

WPLYW KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA PODEJMOWANIE DECYZJI STRATEGICZNYCH NA PRZYKŁADZIE FIRM Z BRANŻY LOGISTYCZNEJ, FARMACEUTYCZNEJ I TURYSTYCZNEJ

Agata DUBAS-MATELA

Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie; matelaa@hot.pl

Streszczenie: Niniejszy referat ma na celu przedstawienie kultury organizacyjnej w wybranych firmach z branży logistycznej, farmaceutycznej i turystycznej w świetle procesu podejmowania decyzji strategicznych. Referat przedstawia podobieństwa i różnice w podejmowaniu decyzji w firmach z różnych branż oraz posiadających odmienne struktury właścicielskie. Referat bazuje na praktyce zawodowej zdobytej przez autorkę na stanowiskach wchodzących w skład zespołów zarządzających w opisywanych firmach.

Słowa kluczowe: strategie, decyzje, kultura organizacyjna, zarządzanie.

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON STRATEGIC DECISIONS ON THE EXAMPLES OF COMPANIES FROM LOGISTICS, PHARMACEUTICAL AND TOURISM INDUSTRIES

Abstract: The article aims to present the organizational culture in selected companies from the logistics, pharmaceutical and tourism industries in the light of the strategic decision-making process. The article presents similarities and differences in decision making in companies from various industries and having different ownership structures. The article is based on the professional experience acquired by the author at the management positions in the described companies.

Keywords: strategies, decisions, organizational culture, management.

1. Wprowadzanie

1.1. Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna ma niezmiernie istotny wpływ na osiągnięcie sukcesu rynkowego firmy i związana jest ściśle ze zdefiniowaną wizją i określonymi wartościami organizacji.

Kultura jest istotnym z punktu widzenia zarządzania zjawiskiem zewnętrznym, przenikającym organizację i oddziałującym na różne elementy procesu zarządzania. W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele definicji kultury organizacyjnej Ł. Sułkowski powołuje się na poniższy wykaz definicji (Ł. Sułkowski, 2011):

- R. Likert i J. Likert – Dominujący wzorzec wartości, mitów, wierzeń, założeń, norm, ich uosobienia w języku, symbolach, artefaktach, jak również w technologii, celach i praktykach zarządzania, uczuciach, postawach, działaniach i interakcjach (R. Likert, J. Likert, 1976).
- E. Schein – Wzór podzielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła, rozwijając problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący. Jest on wpajany nowym członkom organizacji jako prawidłowy sposób rozwiązywania problemów (E. Schein, 1984).
- G. Hofstede – „Zaprogramowanie umysłów” członków organizacji, a więc zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych (G. Hofstede, 2000).
- C. Siehl i J. Martin – Kultura organizacyjna może być traktowana jako spoiwo, które integruje organizację przez współdzielenie wzorów znaczeń. Kultura skupia się wokół wartości, przekonań i oczekiwań, które są podzielane przez członków organizacji (C. Siehl, J. Martin, 1984).
- P.M. Blau – Swoiste, niepisane „reguły gry” społecznej w organizacji, które pozwalają uczestnikom życia społecznego rozumieć organizację i identyfikować się z nią (P.M. Blau, R. Scott, 2003).
- A. Pettigrew – Kultura jest systemem publicznie i wspólnie akceptowanych znaczeń dla danej grupy w danym czasie. Ten system pojęć, form, kategorii i obrazów pozwala interpretować ludziom ich własną sytuację (A.M. Pettigrew, 1979).
- J. van Maanen – Kultura odnosi się do wiedzy, która jest przekazywana członkom grupy, aby się nią dzielić; wiedza takiego rodzaju służy informowaniu, osadzaniu w organizacji, kształtowaniu postaw i odpowiadaniu za rutynowe i nierutynowe działania członków danej kultury. Kultura jest wyrażana (lub konstytuowana) jedynie przez działania lub słowa swoich członków i musi być interpretowana przez pracowników organizacji. Kultura jako taka nie jest widzialna, zaczyna być widzialna jedynie poprzez jej reprezentację (J. van Maanen, 1988).
- L. Smircich – Sieci znaczeń utkane przez ludzi w procesie organizowania (L. Smircich, 1973).
- G. Morgani – Kultura organizacyjna zazwyczaj odnosi się do wzorca rozwoju odzwierciedlonego przez społeczne systemy wiedzy, ideologii, wartości, prawa i codzienne rytuały (G. Morgan, 1997).
- D. Denison – Kultura odnosi się do głębokich struktur organizacji, które są zakorzenione w wartościach, przekonaniach i założeniach bliskich członkom organizacji. Znaczenie

ustanawiane jest poprzez socjalizację z różnymi grupami, skupionymi w miejscu pracy. Interakcja odtwarza świat symboliczny, który daje kulturom zarówno dużą stabilność, jak i naznacza do pewnego stopnia niepewnością i kruchością - te właściwości wynikają z zależności systemu od poszczególnych działań (D. Denison 1996).

- R. Deshpand, R. Parasurman – Niepisane, postrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają luki pomiędzy tym, co niepisane, a tym, co się rzeczywiście w organizacji dzieje (R. Deshpande, R. Parasurman, 1987).

