

Zarządzanie

Narodowe kultury biznesowe i korporacyjne Polski i Ukrainy

Czynniki doskonalenia
i integracja międzynarodowa

Beata Glinkowska-Krauze, Igor Chebotarov
Viacheslav Chebotarov, Bogusław Kaczmarek



Narodowe kultury biznesowe i korporacyjne Polski i Ukrainy

Czynniki doskonalenia
i integracja międzynarodowa



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

Zarządzanie

Narodowe kultury biznesowe i korporacyjne Polski i Ukrainy

Czynniki doskonalenia
i integracja międzynarodowa

Beata Glinkowska-Krauze, Igor Chebotarov
Viacheslav Chebotarov, Bogusław Kaczmarek

Beata Glinkowska-Krauze (ORCID: 0000-0002-6915-3297)
Bogusław Kaczmarek (ORCID: 0000-0001-9904-2208) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26
Igor Chebotarov (ORCID: 0000-0001-5963-7637)
Viacheslav Chebotarov (ORCID: 0000-0003-1131-9116)
– Ługański Uniwersytet Narodowy im. Tarasa Szewczenki
Katedra Ekonomii, Marketingu i Przedsiębiorczości, Ukraina, Połtawa, 36000, ul. Kovalja 3
– Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENCI

Agnieszka Bitkowska, Jan Maciejewski

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Katarzyna Gorzkowska

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzczak

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/alphaspirit

© Copyright by Authors, Łódź 2023

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2023

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.10739.22.0.K

Ark. wyd. 10,0; ark. druk. 10,25

ISBN 978-83-8220-978-5

e-ISBN 978-83-8220-979-2

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Kultura organizacyjna/korporacyjna – pojęcia, wymiary, związek z zarządzaniem	11
1.1. Podstawowe pojęcia	11
1.2. Wymiary kultury organizacyjnej/korporacyjnej	13
1.3. Próba ustalenia (określenia) związku pomiędzy kulturą organizacyjną/korporacyjną a zarządzaniem	20
1.4. Kulturowe i strukturalne przekształcenie przedsiębiorstwa	24
1.5. Ważność (istotność) kultury organizacyjnej/korporacyjnej w przedsiębiorstwie	26
1.6. Wpływ kultury organizacyjnej/korporacyjnej na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa	33
1.7. Środowisko wewnętrzne i socjokulturowe przedsiębiorstwa	36
Rozdział 2	
Istota pojęcia narodowych kultur biznesu oraz analiza porównawcza narodowych kultur biznesu Polski i Ukrainy	39
2.1. Narodowe kultury biznesu: metodologiczne podstawy badań, czynniki kształtowania kultur organizacyjnych/korporacyjnych i ich skład	39
2.2. Metodologia badań krajowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych	49
2.3. Narzędzia do analizy ilościowej i oceny narodowych kultur biznesowych i kultur organizacyjnych/korporacyjnych	56
Rozdział 3	
Kultury biznesowe Polski i Ukrainy – wyniki badań	61
3.1. Narzędzia do analizy i oceny narodowych kultur biznesowych i organizacyjnych/korporacyjnych – charakterystyka	61
3.2. Charakterystyka respondentów i uzasadnienie doboru próby	70
3.3. Analiza porównawcza organizacyjnych/korporacyjnych kultur Polski i Ukrainy	74
3.4. Analiza porównawcza narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy	84

Rozdział 4

Doskonalenie kultur organizacyjnych/korporacyjnych przedsiębiorstw Polski i Ukrainy	95
4.1. Zarządzanie międzykulturowe	95
4.2. Wymagania stawiane współczesnym „międzykulturowym” menedżerom	101
4.3. Przedsiębiorczość menedżerów a funkcjonowanie współczesnych firm	113
4.4. Geneza przedsiębiorczości w Polsce i w Ukrainie	119
4.5. Analiza porównawcza „profilu przedsiębiorców” w Polsce i w Ukrainie	123
4.6. Wizerunek firm polskich i ukraińskich a ich internacjonalizacja	135
Zakończenie	147
Bibliografia	149
Załączniki	155
Spis rysunków	163
Spis tabel	164

