

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa Padma ART

Joanna Szydło 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.szydlo@pb.edu.pl

Michał Burkiet

Przedsiębiorstwo Padma ART sp. z o.o.

e-mail: m.burkiet@wp.pl

Ewa Potmalnik

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: ewa.potmalnik@gmail.com

Streszczenie

W naukach o zarządzaniu i jakości uwaga skupiona jest na kulturze organizacyjnej. Refleksja nad nią dotyczy również szeroko rozumianego kontekstu kulturowego, bowiem organizacje funkcjonują w określonych miejscach i w określonym czasie. Badania na temat kultury organizacyjnej nieustannie wymagają eksploracji. Poprzez zgłębienie wiedzy na temat kultury w organizacji możemy w odpowiedni sposób dobrać adekwatny sposób zarządzania kadrą pracowniczą. Badania tego typu dostarczają nam informacji na temat pracowników: czego oczekują od organizacji, jak chcą być traktowani w organizacji, co ich motywuje do pracy oraz do podnoszenia swoich kwalifikacji. Korzyści płynące z badania w organizacji kultury jest wiele, bowiem kultura organizacyjna pełni liczne funkcje. Dlatego celem artykułu jest diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa Padma ART. W badaniu wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety J. Szydło odnoszący się do wymiarów kulturowych G. Hofstede. Wyniki zostały przekazane kadrze zarządzającej badanego podmiotu.

Słowa kluczowe

kultura organizacyjna, wymiary kulturowe, Padma ART

Wstęp – kulturowe ramy zarządzania

Kultura organizacyjna jest pojęciem wieloznacznym. Ponad pół wieku temu udowodnili to A. Kroeber i C. Kluckhohn, którzy przeanalizowali ponad 160 definicji kultury. Ukazują one kulturę jako zespół wartości wytworzonych przez człowieka. Nauki społeczne nadały temu pojęciu szeroki sens: wszystko, co samo przez się nie wyrasta z przyrody, lecz powstaje dzięki pracy człowieka, jest wytworem celowej refleksji i działalności ludzkiej [Szczepański, 1970; Torelli i Shavitt, 2010; Savard i Mizoguchi, 2019; Czerniawska i Szydło, 2020; Torelli i in., 2020; De Silva Kanakarathne i in., 2020; Moczydłowska, 2021]. Na podstawie definicji kultury powstały definicje kultury organizacyjnej, które są trudne do usystematyzowania. M. Kostera podkreśla, że wszystkie próby systematyzacji uczą nas przede wszystkim pokory w naszych próbach uporządkowania świata czy nawet jego wycinka [Kostera, 1996]. Ł. Sułkowski zwraca uwagę, że wśród różnych definicji kultury, z punktu widzenia zarządzania, pojawiają się określenia:

- enumeracyjne – wyliczające procesy kulturowe w organizacjach;
- historyczne – skupiające się na ciągłości i kumulacji dorobku kulturowego w organizacjach;
- normatywne – dotyczące tworzenia norm i reguł zachowań członków organizacji;
- psychologiczne – koncentrujące się na procesach adaptacji i uczenia się członków organizacji;
- strukturalistyczne – podkreślające wagę integracji kultury organizacyjnej, jej całościowego, systemowego charakteru;
- genetyczne – poszukujące źródeł kultury i ujmujące kulturę organizacyjną jako produkt kontekstu kultury (społecznej lub kultury narodowej) [Sułkowski, 2012].

Definicje kultury organizacyjnej różnią się w zależności od tego, czy dotyczą sposobu myślenia, czy sposobu działania. Pojęcie kultury organizacyjnej jest też rozmaicie definiowane w zależności od dyscypliny nauki, w której jest analizowane.

W socjologii, psychologii społecznej, antropologii kulturowej, kulturoznawstwie kultura organizacyjna traktowana jest jako zbiór norm i wartości wyznaczających specyficzne zachowania członków danej instytucji i różniących tę instytucję od innych. Jako kategoria opisowa, nie podlega wartościowaniu ze względu na sprawność funkcjonowania organizacji. Nie można zatem określać jej jako dobrej, złej, wysokiej czy niskiej. Można jedynie stwierdzić, czy jest mniej lub bardziej widoczna. Natomiast w teorii organizacji i zarządzania dominuje ujęcie wartościujące kultury [Sikorski, 1986]. Kultura organizacyjna, rozumiana jako system wartości

i norm dotyczących racjonalnego działania, jest tutaj utożsamiana z efektywnością rozwiązań organizacyjnych [Stańczyk, 2008]. Teoretycy będą przyjmowali zróżnicowane definicje w zależności od paradygmatu, na którym się opierają. Praktycy będą mieli tendencję do operacyjnego i instrumentalnego ujęcia kultury organizacyjnej [Jacques, 1952; Likert, 1976; Geertz, 1979; Pettigrew, 1979; Louis, 1980; Lincoln i in. 1981; Deal i Kennedy, 1982; Peters, i Waterman, 1982; Koźmiński, 1982; Smircich, 1983; Siehl i Martin, 1984; Schein, 1986; Deshpande i Parasurman, 1987; Schenplein, 1988; Van Maanen, 1988; Kobi i Wüthrich, 1991; Denison, 1996; Goffee i Jones, 1996; Morgan, 1997; Kostera i in., 1998; Sikorski, 1999; Zbiegień-Maciąg, 1999; Blau i Scott, 2003; Kuc i Moczydłowska, 2009; Sułkowski, 2012; Szydło, 2018, Moczydłowska i Sadkowska, 2021].

