

MAGDALENA KOZERA
Uniwersytet Przyrodniczy
Poznań

KULTURA ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW AGROBIZNESU – STUDIUM PORÓWNAWCZE

Wprowadzenie

Rozwój gospodarczy sprawia, że kierowanie przedsiębiorstwem wymaga coraz większego zasobu wiedzy oraz znajomości metod zarządzania. Dotyczy to wszystkich podmiotów działających na rynku, zatem również przedsiębiorstw rolniczych, które po latach relatywnej bierności wywołanej działaniem w warunkach interwencjonizmu państwowego, z narastającą siłą chłoną rozwiązania stosowane w innych sektorach gospodarki, adaptując je do swoich potrzeb. Proces ten pociąga za sobą wzrost zainteresowania grupą zjawisk znanych od dawna, a nie do końca opisanych, wynikających ze specyficznych cech i działań ludzi zaangażowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstw agrobiznesu. Takim zjawiskiem jest bez wątpienia kultura organizacyjna.

Już w latach 50. poprzedniego wieku wielu autorów definiowało oddziaływanie kolektywu, niepisanych norm i wartości łączących grupy pracownicze, zjawisk, które roboczo określone zostały „duchem organizacji”. Badania te kontynuowane w latach 70. i 80. XX w. rozwijały aspekt behawioralny, kładąc nacisk na kwestię ludzkich obyczajów, sposobów rozwiązywania problemów, zachowań w określonych warunkach i sytuacjach [1, 5, 6]. Kanonem literatury z tego zakresu stały się kolejne prace przełomu XX i XXI w., otwierające drogę badań kultury w epoce gospodarki opartej na wiedzy [5, 6, 7, 8]. Problematyka ta wzbudziła również spore zainteresowanie polskich badaczy, którzy od lat analizują uwarunkowania i czynniki kształtujące kulturę organizacyjną krajowych przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest prezentacja kultury organizacyjnej w wybranych przedsiębiorstwach agrobiznesu oraz próba określenia wspólnych cech, typowych dla firm tego sektora w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Badania przeprowadzono w oparciu o studia przypadku, wykorzystując obserwacje własne, informacje uzyskane w drodze wywiadu z kadrą zarządczą przedsiębiorstw oraz kwestionariusz OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), opracowany dla potrzeb określenia typów kultury organizacyjnej przez K. S. Camerona oraz R. E. Quina [3]. W końcowej fazie podjęto próbę uogólnienia uzyskanych wyników i ich graficznej prezentacji.

Definiowanie kultury organizacyjnej i jej rola w przedsiębiorstwach

Kultura organizacyjna każdego przedsiębiorstwa jest zjawiskiem odrębnym i w wielu aspektach niepowtarzalnym, niemal niemożliwym do bezpośrednio odwzorowania w innej jednostce. Nie można jej kwantyfikować ilościowo, a jednak nikt nie kwestionuje faktu, że kultura organizacyjna istnieje i odgrywa znaczącą i niewspółmierną rolę w budowaniu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Wiadomo, że stanowi ona splot stosunków międzyludzkich, metod komunikacji, sposobów percepcji zjawisk i świata oraz relacji zachodzących w grupach w miejscu pracy, które decydują o tym, jak przedsiębiorstwo jako podmiot odnajduje się na rynku. Wielowątkowość kultury powoduje wieloznaczność jej rozumienia i definiowania [10]. Najbardziej znaną spośród wszystkich definicji kultury organizacyjnej jest definicja E. H. Scheina, zgodnie z którą stanowi ona wzór podzielanych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, działających wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe, a przeto wpajane nowym członkom, jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów [8].

Wśród wielu definicji formułowanych w ciągu minionego półwiecza, za najważniejsze przyjmuje się sformułowane przez Schenplein'a (1988), Borkel'a (1987), Mullins (1993) czy Hofstede (1995), ujmujące kulturę szeroko, przez pryzmat ogółu pojęć, wartości, normy i przekonań, które są w firmie akceptowane i przestrzegane przez wszystkich lub większość. Zgodnie z ich założeniami, elementy kultury funkcjonują jako system, którego składniki oddziałują na siebie wzajemnie i są od siebie zależne, a efektem jest przetrwanie firmy [4]. Inna grupa definicji kultury stara się nadać jej wymiar porównywalności, skwantyfikować w oparciu o możliwe do uchwycenia cechy jakościowe. Do grupy tej należą określenia sformułowane przez A. L. Kroebera i C. Kluckhohna, Kelly'ego, Griffina, jak również przez polskich badaczy Sikorskiego i Nogalskiego. Stwierdzają oni, że kultura sprowadza się do schematycznych sposobów myślenia, odczuwania i reagowania, nabytych i przekazywanych głównie poprzez symbole, będące tworamii grup ludzi i zawierające konkretyzacje w postaci artefaktów [2].

Z punktu widzenia przydatności metod pomiaru, stosunkowo największą popularnością wśród badaczy cieszy się definicja kultury organizacyjnej Camerona i Quinna, którzy określają ją jako zbiór wartości uważanych za oczywiste, wspólnych oczekiwań, o których się nie mówi. W myśl tej definicji, kultura organizacyjna odzwierciedla dominujące poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza nieudokumentowanych, jednakże nieodzownych założeń postępowania w miejscu pracy [1, 3]. Niewątpliwie do rozpowszechnienia tej definicji przyczynił się fakt opracowania przez zespół Cameron–Quinn kompleksowego, a zarazem nieskomplikowanego narzędzia badania kultury, jakim jest kwestionariusz OCAI. Kwestionariusz ten oparty jest na założeniu, że chociaż kultura organizacyjna jest specyficzna dla każdej organizacji, jednak w tej różnorodności można znaleźć pewne wzorce wspólne,

