

*Maria Niewierko\**

## OPERATY I WYZWANIA BADAWCZE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

**Z a r y s t r e ś c i:** Współczesne badania wpływu kultury organizacyjnej wskazują na nowe aspekty jej oddziaływania takie jak zarządzanie procesami, style negocjacji, komunikację korporacyjną. Równoległe wśród naukowców toczy się dyskusja nad możliwością wiarygodnego pomiaru samej kultury organizacyjnej, jej przejawów, wpływu na działanie organizacji. Artykuł ma charakter przeglądowy. Jego celem jest przedstawienie głównych perspektyw badawczych kultury organizacyjnej, usystematyzowanie stanu wiedzy w temacie przyjętych operatów badawczych oraz wskazanie potencjalnie nowych aspektów pomiaru kultury organizacyjnej.

**S ł o w a k l u c z o w e:** kultura organizacyjna, pomiar kultury, modele kultury operacjonalizacja kultury, operaty badawcze.

**K l a s y f i k a c j a JEL:** L21; M14

### WSTĘP

Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie jest stosunkowo nowym obiektem badań, który systematycznie zyskuje na znaczeniu. Potwierdzają to między innymi wyniki częstotliwości występowania hasła *kultura* w bazach i repozytoriach artykułów naukowych, np. w bazie EconLit Amerykańskiego Towarzystwa Ekonomicznego (*American Economic Association*)<sup>1</sup>. Literatura polska i zagraniczna dostarcza nowych badań w zakresie oddziaływania i powiązań kultury z różnymi aspektami zarządzania, np.: kulturowe

\* Adres do korespondencji: Maria Niewierko, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, Instytut Studiów Międzynarodowych, ul. Wiśniowa 41 p. 47, 02-520 Warszawa, e-mail: [cornettomaria@yahoo.ca](mailto:cornettomaria@yahoo.ca).

<sup>1</sup> W latach 1981- 1987, hasło *kultura* uzyskało wynik 0, 17 proc. referencji, w latach 1988-1992 - 0, 38, następnie od 1993 do 2000 – już 1,12, a w okresie 2001 – 2013 – 1,83. (E. A. Martinez, Beaulieu N., Gibbons R., Pronovost P., Wang T., *Organizational Culture and Performance*, “American Economic Review”: Papers & Proceedings 2015, 105(5). S. 331).

uwarunkowania organizacji procesowej [Grajewski, 2016], zarządzanie zasobami ludzkimi i budowanie zwinnej organizacji (*z ang. agile organization*) [Cappelli, Tavis, 2018], kulturowe style przywództwa [Groysberg, Lee, Price, Cheng 2018], kulturowe uwarunkowania prowadzenia negocjacji [Winch, Winch, 2010] komunikacja korporacyjna [Chmielecki 2014; Tange, Luring, 2009; Bjorge, Sandvik, Whittaker, 2017]. Dostępne klasyfikacje i model kultur organizacyjnych pozwalają uchwycić oddziaływanie jej przejawów – wartości, zachowań, symboli – w danym aspekcie zarządzania, jak również nakreślają relację organizacji do elementów otoczenia zewnętrznego, w jakim funkcjonuje – np. do czasu, miejsca, hierarchii płci, innych uczestników rynku. Równolegle wśród naukowców toczy się dyskusja nad miarodajnym pomiarem kultury, operacjonalizacją jej przejawów w celu realnego zbadania jej wartości dla organizacji [Sułkowski 2008; Mazur, 2014]. Wyzwaniem badawczym jest wypracowanie narzędzi oraz zobiektywizowanego aspektu, w jakim kultura organizacyjna mogłaby być zmierzona.

Artykuł ma charakter przeglądowy. Jego celem jest, po pierwsze, przedstawienie głównych perspektyw badawczych kultury organizacyjnej. Po drugie - usystematyzowanie stanu wiedzy na temat przyjętych operatów badawczych, ich ograniczeń oraz wyzwań w pomiarze kultury organizacyjnej. Do realizacji powyższych celów posłużyła krytyczna analiza literatury przedmiotu.

