Henryk Januszek
Katedra Socjologii i Filozofii
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

KULTURA FIRMY JAKO CZYNNIK JEJ SUKCESU

1. Wprowadzenie

Znamienną cechą okresu transformacji jest to, że w przedsiębiorstwach, które praktycznie z dnia na dzień potrafiły przejść z warunków nierównowagi popytowej w gospodarce i dostosować swoją działalność do warunków nierównowagi podażowej, zaczęto kreować nowy wizerunek firmy. Menedżerowie w przedsiębiorstwach, które przetrwały trudny okres i nieźle funkcjonują w nowych warunkach, szczególnie intensywnie propagują, budują i wdrażają nową „kulturę firmy"[1].

To zainteresowanie się kulturą w przedsiębiorstwach nie jest przypadkowe, lecz jest uniwersalną cechą współczesnej gospodarki wolnorynkowej. Pojawiło się na skutek zetknięcia się amerykańskich przedsiębiorstw z innymi kulturami, a przede wszystkim pod wpływem sukcesu przedsiębiorstw pochodzących z innych kultur na rynku amerykańskim. Spowodowało to, że coraz częściej kulturę zaczęto traktować jako jeden z istotnych czynników sukcesu firmy. Pierwsze prace naukowe zwracające uwagę na kulturę przedsiębiorstwa jako czynnik poprawy jego sprawności, skuteczności i efektywności pojawiły się w Stanach Zjednoczonych w latach czterdziestych, ich nasilenie przypada jednak na lata osiemdziesiąte, kiedy to szczególnie wzrosła rywalizacja o rynki z firmami japońskimi[2].

Dla obserwatorów sukcesu firm japońskich jego źródłem były nie tyle „twarde instrumenty zarządzania" – do których zaliczało się m.in. sformalizowany program rozwoju strategicznego, strukturę organizacyjną, obowiązujące

---

[1] Pojęcia „firma" używamy w opracowaniu w szerszym od prawnego znaczeniu tego słowa, mając na uwadze całe przedsiębiorstwo, a nie tylko nazwę, pod którą przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą. Por.. Art. 26. p. 1. Kodeksu handlowego z aktami wykonawczymi, Wydawnictwo Prawnicze LEX, Gdańsk 1996, s. 14.

[2] Klasyczna pozycja *The Changing Culture of a Factory Jaquesa* ukazała się w 1951 roku, szerzej zob. M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE Warszawa 1996, s. 60.

formalne procedury, metody i techniki wytwarzania oraz formalne instrumenty oddziaływania motywacyjnego – ile „miękie instrumenty zarządzania" składające się na kulturę firmy odzwierciedlającą się w uznanych i przyjętych przez załogę wartościach i sposobach postępowania, traktowanych przez poszczególnych pracowników jako ważne i obowiązkowo wyznaczające ich zachowania w pracy, stosunek do klienta, sposób ubierania się, stosowany język itd., tak aby sprostać nakazom przyzwoitości i zasadom współżycia, kryteriom ocen estetycznych i moralnych. W rezultacie obszar badań wchodzących w zakres pojęcia kultura firmy stał się niezwykle rozległy, o wieloznacznej treści.

2. *Wieloznaczność i istota pojęcia „kultura firmy"*

W odróżnieniu od potocznego, wartościującego rozumienia kultury, w badaniach nadaje się temu pojęciu sens opisowo-neutralny wskazując generalnie, że kultura określa percepcję świata przez jednostki ją podzielające, dookreśla ich zachowania jako dopuszczalne i jest podzielana przez wszystkich lub większość członków społeczności. Stąd też dla kultury firmy szczególnie istotne są przekonania dotyczące pracowników, klientów, produkcji, zarządzania, zysku czy wreszcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorców i przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu spotkać się można także z takimi pojęciami, jak: „kultura organizacji", „klimat organizacji", „duch organizacji", „kultura zawodowa", „kultura osobista" itp., między którymi relacje nie są wyraźnie sprecyzowane. Dlatego też analizując, a tym bardziej kreując określoną kulturę firmy, należy najpierw wyjaśnić, w jakim sensie używa się pojęcia kultura.

Kultura firmy jest niewątpliwie określoną subkulturą, tj. szczególnym przypadkiem kultury ogólnej stanowiącej zewnętrzne otoczenie przedsiębiorstwa. W prowadzonych na początku lat osiemdziesiątych badaniach kultury organizacyjnej przedsiębiorstw wskazywano nawet na konieczność postrzegania narodowego kontekstu kultury firmy, ponieważ nie można zrozumieć kultury organizacyjnej bez łącznego jej analizowania z kulturą kraju, w którym firma prowadzi działalność. Tego rodzaju determinizm, ze względu na procesy internacjonalizacji przedsiębiorstw szybko jednak wzbudził wątpliwości, ponieważ na przykład w restauracjach firmy McDonalds od Illinois do Moskwy obserwuje się przejawy tej samej kultury.