a przynajmniej podobne, pozwalające na wyróżnienie pewnych charakterystycznych typów kultur. Typologie takie znalazły uznanie wśród praktyków, pozwalając na szybką i względnie trafną identyfikację kultury firmy. Cameron i Quinn zaproponowali wyodrębnienie w oparciu o układ współrzędnych czterech głównych typów kultury: adhokracji, rynku, klanu oraz hierarchii¹. Wymiary – osie tworzą ćwiartki, z których każda opisuje inny zestaw wskaźników efektywności organizacji definiujący, co jest dobre, wskazane, czy słuszne. Wymiary te stanowią swoje przeciwieństwa lub ze sobą konkurują. Parami wartości przeciwstawnych są: elastyczność (typowa dla kultury zadaniowej) i stabilność (kultura hierarchii) oraz orientacja na sprawy wewnętrzne (kultura klanu) i orientacja na pozycję w otoczeniu (kultura rynku). Uniwersalność tych wymiarów i pojemność ćwiartek utożsamia się z typem kultury, który reprezentuje podstawowe założenia, poglądy oraz wartości.

Wyniki badań

Badanie empiryczne z wykorzystaniem kwestionariusza OACI składa się z dwóch etapów. Pierwszy etap opisuje sytuację i stan obecny firmy. Ankietowani (kadra kierownicza lub/i pracownicy) za pomocą wartości liczbowych określają panujące w miejscu pracy kanony, zasady i zachowania, uwzględniając faktyczny stan rzeczy, który rzeczywiście ma miejsce i wywiera wpływ na funkcjonowanie firmy. Drugi etap badań dotyczy ustaleń związanych ze stanem, który najbardziej odpowiadałby pracownikom (stan pożądany). Dzięki temu wyłania się przyszły, pożądany obraz organizacji, która – zdaniem zatrudnionych – tylko w takiej formie może odpowiednio stawić czoła przyszłym realiom rynku. Zastosowanie kwestionariusza OCAI pozwala na badanie takich wymiarów kultury organizacyjnej, jak: ogólna charakterystyka organizacji, styl przywództwa, styl zarządzania pracownikami, kryteria spójności organizacji, obszarów szczególnej wagi oraz kryteria sukcesu w organizacji.

Dla każdego z sześciu pytań kwestionariusz przewiduje cztery możliwe odpowiedzi, wśród których rozdzielone zostają punkty, w skali od 0 do 100, zgodnie z zasadą, że przydziela się większą liczbę odpowiedziom trafniej określającym stan obecny/pożądany w miejscu ich zatrudnienia. Suma wyznaczonych punktów musi wynosić 100 dla każdego pytania. Otrzymane wyniki podaje się zliczeniu, a następnie nanosi na wykres.

W artykule analizowano wyniki badań kultury organizacyjnej trzech przedsiębiorstw: wytwórni pasz oraz dwóch spółdzielni mleczarskich². Wspólnym kryte-

¹ W celu zapewnienia lepszego zrozumienia zjawisk i zachowań reprezentujących poszczególne typy kultury organizacyjnej przyjęto, że adhokracja rozumiana będzie jako kultura nastawiona na ludzi i zadania; kultura klanu interpretowana będzie jako partnerstwo zarówno wewnętrzne, jak i na zewnątrz; w kulturze hierarchii główny nacisk kładziony będzie na celach i zadaniach, a w kulturze rynku dominującym będzie nastawienie na rywalizację i odnoszenie sukcesu rynkowego.

² W toku dalszych rozważań, dla zwiększenia ich przejrzystości przyjęto, że ze względu na podobieństwo, a nawet tożsamość uzyskanych wyników w dwóch przedsiębiorstwach mleczarskich, omawiane będą one łącznie.

rium wyboru tych podmiotów do badań był ich bezpośredni związek z bazą surowcową oraz lokalizacja w Wielkopolsce, czyli rejonie wyróżniającym się intensywnością rozwoju agrobiznesu w kraju, co decyduje o tym, że podmioty w nim funkcjonujące znajdują się nieustannie pod silną presją konkurencji. W tej sytuacji badanie kultury organizacyjnej zyskuje na znaczeniu w kontekście wykorzystania jej jako potencjalnego źródła budowania zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Analizowane podmioty funkcjonują w oparciu o strukturę liniową, chociaż odrębnie kształtuje się pełnienie nadzoru kierowniczego i właścicielskiego, co w konsekwencji – jak założono – rzutuje na ostateczny kształt kultury organizacyjnej tych jednostek. Różny jest też ich wiek rynkowy – przedsiębiorstwo paszowe funkcjonuje na rynku nieprzerwanie od 15 lat, podczas gdy spółdzielnie mleczarskie charakteryzują się niemal 100-letnią tradycją, co dawało podstawę do założenia, iż posiadają silną i okrzepłą kulturę organizacyjną, dającą przesłanki trwania na rynku w warunkach znacznej jego turbulencji. We wszystkich jednostkach liczba uczestników badania była taka sama, tj. 20 osób, w tym 10 zajmujących stanowiska kierownicze oraz 10 przedstawicieli średniego szczebla zarządzania. Zróżnicowanie przedsiębiorstw przejawia się w kwestii proporcji płci badanych. W wytwórni pasz dominującą grupę uczestników badania stanowili mężczyźni (80%), co w pełni odzwierciedlało proporcje zatrudnienia w całej organizacji. Dla odmiany spółdzielnie mleczarskie były jednostkami silnie sfeminizowanymi, w których udział kobiet przekraczał 75% zatrudnionych. W kadrze zarządzającej obu badanych przedsiębiorstw dominowały osoby o znacznym doświadczeniu zawodowym, zdobywanym w macierzystej firmie – jak w przypadku mleczarni – lub przeniesionym z poprzedniego miejsca zatrudnienia. Przeważającą grupę personelu średniego i wyższego szczebla stanowiły osoby dojrzałe, rekrutujące się z przedziału wiekowego powyżej 40 lat, które wyznawały wartości koncentrujące się wokół tradycji, bezpieczeństwa, spokoju, zachowania hierarchii itd.