Wiele definicji pojęcia kultura organizacyjna powoduje, że w każdej z firm kultura organizacyjna może być interpretowana odmiennie mimo iż profile mogą być zbliżone lub tożsame.

1.2. Czynniki wpływające na kulturę organizacyjną

Badaniami nad kulturą organizacyjną instytucji zajmowała się m.in. amerykańska psycholog C. Anderson. Wyodrębniła 4 elementy, jakie mają wpływ na kulturę organizacyjną, każdy kolejny wymiar traktowany jest jako istotniejszy:

- Ekologiczny zewnętrzny (otoczenie, które wpływa na klimat instytucji: inny jest w stylowym budynku z tradycjami, inny w "pudełku" w środku blokowiska) oraz wewnętrzny (architektura, estetyka, kolorystyka, oświetlenie, rodzaj i jakość sprzętu).
- Skumulowane cechy zespołu – są to cechy zespołu, które przeważają w danej instytucji. Przykładowe cechy zespołu: (I) płeć (jeśli instytucja ma przewagę jednej płci, mówi się wówczas o płci instytucji). Inaczej zarządza się kulturą kobiecą, inaczej męską, np. kobiety są bardziej komunikatywne, emocjonalne, powodują szybkie rozładowanie konfliktów, są mniej skierowane na podejmowanie ryzyka; (II) wiek (generalnie należy liczyć się z tym, że firma zatrudniająca pracowników w starszym wieku będzie bardziej oporna na zmiany, wprowadzanie nowoczesnych technologii); (III) generacja (dzisiejszy dwudziestolatek jest inny niż dawniej, mają na to wpływ np. wydarzenia historyczne, polityczne); (IV) doświadczenie (już nie generacyjne, ale ludzkie - inaczej zarządza się firmą, w której jest przewaga nowych pracowników niż stabilnym od lat zespołem).
- System społeczny instytucji: (I) struktura (struktura organizacyjna ma istotny wpływ na kulturę organizacji. Istnieją różne typy struktur o różnej hierarchii, jeśli w firmie jest nadmierna liczba szczebli, przepływ informacji może zostać znacznie ograniczony, ponieważ jest filtrowana. Jest to bardzo częste zjawisko - blokowania informacji). (II) sposoby podejmowania decyzji (mniej lub bardziej scentralizowane, np. w niektórych instytucjach o wszystkim decyzję podejmuje dyrektor, w innych uprawnienia są delegowane). (III) procesy komunikacji: formalne (np. informacje są przekazywane wyłącznie na piśmie); interpersonalne
- System normatywny: (I) normy (reguły, zasady, jakie obowiązują w instytucji - pisane i niepisane); (II) wartości, system wartości (co sobie dana instytucja ceni); (III) system

znaczeń (system znaczeń wiąże się z systemem wartości. W każdej instytucji jest on podobny, ale w zależności od charakteru instytucji, kładziony jest różny nacisk na poszczególne elementy, np. w centrum szkoły jest rozwój dziecka, policji – bezpieczeństwo. Ale bezpieczeństwo też może mieć różne znaczenia, np. w jednym miejscu zwiększenie liczby policjantów na ulicach może być traktowane jako zwiększenie poczucie bezpieczeństwa, a gdzie indziej wręcz przeciwnie. Również różnie buduje się szkołę, bo istnieją różne pojęcia rozwoju).

E. Schein natomiast wyróżnił trzy poziomy kultury organizacyjnej (M. Kopczewski i in. 2012, s. 932):

- Artefakty – są to sztuczne twory danej kultury, są świadome, widoczne, ale wymagają interpretacji. Dzielą się na: artefakty językowe - język, legendy, mity; artefakty behawioralne - rytuały, ceremonie; artefakty fizyczne - przedmioty materialne, technologia, sztuka.
- Normy i wartości – są trwalsze od artefaktów i trudniejsze do zaobserwowania, można je znaleźć w: celach do których zmierza firma; zestawie cech, które należy w pracownikach cenić lub za które należy karać; określonym wizerunku; celach oraz strategii firmy; stylu kierowania; relacjach organizacji z otoczeniem; subkulturach i stereotypach; cechach struktury organizacyjnej.
- Założenia podstawowe – są najgłębszym, a zarazem najtrwalszym i najtrudniejszym do rozszyfrowania poziomem kultury. Można powiedzieć, że stanowią fundament kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Tworzą poziom zupełnie niewidoczny i nieświadomy. Odnoszą się do: relacji międzyludzkich; natury człowieka, natury otoczenia; samej organizacji; relacji organizacji z otoczeniem.

1.3. Modele kultury organizacji

Każda z organizacji ma swój model kultury organizacji. W konsekwencji, nie ma takich samych organizacji nie ma takich samych modeli kultury. Wynika to z faktu, że kulturę organizacyjną tworzy każda organizacja. Istnieje ona w ludzkich umysłach, odczuciach, reagowaniu. Najważniejsze jest to, że stanowi ona podstawę sukcesu lub porażki organizacji. Kultura organizacji ma następujące oddziaływanie na organizacje: scala, jednoczy, stabilizuje, zmniejsza niepewność i jest wspólnym widzeniem reagowania i zaspokajania potrzeb dla wszystkich pracowników. Uważamy, że jest ona tym rdzeniem organizacji z którego biorą początek niemal wszystkie jej posunięcia strategiczne organizacji.

