



Kultura korporacyjna w aspekcie procesów zarządczych w polskich przedsiębiorstwach wydobywczych

Patrycja BĄK¹⁾, Marta SUKIENNIK²⁾, Barbara KOWAL³⁾

¹⁾ Dr hab inż.; AGH University of Science and Technology, Kraków, Mickiewicza 30, 30-059, Poland; email: pbak@agh.edu.pl

²⁾ Dr inż.; AGH University of Science and Technology, Kraków, Mickiewicza 30, 30-059, Poland; email: marta.sukiennikk@agh.edu.pl

³⁾ Dr inż.; AGH University of Science and Technology, Kraków, Mickiewicza 30, 30-059, Poland; email: bkowal@agh.edu.pl

DOI: 10.29227/IM-2016-02-15

Streszczenie

W artykule przybliżono pojęcie kultury korporacyjnej, ze szczególnym naciskiem na procesy zarządcze. Scharakteryzowano podstawowe modele kultury korporacyjnej, dokonano próby oceny poszczególnych elementów kultury w polskich przedsiębiorstwach branży wydobywczej. Autorzy scharakteryzowali także kokpit menedżera jako narzędzie systemu Business Intelligence wspomagające kulturę pracy kadry zarządzającej oraz technicznej.

Słowa kluczowe: kultura korporacyjna, kultura organizacyjna, modele kultury korporacyjnej, kokpit menedżera

Wprowadzenie

Proces globalizacji i ciągle zmieniające się warunki funkcjonowania oraz konkurowania przedsiębiorstw wpłynęły na zmiany w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem. Z jednej strony gospodarka rynkowa stwarza podmiotom określone warunki działania, w których realizują swoją strategię i cele. Z drugiej natomiast stawia im pewne wymagania, którym przedsiębiorstwo musi sprostać.

W realizacji procesów zarządczych decydujące znaczenie ma kapitał intelektualny i kultura organizacyjna podmiotu. W praktyce przedsiębiorstwa stosują nie jeden, a kilka rodzajów kultury, które się nawzajem przenikają. W świetle ciągle trwających procesów restrukturyzacyjnych w polskim sektorze energetycznym kultura korporacyjna jest ciągle przebudowywana, również w aspekcie procesów zarządczych. Narzędziem, które wspiera kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa jest kokpit menedżerski. Wspomaga on pracę kadry zarządzającej na różnych szczeblach zarządzania, pomaga w usprawnieniu procesu podejmowania decyzji, w zachowaniu przyjętych norm i wartości. Rolą kokpitu jest również ostrzeżenie przed negatywnymi zjawiskami.

Globalizacja (przyczyny, determinanty – doprowadziły do kultury korporacyjnej)

Globalizacja jest zespołem procesów mających wielowymiarowy charakter, integruje ona podmioty w skali międzynarodowej pod względem społecznym jak i ekonomicznym. Wpływa na nią wiele czynników, w sferze ekonomicznej jest ściśle

związana z ewolucją naukowo techniczną. Wraz z postępowaniem technicznym formowana jest ogólnoswiatowa gospodarka powiązana rynkami branżowymi. Postęp ten jest motorem przemian niemalże w każdej dziedzinie, wpływa na podaż i różnorodność wyrobów. Doprowadza także do wzrostu zależności pomiędzy społecznościami, przedsiębiorcami oraz państwami, których polityka ekonomiczna buduje cały proces globalizacji. Rozwój korporacji transnarodowych i rozpowszechnienie się masowych środków przekazu wpływa też na aspekt społeczny globalizacji, jakim jest migracja. W jej wyniku następuje zmiana tożsamości narodowej i systemu wartości. Ludzie zostają zmuszeni do określenia własnej roli oraz pozycji wobec zmieniającego się otoczenia. W efekcie tworzą się tożsamości z elementów pochodzących z różnych kultur. Przyczynił się do tego rynek światowy, który steruje potrzebami i narzuca konsumpcyjny styl życia. Globalizacja jest procesem intensywnym, głębokim i trudnym do zahamowania. Istnieje dzięki silnym dążeniom ludzi do lepszego życia oraz rozwojowi nowoczesnych technik i technologii. Wpływ na nią ma również wzrost współzależności oraz współdziałania państw tworzących światowy system [4].