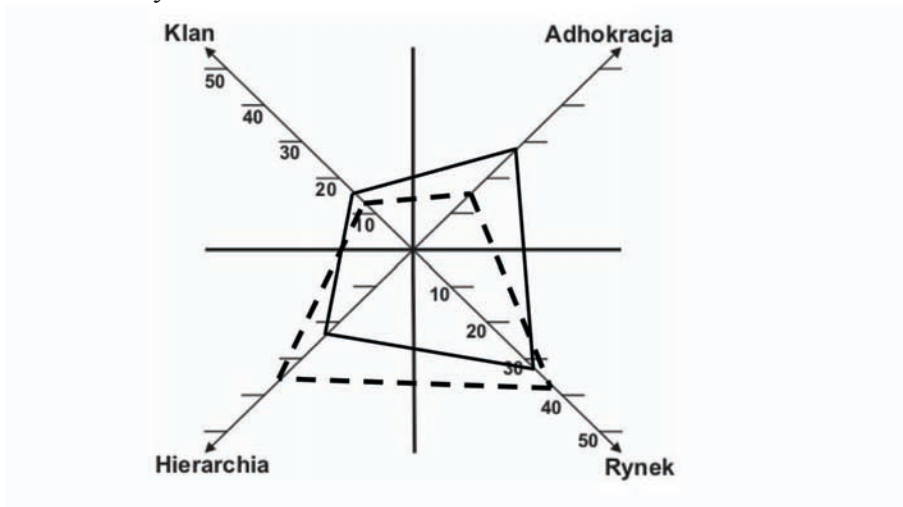
Wstępne badanie kultury organizacyjnej, zwłaszcza jej zewnętrznych znamion, wskazało na znaczne zróżnicowanie podmiotów w tym jej aspekcie. Zdecydowanie korzystniej prezentowało się przedsiębiorstwo prywatne, posiadające jednego właściciela – gospodarza, a przez to mające ułatwiony dostęp do środków przeznaczanych na cel, jakim jest kształtowanie zewnętrznego wizerunku organizacji. Zarząd spółdzielni, mimo znacznej efektywności działania, nie przywiązywał dostatecznej wagi do znaczenia takiego wizerunku jako narzędzia marketingowego, co być może wiązało się ze wzmocnionymi nakładami inwestycyjnymi na rozwój linii technologicznych. Niemniej jednak zewnętrzny wizerunek firmy pozostawiał wiele do życzenia.

Drugi z aspektów wstępnej analizy kultury organizacyjnej, tj. zachowania (artefakty behawioralne), zwłaszcza związane z budowaniem relacji na linii przedsiębiorstwo–klient, okazał się być mniej zróżnicowany, chociaż algorytm obsługi klienta i towarzysząca mu obudowa społeczno-techniczna (miejsce przyjęcia, sposób prezentacji oferty, uprzejmość i fachowość obsługi) różniły się w obu przedsiębiorstwach, z korzyścią dla wytwórni pasz.

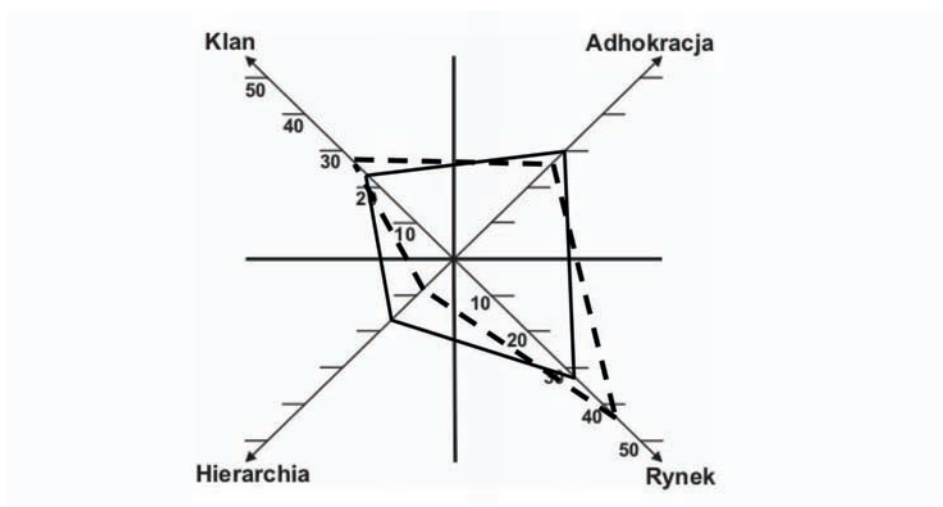
Dalsza część badań oparta została o kwestionariusz OCAI. Uzyskane odpowiedzi pozwoliły na określenie ogólnego charakteru kultury organizacyjnej firm, a graficzna prezentacja wyników zilustrowała zaobserwowane różnice (rys. 1).

Na wykresach linią ciągłą oznaczono przedsiębiorstwa paszowe, a linią przerywaną – spółdzielnie mleczarskie.

a) Stan obecny



b) Stan pożądany



Rys. 1. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstw – stan obecny i pożądany

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Obserwacje związane z ogólną charakterystyką przedsiębiorstwa pozwalają na stwierdzenie, że chociaż obie firmy zorientowane były w znacznym stopniu na rynek (dominujący typ kultury to kultura rynku), to jednak różniły się znacznie w kwestii rozłożenia pozostałych akcentów.