Kultura organizacji pozwala łączyć w całość trzy następujące elementy organizacji:

- system zarządzania zasobami ludzkimi który zapewnia pełne oddanie pracowników, ich identyfikację z organizacją,
- wprowadzenie i egzekwowanie procedur zapewniających wysoką jakość wyrobów,

- satysfakcja klienta osiągnięta głównie dzięki spełnianiu dwóch wymienionych uprzednio elementów.

Podstawowe wartości na których kultura organizacji została ukształtowana, często zostały ustalone przez założycieli lub grupę liderów. Jednak naprawdę kulturę kształtują wszyscy pracownicy. Można wyróżnić dwa odmienne sposoby kształtowania się kultury w organizacji:

- model statystyczny – gdy istniejąca w firmie kultura jest trudna do naruszenia, a system doboru kadr, dopasowuje ludzi do istniejącej kultury,
- model dynamiczny – gdy kulturę kształtują wszyscy pracownicy i decydują o zaakceptowaniu jednych i odrzuceniu innych wartości i zachowań.

"Finalnym produktem" kultury organizacji jest tzw. Model Mister Company, czyli wizerunek typowego pracownika organizacji - wzorca. Jego cechy fizyczne i psychiczne mają być odzwierciedleniem atmosfery panującej w organizacji. Pod kątem tego wzorca przeprowadza się rekrutacje nowych kadr. Odpowiednie testy pozwalają odrzucić tych kandydatów, których potencjalne zachowania mogłyby zakłócić już istniejący model kulturowy.

Ch. Handy wyróżnił cztery rodzaje modeli kultur organizacyjnych. Każda z nich charakteryzuje się odmiennym stosunkiem do pracowników oraz zróżnicowaniem roli kierownictwa. Są to:

- organizacja zorientowana na władzę (czyli kultura władzy lub stowarzyszenia)
 - centrum kierownicze wydaje szybkie decyzje i dąży do uzyskania absolutnej kontroli nad podwładnymi, pracownicy są kupowani i sprzedawani jak towar, cenionymi wartościami jest wzrost obrotu i zysk organizacji,
- organizacja zorientowana na spełnianie roli (kultura roli – główne wartości to racjonalność i uporządkowanie; u pracowników ceniona stabilność i kompetencje, mało swobody w kontaktach międzyludzkich,
- organizacja nastawiona na zadanie (kultura zadaniowa) zazwyczaj wykorzystuje, omówioną już wcześniej, strukturę macierzową, ludzie znajdują się w różnych jej punktach zależnie od zadań priorytetowych, nic nie może przeszkadzać w ich realizacji, a jeśli istniejąca władza blokuje osiągnięcia, zostanie wymieniona,
- orientacja zorientowana na personel (kultura osobowo lub egzystencjalna) – istnieje przede wszystkim po to, aby zaspokoić potrzeby pracowników, zysk nie stoi na pierwszym planie, najważniejsze jest osiągnięcie wyników pozwalających przetrwać lub zapewnić pracownikom odpowiedni poziom życia, cenione są serdeczne stosunki ludzkie.

Kultura organizacji wspiera podstawowe działania organizacji takie jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Możemy więc stwierdzić, że takie działanie wspierające są podstawową funkcją kultury organizacji.

Badania przeprowadzone przez naukowców J.Kottera i J.Hasketta z Uniwersytetu Harvarda pozwoliły stwierdzić empirycznie o silnym wpływie kultury organizacji na

efektywność funkcjonowania organizacji. Wnioski jakie wyciągnięto z tych badań można określić następująco:

1. Kultura organizacji może wywierać istotny wpływ na długofalową efektywność ekonomiczną tej organizacji.
2. Kultura organizacji zapewne będzie w następnym dziesięcioleciu jeszcze ważniejszym czynnikiem, decydującym o powodzeniu albo niepowodzeniu organizacji (badania były realizowane na początku lat 90-tych).
3. Nierzadko występują takie rodzaje kultury organizacji, które utrudniają długoterminową efektywność finansowo i to nawet w tych organizacjach w których jest dużo rozsądnych i inteligentnych ludzi.
4. Chociaż kulturę organizacji trudno zmieniać, to można tak starać się ją kształtować, aby bardziej sprzyjała efektywności funkcjonowania organizacji.
5. Niektóre kultury organizacji w odróżnieniu od innych, sprzyjają w dostosowaniu się do zmian i utrzymaniu efektywności organizacji. Dlatego też możemy rozróżnić kultury organizacyjne: elastyczne lub dostosowawcze i sztywne czyli niedostosowane.

Jak pisze S. Sudoł kulturę organizacji uznaną za korzystną należy utrzymać i pielęgnować między innymi przez:

- uwzględnienie jej w organizacji przedsiębiorstwa, co można też wyrazić w postulacie zgodności organizacji z jej kulturą organizacyjną,
- zatrudnianie osób, które odznaczają się cechami pasującymi do istniejącej już kultury przedsiębiorstwa a pozbywanie się tych pracowników, którzy jej nie przestrzegają,
- kształcenie i doskonalenie personelu oraz wpływanie na ich nastawienia,
- nagradzanie i awansowanie ludzi, którzy zachowują się zgodnie z istniejącą kulturą; niekorzystna byłaby sytuacja, gdyby nagradzanie i awansowanie było realizowane w sposób sprzeczny z wyznawanymi oficjalnie zasadami i wartościami,
- dawanie przez kierownictwo przykładów zachowania stanowiących model do naśladowania przez personel,
- rozwijanie współpracy przede wszystkim z tymi partnerami zewnętrznymi, którzy pielęgnują zblizoną do przedsiębiorstwa kulturą organizacyjną,
- wdrażanie kultury poprzez hasła i uroczystości.