Procesy globalizacji, w których czynnikiem dynamizującym stają się korporacje o zasięgu międzynarodowym, prowadzą do zaznaczania się istotnych podziałów w skali globalnej na centra, semiperyferie i peryferie. Państwa narodowe tracą niektóre swoje funkcje na rzecz struktur międzynarodowych i globalnych. Do potężnych aktorów na scenie globalnej kształtujących świadomość lu-

Tab. 1. Założenia tradycyjnych i nowych paradygmatów zarządzania, [8]

Tab. 1. Assumptions traditional and new management paradigms

| Tradycyjny paradygmat | Nowy paradygmat |
|--|--|
| Redukcja bezpośrednich kosztów produkcji jako pierwszoplanowy przedmiot uwagi zarządzania | Redukowanie pośrednich kosztów przedsiębiorstwa przy jednoczesnym osiągnięciu wysokiej konkurencyjności |
| Operacje przedsiębiorstwa charakteryzowane jako stabilne | Operacje elastyczne, zwinne i ciągle doskonalone na potrzeby zmian |
| Linie produktów oparte o pojedynczą, szczególnie ważną technologię przy zachowaniu długich okresów życia produktów | Linie produktów i technologii wieloogniskowych (<i>multi-core</i>) przy zaistniałych krótkich okresach życia produktów |
| Kierownicy traktowani jako decydenci, a pracownicy jako bierni wykonawcy poleceń | Kierownicy traktowani jako instruktorzy ułatwiający pracę (<i>coaches/facilitators</i>), a ludzie jako pracownicy wiedzy/kapitał intelektualny |
| Rynki światowe podzielone według kryteriów narodowych; firmy narodowe dominują na miejscowych rynkach | Globalne rynki światowe, większa uwaga skierowana na rozwój międzynarodowych struktur gospodarczych i politycznych |

dzi należą masowe środki przekazu i elektroniczne formy komunikacji. W sferze kultury zaznaczają trzy zasadnicze procesy: komercjalizacji, unifikacji oraz próby włączania wartości regionalnych do światowego obiegu dóbr i wartości kultury [12].

Globalizacja wpływa na zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Proces zmian metod zarządzania przedsiębiorstwem dokonuje się na kilku płaszczyznach [7]: strukturalnej (wirtualizacja), systemów pracy (tworzenie elastycznych systemów), kompetencji (kreowanie nowej wiedzy), technologii i procedur organizacyjnych (wprowadzanie e-biznesu) oraz wartości (nacisk na odpowiedzialność społeczną). Podstawą rozwoju gospodarki światowej w dobie globalizacji stają się przedsiębiorstwa inteligentne, samouczące, samoregulujące się oraz wirtualne i zwinne, jak również przedsiębiorstwa sieciowe oparte na związkach technologicznych, funkcjonalnych, organicznych i geograficznych [10]. Rozwój przedsiębiorstw jest bowiem przede wszystkim ukierunkowany na wzrost przedsiębiorczości innowacyjności i konkurencyjności. Możliwość rozwoju przedsiębiorstw, które będą reagowały na zmiany zachodzące w otoczeniu, bazuje na postępie nauki rozwijającej się w świecie gospodarki, opartej na wiedzy oraz metodach i technikach umożliwiających zarządzanie wiedzą. Decydujące znaczenie dla współczesnych przedsiębiorstw ma kapitał intelektualny, który obejmuje wysoko wykształconych pracowników, posiadających wiedzę i umiejętności jej użytkowania dla

projektowania nowoczesnych systemów organizacji produkcji i świadczenia usług, oraz sposobów i technik zarządzania umożliwiających spełnienie ciągle rosnących oczekiwań klientów. Podstawową determinantą globalnej konkurencyjności przedsiębiorstwa XXI wieku będzie posiadana przez kierownictwo umiejętność twożenia, udostępniania i wykorzystania wiedzy. Z tego punktu widzenia można wyróżnić kilka kluczowych czynników związanych z procesem użytkowania wiedzy [10]:

- Wykorzystanie osiągnięć nauki, techniki i technologii.
- Kreowanie warunków przyspieszających rozwój przedsiębiorczości.
- Wyższe tempo wyszukiwania i wdrażania innowacji poprzez współpracę z zapleczem nauko-technicznym gospodarki.
- Skracanie cyklu życia produktów.
- Rozwój edukacji podstawowej, podyplomowej i uzupełniającej dla osiągnięcia wysokiego poziomu kwalifikacji przez kapitał intelektualny oraz szybkie wdrożenie kształcenia ustawicznego umożliwiającego samokształcenie ambitnych i twórczych pracowników.
- Rozwój inwestycji wspierających wzrost aktywów niematerialnych, tzn. prace badawcze, rozwojowe w zakresie nowych produktów, technologii, know-how, systemy informatyczne, systemy organizacji i zarządzania oraz dystrybucję.
- Zwiększenie wartości dodanej, osiągananej w przedsiębiorstwie dzięki inwestycji w zarzą-

dzanie wiedzą, kreowanie marki produktu, rozwój marketingu i dystrybucji oraz projektowania i wdrażania nowych rozwiązań.