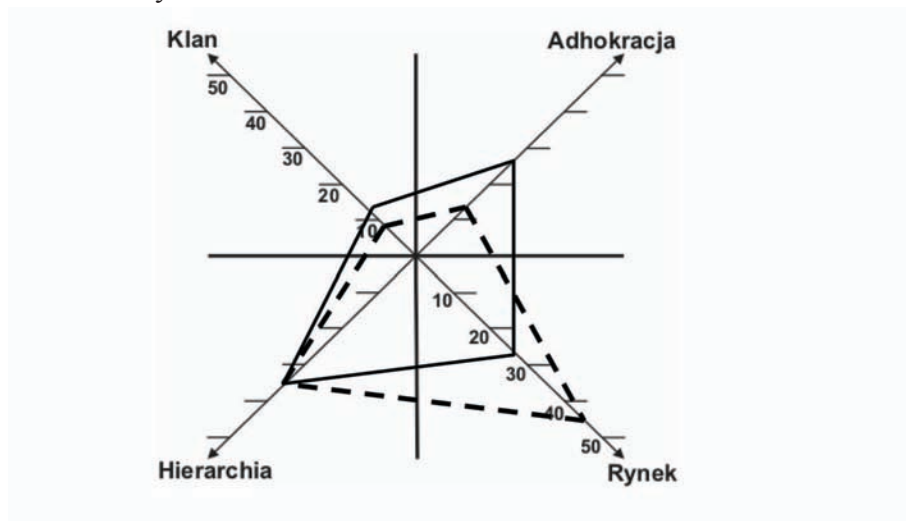
W wytwórni pasz dość wyraźnie zarysował się wpływ kultur klanu i zadań, co w przypadku tej firmy oznacza, że choć pracownicy świadomi są rynkowych działań organizacji, to jednak traktują miejsce pracy jako miejsce spotkań, są mocno zaangażowani w pracę, silnie zintegrowani, z poczuciem niemal rodzinnej więzi w stosunku do firmy. Wnioskować można również, że mimo mniej wyraźnego nachylenia w kierunku kultury sformalizowanej, tradycyjnej (hierarchii), posiadają również respekt wobec kierownictwa, podporządkowują się regułom i procedurom organizacyjnym.

Nieco inaczej kształtuje się sytuacja przedsiębiorstw mleczarskich. Nachylenie rynkowe kultury organizacyjnej w znacznie mniejszym stopniu równoważone jest tu przez kulturę akcentującą rolę zespołów ludzkich i ich działań (kultura klanu i adhokracji), a raczej zdecydowaną przewagę zyskuje kultura hierarchii. W przedsiębiorstwie tym przetrwały nawyki silnie zbiurokratyzowanej organizacji, z zachowaniem obowiązkowej drogi służbowej, brakiem kreatywności pracowników liniowych i kierowników niższego szczebla. Wśród pracowników wciąż żywy jest stereotyp nasze – niczyje, co dezintegruje załogę, a ład wewnętrzny utrzymywany jest dzięki silnemu oddziaływaniu hierarchii i władzy. Interesujące jest przesunięcie akcentu z tego obszaru na kulturę klanu, z niemal niezmiennym naciskiem na wzrost samodzielności działania, przy określaniu przyszłego kształtu przedsiębiorstwa. Okazuje się, że zapytani oczekują zmiany relacji wewnętrznych w przedsiębiorstwie na bardziej przyjacielskie, na zwiększenie otwartości i poprawę zintegrowania, unikają jednak wzrostu własnej kreatywności i zaangażowania w sprawy wewnętrzne firmy. Innymi słowy, pożądaný stan kultury organizacyjnej spółdzielni mleczarskich w ocenie jej uczestników powinien różnić się znacznie od obecnego. Natomiast zasygnalizowany przez pracowników wytwórni pasz stan oczekiwany nie odbiega w sposób szczególny od obecnego, co informuje o znacznym stopniu zadowolenia uczestników z przynależności do tej właśnie organizacji.

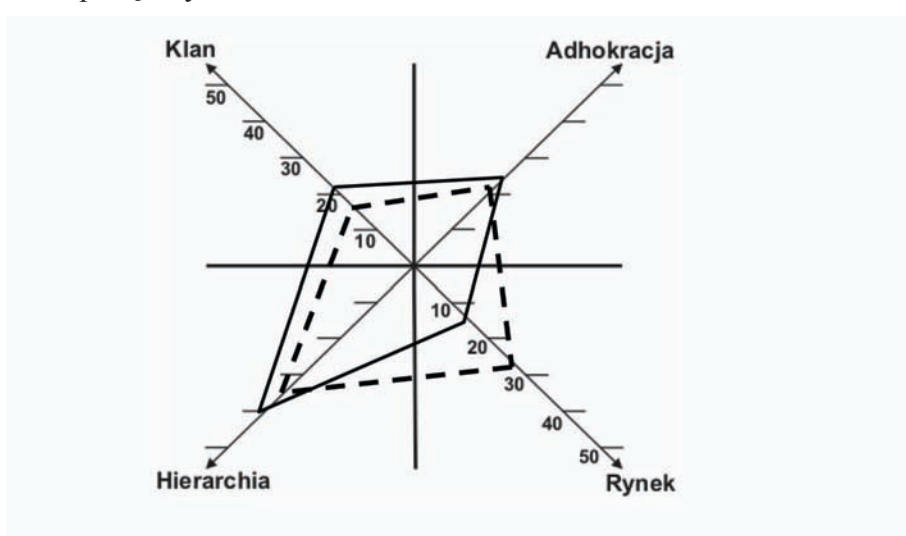
Drugim elementem analizy kultury organizacyjnej jest określenie stanu przywództwa, zarówno obecnego jak i pożądanego (rys. 2). Również to badanie wskazało na znaczące różnice między analizowanymi podmiotami. Okazało się, podobnie jak wcześniej, że w wytwórni pasz dominującą w tym zakresie jest kultura hierarchii. Przywódca postrzegany jest przez współpracowników i pracowników jako dobry administrator oraz osoba, która potrafi motywować pracowników do wydajnej pracy. Kultura hierarchii równoważona jest tu przez silnie zaznaczone kultury rynku oraz znaczny poziom zaufania do działań zespołowych, co oznacza, że przywódca postrzegany jest jako osoba mobilizująca do ciężkiej pracy, sprawnie zarządzająca i nadzorująca, konsekwentnie zmierzająca do celu. Dodatkowym atutem przywódcy są tu umiejętności negocjacyjne, przedsiębiorczość i innowacyjność. Istotny udział w definiowaniu typu kultury

