiągnięcia	
	Kontrola		

RYSUNEK 12. Predefiniowane wymiary kulturowe na przykładzie typologii Camerona i Quinna

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: N. Kapetaneas, C. Kastanioti, A. Lazakidou, P. Prezerakos, *Organizational Culture and Individual Values in Greek Public Hospitals: A Competing Values Approach*, „Journal of Health Management” 2015, no. 17, s. 124.

Najbardziej znane narzędzia do pomiaru kultury organizacyjnej to:

- Inwentaryzacja kultury organizacyjnej (*Organisational Culture Inventory* – OCI) stworzona przez Roberta A. Cooke’a i J. Claytona Lafferty’ego;
- arkusz OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) dopasowany do Modelu wartości konkurujących Kima Camerona, Roberta E. Quinna i Johna Rohrbauga;
- Profil kultury organizacyjnej (*Organisational Culture Profile* – OCP) stworzony przez Charlesa O’Reilly’ego, Jennifer Chatman i Davida F. Caldwell’a;
- Skala badania kultury organizacji dopasowana do Teoretycznego modelu cech kultury (Daniela R. Denisona i Aneil K. Mishry), która jest koncepcyjnie podobna do CVF;
- Wielowymiarowy model kultur organizacyjnych stworzony przez Geerta Hofstede’go;
- Skala wartości kultury organizacyjnej stworzona przez Bangheng¹⁹².

¹⁹² T. Yu, N. Wu, *A review of study...*, s. 40; V. Bellou, *Achieving long-term customer...*, s. 513.

Wraz ze zwiększonym zainteresowaniem kulturą organizacyjną, które rozpoczęło się w latach 80. XX w., zauważalny jest gwałtowny rozwój narzędzi do badania kultury organizacyjnej. Tobias Jung, Tim Scott, Huw T.O. Davies, Peter Bower, Diane Whalley, Rosalind McNally i Russell Mannion zidentyfikowali ponad 100 instrumentów do jej badania. Część z nich przedstawiono w tabeli 6. Służą one do pomiaru zjawisk obserwowalnych, takich jak rytuały i struktury, jak również abstrakcyjnych idei, takich jak ciepło, zadowolenie i morale grupy¹⁹³.

TABELA 6. Przykładowe instrumenty do badania kultury organizacyjnej (oryginalna nazwa i polskie tłumaczenie)

Lp.	Nazwa instrumentu
1.	<i>Assessing Learning Culture Scale</i> (Ocena skali kultury uczenia się)
2.	<i>Assessment of Organizational Readiness for Evidence-Based Health Care Interventions</i> (Ocena gotowości organizacyjnej do interwencji w zakresie opieki zdrowotnej opartej na dowodach)
3.	<i>Competing Values Framework (ipsative)/(Likert scale)</i> , (Ramy konkurencyjnych wartości)
4.	<i>Competing Values Instrument for Organizational Culture</i> (Chang, Wiebe), (Instrument wartości konkurencyjnych dla kultury organizacyjnej)
5.	<i>Competing Values Instrument for Organizational Culture</i> (Howard), (Instrument wartości konkurencyjnych dla kultury organizacyjnej)
6.	<i>Competing Values Instrument for Organizational Culture</i> (Quinn, Spreitzer), (Instrument wartości konkurencyjnych dla kultury organizacyjnej)
8.	<i>Competing Values Instrument for Organizational Culture</i> (Zammuto, Krakower), (Instrument wartości konkurencyjnych dla kultury organizacyjnej)
9.	<i>National VA Quality Improvement Survey (NQIS)</i> , (Krajowe badanie poprawy jakości)
10.	<i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i> , (Cameron, Quinn), (Instrument do oceny kultury organizacyjnej)
11.	<i>Concept-Mapping and Pattern-Matching Approach</i> (Koncepcja mapowania i podejście do dopasowywania wzorców)
12.	<i>Core Employee Questionnaire</i> (Podstawowy kwestionariusz pracownika)
13.	<i>Corporate Culture Questionnaire</i> (Kwestionariusz kultury korporacyjnej)
14.	<i>Culture Gap Survey</i> (Badanie luk kulturowych)
15.	<i>Culture Questionnaire in the Contextual Assessment of Organizational Culture</i> (Kwestionariusz w kontekstowej ocenie kultury organizacyjnej)
16.	<i>Culture Snapshot</i> (Migawka kultury)
17.	<i>Culture Survey</i> (Badanie kultury)
18.	<i>Critical Incident Technique</i> (Technika incydentu krytycznego)

¹⁹³ T. Jung, T. Scott, H.T.O. Davies, P. Bower, D. Whalley, R. McNally, R. Mannion, *Instruments for Exploring...*, s. 1087.

Lp.	Nazwa instrumentu
19.	<i>The Cultural Audit</i> (Audyty kultury)
20.	<i>Cultural Assessment Survey</i> (Ankieta oceny kultury)
21.	<i>Cultural Consensus Analysis</i> (Analiza konsensusu kulturowego)
22.	<i>Denison Organizational Culture Survey</i> (Badanie dotyczące kultury organizacyjnej)
23.	<i>Ethnography</i> (Etnografia)
24.	<i>Five Windows Culture Assessment Framework</i> (Ramy oceny kultury pięciu okien)
25.	<i>FOCUS Questionnaire</i> (Kwestionariusz FOCUS)
26.	<i>General Practice Learning Organization Diagnostic Tool</i> (Narzędzie diagnostyczne ogólnej praktyki organizacji szkoleniowej)
27.	<i>Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) Culture</i> (Kultura globalnego przywództwa i efektywności zachowań organizacyjnych)
28.	<i>Grid/Group Model</i> (Model siatki/grupy)
29.	<i>Group Practice Culture Questionnaire</i> (Kwestionariusz kultury praktyki grupowej)
30.	<i>Hofstede's Culture Measures</i> (Miary kultury Hofstede'go)
31.	<i>Hofstede's Culture Measure of Organizational Culture</i> (Miara kultury organizacyjnej Hofstede'go)
32.	<i>Values Survey Module</i> (Moduł badania wartości)
33.	<i>Hospital Culture Questionnaire</i> (Kwestionariusz kultury szpitala)
34.	<i>Hospital Culture Scales</i> (Skala kultury szpitala)
35.	<i>Hospitality Industry Culture Profile</i> (Profil kultury branży hotelarsko-gastronomicznej)
36.	<i>Interactive Projective Test</i> (Interaktywny test projekcyjny)
37.	<i>Interviews</i> (Wywiady)
38.	<i>Inventory of Polychronic Values</i> (Spis wartości polichronicznych)
39.	<i>Japanese Organizational Culture Scale</i> (Skala japońskiej kultury organizacyjnej)
40.	<i>Laddering</i> (Drabina)
41.	<i>Metaphorical Analysis</i> (Analiza metaforyczna)
42.	<i>Narratological Approach</i> (Podejście narracyjne)
43.	<i>Norms Diagnostic Index</i> (Indeks diagnostyczny norm)
44.	<i>Nurse Medication Questionnaire</i> (Kwestionariusz pielęgniarski)
45.	<i>Nurse Self-Description Form</i> (Formularz samoopisu pielęgniarki)
46.	<i>Nursing Unit Cultural Assessment Tool</i> (Narzędzie oceny kultury oddziału pielęgniarskiego)
47.	<i>Nursing Work Index / Nursing Work Index-Revised</i> (Indeks pracy pielęgniarskiej)
48.	<i>Organizational Assessment Survey</i> (MetriTech), (Ankieta oceny organizacji)
49.	<i>Organizational Assessment Survey</i> (OPM), (Ankieta oceny organizacji)
50.	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i> (Kwestionariusz zaangażowania organizacyjnego)

Lp.	Nazwa instrumentu
51.	<i>Organizational Culture and Core Task Questionnaire</i> (Kwestionariusz kultury organizacyjnej i podstawowych zadań)
52.	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (Instrument oceny kultury organizacyjnej)
53.	<i>Organizational Culture Inventory</i> (Katalog kultury organizacyjnej)
54.	<i>Organizational Culture Profile</i> (Ashkanasy), (Profil kultury organizacyjnej)
55.	<i>Organizational Culture Profile</i> (O'Reilly), (Profil kultury organizacyjnej)
56.	<i>Organizational Culture Questionnaire</i> (Harrison), (Kwestionariusz kultury organizacyjnej)
57.	<i>Organizational and Team Indicator</i> (Wskaźnik organizacyjny i zespołowy)
58.	<i>Organizational Culture Survey</i> (Badanie kultury organizacyjnej)
59.	<i>Organizational Development Questionnaire</i> (Kwestionariusz rozwoju organizacji)
60.	<i>Organizational Norms Opinionnaire</i> (Opinia o normach organizacyjnych)
61.	<i>Perceived Cultural Compatibility Index</i> (Postrzegany wskaźnik zgodności kulturowej)
62.	<i>Perceived Organizational Culture</i> (Postrzegana kultura organizacyjna)
63.	<i>Personal, Customer Orientation, Organizational and Cultural Issues Model</i> (Model zagadnień osobistych, zorientowanych na klienta, organizacyjnych i kulturowych)
64.	<i>Practice Culture Questionnaire</i> (Kwestionariusz kultury praktyki)
65.	<i>Questionnaire of Organizational Culture</i> (Kwestionariusz kultury organizacyjnej)
66.	<i>Repertory Grids</i> (Siatki repertuarowe)
67.	<i>School Quality Management Culture Survey</i> (Badanie kultury zarządzania jakością w szkole)
68.	<i>School Values Inventory</i> (Katalog wartości szkoły)
69.	<i>School Work Culture Profile</i> (Profil kultury pracy szkoły)
70.	<i>Semiotics</i> (Semiotyka)
71.	<i>Storytelling</i> (Opowiadanie historii)
72.	<i>Thomas' Questionnaire on Organizational Culture</i> (Kwestionariusz Thomasa dotyczący kultury organizacyjnej)
73.	<i>Time Dimension Scales</i> (Skale wymiaru czasu)
74.	<i>Twenty Statements Test</i> (Test dwudziestu stwierdzeń)
75.	<i>Van der Post Questionnaire</i> (Kwestionariusz Van der Posta)
76.	<i>Wallach's Organizational Culture Index</i> (Indeks kultury organizacyjnej Wallach)
77.	<i>Ward Organizational Feature Scales (Nurses' Opinion Questionnaire)</i> , (Skale cech organizacyjnych oddziału [kwestionariusz opinii pielęgniarek])
78.	<i>Women Workplace Culture Questionnaire</i> (Kwestionariusz kultury w miejscu pracy kobiet)
79.	<i>Work Culture Assessment Scale</i> (Skala oceny kultury pracy)

ŹRÓDŁO: T. Jung, T. Scott, H.T.O. Davies, P. Bower, D. Whalley, R. McNally, R. Mannion, *Instruments for Exploring...*, s. 1090.

Najstarsze instrumenty, takie jak Technika krytycznych incydentów (*Critical Incident Technique*) i Wskaźnik kultury organizacyjnej Ellen J. Wallach (*Wallach's Organizational Culture Index*) pochodzą z połowy XX w. Inne, takie jak Wskaźnik kultury organizacyjnej i zespołowej (*Organizational and Team Culture Indicator*) oraz Ankieta oceny kulturowej (*Cultural Assessment Survey*), powstały dopiero w XXI w. Kontekst, w którym instrumenty badawcze zostały opracowane i były stosowane, obejmuje zarówno sektor prywatny, jak i publiczny. Aplikacje w sektorze prywatnym dotyczą szerokiego spektrum działalności biznesowej, poczynając od rodzinnych sklepów spożywczych, na dużych spółkach publicznych sektora finansowego kończąc. Zastosowania w sektorze publicznym obejmują samorządy, lokalne organizacje, a także szkoły i szpitale różnych typów i wielkości¹⁹⁴. Narzędzia diagnostyczne pochodzą też z różnych stron świata: z Australii – Profil kultury organizacyjnej (*Organizational Culture Profile*), Republiki Południowej Afryki – Kwestionariusz Van der Posta (*Van der Post Questionnaire*), Hongkongu – Spis wartości szkoły (*School Values Inventory*), Szwecji – Kwestionariusz kultury w miejscu pracy kobiet (*Women Workplace Culture Questionnaire*) i Estonii – Kwestionariusz kultury organizacyjnej (*Questionnaire of Organizational Culture*). Największa liczba instrumentów została opracowana w Stanach Zjednoczonych. Prawie połowa zidentyfikowanych narzędzi badawczych wywodzi się z kontekstu północnoamerykańskiego, podczas gdy druga co do wielkości liczba pochodzi z Wielkiej Brytanii. Powstała również ograniczona liczba międzynarodowych projektów, takich jak Kwestionariusz FOCUS (*FOCUS Questionnaire*), Skale kultur GLOBE (*GLOBE Culture Scales*) oraz Postrzegany indeks zgodności kulturowej (*Perceived Cultural Compatibility Index*). Zakres i charakter zidentyfikowanych instrumentów są równie zróżnicowane jak ich pochodzenie. Obejmują one zarówno eksplorację wysoce specyficznych aspektów związanych z kulturą, takich jak polichroniczność (tj. stopień, w jakim członkowie organizacji chcą być zaangażowani w dwa zadania lub więcej zadań jednocześnie) w przypadku Inwentarza wartości polichronicznych (*Inventory of Polychronic Values*), jak i bardziej kompleksowe i ogólne badania, np. Audyt kultury i Kwestionariusz kultury w ramach kontekstowej oceny kultury organizacyjnej (*Contextual Assessment of Organizational Culture*). Podczas gdy niektóre narzędzia, takie jak Kwestionariusz subkultury zawodowej rachunkowości Andrew P. Thomasa (*Thomas' Professional Accounting Sub-Culture Questionnaire*), są zaprojektowane z myślą o konkretnym kontekście lub zawodzie, większość instrumentów koncentruje się albo na określonej modalności kultury, albo na określeniu nadrzędnej kultury organizacji. Na przykład Skala oceny kultury uczenia się (*Assessing Learning Culture Scale*) i Narzędzie diagnostyczne ogólnej organizacji uczenia się (*General Practice Learning Organization Diagnostic Tool*) skupiają się na kulturze uczenia się; Japońska skala kultury organizacyjnej (*Japanese Organizational Culture Scale*) bada, w jakim stopniu kultura organizacyjna nawiązuje do japońskiej filozofii zarządzania; Kwestionariusz leków pielęgniarek (*Nurse Medication Questionnaire*) koncentruje się na kulturze leczenia; a narzędzia takie jak Mapowanie konceptu (*Concept-Mapping*),

¹⁹⁴ Ibidem, s. 1089.

Badanie dopasowania wzorców (*Pattern-Matching Approach*), Audyt kultury (*Culture Audit*) i Technika incydentów krytycznych (*Critical Incident Technique*) starają się zapewnić szersze rozumienie kultury w kontekście, w którym są stosowane. Cele zastosowania instrumentów również są zróżnicowane – od kształtujących do diagnostycznych. Instrumenty mogą być wykorzystane do eksploracji kulturowej jako same w sobie lub jako część szerszego procesu odnowy kulturowej. Mogą też zaczynać się od zidentyfikowania i oceny istniejących kultur i kończyć się ich modyfikacją. Chodzi o to by, dostosować istniejące kultury do kultur charakteryzujących organizacje wysokiej efektywności. Bez względu na to, czy instrument spełnia cel formatywny, czy diagnostyczny, zakres badania może się rozciągać od osoby do całej organizacji¹⁹⁵.

Autorzy tej pracy zidentyfikowali spektrum metodyk generowania danych wśród instrumentów badających kulturę organizacyjną, począwszy od ustrukturyzowanych kwestionariuszy, na stosunkowo nieustrukturyzowanym podejściu etnograficznym skończywszy. Do najczęstszych należą: skala Likerta, metodyka Q, środki ipsatywne. Skala Likerta wymaga od uczestników badania wskazania osobistego poziomu zgody lub niezgody za pomocą serii predefiniowanych oświadczeń. Liczba oświadczeń objętych tą skalą waha się od 3 do 129, a dostępna ocena odpowiedzi waha się od 3 do 10 punktów. W przypadku Q-metodologii każdy uczestnik otrzymuje zestaw z góry ustalonych oświadczeń wartości, aby uporządkować je w podaną liczbę kategorii. Kategorie reprezentują kontinuum rozciągające się od najmniej do najbardziej charakterystycznego. Środki ipsatywne, stosowane głównie w ramach Modelu wartości konkurujących, obejmują wersje cztero-, pięcio- i sześciozdaniowe. Prosi się uczestników o rozdzielenie łącznej liczby punktów, zwykle 10 lub 100, w zestawie podanych oświadczeń¹⁹⁶.

O'Reilly, Chatman i Caldwell podają, że mapowanie kultury organizacyjnej można przeprowadzić za pomocą oceny ilościowej metodą OCP (*Organizational Culture Profile*)¹⁹⁷. Charakteryzuje ona kulturę, wykorzystując 8 wymiarów:

- innowacyjność i podejmowanie ryzyka;
- dbałość o szczegóły;
- orientacja na wyniki lub rezultaty;
- agresywność i konkurencyjność;
- wsparcie;
- nacisk na wzrost i nagrody;
- współpraca oraz orientacja na zespół;
- decyzyjność.

Badanie odbywa się za pomocą wyboru 54 wartości opisujących kulturę¹⁹⁸.

Analogicznie do OCP powstała krótka skala do oceny kultury w organizacjach (*Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur – KUK*), która składa się z kilku podstawowych wymiarów oceny kultury. Dzięki KUK można ocenić wspólne wartości

¹⁹⁵ Ibidem, s. 1091.

¹⁹⁶ Ibidem.

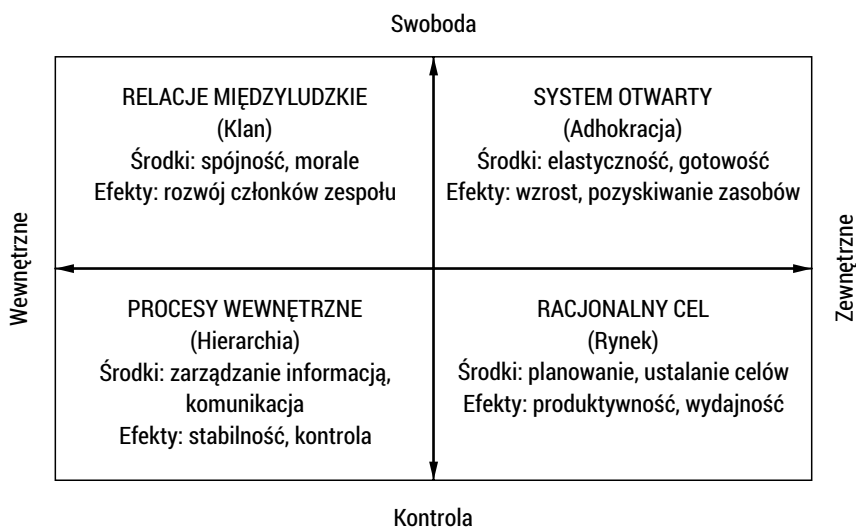
¹⁹⁷ C.A. O'Reilly, J. Chatman, D.F. Caldwell, *People and Organizational Culture...*, s. 504.

¹⁹⁸ Ibidem, s. 502.

i normy organizacji, a także struktury i procesy przedsiębiorstwa z punktu widzenia pracowników, gdyż to oni dokonują oceny. Wymiary kulturowe, które zostały potwierdzone w kilku studiach przypadków i ankietach, to: orientacja strategiczna przedsiębiorstwa, struktura, współpraca i praca zespołowa, zarządzanie i przywództwo. Można je zmierzyć za pomocą kwestionariusza złożonego z piętnastu atrybutów¹⁹⁹.

Badanie organizacji zgodnie z podziałem kultury według Harrisona (Zeusa, Apollo, Ateny i Dionizosa) przeprowadza się przy użyciu Kwestionariusza kultury organizacyjnej (*Organizational Culture Questionnaire*), w którym ocenia się orientację organizacji w zakresie: władzy, roli, zadań, osoby. Kwestionariusz zawiera piętnaście punktów. W każdym z nich respondenci oceniają cztery stwierdzenia dotyczące organizacji i panujących w niej wierzeń²⁰⁰.

Goffee i Jones do badań kultury opracowali kwestionariusz pod nazwą *What is Your Organization's Culture?* Składa się on z czternastu pytań ocenianych na trzech poziomach: niskim, średnim i wysokim²⁰¹.



RYSUNEK 13. Trzy wymiary efektywności

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: R.E. Quinn, J. Rohrbaugh, *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*, „Management Science” 1983, vol. 29, no. 3, s. 369.

¹⁹⁹ I. Jöns, M. Hodapp, K. Weiss, *Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur*, Universität Mannheim: Fachrichtung Psychologie, <http://psydok.psycharchives.de/jspui/handle/20.500.11780/349>, s. 6, aktualizacja 2005 [dostęp: 7.05.2020].

²⁰⁰ T. Scott, R. Mannion, H. Davies, M. Marshall, *The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments*, „Health Services Research” 2003, vol. 38, s. 932.

²⁰¹ R. Goffee, G. Jones, *What holds the modern company...*, s. 135.

Jedną z najbardziej popularnych metod badania kultury organizacji jest opracowany przez Quinna i Rohrbaugha Model wartości konkurujących. Podejście to oparte jest na wartościach konkurujących (*Competing Values Approach*)²⁰² i pierwotnie służyło do badania efektywności organizacji. Autorzy opisali ją za pomocą trzech wymiarów: elastyczność–kontrola, wewnętrzne–zewnętrzne i środki–efekty²⁰³ (por. rysunek 13).

Pierwszy wymiar (oś X) został zinterpretowany jako odzwierciedlający różne ukierunkowanie organizacyjne poprzez przedstawienie kontrastu między wewnętrznym naciskiem zorientowanym na osobę (w lewo) a zewnętrznym naciskiem zorientowanym na organizację (w prawo). Orientacja wewnętrzna kładzie nacisk na dobre samopoczucie i rozwój ludzi w organizacji, zewnętrzna zaś na właściwe funkcjonowanie i rozwój samej organizacji. Drugi wymiar (oś Y) odzwierciedla różne preferencje organizacyjne dotyczące struktury poprzez przedstawienie kontrastu między zainteresowaniem stabilnością i kontrolą (w kierunku do dołu) a elastycznością i zmianą (w kierunku do góry). Trzeci wymiar (oś Z) mierzy stopień bliskości pożądaných rezultatów organizacyjnych lub środków na poziomie końcowym, reprezentując kontrast między troską o cele z naciskiem na ostateczne wyniki (np. wydajność) a troską o środki z naciskiem na ważne procesy (np. planowanie i ustalanie celów)²⁰⁴. W porównaniu z innymi skalami skala OCAI ma następujące zalety:

- potwierdzona empirycznie w badaniach międzykulturowych – duża liczba badań empirycznych wykazała jej wiarygodność;
- najbardziej zwięzła – kwestionariusz OCAI obejmuje tylko 24 pozycje²⁰⁵.