- Wzrost innowacyjności i produktywności, przyczyniającej się do zajęcia przez przedsiębiorstwo odpowiedniego poziomu konkurencyjności i osiągania wysokich zysków dla wzrostu indywidualnych dochodów pracowników oraz osiągania znacznej akumulacji służącej działalności inwestycyjnej, a to w konsekwencji prowadzi do wzrostu PKB.

Istotą nowych form i modeli działania współczesnych przedsiębiorstw jest ich zdolność do pozyskiwania kluczowych kompetencji poprzez takie projektowanie procesów biznesowych, które tworzą nowe jakościowo wartości dodane. Podstawowym sposobem ich działania jest różnicowanie oferty rynkowej. W tym celu mogą być przez nie wykorzystywane różne modele pozyskiwania kluczowych kompetencji na przykład poprzez: outsourcing, przedsiębiorstwa sieciowe, umowy o współpracy czy franchising. Niewątpliwie trzeba też do nich zaliczyć tworzenie, mierzenie i zarządzanie wartością przedsiębiorstw, klientów, akcjonariuszy i interesariuszy w gospodarce opartej na wiedzy.

Postępująca globalizacja działalności odgrywa ważną rolę w kształtowaniu zachowań ludzi w organizacjach (jednostek oraz grup) oraz całych organizacji. To stosunkowo nowe wyzwanie, które kształtuje istotnie zarówno zachowania indywidualne, grupowe, jak i międzyorganizacyjne. Globalizacja to zjawisko bardzo złożone, wielowymiarowe, które wpływa na różne aspekty funkcjonowania organizacji, a na warunki konkurencji w szczególności. Tworzy tzw. „nowy krajobraz konkurencyjny”, który wpływa na każde bez wyjątku przedsiębiorstwo, dotyczy wszystkich obszarów jego działalności: finansów, technologii, struktur organizacyjnych, podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, strategii, kultury organizacyjnej [1]. Globalizacja przyczynia się do zmiany parametrów otoczenia współczesnych przedsiębiorstw. Zmienia się zarówno zakres otoczenia jak i jego gęstość mierzona liczbą i agresywnością uczestników (konkurentów), wielością i intensywnością zjawisk w nim zachodzących. Globalizacja przyczynia się do zmiany zachowań ludzi, organizacji, dlatego że dotyczy ona wielu różnorodnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw, aktywności ludzi. Globalizacja to jednak także ogromne wyzwanie, wymaga między innymi nowego podejścia do problematyki zachowań na różnych poziomach organizacyjnych. W wyniku procesu globali-

zacji organizacje zmuszone są także uwzględniać różnice kulturowe, odmienne systemy, techniki podejścia do ludzi i pracy. Wpływa też na kreowanie nowej, otartej postawy dotyczącej zarządzania w skali międzynarodowej. Postawa ta dotyczy przede wszystkim szczególnej troski o konkurencyjność, umiejętności wykorzystywania płynących z niej możliwości, unikania związanych z nią zagrożeń. W dobie postępującej globalizacji wszystkie organizacje stają się bowiem częścią wielkiej ekonomicznej przestrzeni. Oznacza to przejęcie przez nich zasad funkcjonowania jednolitego rynku. Stawia to ogromne wyzwania. Sprostanie nim, to jedno z najważniejszych zadań, jakie stoją współcześnie przed wszystkimi organizacjami.

Rola kultury korporacyjnej w aspekcie zarządzania przedsiębiorstwem

Kultura korporacyjna to wartość, postawy, wierzenia i oczekiwania podzielone przez większość członków korporacji. Współcześnie dużą popularnością cieszy się model kultury korporacyjnej D. Denisona, łączący kulturę z czterema cechami sprawnej organizacji, do których zalicza się: zaangażowanie, spójność, elastyczność oraz misję [20]. Kształtowanie kultury korporacyjnej jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania. Do menedżerów należy zmienianie firm tak aby miały szansę przetrwania na rynku. Menedżerowie coraz bardziej uświadamiają sobie, że świat obrócił się dookoła swej osi, czyniąc niezbędne fundamentalne przewartościowanie orientacji w zarządzaniu, w zakresie celów operacji i procesów jego funkcjonowania, jak twierdzą Collins (1996) i Bumes (2000). Teorie, które wpłynęły na współczesne zarządzanie, to: teorie systemów, podejście behawioralne, sytuacyjne, ukierunkowane na kulturę, dążenie do doskonałości i wdrażanie do praktyki gospodarczej organizacji inteligentnej. W tabeli 1 przedstawiono założenia tradycyjnych i nowych paradygmatów zarządzania.