## 1. PERSPEKTYWY BADAWCZE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Pierwsze literalne określenie kultury organizacyjnej – *organizational culture* – w odniesieniu do przedsiębiorstwa pojawiło się w publikacji z 1951 r. autorstwa **E. Jacques’a** [Jacques, 1951], poświęconej relacjom w firmie Glacier Metal Company w Anglii. E. Jacques zdefiniował kulturę organizacyjną jako „*zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie*” [Aniszewska, 2007, s. 13]. Praca Jacques’a dała początek nurtowi badań w **zakresie społecznych uwarunkowań procesów pracy, dynamiki grupy, procesów tworzenia się wspólnej tożsamości**. Prekursorem tych badań był E. Mayo [Zbiegień-Maciąg, 2013] i jego eksperyment naukowy przeprowadzony w latach 30. XX w Hawthore pod Chicago. W eksperymencie badano wpływ kultury – relacji pracowniczych – na efektywność pracy przedsiębiorstwa. Efektem eksperymentu było zanotowanie większej mobilizacji pracowników pod wpływem tworzenia się grup nieformalnych opartych na przyjaźni i współpracy oraz zaangażowaniu kierownictwa w działania pracowników.

Rzeczony badań wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie przypada na lata 70. i 80. XX wieku. Okres ten był poprzedzony intensywnymi procesami globalizacyjnymi - rozwojem organizacji międzynarodowych (Bank Światowy, MFW, OECD, WTO, NAFTA) i ekspansją korporacji transnarodowych. W latach 80. XX w. wyodrębniła się także **dyscyplina zarządzania międzykulturowego**, poświęcona kwestiom zarządzania zasobami ludzkimi w zróżnicowanym kulturowo środowisku. Badania kultury organizacyjnej były prowadzone w dwóch dominujących perspektywach badawczych:

1. Eksponującej **różnice kultur organizacyjnych generowane przez kultury narodowe** [Hall, 1987; Hofstede, 1984; Ouchi, 1988; Hampden-Turner, Trompenaars, 1998; House, 2004; Gesteland, 2000; w Polsce A. Murdoch, 1996; Rozkwitalska, 2011].

2. Ukazujące **wpływ kultury organizacyjnej na konkurencyjność przedsiębiorstwa** [Peters, Waterman, 2000; Morgan, 2013; Deal, Kennedy, 1982; Collins, Porras, 2008; Cameron, Quinn, 2015; w Polsce Bratnicki, Kryś, Stachowicz 1998; Kurkliński, 2016].

Przykładem operacjonalizacji kultury organizacyjnej była w tym ujęciu publikacja „*W poszukiwaniu doskonałości*” (*In Search for Excellence*) J. Petersa i R. Watermana, w której autorzy sprowadzili kulturę do **osiem cech doskonałości** (obsesja działania, bliski kontakt z klientem, autonomia, wydajność i efektywność poprzez ludzi, upowszechnienie wartości, koncentracja na kluczowych umiejętnościach, niewielki zarząd, współwystępowanie luźnych i sztywnych form organizacji) [Koźmiński, Jemielniak, Latusek-Jurczak, 2014, s. 243]. Analiza została dokonana na podstawie badania najlepiej prosperujących 43 firm z listy Fortune 500.

Współcześnie do najczęściej wykorzystywanych w praktyce badań wpływu kultury na konkurencyjność przedsiębiorstwa należy **Model Wartości Konkurencyjnych** K. S. Camerona i R. E. Quinna. Model ten był wykorzystany już w ponad 10 tys. organizacjach na całym świecie, w różnych dyscyplinach, testowany przez naukowców z czołowych szkół biznesu oraz liderów organizacji przez 25 lat [Jeanine, Parolini, 2012].