Nie oznacza to, że analizując kulturę firmy można pominąć jej kulturowe otoczenie, które najwyraźniej przejawia się w trzech aspektach:

– społecznym, zawartym w istniejącym porządku społecznym, określającym normy interakcji międzyludzkich, sposoby kontroli, kluczowe wartości, umowne symbole i idee itd.;

– ekonomicznym, określającym zasady, cele gospodarowania w danym społeczeństwie, relacje między państwem a przedsiębiorstwem;

– politycznym, obejmującym prawa i polityczne regulacje porządku publicznego, prawa jednostek i organizacji do wolnych decyzji.

Na tym tle kulturowa orientacja firmy uzewnętrznia się w przekonaniach pracowników i szerszych zbiorowości na temat tego:

1. jaka firma jest w kategoriach dobra i zła?
2. jakie są relacje między firmą a jej otoczeniem: równości, podporządkowania, dominacji?
3. jaka jest struktura organizacyjna firmy?
4. jaki styl kierowania panuje w firmie?
5. jakie wartości są uznawane przez załogę firmy?
6. jakie sposoby zachowania obowiązują w firmie?
7. jakie w firmie są obszary prywatnej i publicznej przestrzeni?
8. jakie ceremonie, mity i legendy pozwalają zrozumieć pracownikom tradycje i klimat firmy?

Odpowiedzi na powyższe pytania sytuują kulturę danej firmy albo w obrębie kultur otwartych, heterogenicznych, albo w obrębie kultur zamkniętych, homogenicznych.

Poszczególni badacze różne też przejawy kultury firmy uważają za najistotniejsze.

E.H. Schein za istotę kultury firmy uznaje zbiór podstawowych założeń, które załoga wymyśliła, odkryła lub wykształciła, ucząc się stawiać czoła problemom związanym z adaptacją do otoczenia i wewnętrzną integracją[3]. Założenia te oczywiście muszą być potwierdzone praktyką, żeby można je było uznać za pewne oraz prawomocne i wpajać następnie wszystkim członkom załogi jako właściwy sposób myślenia.

W.G. Quchi przyjmuje natomiast, że kultura firmy to zbiór ceremonii i mitów składających się na tradycję i klimat firmy, które pozwalają pracownikom zrozumieć leżące u podstaw jej działalności założenia i wartości organizacyjne[4]. W podobnym duchu wypowiadają się też Peters i Waterman określając kulturę firmy jako wspólne jej wartości, na które składają się opowieści, mity i legendy.

J.M. Kobi i H.A. Wuthrich dodają, że kultura firmy to system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wyartykułowany i zaakceptowany przez załogę i który powoduje wyraźne wyróżnienie jej spośród innych[5].

G. Hofstede stwierdził krótko: kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem, które wyróżnia jedną firmę od innych[6].

---

[3] Zob. Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s. 512.

[4] W.G. Quchi, Z. Theory, *How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, 1981, s. 37.

[5] J.M. Kobi, H.A. Wuthrich, *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*, Verlag Moderne Industrie 1986, s. 28 – 31.

[6] Zob. M. Kostera, *Zarządzanie międzkulturowe*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński i W. Piotrowski,Warszawa 1996, s. 527.

Pomimo więc, że pojęcie kultury firmy pojawiło się stosunkowo niedawno, najpierw na gruncie teorii organizacji i zarządzania, i nie ma jednoznacznej socjologicznej definicji, to można powiedzieć, że jest to swoistego rodzaju zestaw wartości, norm i zasad postępowania, które pomagają całej załodze i jej poszczególnym członkom zrozumieć, za czym firma się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne. Tak rozumiana kultura jest też zarówno źródłem i fundamentem różnorodności sposobów pracy i zachowań pracowników, jak i decydującym czynnikiem sukcesów rynkowych. W tym też rozumieniu ma rację E. Masłyk-Musiał uznając kulturę firmy za jej system nerwowy, który służy eliminowaniu nieefektywnych i dwuznacznych zachowań tak obecnych, jak i przyszłych jej pracowników[7].

3. *Elementy kultury firmy*

Złożoność kultury firmy jako przedmiotu badań powoduje, że często porównuje ją się do góry lodowej.Tylko bowiem mała jej część materialna jest widoczna i łatwa do zidentyfikowania, natomiast wartości, przekonania, normy zachowań, stosunki interpersonalne są z reguły niewidoczne.

Charakterystyczne dla kultury firmy jest, że:

– Kształtowana jest przez ludzkie poglądy, sposoby myślenia, zachowań oraz odwrotnie – wpływa na sposoby postępowania i myślenia członków załogi danej firmy.

– Kultura firmy jest ponadindywidualnym fenomenem społecznym, gdyż możemy o niej mówić dopiero wtedy, gdy załoga ją akceptuje i, co najważniejsze, praktykuje wyznaczone oraz pożądane systemy wartości i norm.

– Kultura firmy określa i steruje zachowaniami pracowników poprzez skierowanie pod ich adresem określonych oczekiwań co do ich zachowań. Gdy rzeczywiste zachowania odbiegają od ustaleń formalnych i obowiązujących norm, wtedy podejmowane są różne przeciwdziałania od oficjalnej negacji takiego postępowania aż po wykluczenie pracownika z załogi firmy.

– Kultura firmy implikując zachowania pracowników zawarta jest w ich umysłach i nie poddaje się łatwo bezpośredniej obserwacji i mierzeniu. Kulturą firmy nie są więc tylko obowiązujące w niej procedury formalne, lecz zapatrywania i sposób myślenia o nich i przestrzegania przez pracowników.