Menedżerowie XXI wieku powinni pielęgnować złożony zestaw technicznych, funkcjonalnych i społeczno-kulturowych umiejętności, aby mogli sprostać nowemu paradygmatowi, który zwiększył ich odpowiedzialność, zmienił ich ryzyko i osłabił ich kontrolę poprzez spłaszczenie hierarchii. W coraz większym stopniu są też traktowani jako filary i architekci organizacyjnej konkurencyjności łączący ludzi, możliwości i zasoby, przy jednoczesnym unikaniu zagrożenia [17].

Kultura korporacyjna wpływa na pracowników silniej niż jakiegokolwiek kodeksy i regulaminy. Na



Rys .1. Model Scheina – poziom kultury organizacyjnej, [11]

Fig.1 . Schein's model - level of organizational culture Source: [11]

kulturę korporacji szczególny nacisk kładzie kadra kierownicza, opierając się na niej tworzy strategię firmy, ale stosowanie się do jej wytycznych obowiązuje wszystkich pracowników. Dzięki temu utrzymany jest porządek społeczny, każdy wie czego się od niego oczekuje i według jakich zasad ma postępować. Jest to również narzędzie pomagające rozwiązywać problemy w organizacji. Należy pamiętać, że wpływ na nią mają wszystkie osoby związane z korporacją, jak również czynniki zewnętrzne oddziałujące na firmę, aby mogła ona być efektywnie zarządzana. Kultura musi się dostosowywać do nowych trendów w gospodarce, być elastyczną i nie dopuścić do dezaktualizacji jej wartości.

Eksperti podkreślają, że sukcesy firmy zarówno na arenie międzynarodowej, jak i w kraju – w dużej mierze zależą od organizacji i sposobu zarządzania zespołem. Badania wykazują, że kluczowa staje się kultura korporacyjna. Motywacja finansowa – w postaci premii czy podwyżki – działa na pracowników krótkoterminowo. Dodatkowo dążenie do realizacji celu w jednym obszarze może spowodować, że zaniedbane zostaną inne dziedziny.

Finansiści zrzeszeni w organizacji ACCA (the Association of Chartered Certified Accountants) uważają, że kultura korporacyjna ma większy wpływ na pracowników niż kodeksy i regulaminy – wynika z raportu tej organizacji [13]. Błędy w zarządzaniu, które zdarzają się nawet najbardziej doświadczonym menadżerom, mogą jednak tę kulturę zniszczyć.

Wpływ kultury korporacyjnej na efektywność pracy

Kultura korporacyjna jak widać jest traktowana jako coś trudno uchwytanego. W literaturze istnieje szereg definicji, które starają się określić w jasny i zwięzły sposób to pojęcie, jednocześnie można wyszczególnić specyficzne dla różnych typów kultury aspekty. Można określić

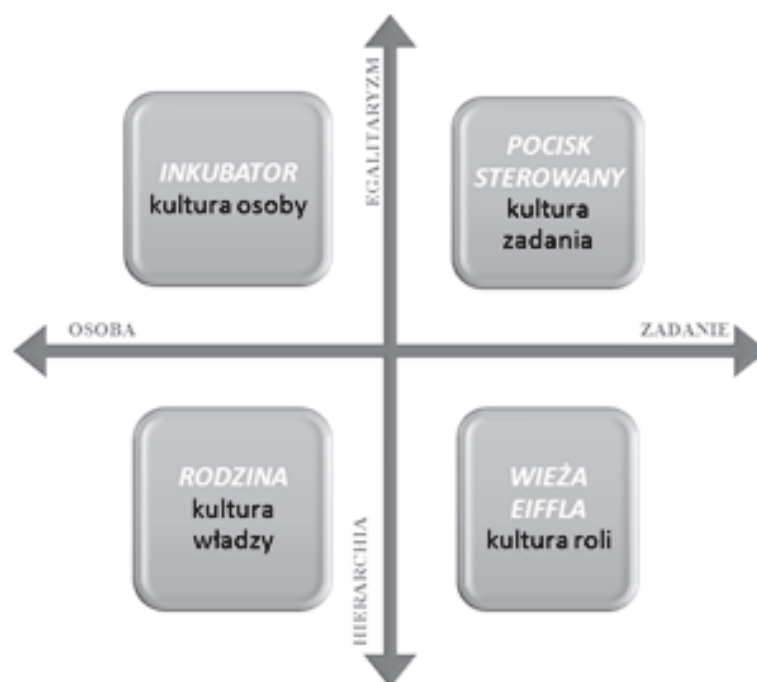
kulturę jako niematerialny, ale jednak zasób – traktowany jako własność dla tej korporacji czy organizacji, ponieważ spełnia dla niej określone funkcje. A drugiej strony może być traktowana jako konstrukcja społeczna, w której poruszają się wszyscy pracownicy. Połączenie tych dwóch koncepcji pozwala na ocenę organizacji jako bytu ekonomiczno-społecznego, który jednocześnie może przynosić zysk i budować wizerunek [19]. W tym aspekcie można i należy traktować kulturę korporacyjną jako element struktur zarządczych, jako element wskazujący kierunek postępowania w każdej płaszczyźnie działania przedsiębiorstwa.