Wstęp

Międzynarodowa integracja gospodarcza na początku XXI wieku, zwłaszcza na kontynencie europejskim, w średniookresowej perspektywie stanie – z całą pewnością – przed szeregiem systemowych przeszkód i czynników ograniczających. Wśród nich są wielokierunkowe procesy i tendencje dezintegracyjne wewnątrz Unii Europejskiej (np. wyjście z niej Wielkiej Brytanii), kryzysowe zjawiska społeczno-gospodarcze niemal we wszystkich krajach europejskich, rosnąca niestabilność na rynkach energii, konsekwencje pandemii COVID-19 z realną groźbą powtórki jej fal w związku z mutacją wirusa SARS-CoV-2 i pojawieniem się jego nowych szczepów (a także przewidywanych, ale jeszcze nie do końca poznanych przez specjalistów, nowych globalnych chorób epidemicznych).

Poza tym wojna rosyjsko-ukraińska (oraz nowa struktura Europy i świata po jej zakończeniu oraz ewentualna eliminacja związanych z nią ogromnych strat materialnych, finansowych i środowiskowych) doprowadzi do głębokich i długofalowych ogólnocywilizacyjnych przesunięć, z których społeczność naukowa i obywatelska jeszcze nie zdaje sobie sprawy.

Takie kluczowe zjawiska i procesy instytucjonalne, ekonomiczne i przyrodnicze determinują niezwykle pilną potrzebę opracowania nowych podejść koncepcyjnych oraz specyficznych mechanizmów zapobiegania (i „przewidywania naukowego”), a także ograniczania negatywnych konsekwencji kryzysów społeczno-gospodarczych.

Zrozumienie ewolucji rozwoju nauk ekonomicznych (i ogólnie nauk społeczno-humanitarnych) ostatnich kilkudziesięciu lat daje metodologiczne i praktyczne podstawy do stwierdzenia, że jedną z podstaw paradygmatu definiującego dla opracowania systemu środków przewidywania i ograniczania zauważonych konsekwencji może – i powinna być – teoria i praktyka narodowych kultur biznesowych.

Nowe odczytanie treści teorii narodowych kultur biznesowych oraz porównawcze studia ekonomiczne, które na gruncie tej teorii zaczęły powstawać w latach 70. i 80. ubiegłego stulecia, postawiły autorów tej monografii przed problemem konieczności uzupełnienia rozważań nad narodowymi kulturami biznesowymi o analizę zagadnień kultur organizacyjnych/korporacyjnych. To z kolei stawia zadanie naukowego i praktycznego zbadania „profilu przedsiębiorców” z różnych typów narodowych kultur biznesowych i różnych krajów.

Tak więc logicznie skonstruowana triada epistemologiczna: „narodowe kultury biznesowe” – „kultury organizacyjne/korporacyjne” – „profile przedsiębiorców” umożliwiła wyniesienie badania problemów międzynarodowej integracji gospodarczej na jakościowo nowy poziom.

Poprzedziło to w szczególności przeprowadzenie analizy porównawczej narodowych kultur biznesowych Polski i Ukrainy w kontekście globalnym, opracowanie metodyki i wykonanie szczegółowych równoległych badań przedsiębiorców w Polsce i Ukrainie w celu wyjaśnienia treści oraz charakterystyki ich kultury biznesowej i korporacyjnej (aspekty te jako integralna analiza porównawcza narodowych kultur biznesowych różnych krajów były rejestrowane przez autorów ukraińskich jako przedmiot ich własności intelektualnej). W kolejnych etapach badanie pozwoliło na wyodrębnienie i przeanalizowanie nowych trendów w globalnym rozwoju gospodarczym oraz zadań przedsiębiorstw obu krajów w kontekście aktualnych realiów międzynarodowego podziału pracy i koniunktury na świecie rynków towarów i usług. Umożliwiło też rozważenie kierunków doskonalenia kultur organizacyjnych/korporacyjnych i biznesowych, a także uzasadnienie nowych form i metod działalności przedsiębiorczej w kontekście globalizacji, z uwzględnieniem specyfiki zachodnich (anglosaskich), wschodnich (japońskich) i środkowoeuropejskich szkół zarządzania.