W niniejszym artykule przyjęto, że kultura wyuczonym i podlegającym ciągłemu kształtowaniu produktem grupowego doświadczenia opartym na wartościach, normach, z których wynikają artefakty i zachowania członków danej organizacji [Sułkowski, 2012; Szydło, 2018].

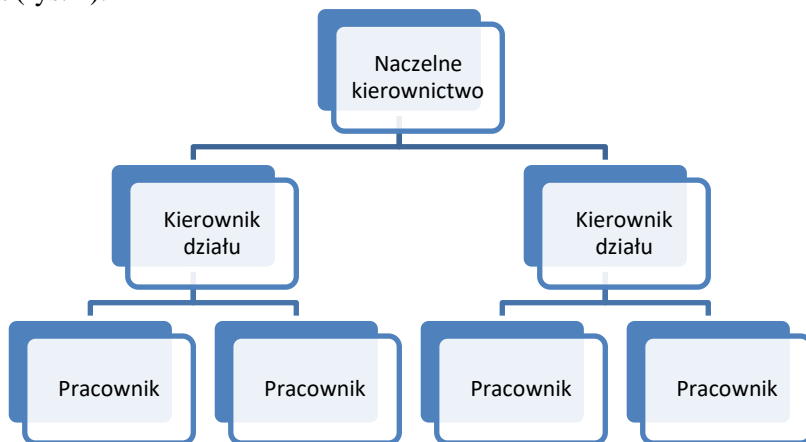
Aby zrozumieć fenomen kultury organizacyjnej, niezbędne jest odniesienie do wartości kluczowych dla organizowania, takich jak chociażby stosunek do jednostki i grupy, władzy, niepewności i podejmowania ryzyka [Szydło i Grześ-Bukłaho, 2020]. Poprzez zgłębienie wiedzy na temat kultury w organizacji możemy w odpowiedni sposób dobrać adekwatny sposób zarządzania kadrą pracowniczą. Badania tego typu dostarczają nam informacji na temat pracowników: czego oczekują od organizacji, jak chcą być traktowani w organizacji, co ich motywuje do pracy oraz do podnoszenia swoich kwalifikacji. Korzyści płynących z badania w organizacji kultury jest wiele, bowiem kultura organizacyjna pełni liczne funkcje. Dlatego celem artykułu jest diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa Padma ART.

1. Specyfika działalności przedsiębiorstwa Padma ART

Padma ART Sp. z o.o. została założona w 1996 roku w Augustowie przez J. Burkietę. Na początku swojej działalności sprzedawano plakaty. Przez lata przedsiębiorstwo rozrastało się. W 2008 roku zainicjowało bezpośrednią współpracę z IKEA w zakresie produkcji ram do obrazów wykonywanych z płyty MDF. To właśnie w tym momencie rozpoczął się dynamiczny rozwój organizacji. Wtedy powstała fabryka w Suwałkach. Ze względu na stały wzrost zamówień oraz dynamiczną współpracę w 2015 roku została otwarta druga fabryka o nazwie PADMA, która zajęła się produkcją lusterek oraz ram o większym gabarycie, następnie szaf i półek. Do organizacji dołączyło Novigo, które rozpoczęło produkcję wieszaków, również dla firmy

IKEA. Od początku 2021 roku poszerzono grono odbiorców produktów o Amazon oraz Allegro.

Obecnie Padma ART zatrudnia około 1200 osób na stanowiskach produkcyjnych oraz biurowych. Jeśli chodzi o strukturę organizacji to występuje struktura liniowa (rys. 1).



Rys. 1. Struktura przedsiębiorstwa Padma Art

Źródło: materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa [20.05.2021].

W przedsiębiorstwie można wyróżnić dwanaście działów, są to: zasoby ludzkie, kontrola jakości, dział utrzymania ruchu, dział IT, planowanie, inżynieria produkcji, kadry, księgowość, zaopatrzenie, magazyn, wysyłki, BHP i PPOŻ, dział gospodarczy. W biurowej części każdy dział ma swojego kierownika, któremu podlegają specjaliści. Natomiast jeśli chodzi o produkcję, to każdy zakład ma swojego kierownika, który zajmuje się kontrolowaniem całej produkcji. Podlegają mu kierownicy zmianowi, a im brygadziści. Aby wszystko działało sprawnie, brygadzistom podlegają liderzy. Następnie w hierarchii organizacji znajdują się szeregowi pracownicy. Przedsiębiorstwo pracuje w systemie trójmianowym.