Do opracowania Modelu Wartości Konkurencyjnych **przeprowadzono analizę wskaźników efektywności**, na podstawie której wyróżniono dwa główne wymiary:

1. Elastyczność i swobodę działania vs. stabilność i kontrolę oraz

2. Orientację na sprawy wewnętrzne, integracją vs. orientacją na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację. Na tej podstawie podzielono wskaźniki efektywności na cztery główne typy kultur: **hierarchii, rynku, adhokracji, klanu**.

Jeśli chodzi o modele i typologie kultury organizacyjnej, eksponujące różnice kulturowe oraz „budowę kultury”, do referencyjnych przykładów należą w tym nurcie:

- **Model kliniczny, model góry lodowej** E. Scheina, zbudowany z poziomów kultury, różniących się między sobą stopniem trwałości, uświadamiania i widoczności. **Metafora góry lodowej** odnosi się do ograniczonego pola widzenia kultury: widoczny jest tylko czubek oraz środek, znaczna część znajduje się pod wodą. Operatami kultury są wspomniane poziomy kultur:

a) założenia podstawowe, podstawa kultury – poziom niewidoczny, często nieuświadamiane, przyjmowane przez zbiorowość jako pewnik, aksjomat;

b) normy i wartości, często o charakterze podświadomym, zauważalne dopiero po dłuższej obserwacji oraz kiedy są kwestionowane;

c) artefakty – materialne i niematerialne wytwory kultury (artefakty behawioralne, językowe, fizyczne) najlepiej zauważalne elementy, tworzone i wykorzystywane w sposób świadomy.

- **Model kultury jako diagram cebuli G. Hofstede**, kultura przedstawiona jako nakładające się na siebie warstwy:

a) wartości, jako warstwa centralna, jądro kultury, to niezmiennie lub trudno zmieniających się w ciągu życia i kariery zawodowej;

b) rytuały i bohaterowie, warstwa wyuczona, nabywana w drodze socjalizacji;

c) symbole, warstwa powstała w najbliższym czasie, podlegająca stosunkowo szybkiej i łatwiej przemianie.

G. Hofstede, to także autor definicji – metafory kultury organizacyjnej jako „*kolektywnego zaprogramowania umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej*” [Hofstede, Hofstede, Minkov, 2011, s. 21]. Zgodnie z powyższą definicją, zaprogramowanie kulturowe kształtowane jest przez otoczenie społeczne każdego człowieka i zaczyna się od pierwszych dni jego życia.

## 2. OPERATY BADAWCZE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Współcześnie, mając na uwadze nowe trendy globalizacyjne i powstałe pod ich wpływem koncepcje zarządzania (np. zarządzanie gospodarką opartą na wiedzy, zarządzanie inteligentną organizacją), istnieje potrzeba nowej koncepcji kultury, przystającej do aktualnych czynników rynkowych „*Warto również odnieść się do skuteczności praktycznej nurtu zarządzania kulturą, mamy bowiem do czynienia z rosnącym sceptycyzmem co do możliwości zarządzania kulturowego w ogóle*” [Sułkowski, 2012, s. 10].

Wyznaczenie operatów badawczych kultury organizacyjnej wymaga zmierzenia się z następującymi wyzwaniami badawczymi:

1. **Wielowymiarowość i interdyscyplinarność pojęcia kultury**<sup>1</sup>, a przez to koncepcji kultury organizacyjnej: „*Culture is trickier to define, as well as to analyze*” [Martinez, Beaulieu, Gibbons, Pronovost, Wang, 2015]. Przynależność kultury do obszaru wiedzy nauk humanistycznych i społecznych, wymusza przyjęcie **pluralizmu epistemologicznego** – otwartości na badanie jej procesów z perspektyw badawczych dla różnych dyscyplin naukowych: nauki o zarządzaniu, ekonomia, psychologia, socjologia, antropologia, kognitywistyka. Interdyscyplinarność otwiera labirynt ścieżek naukowych, z których każda, w zależności od przyjętej definicji, paradygmatu, metody badawczej oraz związku kultury organizacyjnej z innymi podsystemami w organizacji, może doprowadzić do odmiennych wniosków.