Znaczna część wymienionych aspektów została opracowana w ramach realizacji przez autorów złożonego projektu badawczego na temat: „Narodowe kultury biznesowe Polski i Ukrainy: doskonalenie naukowych i praktycznych podstaw współpracy na rynkach europejskich i światowych”. Ten problem badawczy został zaakceptowany przez polską Narodową Agencję Wymiany Akademickiej (NAWA) oraz Ministerstwo Oświaty i Nauki Ukrainy jako wspólny polsko-ukraiński projekt oraz jedyny temat z zakresu nauk społecznych i humanistycznych (spośród zgłoszonych przez liczne zespoły badawcze z obu krajów do finansowania z budżetów rządowych na lata 2020–2021). Poszczególne części monografii, będącej rezultatem projektu, zostały opracowane w kontekście realizacji dalszej współpracy obu krajów na polu naukowym, edukacyjnym i innowacyjnym. Tym samym, podrozdział 4.5 tej monografii wpisuje się w realizację tematu *Teoria i praktyka analizy porównawczej „profilu przedsiębiorców” (na przykładzie Polski i Ukrainy)* w ramach projektu „Konkurs na stypendium dla Ukrainy IDUB Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza”, realizowanego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego przez Ie. Chebotarova. Podrozdział 3.3 został ponadto opracowany jako element tematu *Kultura korporacyjna w czasach kryzysu: treść przemian transformacyjnych jako podstawa modyfikacji zarządzania* w ramach projektu Narodowego Centrum Nauki dla Ukrainy na kontynuowanie badań w Polsce po 24 lutego 2022 roku.

Prezentowana publikacja powstała jako rezultat wielostronnych działań Centrum Współpracy Naukowo-Badawczej: Polska-Ukraina, utworzonego przez autorów w 2016 roku i wywodzącego się ze struktur Katedry Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz Katedry Ekonomiki, Marketingu

i Przedsiębiorczości Ługańskiego Uniwersytetu Narodowego im. Tarasa Szewczenki (monografia ta jest zatem w pewnym stopniu logiczną kontynuacją publikacji autorstwa B. Glinkowskiej-Krauze, B. Kaczmarka i V. Chebotarova *Współczesne problemy zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020). Została ona prawie całkowicie ukończona w 2021 roku, jednak wybuch wojny rosyjsko-ukraińskiej poskutkował wprowadzeniem w niej poprawek – niektóre gotowe fragmenty musiały zostać usunięte z ostatecznej wersji, ponieważ wiele wstępnych zapisów wymagało dodatkowej analizy teoretycznej i praktycznych testów.

Ukończenie monografii nie byłoby możliwe bez aktywnej pomocy studentów i doktorantów Wydziału Zarządzania UŁ oraz Dydaktyczno-Naukowego Instytutu Ekonomii i Biznesu Ługańskiego Uniwersytetu Narodowego im. Tarasa Szewczenki w przeprowadzeniu równoległych badań przedsiębiorców w Polsce i Ukrainie. Autorzy składają im serdeczne podziękowania. Podobnie, autorzy wyrażają wdzięczność szanownym recenzentom (formalnym i nieformalnym) za ich surowe, a zarazem życzliwe i cenne rekomendacje oraz sugestie, które zostały uwzględnione w finalnej wersji książki. Szczególne podziękowania kierują do władz Wydziału Zarządzania UŁ za wszelkiego rodzaju stałą pomoc, rekomendację monografii do wydania oraz wsparcie finansowe samej publikacji w tak trudnym dla wszystkich czasie.

*Beata Glinkowska-Krauze, Iegor Chebotarov,
Viacheslav Chebotarov, Bogusław Kaczmarek*