Modele kultur organizacyjnych przedsiębiorstw

W literaturze popularna jest definicja kultury organizacyjnej Scheina, wg której to wzorzec podstawowych założeń wymyślony, odkryty lub rozwinięty przez grupę w trakcie uczenia się, jak radzić sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, który pokazał się wystarczająco wartościowy i który powinni sobie przyswoić nowi członkowie jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania a aspekcie wspomnianych problemów [11]. Wyodrębnił on w kulturze kilka charakterystycznych wzorców, które nazwał poziomami kultury, przedstawia je rysunek 1.

Założenia podstawowe w zasadzie odnoszą się do elementów całkowicie niewidocznych i/lub nieświadomych. Stanowią swoisty fundament kultury korporacyjnej i odnoszą się do ludzkiej natury, relacji międzyludzkich, natury otoczenia w którym działa organizacja oraz relacji tej organizacji z otoczeniem. Jest to warstwa, którą najtrudniej dostrzec [5].

Normy, które wraz z wartościami stawiona drugi poziom w hierarchii Scheina to przykładowo zasady długości czasu pracy, preferowanie punktualności. Normy określają w jaki sposób należy



Rys .2. Modele kultur organizacyjnych, źródło: opracowanie własne na podstawie [14]

Fig. 2. Models of organizational cultures Source : own study based on [14]

robić to, co powszechnie uważane jest za ważne. Często są zapisywane w postaci regulaminów czy kodeksów.

Z kolei najbardziej widocznym poziomem kultury są artefakty, czyli sztuczne twory danej kultury. Są to artefakty językowe, do których zalicza się np. język, legendy, artefakty behawioralne, czyli ceremonie i rytuały oraz artefakty fizyczne w skład których wchodzi przedmioty materialne, technologia itp. Te z kolei są bardzo widoczne na zewnątrz przedsiębiorstwa czy korporacji.

W literaturze przedmiotu wyodrębniono wiele modeli kultur organizacyjnych. [14]. Jednym z najbardziej popularnych klasyfikacji jest ta, która wyróżnia modele podstawie dwóch kryteriów: egalitaryzm – hierarchia oraz orientacja na osobę – orientacja na zadanie. W takim ujęciu, wyróżnia się cztery podstawowe modele kultur organizacyjnych przedsiębiorstw (rysunek1).

Kultura typu rodzina charakteryzuje się nastawieniem na osobę. Relacje między członkami organizacji są bliskie choć hierarchiczne, zachowany jest szacunek dla osób ustawionych wyżej w hierarchii. Pracownicy za założenia długofalowo wiążą się z daną firmą, a przedsiębiorstwo troszczy się o dobrobyt swoich pracowników, interesuje się ich warunkami socjalnymi. Podwładnych cechuje lojalność względem organizacji. Organizacje typu rodzina mają problem z funkcjonowaniem w macierzowych strukturach, gdzie podwójne

podporządkowanie pracowników rodzi problemy typu: komu okazywać większą lojalność. Więzy pokrewieństwa mogą być istotnym kryterium przy zatrudnianiu i awansowaniu pracowników, gdyż członków własnej rodziny ceni się największym zaufaniem. Przełożony w pełni informowany jest o postępach prac i to on podejmuje decyzje. W przedsiębiorstwach przykłada się większą wagę do skuteczności niż sprawności działania. Pracowników silniej motywują relacje interpersonalne niż bodźce finansowe. Coaching i mentoring świetnie wpisują się w model rodziny. W przedsiębiorstwach stosujących ten model często występuje centralizacja oraz ograniczona ilość procedur – wynika to z małej liczby przywódców [14, 5]. Często też dochodzi do sporów o władzę, bowiem traktowana jest ona priorytetowo.