W Padmie ART system rekrutacji i selekcji pracowników oparty jest głównie na pracy działu zasobów ludzkich. Cały proces zatrudnienia zaczyna się od umieszczenia przez pracownika działu ogłoszenia w Internecie oraz w Urzędzie Pracy. Dodatkowo w obu zakładach na stanowisku ochrony znajdują się skrzynki, w których każdy potencjalny pracownik może umieścić swoje CV. Należy podkreślić, że priorytetowe są rekrutacje wewnętrzne, dzięki którym firma jest w stanie zaoszczędzić czas oraz pieniądze, a ponad to dany pracownik jest już znany kadrze menedżerskiej.

Po przejściu procesu rekrutacyjnego, nowozatrudniona osoba wykonuje potrzebne badania i przychodzi na jednodniowe szkolenie z zakresu BHP, 6S oraz standardu IKEA- IWAY. Po odbytych szkoleniu rozpoczyna się jej trzymiesięczny okres próbny. Kolejna umowa zostaje podpisywana na rok, a następna na czas nieokreślony.

System motywowania i wynagradzania oparty jest na kilku składowych. Każde stanowisko produkcyjne ma swój system premiowy. Pracownicy otrzymują dodatkowe wynagrodzenie do otrzymywanej podstawy. System ten odnosi się do norm wyrobianych na danym stanowisku. Należy podkreślić, że w ciągu danego okresu ilości mogą ulec zmianie. Dodatkowo każdy dział biurowy lub technologiczny również posiada swój własny system, gdzie oceniane są kompetencje pracowników.

Poza systemem premiowym, pracownikom zapewniana jest zniżka na siłownię w Suwałkach, dodatkowe szkolenia oraz kurs języka angielskiego dla osób pracujących z zagranicznymi kontrahentami.

Jeśli chodzi o kwestię oceny pracowników, w organizacji wykorzystywany jest arkusz diagnozujący jakość pracy. Oceny dotyczą osób pracujących na szczeblach wyższych niż zwykle produkcyjne. Dział HR przygotowuje specjalny arkusz, na podstawie wcześniej przeprowadzonych rozmów z kilkoma pracownikami, który następnie jest sprawdzany przez kierownika zakładu. Po zatwierdzeniu arkusza, wypełnia go pracownik. Wyniki są przedstawiane osobie zainteresowanej. Kolejny etap odnosi się do nagrody lub ustalenia działań naprawczych. Potem następuje ewentualny okres próbny, w którym dany pracownik ma czas na poprawę mankamentów pracy [Materiały wewnętrzne organizacji Padma Art].

2. Kultura organizacyjna w ujęciu badawczym

Celem niniejszego artykułu jest diagnoza kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie Padma ART Sp. z o.o.

Problemy badawcze przedstawiono w postaci pytań:

1. Jaki jest dystans władzy w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa Padma ART Sp. z o.o.?
2. Czy kultura organizacyjna jest bardziej indywidualistyczna, czy kolektywistyczna w przedsiębiorstwie Padma ART Sp. z o.o.?
3. Czy kultura organizacyjna jest bardziej męska, czy kobieca w przedsiębiorstwie Padma ART Sp. z o.o.?
4. Jakie jest unikanie niepewności w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa Padma ART Sp. z o.o.?

Hipotezę badawczą przyjęto w brzmieniu:

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa Padma ART Sp. z o.o. charakteryzuje się umiarkowanym dystansem władzy i unikaniem niepewności, jest bardziej kolektywistyczna niż indywidualistyczna oraz bardziej kobieca niż męska.

W przeprowadzaniu procesu badawczego zdecydowano się na metodę ilościową oraz technikę PAPI. Badanie zostało przeprowadzone przy pomocy autorskiego kwestionariusza jednego z autorów artykułu – J. Szydło. Wykorzystano w nim koncepcję wymiarów kulturowych G. Hofstede [Hofstede i Hofstede, 2007]. Określono cztery wymiary kulturowej zmienności. Stwierdzenia opisujące niski poziom dystansu władzy, indywidualizm, męskość oraz niski poziom unikania niepewności umieszczono po lewej stronie tabeli. Stwierdzenia przeciwstawne – wysoki poziom dystansu władzy, kolektywizm, kobiecość oraz wysoki poziom unikania niepewności – umieszczone są po prawej stronie tabeli. Jeśli osoba badana utożsamiała się ze stwierdzeniem po lewej stronie, do wyboru miała skalę od 1 (najwyższy stopień utożsamienia) do 3 (najniższy stopień utożsamienia) z danym stwierdzeniem. Jeżeli utożsamiała się ona ze stwierdzeniem po prawej stronie, to – w zależności od stopnia utożsamiania – mogła zaznaczyć od 5 (najniższy stopień utożsamienia) do 7 (najwyższy stopień utożsamienia). Respondenci, dla których oba stwierdzenia były jednakowo bliskie, wstawiali znak x w środku skali.