Rozdział 1

Kultura organizacyjna/korporacyjna – pojęcia, wymiary, związek z zarządzaniem

1.1. Podstawowe pojęcia

Cechą wspólną postrzegania kultury organizacyjnej/korporacyjnej we współczesnej literaturze jest uznanie, iż jest ona zbiorem wartości, norm i zasad, które w danej społeczności są przyjęte za obowiązujące w sposób naturalny, a więc nie są narzucone. Różnice w podejściu do kultury organizacyjnej/korporacyjnej rozpoczynają się w momencie prób zdefiniowania, do jakiego stopnia człowiek jest w stanie świadomie w kulturę ingerować i ją „wytwarzać”, a do jakiego stopnia jest to byt niezależny, stanowiący integralną część organizacji. Pisze o tym m.in. jeden z klasyków nauki o zarządzaniu organizacjami G. Morgan, uznając, że „charakter kultury jako zbioru cech charakterystycznych dla funkcjonowania danej organizacji znajduje odzwierciedlenie w postawach i zachowaniach jej pracowników”¹. Jednocześnie twierdzi, że kultura organizacyjna/korporacyjna jest zjawiskiem dynamicznym w procesie uczenia się jej.

Kultura korporacyjna organizacji bywa łączona również ze świadomością poszczególnych jednostek, które tę organizację tworzą. Czyni to np. E. Schein² w swojej teorii, iż kultura korporacyjna składa się z elementów funkcjonujących na odrębnych poziomach świadomości jednostki ludzkiej. Proponuje on podział elementów kultury korporacyjnej na to, co uświadomione oraz to, co nieświadome³. Podobnej analizy kultury korporacyjnej oraz jej podziału na elementy skła-

1 G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 159.

2 E. Schein, *Organizacja a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 233.

3 Ibidem.

dowe dokonał G. Hofstede, zwracając uwagę na związek kultury korporacyjnej z poziomami świadomości ludzkiej. Podstawą tego podziału jest ludzka natura, kultura i osobowość. G. Hofstede idzie w swoich rozważaniach dalej – w kierunku tezy o pochodzeniu kultury organizacyjnej/korporacyjnej od kultury narodowej kraju, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje⁴. Zagadnienie to jest ciągle analizowane przez współczesnych badaczy tego zjawiska, co świadczy m.in. o tym, że kultura organizacyjna/korporacyjna jest zagadnieniem, co do którego nie ma zgodności wśród badaczy, pomimo że próby zdefiniowania tego zjawiska i „sprowadzenia do konkretności” obracają się wokół tych samych nurtów pojęciowych⁵. Mimo braku zgodności wśród badaczy co do teorii samego zjawiska, wszyscy oni zgadzają się, że kultura organizacyjna/korporacyjna może być jednym z istotnych narzędzi mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw, a to oznacza, że kultura organizacyjna/korporacyjna jest ważna dla funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa i jego postaw oraz zachowań na współczesnym rynku.

Szczególne zasługi w zakresie analizowania i badania znaczenia kultury organizacyjnej/korporacyjnej dla funkcjonowania (sprawnego funkcjonowania) ma G. Hofstede, który wskazał na cztery wymiary całościowo kształtujące naturę kultury organizacyjnej/korporacyjnej w przedsiębiorstwach (organizacjach), a mianowicie:

- dystans do władzy formalnej w przedsiębiorstwach;
- stopień unikania niepewności w firmie;
- dominację postaw zespołowych nad indywidualnymi;
- klimat organizacyjny⁶.

Owe cztery podstawowe wymiary stanowią syntetyczny obraz ogółu zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie, a przesądzających o jakości kultury organizacyjnej/korporacyjnej.

Za swoistą kontynuację myśli G. Hofstede można uznać teorię S. Sudoła na temat zarządzania międzykulturowego⁷. Temat starcia się w ramach jednej organizacji różnych kultur i wzorców zachowań zaczął interesować naukowców od czasu pojawienia się we współczesnej przedsiębiorczości organizacji wielonarodowych, funkcjonujących na rynku globalnym. S. Sudoł podkreśla, iż cechą zarządzania wielokulturowego (multikulturowego) jest oparcie go zarówno na jednolitych wzorcach i wartościach, ale także uwzględnienie różnorodności kulturowej, występującej w ramach jednej organizacji/korporacji. Szczególną uwagę w rozważaniach na temat kultury organizacyjnej/korporacyjnej zwracają dwa paradygmaty kultury: funkcjonalistyczny i interpretatywny. Różnica w postrzeganiu zjawiska według wspomnianych paradygmatów polega na rozróżnieniu pomiędzy postrzeganiem bytu obiektywnego, w ramach którego przedsiębiorstwo wraz ze swą

4 G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 98.

5 Zdanie autorów tej monografii zostało zaprezentowane w podrozdziale 2.1.

6 Ibidem, s. 67.

7 S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2009, s. 259.

kulturą funkcjonuje oraz postrzeganiem bytu kreowanego i świadomie wytwarzanego, gdzie kultura może być „narzędziem zarządczym” organizacji (przedsiębiorstwa). Oba wspomniane paradygmaty nie wykluczają się i mogą jednocześnie znajdować zastosowanie w organizacjach⁸.