– Kultura firmy rozwija się w słabszej lub silniejszej zależności od jej zewnętrznego otoczenia kulturowego, od panujących na danym terenie wartości, dominującego światopoglądu i innych czynników o charakterze społecznym, gospodarczym i politycznym.

---

[7] Zob. E. Masłyk-Musiał, *W pajęczynie symboli*, „Personel" nr 2, 1997.

Załoga każdej firmy ma tendencję do tworzenia własnej kultury znajdującej wyraz w różnych przejawach jej działalności. Za podstawowe elementy kultury firmy uznaje się:

1. **Wartości**, czyli wszystko to, co cenne i godne pożądania dla firmy, co stanowi cel dążeń jej pracowników. Wartości powstają w ścisłym związku ze społeczeństwem i jego kulturą ogólną. Znajdują one wyraz np. w przekonaniu, że przepisy prawa są „po to, by je omijać" lub „przepis zły trzeba zmienić, ale gdy obowiązuje, trzeba go przestrzegać".

Wartości są często wyrazem zbiorowych preferencji narzuconych załodze, z których wynika stosunek do pracy, autorytetów i innowacji[8]. Wartości obiektywizują się, hierarhizują i instytucjonalizują. Przykładowo, założycielem firmy Hershey Foods Corporation w stanie Pensylwania był człowiek bardzo silnie zaangażowany w działalność dobroczynną[9]. W życie firmy wprowadził więc wartości, które wyznawał, takie jak:

- kanony religijne,
- prawda,
- rzetelność,
- gospodarność,
- oszczędność,
- pracowitość,
- znaczenie wykształcenia i wspólnoty.

Wraz z trwaniem i rozrostem przedsiębiorstwa następcy obawiali się, iż czas je zdezaktualizuje. Obawy były jednak nieuzasadnione, gdyż wyznawane wartości pozwoliły wytworzyć specyficzną kulturę firmy, objawiającą się w silnej orientacji na konsumenta i wyniki oraz w przestrzeganiu zasad uczciwości i rzetelności. Do dziś w przedsiębiorstwie tym organizuje się seminaria i pokazy filmów szkoleniowych kultywujących owe wartości, a każdy rozpoczynający pracę otrzymuje kartę, na której spisany jest swego rodzaju dekalog.

W firmie Compaq uważa się natomiast, że tajemnica jej sukcesu rynkowego ma swoje źródło w takich wartościach, jak:

- dyscyplina,
- równowaga,
- ciągłość,
- zgoda.

Wartości te wzajemnie się przenikając, powodują przywiązanie pracowników do firmy, a co za tym idzie niską fluktuację kadr i ciągłość zatrudnienia. Jest tak dlatego, że w Compaq stawia się na dyscyplinę, rozwagę i proces osiągania kompromisu na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej[10].

---

[8] Por. E. Masłyk-Musiał, op.cit., s. 36.

[9] Zob. L. Zbiegień-Maciąg, *Przyjazny świat*, „Businessman Magazine" nr 11, 1995, s. 77.

[10] Ibidem, s. 79.

2. **Wierzenia, mity, opowieści, rytuały zbiorowe i tematy zakazane**[11]. Na wierzenia składają się ogólne opinie o funkcjonowaniu firmy i jej środowisku, np. jeżeli dyrektorem będzie pan X, to nasze przedsiębiorstwo napewno nie upadnie. Mity i opowieści o firmie odwołują się natomiast do jej historii i sukcesów. Dla jednych pracowników mity i opowieści mają nierealny charakter, znane są im bowiem tylko z opowiadań, dla drugich, którzy znali kogoś z danej opowieści albo sami byli bohaterami mitu, jest to źródło ich szczególnie uprzywilejowanego statusu w firmie. Mity i opowieści spełniają bowiem kilka funkcji:

– wyjaśniają zjawiska zachodzące wewnątrz i na zewnątrz firmy,

– ujednolicają wierzenia pracowników i wytyczają ramy ich postępowania, są tzw. społecznym regulatorem zachowań,

– pełnią funkcję kontrolera społecznego i instrumentu legitymizacji władzy. Każda bowiem grupa społeczna dążąca do władzy w przedsiębiorstwie powołuje się na te same mity i opowieści, ale inaczej je odczytuje, wskazując zawsze korzystne dla siebie.

Z mitami w dużym stopniu są związane rytuały zbiorowe. Mają one charakter działań powtarzalnych, dzięki którym jednostka zaspakaja potrzebę bezpieczeństwa i przynależności do danej grupy. Rytuały zbiorowe stwarzają jednak niebezpieczeństwo, że część członków załogi zakwestionuje je i nie zechce brać udziału w firmowych „fetach", demonstrujących wspólnotę dążeń, myśli i czynów. Może to wywołać dwojakie konsekwencje: albo osoby te wypadną z gry organizacyjnej, albo uzyskają poparcie i odniosą sukces. W tym przypadku należy się jednak liczyć, że wkrótce narzucą one swoje reguły i rytuały. Należy bowiem pamiętać, że rytuały, podobnie jak mity, wykorzystywane są jako instrumenty władzy.