2. **Abstrakcyjny charakter kultury organizacyjnej, jej nieuświadomiany charakter oddziaływania.** Przejawy kultury nie zawsze są w pełni obserwowalne, stąd odwoływanie się do zmiennych ukrytych oraz tworzenie modeli i metafor obrazujących kulturę (np.: model góry lodowej E. Scheina, czy diagram cebuli G. Hofstede). Model Scheina jest oparty na freudowskiej koncepcji osobowości, gdzie kultura jest osadzona w sferze podstawowych założeń, zazwyczaj nieuświadomianych, chyba, że dochodzi do ich naruszenia [Zniegień - Maciąg, 2005]. Model G. Hofstede nawiązuje do pojęcia *habitus* P. Bourdieu oznaczającego nabyte dyspozycje. Przyjęcie takiego rozszerzenia definicji oznacza, że kultury nie dziedziczymy, a uczymy się jej, nabywamy ją w drodze socjalizacji.

3. **Trudności w wyabstrahowaniu kultury z innych podsystemów organizacyjnych** (jak struktura, strategia, zasoby ludzkie). „*Istota problemu (kultury w zarządzaniu - przyp. autorki) jest związana z jego znaczeniem dla funkcjonowania organizacji jako całości. Kultura jest medium uniwersalnym, w którym zanurzone są organizacje. Stanowi ona podstawę wszystkich procesów: komunikacji, sprawowania władzy i wartościowania, w świecie ludzi*

---

<sup>1</sup> Kultura w ujęciu powszechnym miała charakter atrybutywny: ludzie dzielili się na tych obdarzonych kulturą oraz tych, którzy byli jej pozbawieni. Ten stan był także odzwierciedlany w zróżnicowaniu społecznym poprzez sztywny podział na struktury feudalne. Pierwotnie termin kultura nosił w sobie znaczenie wyższości i egalitarności, co odzwierciedlają pierwsze badania w obszarze różnic kulturowych prowadzone przez antropologów i socjologów. Badania te utożsamiały kulturę z cywilizacją, wprowadzając pokutujące do dziś podziały na kultury - cywilizacje pierwotne czyli prymitywne oraz wysokie – zaawansowane. Początkowo definicja kultury nie miała także określonego, precyzyjnego sensu co potwierdza fakt, że pierwsze jej definicje i klasyfikacje pojawiły się dopiero w połowie XX wieku, której podjęli się w 1952 r. A. L. Kroeber i C. Kluckholm. Ostatecznie, z uwagi na wieloznaczność pojęcia kultury, Kroeber i Kluckhohn nie zdefiniowali jednoznacznie kultury, lecz wskazali na pewne grupy definicji w aspekcie historycznym, opisowym, strukturalistycznym, psychologicznym, genetycznym. (J. A. Majcherek, *Relatywizm kulturowy, Uwarunkowania i konsekwencje pewnej doktryny*, Wydawnictwo Naukowe WSP, Kraków 1995).

*i organizacji*” [Sułkowski, 2012, s. 7]. Do elementów z którymi łączona jest najczęściej kultura organizacyjna należy najczęściej strategia<sup>2</sup> [...] i struktura [Grajewski, 2016].

4. **Oddziaływaniem zmieniających się czynników otoczenia zewnętrznego:** kultury społecznej, narodowej, globalnej [....].