Założenia dotyczące dystansu władzy zawarto w następujących stwierdzeniach:

- 1) nierówność: nierówność społeczna jest naganna i powinna być minimalizowana / nierówność jest naturalna i zapewnia w społeczeństwie ład i porządek;
- 2) autorytaryzm: postawy autorytarne związane są z typem osobowości / postawy autorytarne są przejawem normy społecznej;
- 3) zależność: wszyscy ludzie są wzajemnie zależni / niektórzy ludzie powinni być niezależni, pozostali - zależni od innych;
- 4) hierarchia: hierarchia jest rozumiana jako nierówność ról / hierarchia jest rozumiana jako nierówność ludzi;
- 5) nadzór: ścisły nadzór nie ma związku z efektywnością pracy / ścisły nadzór sprzyja efektywności pracy;
- 6) strach przed wyrażaniem opinii: pracownicy nie boją się wyrażać opinii niezgodnych ze zdaniem szefa / pracownicy boją się wyrażać opinie niezgodne ze zdaniem szefa;
- 7) postawa przełożonych: zwierzchnik powinien utrzymywać stały kontakt z pracownikami / zwierzchnik powinien ograniczać kontakt z pracownikami;
- 8) legalność władzy: władza powinna być legalna i poddawana stałej kontroli, aby była sprawowana w sposób etyczny / władza jest pierwotna wobec moralności, jej legalność jest mniej istotna;

- 9) równe prawa: wszyscy ludzie powinni mieć równe prawa / osoby mające władzę mają prawo do specjalnych przywilejów;
- 10) okazywanie władzy: nie powinno się okazywać własnej władzy / osoby mające władzę powinny to okazywać;
- 11) wina za błędy: system ponosi winę za błędy / winę za błędy ponoszą ci podwładni, którzy źle wykonują polecenia;
- 12) zmiana społeczna: sposobem zmiany systemu społecznego jest redystrybucja władzy / sposobem zmiany systemu społecznego jest wymiana osób mających władzę nad innymi;
- 13) zagrożenie dla władzy: podwładni nigdy nie powinni podważać nadrzędności pozycji zwierzchnika w przedsiębiorstwie, ani nie stanowić dla tej pozycji zagrożenia / podwładni stanowią stałe zagrożenie dla zwierzchnika - dążą do przejęcia władzy i nie powinno się im ufać;
- 14) konflikt władzy: przełożeni i podwładni pracują razem i są sobie bezwzględnie potrzebni / istnieje ukryty konflikt pomiędzy tymi, którzy mają władzę, a tymi, którzy jej nie sprawują;
- 15) solidarność: ludzie niepełniący kierowniczych stanowisk mogą współpracować i czuć wzajemną solidarność / ludzie niepełniący kierowniczych stanowisk nie mogą współpracować, gdyż nie szanują się nawzajem.

Założenia dotyczące indywidualizmu i kolektywizmu zawarto w następujących stwierdzeniach:

- 1) zależność: człowiek jest niezależną jednostką / człowiek jest częścią większej grupy: rodziny, klanu, narodu;
- 2) tożsamość: tożsamość jednostki związana jest z jej niepowtarzalną osobowością / tożsamość zyskuje się dzięki przynależności do grupy;
- 3) emocjonalna więź: jednostka jest emocjonalnie niezależna od organizacji i instytucji / jednostka jest emocjonalnie uzależniona od organizacji i instytucji;
- 4) związek z organizacją: człowiek przystępuje do organizacji, ponieważ widzi w tym interes / człowiek angażuje się uczuciowo i moralnie w działalność organizacji;
- 5) bezpieczeństwo: menedżerowie oceniają autonomię jako ważniejszą niż bezpieczeństwo / menadżerowie oceniają bezpieczeństwo jako ważniejsze od autonomii;
- 6) porządek: menedżerom zależy na różnorodności / menadżerom zależy na porządku;
- 7) przynależność: ważne są osiągnięcia i inicjatywa: ideałem jest przywództwo / ważna jest przynależność do organizacji;

- 8) cele życiowe: najważniejszymi celami są prestiż i osiągnięcie specjalistycznej wiedzy / najważniejszymi celami są udane życie uczuciowe i bezpieczeństwo;
- 9) dążenie do celu: przyznawanie się do dążenia do własnych celów bez zważania na innych jest społecznie dopuszczalne / przyznawanie się do dążenia do własnych celów bez zważania na innych jest społecznie niedopuszczalne;
- 10) życie prywatne: każdy ma prawo do życia prywatnego i nikt nie powinien w nie ingerować / życie prywatne jest podporządkowane dobru społecznemu;
- 11) lojalność: nie ma obowiązku bycia lojalnym wobec przyjaciela, który zawiódł / przyjaźnie są bardzo trwałe i ważne;
- 12) zaufanie: zaufanie do decyzji indywidualnych / zaufanie do decyzji grupowych;
- 13) odpowiedzialność: każdy jest kowalem swego losu / jesteśmy odpowiedzialni za naszych bliźnich;
- 14) relacje: istnieje potrzeba nawiązywania indywidualnych przyjaźni / relacje społeczne są zdeterminowane przez podział na grupę własną i grupy obce;
- 15) obowiązywanie norm: normy i wartości dotyczą tylko uczestników własnej grupy / normy i wartości dotyczą wszystkich bez wyjątku.