Skala OCAI opiera się na Modelu wartości konkurujących, który powstał na podstawie badań skoncentrowanych na najważniejszych wskaźnikach kultury wpływających na efektywność przedsiębiorstwa. Cameron i Quinn, modyfikując koncepcję Quinna i Rohrbaugha, wskazali dwa podstawowe wymiary zawierające cztery ważne grupy wskaźników. Pierwszy wymiar rozróżnia kryterium skuteczności, które podkreśla elastyczność, wolną rękę w podejmowaniu decyzji, tworzenie i dynamizm, oraz kryteria kładące nacisk na stabilność, porządek i kontrolę. Drugi wymiar rozróżnia kryterium skuteczności, które skupia się na sprawach wewnętrznych, integracji i zgodności, oraz kryteria podkreślające zewnętrzne ukierunkowanie, zróżnicowanie i rywalizację. Połączenie tych wymiarów daje ćwiartki, z których każda zawiera inną grupę wskaźników efektywności organizacji reprezentującej wartości pracowników pod względem wydajności przedsiębiorstwa. Te wskaźniki przedstawiają to, co jest ważne dla pracowników w odniesieniu do wyników przedsiębiorstwa, czyli określają, co jest postrzegane jako dobre lub poprawne. Powyższe cztery grupy charakteryzują podstawowe wartości, według których oceniana jest organizacja. Wielkość

²⁰²R.E. Quinn, J. Rohrbaugh, *A spatial model...*, s. 369.

²⁰³Ibidem, s. 363.

²⁰⁴Ibidem, s. 369.

²⁰⁵T. Yu, N. Wu, *A review of study...*, s. 40; L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, *The Application of the Organizational...*, s. 172.

zidentyfikowanych wymiarów i ćwiartek pozwala określić poszczególne typy kultury organizacyjnej. Każdy kwadrat reprezentuje podstawowe założenia, orientację i wartości, czyli te same elementy, które tworzą rdzeń kultury organizacyjnej. OCAI to narzędzie, za pomocą którego można zdiagnozować dominujące elementy orientacji przedsiębiorstwa i określić rodzaj, siłę i zgodność panującej kultury według typologii Camerona i Quinna. Kwestionariusz OCAI składa się z sześciu składników determinujących kulturę organizacyjną:

- cechy dominujące – Jakie są charakterystyczne cechy środowiska i atmosfery panującej w przedsiębiorstwie?
- przywództwo organizacyjne – Co rozumie się jako przywództwo? Co uważa się za zdolności przywódcze?
- zarządzanie pracownikami – Co jest charakterystyczne dla stylu menedżerskiego? Jakie metody zarządzania są stosowane?
- spójność organizacyjna – Jak konsoliduje się samo przedsiębiorstwo?
- nacisk strategiczny – Na co kładzie się nacisk w przedsiębiorstwie? Jaki jest cel przedsiębiorstwa?
- kryteria sukcesu – Jak definiuje się sukces w przedsiębiorstwie?

Każdy składnik analizowany jest na podstawie czterech stwierdzeń odpowiadających jednej z czterech form kultury organizacyjnej: klan (A), adhokracja (B), rynek (C), hierarchia (D). OCAI wymaga od respondentów rozdysponowania stu punktów na cztery stwierdzenia, aby wyrazić, w jakim stopniu oświadczenie charakteryzuje organizację w chwili obecnej, i kolejnych stu punktów, aby scharakteryzować to, jak organizacja powinna wyglądać za pięć lat. Nie ma dobrych ani złych odpowiedzi, a także nie ma dobrych lub złych kultur organizacyjnych. Obliczony średni wynik dla każdego typu kultury organizacyjnej można podsumować w postaci wykresu ilustrującego profil kulturowy organizacji²⁰⁶. Efektem oceny kultury organizacyjnej przy użyciu CVF jest ustalenie dominującej kultury, która nie jest jedyną istniejącą w organizacji. Każda organizacja jest reprezentowana przez kombinację różnych typów kultur²⁰⁷. W typologii Camerona i Quinna połączenie dwóch wymiarów skutkuje archetypem cech kulturowych w każdym z czterech kwadrantów, a mianowicie klan, adhokracja, hierarchia i rynek. Twórcy narzędzia stwierdzili, że chociaż archetypy te reprezentują stany stylizowane lub idealne, w rzeczywistości poszczególne organizacje niezależnie wykazują cechy charakterystyczne dla każdego z wymiarów, dzięki czemu np. organizacja może mieć wysoką orientację wewnętrzną i zewnętrzną jednocześnie²⁰⁸. Quinn argumentował, że termin „wartości konkurujące” odzwierciedla rzeczywistość paradoksów, które organizacje chcą osiągnąć, to znaczy być

²⁰⁶L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, *The Application of the Organizational...*, s. 172.

²⁰⁷D. Losonci, R. Kása, K. Demeter, B. Heidrich, I. Jenei, *The impact of shop floor culture...*, s. 208; D.I. Prajogo, Ch.M. McDermott, *The relationship...*, s. 712.

²⁰⁸D.I. Prajogo, Ch.M. McDermott, *The relationship...*, s. 715.

adaptowalnym i elastycznym, ale także stabilnym i kontrolowalnym²⁰⁹. Badania dowodzą, że adhokracja stanowi dominującą kulturę mającą wpływ na efektywność organizacji, jednak pozostałe typy kultury również wykazują istotną rolę w osiągnięciu pewnych aspektów efektywności. W związku z tym przedsiębiorstwa muszą je wyceniać jako część aktywów organizacyjnych²¹⁰.

W polskich realiach badania empiryczne odnoszące się do kultury organizacyjnej, rozumianej też jako „dusza firmy”, winny być prowadzone – według Zupoka – z następujących powodów²¹¹:

- dla zwiększenia skuteczniejszego zarządzania kapitałem ludzkim jest konieczne dynamiczne „cywilizowanie” kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach;
- trzeba prowadzić znacznie więcej badań dotyczących zarządzania, a czas globalizacji oraz transformacji jest „idealną okazją” do tego rodzaju badań;
- przedsiębiorstwa winny sporządzać na własny użytek i swoich klientów opis swojej kultury organizacyjnej, gdyż badania potwierdzają, iż organizacje, które to robią, wyróżniają się m.in. lepszymi inwestycjami, ekspansją, uznaniem otoczenia – pozytywnym wizerunkiem oraz identyfikacją pracowników z organizacją;
- niedostatek badań naukowych w dziedzinie kultury organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach.

Bellou sugeruje różnice w postrzeganiu przez pracowników pożądanej formy kultury organizacyjnej. Zależy to od tego, czy pracownik zajmuje kierownicze, czy niemenedżerskie stanowisko. Wynika to z innego postrzegania przez pracowników rzeczywistości organizacyjnej, celów i priorytetów na podstawie charakterystyki ich stanowiska pracy²¹².

Ližbetinová i inni wskazują, że wartość kultury organizacyjnej jest niedoceniana przez wiele przedsiębiorstw. Jako narzędzie umożliwia ona przedsiębiorstwu ujednoczenie różnych wartości, interesów i podejść pracowników. Wspólne wartości podzielane przez nich są warunkiem skutecznego przywództwa, co przekłada się na sukces organizacji na rynku²¹³.

Podsumowując rozważania zawarte w tym podrozdziale, należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu widoczna jest tendencja do przyjmowania wymiarowego lub typologicznego podejścia do badania kultur organizacyjnych. Przykładem tego drugiego jest typologia Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna. Wymienia się wiele narzędzi do pomiaru kultury organizacyjnej powstałych w różnych krajach, a także międzynarodowych, wyspecjalizowanych lub kompleksowych. Wskazuje się cele stosowanych instrumentów – od kształtujących do diagnostycznych. Opisywane instrumenty badawcze dotyczą materialnych i niematerialnych aspektów zachowania

²⁰⁹ Ibidem, s. 720.

²¹⁰ Ibidem, s. 727.

²¹¹ S. Zupok, *Kreowanie wartości...*, s. 37–39.

²¹² V. Bellou, *Identifying organizational culture...*, s. 513.

²¹³ L. Ližbetinová, S. Lorincová, Z. Čaha, *The Application of the Organizational...*, s. 175.

jednostki oraz całej organizacji. Najszerzej omawia się jedną z najpopularniejszych metod badania kultury organizacyjnej – Model wartości konkurujących (CVF). Na jego podstawie stworzono Instrument oceny kultury organizacyjnej (OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument*) Camerona i Quinna, który został wykorzystany na potrzeby badań zawartych w tej monografii.

Rozdział 2

Charakterystyka branży konstrukcji metalowych w Polsce

2.1. Branża metalowa w Polsce

W niniejszej monografii opisano branżę metalową w Polsce. W literaturze przedmiotu terminy „branża” i „sektor” są czasem używane zamiennie, ale mają subtelne różnice w znaczeniu. Według *Słownika języka polskiego PWN* branża to gałąź gospodarki (handlu lub produkcji), która obejmuje usługi albo produkowane towary jednego rodzaju²¹⁴. Odnosi się do konkretnego obszaru gospodarki obejmującego różne przedsiębiorstwa działające w podobnej dziedzinie bądź zajmujące się podobnymi produktami lub usługami. Sektor z kolei jest częścią gospodarki wydzieloną ze względu na określony typ własności, produkcji lub usług²¹⁵. Jest bardziej ogólnym pojęciem, odnoszącym się do większej kategorii gospodarki obejmującej różne branże. Według ujęcia Michaela Portera sektor to część przemysłu (gospodarki) grupująca przedsiębiorstwa produkujące wyroby albo usługi o podobnym przeznaczeniu (grupa firm wytwarzających wyroby będące substytutami)²¹⁶. W skrócie, branża koncentruje się na konkretnej dziedzinie działalności gospodarczej, podczas gdy sektor odnosi się do większej kategorii, która może zawierać różne branże. Na przykład branża telekomunikacyjna może być częścią szerszego sektora technologicznego.

Branża metalowa stanowi istotną część przemysłu Polski. Definiując pojęcie branży przemysłowej, można analizować dwa źródła:

- ekonomię – definiuje branżę jako grupę niezależnych przedsiębiorstw wytwarzających ten sam produkt. To, czy dwa produkty są takie same, określa się w kategoriach ich substytucyjności wyrażonej jako krzyżowa elastyczność popytu. Mówiąc potocznie, im bardziej zakup produktu A zastępuje (można go zastąpić) zakup produktu B, tym bardziej A i B są takie same, a więc w tej samej branży;

²¹⁴ *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/> [dostęp: 15.12.2023].

²¹⁵ *Ibidem*.

²¹⁶ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 23.

- systemy klasyfikacji, które zostały opracowane w celu podziału zakładów według rodzaju działalności, w którą są zaangażowane. Aby zostać uznaną za branżę, grupa zakładów musi mieć wspólną podstawową działalność i statystycznie istotną wielkość²¹⁷.

Główne cechy branży to:

- poszczególne zakłady gospodarcze są zgrupowane razem;
- jednostki gospodarcze uzyskują dochody;
- jednostki gospodarcze wytwarzają i sprzedają wspólny produkt, tj. produkt jednego przedsiębiorstwa jest substytutem innego produktu z tej samej branży²¹⁸.

John Nightingale zdefiniował branżę przemysłową jako dowolną grupę indywidualnych przedsiębiorstw, która jest istotna, gdy badamy zachowanie jednego takiego biznesu. Branża charakteryzuje się w dużej mierze specyficznymi technikami i procesami. Indywidualne przedsiębiorstwo musi być postrzegane jako działające w ramach branży przemysłowej, na którą składają się wszystkie przedsiębiorstwa obsługujące procesy wystarczająco podobnego rodzaju (co oznacza posiadanie zasadniczo podobnych zasobów technicznych) i mające wystarczająco podobne doświadczenie i wiedzę, aby każdy mógł produkować dany towar i zrobićby to, gdyby było to wystarczająco atrakcyjne²¹⁹. Inna definicja mówi, że branża to dowolna grupa przedsiębiorstw, które obsługują podobne procesy i mogą wytwarzać technicznie identyczne produkty w określonym horyzoncie planowania. Obejmuje ona ograniczenia po stronie nakładów, ponieważ każde przedsiębiorstwo używa bardzo podobnych nakładów pracy, surowców i maszyn²²⁰. Porter twierdzi, że przemysł to rynek, na którym podobne lub blisko spokrewnione produkty są sprzedawane nabywcom. Niektóre branże mogą zawierać tylko jedną odmianę produktów. Bardziej typowe jest to, że branża zawiera różnorodne produkty sprzedawane wielu obecnym lub potencjalnym klientom, którzy różnią się pod względem demograficznym i psychograficznym, i którzy mogą się zmieniać w zależności od potrzeb, chęci bądź popytu. Przedsiębiorstwa z danego segmentu branżowego tworzą nowe odmiany produktów, które pełnią nowe funkcje, łączą je w nowy sposób lub dzielą na oddzielne produkty. Podobnie nowi klienci mogą porzucić branżę. Segment branżowy to połączenie odmiany produktu (odmian)

²¹⁷ T.L. Davidson, *What are travel and tourism: are they really an industry?*, w: *Global Tourism*, red. W.F. Theobald, Elsevier Inc., Burlington 2005, s. 26.

²¹⁸ Ibidem, s. 27.

²¹⁹ J. Nightingale, *On the Definition of 'Industry' and 'Market'*, „The Journal of Industrial Economics” 1978, vol. 27, no. 1, s. 32.

²²⁰ Ibidem, s. 35.

i grupy konsumentów, którzy go kupują. Segmentacja branżowa to podział branży na podjednostki w celu opracowania strategii konkurencyjnej. Podstawowym powodem segmentacji branży jest formułowanie strategii konkurencyjnej²²¹.

Bazując na definicji systemów klasyfikacji branży przemysłowych w Polsce, stosuje się Polską Klasyfikację Działalności (PKD). Opiera się ona na klasyfikacji przedmiotowej, co oznacza, że jedynym kryterium podziału i klasyfikacji jest rodzaj działalności gospodarczej, a nie instytucja²²². Zakłady przemysłowe dzieli się zgodnie z ich procesami produkcyjnymi, aby tworzyć bardziej jednorodne kategorie, które lepiej nadają się do analizy ekonomicznej²²³. W tabeli 7 przedstawiono podział zakładów przemysłowych sekcji C zawierającej klasę 25.11. Produkcja konstrukcji metalowych i ich części.

TABELA 7. Branżowy podział przemysłu w sekcji C: przetwórstwo przemysłowe

Przykładowy dział	Przykładowa grupa	Przykładowe klasy
Dział 10. Produkcja artykułów spożywczych	Grupa 10.1. Przetwarzanie i konserwowanie mięsa oraz produkcja wyrobów z mięsa	Klasa 10.11. Przetwarzanie i konserwowanie mięsa, z wyłączeniem mięsa z drobiu
Dział 11. Produkcja napojów	Grupa 11.0. Produkcja napojów	Klasa 11.01. Destylowanie, rektyfikowanie i mieszanie alkoholi
Dział 12. Produkcja wyrobów tytoniowych	Grupa 12.0. Produkcja wyrobów tytoniowych	Klasa 12.00. Produkcja wyrobów tytoniowych
Dział 13. Produkcja wyrobów tekstylnych	Grupa 13.1. Przygotowanie i przędzenie włókien tekstylnych	Klasa 13.10. Przygotowanie i przędzenie włókien tekstylnych
Dział 14. Produkcja odzieży	Grupa 14.1. Produkcja odzieży, z wyłączeniem wyrobów futrzarskich	Klasa 14.11. Produkcja odzieży skórzanej
Dział 15. Produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawionych	Grupa 15.1. Wyprawa skór, garbowanie; wyprawa i barwienie skór futerkowych; produkcja toreb bagażowych, toreb ręcznych i podobnych wyrobów kaletniczych; produkcja wyrobów rymarskich	Klasa 15.11. Wyprawa skór, garbowanie; wyprawa i barwienie skór futerkowych

²²¹ B.G. Pitts, L.W. Fielding, L.K. Miller, *Industry Segmentation Theory and the Sport Industry: Developing a Sport Industry Segment Model*, „Sport Marketing Quarterly” 1994, vol. 3, no. 1, s. 16.

²²² W. Alejziak, *Przemysł turystyczny – przyczynek do dyskusji na temat zasadności używania, definicji oraz zakresu znaczeniowego pojęcia*, w: *Przemysł turystyczny*, red. A. Schwichtenberg, E. Dziegieć, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2000, s. 5.

²²³ J. Krishnan, E. Press, *The North American Industry Classification System and Its Implications for Accounting Research*, „Contemporary Accounting Research” 2003, vol. 20, no. 4, s. 691.

Przykładowy dział	Przykładowa grupa	Przykładowe klasy
Dział 16. Produkcja wyrobów z drewna oraz korka, z wyłączeniem mebli; produkcja wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania	Grupa 16.1. Produkcja wyrobów tartacznych	Klasa 16.10. Produkcja wyrobów tartacznych
Dział 17. Produkcja papieru i wyrobów z papieru	Grupa 17.1. Produkcja masy włóknistej, papieru i tektury	Klasa 17.11. Produkcja masy włóknistej
Dział 18. Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	Grupa 18.1. Drukowanie i działalność usługowa związana z poligrafią	Klasa 18.11. Drukowanie gazet
Dział 19. Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej	Grupa 19.1. Wytwarzanie i przetwarzanie koksu	Klasa 19.10. Wytwarzanie i przetwarzanie koksu
Dział 20. Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	Grupa 20.1. Produkcja podstawowych chemikaliów, nawozów i związków azotowych, tworzyw sztucznych i kauczuku syntetycznego w formach podstawowych	Klasa 20.11. Produkcja gazów technicznych
Dział 21. Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych	Grupa 21.1. Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych	Klasa 21.10. Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych
Dział 22. Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	Grupa 22.1. Produkcja wyrobów z gumy	Klasa 22.11. Produkcja opon i dętek z gumy; bieżnikowanie i regenerowanie opon z gumy
Dział 23. Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych	Grupa 23.1. Produkcja szkła i wyrobów ze szkła	Klasa 23.11. Produkcja szkła płaskiego
Dział 24. Produkcja metali	Grupa 24.1. Produkcja surówki, żelazostopów, żeliwa i stali oraz wyrobów hutniczych	Klasa 24.10. Produkcja surówki, żelazostopów, żeliwa i stali oraz wyrobów hutniczych
Dział 25. Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń	Grupa 25.1. Produkcja metalowych elementów konstrukcyjnych	Klasa 25.11. Produkcja konstrukcji metalowych i ich części
Dział 26. Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	Grupa 26.1. Produkcja elektronicznych elementów i obwodów drukowanych	Klasa 26.11. Produkcja elementów elektronicznych

Przykładowy dział	Przykładowa grupa	Przykładowe klasy
Dział 27. Produkcja urządzeń elektrycznych	Grupa 27.1. Produkcja elektrycznych silników, prądnic, transformatorów, aparatury rozdzielczej i sterowniczej energii elektrycznej	Klasa 27.11. Produkcja elektrycznych silników, prądnic i transformatorów
Dział 28. Produkcja maszyn i urządzeń gdzie indziej niesklasyfikowana	Grupa 28.1. Produkcja maszyn ogólnego przeznaczenia	Klasa 28.11. Produkcja silników i turbin, z wyłączeniem silników lotniczych, samochodowych i motocyklowych
Dział 29. Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli	Grupa 29.1. Produkcja pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli	Klasa 29.10. Produkcja pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli
Dział 30. Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	Grupa 30.1. Produkcja statków i łodzi	Klasa 30.11. Produkcja statków i konstrukcji pływających
Dział 31. Produkcja mebli	Grupa 31.0. Produkcja mebli	Klasa 31.01. Produkcja mebli biurowych i sklepowych
Dział 32. Pozostała produkcja wyrobów	Grupa 32.1. Produkcja wyrobów jubilerskich, biżuterii i podobnych wyrobów	Klasa 32.11. Produkcja monet
Dział 33. Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń	Grupa 33.1. Naprawa i konserwacja metalowych wyrobów gotowych, maszyn i urządzeń	Klasa 33.11. Naprawa i konserwacja metalowych wyrobów gotowych

ŹRÓDŁO: opracowanie na podstawie: *Jak korzystać z internetowej bazy danych PONT Info?*, <http://baza.pontinfo.com.pl/przel.php> [dostęp: 7.12.2023].

W dalszej części rozważań skupiono się na przemyśle metalowym, a w szczególności produkcji konstrukcji metalowych i ich części, gdyż ta branża została objęta zakresem badań. W procesie produkcji większości dóbr i usług można wyróżnić różne komponenty, które składają się na ostateczny produkt²²⁴. Branża metalowa jest powiązana z innymi sektorami produkcyjnymi. Półfabrykaty metalowe trafiają do korporacji motoryzacyjnych, maszynowych, transportowych i innych specjalistycznych. Konstrukcje metalowe w większości stanowią składową większych systemów przynależnych do innych branż przemysłowych. Sektor metalowy składa się z wielu powiązanych działów. Najważniejsze z nich to:

- wytwarzanie (produkcja) stali oraz obróbka szerokiej gamy metali (kucie, odlewanie, inne podobne czynności, w tym metalurgia proszków);
- sprzedaż wyrobów stalowych i czystych surowców;

²²⁴W. Alejskiak, *Przemysł turystyczny...*, s. 12.

- produkcja konstrukcji metalowych głównie na potrzeby nowoczesnego budownictwa;
- produkcja precyzyjnych elementów metalowych (rury, grzejniki, kotły centralnego ogrzewania itp.).