Bardzo wiele analiz i badań dotyczy związków między kulturą organizacyjną/korporacyjną a zarządzaniem (czy one istnieją i jak są silne). Wiadomo, że kultura organizacyjna/korporacyjna jest elementem zarządzania organizacją. Jednakże próbując określić charakter relacji między częścią – kulturą organizacyjną/korporacyjną a całością zarządzania, natrafiamy na trudności. Dzięki nim następują próby wyjaśniania tzw. modeli zarządzania: autorstwa A. Weimerskircha, zaproponowanego przez J. Oaklanda oraz modelu sytuacyjnej teorii przywództwa stworzonego przez M. Webera⁹. We wszystkich modelach występuje kultura organizacyjna/korporacyjna jako jeden z ich elementów składowych.

W modelu A. Weimerskircha kultura organizacyjna/korporacyjna jest spoiwem dla pozostałych elementów, swoistym „lepiszczem” scalającym elementy zarządzania w integralną całość. Autor tego modelu daje odpowiedź bezpośrednią na zależności między kulturą organizacyjną/korporacyjną a zarządzaniem w takim sensie, że kultura organizacyjna/korporacyjna stanowi środowisko dla procesów zarządzania. U J. Oaklanda kultura organizacyjna/korporacyjna jest podstawą dobrze zrównoważonych elementów tworzących TQM (Total Quality Management). Natomiast w sytuacyjnej teorii przywództwa M. Webera kultura organizacyjna/korporacyjna jest elementem definiującym władzę i styl przywództwa. Opisane modele zarządzania pokazują zatem, że w każdym z nich kultura organizacyjna/korporacyjna jest integralnym elementem systemu zarządzania, czyli inaczej mówiąc – pełni w nim bardzo ważne funkcje i stąd wynika jej znaczenie dla sprawnego funkcjonowania organizacji.

1.2. Wymiary kultury organizacyjnej/korporacyjnej

Sposób interpretacji zjawiska kultury organizacyjnej/korporacyjnej ma ścisły związek ze sposobem postrzegania samej organizacji. Najodpowiedniejszym podejściem wydaje się oparcie szczegółowych dociekań naukowych na różnych teoriach organizacji. Rozważa się pięć kluczowych nurtów interpretacyjnych, różniących się od siebie podstawą teoretyczną¹⁰. Mianowicie wymienienia się nurty oparte na:

8 Patrz: R. Kamiński, *Kultura organizacyjna przyszłości*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej” 2001, t. 22, nr 71, s. 103–111.

9 S. George, A. Weimerskirch, *Total Quality Management*, John Wiley and Sons, New York 2014, s. 10.

10 Patrz: G. Morgan, *Obrazy...*, s. 213

- teorii o społeczeństwie organizacyjnym;
- teorii traktującej organizację jako system społeczny;
- teorii narodowych stylów zarządzania;
- teorii organizacji systemowej;
- teorii uznającej organizację jako manifestację ludzkiej świadomości¹¹.

Zatem wydaje się, że można traktować organizację jako zjawisko kulturowe, ściśle związane z rozwojem społeczeństwa. Teoria ta jest poniekąd spójna z teorią o „społeczeństwie organizacyjnym”, w którym wielkie organizacje/korporacje wyznaczają rytm i styl życia. Wówczas kultura organizacyjna/korporacyjna będzie zbiorem zasad i wartości obowiązujących w danym społeczeństwie.