Wymienione zasady związane są z realizowanymi pro efektywnościami funkcjami kultury organizacyjnej. Jednak należy również analizować zagrożenia czyli funkcje anty efektywnościowe. Są to takie kultury organizacyjne, które na zewnątrz głoszą szczytne hasła a w rzeczywistości ich działania są wysoce nie etycznie. Kierownictwo w tych organizacjach zachowują się (jak pisze J.P Kotter i J.L.Heskett) w sposób zaściankowy, biurokratyczny i politykierski. W takich sztywnych kulturach organizacyjnych kierownicy troszczą się głównie o siebie, własną grupę roboczą albo o wyrób (lub technologię) wiążącą się z tą grupą i znacznie wyżej cenią uporządkowane procesy zarządzania ograniczające ryzyko niż inicjatywy przywódcze.

2. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną oraz ich wpływ na podejmowanie decyzji strategicznych w firmie z branży logistycznej, branży farmaceutycznej oraz branży turystycznej

W dalszych rozważaniach skupimy się na analizie czynników kształtujących kulturę organizacyjną oraz ich wpływ na proces podejmowania decyzji strategicznych, w wybranych firmach z branży logistycznej, farmaceutycznej oraz turystycznej¹.

Wszystkie powyższe firmy należą lub należały do struktur międzynarodowych. Firmy „matki” wszystkich tych firm posiadają swoją siedzibę w jednym z krajów Unii Europejskiej: firma logistyczna w Niemczech, firma farmaceutyczna w Belgii oraz firma turystyczna w Szwecji (następnie w Polsce). Wszystkie firmy rozpoczęły działalność w Polsce w latach 90-tych. Firma logistyczna rozpoczęła działalność w roku 1994, firma farmaceutyczna w roku 1993, a firma turystyczna w roku 1991. Wszystkie firmy w dalszym ciągu prowadzą działalność gospodarczą w Polsce.

Analiza podobieństw i różnic w kulturze organizacyjnej firmy logistycznej, farmaceutycznej oraz turystycznej została oparta na klasyfikacji opracowanej przez C. Anderson, stawiając pytanie czy istniejące różnice w kulturze organizacyjnej mają wpływ na proces podejmowania decyzji na podstawie wybranych firm, należących do struktur międzynarodowych i posiadających oddziały w Polsce:

Czynnik zewnętrzny: siedziba w Polsce *firmy logistycznej* znajduje się w pobliżu centrów logistycznych, na obrzeżach Warszawy w budynku biurowo-magazynowym a więc połączona jest funkcja biurowo-magazynowa. Firma logistyczna posiada również oddziały w Gdańsku, Poznaniu, Wrocławiu, Katowicach gdzie również funkcje biurowo-magazynowe są połączone. Siedziby w Warszawie oraz w Poznaniu znajdują się w budynkach stanowiących własność firmy, a pozostałe powierzchnie są wynajmowane. Siedziba *firmy farmaceutycznej* mieści się w wysokiej klasy biurcu w centrum Warszawy, magazyn natomiast znajduje się na obrzeżach Warszawy. Siedziba *firmy turystycznej* mieści się w Opolu w centrum miasta w stylowej kamienicy. Główna siedziba mieści się przy salonie sprzedażowym (sprzedaż wycieczek zorganizowanych, z dojazdem własnym etc), a więc funkcja biurowa i sprzedażowa zlokalizowane są blisko siebie. Firma turystyczna posiada wiele salonów własnych, agencyjnych czy franchisingowych na terenie całej Polski.

Zarówno firma logistyczna jak i turystyczna wykazują podobieństwo w zakresie usytuowania siedziby (bliskość do punktów biznesowych/ sprzedażowych), natomiast odmiennie postrzegana jest firma farmaceutyczna. Położenie siedzib blisko funkcji

¹ Ze względu na poufność danych biznesowych nie ujawnione zostały nazwy firm. Autorka niniejszego opracowania zdobyła doświadczenie w omawianych firmach na stanowiskach wchodzących w skład ścisłego kierownictwa.

biznesowych pozwala na szybkie podejmowanie decyzji na podstawie zaistniałych zmian biznesowych czy rynkowych.

Czynniki wewnętrzne: *firma logistyczna* preferuje ascetyczny styl biura, bardzo stonowana kolorystyka, koncentracja na kolor „korporacyjny” (żółty), biuro standardowe z podziałem na pokoje i gabinety. *Firma farmaceutyczna* preferuje styl biura estetyczny w stonowanej kolorystyce uwzględniając silne elementy identyfikacji korporacyjne (na ścianach znajdują się liczne informacje o misji, wizji, strategiach etc.). *Firma turystycznej* nie przywiązywała uwagi do kolorystyki biura ani zbytniego przywiązywania uwagi do szczegółów korporacyjnych, wręcz brakowało identyfikacji z firmą „matką”.