Pomimo trudności operacjonalizujących kulturę organizacyjną, istnieją wśród badaczy zgoda i ugruntowane naukowo stanowisko, co do poniższych kwestii:

a) **składników kultury organizacyjnej** czyli jej przejawów (wartości, zachowania, artefakty, mity, tytuły, tabu)

b) **nurtów badań kultury organizacyjnej**, czyli umiejscowieni kultury w dziedzinie nauk społecznych - przedstawiające różnice kultur organizacyjnych wpływające z różnic narodowych, dziedzinie nauk ekonomicznych: kultura organizacyjna wpływająca na efektywność, konkurencyjność przedsiębiorstwa: badanie relacji między kulturą organizacyjną a motywacją, zarządzaniem procesami, skłonnością do podejmowania ryzyka, inwestycji, innowacji.

c) **dominujących paradygmatów**, określających perspektywy umiejscowienia kultury w relacji do otoczenia zewnętrznego. Różnice przyjmowanych paradygmatów odnosząc się do klasyfikacji G. Burrella i G. Morgana [Burrell, Morgan, 1979], którzy wyróżnili cztery podstawowe paradygmaty w dziedzinie nauk społecznych: (1) funkcjonalizm, (2) interpretatywizm/paradygmat interpretatywno - symboliczny, (3) radykalny strukturalizm, (4) radykalny humanizm.

Badania kultury organizacyjnej mieszczą się najczęściej w dwóch pierwszych paradygmatach, które także regulują także stosunek kultury do świata zewnętrznego, gdzie kultura jest postrzegana jako awers lub rewers jednego ujęcia. Wybór paradygmatu warunkuje w następnie wybór metody badawczej kultury, określa także cel i znaczenie badania kultury dla organizacji. W tabeli 1 podsumowano dominujące paradygmaty w badaniach kultury organizacyjnej:

---

<sup>2</sup> „Strategy and culture are among the primary levers at top leaders’ disposal in their never-ending quest to maintain organizational viability and effectiveness. (...) For better and worse, culture and leadership are inextricably linked”, B. Groysberg, J. Lee, J. Price, J. Y-J Cheng “Harvard Business Review”, January – February, 2018, s. 26.

Tabela 1: Charakterystyka kultury organizacyjnej w paradygmacie funkcjonalistycznym oraz interpretatywno-symbolicznym

	Paradygmat funkcjonalistyczny (systemowy, neopozytywistyczny)	Paradygmat interpretatywno – symboliczny
Definicja kultury organizacyjnej	Podsystem organizacji, funkcjonujący z innymi podsystemami (strategia, struktura..)	Sieć lokalnych znaczeń - indywidualnych i grupowych, budujących zbiorową tożsamość organizacji, istniejąca na poziomie całej organizacji
Metody kształtowania kultury	- Kreowana i kontrolowana przez managerów - Możliwe zarządzanie kulturą - Metody ilościowe <ul style="list-style-type: none"> <li>• badanie luki kulturowej (istniejący a docelowy stan kultury),</li> <li>• optymalizacja kultury,</li> <li>• przebudowa systemu wartości kultury</li> </ul>	- Kształtująca się spontanicznie, niepoddająca się kontroli zarządczej - Nie ma zarządzania kulturą, jest wywieranie wpływu, kształtowanie kultury - Metody jakościowe <ul style="list-style-type: none"> <li>• kształtowanie języka, wizerunku</li> <li>• zarządzanie znaczeniami i tworzenie sensów (management of meaning, sensemaking, enactment)</li> </ul>
Czynniki wpływające na kulturę	- elementy kultury narodowej (mity, opowieści, bohaterowie, wzorce, język, tabu)	- pamięć zbiorowa, tożsamość organizacyjna
Cel zarządzania kulturą	Znalezienie metod pozwalających osiągnąć wzrost efektywności organizacji	Zarządzanie tożsamością organizacji, zarządzanie zmianą,
Badacze nurtu	E. Schein, G. Hofstede, K. S. Cameron i R. Quinn, R. Goffee, L. Kurkliński, M. Rozkwitalska	M. J. Hatch, G. Morgan, L. Smircich, Ł. Sułkowski, M. Kostera,

Źródło : opracowanie własne na podstawie Ł. Sułkowski, *Zmiana kultury organizacyjnej – paradygmaty, modele i metody zarządzania*, [w:] *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.