Kultura typu wieża Eiffla charakteryzuje się nastawieniem na zadanie i dużym dystansem władzy. To organizacja typu biurokratycznego. Zadania są jasno określone, a nad ich realizacją czuwają przełożeni. Kierownik to funkcja a nie osoba. Oznacza to, że danego kierownika można stosunkowo łatwo zastąpić inną osobą, która będzie wykonywała określone przez organizację obowiązki. Status przełożonego ogranicza się do miejsca pracy i wynika z pełnionej roli. Poza nią relacje między kierownikiem a podwładnymi mogą być mniej oficjalne. Autorytet kierownika ma podłoże formalne. Kariera w firmie stosującej model kultury

Tab. 2. Charakterystyka modeli kultur organizacyjnych; źródło: opracowanie na podstawie [14] z modyfikacją Autorów
 Tab. 2. Characteristics of models of organizational cultures, study based on [14] with the modification of Authors

| | RODZINA | WIEŻA EIFFLA | POCISK STEROWANY | INKUBATOR |
|------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|---|---|
| styl zarządzania | zarządzanie poprzez wzajemność | zarządzanie poprzez opis stanowisk | zarządzanie poprzez cele | zarządzanie przez wspólną fascynację |
| podstawa władzy | władza nieformalna-więzy nieformalne | władza formalna | wiedza ekspercka (kto ma wiedzę, ten ma władzę) | władza nieformalna-pomysł, idea warta realizacji |
| czynnik spajający | więzi społeczne | podporządkowa nie ścisłym regułom | wspólna wizja, która zespół realizuje | przekonanie o uczestniczeniu w przełomowym odkryciu |
| podstawa kontroli | normy grupowe, presja społeczna | formalne procedury i reguły | wyniki końcowe | autorytet nauki |
| definicja doskonałości | oddziaływanie społeczne | struktura, dyscyplina | profesjonalizm, pragmatyczne wnioski | twórczy geniusz |
| procedury | ograniczona liczba procedur | mocno rozbudowane porcedury | procedury mogą być udoskonalane lub zmieniane | brak, nowo kreowane rozwiązania |

typu wieża Eiffła uzależniona jest od kwalifikacji zawodowych. Pracowników ocenia się za wyniki, awansuje się na podstawie przyrostu kwalifikacji. W pracy członkowie organizacji kierują się ścisłymi regułami i procedurami. Dąży się do obiektywizmu. Takie metody, jak planowanie zatrudnienia, centra ocen, systemy oceniania, programy szkoleń i rotacja stanowisk współgrają z modelem wieży Eiffła. Przedsiębiorstwa stosujące ten model wolno reagują na zmiany. Przykładem krajów, w którym najczęściej spotyka się kulturę wieży Eiffła są Niemcy i Austria [15].

Kultura typu pocisk sterowany to kultura egalitarna zorientowana na zadanie. Dużą wagę przypisuje się realizacji celów strategicznych. Praca oparta jest o zespoły robocze. Obowiązki nie są jasno sprecyzowane. Zespół ma do zrealizowania cel i wszystkie zadania, które z niego wynikają, nawet jeśli w momencie budowy planów nie są jeszcze dobrze opisane. W skład zespołów często wchodzi specjaliści w danej, wąskiej dziedzinie, tworząc zespół interdyscyplinarny. Ze względu na zatrudnianie fachowców kultury pocisku sterowanego są kosztowne. Zmienność projektów utrudnia zawiązywanie ściślejszych więzi między pracownikami. Nie ma miejsca na emocje. Źródłem motywacji pracowników jest sam efekt końcowy ich pracy – trudne przedsięwzięcie, które zdołali zrealizować. Satysfakcja czerpana jest z samej pracy. Wykorzystuje się zarządzanie przez cele i płacę za wyniki. Kulturę taką posiada NASA. Najczęściej

pocisk sterowany charakterystyczny jest dla kultur organizacyjnych amerykańskich i brytyjskich przedsiębiorstw.

Struktura macierzowa to efekt nałożenia kultury typu pocisk sterowany na kulturę typu wieża Eiffła.

Kultura inkubatora charakteryzuje się nakierowaniem na osobę i egalitaryzmem. To kultura typowa dla przedsiębiorstw Doliny Krzemowej. Istotą funkcjonowania organizacji jest umożliwienie samospełnienia się jej członkom. Organizacja pełni rolę służebną względem jej pracowników. To kultura wysoce innowacyjna. Pracowników cechuje indywidualizm i pasja tworzenia oraz emocjonalne zaangażowanie w pracę. Inkubatory mają ograniczoną do minimum strukturę formalną i hierarchię. Władza oparta jest na autorytecie nieformalnym. Charakteryzuje z reguły małe organizacje działające w wysoce innowacyjnych sektorach gospodarki w początkowej fazie funkcjonowania. Najwięcej firm tego typu znaleźć można w Szwecji [15].

W tabeli 2 pokazano podsumowanie charakterystyk czterech modeli kultur organizacyjnych przedsiębiorstw.

Inna klasyfikacja modeli kultury zaproponowana przez Handy'ego dzieli ją na cztery podstawowe [5]: kulturę władzy, roli, zadania oraz ludzi.