Zarówno firma logistyczna jak i turystyczna wykazują podobieństwo w zakresie stylu biura (brak przesadnego przywiązywania uwagi do szczegółów identyfikujących firmę), natomiast odmiennie postrzegana jest firma farmaceutyczna. Brak większego przywiązywania uwagi do estetyki i stylu biura sugeruje na priorytetowe podejmowanie decyzji biznesowych w stosunku do decyzji bytowych.

Cechy zespołu - (I) płeć: w *firmie logistycznej* przeważają mężczyźni i stanowią ok 70% ogółu pracowników, zarówno w *firmie farmaceutycznej* jak i *turystycznej* mężczyźni stanowią max. 50%; (II) wiek: w *firmie logistycznej* jest znacząca przewaga osób powyżej 40-tego roku życia i cechą charakterystyczną jest długi staż pracy w danej firmie (ponad 20 lat), w *firmie farmaceutycznej* zespół jest młody (średni wiek ok. 30 lat) i charakteryzuje się wysoką rotacją (brak osób ze stażem powyżej 10 lat), w *firmie turystycznej* natomiast wiek średni jest ok. 35 lat; (III) generacja: w *firmie logistycznej* przeważa generacja czterdziestolatków, w *firmie farmaceutycznej* zespół składa się głównie z dwudziesto- i trzydziestolatków, natomiast *firma turystyczna* to generacja trzydziestolatków i czterdziestolatków, (IV) doświadczenie: w *firmie logistycznej* jest znaczna przewaga osób z długim doświadczeniem w danej firmie, w *firmie farmaceutycznej* doświadczenie jest stosunkowo krótkie (kilkuletnie) spowodowane wysoką rotacją pracowników, w *firmie turystycznej* są osoby z długim stażem pracy ale znaczącą grupę stanowią również osoby z bardzo krótkim stażem.

Najwięcej podobieństw w zakresie cech zespołu wykazują firmy logistyczna i turystyczna, w których pracownicy szczył się długim stażem w firmie. Wspólną cechą natomiast dla wszystkich trzech firmy jest zarząd, w skład którego wchodzi osoby ze znaczącym doświadczeniem w firmie lub branży.

System społeczny instytucji: (I) struktura oraz (II) sposoby podejmowania decyzji: w *firmie logistycznej* struktura jest tradycyjna i składa się z dyrektorów poziomu 1 (członkowie zarządu zarejestrowani w KRS), dyrektorów poziomu 2 (dyrektorzy poszczególnych pionów, np.: pion sprzedaży centralnej, pion sprzedaży regionalnej, pion wynajmu, pion serwisu, pion finansów i administracji oraz pion personalny). W firmie logistycznej wyodrębniony został również poziom kierowniczy (poziom 3). Większość decyzji podejmowanych jest przy udziale przynajmniej jednego członka należącego do grupy dyrektorów zarządzających firmą

(poziom 1 i 2). Poziom kierowniczy (poziom 3) posiada również możliwości podejmowania decyzji na podstawie udzielanych pełnomocnictw na konkretne działania przez poziom 1. Na uwagę zasługuje fakt że jest wysoka decyzyjność firmy lokalnie bez udziału spółki „matki” w zakresie operacyjnym. Jedynie znaczące decyzje inwestycyjne muszą być konsultowane z Centralą. W *firmie farmaceutycznej* struktura była macierzowa, a więc każdy z dyrektorów pionu lokalnie oprócz podległości lokalnej do dyrektora generalnego podlegał swojemu odpowiednikowi w Centrali w ramach danego pionu (pion sprzedaży, pion marketingu, pion medyczny, pion finansów i administracji oraz pion personalny). Wyodrębniona była również grupa kierownicza, ale nie posiadała ona uprawnień decyzyjnych. W firmie farmaceutycznej mimo iż wyodrębniona była grupa dyrektorów zarządzających spółką w Polsce odpowiedzialnych za poszczególne piony, to ich decyzyjność była bardzo ograniczona i zawężona głównie do funkcji reprezentacyjnych. Uczestnicząc w negocjacjach dyrektorzy posiadali bardzo ograniczone możliwości negocjacyjne narzucone przez Centralę co znacząco wydłużało proces negocjacji. W *firmie turystycznej* struktura była bardzo płaska składająca się z Zarządu (pięciu członków zarządu) oraz grupy pracowniczej podległej bezpośrednio Zarządowi. W skład Zarządu wchodził dyrektor odpowiedzialny za produkt (pełniący również funkcję dyrektora generalnego), dyrektor odpowiedzialny za transport, dyrektor odpowiedzialny za sprzedaż, dyrektor odpowiedzialny za finanse i administrację (pełniący również funkcję reprezentanta Centrali) oraz reprezentant Centrali (osoba z Centrali nie przebywająca na stałe w Polsce). W firmie turystycznej nie była wyodrębniona grupa kierownicza i nie były również wydawane pełnomocnictwa. Wszystkie decyzje podejmowane były przez Zarząd, który miał posiedzenia raz na dwa tygodnie.