Tematy zakazane natomiast związane są ze strachem w firmie przed niepożądaną sytuacją. I. Mitroff i R. Klimann wyróżnili cztery specyficzne sytuacje – „nie do pomyślenia" – będące szczególną odmianą tabu. Są to:

– zdarzenia niekorzystne mogące pochodzić z otoczenia firmy,

– zdarzenia niekorzystne mogące pochodzić z wnętrza firmy,

– zagrożenia pasożytnicze,

– złośliwe interpretacje symboli i wytworów firmy.

Najczęstszą obroną przed wyżej wymienionymi sytuacjami jest milczenie i próba zapomnienia o nich.

3. **Normy i wzory społeczne**, które określają zarówno to, co powinno zachodzić w działaniach czy zachowaniach pracowników firmy, jak i to, co nie powinno zachodzić. Normy wyznaczją pracownikom pewne wzory ich zachowań, których nieprzestrzeganie wywołuje określone sankcje społeczne, np. w postaci izolowania takiego pracownika. Normy i wzory zrelatywizowane są w stosunku do organizacji firmy, w której realizuje się je.

[11] Zob. Strategor, op.cit., 513 – 519.

R.Kilmann na podstawie swoich badań wskazał, że w wypadku norm zachowań pojawia się zjawisko zwane luką kulturową. Jest to wg niego różnica między normami obowiązującymi a tymi, jakie byłyby funkcjonalne względem organizacji firmy. Wyróżnił cztery rodzaje takich luk dotyczacych najczęściej norm:

– współdziałania z innymi grupami,
– innowacji,
– zachowań wewnątrzgrupowych,
– wolności i niezależności jednostki[12].

Normy mogą wyrażać wzór pracownika idealnie pozytywny, negatywny lub przeciętny. Wzór idealnie pozytywny pracownika określa właściwości, jakie powinien on posiadać i realizować w firmie, jeśli chce uzyskać ocenę wyróżniającego się członka załogi. Natomiast pracownik przejawiający w swych zachowaniach te właściwości spotyka się w firmie z najwyższym uznaniem i jest stawiany za przykład innym członkom załogi jako wzór solidności, sumienności, lojalności, fachowca, specjalisty itd.

Wzór negatywny pracownika obejmuje te właściwości, których pracownik nie powinien posiadać ani przejawiać w swoich zachowaniach w firmie, jeżeli nie chce spotkać się w niej z negatywnymi reakcjami i nie chce być w opinii załogi oceniany ujemnie jako „lewus", „zgrywus", „pozorant", „marionetka" itd. Wzór przeciętny pracownika firmy określa natomiast minimum tych właściwości, które pracownik firmy musi posiadać, i tych zachowań, które musi przejawiać, aby być członkiem jej załogi. Pracownik spełniający wymogi wzoru przeciętnego nie zwraca na siebie uwagi ani dodatniej, ani ujemnej.

Ponadto w firmie mogą występować normy i wzory fizyczne pracowników określające ich wygląd zewnętrzny, wzajemne odnoszenie się do siebie, obowiązujący ich styl życia i wykonywanie czynności zawodowych zgodnie z etyką zawodową.

Ze względu na fakt, że normy i wzory mogą być między sobą nie tylko zbieżne lub obojętne, ale także rozbieżne, niezwykle ważnym elementem kultury firmy są obowiązujące w niej zasady postępowania.

4. **Zasady postępowania**, które określają:

– stosunek pracownika do pracy, postawy wobec pracy, stosunek do własnego rozwoju, sposobu zaspakajania potrzeb itd.,

– stosunek do relacji człowiek-człowiek, stosunek do porażki, sukcesu innych i swoich, stosunek do pracy indywidualnej i zespołowej, stosunek do rozdziału życia na prywatne i zawodowe itd.,

– stosunek do firmy, jej celów, do hierarchii i władzy,

– stosunek do szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie, do możliwości kształtowania otoczenia,

[12] Strategor, op.cit., s. 513.

– stosunek do tego, czym jest prawda i fałsz w osiąganiu sukcesu przez firmę i wobec konkurencji itd.

W praktyce firmy kreując swoją kulturę koncentrują się na różnych jej przejawach. Raz jest to koncentracja na normach, wierzeniach, przekonaniach i wartościach, wyrażonych np. w misji przedsiębiorstwa. Takie podejście pozwala nawet ujmować kulturę firmy jako jej ideologię czy też swoiste spoiwo normatywne. Innym razem firma skupia się na sposobie wyrażania kultury w fantazjach, mitach, archetypach, legendach, opowieściach o reakcjach na łamanie reguł, awansach liniowych pracowników, „ludzkiej twarzy" szefów, wspieraniu pracowników w ich kłopotach, sposobach i przyczynach zwalniania, sposobach reagowania na błędy, sposobach radzenia sobie z przeszkodami. Firmy koncentrują się też na rytuałach i ceremoniach związanych ze zmianą statusu, awansem, degradacją pracowników, redukowaniem napięć czy integracją załogi, jej języku, żargonie, opisującym treść i znaczenie zdarzeń. Z punktu widzenia teorii zarządzania, kulturę traktuje się jako przedsięwzięcie poznawcze, wyjaśniające, racjonalizujące i legitymizujące zarządzanie w firmie. W tym przypadku występuje więc koncentracja na symbolicznej interakcji[13]

W rezultacie dotychczasowych rozważań możemy stwierdzić, że całościowe podejście do kultury firmy obejmuje przynajmniej trzy poziomy.