Kultura władzy w tym układzie jest bardzo zbliżona do modelu Rodziny z poprzedniej klasyfikacji. Tutaj też charakterystyczne jest podejście

przywódcze, mała liczba procedur i bardzo konkurencyjny klimat pracy. W efekcie organizacja o takiej kulturze jest zdolna do szybkiego reagowania na różne sytuacje, wynika to z dużej kontroli wychodzącej z ośrodka władzy.

Kultura roli to procedury, procedury i jeszcze raz procedury. Status i hierarchia mają ogromne znaczenie, opis stanowiska pracy jest kluczowy. Firmy o takiej kulturze sprawnie działają w stabilnym otoczeniu, mało liczy się indywidualizm.

Z kolei kultura zadania stawia na kompetencje człowieka i jego zaangażowanie w pracę. Realizacja zadania to priorytet, praca odbywa się w zespołach, gdzie dominuje wzajemne motywowanie się. Kultura zdania ma dużą adaptatywność do warunków otoczenia. Dobrze funkcjonuje tam, gdzie są wystarczające i zabezpieczone zasoby. W przypadku ich braku, ma tendencję do przekształcania się w kulturę władzy (przy silnej osobowości potencjalnego przywódcy) lub roli.

Kultura ludzi to kultura tych przedsiębiorstw, gdzie stawia się człowieka, Panuje powszechne zaufanie dla kompetencji i motywacji pracowników, a jednocześnie oni są lojalni w stosunku do firmy, bowiem stanowi platformę kariery dla pracowników. Często takie organizacje mają chwilową kulturę ludzi, potem przekształca się ona w kulturę roli lub zadania, bowiem trudno o konsekwencję i samo motywację ludzi w dłuższym horyzoncie czasu i przy rozrastających się strukturach przedsiębiorstwa.

W każdej z tych kultur można zauważyć zarówno pozytywne, jak i negatywne elementy. W kulturze władzy widać pojawiającą się atmosferę lęku i niepewności. Nie widać też możliwości samorozwoju. Ciężko przestrzegać procedur, bowiem w wielu przypadkach ich nie ma. Z kolei kultura roli warunkowana jest przepisami. Pracownicy niejako odgrywają swoje role zawodowe, zatem nie angażują się ponad to, co jest od nich wymagane. Kultura zadania sprowadza pracownika do ponadstandardowego czasu pracy, myślenia, wykonywania powierzonych czynności. Ceni kreatywność i pracę indywidualną. Jeszcze bardziej nastawiona na samorozwój jest kultura osoby – nacisk kładzie się na rozwój pracowników i ponoszenie ich kwalifikacji, przy założeniu że wszyscy pracownicy właśnie tego chcą i cenią.

Powyższe modele są klasycznym podziałem, jednak w praktyce trudno spotkać organizację, w której wyraźnie można wskazać jeden model kultury. Z reguły organizacja ma kulturę, która jest mieszkanką wyżej wymienionych. Wynika to z innego podejścia do kadry zarządzającej, a innego do pracowników szeregowych.

W przypadku polskiego przemysłu wydobywczego, który z założenia charakteryzuje się szczególną specyfiką, kultur organizacji jest także wysoce specyficzna. Analizując piramidę zamieszczoną na rysunku 1, widać wyraźnie, że poziom artefaktów w przemyśle wydobywczym jest wysoko zaakcentowany. Święto górnicze, zwane potocznie Barbórką, mundury górnicze, celebrowanie pogrzebów, apele – to są artefakty, które zna praktycznie każdy człowiek.

Poziom norm i wartości również jest mocno widoczny. Szereg norm i przepisów, wynikający zarówno z warunków geologiczno-górniczych, determinujących podstawowe zasady bezpieczeństwa pracy, oraz warunki techniczno-organizacyjne, znają wszyscy pracownicy i są ich świadomi.

Najciężej jest w aspekcie założeń, które odnoszą się do ludzkiej natury, relacji międzyludzkich, natury otoczenia w którym działa organizacja oraz relacji tej organizacji z otoczeniem. Ze względu na przytoczoną specyfikę pracy w kopalniach oraz dużą liczbę pracowników, zarówno dołowych jak i administracyjnych, ciężko jest zauważyć charakterystyczne elementy kultury. Toczące się od kilku lat zmiany organizacyjne w polskim przemyśle wydobywczym powodują, że ta kultura, zgłasza w zakresie założeń jest nieustannie w fazie transformacji.