W branży metalowej stosunkowo rzadko można spotkać bardzo duże korporacje. Ten dział gospodarki jest raczej rozproszony na niewielkie, lecz mocno wyspecjalizowane podmioty skupione w klastrach lub w innym układzie. W Polsce sektor metalowy bazuje w największym stopniu na kapitale zagranicznym ze względu na przekazywanie właściwych technologii. Polska nie może pochwalić się dobrym, samodzielnym zapleczem produkcyjnym. Technologia zdecydowanie pochodzi z krajów Europy Zachodniej, a Polska wykorzystuje ten potencjał raczej w charakterze pośrednim. W naszym kraju ponad 80% przedsiębiorstw produkcji metalowej to małe biznesy z kapitałem zagranicznym. Współpraca oraz wymiana informacji, *know-how*, doświadczeń i maszyn w sektorze jest wręcz niezbędna. Potencjał rozwoju branży metalowej jest właściwie nieograniczony. We wskazanej kategorii współpraca biznesowa jest opłacalna. Branża metalowa to dominujące zagadnienie w gospodarce światowej. Niestety technologie zdolne podbić rynek zagraniczny rzadko występują w Polsce, która raczej pośredniczy w wymianie technologicznej i oddaje potencjał roboczy kapitałowi zagranicznemu²²⁵.

Branża produkcji konstrukcji metalowych w Polsce jest istotnym sektorem gospodarki, obejmującym szeroki zakres działalności związanej z wytwarzaniem elementów stalowych i konstrukcji metalowych. Liczne przedsiębiorstwa specjalizujące się w tej branży dostarczają innowacyjnych rozwiązań konstrukcyjnych dla różnych sektorów, takich jak budownictwo, energetyka, transport czy przemysł petrochemiczny. Na strukturę branży składają się różnorodne podmioty, poczynając od małych zakładów specjalizujących się w produkcji małych elementów, na dużych firmach, które zajmują się kompleksową produkcją konstrukcji stalowych i metalowych, kończąc. W Polsce funkcjonują również przedsiębiorstwa świadczące usługi spawalnicze oraz obróbkę metali, co wprowadza dodatkowe ogniwo w strukturze branżowej. Branża ta ściśle powiązana jest z sektorami budownictwa i infrastruktury, gdyż konstrukcje metalowe są powszechnie stosowane w budowie hal przemysłowych, mostów, obiektów infrastrukturalnych oraz turbin wiatrowych. Ponadto rozwój branży jest często wspierany przez projekty związane z energią odnawialną, gdzie konstrukcje metalowe mają zastosowanie w instalacjach fotowoltaicznych, farmach wiatrowych czy elektrowniach słonecznych. Ważnym elementem struktury branży jest również zatrudnienie, ponieważ produkcja konstrukcji metalowych generuje istotne miejsca pracy. Pracownicy tej branży często posiadają specjalistyczną wiedzę w dziedzinie obróbki metali, spawania oraz projektowania konstrukcji. Powiązania między firmami w tej branży obejmują zarówno relacje klient–dostawca, gdzie producenci konstrukcji

²²⁵ *Charakterystyka branży metalowej*, <https://branzametalowa.pl/artykuly/charakterystyka-branzy-metalowej/> [dostęp: 16.08.2022].

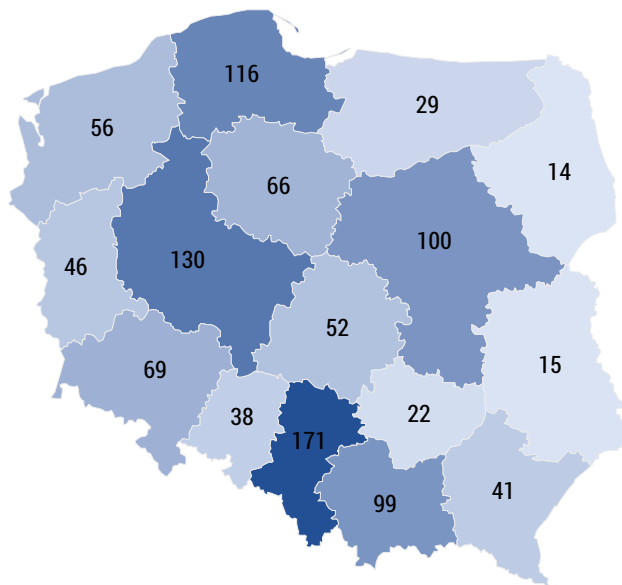
metalowych współpracują z firmami budowlanymi i inżynieryjnymi, jak i współpracę międzyproduktową, gdzie różne przedsiębiorstwa specjalizujące się w różnych aspektach produkcji konstrukcji metalowych łączą swoje umiejętności, aby dostarczyć kompleksowe rozwiązania. W kontekście międzynarodowym polskie firmy z branży konstrukcji metalowych coraz częściej uczestniczą w międzynarodowych projektach budowlanych, co przyczynia się do zwiększenia prestiżu polskiego przemysłu metalowego na arenie globalnej. Współpraca z partnerami zagranicznymi stwarza możliwość wymiany *know-how*, technologii i doświadczeń, co sprzyja rozwojowi innowacyjności w branży. Warto również zaznaczyć, że branża konstrukcji metalowych w Polsce podlega regulacjom dotyczącym norm jakościowych i bezpieczeństwa, co wymusza na przedsiębiorstwach stałe dostosowywanie się do nowych wytycznych.

Podsumowując, branża produkcji konstrukcji metalowych w Polsce stanowi istotny filar gospodarki, ściśle powiązany z rozwojem infrastruktury, przemysłu oraz energii odnawialnej. Struktura tej branży obejmuje różnorodne podmioty, a jej dynamika kształtowana jest przez innowacje, współpracę międzynarodową oraz zrównoważony rozwój.

2.2. Przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych w świetle danych statystycznych

Baza firm BNF (internetowa baza firm i przedsiębiorstw) o PKD 25.11.Z (producenci konstrukcji metalowych i ich części) zawiera dane 11 968 podmiotów zarejestrowanych w GUS-ie (Główny Urząd Statystyczny), prowadzących przeważającą działalność pod powyższym PKD. Analizę ograniczono do podmiotów, o których w bazie znajduje się informacja o wyniku finansowym oraz zatrudnieniu. W ten sposób zawężono dane do 1064 podmiotów²²⁶. Największa koncentracja przedsiębiorstw z branży produkcji konstrukcji metalowych jest w województwach śląskim, wielkopolskim, pomorskim i mazowieckim. Rozkład danych na ten temat w poszczególnych województwach przedstawiono na rysunku 14.

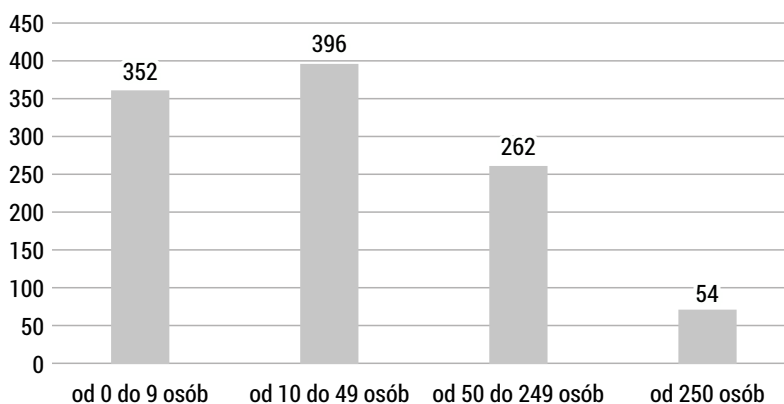
²²⁶BNF, Baza firm i osób decyzyjnych. CEIDG, KRS, REGON, <https://www.bnf.pl> [dostęp: 20.12.2022].



RYSUNEK 14. Liczba przedsiębiorstw z branży metalowej w Polsce w roku 2019

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: BNF, *Baza firm i osób decyzyjnych. CEIDG, KRS, REGON*, <https://www.bnf.pl> [dostęp: 20.12.2022].

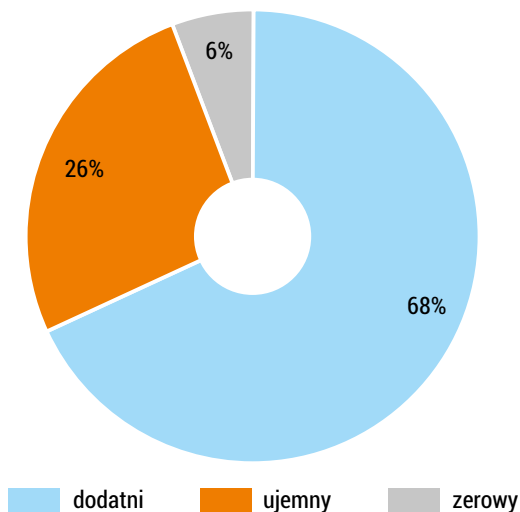
W branży przeważają przedsiębiorstwa zatrudniające do 49 osób. Jest ich w Polsce 748. Przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 249 osób jest zaledwie 54 (por. wykres 1).



WYKRES 1. Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych w roku 2019

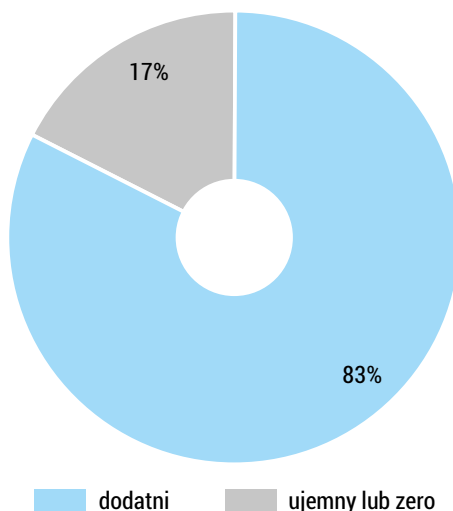
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: BNF, *Baza firm...*

W 2019 r. 68% zarejestrowanych przedsiębiorstw z badanej branży przyniosło zysk finansowy, a 26% przedsiębiorstw odnotowało stratę (por. wykres 2).



WYKRES 2. Wynik finansowy badanych przedsiębiorstw w roku 2019

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: BNF, *Baza firm...*



WYKRES 3. Wynik finansowy badanych przedsiębiorstw w roku 2022

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: Ł. Tarnawa, M. Peterlik, *Produkcja konstrukcji metalowych i ich części (PKD 25.11)*, BOŚ Bank, https://www.bosbank.pl/_data/assets/pdf_file/0020/57152/BOSBank_Konstrukcje_metalowe_2023.11.pdf [dostęp: 28.01.2024].

W latach 2016–2022 liczba podmiotów opisywanej branży zmalała o 10%²²⁷. W 2022 r. 83% zarejestrowanych przedsiębiorstw z badanej branży przyniosło zysk finansowy, a 17% przedsiębiorstw odnotowało stratę bądź wynik był zerowy (por. wykres 3).

Lata 2021–2022 to okres bardzo dynamicznego wzrostu przychodów w branży – rosły one w tym czasie o ok. 30% rocznie. Po uwzględnieniu wzrostu cen producenckich, który w 2021 r. wyniósł 7%, a w 2022 r. ponad 12%, realny roczny wzrost przychodów (a co za tym idzie produkcji) szacuje się na ok. 20–25%. Tak znaczący wzrost aktywności branży był efektem wzrostu popytu związanego z postpandemicznym odbiciem inwestycyjnym, w tym wysokiej aktywności w segmencie budownictwa infrastrukturalnego²²⁸.

Wśród przedsiębiorstw z branży metalowej dominuje jedna strategia rozwoju – nastawienie na ekspansję i zwiększanie skali działalności lub rozszerzenie jej profilu przez wdrażanie innowacji produktowych i procesowych poprzez zakup gotowych rozwiązań²²⁹. Dla branży produkcji konstrukcji metalowych duże znaczenie ma sprzedaż na rynkach zagranicznych – obecnie nieco ponad połowa przychodów pochodzi ze sprzedaży eksportowej. W 2017 r. przychody eksportowe stanowiły 43% przychodów ogółem, a pięć lat później udział przychodów z eksportu w przychodach ogółem wyniósł 50,4%. Głównym odbiorcą konstrukcji stalowych produkowanych w Polsce są Niemcy, na które w 2022 r. przypadała dokładnie 1/3 całego eksportu²³⁰. Poza tym krajami, których udział w eksporcie wynosi 4–6%, są: Szwecja, Francja, Norwegia, Holandia, Dania, Czechy i Belgia. Najważniejszą składową kosztów w branży produkcji konstrukcji metalowych jest zużycie materiałów, które w 2022 r. stanowiło ponad 54% kosztów ogółem. W praktyce są to koszty zakupu metali (przede wszystkim stali) wykorzystywanych do produkcji wytwarzanych przez branżę różnorodnych konstrukcji z metali. Udział kosztów zakupu stali w branży wzrósł i jest wyższy niż w latach 2018–2019, kiedy to wynosił 49%. Inne elementy kosztów mają w tej branży mniejsze znaczenie – usługi obce stanowią 17%, a wynagrodzenia 13% kosztów ogółem²³¹. Udział kosztów zużycia energii w kosztach ogółem branży nie jest duży – wynosi niecałe 1,5%. W 2022 r. wzrosły one w branży o 70% w ciągu roku, a więc w skali dwukrotnie przewyższającej tempo wzrostu przychodów²³².

Obecnie unijny rynek stali przeżywa cykliczną dekonjunkturę. Druga połowa 2022 r. i pierwsze osiem miesięcy 2023 r. to okres spadku zarówno produkcji, jak i zużycia stali w UE. Według danych World Steel Association produkcja stali surowej w Unii

²²⁷ Ł. Tarnawa, M. Peterlik, *Produkcja konstrukcji metalowych i ich części (PKD 25.11)*, BOŚ Bank, https://www.bosbank.pl/_data/assets/pdf_file/0020/57152/BOSBank_Konstrukcje_metalowe_2023.11.pdf, s. 2 [dostęp: 28.01.2024].

²²⁸ Ibidem, s. 3.

²²⁹ Mazowiecka branża metalowa potencjał i trendy, 4CF sp. z o.o., Warszawa 2018., s. 29.

²³⁰ Ł. Tarnawa, M. Peterlik, *Produkcja konstrukcji metalowych...*, s. 4.

²³¹ Ibidem.

²³² Ibidem, s. 5.

Europejskiej spadła o blisko 11% w 2022 r., a od stycznia do sierpnia 2023 r. o kolejne 10%. Stoi za tym istotne osłabienie koniunktury gospodarczej w Europie powstałe w wyniku recesji w sektorze przetwórstwa (m.in. osłabienie popytu na dobra trwałego użytku po pandemicznym boomie) oraz słabszej koniunktury w budownictwie. W Polsce bieżące tendencje spadkowe są jeszcze silniejsze niż średnio w UE²³³.

Głównymi obszarami działalności polskiej branży metalowej są:

- usługi w zakresie wykonywania części, elementów metalowych, w tym:
 - obróbka metalu, głównie skrawaniem, lecz także cięcie wodą, obróbka powierzchniowa, anodowanie,
 - projektowanie i doradztwo inżynierskie;
- produkcja i dystrybucja narzędzi i akcesoriów do obróbki skrawaniem;
- produkcja i dystrybucja metalowych mebli oraz metalowych części do ich produkcji lub wyposażenia;
- sprzedaż, produkcja, montaż, serwis, doradztwo i instalacje maszyn oraz konstrukcji metalowych;
- produkcja, dystrybucja i serwis osprzętu dla instalacji procesowych i hydraulicznych, a także ich kładzenie u klienta.

Zauważalny jest wysoki poziom zróżnicowania ich odbiorców według branży. Najczęściej produkty z branży metalowej są kupowane przez przedsiębiorstwa związane z motoryzacją, przemysłem maszynowym, branżą spożywczą oraz budownictwem²³⁴.

2.3. Wyzwania i perspektywy rozwoju badanej branży

Zmiany i transformacje, jakie zaszły w Polsce od 1989 r., zwłaszcza przynależność do Unii Europejskiej (od 2004 r.), powiązanie polskiej gospodarki z rynkami światowymi (a więc zależność od światowej koniunktury), ostatnio zaś pandemia COVID-19 (od 2020 r.) i spowodowana nią destabilizacja życia społecznego i gospodarczego, narastająca rywalizacja o hegemonię światową między Chinami a USA, presja Rosji na uzależnienie Europy i wojna w Ukrainie bardzo zdynamizowały sytuację gospodarki i przemysłu w Polsce. Zwiększył się także margines niepewności i przewidywalności rozwoju, także w wyniku nacisku ekologicznego i osiągnięcia granic wzrostu wynikających z wyczerpywania się bogactw naturalnych Ziemi. W przemyśle metalowym w Polsce obserwuje się nasilenie działań konkurencyjnych, podobnie jak w innych sektorach gospodarki. Taka sytuacja wynika z rosnącego zapotrzebowania na konstrukcje

²³³Ibidem, s. 6.

²³⁴Ibidem, s. 2.

stalowe zarówno w innych gałęziach przemysłu w Polsce (głównie przemysłu maszynowego i budownictwa), jak i ze wzrostu eksportu do krajów Unii Europejskiej oraz do innych krajów²³⁵.

Jak wykazano wcześniej, w przemyśle metalowym zdecydowanie dominują podmioty małe i średnie. Ze względu na wysoki popyt na specjalistyczną wiedzę i wyszukane wymagania wobec podmiotów obrabiających metale na wielkie koncerny zazwyczaj składa się struktura drobnych przedsiębiorstw podlegających firmie matce. Pozytywnymi konsekwencjami takiego stanu rzeczy są oczywiście konkurencyjność, duży wybór i szybki rozwój branży. Rozdrobnienie wytwórców niesie za sobą skutek uboczny w postaci wysokiego zagrożenia płynności dostaw oraz obsługi kluczowych klientów, jak też natrafienia na podmiot, który nie będzie dostatecznie kompetentny, by spełnić stawiane przed nim wymagania i generujący tym samym dodatkowe koszty oraz potencjalne straty na wizerunku. Na światowym rynku metalowym przodują Chiny i Japonia – niemal połowa wyrobów stalowych na świecie pochodzi z ich produkcji. Dla porównania, wkład Polski plasuje się w okolicach 1% całej światowej produkcji. Kluczowym czynnikiem poprawienia pozycji na rynku jest pozyskiwanie stali w konkurencyjnych stawkach. W tej kwestii największą rolę odgrywają producenci stali. Jako dostawcy kluczowego surowca wyznaczają trend konkurencyjny i kształtują rynek. Konieczność dopasowania się innych podmiotów do stawianych przez nich wymagań ogranicza ich rynkową elastyczność i środki, które mogą przeznaczyć na innowacje²³⁶. Na czele producentów stali znajdują się Chiny z roczną produkcją w 2021 r. przekraczającą 1 mld ton, co stanowi ponad połowę światowej produkcji stali. Na kolejnych miejscach uplasowały się: Indie, Japonia, USA i Rosja. Ukraina w zestawieniu za 2021 r. zajęła 14. miejsce z produkcją 21,4 mln ton. Z kolei Polska, która w 2021 r. wytworzyła 8,4 mln ton stali, zajęła 22. miejsce²³⁷. To właśnie jest powodem pogłębiającej się przepaści między rynkiem europejskim i amerykańskim a deklasującym je rynkiem azjatyckim. Podobnie ma się sprawa z dostawcami energii, choć tutaj elastyczność wyboru dostawców jest odczuwalnie większa. Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na zachowanie podmiotów branży są koszty pracy. W branży metalowej można zauważyć trend stopniowej marginalizacji znaczenia pracowników fizycznych i rosnący wpływ automatyzacji²³⁸, która głównie wkracza w dwa rejony. Pierwszym jest przygotowanie elementów pod dalszy montaż. W pełni zautomatyzowana technologia pobierania materiału i sortowania części znacznie przyspiesza cykl produkcji przy minimalnej logistyce i ingerencji operatora.

²³⁵ D. Janczewska, *Wykorzystanie strategii innowacyjnych opartych na kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego w procesie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa – na przykładzie przedsiębiorstw z grupy MŚP z branży przemysłu metalowego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, nr 5, s. 158.

²³⁶ *Problemy i wyzwania przemysłu metalowego*, <http://emetale.eu/problemy-przemyslu-metalowego> [dostęp: 20.09.2021].

²³⁷ B. Oksińska, *Wojna w Ukrainie zatrzęsa rynkiem stali. Oto co nas czeka*, Business Insider, 17.03.2022, <https://businessinsider.com.pl/biznes/wojna-w-ukrainie-zatrzesa-rynkiem-stali-oto-co-nas-czeka/nzpj97t> [dostęp: 17.07.2022].

²³⁸ *Problemy i wyzwania przemysłu...*

Drugim procesem, który jest automatyzowany, jest spawanie elementów w celu uzyskania produktu finalnego. Spawanie zrobotyzowane to proces polegający na zastąpieniu pracownika, który do tej pory zajmował się spawaniem, specjalnie zaprogramowanym robotem²³⁹. Praca robota spawalniczego niesie za sobą szereg korzyści:

- bezpieczeństwo – proces spawania nie należy do przyjaznych zdrowiu. Wysoka temperatura i jasne światło mogą uszkodzić wzrok po wielu latach ciągłego spawania, a dodatkowo wydzielane są szkodliwe związki, które, choć w małych ilościach, w długim czasie mogą nieść za sobą negatywne skutki zdrowotne. Spawanie robotem pozwala oddzielić operatora od stanowiska spawalniczego, dzięki czemu jego praca staje się dużo bezpieczniejsza²⁴⁰;
- redukcja kosztów zużycia materiałów spawalniczych – spawanie robotem minimalizuje ilość zużywanych materiałów spawalniczych przez precyzyjne położenie i odpowiednio grube spoiny. Robot wykonuje ścieg krócej, tym samym pobiera mniej materiału oraz zużywa mniej energii. Generuje również mniej odprysków i odpadów materiałów spawalniczych. Dzięki temu przedsiębiorstwo może osiągnąć 10–20% oszczędności w kosztach materiałów spawalniczych²⁴¹;
- wzrost wydajności – spawanie robotem spawalniczym zwiększa wydajność całego procesu. W odróżnieniu od człowieka ruchy maszyny są niezwykle precyzyjne i szybkie²⁴². Potrafią one wykonać spoinę w czasie kilkukrotnie krótszym od dobrego spawacza. Różnica wynika z prędkości spawania. Człowiek jednym ruchem jest w stanie wykonać tylko ok. 50 cm spoiny i pracować z prędkością zbliżoną do 0,6 m/min. Roboty mogą pracować z prędkościami powyżej 2 m/min²⁴³. Dodatkowo robot może bez problemu pracować całą dobę, siedem dni w tygodniu, nie odczuwając zmęczenia. Dzięki temu notuje się wzrost liczby detali wykonywanych na danym stanowisku spawalniczym w ciągu jednego dnia. Konsekwencją tego może być zmniejszenie liczby stanowisk lub zwiększenie produkcji;
- brak problemów z pozyskiwaniem spawaczy – dobry spawacz to wysoki koszt, a dodatkowo obecna sytuacja na rynku pracy sprawia, że jest on trudny do zdobycia. Doświadczenie, umiejętności, a przede wszystkim talent do spawania są zdolnościami mocno poszukiwanymi. Spawanie robotem spawalniczym rozwiązuje ten problem. Wystarczy bowiem jeden technolog, który zajmuje się wdrażaniem programów na stanowiskach spawalniczych. Obsługą samych robotów do spawania mogą zająć się mniej wykwalifikowani pracownicy;

²³⁹ Spawanie zrobotyzowane, <https://erobot.com.pl/spawanie-zrobotyzowane/> [dostęp: 18.07.2022].