(III) procesy komunikacji: formalne (np. informacje są przekazywane wyłącznie na piśmie); interpersonalne; W *firmie logistycznej* informacje przekazywane lub dyskutowane są podczas spotkań dyrektorów poziomu 1 i 2, które odbywają się raz na tydzień. Spotkania te nie są sformalizowane, każda z osób porusza tematy lub przekazuje informacje najistotniejsze z jej punktu widzenia. Po spotkaniu sporządzana jest notatka zawierająca podsumowanie spotkania wraz z opisem podjętych decyzji, która rozsyłana jest do wszystkich uczestników spotkania (obecnych oraz nieobecnych). Każdy dyrektor pionu podczas spotkania swojego działu przekazuje niezbędne informacje (informacje i decyzje tajne nie są ujawniane) o podjętych decyzjach oraz poruszanych tematach. Istnieje niesformalizowana komunikacja mailowa oraz spotkań indywidualnych regularnych, projektowych lub spontanicznych. W firmie logistycznej nie ma regularnych, sformalizowanych spotkań z przedstawicielami Centrali a jedynie wysyłane są sporadycznie zapytania mailem. Większość decyzji podejmowanych jest lokalnie bez ingerencji spółki „matki”. Od niedawna wprowadzona została nowa formuła komunikacji z całym zespołem poprzez „spotkanie na schodach” („Town Hall”), podczas których przekazywane są najistotniejsze informacje dotyczące całego zespołu (np. informacja o wynajętej nowej powierzchni biurowej). W *firmie farmaceutycznej* komunikacja odbywała się głównie podczas spotkań dyrektorów raz w tygodniu. Formuła tych spotkań była bardzo

sformalizowana i każdy z uczestników przedstawiał informacje w ramach swojego pionu wg z góry ustalonego formatu (bardzo dużo analiz liczbowych). Raz w miesiącu odbywały się spotkania z grupą kierowniczą, również i te spotkania były bardzo sformalizowane i ich przebieg był ustalony odgórnie. Bardzo intensywnie wykorzystywana była również komunikacja mailowa oraz wymiana informacji podczas licznych spotkań w ramach grup roboczych czy projektowych. Bardzo regularnie i często odbywały się spotkania z przedstawicielami Centrali i dotyczyły głównie procesu planowania i zatwierdzania wyników finansowych na różnych poziomach (liczne prezentacje) oraz podejmowania większości decyzji strategicznych. Zakres przedmiotowy podejmowanych decyzji strategicznych przy współdziałaniu przedstawicieli Centrali, był ściśle określony a pozostałe decyzje wymagały zgody indywidualnej Zarządu Centrali. Spotkania odbywały się głównie lokalnie w Polsce lub sporadycznie w Centrali i trwały 1 lub 2 dni minimum raz na kwartał, a niekiedy (nieco krótsze, ok 3 godzin) poprzez telekonferencję. Komunikacja w ramach projektów odbywała się głównie poprzez telekonferencje. W firmie farmaceutycznej organizowanych było wiele spotkań wewnętrznych (skupiających wszystkich lub prawie wszystkich pracowników) poświęconych zarówno wybranym blokom tematycznym, jak i sprawom ogólnym. Spotkania te najczęściej odbywały się poza biurem (musiały pomieścić ok 300 osób) i trwały 2 -3 dni. Podczas tych spotkań była również możliwość komunikacji nieformalnej. W *firmie turystycznej* sformalizowane były jedynie spotkania Zarządu odbywające się raz na dwa tygodnie, ale tylko gdy właścicielem firmy była spółka szwedzka, po dokonaniu zmian właścicielskich (właścicielami były osoby fizyczne będące obywatelami Polski). Po każdym ze spotkań sporządzana była notatka i rozsyłana do wszystkich uczestników spotkania (obecnych i nieobecnych). W *firmie turystycznej* przeważała komunikacja nieformalna, co bardzo utrudniało proces decyzyjny. Wyraźnie widoczna była nieformalna komunikacja wśród członków zarządu nie będących reprezentantami Centrali. Informacje z tej grup nie trafiały bezpośrednio do pozostałych członków zarządu którzy byli reprezentantami Centrali. Komunikacja mailowa była bardzo ograniczona. Komunikacja z zespołem przybierała również bardzo często formę nieformalną i odbywała się z pominięciem reprezentantów Centrali. Organizowane były bardzo nieliczne spotkania tematyczne w których uczestniczyli reprezentanci Centrali. Oprócz spotkań Zarządu, w których uczestniczyli reprezentanci Centrali, nie odbywały się spotkania z Centralą.

Każda z firm reprezentuje stosunkowo odmienną strukturę organizacyjną, jak również odmienny sposób podejmowania decyzji czy sposób komunikacji, chociaż w firmie logistycznej oraz turystycznej procesy podejmowania decyzji są najbardziej zbliżone do siebie. Podobieństwem jest podejmowanie decyzji lokalnie bez nadmiernego angażowania Centrali, co ma miejsce w firmie farmaceutycznej.