ma wpływ kultury klanu, która choć najmniej zaakcentowana, związana jest z rodzinnym charakterem firmy i wynikającymi z tego faktu wartościami.

a) Stan obecny



b) Stan pożądany



Rys. 2. Styl przywództwa w organizacji – stan obecny i pożądany

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na tym tle zdecydowanie odrębny kształt przyjmuje styl przywództwa spółdzielni mleczarskich. Okazuje się, podobnie jak przy ogólnej charakterystyce przedsiębiorstwa, że dominującym typem kultury organizacyjnej jest kultura rynku, wspierana przez niemal równie silną kulturę hierarchii. O takim nachyleniu kultury organizacyjnej decyduje osoba przywódcy, który, posiadając świadomość rynkowego zorientowania przedsiębiorstwa o specyficznych uwarunkowaniach organizacyjnych i społecznych, jakim jest spółdzielnia, staje się autokratą, wykorzystującym dostępne mu narzędzia w celu zapewnienia skuteczności realizacji decyzji o nastawieniu rynkowym. Efektywność wdrażania rozwiązań zależna jest od silnego nadzoru kierowników wszystkich szczebli, co potwierdzają wyniki badań.

Inaczej kształtują się oczekiwania respondentów z obu podmiotów odnośnie przyszłego stylu przywództwa. W przypadku wytwórni pasz wyraźnie zasygnalizowano zwiększenie nacisku na kulturę hierarchii, podkreślając tym samym potrzebę jeszcze sprawniejszego organizowania i koordynowania działań. Czworokąt wyraźnie rozciągający się w lewą stronę oznacza potrzebę skoncentrowania się na sprawach wewnętrznych i integracji. Sugerowana zmiana i jednocześnie oczekiwanie wobec przywódcy – to przesunięcie nacisku z aspektów stricte rynkowych na wewnętrzne.

Postulowany obraz przywództwa sygnalizowany przez respondentów ze spółdzielni mleczarskich wskazuje, że pragną oni przesunięcia nacisku z przywództwa utożsamianego z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków osiągnięcia wyników, w kierunku przywództwa w większym stopniu delegującego uprawnienia, przewidywalnego, opartego o dotrzymywanie harmonogramów działań. Oczekują jednak również zwiększenia spójności wewnętrznej i chociaż niewielkiego przesunięcia akcentu na sprawy wewnętrzne.

Trzeci z analizowanych wymiarów kultury organizacyjnej to styl zarządzania pracownikami. Ten wymiar kultury organizacyjnej nie różni się w sposób znaczący w obu przedsiębiorstwach. W wytwórni pasz wyraźnie zaznacza się orientacja na kulturę klanu, co wskazuje, że relacje między przełożonymi a podwładnymi w organizacji są bardzo poprawne, niemal przyjacielskie. W firmie tej preferowana jest praca zespołowa, współuczestnictwo w działaniu i dążenie do zachowania wewnętrznego ładu. Kierownicy dobrze spełniają swoje zadania w zakresie delegowania uprawnień pracownikom i motywowania do postaw aktywnych, twórczych, stymulując zarazem zaangażowanie pracowników i ich lojalność oraz przywiązanie do firmy.

Drugim istotnym aspektem stylu zarządzania w wytwórni pasz jest ukierunkowanie na kulturę rynku. Oznacza on, że osiągnięcie celów jest dla organizacji najistotniejsze. Jednak niezmiernie ważne pozostaje dla jej uczestników bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie się zasadom, przewidywalność i trwałość stosunków związanych z kulturą hierarchii.

W przypadku spółdzielni mleczarskich preferowana jest ostra rywalizacja, zatrudnionym stawia się wysokie wymagania, a dla kadry kierowniczej najważ-

niejsze są osiągnięcia i efekty pracy. Są to wyraźne atrybuty kultury rynku, w której kierunku skłania się ocena respondentów. Można zaryzykować stwierdzenie, że promowane jest tu współzawodnictwo między pracującymi, które nie sprzyja budowaniu dobrej atmosfery wewnątrz. Drugim z podkreślanych tu wymiarów kultury jest klan, co może sugerować, iż część kadry kierowniczej postrzega styl zarządzania pracownikami raczej jako łagodny, taki, który preferuje pracę zespołową. Taka rozbieżność w diagnozowaniu stylu zarządzania może być wynikiem pewnej niespójności w postrzeganiu obecnej sytuacji w firmie. Tuż za kulturą klanu zaznacza się kultura hierarchii, reprezentująca bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmiennosc stosunków wewnętrznych. Niewielu respondentów postrzega styl zarządzania pracownikami jako swobodny, innowacyjny i oryginalny.