Teoria, w której uznaje się organizację za zjawisko społeczne, znajduje legitymizację swojego istnienia w racjonalności i obiektywizmie działania. Wówczas kultura organizacyjna/korporacyjna będzie zbiorem zasad legitymizujących istnienie organizacji lub zestawem kryteriów oceniających zasadność organizacyjnego bytu. Społeczeństwo natomiast pełni funkcję oceniającą, jest poniekąd swoistym „papierkiem lakmusowym” dla działań organizacji, na podstawie którego organizacja jest postrzegana jako użyteczna, a więc spełniająca konkretną rolę wobec swoich właścicieli, udziałowców, klientów czy otoczenia – i jako taka zyskuje sobie rację bytu.

Swoistym układem odniesienia (tłem organizacyjnym) może być też organizacja sama w sobie, która wówczas dostarcza wyjaśnienia dla zrozumienia ogólnego przebiegu procesów zarządzania¹². Teoria ta posiada swoje korzenie w nauce o narodowych stylach zarządzania. W tym rozumieniu kultura organizacyjna/korporacyjna będzie się cechowała swoistą niezależnością materii i brakiem możliwości modyfikacji. Należy jednak wspomnieć, że będzie to cecha jednostronna, co oznacza, iż w myśl tej teorii kultura nie daje się modyfikować, natomiast sama – taka, jaka jest – wywiera kluczowy wpływ na organizację oraz jej funkcjonowanie.

Czwarta z wymienionych tu teorii traktuje organizację jako system. Z punktu widzenia nauki zarządzania jest to podejście niezwykle istotne, zakłada bowiem, że organizacja – jak każdy system w środowisku – jest od swojego otoczenia ściśle uzależniona, a zatem musi reagować na jego zmiany. W tym układzie współgrających ze sobą elementów kultura organizacyjna/korporacyjna pełni funkcję „normatywnego spoiwa”. Ponadto w tej teorii po raz pierwszy pojawiła się koncepcja, że owo spoiwo może przesądzać o jakości funkcjonowania całego systemu i o tym, jak wszystkie elementy tego systemu będą razem funkcjonować. Co za tym idzie, tak rozumiana kultura korporacyjna może stanowić o przewadze konkurencyjnej i ostatecznie mieć istotny wpływ na pozycję organizacji na rynku.

Ostatnia z kluczowych teorii obejmujących całokształt pojmowania zjawisk odwołuje się do pierwotnych korzeni przedsiębiorczości, a organizację traktuje jako manifestację ludzkiej świadomości. Kultura organizacyjna/korporacyjna w takim ujęciu pełni rolę „rdzennej metafory”. Należy jednak pamiętać, co jest bardzo

11 Ibidem.

12 Ibidem, s. 231.

ważne, że takie ujęcie tematu zmusza do jednoczesnego zastanowienia się nad istotą i celem organizacji – w tym przypadku rozumianej jako przedsiębiorstwo ze wszystkimi jego uwarunkowaniami prowadzenia działalności gospodarczej na rynku.

Reasumując, „wspólnym mianownikiem wszystkich powyżej przedstawionych teorii jest traktowanie kultury korporacyjnej jako wzorca, pewnego kanonu, do którego wszyscy się odnoszą, charakterystycznego dla każdej organizacji”¹³. Podobnie rozumie zjawisko kultury korporacyjnej B. Berger, pisząc, że „kultura korporacyjna ma charakter idealnego wzorca tworzonego dla celów poznawczych, rzadko występujących w czystej postaci”¹⁴.

Wydaje się, że można (na podstawie zaprezentowanych podejść) postawić następującą tezę:

- 1) kultura organizacyjna/korporacyjna jest produktem organizacji, a więc jako zjawisko wydaje się w stosunku do niej wtórna;
- 2) kultura organizacyjna/korporacyjna jest procesem, a także wyrazem świadomego działania kadry zarządzającej przedsiębiorstwem, tworzoną dla osiągnięcia określonego celu poprzez stymulowanie konkretnych, pożądaných postaw, a zatem i działań pracowników.

Zmieniające się koncepcje struktury organizacyjnej współczesnych przedsiębiorstw rzucają nowe światło na zagadnienie kultury organizacyjnej/korporacyjnej. Obserwujemy coraz powszechniejsze odchodzenie od struktur klasycznie hierarchicznych na rzecz struktur płaskich, opartych na pracy zespołowej i przywództwie oraz struktur mieszanych.