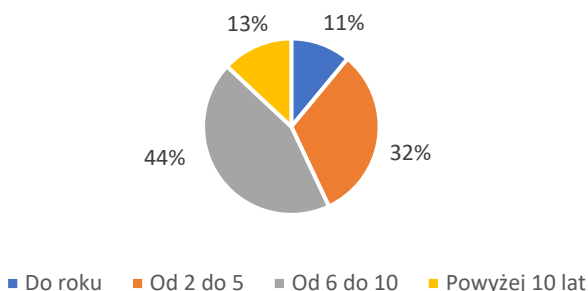
Założenia dotyczące męskości i kobiecości zawarto w następujących stwierdzeniach:

- 1) zdobywanie: mężczyzna powinien mieć cechy zdobywcy, kobiety powinny sprawować funkcje opiekuńcze, które są mniej zaszczytne / funkcje opiekuńcze są co najmniej równie zaszczytne, co funkcje zdobywcy;
- 2) role społeczne: role społeczne są bardzo ważne: związane z płcią są niezmiennie / człowiek jest ważniejszy niż role społeczne;
- 3) jakość życia: w działaniu liczy się przede wszystkim wynik / w działaniu liczy się przede wszystkim jakość życia, która jest ważniejsza od osiągniętych wyników;
- 4) stosunek do pracy: praca jest najważniejsza w życiu jednostki / praca nie zajmuje najbardziej istotnego miejsca w życiu jednostki;
- 5) sens życia: żyje się po to by pracować / pracuje się po to, by żyć;
- 6) istotność w życiu: ważne są pieniądze i przedmioty / ważni są ludzie i przyroda;
- 7) niezależność: należy dążyć do niezależności / ludzie są od siebie zależni;
- 8) motywacja: ambicja motywuje do działania / służenie innym jest motywacją do działania;
- 9) sukces: podziwia się tych, którzy osiągnęli sukces: nieudacznicy nie zasługują na uwagę / czuje się sympatię do tych, którym się nie udaje;
- 10) piękno: duże jest wspaniałe / małe jest piękne;
- 11) tempo działań: kto pierwszy, ten lepszy / śpiesz się powoli;

- 12) odmienność płci: mężczyźni są silni i agresywni; kobiety, które osiągnęły sukces, są silniejsze i agresywniejsze od mężczyzn / mężczyźni i kobiety są łagodni, wrażliwi, ciepłi;
- 13) osiągnięcia: osiągnięcia są definiowane w kategoriach uznania i zamożności / osiągnięcia są definiowane w kategoriach kontaktów międzyludzkich i środowiska życia;
- 14) czas pracy: ludzie przedkładają wyższe wynagrodzenie nad krótszy czas pracy / ludzie przedkładają krótszy czas pracy nad wyższe wynagrodzenie;
- 15) atuty: głównym atutem jest siła / wdzięk osobisty jest ważnym atutem.
Założenia dotyczące stopnia unikania niepewności zawarto w następujących stwierdzeniach:
 - 1) stosunek do przyszłości: każdy dzień należy przyjmować z radością i otwartością / przyszłość jest zagrożeniem: niespodzianki należy przewidzieć i przygotować się na nie;
 - 2) lęk: ludzie nie mają powodów do odczuwania lęku i obaw / ludzie mają powody, by odczuwać lęk;
 - 3) nastawienie: nadzieja na odniesienie sukcesu / lęk przed porażką;
 - 4) zmiana: słaby opór emocjonalny wobec zmian / silny opór emocjonalny wobec zmian;
 - 5) ryzyko działań: ryzykowne działania winny być aprobowane i pozytywnie oceniane / ryzykowne działania nie są dobrze przyjmowane;
 - 6) konflikty: konflikty mogą być wykorzystane w sposób konstruktywny; należy przestrzegać zasad fair play / konflikty zawsze wyzwalają agresję i należy ich unikać;
 - 7) odmienność opinii: różnica zdań jest akceptowana, należy okazywać tolerancję i szacunek wobec tego, co odmienne / ludzie i pomysły odbiegające od „normy” są niebezpieczne: nietolerancja chroni przed nimi;
 - 8) stosunek do wieku: duży szacunek społeczny dla ludzi młodych / ludzie młodzi nie zasługują na szacunek;
 - 9) wiek i stanowisko: młodszy przeciętny wiek pracowników na wyższych stanowiskach / starszy przeciętny wiek pracowników na wyższych stanowiskach;
 - 10) prawdy uniwersalne: akceptowanie relatywizmu i empiryzmu / poszukiwanie prawd i wartości absolutnych;
 - 11) rola przepisów: przepisy blokują inicjatywę / bez przepisów zapanowałby chaos;
 - 12) nieprzestrzeganie przepisów: jeśli przepisy nie są przestrzegane, należy je zmienić / jeśli przepisy nie są przestrzegane, należy ukarać winnych ich nieprzestrzegania;