4. Poziomy kultury firmy

Poziom pierwszy, zasadniczy, uświadamiany i stworzony przez **artefakty i perspektywy kulturowe** firmy, które mogą być:

– werbalne, znajdujące wyraz w języku firmy sformalizowanym, fachowym itd.,

– behawioralne, odzwierciedlone w schematach zachowań, rytuałach, ceremoniach itp.,

– fizyczne, zawarte w technologii i sztuce firmy, np. architekturze i dekoracjach wnętrz.

Artefakty kulturowe firmy są to więc zewnętrzne przejawy jej kultury, specyficzne sposoby zachowań i zwyczaje rozwijane i kultywowane przez jej pracowników. Są to zarówno zwyczaje firmy, jak i obowiązujące w niej formy towarzyskie, język i żargon pracowników, sposób ubierania się, wyposażenie gabinetów i innych stanowisk pracy wyznaczające status formalny pracownika itd.[14]

---

[13] Por. J. Pfeffer, *Management as Symbolic Action: The Creation and Maintennance of Organizational Paradigms*, w: L.L. Cummings, B.M. Staw, *Reserch in Organizational Behavior*, red. 1981.

[14] Zob. E.H. Schein, *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, „Sloan Management Review", Winter 1984, s. 3 – 16.

Zostały one opisane dość szczegółowo m.in. przez Petersa i Watermana, Ouchiego oraz Pascalea i Athosa[15]. Artefakty werbalne firmy to jej język zawierający określone pojęcia fachowe i własne słowa, np. w Disney Productions pracowników nazywa się hosts – gospodarzami. Artefakty werbalne to także mity i legendy firmy, np. o duchu innowacyjności w IBM. Natomiast artefakty behawioralne obejmują właściwe dla firmy schematy zachowań, jej rytuały i ceremonie, np. fetowanie osiągnięć pracowników przez doskonałe firmy, śpiewanie hymnu firmy przez pracowników japońskich itd.

Poziom drugi, częściowo uświadomiony, obejmuje **wartości i normy**, które odzwierciedlają trwałe przekonania określające, co jest dla firmy cenne, dobre, piękne, jakie ideały, standardy, cele i sposoby zachowania w firmie są bardziej preferowane niż inne. Przykładem takich wartości mogą być rozmaite filozofie firm, np. w W.L. Gore & Associates of Newark Delvare pracownik to człowiek, partner menedżera, a nie tylko podwładny będący siłą roboczą. W związku z tym przy podejmowaniu decyzji, na przykład o zatrudnieniu nowego pracownika, menedżer najpierw dyskutuje tę ewentualność z pracownikami, a dopiero potem podejmuje odpowiednią decyzję. Filozofia japońskiej firmy Matsushita głosi zaś służbę narodowi poprzez przemysł. Natomiast w firmie Dayton-Huston za jedną z najważniejszych wartości uznaje się służbę klientowi i zaspakajanie jego potrzeb. W wielu sformalizowanych firmach panuje ideologia niewchodzenia w kontakty z obcymi itd. Wartości i normy wyrażają więc preferencje dla wyznaczonych celów i stanów firmy oraz wskazują na pożądane sposoby komunikowania się w firmie, metody rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, sposoby planowania, organizowania, motywowania i kontroli pracowników oraz animowania i wdrażania innowacji.

Poziom trzeci dotyczący **relacji międzyludzkich**, całkowicie nieuświadomionych lub uświadomionych, gdy zostaną pogwałcone. Relacje te pracownicy postrzegają jako oczywiste i normalnie o nich nie mówią. Są to np. kontakty wzajemne pracowników w procesie pracy, sposoby wykonywania pracy, podział pracy. Relacje te ujawniają się w założeniach kulturowych dotyczących:

– natury pracownika, przyjętych zgodnie z teorią np. X, Y lub Z,

– stosunków międzyludzkich – sformalizowanych, niesformalizowanych, stosunków nadrzędności i podporządkowania, współdziałania, współpracy itd.,

– otoczenia, rozpatrywanego w kategoriach szans i zagrożeń, jakie stwarza firmie.

Założenia dotyczące natury pracownika przesądzają o tym, w jaki sposób motywuje się pracowników. Wizja pracownika w firmie mieści się między dwoma skrajnościami kontinuum, wyznaczonego przez leniwą, nieskłonną do odpowiedzialności i zaangażowania w sprawy firmy naturą pracownika zawartą

[15] Zob. M.M. Kostera, *Kultura i kultura organizacyjna*, „Przegląd Organizacji" nr 8, 1989, s. 21.

w teorii X, a naturą pracowitą, twórczą, zainteresowaną losem firmy zawartą w teorii Y. Konsekwencją przyjętych założeń jest realizowana w firmie polityka personalna, w ramach której raz dąży się do doboru i selekcji samych najlepszych pracowników i zwalniania słabszych, innym razem do inwestowania w rozwój i kształcenie pracowników, ponieważ są to inwestycje „nieograniczenie opłacalne".