²⁴⁰ Ł. Tyczyński, *Czy spawanie zrobotyzowane to przyszłość przemysłu? Zobacz, co potrafi zrobić robot do spawania*, <https://easyrobots.pl/czy-spawanie-zrobotyzowane-to-przyszlosc-przemyslu-zobacz-co-potrafi-zrobic-robot-do-spawania/> [dostęp: 18.07.2022].

²⁴¹ *Zalety spawania robotem*, <https://ciecielaser.pl/zalety-spawania-robotem/> [dostęp: 19.07.2022].

²⁴² Ł. Tyczyński, *Czy spawanie zrobotyzowane...*

²⁴³ *Zalety spawania robotem...*

- wysoka powtarzalność spawania – główną zaletą spawania robotami spawalniczymi jest powtarzalność. Ich precyzja pozwala dokładnie odtworzyć proces i uzyskać praktycznie identyczne wyniki. Dzięki temu za każdym razem wykonana zostaje spoina najwyższej jakości, co pozwala także zminimalizować konieczność dalszej obróbki złączy. Przekłada się to na kolejne oszczędności kosztów związanych ze zużyciem materiałów i czasu produkcji;
- elastyczność spawania robotem – może się wydawać, że spawanie zrobotyzowane ułatwia jedynie pracę wielkich hal produkcyjnych, na których cały czas produkuje się te same detale. Jednak przebrojenie celi spawalniczej wcale nie jest tak czasochłonne. Najczęściej wystarczą przełączenie programu oraz ewentualna wymiana oprzyrządowania na odpowiednie, zawarte w karcie technologicznej danego detalu. Oznacza to, że już w ciągu kilku minut robot do spawania jest gotowy do pracy z innym detalem niż do tej pory;
- prestiż firmy używającej nowoczesnych robotów spawalniczych – używanie nowoczesnych rozwiązań podnosi prestiż firmy. Z jednej strony docenią to pracownicy chcący pracować dla szybko rozwijającego się producenta. Będzie to dla nich szansa na szybki rozwój. Z drugiej strony także klienci chętniej korzystają z usług firmy stosującej nowoczesne roboty spawalnicze. Mogą bowiem liczyć na wyższą jakość otrzymywanych wyrobów oraz krótszy czas ich produkcji²⁴⁴.

Podsumowując, należy wskazać, że dostawy stali, minimalizacja kosztów energii elektrycznej, materiałów spawalniczych i kadry to największe problemy, z jakimi przedsiębiorstwa przemysłu metalowego muszą się mierzyć i na jakie zwracać uwagę²⁴⁵.

Przedsiębiorstwa z sektora metalowego rozwijają się dynamicznie. Taki wniosek można wysnuć, analizując plany i kontrakty spółek działających na polskim rynku. Przedsiębiorstwa z branży starają się realizować odpowiednią, dopasowaną do bieżących wyzwań strategię. Dobrym przykładem jest tutaj duża dywersyfikacja segmentowa i geograficzna pozwalająca na stabilny rozwój mimo pojawiających się zagrożeń rynkowych. Kładzie się także duży nacisk na optymalizację i rozwijanie prowadzonej działalności. W obszarach produkcyjnych automatyzuje się procesy – wprowadza robotyzację. Sięga się po nowe technologie, korzysta z wiedzy i doświadczeń oraz synergii biznesu i nauki, co pozwala na prowadzenie innowacyjnych działań i budowanie silnej pozycji²⁴⁶.

Pandemia COVID-19 pogorszyła perspektywy gospodarcze w Unii Europejskiej i na całym świecie. Wprowadzane przez rządy obostrzenia i blokady przemysłowe od marca 2020 r. wpłynęły na działalność produkcyjną i sektory wykorzystujące stal, często doprowadzając do zatrzymania zamówień i produkcji. Jednak wraz z łagodzeniem obostrzeń przewidywano stopniową poprawę. Ekspertcy wypowiadający się

²⁴⁴ Ł. Tyczyński, *Czy spawanie zrobotyzowane...*

²⁴⁵ *Problemy i wyzwania przemysłu...*

²⁴⁶ M. Kaczmarczyk, *Trudny czas, dobre wyniki*, Newsweek, 28.10.2019, <https://www.newsweek.pl/biznes/polski-sektor-metalowy/0869np1> [dostęp: 30.09.2021].

na różnych portalach branżowych twierdzą, że na wzrost cen wyrobów stalowych wpłynęło kilka kwestii, m.in. pandemia COVID-19, aspekty ekologiczne, a także polityka gospodarcza krajów azjatyckich²⁴⁷.

Kolejnym zagrożeniem dla branży jest wojna w Ukrainie. Agresja Rosji na Ukrainę całkowicie zmieniła sytuację na rynku stali w UE, a wprowadzenie embarga na import rosyjskich wyrobów stalowych dołożyło dodatkowych komplikacji²⁴⁸. Pojawiły się obawy, że ilość stali oferowanej w Europie będzie zbyt mała, by zaspokoić popyt²⁴⁹. Przedstawiciele branży uspokajają, że stali nie zabraknie, trzeba się jednak liczyć z mocnym wzrostem cen, co odbije się na wszystkich odbiorcach wyrobów hutniczych. Zawirowania na unijnym rynku stali obserwujemy niemal od początku działań wojennych w Ukrainie. Już drugiego dnia po wybuchu wojny surowce do wyrobu stali zaczęły gwałtownie drożeć. Nie wiadomo było, w jakiej cenie i czy w ogóle sprzedawać produkty hutnicze. Wielu producentów i dystrybutorów stali wstrzymało na polskim rynku jej ofertowanie w związku z niespotykaną zmiennością cen. Przesunęły się też mocno terminy oczekiwania na stal – z 4–5 tygodni do 5–6 tygodni. W kolejnych dniach ceny surowców nieco spadły, a sytuacja rynkowa powoli zaczęła się stabilizować. W wyniku konfliktu w Ukrainie drastycznie podrożał węgiel koksowy stosowany w hutnictwie – z 430 do 670 dol./t. Z kolei stawki złomu używanego w stalowniach elektrycznych wzrosły z 500 do ok. 700 dol./t. Część ukraińskich stalowni wstrzymała produkcję, a wszystkie zamroziły eksport wyrobów za granicę.

Od wybuchu wojny przemysł europejski nie jest chętny do składania zamówień u rosyjskich producentów ze względów politycznych, wizerunkowych i związanych z sankcjami. To wszystko wpłynęło na gwałtowny wzrost cen stali. Tym bardziej że produkty rosyjskie były tańsze. Ponadto europejskie hutnictwo mocno korzystało także z rosyjskiego węgla koksowego i po wybuchu konfliktu musiało szybko, w obawie przed ewentualnym embargiem na import tego surowca, szukać alternatywnych dostaw. W ciągu jednego tygodnia kształtowniki gięte na zimno podrożały o 74%, blachy o 51%, a pręty żebrowane o 40%. W przypadku blach ceny stały się wyższe aż o 228% niż w 2021 r., ceny prętów zaś w ciągu roku wzrosły o 195%. Wzrosty cen spowodowane są wojną w Ukrainie, jako że Rosja i Ukraina to znaczący producenci i eksporterzy stali oraz rudy żelaza wykorzystywanej w produkcji stali metodą wielkopiecową²⁵⁰. Rosja jest 5. na świecie producentem stali, a Ukraina – 14. Ceny surowca gwałtownie skoczyły ze względu na wstrzymanie produkcji przez największe ukraińskie zakłady po rosyjskich atakach m.in. na Mariupol oraz w związku z sankcjami nałożonymi na Rosję. W 2021 r. prawie 10% sprowadzonego do Polski żelaza i stali pochodziło z Ukrainy. Odpowiadała ona również za 70% importu rud i koncentratów

²⁴⁷ *Wzrost cen stali – prognozy na 2021 rok*, <https://alumetal-technik.com/blog/wzrost-cen-stali-prognozy-na-2021-rok/> [dostęp: 30.09.2021].

²⁴⁸ B. Oksińska, *Wojna w Ukrainie...*

²⁴⁹ *Wojna w Ukrainie a GPW. Jak reagują najwrażliwsze branże?*, <https://www.timsa.pl/wojna-w-ukrainie-a-gpw-jak-reaguja-najwrażliwsze-branze/> [dostęp: 18.07.2022].

²⁵⁰ B. Oksińska, *Wojna w Ukrainie...*

żelaza do produkcji stali w Polsce²⁵¹. Przedstawiciele branży nie chcą prognozować, jak mocno jeszcze mogą rosnąć ceny stali. Obecnie surowce są bardzo drogie, a ceny złomu, węgla koksującego czy energii wręcz zabójcze dla hutnictwa. To wszystko oczywiście znajdzie swoje przełożenie w cenach wyrobów hutniczych, bo huty nie mogą sprzedawać towaru poniżej kosztów produkcji. Nie wiadomo natomiast, jak długo utrzyma się ta sytuacja i jak w dłuższej perspektywie ukształtują się ceny surowców²⁵². Wiadomo natomiast, że od początku rosyjskiej inwazji na Ukrainę spore emocje wśród inwestorów wywołują notowania surowców energetycznych, w tym węgla. Jego cena na giełdach towarowych jest o ok. 100% wyższa niż jeszcze na początku roku²⁵³.

Od czasu wybuchu wojny w Ukrainie i wzrostu cen energii i surowców energetycznych aż 81% procent przedsiębiorstw w Polsce odczuło negatywny wpływ konfliktu, 27% ma zagrożoną płynność, a w 12% firm produkcja została zatrzymana. Wiele przedsiębiorstw zgłasza, iż wolne środki przekazuje na zbudowanie zapasu materiałów na dalszą produkcję. Aż 25% ankietowanych widzi ryzyko bankructwa z powodu wyższujących cen energii i surowców²⁵⁴. Najbardziej zagrożone zamknięciem są firmy z branży obróbki metali, w których obserwujemy kumulację braku dostaw stali z Ukrainy oraz wysokiej chłonności energetycznej²⁵⁵. Po wybuchu wojny w Ukrainie jako duże wyzwanie wymienia się również odpływ tamtejszych pracowników²⁵⁶.

W 2022 r. ceny stali spadły, co wynikało z obniżonego popytu, spowolnienia inwestycji i zmian w łańcuchach dostaw. Słabsza koniunktura gospodarcza w Unii Europejskiej, zwłaszcza w Niemczech, przyczyniła się do spadku produkcji stali. Perspektywy na rok 2024 wskazują na spowolnienie wzrostu gospodarczego w Polsce, co może niekorzystnie wpłynąć na branżę produkcji konstrukcji stalowych. W kontekście konkretnych segmentów rynku widać różnice. Branża magazynowo-przemysłowa utrzymuje się na stosunkowo wysokim poziomie, ale nie osiąga już szczytu inwestycji z lat 2021–2022. Segment mieszkaniowy może odżyć w 2024 r., co może wpłynąć na popyt na konstrukcje stalowe. Jednak spowolnienie inwestycji w budownictwie drogowym oraz niższa skala inwestycji na rynku magazynowym mogą mieć negatywny wpływ na wyniki finansowe branży. Długoterminowe perspektywy branży wskazują na jej wzrost dzięki zielonej transformacji, szczególnie rozwój sektora wiatrowego *offshore* oraz plany budowy pierwszej elektrowni jądrowej w Polsce. Warto zauważyć, że sytuacja globalna, zwłaszcza w Chinach, ma kluczowe znaczenie dla cen stali na rynku krajowym. Branża produkcji konstrukcji stalowych w Polsce

²⁵¹ *Wojna w Ukrainie a GPW...*

²⁵² B. Oksińska, *Wojna w Ukrainie...*

²⁵³ *Wojna w Ukrainie a GPW...*

²⁵⁴ M. Mrowiec, *Raport. Wpływ wojny na Ukrainie na sytuację firm produkcyjnych w Polsce*, <https://getprodio.com/pl/wojna-na-ukrainie-szansa-czy-przyslowiowy-gwozdz-do-trumny-dla-firm-produkcyjnych/> [dostęp: 16.07.2022].

²⁵⁵ *Ibidem; Wojna w Ukrainie a GPW...*

²⁵⁶ B. Oksińska, *Wojna w Ukrainie...*

stoi przed wyzwaniami związanymi z obniżonym popytem, spowolnieniem inwestycji oraz zmiennością cen stali na rynku globalnym. W dłuższej perspektywie rozwój projektów związanych z zieloną transformacją oraz inwestycje infrastrukturalne mogą się przyczynić do ożywienia tej branży²⁵⁷. Z pewnością silnymi stronami sektora są m.in.: duża liczba podmiotów działających w branży (w tym o znanej marce na rynkach krajowym i zagranicznym), tradycja wytwórcza, doświadczone kadry i wykwalifikowani inżynierowie. Do słabych stron zaliczyć można wysoką konkurencję w regionie, niski poziom kapitału społecznego (wysoka nieufność i mały stopień zrzeszania się względem wielkości branży) oraz odpływ kadr do lepiej płatnych i bardziej prestiżowych zawodów. Dalsze opieranie konkurencyjności na relatywnie niskich cenach bazujących na niskich kosztach pracy w Polsce względem krajów Europy Zachodniej nie jest w tym wypadku strategią przyszłościową²⁵⁸. Jako szanse mogące otwierać się przed branżą metalową podaje się m.in. poprawę wizerunku polskich przedsiębiorców na rynku unijnym oraz rozwój rynku lokalnego. Wśród zagrożeń wymienia się problemy kadrowe, niestabilność prawa, wysokie koszty wdrażania nowych technologii, rosnącą konkurencję ze strony podmiotów azjatyckich i wschodnioeuropejskich, ryzyko kursowe, rosnące koszty energii i pracy oraz możliwe zatory płatnicze²⁵⁹.

Znaczącym zagrożeniem wymienianym przez przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych jest również ryzyko wynikające z braku dostępności materiałów i ich cena.

Opierając się na aktualnych trendach w branży, można prognozować wyłącznie jej najbliższą przyszłość. Aby przewidywać dalszą przyszłość, istotne jest zdefiniowanie najważniejszych czynników zmian, które mogą mieć wpływ na sektor. Mówimy tu o tzw. megatrendach (trendach o najtrwalszym charakterze i globalnej skali oddziaływania) oraz makrotrendach (trendy zachodzące w makrootoczeniu branży). Wśród megatrendów można wyróżnić zmiany takie jak:

- wzrost demograficzny na świecie;
- starzenie społeczeństw krajów rozwiniętych;
- wzrost presji antropogenicznej na surowce nieodnawialne;
- zmiany klimatyczne i degradacja środowiska naturalnego;
- globalizacja;
- świat wielomodalny;
- postęp technologiczny;
- urbanizacja.

Wśród makrotrendów w kontekście branży metalowej należy zwrócić szczególną uwagę na:

- cyfryzację;
- zwiększenie wykorzystania big data i sztucznej inteligencji;

²⁵⁷ Ł. Tarnawa, M. Peterlik, *Produkcja konstrukcji metalowych...*, s. 11.

²⁵⁸ *Mazowiecka branża metalowa...*, s. 2.

²⁵⁹ *Ibidem*, s. 27.

- rozwój transportu autonomicznego;
- robotyzację, automatyzację pracy, rozwój Przemysłu 4.0;
- rosnące wydatki na zbrojenia;
- nasilenie polityki protekcjonistycznej państw;
- utrzymanie globalnej koniunktury gospodarczej²⁶⁰.

Wielu przedsiębiorców sygnalizuje, że trudno jest im nadążyć za tempem zmian – mniej efektywne rozwiązania szybko stają się mało konkurencyjne, a wysoka efektywność – osiągnięta często dzięki wysoko zaawansowanym technologiom i skali produkcji – bywa trudna do uzyskania przez małe podmioty. W przypadku Polski warto zwrócić uwagę na wzrost inflacji i podnoszenie stóp procentowych przez RPP, a także podwyżki cen energii elektrycznej. Ta druga zmiana może szczególnie dotknąć sektor metalowy.

²⁶⁰Ibidem, s. 36.

Rozdział 3

Kultury organizacyjne w przedsiębiorstwach branży metalowej w świetle wyników badania

3.1. Metodyka badań empirycznych

W niniejszej monografii do analizy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach z branży metalowej wykorzystano metodę badań ilościowych. Jej użycie umożliwia pozyskanie standaryzowanych wyników w obszarach, które zawierają pytania badawcze. To podejście wymusza wcześniejsze rozpoznanie elementarnych cech badanej organizacji, jak struktura i cechy ogólne badanej populacji. Następnie przygotowywane jest narzędzie badawcze zgodne z wcześniej przyjętymi założeniami. Zważywszy na dużą złożoność problematyki kultury organizacyjnej, narzędzia stosowane do jej pomiaru muszą również zostać właściwie rozbudowane. Badanie ilościowe w celu dokonania diagnozy kultury organizacyjnej można przeprowadzić przy wykorzystaniu metod PAPI (*Paper and Pencil Interview*), CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*) lub CAWI (*Computer Assisted Web Interview*)²⁶¹. W ocenie autorów niniejszej monografii dużą zaletą użycia metod ilościowych przy badaniu kultury organizacyjnej jest zbieranie danych w sposób obiektywny i oparty na faktach. Wyniki badań są mierzalne i mogą być analizowane statystycznie, co pomaga uniknąć subiektywnych interpretacji. Ponadto umożliwiają przeprowadzanie pomiarów okresowych, które dzięki wcześniej dostosowanej metodyce badań mogą być realizowane bezpośrednio przez kierownictwo bez konieczności angażowania podmiotów zewnętrznych²⁶².

Celem niniejszej monografii jest dokonanie diagnozy rodzajów kultur organizacyjnych w przedsiębiorstwach branży konstrukcji metalowych w Polsce. Aby osiągnąć zdefiniowane we wstępie niniejszej monografii cele, konieczne było zaplanowanie i przeprowadzenie procesu badawczego, który składał się z następujących etapów:

²⁶¹ S. Zupok, *Kreowanie wartości...*, s. 37–39.

²⁶² Ł. Sułkowski, *Krytyczna wizja kultury...*, s. 11–15.

- I. Planowanie badań:
 - analiza literatury, zdefiniowanie podstawowych pojęć, wybór metody badawczej.
- II. Przeprowadzenie badań pilotażowych:
 - opracowanie i testowanie narzędzia badawczego wśród niewielkiej grupy przedsiębiorstw.
- III. Przeprowadzenie właściwych badań empirycznych:
 - dobór próby, badania zasadnicze ilościowe z wykorzystaniem techniki CATI, gromadzenie i weryfikacja wyników badań.
- IV. Analiza wyników badania oraz opracowanie wniosków.

Dokonanie przeglądu literatury było pierwszym etapem procesu badawczego i skutkowało opracowaniem części teoretycznej monografii oraz sformułowaniem celów i problemów badawczych.

Aby zrealizować cel główny, sformułowano następujące cele szczegółowe:

- identyfikacja dominujących typów kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych;
- identyfikacja kultur współistniejących ze sobą w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych.

Z tak sformułowanych celów wynikają pytania badawcze: Jakie typy kultur organizacyjnych występują w przedsiębiorstwach branży konstrukcji metalowych? Który typ kultury organizacyjnej dominuje w przedsiębiorstwach branży konstrukcji metalowych? Czy pewne typy kultur współistnieją ze sobą w przedsiębiorstwach branży konstrukcji metalowych?

W dalszej kolejności opracowano i przetestowano narzędzie badawcze. Zastosowano kwestionariusz ankiety zbudowany na bazie Modelu wartości konkurujących Kima Camerona i Roberta E. Quinna, częściowo bazujący na opisywanym w literaturze kwestionariuszu oceny kultury organizacyjnej OCAI263 (por. załącznik 1).

Pytania w kwestionariuszu były dostosowane do celów badania, czyli określenia dominującej kultury organizacyjnej oraz kultur współistniejących w badanych przedsiębiorstwach. W celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania przeprowadzono badania ankietowe wyjaśniające, które służą do wyjaśniania bądź przewidywania jednej lub więcej hipotetycznych relacji między niektórymi cechami respondentów a zagadnieniem. Ten rodzaj badań obejmuje wykorzystanie wnioskowania statystycznego w celu ilościowego określenia zakresu, w jakim określone cechy respondentów prowadzą do określonych wyników lub są z nimi związane²⁶⁴. Badanie zrealizowano za pomocą techniki wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI). Polega ona

²⁶³G. Wudarczewski, *Validation of Cameron and Quinn's Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) in Polish conditions*, „Central and Eastern European Journal of Management and Economics” 2018, vol. 6, no. 1, s. 101.