System normatywny: (I) normy; W *firmie logistycznej* brak jest spisanych reguł i zasad, np. w formie procedur. Wszystkie normy, o ile istnieją, są stosowane od lat i większość pracowników (z dłuższym stażem) stosuje się do tych norm. Normy te od lat nie były

weryfikowane czy uaktualniane. Od ok. roku pojawiła się nowa inicjatywa spisania podstawowych zasad stosowanych w firmie, ale zasady nie będą ujęte w formie procedur, a raczej instrukcji. Przykładowo jedną z zasad stosowanych w firmie w Polsce, która dotyczy wszystkich jest niestandardowy czas pracy w piątki w okresie letnim. W piątki wszyscy pracują do godz. 14.00. W odróżnieniu od opisywanej firmy logistycznej, *firma farmaceutyczna* na wszystkie normy posiadała pisemną procedurę lub przynajmniej instrukcję. Każdy pracownik mógł zweryfikować wykonywane zadania czy czynność z wytycznymi zawartymi w procedurze lub instrukcji. W firmie turystycznej podobnie jak w firmie logistycznej brak jest spisanych norm funkcjonowania, ponadto brak jest konkretnych zasad funkcjonowania. Jedyne istniejące zasady narzucane były przez Zarząd, które stosunkowo często ulegały zmianom. (II) wartości, system wartości: W *firmie logistycznej* zdefiniowane zostały wartości takie jak: pasja, kreatywność, zaufanie, przedsiębiorczość, innowacyjność, zrozumienie, wzrost, orientacja na wyniki, zaangażowanie, odzew, rozwój, odpowiedzialność, współdziałanie, odwaga. Mimo szerokiej gamy wartości nie były one nadmiernie widoczne w codziennej pracy, aczkolwiek nie oznacza to że nie były realizowane. Ich niewidoczność sprowadzała się do braku nadmiernego powoływania się na wartości firmy. W *firmie farmaceutycznej* ustalone wartości, były widoczne w codziennej pracy zarówno podczas realizowanych zadań jak i widoczne były w biurach, na ulotkach, prospektach informacyjnych. W firmie farmaceutycznej wartości opisują sposób działania przyjęty w firmie. Nieustannie i konsekwentnie pracownicy postępują tak, aby stanowić dobry wzór do naśladowania dla otoczenia. W firmie farmaceutycznej skupiano się na następujących wartościach: innowacyjność, pasja dla wyników, przedsiębiorczość, prawość, troska, odpowiedzialność, uznawanie odmienności. W *firmie turystycznej* nie przykładano wielkiego znaczenia do wartości, a wręcz nawet nigdy nie były one spisane i nie są one, o ile istnieją, znane pracownikom oraz klientom. (III) system znaczeń: System znaczeń w *firmie logistycznej* był bardzo ograniczony i bardzo ciężko odnaleźć można jakąkolwiek symbolikę w tym zakresie. System znaczeń najbardziej uwidocznił się w *firmie farmaceutycznej*, gdzie pacjent był w centrum uwagi każdego działu, projektu, inicjatywy. W *firmie turystycznej* system znaczeń koncentrował się na pasażerze (kliencie), ale nie była on tak silny jak w firmie farmaceutycznej.

Zarówno w firmie logistycznej, jak i w firmie turystycznej normy, wartości oraz systemy znaczeń są bardzo ograniczone, natomiast są one bardzo silnie eksponowane w firmie farmaceutycznej. Zatem w firmie logistycznej oraz turystycznej decyzje podejmowane są w wyniku zmian biznesowych czy pozwalające szybko dostosować się do zmian rynkowych. Szybkość reakcji na zmiany rynkowe jest niezmiernie istotna, czego nie wykazuje firma farmaceutyczna, gdzie decyzje ograniczane są proceduralnie.

3. Podsumowanie

Analizując czynniki wpływające na kulturę organizacyjną firmy logistyczne, farmaceutycznej oraz turystycznej i zarazem odpowiadając na pytanie czy istnieją podobieństwa w kulturze organizacyjnej wśród firm międzynarodowych na przykładzie wybranych firm, należy stwierdzić, że tychże podobieństw jest stosunkowo niewiele:

Tabela 1.

Porównanie czynników kształtujących kulturę organizacyjną w firmie logistycznej, farmaceutycznej i turystycznej

| | Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną | Firma logistyczne | Firma farmaceutyczne | Firma turystyczne |
|----|---|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| 1 | Czynniki zewnętrzne (siedziba) | podobieństwo do firmy turystycznej | brak | podobieństwo do firmy logistycznej |
| 2 | Czynniki wewnętrzne (styl biura) | podobieństwo do firmy turystycznej | brak | podobieństwo do firmy logistycznej |
| 3 | Cechy zespołu (płeć) | brak | podobieństwo do firmy turystycznej | podobieństwo do firmy farmaceutycznej |
| 4 | Cechy zespołu (wiek) | podobieństwo do firmy turystycznej | brak | podobieństwo do firmy logistycznej |
| 5 | Cechy zespołu (generacja) | podobieństwo do firmy turystycznej | brak | podobieństwo do firmy logistycznej |
| 6 | Cechy zespołu (doświadczenie) | brak | brak | brak |
| 7 | System społeczny instytucji (struktura) | brak | brak | brak |
| 8 | System społeczny instytucji (sposób podejmowania decyzji) | podobieństwo do firmy turystycznej | brak | podobieństwo do firmy logistycznej |
| 9 | System społeczny instytucji (proces komunikacji) | brak | brak | brak |
| 10 | System normatywny (normy) | podobieństwo do firmy turystycznej | brak | podobieństwo do firmy logistycznej |
| 11 | System normatywny (wartości) | podobieństwo do firmy turystycznej | brak | podobieństwo do firmy logistycznej |
| 12 | System normatywny (system znaczeń) | brak | podobieństwo do firmy turystycznej | podobieństwo do firmy farmaceutycznej |

Z powyższego podsumowania wynika, że spośród dwunastu analizowanych czynników najwięcej podobieństw jest pomiędzy firmą logistyczną i turystyczną, zaliczając do nich: czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, wiek, generację, sposób podejmowania decyzji, normy i wartości. Trzy spośród analizowanych czynników nie ma podobieństw w żadnej z firm i są to: doświadczenie, struktura i proces komunikacji. Jedynie płeć oraz systemy znaczeń są czynnikami podobnymi w firmie farmaceutycznej oraz turystycznej.