Inny przegląd paradygmatów proponuje L. Smircich [Smircich, 1983], opisując kulturę w ujęciu paradygmatu funkcjonalistycznego jako:

- zmienną zewnętrzną (niezależną): kultura powstaje poza organizacją, jest do niej „wniesiona” przez inne kultury – np. kulturę narodową, społeczną;
- zmienną wewnętrzną (zależną): kultura jest efektem działania organizacji, organizacja sama kształtuje swoją kulturę.

Kultura organizacyjna w ujęciu paradygmatu niefunkcjonalistycznego to w klasyfikacji L. Smircich kultura jako metafora rdzenna organizacji, czyli kultura tożsama z organizacją, kultura będąca przejawem nieuświadomianych w organizacji procesów.



W tabeli 2 podsumowano przyjęty naukowo stan wiedzy w aspekcie teoretycznym i praktycznym badań nad kulturą organizacyjną.

Tabela 2: Aspekty teoretyczne i praktyczne badań nad kulturą organizacyjną

Obszar	SKŁADNIKI – PRZEJAWY KULTURY ORGANIZACYJNEJ	NURTY BADAWCZE	PARADYGMATY BADAWCZE
Przyjęte założenie, Przykłady	<p>Nie wszystkie elementy kultury organizacyjnej są w pełni uświadamiana i widoczne.</p> <p>Do elementów zwanych przejawami kultury organizacyjnej zalicza się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wartości, normy,</li> <li>- artefakty fizyczne, behawioralne, językowe,</li> <li>- symbole, mity i rytuały, tabu</li> </ul> <p>- Przejawy są unikatowe dla każdej organizacji oraz zmianie w czasie</p>	<p>Kultura organizacyjna jako kategoria opisowa, tzw. nurt niewartościujący</p> <p>- Kultura organizacyjna jako element strategii, tzw. nurt wartościujący</p>	<p>Paradygmaty kultury w zarządzaniu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) funkcjonalistyczny</li> <li>2) interpretatywno – symboliczny</li> <li>3) krytyczny</li> <li>4) postmodernizm w zarządzaniu</li> </ol> <p>- Dominującym podejściem badawczym jest paradygmat funkcjonalistyczny, badający zależność przyczynowo-skutkową oraz wykorzystujący metody ilościowe</p> <p>- W mniejszym stopniu, badania opierają się na paradygmacie symboliczno-interpretatywny, skupiający się na analizie dominujących wartości za pomocą metod jakościowych.</p>
Autorzy	E.T. Hall, E. Schein, G. Hofstede, Ch. Handy	<p>- nurt niewartościujący</p> <p>E.T. Hall, E. Schein, Ch. Handy’ego, G. Hofstede, Ch. Hampden-Turner i F Trompenaars, R. J. House, R. R. Gesteland, M. Rozkwitalską, Ł. Sułkowskiego</p> <p>- nurt wartościujący</p> <p>J. Peters i R. H. Waterman, J. Collins, J. Porras, K. S. Cameron, R. E. Quinn, J. Kotter i J. Haskett, Cz. Sikorski, E. Stańczyk - Hugiet, S. Stańczyk, W. Misiak L. Kurkliński</p>	Ł. Sułkowski, G. Morgana, L. Smircich, J. van Maanem, M. J. Hatch, M. Kostera

Źródło: Opracowanie własne



Przedstawione powyżej modele i operaty kultury organizacyjnej są konstruktami porządkującymi i tłumaczącymi relacje kulturowe w organizacji. Kwestią wciąż otwartą jest opracowanie narzędzi mierzących kulturę organizacyjną, np. poprzez poziom jej ugruntowania w organizacji, oparty na pomiarze zgodność, znajomość i utożsamiania się pracowników z obowiązującym system wartości w firmie. Współczesny świat globalny to wielowymiarowa przestrzeń zunifikowanych procesów i czynności, to świat pankulturalizmu z założenia wolny od odśrodkowych tendencji budowania silnej przynależności do konkretnej grupy. Pomiar ugruntowania kultury w organizacji może wskazać stopień identyfikacji pracowników i tożsamości kulturowej firmy.