²⁶⁴Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 332.

na tym, że ankieter dzwoni do respondenta, przeprowadza z nim wywiady według wcześniej przygotowanego schematu, a odpowiedzi zapisuje w systemie do ankietowania. Dodatkowo zbierane w tym czasie dane zapisywane są na serwerze, co pozwala na bieżącą kontrolę warunków kwotowych. Ta cecha jest ważną zaletą CATI, gdyż wypełnienie ankiety papierowej nie daje nam takiej kontroli. Ponadto metoda ta pozwala na szybkość realizacji, obniżenie kosztów badania, standaryzację jego warunków, kontrolę przebiegu procesu zbierania danych (prowadzenie wywiadu, kontrola realizacji próby) oraz łatwość dotarcia do grup trudno dostępnych. Wśród ograniczeń CATI można wskazać: czas trwania wywiadu (nie dłuższy niż 15 minut), ograniczenie liczby pytań otwartych oraz konieczność uwzględnienia w pytaniach specyfiki rozmowy telefonicznej²⁶⁵. Wersję komputerową ankiety wykonano przy użyciu portalu www.surveio.com. Wywiad przeprowadzany był z jedną osobą z danej organizacji, która zajmowała stanowisko kierownicze lub była zatrudniona w dziale kadr. Zdecydowano się na kierowanie ankiety do osób zarządzających bądź z działu kadr ze względu na ich najobszerniejszą wiedzę w zakresie badanej tematyki. Podobne podejście jest szeroko stosowane i opisywane w literaturze²⁶⁶. Używając telefonu, ankieter zadawał pytania widoczne na ekranie i zapisywał (i/lub nagrywał) odpowiedzi respondenta, wprowadzając je do pamięci komputera. Na bieżąco kontrolowano postępy badania. Wyniki dostępne były niemal natychmiast po jego zakończeniu. Taka procedura umożliwiła likwidację procesu przepisywania i kodowania ankiet papierowych. Dzięki temu zmniejszono liczbę błędów ankieterskich i wykonano zadanie w krótszym czasie. Kwestionariusz ankiety składał się z 7 pytań metryczkowych i 25 pytań właściwych.

Pierwszą część stanowiła metryczka charakteryzująca respondentów. Część druga służyła badaniu profilu kultury organizacyjnej wybranych przedsiębiorstw. W zastosowanym formularzu użyto pięciostopniowej skali Likerta odnoszącej się do każdego pytania osobno. Część kwestionariusza poświęcona kulturze organizacyjnej składała się z sześciu zasadniczych pytań:

- Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?
- Jaki jest styl przywództwa w organizacji?
- Jaki jest styl zarządzania pracownikami?
- Jakie czynniki zapewniają spójność organizacji?
- Na co kładzie się największy nacisk w organizacji?
- Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?

Pytania umożliwiły wyodrębnienie czterech typów kultur:

- A – klan,
- B – adhocracja,
- C – rynek,
- D – hierarchia.

²⁶⁵Ibidem, s. 394.

²⁶⁶Eurofound, *New Forms of Work Organisation – Can Europe Realise its Potential?*, Dublin 1997, s. 23; Ł. Sułkowski, *Epistemologia...*, s. 333.

Na wstępie wykonano badania pilotażowe, które przeprowadzono na próbie $N = 15$ w październiku 2020 r. Zastosowano w nim losowo-warstwowy dobór próby. Reprezentatywność oparto na następujących kryteriach: wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj działalności według sekcji i działów PKD oraz siedziby przedsiębiorstwa (w ujęciu przekroju wojewódzkiego). Do próby wybrano przedsiębiorstwa z województw: wielkopolskiego, kujawsko-pomorskiego, pomorskiego, mazowieckiego i śląskiego. Wielkość przedsiębiorstw obejmowała pełen zakres planowanych badań, czyli od 1–9 pracowników do 250 i więcej pracowników.

W celu przeprowadzenia badań pilotażowych przygotowano testowy kwestionariusz ankiety, który podobnie jak główny kwestionariusz ankiety, został skierowany do osób zarządzających i pracujących w działach kadr. Badanie testowym kwestionariuszem ankiety miało dwa cele: sprawdzenie zasadności pytań przez przeprowadzenie pięciu wywiadów bezpośrednich oraz sprawdzenie adekwatności procedury mailingowo-telefonicznej dotarcia do respondentów. W pierwszej kolejności pytania miały dać odpowiedź:

- czy respondenci uważali, że ankieta właściwie opisuje zagadnienie kultury organizacyjnej;
- czy respondenci uznali pytania za jasne i jednoznaczne;
- czy osoby zarządzające i pracownicy działu kadr są właściwymi osobami, do których można skierować ankietę.

Wyniki badania pilotażowego sugerowały, że procedura mailingowo-telefoniczna prawdopodobnie pozwoli uzyskać oczekiwaną odpowiedź i że pracownicy zajmujący stanowiska kierownicze i osoby zatrudnione w działach kadr są najbardziej odpowiednimi odbiorcami. Niektórzy respondenci uznali kilka pytań za niejednoznaczne, więc kwestionariusz został zmodyfikowany i doprecyzowany.

Badania empiryczne realizowane były w okresie od grudnia 2020 r. do lutego 2021 r. na próbie $N = 290$ przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych z całej Polski. Analizie poddane zostały zarówno podstawowe dane, takie jak charakterystyka przedsiębiorstwa: liczba zatrudnionych, staż pracy, województwo, osiągnięty zysk, jak i pytania właściwe dotyczące kultury organizacyjnej.

Badania przeprowadzono w 16 województwach w Polsce. Objęto nimi tylko przedsiębiorstwa, na temat których w bazie były informacje o wyniku finansowym oraz zatrudnieniu – kryteria te spełniły 1064 podmioty. Wielkość próby reprezentującej przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych przy 5-procentowym błędzie i 5-procentowym poziomie istotności określono na 280. Łączna liczba ankietowanych przedsiębiorstw wyniosła 290.

W celu wyodrębnienia wymiarów czynnika „kultura organizacyjna” została przeprowadzona analiza czynnikowa techniką głównych składowych z rotacją Varimax. Jest to jedna z najpopularniejszych metod pozwalających na sprowadzenie dużej liczby badanych zmiennych do znacznie mniejszej liczby wzajemnie niezależnych składowych głównych lub czynników, czyli nowych zmiennych. Zachowują one stonkowo dużą część informacji zawartych w zmiennych pierwotnych, a jednocześnie

każda z nich jest nośnikiem innych treści merytorycznych. Powyższa metoda redukcji zmiennych jest często stosowana, gdyż zbyt duża liczba rozpatrywanych cech powoduje wzrost skali trudności interpretacji²⁶⁷. Twórcami głównej koncepcji tej metody są psychologowie Charles Spearman i Louis L. Thurstone. Celem analizy czynnikowej jest dążenie do wyodrębnienia wszystkich czynników, które mogą rzeczywiście tkwić w korelacjach danego układu zmiennych, przy jednoczesnym zachowaniu jak największej liczby informacji zawartych w zmiennych pierwotnych, a następnie redukcja tych czynników²⁶⁸. Metoda ta służy konstruowaniu modeli przyczynowych obserwowanych zjawisk²⁶⁹. Dobre rezultaty otrzymuje się w przypadku powszechnie stosowanych w badaniach społecznych i marketingowych skal semantycznych typu Likerta (najlepiej co najmniej pięciopunktowych)²⁷⁰. Zastosowanie analizy czynnikowej jest uzasadnione, gdy:

- chcemy wyjaśnić zaobserwowaną korelację między zmiennymi za pomocą modelu przyczynowego opartego na strukturze związków zmiennych obserwowalnych z ukrytymi czynnikami;
- dysponujemy modelem teoretycznym struktury takiego związku lub uzyskane wyniki będziemy interpretować w kategoriach teoretycznego modelu przyczynowego;
- koncentrujemy się na wyjaśnieniu korelacji między zmiennymi i dlatego chcemy wyłączyć z analizy wariancję swoistą zmiennych;
- zmienne są obciążone względnie dużym błędem pomiarowym, który badacz chce wyłączyć z analizy;
- celem analizy jest selekcja pozycji/wskaźników do skali sumarycznej Likerta;
- celem analizy jest klasyfikacja zmiennych we względnie jednorodne grupy, w gruncie rzeczy będące właśnie wskaźnikami pewnych konstruktów²⁷¹.

W badaniu o przynależności zmiennych decydowała wartość ładunków czynnikowych. Wartość graniczna ładunku czynnikowego selekcyjnego zmienne została ustalona na poziomie 0,55. Następnie przeprowadzono analizę rzetelności Alfa Cronbacha otrzymanego konstruktów, która pokazała, na ile konstrukty kultury klanu, adhocracji, rynku i hierarchii są wewnątrznie spójne.

Analizie czynnikowej zasadniczo nie powinno się poddawać prób mniejszych niż 50 przypadków, a jeszcze lepiej, by miały 100 lub więcej przypadków²⁷². Często zdarza się, że zmienna ma wysokie ładunki na kilku czynnikach, co uniemożliwia jednoznaczny interpretację. W takiej sytuacji należy przeprowadzić rotację czynników.

²⁶⁷ A. Czopek, *Analiza porównawcza efektywności metod redukcji zmiennych – analiza składowych głównych i analiza czynnikowa*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 132, s. 7.

²⁶⁸ Ibidem, s. 11.

²⁶⁹ J. Górniak, *Analiza czynnikowa i analiza głównych składowych*, „ASK” 1998, nr 7, s. 83.

²⁷⁰ Ibidem, s. 84.

²⁷¹ Ibidem, s. 88.

²⁷² Ibidem, s. 99.

W większości przypadków redukuje ona dwuznaczność interpretacji, jaka może wystąpić w rozwiązaniu bez rotacji. Dzięki obrotowi można łatwiej utożsamić każdy czynnik ze zmiennymi, z którymi jest mocno skorelowany. Do wykonania rotacji najczęściej stosuje się metodę Varimax, która ostatecznie decyduje o interpretacji modelu²⁷³. Metoda ta jest powszechnie stosowana w analizie czynnikowej²⁷⁴. Dla zbiorów danych z podstawową prostą strukturą rotacja Varimax jest najwłaściwszą procedurą, gdyż takie dane można łatwo skonstruować²⁷⁵. Varimax maksymalizuje sumę wariancji kwadratów ładunków, czyli korelacji między zmiennymi a czynnikami²⁷⁶.

3.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

W badaniu zastosowano losowo-warstwowy dobór próby. Reprezentatywność oparto na następujących kryteriach: wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj działalności według sekcji i działów PKD oraz siedziby przedsiębiorstwa (w ujęciu przekroju wojewódzkiego). W niniejszej pracy dobór przedsiębiorstw do próby badawczej opierał się na:

- zgłoszonym przez przedsiębiorców rodzaju działalności gospodarczej według PKD (wyłącznie z wyszczególnionej sekcji, działu, grupy i klasy);
- liczbie zarejestrowanych podmiotów z branży konstrukcji metalowych w poszczególnych województwach (próbą proporcjonalna do liczby zarejestrowanych przedsiębiorstw);
- wielkości przedsiębiorstwa (próbą dobraną z każdego zakresu wielkości organizacji: 1–9, 10–49, 50–249, powyżej 250);
- dostępności danych prezentowanych przez przedsiębiorców (wyłącznie przedsiębiorstwa, o których w bazie jest informacja o wyniku finansowym oraz zatrudnieniu).

W badaniu brały udział osoby zarządzające lub pracownicy działu kadr (wykres 4).

Analizując staż pracy największą grupę stanowiły osoby pracujące w danej organizacji powyżej 10 lat, stanowiły one 42%; osoby ze stażem pracy 6–10 lat stanowiły 35%; 23% o stażu pracy 1–5 lat (wykres nr 5). Rozkład stażu pracy badanych

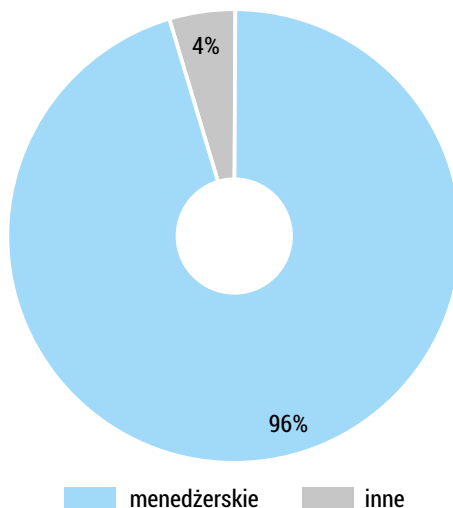
²⁷³ A. Czopek, *Analiza porównawcza efektywności...*, s. 13.

²⁷⁴ Z. Ludański, K. Bańkowski, M. Flaszka, *Eksploracyjna analiza czynnikowa w badaniach struktury zespołu zmiennych obserwowalnych*, „Biuletyn IHiAR” 2021, nr 263, s. 79; C.A. Bernaards, R.I. Jennrich, *Gradient Projection Algorithms and Software for Arbitrary Rotation Criteria in Factor Analysis*, „Educational and psychological measurement” 2005, vol. 65, s. 260; J.A. Martínez González, U. Kobylińska, *Influence of personal variables on entrepreneurial intention: a comparative study between Poland and Spain*, „Engineering Management in Production and Services” 2019, vol. 11(1), s. 72.

²⁷⁵ M. Bellmann, *Factor analysis of geometric figures with four attributes. A comparison of PCA, varimax and varimin*, „Personality and Individual Differences” 2016, no. 90, s. 329.

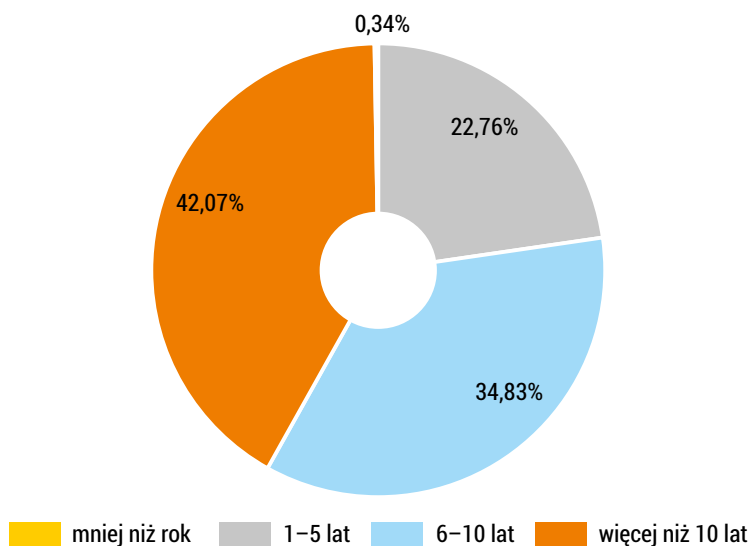
²⁷⁶ H.F. Kaiser, *The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis*, „Psychometrika” 1958, vol. 23, s. 199.

osób pokazuje, że rozmawiano głównie z osobami doświadczonym, znającymi co najmniej kilka lat specyfikę i sposób zarządzania w przedsiębiorstwie, a także wartości jakie w nim panują.



WYKRES 4. Stanowisko respondenta w badanych przedsiębiorstwach

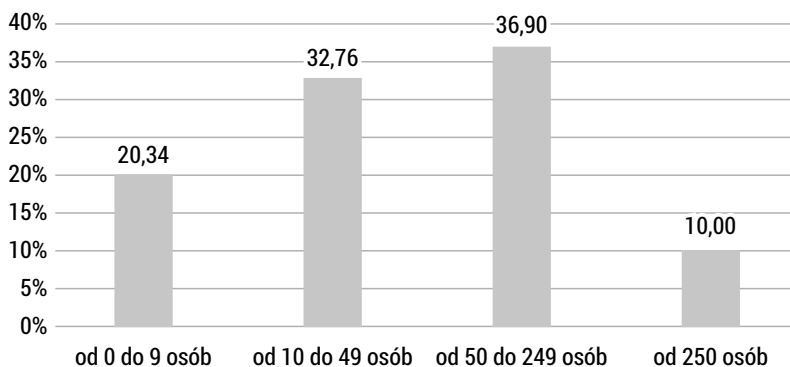
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



WYKRES 5. Staż pracy badanych respondentów

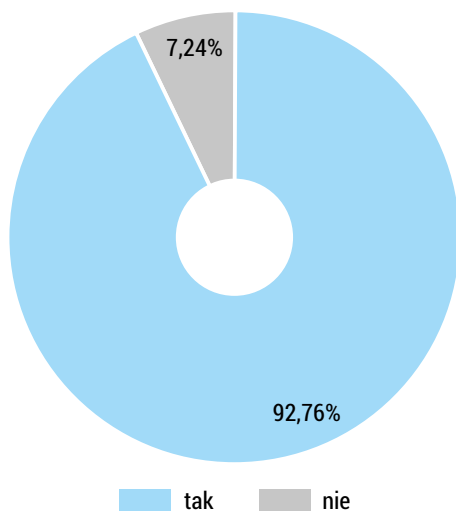
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Żeby lepiej zrozumieć strukturę przedsiębiorstw, zapytano ankietowanych o wielkość badanego przedsiębiorstwa. Mierzono ją poziomem zatrudnienia (1–49 pracowników klasyfikuje się jako małe przedsiębiorstwa, 50–249 jako średnie przedsiębiorstwa, a powyżej 250 jako duże)²⁷⁷. Średnie firmy stanowiły 37% badanych, zatrudniające od 10 do 49 osób – 33%, 20% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa z zatrudnieniem od 1 do 9 osób, a 10% duże przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 osób (wykres 6).



WYKRES 6. Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



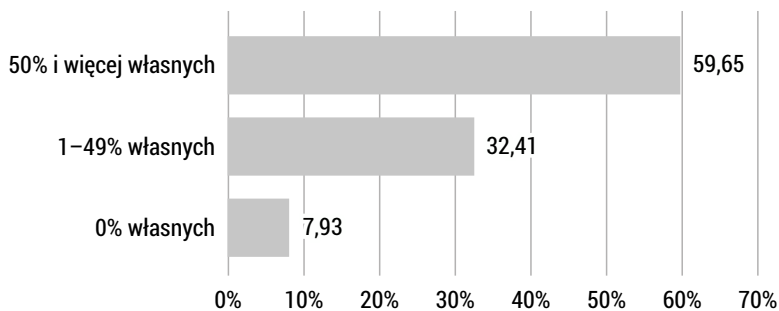
WYKRES 7. Osiągnięcie zysku przez przedsiębiorstwo w 2019 r.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

²⁷⁷ J. Sadkowska, J. Lipiec, *Dlaczego chcą pracować w firmie rodzinnej – perspektywa studentów kierunków ekonomicznych z rodzin przedsiębiorców*, w: *Firmy rodzinne – rozwój i konkurencyjność*, red. A. Marjański, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2020, s. 52.

W 2019 r. blisko 93% badanych przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych osiągnęło zysk. Jedynie 7% wskazało, że nie osiągnęło zysku (wykres 7).

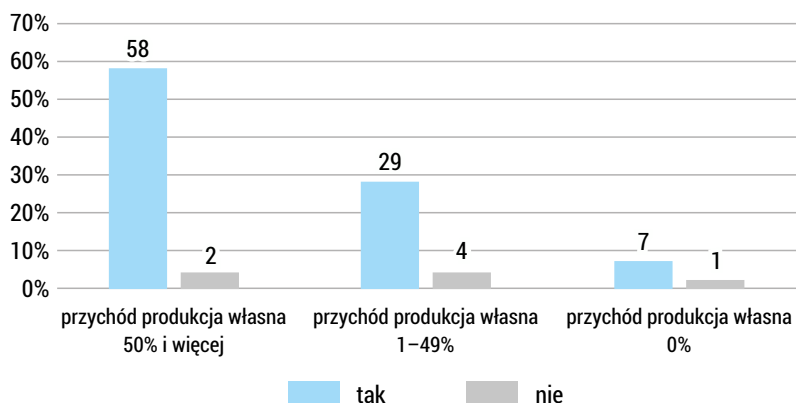
Analiza procentu przychodu z produktów własnych przedstawia się następująco. Ponadpięćdziesięcioprocentowy przychód wskazało 60% badanych, co trzeci badany określił ten przychód na poziomie 1–49%. Tylko 8% wskazało, że przychód generowany jest tylko z produktów na podstawie dokumentacji klienta (wykres 8).



WYKRES 8. Procent przychodu z produktów własnych

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

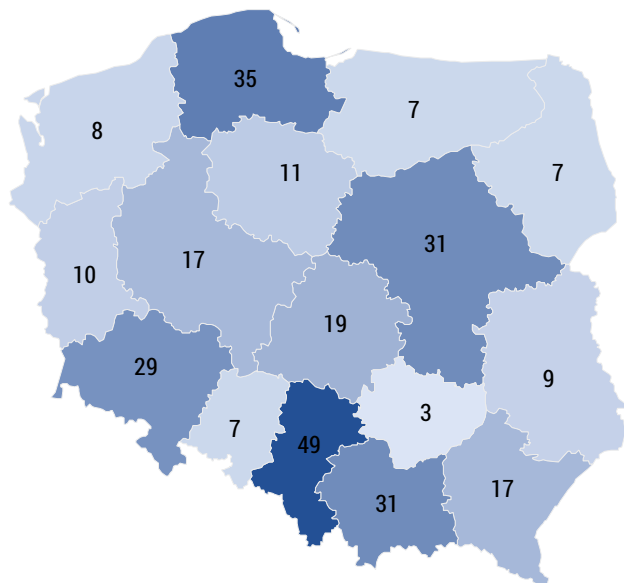
Z analizy porównawczej przychodu z produktów własnych z osiągniętym zyskiem wynika, że w grupie przedsiębiorstw utrzymujących się z produkcji 50% i więcej własnych wyrobów 97% przedsiębiorstw przyniosło zysk, a jedynie 3% zanotowało stratę. W grupie 1–49% własnych wyrobów 88% przyniosło zysk, a w grupie 0% produktów własnych zysk zanotowało 87% przedsiębiorstw (por. wykres 9).



WYKRES 9. Porównanie osiągniętego zysku z przychodem z produktów własnych

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W poszczególnych województwach liczba przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych jest mocno zróżnicowana. Największą ich koncentrację można zaobserwować w województwach: śląskim, pomorskim, mazowieckim, małopolskim i dolnośląskim (rysunek 15).



RYSUNEK 15. Liczba badanych przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych (według województw)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Bezsprzecznie liderem jest województwo śląskie, w którym na zarejestrowanych 171 podmiotów z branży konstrukcji metalowych zbadano 49 przedsiębiorstw. Udział procentowy badanych przedsiębiorstw z podziałem na województwa zawiera się w przedziale od 13% do 60% (por. tabela 8).