Z wymienionych trzech najważniejszych cech i uwarunkowań funkcjonowania zjawiska kultury organizacyjnej/korporacyjnej we współczesnych przedsiębiorstwach można sformułować jej „pełną” definicję. Kultura organizacyjna/korporacyjna jest więc zbiorem zasad i wartości obowiązujących w danej społeczności organizacyjnej w sposób naturalny, opisujących postawy, stosunki międzyludzkie, a także styl funkcjonowania organizacji, wytworzony w drodze ewolucji organizacji i jej dostosowania do otoczenia (tzw. legitymizacja organizacji).

Kultura organizacyjna/korporacyjna spełnia w organizacji wiele funkcji. Najważniejsze z nich to:

- wyznaczenie granic organizacji;
- bycie środowiskiem dla procesów zarządzania;
- zapewnienie członkom organizacji poczucia tożsamości;
- zwiększenie stabilności systemu społecznego;
- spoiwo i tło dla elementów zarządzania, gwarantujące spójność organizacji;
- mechanizm wyjaśniający i punkt odniesienia dla oceny prawidłowości i postaw członków organizacji¹⁵.

13 D. Van Fleet, *Behaviour in Organizations*, Mifflin Company, Boston 2011, s. 378.

14 B. Berger, *Kultura przedsiębiorczości*, Oficyna Literatów „Rój”, Warszawa 1994, s. 14.

15 S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 408.

W rozmaitych teoriach zakłada się, że kultura organizacyjna/korporacyjna jest zbudowana z pewnej liczby elementów funkcjonujących na różnych poziomach świadomości członków danej organizacji. Zgodnie z klasyfikacją E. Scheina te poziomy to:

- założenia podstawowe, znajdujące swój wyraz w oczywistych reakcjach, nie-uświadamianych, a zarazem i niekwestionowanych;
- wartości, które jednostka może wyartykułować po zastanowieniu się, jednak nie przejawiają się one w codziennych reakcjach i zachowaniach, czyli często, ale w reakcjach rzadkich, np. postawie wobec zmian;
- normy, które sterują zachowaniami w różnych zmieniających się sytuacjach, np. zachowania etyczne (tzw. kodeks etyczny);
- artefakty, czyli zewnętrznie widoczne symbole kultury, takie jak procedury, sposób ubioru itp.¹⁶

Według G. Hofstede, którego pogląd na kulturę organizacyjną/korporacyjną opiera się na ujęciu jej jako pochodnej lub wynikowej względem kultury narodowej istnieją następujące poziomy kultury organizacyjnej/korporacyjnej:

- symbole – warstwa najbardziej zewnętrzna, a więc widoczne elementy, które dla danej społeczności mają szczególne znaczenie, np. historia firmy;
- bohaterowie, którzy posiadają właściwości wysoko cenione w danej kulturze;
- rytuały, czyli zbiorowe aktywności merytorycznie zbędne, ale istotne społecznie, a przynajmniej za takie uważane, np. obchodzenie imienin członka zespołu poza terenem firmy;
- wartości, które spajają elementy składowe kultury, będące uogólnionymi tendencjami preferowania pewnych stanów rzeczy nad inne, np. wiara, że to, co robimy, robimy najlepiej¹⁷.

Owe poziomy kultury organizacyjnej/korporacyjnej są ważne i efektywne przy zmianach kultury organizacyjnej/korporacyjnej, które winny być „inteligentnie” zaplanowane wokół cech wynikających z ludzkiej natury, a skierowane na modyfikację cech wyuczonych, które nie pasują już do współczesnego rozwoju funkcjonowania organizacji.

G. Hofstede zwracał uwagę – i to jest bardzo ważny wkład tego autora w istotę i znaczenie kultury organizacyjnej/korporacyjnej dla funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa – na istnienie tzw. wymiarów kultury organizacyjnej/korporacyjnej, które warunkują jej ostateczny kształt w danym przedsiębiorstwie. Są to:

- dystans wobec władzy formalnej;
- stopień unikania niepewności;
- indywidualizm lub kolektywizm;
- męskość lub kobiecość tzw. klimatu organizacyjnego.

16 C. Cooper, C. Cox, P. Malin, *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 233.

17 Ibidem, s. 234.