Przedstawione wyżej elementy ze względu na kierunek orientacji kulturowej pracowników, cechy struktury organizacyjnej firmy, cechy sposobu realizacji zadań będą determinowały typ kultury firmy.

5. *Typy kultury firmy*

Istnieje wiele typologii kultury firmy. Wynika to z odmiennego podejścia poszczególnych autorów, stosujących różne kryteria obserwacji. T. Deal i A.A. Kennedy, przyjmując za podstawę kultury firmy kryterium podejmowanego w niej ryzyka działań (wysokie, niskie) i szybkość podejmowanych działań (wolne, szybkie), wyodrębnili cztery typy kultury firmy: kultura hazardzistów, kultura rutyniarzy, kultura indywidualistów i kultura zrównoważona[16] (zob. poniższy diagram).

Ryzyko podejmowanych działań

DUŻE	MAŁE
KULTURA HAZARDZISTÓW	KULTURA RUTYNIARZY
KULTURA INDYWIDUALISTÓW	KULTURA ZRÓWNOWAŻONA

Typologia kultury firmy według T. Deala i A.A. Kennedego w zależności od ryzyka i szybkości podejmowanych działań

Źródło: opracowanie własne

Kultura hazardzistów charakteryzuje się dużym dynamizmem oraz wysokim ryzykiem podejmowanych działań i jednocześnie spowolnioną informacją

[16] T. Deal, A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Publishing, Reading 1982.

zwrotną z rynku. Może to spowodować powstawanie pomyłek w trakcie działania firmy, co może narazić ją na poniesienie wysokich kosztów. Dużą rolę w firmie o tej kulturze odgrywają liczne kontakty osobiste. Stawia się tu także na ilość będącą wartością samą w sobie, dosyć często niestety kosztem obniżenia jakości. Znaczną rolę odgrywają również obrzędy, takie jak prezentacje najlepszych sprzedawców, bankiety z nagrodami dla inwestorów i tym podobne przedsięwzięcia podnoszące motywacje pracowników.

Kultura rutyniarzy, zwana także kulturą „ostrożnych biurokratów", podobnie jak poprzednia odznacza się opóźnioną informacją zwrotną z rynku, ale w przeciwieństwie do kultury hazardzistów ryzyko podejmowanych działań jest znacznie mniejsze. Stawia się tu przede wszystkim na działania doraźne i jednocześnie bardzo rozdrobnione, dostosowawcze, innowacje przyjmowane są bardzo niechętnie. W kulturze rutyniarzy dużą wagę przywiązuje się do strony formalnej, w związku z tym wszystko oparte jest na regułach i procedurach. Często powstają tu sztuczne, nie zawsze korzystne dla firmy więzi międzyludzkie. W roli bohaterów firmy występują jej protektorzy, których sukcesy są w wielu wypadkach nadmiernie eksponowane.

Kultura indywidualistów, zwana także kulturą „macho" lub „twardych facetów", znamionuje się szybkim sprzężeniem zwrotnym informacji oraz wysokim ryzykiem podejmowanych działań. Działania są tu szybkie, bardzo zdecydowane, a niejednokrotnie nawet ostre i agresywne. Zapewnić je mogą tylko jednostki o dużym temperamencie i wiedzy. Rezultaty podejmowanych działań są widoczne bardzo szybko. Rytuały zbiorowe służą obronie przed nadmiernym stresem i zabezpieczają przed ewentualnym poniesieniem klęski. Doceniający i wykorzystujący pojawiające się szanse rynkowe menedżerowie liczą na szybki awans i nowe trudne do rozwiązania zadania.

Kulturę zrównoważoną określa się często słowami „krótka mowa – twarda gra". Charakteryzuje się ona niskim ryzykiem oraz szybką informacją zwrotną z rynku. Podobnie jak w kulturze rutyniarzy, docenia się znaczenie hierarchii. Dużą rolę odgrywają rozsądek i rozwaga oraz autorytety, ale istnieje także popyt na mentorów, czyli osoby pouczające innych tonem wyższości. W działanie firmy o takiej kulturze wplata się element zabawy. Znaczenie ma tu także duża aktywność osobista pracowników, której sprzyja wspomniane niskie ryzyko działań[17].

Wadą przytoczonej klasyfikacji jest niestety czysto opisowe jej podejście, które nie wyjaśnia źródeł zachowań pracowników w tych typach kultury firmy.

Z kolei G. Hofstede analizując czynniki pozwalające identyfikować różnice między poszczególnymi kulturami skupił swoją uwagę na: dystansie między przełożonym a podwładnym, inddywidualizmie lub kolektywizmie, męskości

[17] Por. E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami we firmie*, CIM,Warszawa 1996, s. 69 – 71.

lub kobiecości oraz konfucjańskim dynamizmie wyrażającym unikanie niepewności[18].

Cz. Sikorski w swoich rozważaniach nad kulturą organizacyjną instytucji[19] wskazuje natomiast na następujące cztery typy kultury firmy:

- ofensywny,
- adaptacyjny,
- dominacji,
- niezależności.