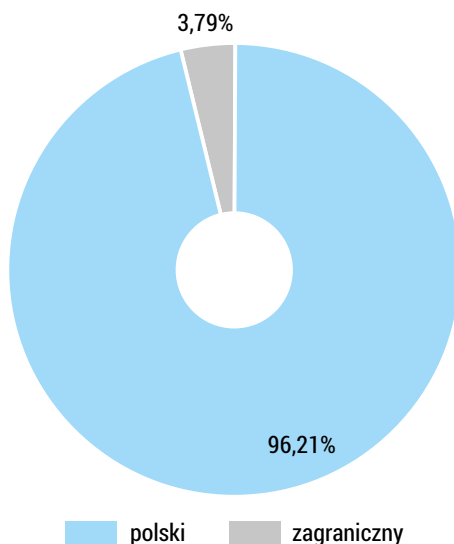
TABELA 8. Porównanie procentowe badanych przedsiębiorstw w rozkładzie na poszczególne województwa

Województwo	Badanych	Zarejestrowanych	Udział procentowy
Dolnośląskie	29	69	42,03
Kujawsko-pomorskie	11	66	16,67
Lubelskie	9	15	60,00
Lubuskie	10	46	21,74
Łódzkie	19	52	36,54
Małopolskie	31	99	31,31

Województwo	Badanych	Zarejestrowanych	Udział procentowy
Mazowieckie	31	100	31,00
Opolskie	7	38	18,42
Podkarpackie	17	41	41,46
Podlaskie	7	14	50,00
Pomorskie	35	116	30,17
Śląskie	49	171	28,65
Świętokrzyskie	3	22	13,64
Warmińsko-mazurskie	7	29	24,14
Wielkopolskie	17	130	13,08
Zachodniopomorskie	8	56	14,29

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: BNF, *Baza firm...*; badania własne.

Podczas badania wstępnego zapytano również o pochodzenie kapitału w przedsiębiorstwie (por. wykres 10).



WYKRES 10. Źródło pochodzenia kapitału zakładowego

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W badanej próbie 96% przedsiębiorstw stanowiły przedsiębiorstwa z kapitałem polskim.

3.3. Kultury organizacyjne w przedsiębiorstwach branży metalowej w Polsce – analiza wyników badań

Jak wspomniano we wcześniejszych fragmentach monografii, w celu wyodrębnienia wymiarów czynnika „kultura organizacyjna” została przeprowadzona analiza czynnikowa techniką głównych składowych z rotacją Varimax. O wyborze zmiennych w analizie decydowała wartość ładunków czynnikowych. Przyjęto wartość graniczną ładunku czynnikowego na poziomie 0,55, która służyła do selekcji zmiennych. Wskaźnik Alfa Cronbacha standaryzowany osiągnął satysfakcjonującą wartość zawierającą się w przedziale 0,74–0,84. Na tej podstawie zweryfikowano narzędzie pomiarowe i stwierdzono, że kultury zostały prawidłowo zmierzone (por. tabela 9).

Szukając odpowiedzi na pytanie, które rodzaje kultur najsilniej są obecne w badanych przedsiębiorstwach, zastosowano sześć grup pytań zawierających następujące twierdzenia opisujące zmienne kulturowe:

- Jaka jest ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa?
 - Q8. Firma jest bardzo przyjaznym miejscem pracy, w którym ludzie chętnie ze sobą współdziałają. Przypomina wielką rodzinę.
 - Q9. Dominującymi cechami firmy są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.
 - Q10. W firmie liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest zdobycie przewagi na rynku.
 - Q11. W firmie obowiązują ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury.
- Jaki jest styl przywództwa w przedsiębiorstwie?
 - Q12. Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.
 - Q13. Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.
 - Q14. Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się ze stanowczością oraz orientacją na wyniki.
 - Q15. Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się z koordynowaniem oraz sprawnym organizowaniem.
- Jaki jest styl zarządzania pracownikami?
 - Q16. W firmie preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody oraz uczestnictwa.
 - Q17. W firmie preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, swobodę a także oryginalność.
 - Q18. W firmie preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.

- Q19. W firmie preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie oraz przewidywalność.
- Co zapewnia spójność przedsiębiorstwa?
 - Q20. Spójność firmy jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie.
 - Q21. Spójność firmy jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój.
 - Q22. Spójność firmy jest zapewniona przez nacisk na osiąganie wyników i chęć zwyciężania.
 - Q23. Spójność firmy jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy.
- Na co kładzie się największy nacisk?
 - Q24. W firmie kładzie się nacisk na zaufanie, otwartość i współdziałanie.
 - Q25. W firmie kładzie się nacisk na podejmowanie nowych wyzwań oraz szukanie nowatorskich rozwiązań oraz możliwości.
 - Q26. W firmie kładzie się nacisk na osiąganie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku.
 - Q27. W firmie kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.
- Jakie są kryteria sukcesu w przedsiębiorstwie?
 - Q28. Za miarę sukcesu uważa się pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.
 - Q29. Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie/oferowanie oryginalnych i nowatorskich produktów lub usług.
 - Q30. Za miarę sukcesu uważa się pokonywanie konkurentów i osiągnięcie pozycji lidera na rynku.
 - Q31. Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania.

Pytania Q8, Q12, Q16, Q20, Q24 i Q28 dotyczyły kultury klanu; Q9, Q13, Q17, Q21, Q25, Q29 – kultury adhokracji; Q10, Q14, Q18, Q22, Q26, Q30 – kultury rynku; Q11, Q15, Q19, Q23, Q27, Q31 – kultury hierarchii.

TABELA 9. Analiza rzetelności dla kultury klanu, adhokracji, rynku i hierarchii

Kultura klanu					
Zmienna	Podsumowanie skali: średnia = 25,88, odch.st. = 3,03, N ważn.: 290 Alfa Cronbacha: 0,82, Alfa standaryzowana: 0,82, średnia kor. między poz.: 0,44				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	Odch.st. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
Q8	21,63	6,66	2,58	0,52	0,80
Q12	21,70	6,37	2,52	0,58	0,79
Q16	21,51	6,90	2,63	0,46	0,81
Q20	21,51	6,68	2,58	0,65	0,77
Q24	21,56	6,42	2,53	0,65	0,77
Q28	21,52	6,57	2,56	0,64	0,77

Kultura adhocracji					
Zmienna	Podsumow. skali: średnia = 23,47, odch.st. = 3,58, N ważn.: 290 Alfa Cronbacha: 0,71, Alfa standaryzowana: 0,74, średnia kor. między poz.: 0,32				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	Odch.st. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
Q9	19,51	9,39	3,06	0,44	0,67
Q13	19,56	9,36	3,06	0,49	0,65
Q17	20,22	9,08	3,01	0,26	0,76
Q21	19,25	9,90	3,15	0,49	0,66
Q25	19,40	9,32	3,05	0,57	0,63
Q29	19,42	9,22	3,04	0,52	0,64
Kultura rynku					
Zmienna	Podsumow. skali: średnia = 22,35, Odch.st. = 4,67, N ważn.: 290 Alfa Cronbacha: 0,83, Alfa standaryzowana: 0,84, średnia kor. między poz.: 0,47				
	Śred. gdy usunięte	War. gdy usunięte	Odch.st. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
Q10	18,64	15,49	3,94	0,64	0,80
Q14	18,30	16,80	4,10	0,61	0,81
Q18	19,27	13,25	3,64	0,66	0,80
Q22	18,62	15,09	3,88	0,70	0,79
Q26	18,34	17,27	4,16	0,53	0,82
Q30	18,62	15,68	3,96	0,57	0,81
Kultura hierarchii					
Zmienna	Podsumow. skali: średnia = 26,05, Odch.st. = 3,04, N ważn.: 290 Alfa Cronbacha: 0,73, Alfa standaryzowana: 0,74, średnia kor. między poz.: 0,33				
	Śred. gdy usunięte	War. Gdy usunięte	Odch.st. gdy usunięte	Poz-Cał. Korel.	Alfa gdy usunięte
Q11	22,01	6,00	2,45	0,44	0,72
Q15	21,63	6,96	2,64	0,49	0,69
Q19	21,60	6,96	2,64	0,49	0,69
Q23	21,83	5,86	2,42	0,60	0,66
Q27	21,66	6,69	2,59	0,52	0,68
Q31	21,54	7,84	2,80	0,32	0,73

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Statystyki opisowe dotyczące wszystkich zmiennych kulturowych wskazują, że ankietowane osoby określiły jako najczęściej pojawiające się w przedsiębiorstwie zachowanie ujęte w twierdzeniu „za miarę sukcesu uważa się sprawność działania” z wynikiem 4,51, natomiast najrzadziej – „w firmie preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia” z wynikiem 3,09 (por. tabela 10).

TABELA 10. Statystyki opisowe zmiennych kulturowych

Zmienna	Statystyki opisowe				
	N ważnych	średnia	minimum	maksimum	odch.st.
Q8	290	4,26	1,00	5,00	0,73
Q9	290	3,96	1,00	5,00	0,92
Q10	290	3,72	1,00	5,00	1,03
Q11	290	4,04	1,00	5,00	1,00
Q12	290	4,18	1,00	5,00	0,76
Q13	290	3,91	1,00	5,00	0,88
Q14	290	4,06	1,00	5,00	0,85
Q15	290	4,43	1,00	5,00	0,68
Q16	290	4,37	1,00	5,00	0,72
Q17	290	3,25	1,00	5,00	1,29
Q18	290	3,09	1,00	5,00	1,38
Q19	290	4,46	1,00	5,00	0,68
Q20	290	4,37	2,00	5,00	0,63
Q21	290	4,22	1,00	5,00	0,74
Q22	290	3,74	1,00	5,00	1,03
Q23	290	4,22	1,00	5,00	0,88
Q24	290	4,32	1,00	5,00	0,69
Q25	290	4,07	1,00	5,00	0,80
Q26	290	4,02	1,00	5,00	0,85
Q27	290	4,39	2,00	5,00	0,73
Q28	290	4,36	1,00	5,00	0,66
Q29	290	4,05	2,00	5,00	0,88
Q30	290	3,73	1,00	5,00	1,08
Q31	290	4,51	3,00	5,00	0,57

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

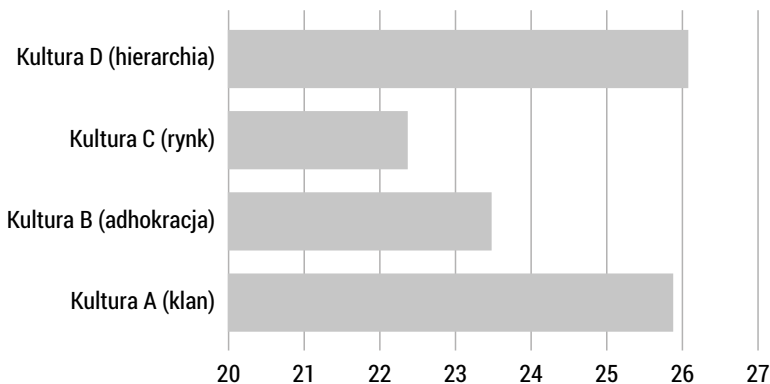
Na bazie uzyskanych odpowiedzi stwierdzono, że w badanych organizacjach naj- silniej występowała kultura hierarchii (D). Kolejne pod względem siły występowania były kultura klanu (A) i kultura adhokracji (B). Najmniej obecna była kultura rynku (C), (por. tabela 11).

TABELA 11. Siła występowania kultur w badanych przedsiębiorstwach

Zmienna	Statystyki opisowe				
	N ważnych	średnia	minimum	maksimum	odch.st.
Kultura klanu (A)	290	25,88	8,00	30,00	3,03
Kultura adhokracji (B)	290	23,47	11,00	30,00	3,58
Kultura rynku (C)	290	22,36	9,00	30,00	4,67
Kultura hierarchii (D)	290	26,05	15,00	30,00	3,04

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W sposób graficzny siłę występowania poszczególnych kultur organizacyjnych w badanych przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych przedstawiono na wykresie 11.

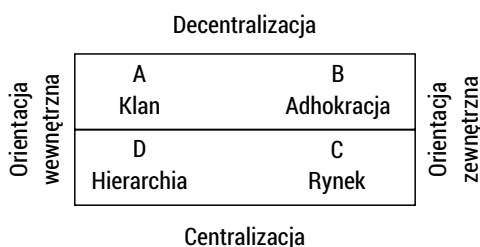


WYKRES 11. Siła występowania kultur organizacyjnych w badanych przedsiębiorstwach

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Analiza korelacji obliczona z wykorzystaniem współczynnika Spearmana wykazała, że kultura rynku współlistnieje z kulturą hierarchii (C i D), kultura klanu zaś z kulturą adhokracji (A i B; por. rysunek 16). Korelacja występuje dla współczynników większych bądź równych 0,5. Jeśli jeden rodzaj kultury wzmacnia się, to drugi za nim podąża. Wspólnymi cechami klanu i adhokracji są decentralizacja i elastyczność. Uzupełniają się w zakresie skupienia na relacjach wewnętrznych i pracownikach

(w przypadku klanu) oraz na zewnętrznym pozycjonowaniu organizacji i adaptacji do otoczenia w (przypadku adhokracji). Współczesne organizacje wprowadzają wiele narzędzi łączących pracowników i przywiązujących ich do przedsiębiorstwa, co jest wymuszone niedoborem kandydatów na rynku pracy. Jednocześnie muszą one być zorientowane na świat zewnętrzny, aby nie zostać wyparte przez konkurencję. Kultury hierarchii i rynku skupiają się na stabilności, kontroli i centralizacji. Uzupełniają się natomiast w zakresie konsolidacji procesu decyzyjnego (w przypadku hierarchii) oraz ustalania celów i działań konkurencyjnych w otoczeniu (w przypadku kultury rynku). Organizacje hierarchiczne, które są nastawione na tworzenie zysku dla właścicieli, są zmuszone przyjmować zachowania pochodzące z kultury rynku, aby ich produkt znalazł nabywcę.



RYSUNEK 16. Współistnienie kultur

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Przeciwnymi sobie kulturami są kultura klanu i rynku oraz kultura hierarchii i adhokracji. Jak wynika z niniejszego badania, w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych powyższe pary kultur nie współistnieją.

TABELA 12. Korelacja kultur

Zmienna	Korelacja porządku rang Spearmana, BD usuwane parami			
	Oznaczone wsp. korelacji są istotne z $p < 0,05$			
	kultura klanu	kultura adhokracji	kultura rynku	kultura hierarchii
Kultura klanu	1,00	0,50	-0,02	0,24
Kultura adhokracji	0,50	1,00	0,40	0,42
Kultura rynku	-0,02	0,40	1,00	0,54
Kultura hierarchii	0,24	0,42	0,54	1,00

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Identyczne współlistnienie kultur jak w niniejszym badaniu (klan/adhokracja i hierarchia/rynek) zostało ustalone w badaniu przeprowadzonym w organizacjach przez Sharimllaha D. Ramachandrana, Siong-Choy Chonga i Hishamuddina Ismaila²⁷⁸. Jednocześnie trzeba podkreślić, że każda organizacja łączy w sobie różne rodzaje kultur. Są to połączenia dające jej wymagane przez otoczenie cechy. Możliwe jest ustanowienie równowagi między wszystkimi czterema typami kultur, mimo że wspierają one sprzeczne cele i zadania. Sugeruje się jednak, że dla połączeń skrajnych typów kultur bardziej prawdopodobny jest dysfunkcyjny charakter kultury organizacyjnej²⁷⁹.

Analizy przeprowadzone w kontekście branży produkcji konstrukcji metalowych wskazują na istotne zróżnicowanie kultur organizacyjnych w badanych przedsiębiorstwach. Badania potwierdzają, że organizacje te operują w różnych ramach kulturowych, co może wpływać na ich funkcjonowanie, skuteczność oraz zdolność adaptacji do zmieniającego się otoczenia. W analizowanych przedsiębiorstwach dominują różne typy kultur organizacyjnych. Najsilniej reprezentowana jest kultura hierarchii, co oznacza, że te organizacje skupiają się na stabilności, kontroli i centralizacji. Kultury klanu i adhokracji także są obecne, co wskazuje na pewne elementy elastyczności, decentralizacji oraz zorientowania na relacje wewnętrzne i pracowników. Z kolei kultura rynku występuje najrzadziej, co może oznaczać mniejszą skłonność do konkurencyjności, a większą do utrzymania stabilności i tradycji.

Analizy potwierdzają, że przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych funkcjonują w zróżnicowanych środowiskach kulturowych. Warto zauważyć, że dominacja kultury hierarchii może wynikać z potrzeby skoncentrowania się na efektywnym i stabilnym zarządzaniu w sektorze, gdzie przestrzeganie procedur, kontroli i jasnej hierarchii może być kluczowe. Równocześnie obecność kultur klanu i adhokracji może świadczyć o próbach utrzymania elastyczności i atmosfery współpracy. Analizy nie potwierdzają współlistnienia pewnych par kultur organizacyjnych, np. kultury klanu z kulturą rynku ani kultury hierarchii z adhokracją. To oznacza, że organizacje z tej branży rzadko łączą cechy tak odmiennych kultur. Brak współlistnienia tych par kultur może być związany z konkretnymi wymaganiami i specyfiką branży, w której dominujące są określone modele zarządzania.

Warto zaznaczyć, że identyfikacja i zrozumienie różnorodności kultur organizacyjnych w badanych przedsiębiorstwach mogą być kluczowe dla skutecznego zarządzania nimi. Dostosowanie strategii zarządzania do specyfiki danej kultury organizacyjnej może wpłynąć na efektywność działań, zdolność do innowacji oraz relacje wewnętrzne i zewnętrzne organizacji.

²⁷⁸ S.D. Ramachandran, S.C. Chong, H. Ismail, *Organisational culture. An exploratory study comparing faculties' perspectives within public and private universities in Malaysia*, „International Journal of Educational Management” 2011, vol. 25, no. 6, s. 623.

²⁷⁹ M. Zlatković, *Organizational Effectiveness in Bosnia and Herzegovina: A Competing Values Approach*, „Strategic Management” 2018, vol. 23, no. 4, s. 19.

Aktualna dynamiczna sytuacja gospodarcza wymusza na przedsiębiorstwach elastyczność i zdolność do adaptacji. Analiza kultur organizacyjnych w branży produkcji konstrukcji metalowych w Polsce w kontekście obecnej sytuacji rynkowej może dostarczyć istotnych wniosków:

I. Dominacja kultury hierarchii

W obliczu obecnych wyzwań gospodarczych związanych np. z globalną konkurencją, zmianami technologicznymi czy niepewnościami rynkowymi dominacja kultury hierarchii może być strategicznie uzasadniona. Konieczność skoncentrowania się na stabilności i kontroli może pomóc w efektywnym zarządzaniu i minimalizowaniu ryzyka.

II. Obecność kultur klanu i adhokracji

W kontekście uwarunkowań współczesnej gospodarki, które wyróżniają szybkie zmiany i rosnąca rola innowacji, obecność elementów kultur klanu i adhokracji może być kluczowa. Elastyczność, zdolność do szybkiego reagowania na zmiany oraz tworzenie atmosfery współpracy może pomóc firmom w dostosowywaniu się do nowych warunków.

III. Rzadkość kultury rynku

Mniejsza obecność kultury rynku może sugerować mniejszą skłonność do agresywnej konkurencji. W obliczu globalnych rynków i konkurencyjności istotne może być rozważenie strategii bardziej zorientowanej na rynek, co może się przyczynić do zdobywania nowych klientów i utrzymania konkurencyjności.

IV. Brak współlistnienia pewnych par kultur

Brak współlistnienia niektórych par kultur organizacyjnych może wynikać z unikatowych wyzwań branży konstrukcji metalowych. Przedsiębiorstwa te mogą być bardziej skłonne do utrzymania pewnej stabilności i tradycji (hierarchia i klan) przy jednoczesnej potrzebie adaptacji do zmieniających się warunków (adhokracja).

V. Dopasowanie strategii zarządzania

W kontekście aktualnej sytuacji gospodarczej przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych powinny rozważyć dostosowanie strategii zarządzania do specyfiki panującej kultury organizacyjnej. Skuteczne zarządzanie wymaga uwzględnienia różnorodności kultur, aby umożliwić organizacji efektywne osiągnięcie celów.

Podsumowując, analiza kultur organizacyjnych w odniesieniu do aktualnej sytuacji gospodarczej wskazuje na potrzebę równowagi między stabilnością a elastycznością. Organizacje z branży konstrukcji metalowych powinny kształtować swoje strategie zgodnie z unikatowymi cechami ich kultury organizacyjnej, aby efektywnie prosperować w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym.

Zakończenie

W niniejszej monografii podjęto tematykę kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach. Jak wykazała analiza literatury, organizacje o silnej kulturze potrafią dostosować się do zmieniającego się środowiska, zaspokajają potrzeby wszystkich interesariuszy oraz pozostają otwarte na naukę i zmiany.

Na podstawie wyników badań wskazano rodzaje kultur występujących lub współistniejących w przedsiębiorstwach z branży metalowej w Polsce. Jak potwierdza w swoich badaniach Braden R. Kattman, kultura organizacyjna wywiera bardziej znaczący wpływ na organizację niż kultura narodowa²⁸⁰. Z przeglądu literatury wynika, że kultura organizacyjna odpowiada za 20% wyniku działalności organizacji²⁸¹. Do analizy kultury organizacyjnej zastosowano typologię kultur Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna. Dzięki przeprowadzonym badaniom uzyskano odpowiedź na główne pytania badawcze, które brzmiało: Jakie rodzajów kultur organizacyjnych występują w przedsiębiorstwach branży konstrukcji metalowych w Polsce? Po przeanalizowaniu odpowiedzi stwierdzono, że najsilniej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych występowała hierarchia. Kolejne pod względem siły występowania były klan i adhokracja. Najmniej obecny był rynek.