W ocenie stanu pożądanego zarządzania pracownikami wytwórni pasz nie ma większych odchyśleń odnośnie kultury klanu i hierarchii. Wynika to z faktu, że praca zespołowa sprawdziła się w praktyce, a pracownicy dobrze czują się w swoim gronie i chcą nadal utrzymywać istniejący stan rzeczy. Istotne odejście od kultury rynku ma związek z silnymi motywacjami pracowników, przy jednoczesnym oporze wobec dochodzenia do sukcesu poprzez ostrą rywalizację i wysokie wymagania narzucone z góry. Podobnie ukierunkowane są oczekiwania personelu spółdzielni mleczarskich, przy czym warto zauważyć, iż w przypadku tego wymiaru kultury organizacyjnej stan pożądaný różni się od obecnej sytuacji w sposób mniej widoczny niż wcześniej.

Czwarty z obszarów analitycznych dotyczył spójności wewnętrznej organizacji. Badanie prowadzone w tym zakresie w wytwórni wskazało, że dla tej jednostki najistotniejszą drogą osiągania wewnętrznej spójności jest zaangażowanie pracowników. Podkreśla się tu rangę wzajemnego zaufania i lojalności oraz przestrzegania zasad i przepisów, które gwarantują niezakłócone funkcjonowanie przedsiębiorstwa (kultura klanu i hierarchii). Wyznawanie wspólnych wartości, przekonań i dążeń staje się spoiwem przedsiębiorstwa, nawet w warunkach silnych zmian otoczenia.

Odmienne kryterium ocen spójności przyjęli respondenci ze spółdzielni mleczarskich. Dość jednoznacznie podkreślili oni kulturę rynku jako czynnika warunkującego wewnętrzną integrację. To ukierunkowanie wydaje się w sposób najtrafniejszy opisywać obecną sytuację podmiotów, których sprawność funkcjonowania zachowana jest głównie dzięki naciskom na wynik i osiąganie celów. Wśród przyjętych w tych przedsiębiorstwach założeń na pierwszy plan wysuwają się ekspansywność i chęć zwyciężania za wszelką cenę. Realizacja tych założeń możliwa jest w oparciu o kulturę hierarchii, co zgodnie podkreślają respondenci, zakładając przy tym, że spójność organizacji można zbudować przez formalne zasady i regulaminy, które swoim charakterem powinny wpływać na sprawne funkcjonowanie. Zdecydowanie mniejszą rangę nadaje się tu lojalności i wzajemnemu zaufaniu, co sygnalizuje znaczne odejście od kultury klanu.

Pożądana zmiana, zdaniem pracowników wytwórni pasz, dotyczyć powinna nasilenia kultury zadaniowej, w kierunku wzrostu spójności wewnątrz organi-

zacyjnej. Oczekiwania wskazują również na pewne przesunięcie w kulturze klanu, która „podąża” za kulturą zadaniową, przy jednoczesnym zmniejszeniu znaczenia kultury hierarchii, co sugerować może nacisk kierownictwa na zwiększenie samodzielności i elastyczności podwładnych.

Odmienne oczekiwania odnośnie przyszłych kryteriów spójności deklarują pracownicy spółdzielni, którzy pragną, aby zapewniona była ona poprzez lojalność i wzajemne zaufanie. Chcieliby, aby wzrosła ranga bezpośredniego zaangażowania pracowników w sprawy organizacji. Sygnalizują również potrzebę rozwinięcia i pogłębienia relacji międzyludzkich, uzależnienia organizacji od zaangażowania w innowacje i rozwój, szukania nowych dróg rozwiązań.

Badanie kultury w aspekcie określenia dziedzin, na które kładzie się największy nacisk, podkreśla rynkowe nastawienie wytwórni pasz, tj. nacisk na konkurencyjność i wyniki oraz osiąganie ambitnych celów i założeń. Niewiele mniejsze znaczenie dla przedsiębiorstwa ma kultura hierarchii, określająca czytelne podporządkowanie ról i zadań pełnionych w organizacji. Niemniej silne jest również nastawienie na pracę zespołową, a zatem zaakcentowanie charakterystycznej dla niej kultury.

Ocena stanu pożądanego sugeruje potrzebę zwiększonego nacisku na kulturę hierarchii. Sygnalizowana jest potrzeba zachowania trwałości i niezmienności, zwłaszcza w aspekcie pewności zatrudnienia. Istotną rolę odgrywa tu również współuczestnictwo, zaufanie, szacunek dla tych samych wartości.

Analiza oczekiwań reprezentantów kadry zarządzającej spółdzielni mleczarskich wskazuje na wzmocnienie dotychczasowego nacisku na kulturę rynku, którą zaakceptowały oba przedsiębiorstwa i uczyniły z niej priorytet swoich działań. Polityka firm ukierunkowana została na wzmocnienie potencjału konkurencyjnego. Część odpowiedzi skłania się jednak w kierunku kultury hierarchii, kładąc nacisk na trwałość i niezmiennność organizacji, co w znacznym stopniu koliduje z przyjętym prorynkowym nastawieniem przedsiębiorstw. Wewnątrz spółdzielni panuje przywiązanie do pracy pod kontrolą, zachowania sprawności funkcjonowania i pracy bez zakłóceń. Brak jednak zrozumienia dla potrzeby rozwoju relacji międzyludzkich, zaufania, otwartości na zmiany, a także na potrzebę zdobywania nowych zasobów oraz podejmowania wyzwań, jakie niesie przyszłość.

Ostatni aspekt badania kultury organizacyjnej to określenie kryteriów sukcesu. Okazuje się, że szczególne znaczenie dla uczestników badania w wytwórni pasz ma kultura hierarchii. Oznacza to, że upatrują oni klucza sukcesów firmy w sprawności działania, która zapewniłaby długotrwałe i przewidywalne funkcjonowanie. Ogromną rolę przywiązuje się tu również do kontroli, jako czynnika sukcesu, która ma za zadanie eliminować marnotrawstwo i przerosty zatrudnienia, zapewniać realizację przyjętych założeń produkcyjnych oraz doprowadzić w efekcie do wzrostu efektywności działań.