W czasach postępującej globalizacji kultura organizacyjna skupia jak w soczewce trendy zmian otoczenia zewnętrznego. Do współczesnych czynników kulturotwórczych należy zatem włączyć nowe elementy takie jak: ponadnarodowe wartości wspierające transfer wiedzy i kompetencji, nowe, technologie informacyjne i komunikacyjne, czy wymagania regulacyjne w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.

## PODSUMOWANIE

Koncepcja kultury organizacyjnej jako wewnętrznego produktu organizacji była przedstawiana w postaci modeli lub nawet recept marketingowych, opisujących cechy kultur organizacyjnych, gotowych do przekopiowania w innej organizacji. Jedną z takich recept była publikacja Petersa i Watermana *W poszukiwaniu doskonałości*. Opracowanie nie przetrwało jednak próby czasu. Jakkolwiek wnioski prezentowane przez autorów były trafne, okazały się niewystarczające, aby zapewnić organizacji długotrwałą doskonałość. Po kilku latach od publikacji, mniej niż połowa z badanych firm utrzymała swoją rynkową pozycję. Kultura organizacyjna jest jednym z wielu niematerialnych zasobów firmy, który bez odniesienia do pozostałych podsystemów organizacji – strategii, struktury, nie daje żadnej gwarancji na sukces. Co więcej, nie istnieje żaden jeden uniwersalny model kultury organizacyjnej - *one size does not fit all*, szczególnie w erze przyśpieszających procesów globalnych współzależności i przenikania się granic. Kultura organizacyjna podąża za zmianami przedsiębiorstwa, które także jest „produktem” historycznym i cywilizacyjnym, powstałym w danym okresie rozwoju społeczeństwa<sup>3</sup>. Dlatego też do opisu kultury oraz jej operacjonalizacji istnieje potrzeba uwzględnienia czynników innych niż narodowe, takie jak technologie informacyjne i komunikacyjne, czynniki regulacyjne w zakresie środowiskowym i zrównoważonego rozwoju oraz nowe trendy gospodarki

<sup>3</sup> S. Kasiewicz, *Przesłanki i cele tworzenia przedsiębiorstwa* [w:] *Teoria przedsiębiorstwa. Wprowadzenie*, praca zbiorowa (red.) S. Kasiewicz i H. Możaryna, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2004.

opartej na wiedzy. Zrozumienie funkcjonowania oraz pomiar kultury np. poprzez jej ugruntowania w organizacji może przełożyć się na usprawnienie wewnętrznych procesów organizacji.