Jak wskazano w części teoretycznej pracy, system wynagrodzeń w kulturze hierarchicznej musi wzmacniać i szanować hierarchię oraz potrzebę przewidywalnego i bezpiecznego środowiska, w którym indywidualne potrzeby podporządkowane są celom organizacji, jakimi są sprawne funkcjonowanie operacyjne, systemy i procesy. Sugeruje się, aby zarządy przedsiębiorstw branży metalowej opracowywały systemy wynagrodzeń, które wspierają stabilność oraz długoterminową perspektywę całego systemu ze strony swoich pracowników. Nacisk powinien być położony na koordynację i kontrolę, a nie na agresywność i przedsiębiorczość. Stąd większą wartość przedstawia stałe wynagrodzenie, które wzmacnia hierarchię. Jednak gwarantowane miejsca pracy i wyższa proporcja stałego wynagrodzenia zachęcają pracowników do zrzucania obowiązków na innych, gdyż wykonywanie pracy nie ma wielkiego wpływu na ich nagrodę, o ile ich współpracownicy ciężko pracują. W tej kulturze struktura płac ma cechy subiektywne, w związku z czym włączenie jakościowych kryteriów długoterminowej wydajności byłoby trudne do kwantyfikowania, a zatem organizacja skupia się na kontroli zachowania. Długofalowymi celami kultury hierarchicznej

²⁸⁰ B.R. Kattman, *In today's global environment...*, s. 661.

²⁸¹ D. Wahjudi, M. Laksono Singgih, P. Suwungjo, I. Baihaqi, *The relationship...*, s. 13.

są zgodność i skuteczność w promowaniu niezawodnych i przewidywalnych wyników, stabilność w relacjach i bezpieczeństwo zatrudnienia. Takie praktyki wyrażają troskę o dożywną karierę pracowników i przyczyniają się do ścisłej, jednorodnej organizacji ze wspólnym językiem, doświadczeniem i wartościami. Promocja często opiera się na stażu pracy, ponieważ pracownicy muszą przejść różne stanowiska w hierarchii przed osiągnięciem wyższego szczebla. Częsty kontakt przełożonych z podwładnymi zachęca do relacji mentor–podopieczny i koncentruje się bardziej na kontrolowaniu zachowania²⁸². Dominacja kultury hierarchii w przedsiębiorstwach branży konstrukcji metalowych może wynikać z potrzeby zapewnienia skutecznej koordynacji procesów produkcyjnych, utrzymania wysokich standardów bezpieczeństwa i jakości oraz efektywnej kontroli nad kosztami i terminami dostaw. Hierarchiczna struktura organizacyjna może być dostosowana do specyfiki tej branży oraz sprzyjać osiągnięciu strategicznych celów przedsiębiorstwa. Na pytanie szczegółowe o to, czy pewne typy kultur współistnieją ze sobą w przedsiębiorstwach branży konstrukcji metalowych, zgodnie z wynikami badań można odpowiedzieć, że klan współistnieje z adhokracją, a hierarchia z rynkiem. Można wyjaśnić taką sytuację tym, że klanowa kultura organizacyjna charakteryzuje się silnym poczuciem wspólnoty, zaangażowaniem pracowników oraz podkreśleniem wartości, tradycji i współpracy. W branży konstrukcji metalowych może to być widoczne w rodzinnych firmach lub w mniejszych przedsiębiorstwach, gdzie relacje międzyludzkie są kluczowe dla efektywnej pracy. Jednocześnie adhokracja, czyli elastyczna struktura organizacyjna, która sprzyja innowacjom i szybkiemu podejmowaniu decyzji, może być konieczna do radzenia sobie z dynamicznymi zmianami w otoczeniu biznesowym oraz szybkim tempem rozwoju technologicznego. Z kolei hierarchiczna kultura organizacyjna może być niezbędna do zachowania kontroli nad procesami produkcyjnymi, zapewnienia bezpieczeństwa oraz spełnienia wymogów regulacyjnych. Równocześnie kultura oparta na rynku może być istotna dla skutecznej identyfikacji i zaspokajania potrzeb klientów oraz dostosowywania się do zmieniających się trendów rynkowych. Identyczne współistnienie kultur jak w niniejszym badaniu (hierarchia/rynek) zostało ustalone w badaniu przeprowadzonym w organizacjach przez Ramachandrana, Chonga i Ismaila²⁸³. Trzeba też podkreślić, że każda organizacja łączy w sobie różne rodzaje kultur. Są to połączenia dające jej wymagane przez otoczenie cechy. Możliwe jest ustanowienie równowagi między wszystkimi typami kultur, mimo że wspierają one sprzeczne cele i zadania. Sugeruje się jednak, że dla połączeń skrajnych typów kultur bardziej prawdopodobny jest dysfunkcyjny charakter kultury organizacyjnej²⁸⁴.

²⁸²Ibidem, s. 111.

²⁸³S.D. Ramachandran, S.C. Chong, H. Ismail, *Organisational culture...*, s. 623.

²⁸⁴M. Zlatković, *Organizational Effectiveness...*, s. 19.

Kultura organizacyjna w branży konstrukcji metalowych może się różnić w zależności od specyfiki firmy, regionu oraz zmieniających się trendów w przemyśle. Warto także zaznaczyć, że dla każdej organizacji jest ona unikatowa i może się różnić nawet w obrębie tej samej branży. Firma może kształtować swoją kulturę przez wartości, cele, politykę wewnętrzną oraz sposób komunikacji i interakcji w zespole.

Reasumując, wnioski z przeprowadzonych badań pozwoliły na realizację celu głównego i celów szczegółowych pracy oraz udzieliły odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Analizy opisane w niniejszej monografii przyczyniły się do systematyzacji wiedzy na temat kultury organizacyjnej przedsiębiorstw branży konstrukcji metalowych dzięki przedstawieniu definicji kultury organizacyjnej, rodzajów jej wpływu na organizację oraz kryteriów podziału kultur organizacyjnych. Badania umożliwiły też wypełnienie sformułowanej we wstępie luki badawczej: brak wiedzy w temacie rodzajów kultur organizacyjnych występujących/współwystępujących w przedsiębiorstwach branży konstrukcji metalowych w Polsce.

Przeprowadzona analiza pozostawia nadal wiele pytań otwartych, które stanowią inspirację do dalszych rozważań w zakresie podjętej problematyki. Szczególnie ciekawe wydaje się zbadanie kultury organizacyjnej i występujących zależności np. z narzędziami partycypacji pracowniczej lub zestawienie otrzymanych wyników z badaniami przeprowadzonymi na większej próbie organizacji. Ograniczeniem jest z pewnością położenie geograficzne podmiotów mających siedzibę w Polsce. Nie pozwala to na uchwycenie wpływu kultury narodowej na uzyskane wyniki. Kolejnym etapem powinno być potwierdzenie ustalonych zależności w innych krajach charakteryzujących się innymi kulturami narodowymi. Ograniczeniem jest również przeprowadzenie badania wśród osób zarządzających lub pracowników działu kadr. W sytuacji niewystarczającej integracji członków organizacji Katarzyna Gadomska-Lila sygnalizuje odmienne postrzeganie kultury przez pracowników na stanowiskach kierowniczych i niekierowniczych²⁸⁵. Kontynuacją badań rozpoczętych w niniejszej pracy może być zatem analiza wpływu kultury organizacyjnej badanej na poziomie pracowników zajmujących inne stanowiska w organizacji, np. produkcyjne. Ostatnim zidentyfikowanym ograniczeniem badań jest brak uwzględnienia zmienności czasowej. Badania skupiły się na jednym punkcie w czasie. Kultura organizacyjna oraz narzędzia partycypacji pracowniczej mogą ulegać zmianom w czasie, co nie zostało tu uwzględnione. Wymienione ograniczenia wskazują następujące kierunki dalszych rozważań:

- I. Rozszerzenie badań na inne kraje

Badania w innych krajach mogą dostarczyć informacji na temat wpływu kultury narodowej na kulturę organizacyjną. Porównanie wyników między krajami może przynieść nowe perspektywy i zrozumienie różnic kulturowych.

²⁸⁵ K. Gadomska-Lila, *Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i niekierowniczej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2017, nr 3, s. 66.

II. Analiza większej próby respondentów

Rozszerzenie badań na większą liczbę przedsiębiorstw w Polsce oraz w innych krajach pozwoliłoby na bardziej reprezentatywne i wiarygodne wyniki.

III. Badanie zmienności czasowej

Monitorowanie zmian w kulturze organizacyjnej i narzędziach partycypacji pracowniczej w czasie pozwoliłoby na lepsze zrozumienie dynamiki tych zjawisk oraz dostosowanie strategii zarządzania.

Autorzy niniejszej pracy sformułowali następujące rekomendacje:

1. Implementacja elastyczności

Zaleca się, aby przedsiębiorstwa z branży konstrukcji metalowych uwzględniały elastyczność w zarządzaniu, dostosowując się do zmieniających się warunków rynkowych oraz środowiska pracy.

2. Promowanie innowacyjności

W kontekście obecności kultury adhokracji zachęcanie do innowacyjności i otwartości na zmiany może się przyczynić do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw.

3. Rozwój narzędzi partycypacji pracowniczej

Na podstawie wyników badań przedsiębiorstwa mogą skoncentrować się na rozwoju narzędzi partycypacji pracowniczej, takich jak regularne spotkania z bezpośrednimi przełożonymi, aby zwiększyć zaangażowanie pracowników i poprawić ich efektywność.

4. Dążenie do równowagi kulturowej

Organizacje powinny dążyć do osiągnięcia równowagi między różnymi typami kultur organizacyjnych, biorąc pod uwagę specyfikę branży, regionu i zmieniających się trendów.

5. Badania nad zależnościami kultury i narzędzi partycypacji

Kontynuacja badań nad zależnościami między kulturą organizacyjną a narzędziami partycypacji pracowniczej może dostarczyć bardziej szczegółowych informacji i lepsze zrozumienie tych zjawisk.

Bibliografia

Pozycje zwarte

1. Alejskiak W., *Przemysł turystyczny – przyczynek do dyskusji na temat zasadności używania, definicji oraz zakresu znaczeniowego pojęcia*, w: *Przemysł turystyczny*, red. A. Schwichtenberg, E. Dziegieć, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2000
2. Almarashdah M., *The role of organizational culture on the relationship between employee training and job performance in Jordan*, „Uncertain Supply Chain Management” 2024, no. 12(1), DOI: 10.5267/j.uscm.2023.9.002
3. Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007
4. Bańka W., *Kultura organizacji naturalną wartością przedsiębiorstwa*, Novum, Płock 2009
5. Bechtold B.L., *Toward a participative organizational culture: evolution or revolution?*, „Empowerment in Organizations” 1997, vol. 5, no. 1, DOI: 10.1108/14634449710168750
6. Belasen A., Frank N., *Competing values leadership: quadrant roles and personality traits*, „Leadership & Organization Development Journal” 2008, vol. 29, no. 2
7. Bell C., Chan M., Nel P., *The Impact of Participative and Directive Leadership on Organisational Culture: An Organisational Development Perspective*, „Mediterranean Journal of Social Sciences” 2014, vol. 5, no. 23, DOI: 10.5901/mjss.2014.v5n23p1970
8. Bellmann M., *Factor analysis of geometric figures with four attributes. A comparison of PCA, varimax and varimin*, „Personality and Individual Differences” 2016, no. 90
9. Bellou V., *Achieving long-term customer satisfaction through organizational culture – evidence from the health care sector*, „Managing Service Quality” 2007, vol. 17, no. 5, DOI: 10.1108/09604520710817334
10. Bellou V., *Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals*, „Journal of Health, Organization and Management” 2008, vol. 22, no. 5, DOI: 10.1108/14777260810898714
11. Bernaards C.A., Jennrich R.I., *Gradient Projection Algorithms and Software for Arbitrary Rotation Criteria in Factor Analysis*, „Educational and psychological measurement” 2005, vol. 65, DOI: 10.1177/0013164404272507
12. Block L., *The Leadership-culture connection: an exploratory investigation*, „Leadership & Organization Development Journal” 2003, no. 24, DOI: 10.1108/01437730310494293
13. Bowers M.R., Hall J.R., Srinivasan M.M., *Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management*, „Business Horizons” 2017, no. 60, DOI: 10.1016/j.bushor.2017.04.001

14. Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015
15. Campeanu-Sonea E., Borza A., Sonea A., Mitra C.S., *Organisational culture in a transitional economy – a comparative study of Romania*, „Employee Relations” 2010, vol. 32, no. 3, DOI: 10.1108/01425451011038825
16. Carmo Silva M. do, Simões Gomes C.F., *Practices in project management according to Charles Handy’s organizational culture typologies*, „Procedia Computer Science” 2015, no. 55, DOI: 10.1016/j.procs.2015.07.074
17. Chuda A., *Metodyka diagnozy kultury organizacyjnej na podstawie modelu Camerona i Quinna*, „Zarządzanie” 2017, nr 1, DOI: 10.12775/AUNC_ZARZ.2017.009
18. Chuda A., Kardasz B., Wyrwicka M.K., *Identyfikacja wartości i ocena zastosowania koncepcji zarządzania przez wartości w wybranych przedsiębiorstwach skandynawskich w Polsce*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2019, nr 1, DOI: 10.18290/reiz.2018.10.1-6
19. Czainska K., *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2013
20. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003
21. Czerwonka M., *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego*, w: *Przedsiębiorczość*, red. J. Ostaszewski, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2015
22. Czopek A., *Analiza porównawcza efektywności metod redukcji zmiennych – analiza składowych głównych i analiza czynnikowa*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 132
23. Dajczak K., *Różnorodność kultury organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych” 2007, nr 1(11)
24. Davidson T.L., *What are travel and tourism: are they really an industry?*, w: *Global Tourism*, red. W.F. Theobald, Elsevier Inc., Burlington 2005
25. Deery M.A., Shaw R.N., *An investigation of the relationship between employee turnover and organizational culture*, „Journal of Hospitality & Tourism Research” 1999, vol. 23, no. 4, DOI: 10.1177/109634809902300404
26. Deshpandé R., Farley J.U., *Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey*, „International Journal of Research in Marketing” 2004, vol. 21, DOI: 10.1016/j.ijresmar.2003.04.002
27. Detert J.R., Schroeder R.G., Mauriel J.J., *A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations*, „Academy of Management Review” 2000, vol. 25, no. 4, DOI: 10.2307/259210
28. Dorczak R., *Ograniczoność typologii kultur organizacyjnych – próba poszukiwania specyfiki kultury organizacyjnej instytucji edukacyjnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. 14, z. 13, cz. 3
29. Eurofound, *New Forms of Work Organisation – Can Europe Realise its Potential?*, EPOC Research Group, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997

30. Firth-Cozens J., Mowbray D., *Leadership and the quality of care*, „Quality in Health Care” 2001, no. 10, DOI: 10.1136/qhc.0100003
31. Flamholtz E., Randle Y., *Kultura firmy*, ICAN Institute, Warszawa 2018
32. Furmanik M., *Kultura organizacyjna w szkołach różnych krajów*, „Zarządzanie Publiczne” 2012, nr 1, DOI: 10.4467/20843968ZP.13.010.1083
33. Gadomska-Lila K., *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1
34. Gadomska-Lila K., *Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 2
35. Gadomska-Lila K., *Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i niekierowniczej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2017, nr 3, DOI: 10.5604/01.3001.0010.6274
36. Gierszewska G., *The Japanese model of knowledge management*, „Foundations of Management” 2012, vol. 4, no. 1
37. Goffee R., Jones G., *What holds the modern company together?*, „Harvard Business Review” 1996, November–December
38. Górniak J., *Analiza czynnikowa i analiza głównych składowych*, „ASK” 1998, nr 7
39. Harrison R., *Understanding your organization’s character*, „Harvard Business Review” 1972, May–June
40. Hartnell C.A., Ou A.Y., Kinicki A., *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework’s Theoretical Suppositions*, „Journal of Applied Psychology” 2011, vol. 96, no. 4, DOI: 10.1037/a0021987
41. Haskins M.E., Liedtka J., Rosenblum J., *Beyond teams: Toward an ethic of collaboration*, „Organizational Dynamics” 1998, vol. 26
42. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York 2010
43. Janczewska D., *Wykorzystanie strategii innowacyjnych opartych na kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego w procesie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa – na przykładzie przedsiębiorstw z grupy MŚP z branży przemysłu metalowego*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2009, nr 5, DOI: 10.24917/20833296.5.13
44. Jung T., Scott T., Davies H.T.O., Bower P., Whalley D., McNally R., Mannion R., *Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature*, „Public Administration Review” 2009, vol. 69, no. 6, DOI: 10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x
45. Kaiser H.F., *The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis*, „Psychometrika” 1958, vol. 23, DOI: 10.1007/BF02289233
46. Kapetaneas N., Kastanioti C., Lazakidou A., Prezerakos P., *Organizational Culture and Individual Values in Greek Public Hospitals: A Competing Values Approach*, „Journal of Health Management” 2015, no. 17, DOI: 10.1177/0972063415575785
47. Kattman B.R., *In today’s global environment organizational culture dominates national culture!*, „An International Journal” 2014, vol. 21, no. 4, DOI: 10.1108/BIJ-06-2012-0044

48. Klein A.S., Masi R.J., Weidner II C.K., *Organization culture, distribution, and amount of control, and perceptions of quality*, „Group and Organization Management” 1995, vol. 20, no. 2
49. Kobylińska U., Majewski P., *Kulturowe aspekty partycypacji – ujęcie teoretyczne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2023, nr 150(1), DOI:10.5604/01.3001.0016.2927
50. Kowalska-Napora E.A., Chajęcki J.M., *Kultura organizacyjna – zarządzanie, reperkusje*, Marek Derewiecki, Warszawa 2019
51. Krishnan J., Press E., *The North American Industry Classification System and Its Implications for Accounting Research*, „Contemporary Accounting Research” 2003, vol. 20, no. 4
52. Laudański Z., Bańkowski K., Flaszka M., *Eksploracyjna analiza czynnikowa w badaniach struktury zespołu zmiennych obserwowalnych*, „Biuletyn IHiAR” 2021, nr 263
53. Liu A.M.M., Shuibo Z., Meiyung L., *A framework for assessing organisational culture of Chinese construction enterprises*, „Engineering, Construction and Architectural Management” 2006, vol. 13, no. 4, DOI:10.1108/09699980610680153
54. Ližbetinová L., Lorincová S., Caha Z., *The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises*, „Naše more” 2016, no. 63, DOI: 10.17818/NM/2016/SI17
55. Losonci D., Kása R., Demeter K., Heidrich B., Jenei I., *The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices*, „International Journal of Operations & Production Management” 2017, vol. 37(2), DOI: 10.1108/IJOPM-11-2014-0524
56. McCabe D., *Waiting for dead men’s shoes: Towards a cultural understanding of management innovation*, „Human Relations” 2002, no. 55, DOI: 10.1177/0018726702055005426
57. McGregor L., Doshi N., *How Company Culture Shapes Employee Motivation*, „Harvard Business Review” 2015, November
58. Madhani P.M., *Aligning Compensation Systems with Organization Culture*, „Compensation & Benefits Review” 2014, vol. 46, DOI: 10.1177/0886368714541913
59. Marcisz J., *Kultura organizacyjna i jej specyfika*, w: *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, red. I. Gawron, T. Myjak, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2017
60. Martínez González J.A., Kobylińska U., *Influence of personal variables on entrepreneurial intention: a comparative study between Poland and Spain*, „Engineering Management in Production and Services” 2019, vol. 11(1), DOI: 10.2478/emj-2019-0005
61. *Mazowiecka branża metalowa potencjał i trendy*, 4CF sp. z o.o., Warszawa 2018
62. Mazur B., *Model badawczy kultury organizacyjnej i jego zastosowania*, w: *Różnorodność zarządzania – Wybrane aspekty metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. M. Bojar, G. Gliszczynski, B. Mazur, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018
63. Medina-Álvarez E., Sánchez-Medina P.S., *Types of organizational culture and sustainability in ecotourism businesses in southern Mexico*, „Journal of Economics, Finance and Administrative Science” 2023, vol. 28(56)

64. Meek V.L., *Organizational Culture: Origins and Weaknesses*, „Organization Studies” 1988, no. 9
65. Mikuła B., *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2000, nr 3
66. Moczydłowska J.M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014
67. Moczydłowska J.M., Sadkowska J., *Project culture as a key project success factor: the perspective of Polish project managers*, „WSEAS Transactions on Business and Economics” 2021, vol. 18, DOI:10.37394/23207.2021.18.78
68. Moormann J., Grau C., *Impact of organizational culture on business process performance: an investigation in the financial services industry*, „Advances in Social Science, Education, and Humanities Research” 2017, no. 68, DOI: 10.2991/icat2e-17.2016.30
69. Nightingale J., *On the Definition of ‘Industry’ and ‘Market’*, „The Journal of Industrial Economics” 1978, vol. 27, no. 1
70. Nwibere B.M., *The influence of corporate culture on managerial leadership style: the Nigerian experience*, „International Journal of Business and Public Administration” 2013, vol. 10, no. 2
71. O’Reilly C.A., Chatman J., Caldwell D.F., *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, „Academy of Management Journal” 1991, no. 3, DOI: 10.2307/256404
72. Özsahin M., Zehir C., Acar A.Z., *Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation*, „Procedia Social and Behavioral Sciences” 2011, no. 24, DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.09.089
73. Pitts B.G., Fielding L.W., Miller L.K., *Industry Segmentation Theory and the Sport Industry: Developing a Sport Industry Segment Model*, „Sport Marketing Quarterly” 1994, vol. 3, no. 1
74. Pluta A., *Kanon wartości pracowników i wartości organizacji, jako podstawa do wdrożenia koncepcji Organizacji Turkusu*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 4
75. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992
76. Prajogo D.I., McDermott Ch.M., *The relationship between multidimensional organizational culture and performance*, „International Journal of Operations & Production Management” 2011, vol. 31, no. 7, DOI: 10.1108/01443571111144823
77. Quinn R.E., Rohrbaugh J., *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*, „Management Science” 1983, vol. 29, no. 3, DOI: 10.1287/mnsc.29.3.363
78. Ramachandran S.D., Chong S.C., Ismail H., *Organisational culture. An exploratory study comparing faculties’ perspectives within public and private universities in Malaysia*, „International Journal of Educational Management” 2011, vol. 25, no. 6, DOI: 10.1108/09513541111159086
79. Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools & Trends*, Bain & Company, Boston 2018