Ocena stanu pożądanego przesuwając nieco akcent z kultury hierarchii na rzecz kultury klanu. Oznacza to potrzebę przynajmniej częściowego złagodzenia kontroli i zaakcentowania roli ludzi, jako tworzących organizację. Potwierdza to

fakt doceniania zasobów ludzkich. Tylko pracownicy sprawnie działający, oddani, odpowiedzialni, lojalni, zadowoleni i dążący do wspólnego celu mogą przysporzyć przedsiębiorstwu wymiernych korzyści. Czworokąt obrazujący sytuację pożądaną wytwórni w tym zakresie jest niemal identyczny z wykresem przedstawiającym ogólny trend wśród ponad tysiąca przedsiębiorstw na świecie, w których przeprowadzono badanie w oparciu o kwestionariusz OCAI.

W przypadku spółdzielni widoczne jest bieżące ukierunkowanie na rynek, w czym upatrywana jest szansa na przetrwanie. Jednak w opinii badanych dalsze funkcjonowanie musi wiązać się ze zwiększoną rolą personelu, z jego rozwojem, większym zaangażowaniem w sprawy firmy. Świadczy o tym znaczne przesunięcie akcentowanego obecnego kryterium sukcesu – kultury rynku – na kulturę klanu jako pożądaną.

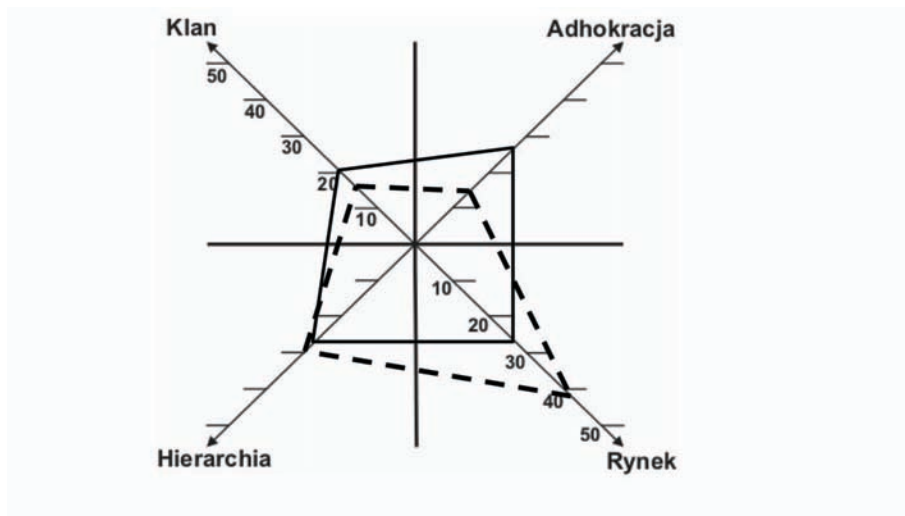
Końcowym efektem badań kultury organizacyjnej w oparciu o kwestionariusz OCAI jest określenie jej ogólnej oraz pożądanej postaci (rys. 3). W wytwórni pasz aktualną kulturę organizacyjną cechuje zdecydowane nastawienie na rynek, przy jednoczesnej koncentracji na sprawy wewnętrzne firmy i silną kontrolę zachodzących w niej procesów. Opisując sytuację pożądaną, kadra zarządzająca wyższego i średniego szczebla zasugerowała przesunięcie akcentu z rynku w kierunku kultury klanu, stawiając na rozwój personelu i tradycyjne wartości związane z rodzinnym rodowodem przedsiębiorstwa. Takie rozłożenie akcentów korzystne jest również dla klientów i kontrahentów, którzy traktowani są w firmie po partnersku, jako zasób warunkujący sukces rynkowy.

Analiza sześciu wymiarów kultury organizacyjnej spółdzielni mleczarskich w mniejszym lub większym zakresie uwidoczniła dominację kultury rynku. Można przyjąć, że nastawienie rynkowe organizacji ograniczone jest do zapewnienia pozycji na rynku za wszelką cenę, z pominięciem aspektu przemian wewnętrznych. Ogólny przyszły profil organizacji najlepiej opisuje kultura klanu, stanowiąca niejako przeciwstawne odbicie kultury rynku. To ukierunkowanie odpowiadałoby oczekiwaniom badanych. Sygnalizują oni potrzebę nie tylko zwiększonego nacisku na sprawy wewnętrzne oraz wzrost elastyczności w przyszłości, ale także poprawy relacji z klientem.

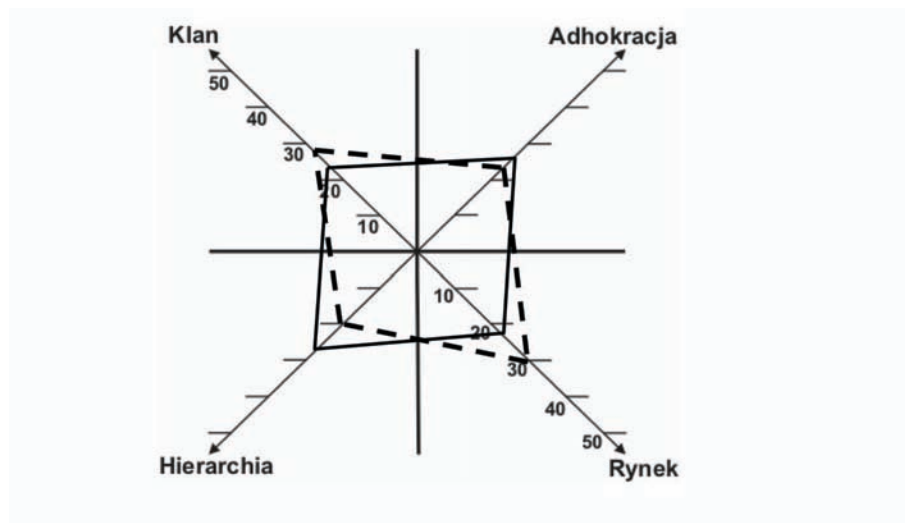
Obie firmy są zdania, że siła nie daje gwarancji sukcesu, inaczej jednak postrzegają źródło tej siły.