Na dwanaście czynników kształtujących kulturę organizacji w firmie logistycznej zaobserwowano tylko siedem podobieństw, wszystkie podobieństwa są do firmy turystycznej i żadnego do firmy farmaceutycznej. W firmie farmaceutycznej zaobserwowano dwa podobieństwa do firmy turystycznej i żadnego do firmy logistycznej. W firmie turystycznej zaobserwowano dziewięć podobieństw, z czego siedem do firmy logistycznej i dwie do firmy farmaceutycznej.

Najwięcej podobieństw wykazano pomiędzy firmą logistyczną oraz turystyczną, w tym również procesy podejmowania są bardzo zbliżone, mimo odmiennych struktur właścicielskich.

Reasumując podjęte rozważania na temat podobieństw czynników kształtujących kulturę organizacyjną firm posiadających przedstawicielstwo w Polsce a wchodzące w skład koncernów międzynarodowych oraz jaki wpływ mają na proces podejmowania decyzji można podsumować że mimo wielu różnic w kulturze organizacyjnej procesy podejmowania decyzji w firmie logistycznej i turystycznej posiadają wiele elementów wspólnych. Powyższy wniosek wynika z analizy czynników wpływających na kulturę organizacji, które potwierdza również doświadczenie zawodowe zdobyte przez autorkę niniejszego referatu. Wynik powyższych rozważań mógłby być wzmocniony o uwzględniając dodatkowo analizę czynników dotyczących specyfiki branż, w których przytoczone firmy funkcjonują.

Bibliografia

1. Aniszewska, G. (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
2. Aniszewska, G., Gielnicka, I., (1999). *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
3. Blau P.M., Scott R., *Formal organizations: A comparative approach*. Stanford.
4. Bright, K., Cooper, C.L. (1993). *Organizational Culture and the Management of Quality, Journal of Managerial Psychology*. West Yorkshire: Emerald Publishing Group.
5. Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2003). *Kultura Organizacyjna diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
6. Chuda, A., Wyrwicka, M.K. (2013). Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 59.

7. Clarke, L. (1997). *Zarządzanie zmianą*. Warszawa: Geberthner i Spółka.
8. Czerska, M. (2003). *Zmiana kulturowa organizacji, wyzwanie dla współczesnego menedżera*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
9. Denison, D. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3).
10. Deshapande, R., Parasurman R. (1987). Linking Corporate Culture to Strategic Planning. *Organizacja i Kierowanie*, nr 6.
11. Gadońska-Lila, K. (2011). Metodologia badań kultury organizacyjnej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 3(21).
12. Głowacka, E. (2011). *Kultura organizacyjna w procesie zarządzania administracją publiczną*.
13. Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
14. Kopczewski, M., Pączek, B., Tobolski, M. (2012). *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*.
15. Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
16. Kujala, J., Lillrank, P. (2004). Total Quality Management as a Cultural Phenomenon. *Quality Management Journal*, 4, 11, American Society for Quality, Milwaukee.
17. Likert, R., Likert, J. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. New York.
18. Maanen van J. (1988). *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago: Chicago Guides to Writing, Editing and Publishing.
19. Morgan, G. (1997), *Images of Organization, Thousand Oaks*.
20. Nogalski, B. (1998). *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
21. Pettigrew, A.M. (1979). On studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly. Qualitative Methodology*, 24, 4.
22. Piwowar-Sulej, K. (2014). *Kultura organizacyjna i jej wpływ na działalność projektową – studium przypadku*. Koncepty procesowe i projektowe w zarządzaniu.
23. Schein, E. (1982). *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco.
24. Siehl, C., Martin, J. (1984). The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? In J. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim, R. Stewart (ed.). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*. Elmsford ñ New York.
25. Sikorski, Cz. (2012). *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C. H. Beck.
26. Smircich, L. (1973). Studying Organisations as Cultures. In G. Morgan, *Beyond Method: Strategies for Social Research, Beverly Hills*. London; New Delhi.
27. Sułkowski, Ł. (2002). *Procesy kulturowe w organizacjach*. Toruń: Dom Organizatora.
28. Sułkowski, Ł. (2011). Pomędzy tożsamością a kulturą organizacyjną. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, nr 24.

-
29. Tata, J., Prasad, S. (1998). Cultural and structural constraints on Total Quality Management implementations. *Total Quality Management*, 9.
 30. Wawak, S. (2007). *Analiza i doskonalenie systemów zarządzania jakością w urzędach gminnych*, pr. doktorska, AE w Krakowie.
 31. Zbiegień-Maciąg, L. (1999). *Kultura w organizacji*. Warszawa: PWN.