80. Rosemann M., vom Brocke J., *The six core elements of business process management*, w: *Handbook on Business Process Management*, vol. 1, red. J. vom Brocke, M. Rosemann, Berlin–Heidelberg 2010, DOI: 10.1007/978-3-642-00416-2_5
81. Sadkowska J., *Kultura ryzyka w projekcie – istota, uwarunkowania, oddziaływanie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2019, nr 1, DOI: 10.5604/01.3001.0013.2060
82. Sadkowska J., *Kulturowe aspekty zarządzania projektami w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Difin, Warszawa 2020
83. Sadkowska J., Lipiec J., *Dlaczego chcę pracować w firmie rodzinnej – perspektywa studentów kierunków ekonomicznych z rodzin przedsiębiorców*, w: *Firmy rodzinne – rozwój i konkurencyjność*, red. A. Marjański, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2020
84. Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco 2004
85. Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2010
86. Scott T., Mannion R., Davies H., Marshall M., *The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments*, „Health Services Research” 2003, vol. 38, DOI: 10.1111/1475-6773.00154
87. Shinde M., Shaikh N., Kasat K., *Impact of local cultures on implementation of industry 4.0*, „AIP Conference Proceedings” 2023, vol. 2914, no. 1
88. Stańczyk-Hugiet E., Stańczyk S., *Kulturowy kontekst relacji międzyorganizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu” 2013, nr 49(4)
89. Stevens C.D., Ash R.A., *Selecting Employees for Fit: Personality and Preferred Managerial Style*, „Journal of Managerial Issues” 2001, vol. 13, no. 4
90. Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6
91. Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012
92. Sułkowski Ł., *Krytyczna wizja kultury organizacyjnej*, „Problemy Zarządzania” 2011, t. 1, nr 4
93. Szczepańska-Woszczyna K., Dacko-Pikiewicz Z., *Kultura organizacyjna – punkt wyjścia innowacyjności organizacji*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymba, UEK, Kraków 2015
94. Szydło J., *Kulturowe ramy zarządzania*, Sophia, Warszawa 2018
95. Szymańska K., *Kultura organizacyjna – czynnik rozwoju współpracy MSP ze sferą nauki i administracją publiczną*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012, nr 116
96. Światała M., Mościcki M., *Identyfikacja profilu kultury organizacyjnej usługodawcy logistycznego z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 306
97. Trefry M.G., *A Double-Edged Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations*, „International Journal of Management” 2006, vol. 23, no. 3, part 2

98. Valverde-Moreno M., Torres-Jiménez M., Lucia-Casademunt A.M., Muñoz-Ocaña Y., *Cross Cultural Analysis of Direct Employee Participation. Dealing with Gender and Cultural Values*, „Frontiers in Psychology” 2019, vol. 10
99. Vilkinas T., Cartan G., *The integrated competing values framework: its spatial configuration*, „Journal of Management Development” 2006, vol. 25, no. 6, DOI: 10.1108/02621710610670092
100. Wahjudi D., Laksono M., Singgih M.L., Suwignjo P., Baihaqi I., *The relationship between organisational culture and firm performance: an empirical study on Indonesian manufacturing firms*, „International Journal of Productivity and Quality Management” 2016, DOI: 10.1504/IJPQM.2016.075702
101. Wiewiora A., Trigunarsyah B., Murphy G., Coffey V., *Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context*, „International Journal of Project Management” 2013, no. 31, DOI: 10.1016/j.ijproman.2012.12.014
102. Wojtczuk-Turek A., *Rola liderów w dopasowaniu pracowników do organizacji, pracy i zespołu*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2018, nr 1
103. Wudarzewski G., *Walidacja Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej Harrisona i Handy w warunkach polskich*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H – Oeconomia” 2018, vol. 52, DOI: 10.17951/h.2018.52.1.211
104. Wudarzewski G., *Validation of Cameron and Quinn’s Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) in Polish conditions*, „Central and Eastern European Journal of Management and Economics” 2018, vol. 6, no. 1, DOI: 10.29015/ceejme.618
105. Yu T., Wu N., *A review of study on the Competing Values Framework*, „International Journal of Business Management” 2009, no. 4, DOI: 10.5539/ijbm.v4n7p37
106. Zawadzki K., *Pozytywne zarządzanie zasobami ludzkimi w erze gospodarki 4.0*, w: *Praca i rynek pracy w perspektywie gospodarki 4.0*, red. Z. Wiśniewski, C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2020
107. Zbiegeń-Maciąg L., *Kultura w organizacji: identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
108. Zeb A., Akbar F., Hussain K., Saf A., Rabnawaz M., Zeb F., *The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance*, „Business Process Management Journal” 2021, vol. 27, no. 2, DOI: 10.1108/BPMJ-11-2019-0464
109. Zlatković M., *Organizational Effectiveness in Bosnia and Herzegovina: A Competing Values Approach*, „Strategic Management” 2018, vol. 23, no. 4, DOI: 10.5937/StraMan1804015Z
110. Zupok S., *Kreowanie wartości dla klienta*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2015, nr 3

Źródła internetowe

1. BNF, *Baza firm i osób decyzyjnych. CEIDG, KRS, REGON*, <https://www.bnf.pl> [dostęp: 20.12.2021]
2. *Charakterystyka branży metalowej*, <https://branzametalowa.pl/artykuly/charakterystyka-branzy-metalowej/> [dostęp: 16.08.2021]
3. GUS, *Produkcja wyrobów przemysłowych w 2021 r.*, Warszawa 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/przemysl-budownictwo-srodki-trwale/przemysl/produkcja-wyrobow-przemyslowych-w-2021-roku,8,5.html> [dostęp: 8.07.2022]
4. GUS, *Rocznik statystyczny przemysłu 2021*, Warszawa 2022, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2021,5,15.html> [dostęp: 8.07.2022]
5. *Jak korzystać z internetowej bazy danych PONT Info?*, <http://baza.pontinfo.com.pl/przel.php> [dostęp: 7.12.2021]
6. Jöns I., Hodapp M., Weiss K., *Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur, Universität Mannheim: Fachrichtung Psychologie*, Universität Mannheim: Fachrichtung Psychologie, <http://psydok.psycharchives.de/jspui/handle/20.500.11780/349>, s. 6, aktualizacja 2005 [dostęp: 7.05.2020]
7. Kaczmarczyk M., *Trudny czas, dobre wyniki*, Newsweek, 28.10.2019, <https://www.newsweek.pl/biznes/polski-sektor-metalowy/0869np1> [dostęp: 30.09.2021]
8. Mankins M., *The Defining Elements of a Winning Culture*, „Harvard Business Review” 2013, <https://hbr.org/2013/12/the-definitive-elements-of-a-winning-culture> [dostęp: 2.01.2021]
9. Mrowiec M., *Raport. Wpływ wojny na Ukrainie na sytuację firm produkcyjnych w Polsce*, <https://getprodio.com/pl/wojna-na-ukrainie-szansa-czy-przyslowiowy-gwozdz-do-trumny-dla-firm-produkcyjnych/> [dostęp: 16.07.2022]
10. Oksińska B., *Wojna w Ukrainie zatrzęsała rynkiem stali. Oto co nas czeka*, Business Insider, 17.03.2022, <https://businessinsider.com.pl/biznes/wojna-w-ukrainie-zatrzesa-rynkem-stali-oto-co-nas-czeka/nzpj97t> [dostęp: 17.07.2022]
11. *Problemy i wyzwania przemysłu metalowego*, <http://emetale.eu/problemy-przemyslu-metalowego> [dostęp: 20.09.2021]
12. *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/> [dostęp: 15.12.2023]
13. *Spawanie zrobotyzowane*, <https://erobot.com.pl/spawanie-zrobotyzowane/> [dostęp: 18.07.2022]
14. SpotData, *Wielki awans przemysłowy*, https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/landing-editor-uploads/1Z4Kfz1%2FWielki_awans_przemyslowy.pdf [dostęp: 19.09.2021]
15. Tarnawa Ł., Peterlik M., *Produkcja konstrukcji metalowych i ich części (PKD 25.11)*, BOŚ Bank, https://www.bosbank.pl/_data/assets/pdf_file/0020/57152/BOSBank_Konstrukcje_metalowe_2023.11.pdf [dostęp: 28.01.2024]
16. Tyczyński Ł., *Czy spawanie zrobotyzowane to przyszłość przemysłu? Zobacz, co potrafi zrobić robot do spawania*, <https://easyrobots.pl/czy-spawanie-zrobotyzowane-to-przyszlosc-przemyslu-zobacz-co-potrafi-zrobic-robot-do-spawania/> [dostęp: 18.07.2022]

17. *Wojna w Ukrainie a GPW. Jak reagują najwrażliwsze branże?*, <https://www.timsa.pl/wojna-w-ukrainie-a-gpw-jak-reaguja-najwrazliwsze-branze/> [dostęp: 18.07.2022]
18. *Wzrost cen stali – prognozy na 2021 rok*, <https://alumetal-technik.com/blog/wzrost-cen-stali-prognozy-na-2021-rok/> [dostęp: 30.09.2021]
19. *Zalety spawania robotem*, <https://cicielaser.pl/zalety-spawania-robotem/> [dostęp: 19.07.2022]

Załącznik 1

Kwestionariusz badawczy

I. METRYCZKA RESPONDENTA:

Q1. Jakie stanowisko zajmuje Pan/i w firmie:

- a) menedżerskie b) inne

Q2. Jaki jest Pana/i staż w danej firmie:

- a) mniej niż rok b) 1–5 lat c) 6–10 lat d) więcej niż 10 lat

Q3. Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie:

- a) 1–9 b) 10–49 c) 50–249 d) 250 i więcej

Q4. Zysk osiągnięty w 2019 r.:

- a) tak b) nie

Q5. Jaki procent przychodu pochodzi z produktów własnych, a jaki z produktów wykonywanych na podstawie dokumentacji klienta:

- a) 0% własnych b) 1–49% własnych c) 50% i więcej własnych

Q6. Województwo:

Q7. Kapitał:

- a) polski b) zagraniczny

II. BADANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ:

<i>Proszę ocenić, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w przedsiębiorstwie (1 – zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak)</i>		1	2	3	4	5
I. Jaka jest ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa?						
Q8	Firma jest bardzo przyjaznym miejscem pracy, w którym ludzie chętnie ze sobą współdziałają. Przypomina wielką rodzinę					
Q9	Dominującymi cechami firmy są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko					
Q10	W firmie liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest zdobycie przewagi na rynku					

Q11	W firmie obowiązują ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury					
<i>Proszę ocenić, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w przedsiębiorstwie (1 – zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak)</i>		1	2	3	4	5
II. Jaki jest styl przywództwa w przedsiębiorstwie?						
Q12	Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.					
Q13	Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka					
Q14	Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się ze stanowczością oraz orientacją na wyniki					
Q15	Przywództwo w firmie powszechnie utożsamia się z koordynowaniem oraz sprawnym organizowaniem					
<i>Proszę ocenić, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w przedsiębiorstwie (1 – zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak)</i>		1	2	3	4	5
III. Jaki jest styl zarządzania pracownikami?						
Q16	W firmie preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody oraz uczestnictwa					
Q17	W firmie preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, swobodę a także oryginalność					
Q18	W firmie preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia					
Q19	W firmie preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie oraz przewidywalność					
<i>Proszę ocenić, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w przedsiębiorstwie (1 – zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak)</i>		1	2	3	4	5
IV. Jakie czynniki zapewniają spójność przedsiębiorstwa?						
Q20	Spójność firmy jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie					
Q21	Spójność firmy jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój					
Q22	Spójność firmy jest zapewniona przez nacisk na osiąganie wyników i chęć zwyciężania					
Q23	Spójność firmy jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy					
<i>Proszę ocenić, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w przedsiębiorstwie (1 – zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak)</i>		1	2	3	4	5
V. Na jakie wartości w przedsiębiorstwie kładzie się największy nacisk?						
Q24	W firmie kładzie się nacisk na zaufanie, otwartość i współdziałanie					

Q25	W firmie kładzie się nacisk na podejmowanie nowych wyzwań oraz szukanie nowatorskich rozwiązań oraz możliwości					
Q26	W firmie kładzie się nacisk na osiągnięcie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku					
Q27	W firmie kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń					
<i>Proszę ocenić, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w przedsiębiorstwie (1 – zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak)</i>		1	2	3	4	5
VI. Jakie są kryteria sukcesu w przedsiębiorstwie?						
Q28	Za miarę sukcesu uważa się pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi					
Q29	Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie/oferowanie oryginalnych i nowatorskich produktów lub usług					
Q30	Za miarę sukcesu uważa się pokonywanie konkurentów i osiągnięcie pozycji lidera na rynku					
Q31	Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania					

Wykaz tabel

Tabela 1. Definicje kultury organizacyjnej.....	13
Tabela 2. Cechy wspólne definicji kultury organizacyjnej.....	19
Tabela 3. Wpływ kultury organizacyjnej na organizację.....	27
Tabela 4. Typologie kultur organizacyjnych.....	37
Tabela 5. Najważniejsze wymiary badane przez instrumenty kultury organizacyjnej.....	60
Tabela 6. Przykładowe instrumenty do badania kultury organizacyjnej (oryginalna nazwa i polskie tłumaczenie).....	63
Tabela 7. Branżowy podział przemysłu w sekcji C: przetwórstwo przemysłowe.....	75
Tabela 8. Porównanie procentowe badanych przedsiębiorstw w rozkładzie na poszczególne województwa	100
Tabela 9. Analiza rzetelności dla kultury klanu, adhokracji, rynku i hierarchii	103
Tabela 10. Statystyki opisowe zmiennych kulturowych.....	105
Tabela 11. Siła występowania kultur w badanych przedsiębiorstwach.....	106
Tabela 12. Korelacja kultur	107

Wykaz wykresów

Wykres 1. Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych w roku 2019	80
Wykres 2. Wynik finansowy badanych przedsiębiorstw w roku 2019	81
Wykres 3. Wynik finansowy badanych przedsiębiorstw w roku 2022	81
Wykres 4. Stanowisko respondenta w badanych przedsiębiorstwach.....	97
Wykres 5. Staż pracy badanych respondentów.....	97
Wykres 6. Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie	98
Wykres 7. Osiągnięcie zysku przez przedsiębiorstwo w 2019 r.....	98
Wykres 8. Procent przychodu z produktów własnych.....	99
Wykres 9. Porównanie osiągniętego zysku z przychodem z produktów własnych	99
Wykres 10. Źródło pochodzenia kapitału zakładowego	101
Wykres 11. Siła występowania kultur organizacyjnych w badanych przedsiębiorstwach.....	106

Wykaz rysunków

Rysunek 1. Fazy procesu zarządzania przez wartości	32
Rysunek 2. Dekompozycja kultury organizacyjnej	40
Rysunek 3. Typologia kultur organizacyjnych Harrisona i Handy'ego	42
Rysunek 4. <i>Competing Values Framework</i>	44
Rysunek 5. Przyporządkowanie stylów przywództwa	48
Rysunek 6. Profile lidera w CVF	49
Rysunek 7. Zależność między wynagrodzeniem/premią a kulturą organizacyjną.....	50
Rysunek 8. Strategia wynagrodzeń w różnych kulturach organizacyjnych	51
Rysunek 9. Rodzaje kultury organizacyjnej wyodrębnione przez Goffeego i Jonesa	52
Rysunek 10. Diagram cebuli	54
Rysunek 11. Trzy poziomy kultury organizacyjnej według Scheina.....	55
Rysunek 12. Predefiniowane wymiary kulturowe na przykładzie typologii Camerona i Quinna	62
Rysunek 13. Trzy wymiary efektywności.....	68
Rysunek 14. Liczba przedsiębiorstw z branży metalowej w Polsce w roku 2019	80
Rysunek 15. Liczba badanych przedsiębiorstw z branży konstrukcji metalowych (według województw)	100
Rysunek 16. Współistnienie kultur.....	107

Streszczenie

W niniejszej monografii podjęto tematykę kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych. Kultura organizacyjna w tego typu przedsiębiorstwach, podobnie jak w innych sektorach przemysłu, może przyjąć różne formy i cechy, zależnie od konkretnych organizacji i ich wartości, historii oraz sposobu funkcjonowania. W tym sektorze kultura organizacyjna może mieć istotny wpływ na bezpieczeństwo pracy, jakość produktów, innowacje, efektywność i wiele innych aspektów działalności organizacji. Z uwagi na fakt, iż obszar badań w prezentowanej monografii dotyczy tej konkretnej branży, po dogłębnej analizie literatury wskazano następującą lukę badawczą: istnieje potrzeba zidentyfikowania kultur organizacyjnych występujących w przedsiębiorstwach branży konstrukcji metalowych. Celem autorów było dokonanie diagnozy rodzajów kultur organizacyjnych w przedsiębiorstwach branży konstrukcji metalowych w Polsce. Wybór tej branży wynikał z jej bardzo dynamicznego rozwoju oraz znaczenia dla gospodarki Polski i Europy.

Przedstawione w pracy wyniki badań wskazały rodzaje kultur występujących lub współistniejących w przedsiębiorstwach z branży metalowej w Polsce. Do analizy kultury organizacyjnej zastosowano typologię kultur K.S. Camerona i R.E. Quinna. Na bazie uzyskanych odpowiedzi stwierdzono, że w przedsiębiorstwach z branży konstrukcji metalowych najsilniej występowała hierarchia. Kolejne pod względem siły występowania były klan i adhokracja. Najmniej obecny był rynek. Dominacja kultury hierarchii w analizowanych przedsiębiorstwach może wynikać z potrzeby zapewnienia skutecznej koordynacji procesów produkcyjnych, utrzymania wysokich standardów bezpieczeństwa i jakości oraz efektywnej kontroli nad kosztami i terminami dostaw. Hierarchiczna struktura organizacyjna może być dostosowana do specyfiki tej branży oraz sprzyjać osiągnięciu strategicznych celów przedsiębiorstwa. Zgodnie z wynikami badań w przedsiębiorstwach branży metalowej kultura klanu współistnieje z adhokracją, a hierarchia z rynkiem. Można to wyjaśnić tym, że klanowa kultura organizacyjna charakteryzuje się silnym poczuciem wspólnoty, zaangażowaniem pracowników oraz podkreśleniem wartości, tradycji i współpracy. W branży konstrukcji metalowych może to być widoczne w rodzinnych firmach lub w mniejszych przedsiębiorstwach, gdzie relacje międzyludzkie są kluczowe dla efektywnej pracy. Jednocześnie adhokracja, czyli elastyczna struktura organizacyjna, która sprzyja innowacjom i szybkiemu podejmowaniu decyzji, może być konieczna do radzenia sobie z dynamicznymi zmianami w otoczeniu biznesowym oraz szybkim tempem rozwoju technologicznego. Z kolei hierarchiczna kultura organizacyjna może być

niezbędna do zachowania kontroli nad procesami produkcyjnymi, zapewnienia bezpieczeństwa oraz spełnienia wymogów regulacyjnych. Równocześnie kultura oparta na rynku może być istotna dla skutecznej identyfikacji i zaspokajania potrzeb klientów oraz dostosowywania się do zmieniających się trendów rynkowych.

Niniejsza publikacja jest skierowana do różnych grup odbiorców. Zarządzający przedsiębiorstwami w branży konstrukcji metalowych mogą znaleźć w niej wartościowe wskazówki dotyczące poprawy kultury organizacyjnej w swoich organizacjach. Mogą zainteresować się praktykami, które przyczynią się do efektywnej komunikacji, zwiększenia zaangażowania pracowników i zbudowania pozytywnego środowiska pracy. Z kolei konsultanci biznesowi mogą znaleźć w niej inspirację do opracowywania strategii poprawy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach metalowych. Mogą być zainteresowani najlepszymi praktykami, studiami przypadków i nowymi koncepcjami w tej dziedzinie. Natomiast studenci i naukowcy mogą wykorzystać publikację jako źródło informacji do badań lub jako studium przypadku. Mogą szukać analizy trendów, wyzwań i innowacji związanych z kulturą organizacyjną w branży konstrukcji metalowych.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, branża metalowa, współwystępowanie kultur

Summary

ORGANIZATIONAL CULTURE IN METAL CONSTRUCTION ENTERPRISES IN POLAND

This monograph discusses the topic of organizational culture in enterprises from the metal construction industry. Organizational culture in this type of enterprises, as in other industry sectors, may take various forms and features, depending on specific organizations and their values, history and way of functioning. In this sector, organizational culture can have a significant impact on occupational safety, product quality, innovation, efficiency and many other aspects of the organization's operations. Due to the fact that the area of research in this monograph concerns this specific industry, after an in-depth analysis of the literature, the following research gap was identified: there is a need to identify organizational cultures occurring in enterprises in the metal construction industry. The aim of this monograph was to diagnose the types of organizational cultures in enterprises in the metal construction industry in Poland. The choice of this industry resulted from its very dynamic development and importance for the economy of Poland and Europe.

The research results presented in this monograph indicate the types of cultures occurring or coexisting in metal industry enterprises in Poland. Cameron and Quinn typology of cultures was used to analyze organizational culture. Based on the answers obtained, it was found that hierarchy was most prevalent in metal construction companies. The next most powerful were the clan and adhocracy. The market culture was the least present. The dominance of the hierarchy culture in metal construction companies may result from the need to ensure effective coordination of production processes, maintain high safety and quality standards, and effective control over costs and delivery times. The hierarchical organizational structure can be adapted to the specificity of this industry and facilitate the achievement of the company's strategic goals. According to research results in metal industry enterprises, clan culture coexists with adhocracy, and hierarchy with the market culture. The situation can be explained by the fact that the clan organizational culture is characterized by a strong sense of community, employee involvement and emphasizing values, traditions and cooperation. In the metal construction industry, this may be seen in family-owned businesses or smaller enterprises where interpersonal relationships are key to effective work. At the same time, adhocracy, i.e. a flexible organizational structure that favors innovation and quick decision-making, may be necessary to cope

with dynamic changes in the business environment and the rapid pace of technological development. In turn, a hierarchical organizational culture may be necessary to maintain control over production processes, ensure safety and meet regulatory requirements. At the same time, a market-driven culture can be important for effectively identifying and meeting customer needs and adapting to changing market trends. This publication is addressed to various audiences. Managers of companies in the metal construction industry can find valuable tips on improving the organizational culture in their organizations. They may be interested in practices that will contribute to effective communication, increase employee engagement and build a positive work environment. In turn, business consultants can find inspiration in it to develop strategies to improve organizational culture in metal enterprises. They may be interested in best practices, case studies and new concepts in the field. In turn, students and scientists can use the publication as a source of information for research or as a case study. They may seek analysis of trends, challenges and innovations related to organizational culture in the metal construction industry.

Keywords: organizational culture, metal industry, coexistence of cultures