Kultura defensywna. Charakteryzuje się silnym przywiązaniem do firmy i jej wewnątrzorganizacyjnych norm, wartości, wzorów zachowań, podkreśla odrębność firmy. Preferuje ład i porządek organizacyjny. Źródłem zwiększenia efektywności jest proste intensyfikowanie pracy bezpośrednich wykonawców. Obowiązujące wzory preferują wysiłek fizyczny, a wymagania w stosunku do efektów pracy mają charakter ilościowy. Ten typ kultury związany jest ze strategią produkcyjną.

Kultura adaptacyjna. Podstawową wartością jest zdolność do szybkiego i skutecznego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, w związku z czym preferowani są pracownicy z inicjatywą, potrafiący konkurować i rywalizować na zdrowych zasadach. Dewizą członków załogi firmy jest świadczenie pracy za dobrą płacę. Dominuje przekonanie, że pracę należy oceniać na podstawie efektów, a nie według włożonego wysiłku. Działania kierownictwa koncentrują się na opanowaniu stosunków poziomych z otoczeniem. Ten typ kultury związany jest ze strategią rynkową.

Kultura dominacji. Jest to typ kultury łączący korzyści, jakie przynosi pozytywna ocena i akceptacja firmy w otoczeniu, ze stabilnym układem wartości, norm i wzorców zachowań. Członkowie organizacji preferują działania zorientowane na ośrodki władzy i instytucje opiniotwórcze. Konformizm jest podstawowym regulatorem zachowania członków załogi firmy, a umiejętność działań pozornych idzie w parze z fasadowością , dbaniem o insygnia władzy, przywiązywaniem znaczenia do formy, a nie treści. Ten typ kultury związany jest ze strategią biurokratyczną.

Kultura o orientacji na niezależność. Charakteryzuje się dążeniem pracowników firmy do stworzenia takich warunków działania, które sprzyjać będą realizacji ich własnych celów i zainteresowań zawodowych. Działania wyróżniają się profesjonalizmem sprzyjającym wynalazczości i racjonalizacji. Członkowie organizacji są głęboko przywiązani do misji firmy, którą uważają za ważniejszą

[18] Czynniki te omawia szeroko M. M. Kostera w pracy zbiorowej pod red. A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, *Zarządzanie*, op.cit. s. 532 – 534. Zob. także G. Krupińska, K. Stobińska, *Konfucjański dynamizm*, „Personel" nr 3, 1997, s. 32.

[19] Zob. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.

od oceny otoczenia i doraźnych zysków. Wzorcem osobowym kierownika jest typ „pioniera", wykazującego się wysoką aktywnością, niepokojem badawczym, kreatywnością i oryginalnością w rozwiązywaniu problemów. Ten typ kultury związany jest z technokratycznym modelem strategii[20].

6. Wpływ kultury firmy na jej funkcjonowanie

Zależności między elementami i cechami kultury firmy a procesami zachodzącymi w firmie można analizować z różnych punktów widzenia i w różnych aspektach. W tym miejscu, mając na uwadze przekształcenia społeczne w gospodarce, pragniemy zwrócić uwagę tylko na zależności między strukturą załogi a kulturą firmy oraz na dziedziczenie, dyfuzję i inwencję kultury firmy, a także na cechy kultury firm doskonałych, odnoszących sukcesy w gospodarce rynkowej.

Zależności między kulturą firmy a strukturą jej załogi rozpatrywane mogą być w aspekcie:

– ilościowym, ukazującym powszechność partycypacji pracowników w preferowanej kulturze,

– jakościowym, wskazującym „głębokość" tej partycypacji, a zarazem jej twórczy bądź bierny charakter,

– zakresowym, wskazującym elementy i cechy kultury firmy objęte uczestnictwem jej pracowników,

– merytorycznym, wskazującym ekspansję wśród pracowników nowych wartości, norm i zasad postępowania, waloryzujących nowy ideał zakładowego życia i pracy.

Kultura firmy stanowi organiczne zespolenie aktualnego jej dorobku z dorobkiem wniesionym z zewnątrz. To „zewnątrz" może mieć dwojaki charakter. Elementy kultury firmy mogą być przejęte z innych przestrzennie środowisk i firm albo z innych nawet minionych epok, życie każdej załogi przebiega bowiem pod naciskiem aktualnych doświadczeń i dziedzictwa kulturowego. W jednym i drugim wypadku decydującym czynnikiem w procesie przyswajania sobie treści kulturowych są potrzeby firmy, których zaspokojeniu treści te mają służyć. Dziedzictwa kultury firmy nie należy jednak utożsamiać z dyfuzją kultury, tzn. procesem wytwarzania się podobieństw kulturowych w różnych firmach na skutek rozprzestrzeniania się określonych elementów kultury jednej firmy i przyjmowania ich przez inne firmy wskutek:

– ulegania, tj. podporządkowania się presji otoczenia i okoliczności ze względu na pragnienie uzyskania nagrody lub uniknięcia kary; podporządkowanie się

---

[20] Szczegółowe omówienie zależności między kulturą a strategią firmy znajdujemy również w pracy H.I. Ansoffa, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 33 – 35.