- 13) naruszanie reguł: dopuszczalne jest naruszanie reguł z powodów pragmatycznych / nie należy łamać reguł obowiązujących w organizacji;
- 14) autorytety: duże zaufanie do zdrowego rozsądku / ufać należy tylko ekspertom;
- 15) akceptacja obcokrajowców: akceptowanie obcokrajowców na stanowiskach kierowniczych / podejrzliwość wobec obcokrajowców na stanowiskach kierowniczych.

W badaniu udział wzięło sto osób (57% kobiet i 43% mężczyzn, przedstawiciele wszystkich działów). Jeśli chodzi o wykształcenie, to zdecydowana większość badanych wskazała wykształcenie wyższe, ponieważ aż 88%. Podział respondentów ze względu na staż ukazano na rysunku 2.



Rys. 2. Podział badanych ze względu na staż

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku widać przewagę pracowników, którzy pracują w organizacji od 6 do 10 lat oraz od 2 do 5 lat. Pozostała część to reprezentanci innych grup. Dzięki przebadaniu pracowników z różnym stażem można uzyskać miarodajne wyniki.

3. Wyniki badań

Ankietowani zostali przebadani pod kątem czterech wymiarów kulturowych. Wybierali stwierdzenia, które najlepiej, ich zdaniem, opisują sytuację w organizacji. Pierwszą parą zestawioną w kwestionariuszu ankiety był niski oraz wysoki dystans władzy. Pracownicy w większości wskazywali stwierdzenia bliższe niskiemu dystansowi władzy. Można to było zauważyć w odniesieniu do stwierdzeń 8, 9, 14 i 15. W Padmie ART dąży się do ograniczania nierówności między pracownikami, a hierarchia wynika z odgrywanych ról. Respondenci twierdzą, że władza powinna być legalna oraz bez względu na pełnione stanowisko wszyscy powinni mieć równe

prawa. Przy pytaniu ukazującym związek nadzoru z efektywnością pracy, odpowiedzi były podzielone. Ten sam schemat myślenia można było zaobserwować w kwestii strachu związanego z wygłaszaniem odmiennego zdania niż posiada osoba przełożona. Natomiast prawie wszyscy uznali, że ważne jest, gdy zwierzchnik utrzymuje stały kontakt ze swoimi pracownikami. Podwładni i przełożeni powinni pracować razem i współpracować, bowiem pracownicy niechętnie podejmują samodzielne decyzje, potrzebują konsultacji z przełożonym. Respondenci uważają, że wszyscy mają równe prawa, a idealny przełożony to osoba o charakterze demokracji. Zatem, rekomenduje się zatrudnianie kierowników, którzy posiadają wysokie kompetencje miękkie. Osoby o charakterze autorytarnym mogą deprimować podwładnych oraz zniechęcać do efektywnej pracy.

Drugim zestawionym wymiarem był indywidualizm i kolektywizm. W tym przypadku trudne jest jednoznaczne określenie, czy kultura przedsiębiorstwa Padma ART jest bardziej indywidualistyczna, czy kolektywistyczna. W wielu stwierdzeniach ankietowani zaznaczali odpowiedź pośrednią. Wskazania na cechy indywidualistyczne odnosiły się do stwierdzeń 2,10 i 14. Ankietowani uznali, że:

- tożsamość każdego człowieka związana jest z jego niepowtarzalną osobowością;
- każdy ma prawo do życia prywatnego;
- każdy potrzebuje indywidualnych przyjaciół.

Natomiast stwierdzenia skłaniające się ku kolektywizmowi brzmiały:

- menadżerom zależy na porządku;
- normy i wartości dotyczą wszystkich po równo.

Ponownie, jak w poprzednim zestawieniu pracownicy uznali, że normy obowiązują wszystkich, niezależnie od piastowanego stanowiska. Widzą natomiast, że każdy człowiek jest inny. Dlatego najlepiej sprawdzi się przełożony, który będzie miał indywidualne podejście do pracowników. Rekomenduje się wdrożenie zarządzania talentami.

Z drugiej strony pracownicy organizacji postrzegają siebie jako grupę i po części takiego zarządzania również potrzebują. Z badań wynika, że przedstawiciele Padmy ART będą bardziej stawiali na relacje niż na osiągnięcie celu.