## LITERATURA

- Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
- Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Bjerge A.K., Sandvik A.M., Whittaker S. (2017), *The recontextualisation of values in the multilingual workplace*, „Corporate Communications: An International Journal”, Vol. 22.
- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesów zmian zarządzania*, Wrocław 1988.
- Burrell G., Morgan G., *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann 1979.
- Cameron K. S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Cappelli P., Tavis A., *HR goes agile*, “Harvard Business Review”, March-April 2018.
- Chmielecki M., *Komunikacja jako element kultury organizacyjnej*, [w:] *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
- Collins J., Porras I. J., *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, MT Biznes, 2008.
- Deal T. E., Kennedy A. A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Perseus Publishing, Massachusetts 1982.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Goodman M.B., (2001), *Current trends in corporate communication*, „Corporate Communications: An International Journal”, Vol. 6 Issue: 3.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2016.
- Groysberg B., Lee J., Price J. and Cheng J. Y-J., *The Leader's Guide to Corporate Culture*, “Harvard Business Review”, January – February 2018.
- Hall E. T., *Bezgrośny język*, Państwowy Instytut Wydawniczy, 1987.
- Hampden Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem Kultur Kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Handy Ch., *Understanding Organisations*, Penguin Book, London 1976.
- Hatch M. J., *Teoria Organizacji*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Cz. Sikorski, *Kierunki zmian w kulturach organizacyjnych*, [w:] *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
- Hofstede G., *Culture's Consequences International Differences in Work – Related Values*, Beverly Hills – London – New Delhi, 1984.
- Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M., *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2011.
- House R.J., Hanges P., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V., *Culture, Leadership and Organisations, The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2004.
- Jacques E., *The Changing Culture of Factory*, Tavistock Publications, London 1951.
- Jarczewska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwa Międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz-Warszawa 2004.
- Jeanine, L., Parolini M.D. , (2012) , “Moving from maturity to renewal: An investigation of culture and innovation”, *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 15 Issue: 2.

- Konecki K. (1985), *Kultura organizacyjna*, Studia Socjologiczne, nr 3-4.
- Kostera M., *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
- Kotter J.P., Heskett J. L., *Corporate Culture and Performance*, Free Press, Nowy Jork, 1992.
- Koźmiński, A. K., Jemieliński D., Latusek-Jurczak D., *Zasady Zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- Kulturowa zmienność systemów zarządzania*, Ł. Sułkowski, M. Bednarek, A. Parkes (red.), Difin, Warszawa 2016.
- Kurkliński L., *Kapitał zagraniczny a kulturowe uwarunkowania zarządzania bankami w Polsce*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2016.
- Maanem J., van, *Tales of the Field. On Writing ethnology*, University of Chicago Press, Chicago 1998.
- Martinez E. A., Beaulieu N., Gibbons R., Pronovost P., Wang T. (2015), *Organizational Culture and Performance*, "American Economic Review": Papers & Proceedings, 105(5).
- Majcherek J. A., *Relatywizm kulturowy, Uwarunkowania i konsekwencje pewnej doktryny*, Wydawnictwo Naukowe WSP, Kraków 1995.
- Mathews G., *Supermarket kultury*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2005.
- Mazur B., *Kultura organizacyjna w perspektywie poznawczej. Próba operacjonalizacji*, [w:] *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 2013.
- Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1996.
- Ouchi W.G., *How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, New York, 1988.
- Peters T. J., Waterman R. H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa, 2000.
- Rozkwitalska M., *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Schein E., *Organisational Culture and Leadership. A Dynamic View*, Jossey-Bass Publ., San Francisco 1985.
- Smircich L. (1983), *Concepts of Culture and Organisational Analysis*, „Administrative Science Quaterly” t.28, nr 3.
- Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną ?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Tange H., Lairing J. (2009), *Language management and social interaction within themultilingual workplace*, „Journal of Communication Management”, Vol. 13 Issue: 3.
- Tata J., Prasad S. (2015), *National cultural values, sustainability beliefs, and organizational initiatives*, „Cross Cultural and Strategic Management”, Nr 2, Vol. 22.
- Winch A., Winch S., *Negocjacje. Jednostka, Organizacje, Kultura*, Difin 2010.
- Zbiegień- Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN 2005.

## RESEARCH OPERATIONALIZATION AND CHALLENGES OF ORGANIZATIONAL CULTURE

**Abstract:** Contemporary research on the impact of organizational culture points to new aspects of its impact on process management, negotiation styles and corporate communication. At the same time, among scientists there is a discussion on the possibility of a reliable measurement of the organizational culture itself, its elements and its impact on the organization's operation. The article

is of review nature. Its aim is to present the main research perspectives of organizational culture, organize the state of knowledge in the subject of accepted research operators and identify potentially new aspects of measuring organizational culture.

**Keywords:** organizational culture, culture measurement, culture models, operationalization of culture, research operators