takie jest zwykle nietrwałe i trwa tak długo, jak długo istnieje szansa uzyskania nagrody lub groźba kary;

– identyfikacji, czyli upodabniania się w zachowaniach poprzez naśladowanie, powtarzanie i odwzorowywanie obcych elementów kultury, z którymi się identyfikuje;

– internalizacji, czyli przyjmowania innych wartości i wzorów za swoje. Warto podkreślić, że internalizacja i identyfikacja są niezwykle trwałymi i silnymi odziaływaniami na zachowania pracowników w firmie, dlatego też ulegając dyfuzji kulturowej nie należy lekceważyć inwencji kulturowej, oznaczającej poszukiwanie nowych i lepszych rozwiązań. Ponadto utrzymywanie się określonych przekonań, pomimo zmiany warunków zewnętrznych i wewnętrznych, oznacza opóźnienie kulturowe firmy.

W świetle doświadczeń firm zagranicznych, odnoszących sukcesy we współczesnej gospodarce rynkowej, zmiany kultury w polskich firmach powinny ukształtować takie ich cechy, jak:

1. **terminowe załatwianie spraw,**
2. **ścisły kontakt z klientami,**
3. **popieranie autonomii i przedsiębiorczości,**
4. **maksymalizacja wydajności pracy,**
5. **bezpośrednie podejście do kierowania,**
6. **zajmowanie się tym, na czym się zna,**
7. **utrzymanie prostej struktury organizacyjnej,**
8. **jednoczesne popieranie decentralizacji i centralizacji,**
9. **otwartość na nowe idee i poglądy,**
10. **częsta wymiana informacji.**

7. Podsumowanie

Reasumując powyższe rozważania należy stwierdzić, że chociaż pojęcie kultury firmy jest niesłychanie wieloznaczne, obejmujące wiele elementów i uzależnione jest od rozmaitych czynników, to jednak w praktyce firmy, które zbudowały własną kulturę, lepiej funkcjonują w gospodarce i z większym powodzeniem rywalizują na rynku. Pracownicy takich firm są dumni z przynależności do nich, bardziej się z nimi identyfikują, a ponadto więź wytworzona między nimi skupiona jest wokół określonych celów powoduje, że firma staje się częścią ich życia, co lepiej wpływa na pracę i dbanie o wizerunek firmy.

Oznacza to również, że kultura firmy pełni przynajmniej trojakiego rodzaju funkcje:

1. **Funkcję integracjną** polegającą na tym, że wszystkie jej składniki są wspólnie określane i utrzymywane w danym środowisku społecznym firmy. Obejmuje ona zatem to wszystko, co łączy i jest wspólne, pomijając to, co

indywidualne i różnicujące. Kultura firmy jest przez tę funkcję specyficznym spoiwem zapewniającym wysoki stopień zgodności wartości uznawanych przez pracowników i decydującym o spójności i integracji załogi.

2. **Funkcję percepcjną** polegającą na sposobie postrzegania środowiska i nadawania znaczenia społecznemu życiu firmy. Kultura dostarcza pracownikom firmy informacji na temat koniecznego stopnia samokontroli, postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności gospodarowania[21]. Aby bowiem ludzie działali w ramach jakiejś rzeczywistości, muszą mieć nieustannie poczucie sensu tego, czego dana rzeczywistość dotyczy i czym ona jest.

3. **Funkcję adaptacjną** polegającą na stabilizowaniu rzeczywistości dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu firmy. Kultura odgrywa zatem istotną rolę w zmniejszaniu niepewności, wyjaśniając sens rozmaitych zjawisk i procesów oraz dostarczając wzorów działań przystosowawczych.

Wiele polskich przedsiębiorstw dostrzegło już, iż wytworzona przez nie kultura w gospodarce nakazowo-rozdzielczej, centralnie planowanej nie zawsze przystaje do realiów powstającej gospodarki rynkowej. Powodem tego jest zarówno zmiana celów przedsiębiorstwa, jak i postaw pracowników. Przedtem liczyła się produkcja, obecnie – przetrwanie i rozwój oraz, co się z tym wiąże, maksymalizacja wartości rynkowych. Przedtem ważne było zatrudnienie się, „przebimbanie" i „czy się stoi, czy się leży, wynagrodzenie się należy", obecnie – rzetelna praca odpowiednio doceniona[22].

Henryk Januszek
Corporate culture as a factor of the company's success (summary)

A significant feature of the period of transformation is the fact that a new corporate culture was introduced into enterprises which virtually overnight were able to transfer their activities from demand inequilibrium to supply inequilibrium.

Managers in the enterprises which survived a difficult period and do quite well under the new conditions are particularly active in promoting, creating and implementing the new values, social standards and principles.

The article shows the essence and the complex meaning of the term „corporate culture", its elements, levels and types. Moreover, it shows how corporate culture influences the functioning of an enterprise. It has been pointed out that corporate culture combines the company's current achievements with the achievements brought into the company from outside.

[21] Por. B. Pogonowska, *Kategoria racjonalności w przedmiotowych teoriach makroekonomii*, ZN AE, Poznań 1996.

[22] Zob. G. Krzyminiewska, *Miejsce pracy w mentalności społeczeństwa polskiego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" nr 3, 1996, s. 168 – 172.