W wytwórni pasz uważa się, że siłą tą jest integracja pracowników, która jednak nie gwarantuje przetrwania firmy na rynku. Silna kultura organizacyjna powoduje bowiem większe zamykanie się we własnym kręgu, nie dopuszcza uwag i informacji krytycznych lub opozycyjnych w stosunku do istniejącej filozofii oraz ogranicza jednostki "niepasujące" do przyjętych wzorów. Niejednokrotnie to właśnie takie firmy mają większe problemy z dokonywaniem u siebie zmian. Ilustracją tego problemu są badane spółdzielnie mleczarskie, których pracownikom trudno jest odzwyczaić się od dotychczasowych zachowań. W dłuższym czasie może to oznaczać blokowanie zmian w kulturze i ograniczenie możliwości rozwoju firmy.

a) Stan obecny



b) Stan pożądany



Rys. 3. Kultura organizacyjna – stan obecny i pożądany

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W spółdzielni siły upatruje się w kulturze rynku, w maksymalnym ukierunkowaniu polityki przedsiębiorstwa na zdobywanie rynku i klientów, na dążeniu do dominacji i osiągnięciu pozycji lidera. Okazuje się jednak, że działanie kosztem pominięcia przemian wewnętrznych nie może przynieść oczekiwanych rezultatów zewnętrznych. Organizacja, jako taka, jest bowiem strukturą złożoną, której trwanie zależne jest zarówno od sprawnego funkcjonowania wnętrza, jak i współpracy z otoczeniem. Zaniedbywanie jednego z tych elementów

powoduje zachwianie homeostazy organizacyjnej, a co za tym idzie – utratę stabilności działania. W przypadku spółdzielni ten aspekt uwidacznia się aż nadto.

Podsumowanie

Na ostateczny kształt profilu organizacji składa się wiele czynników, które determinują typ kultury w niej istniejącej. Dla przedsiębiorstw agrobiznesu dwa aspekty kultury organizacyjnej okazały się być dominujące, a mianowicie kultura rynku, powiązana silnie z kulturą klanu. Z badań wynika, że w przedsiębiorstwach agrobiznesu liczy się nie tylko relacja z otoczeniem, ale przede wszystkim zachowanie wewnętrznej spójności. Uogólniony obraz kultury organizacyjnej zakłada oparcie trwania na relacjach wewnętrznych, na wzajemnym zaufaniu, na dążeniu do sukcesu, jednak nie za wszelką cenę i nie kosztem ludzi.

Badania odsłoniły liczne słabości poddanych analizie podmiotów, zwłaszcza w wymiarze wewnętrznym. Obie mleczarnie, chociaż korzystnie zlokalizowane zarówno na rynku surowcowym, jak i na rynku zbytu (aglomeracja poznańska), w warunkach konkurencji napotkały na szereg barier funkcjonowania. Zbyt wolno zachodzące procesy dostosowań rynkowych w zakresie unowocześniania technologii, wymogów sanitarnych, a także przyjmowane kolejno założenia strategiczne znacznie uszczupliły potencjał majątkowy tych podmiotów, a w rezultacie wymusiły zgodę na integrację z silniejszym znacznie graczem rynkowym. Tym samym, ugruntowana tradycją kultura organizacyjna tych przedsiębiorstw ulec musiała radykalnej zmianie, kosztem utraty samodzielności funkcjonowania.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jest istotnym elementem gry rynkowej. Pozwala na pozytywne wyróżnienie się na tle konkurencji, na racjonalizowanie działania, ograniczenie kosztów, czy w rezultacie na osiągnięcie wysokiej efektywności. Stanowi zatem istotny element potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw agrobiznesu. Wyniki badań potwierdzają jednoznacznie dominujące znaczenie tego elementu dla dalszego rozwoju polskiego sektora przetwórstwa rolno-spożywczego.

Literatura:

1. Aniszewska G.: Kultura organizacyjna w zarządzaniu. PWE, Warszawa 2007.
2. Bjerke B.: Kultura a style przywództwa. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
3. Cameron K. S., Quinn R. E.: Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
4. Hofstede G.: Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu. PWE, Warszawa 2000.
5. Kostera M.: Postmodernizm w zarządzaniu. PWE, Warszawa 1996.
6. Koźmiński A. K., Piotrkowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 2002.
7. Sikorski Cz.: Kultura organizacyjna instytucji. Uniwersytet Łódzki, 1990.
8. Sikorski Cz.: Kultura organizacyjna. II wyd. poprawione. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
9. Wiernek B.: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza „TEXT”, Kraków 2000.
10. Zbiegień-Maciąg L.: Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm. PWN 1999.

MAGDALENA KOZERA
University of Life Sciences
Poznań

ORGANISATIONAL CULTURE OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES – COMPARATIVE STUDY

Summary

This paper attempts to specify the present and desirable organization culture in enterprises from the agribusiness sector. This problem was considered according to six constituents: general characteristic of organization, style of management, style of human resources management, criteria of organisations integrity, high risk factors and approved success criteria. The authors also point to the role of „the organisations’ origin”, as a factor which has a special impact on determining the organisational culture, as well as to the decreasing role of the factor referred to as „direct relationship with the supplier.” The paper also highlights the role of organizational culture as a significant element of competitive potential of agribusiness enterprises.