Trzecim analizowanym wymiarem była męskość i kobiecość. W przypadku tego zestawienia respondenci najczęściej wybierali stwierdzenia dotyczące kultury kobiecej lub nie dokonywali precyzyjnego wskazania. Badani uznali, że:

- funkcje opiekuńcze są co najmniej tak samo ważne jak funkcje zdobywcy;
- człowiek jest ważniejszy niż role społeczne;
- pracuje się po to, by żyć.

W tej organizacji nie istnieją stanowiska, które są tylko obejmowane przez kobiety lub tylko przez mężczyzn. Każde stanowisko może być piastowane przez każdego.

Najważniejszymi aspektami pracy, na jakie pracownicy zwracają uwagę są:

- dobre relacje z kierownikiem;
- współpraca z innymi pracownikami;
- stałe miejsce zamieszkania;
- gwarancja oraz stabilność zatrudnienia.

Po raz trzeci ważne jest równe traktowanie, a ponad to solidarność i jakość życia zawodowego. Tak, jak najczęściej zaznaczali respondenci, pracują oni po to, aby żyć. Dla poprawy swojej sytuacji finansowej chętnie będą pracowali więcej i ciężiej. W kwestii pytania o sposoby rozwiązywania konfliktu, jest on niwelowany poprzez kompromis oraz negocjacje. Ankietowani ewidentnie podkreślali wagę relacji w ich kulturze organizacyjnej. Jednakże wyniki badań pokazały, że pracownicy wolą zarabiać więcej niż krócej pracować, co jest charakterystyczne dla kultury męskiej. Sama praca nie jest jednak najważniejsza w życiu człowieka. To z kolei skłania ku cechom kobiecym.

Ostatnim z analizowanych aspektów jest stopień unikania niepewności. Z badań wynika, że pracownicy w większości odpowiedzi kierowali ku stwierdzeniom z zakresu niskiego lub umiarkowanego stopnia unikania niepewności. Najbardziej wyrazistymi stwierdzeniami były:

- każdy dzień trzeba przyjmować z radością i otwartością;
- różnica zdań jest akceptowana, należy okazywać tolerancję i szacunek wobec tego, co odmienne;
- duży szacunek społeczny dla ludzi młodych;
- pracownicy nie mają żadnych przeciwwskazań do tego, aby ich kierownikiem był obcokrajowiec.

Pracownicy funkcjonujący w tego typu kulturze uważają niepewność za naturalną część życia, a samo życie należy przyjmować takim, jakie jest. Pomimo pozytywnego podejścia czują potrzebę respektowania wyznaczonych zasad i norm. Uważają, że ciężka praca jest koniecznością. Głównym źródłem motywacji są uznanie i osiągnięcia. Pracownicy powszechnie akceptują odmienny i innowacyjny sposób działania oraz nowe pomysły. Jednak nie tolerują chaosu. Jeśli chodzi o przełożonego, to najlepsza będzie osoba, która poradzi sobie w sytuacjach niestandardowych, nie będzie wprowadzała stresującej atmosfery i nadużywała przywilejów związanych z piastowanym stanowiskiem. Taki menedżer powinien wspierać pracownika oraz odnosić się do niego z szacunkiem podczas podejmowania decyzji.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań ilościowych wynika, że w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa Padma ART spotykamy się z umiarkowanym dystansem władzy, kolektywizmem, unikaniem niepewności oraz wysokim stopniem kobiecości. Zatem hipoteza została pozytywnie zweryfikowana. Dzięki tym wynikom można stwierdzić, że najlepszym przedstawicielem kadry zarządzającej będzie osoba przejawiająca głównie zachowania bliskie kobiecemu stylowi zarządzania. Pracownikom najbardziej zależy na bezpiecznej i stabilnej pracy, w której przełożony będzie jasno delegował zadania i zwracał się z szacunkiem do podwładnych. Pracownicy oczekują, że ich zdanie będzie brane pod uwagę podczas procesu decyzyjnego oraz, że bez względu na wszystko zawsze zostaną wysłuchani przez kierownika. Ponad to ankietowani często podkreślali rolę dobrej atmosfery w pracy, która niewątpliwie motywuje ich do dalszych działań.

Uznaje się, iż sytuacja, w której przekonania kulturowe pracownika są zgodne z wymaganiami formalnych rozwiązań organizacyjnych, jest dla niego komfortowa. Pracownik ma bowiem wtedy poczucie kontroli nad własnymi zachowaniami organizacyjnymi, trafnie reaguje na rozmaite informacje i zdarzenia, jest w stanie przewidywać i planować swoje działania.

Badania zawarte w niniejszym artykule mogą stanowić bodziec do podjęcia większego projektu badawczego, mającego na celu analizę i refleksję nad złożonością relacji między kulturą zarządzania a kulturą organizacyjną.

ORCID iD

Joanna Szydło: <https://orcid.org/0000-0002-2114-4770>

Literatura

1. Blau P.M., Scott R. (2003), *Formal organizations: A comparative approach*, Stanford University.
2. Czerniawska M., Szydło J. (2020), *Conditions for Attitudes towards Native Culture, Religion and Church and Religiously Motivated Ethics*, *European Research Studies Journal* 23 (4), ss. 123-134.
3. De Silva Kanakarathne M., Bray J., Robson J. (2020), *The influence of national culture and industry structure on grocery retail customer loyalty*, *Journal of Retailing and Consumer Services* 54, 102013.
4. Deal T.E., Kennedy A.A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts.

5. 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), pp. 1-36.
6. Deshpande R., Parasurman R. (1987), *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, Organizacja i Kierowanie 6.
7. Geertz C. (1979), *Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York.
8. Goffee R., Jones G. (1996), *What holds the modern company together?*, Harvard Business Review, pp. 133-148.
9. Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Wydanie II zmienione, PWE, Warszawa.
10. Jacques E. (1952), *The Changing Culture of a Factory*, Dryden Press, New York.
11. Kobi J.M., Wüthrich H. (1991), *Culture d'entreprise. Modes d'action. Diagnostic et intervention*, Nathan, Paris.
12. Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
13. Kostera M., Kownacki S., Szumski A. (1998), *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, In: Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
14. Koźmiński A.K. (1982), *Po wielkim szoku*, PWE, Warszawa.
15. Kuc R.B., Moczydłowska J.M. (2009), *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa.
16. Likert R., Likert J. (1976), *New Ways of Managing Conflict*, McGraw-Hill, New York.
17. Lincoln J.R., Hanada R., Olsen J. (1981), *Cultural orientations and individual reactions to organizations: a study of employees of Japanese armed forces*, Administrative Science Quarterly 26, pp. 93-115.
18. Louis M.R. (1980), *Organizations as culture-bearing milieu*, In Pondy L.R. et al. (Eds.), *Organizational Symbolism*, JAI, Greenwich, CT.
19. Materiały wewnętrzne organizacji Padma Art [20.05.2021].
20. Moczydłowska J.M. (2021), *Kluczowe kompetencje zmieniających się organizacji — nowe wyzwania na rynku pracy*, Marketing i Rynek 28 (1), s. 3-10.
21. Moczydłowska J.M., Sadkowska J. (2021), *Project Culture as a Key Project Success Factor: The Perspective of Polish Project Managers*, WSEAS Transactions on Business and Economics 18, pp. 822-837.
22. Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
23. Peters T.J., Waterman R.H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper and Row Publishers, New York.
24. Pettigrew A.M. (1979), *On studying organizational cultures*, Administrative Science Quarterly 24 (4), Qualitative Methodology, pp. 570-581.
25. Savard I., Mizoguchi R. (2019), *Context or culture: what is the difference?*, Research and Practice in Technology Enhanced Learning 14 (1), 23.

26. Schein E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco – Washington – London.
27. Schenplein H.(1988), *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, Organizacja i Kierownictwo 7/8.
28. Siehl C., Martin J. (1984), *The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?*, In Elmsford J., Hunt D., Hosking C., Schriesheim R.S. (Ed.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, Pergamon, New York, ss. 227-239.
29. Sikorski Cz. (1986), *Sztuka kierowania – szkice o kulturze organizacyjnej*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
30. Sikorski Cz. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.
31. Smircich L. (1983), *Studding Organizations as Cultures*, In Morgan G. (Ed.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills-London-New Delhi.
32. Stańczyk S. (2008), *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
33. Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy w zarządzaniu*, Difin, Warszawa.
34. Szczepański J. (1970), *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa.
35. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
36. Szydło J., Grześ-Bukłaho J. (2020), *Relations between National and Organisational Culture - Case Study*, Sustainability 12 (4), 1522.
37. Torelli C., Leslie L.M., Kim S. (2020), *Power and status across cultures*, Current Opinion in Psychology 33, pp. 12-17.
38. Torelli C.J., Shavitt S. (2010), *Culture and Concepts of Power*, Journal of Personality and Social Psychology 99 (4), pp. 703-723.
39. Van Maanen J. (1988), *Tales of the Field: On Writing Ethnography, Series: (CGWEP) Chicago Guides to Writing, Ending, and Publishing*.
40. Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura organizacji: Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa.

The organizational culture of the Padma ART company

Abstract

In management and quality sciences, attention is focused on organizational culture. Reflection on it is also concerned with the cultural context in a broad sense, as organizations operate in specific places and at specific times. Research on organizational culture is constantly in need of exploration. By exploring the knowledge of culture in the organization, we can choose the appropriate way to manage the workforce. This type of research provides us with information about employees: what they expect from the organization, how they want to be treated, what motivates them to work and improve their skills. There are many benefits of studying the organization's culture, because the organizational culture has many functions. Therefore, the purpose of this article is to diagnose the organizational culture of Padma ART company. The study used the original questionnaire survey by J. Szydło, referring to the cultural dimensions of G. Hofstede. The results were communicated to the management of the studied entity.

Key words

organizational culture, cultural dimensions, Padma ART