Wydaje się, że wyraźnie widać to na poziomie zarządczym w polskim przemyśle wydobywczym. W zakresie kultury organizacji i szczegółowego jej podziału na wyróżniki, czyli założenia, normy i wartości oraz artefakty, na poziomie kadry zarządzającej nie ma tych elementów wyraźnie sprecyzowanych. Pomijając oczywiście artefakty, które dotyczą zarówno kadry menedżerskiej, jak i całego przemysłu wydobywczego.

W zakresie norm i wartości, pomocnym narzędziem służącym zarówno artykulacji pewnej kultury pracy menedżera i jednocześnie wspomaganie podejmowania decyzji lub/i zarządzania ryzykiem jest kokpit menedżera.

Kokpit menedżera jako element kultury korporacyjnej – wybrane aspekty

Podejmowanie decyzji we współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstwach jest procesem bardzo złożonym i wymagającym dostępu do różnorodnej wiedzy. Potrzeby menedżerów w tym zakresie są realizowane m.in. przez systemy klasy Business Intelligence (BI). Jednym z narzędzi wizualizacyjnych tych systemów są kokpity menedżerskie, które udostępniają wiedzę poprzez warstwę prezentacji.

Pojawienie się kokpitów menedżerskich związane jest z intensywnym rozwojem Business Intelligence. W wyniku szybkich zmian zachodzących w otoczeniu zwiększyły się potrzeby zarządzających w kwestii uzyskiwania tylko pożądaných informacji i wiedzy służącej przede wszystkim podejmowaniu słusznych i skutecznych decyzji. Termin kokpit menedżerski nawiązuje do kokpitu w samolocie czy samochodzie (deska rozdzielcza), gdzie wyświetlane są najistotniejsze informacje - z punktu widzenia pilota lub kierowcy [9]. W anglojęzycznej literaturze najczęstszymi określenia kokpitu są: corporate performance management, performance dashboard, management dashboard czy interactive dashboard.

Menedżerowie obecnie funkcjonujących przedsiębiorstw mają trudne zadanie do zrealizowania. Chęć podejmowania przez nich skutecznych decyzji utrudniona jest głównie przez szum informacyjny, który związany jest z możliwością dostępu do zbyt dużej ilości informacji zarówno ekonomicznych, finansowych i technicznych [16]. Informacje te przy wykorzystaniu systemów klasy Business Intelligence zostają zebrane, poddane procesowi eksploracji, interpretacji i analizy. Zasadniczym zadaniem systemów BI jest wspomaganie kadry zarządzającej w procesie podejmowania kluczowych decyzji biznesowych. Z jednej strony zarządom zależy na podjęciu szybkich decyzji, ale ich skutki nigdy do końca nie zostaną przewidziane (ryzyko podjęcia takiej a nie innej decyzji), z drugiej natomiast wiedzą, że jeśli podejmą ją w odroczonej chwili ze względu na wyniki specjalnych analiz, to zminimalizują to ryzyko, ale tym samym opóźnią następstwa (rezultaty) podejmowanych decyzji. Przed takimi dylematami stają właśnie menedżerowie.

Aby sprawnie zarządzać firmą i uniknąć szumu informacyjnego, menedżerowie powinni wiedzieć jakie są kluczowe wskaźniki dla danego podmiotu i jakie monitorować w celu podjęcia szybkich decyzji oraz sprawdzenia czy firma dobrze funkcjonuje. Kokpit stanowi wizualizację takiego zestawu wskaźników w formie różnych elementów graficznych. Ważne jest, aby każdy podmiot stworzył dla siebie własny zbiór wskaźników wedle własnych potrzeb. Zarządzający muszą określić jakie wielkości, wskaźniki są najważniejsze z punktu widzenia prowadzonej przez nich działalności. Teoretycznie zestaw wskaźników obejmować powinien maksymalnie do 30 wskaźników (podobnie jak zrównoważona karta wyników, ang. Balanced Scorecard), jednak w przypadku małych firm wystarczy monitorowanie kilku kluczowych. Każdy z wskaźni-

ków służy realizacji konkretnego celu, ma określone wielkości zadowalające, miary, zalecenia/działania służące osiągnięciu jego optymalnego poziomu czy osoby odpowiedzialne za realizację zadań. Kokpity stanowią zatem pewnego rodzaju wzorzec założeń, który przedsiębiorstwo powinno realizować.

Wskaźniki powinny obejmować najważniejsze obszary zarządzania jednostki, tzn. że kokpity mogą być wykorzystywane w różnych obszarach takich jak: finanse, zarządzanie produkcją, sprzedaż, marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi czy monitorowanie wsparcia technicznego. Obszary mogą być również bardziej szczegółowe, co wynika z potrzeb przedsiębiorstwa i charakteru prowadzonej działalności. Wówczas mogą się w kokpicie znaleźć:

- obszar struktury aktywów i pasywów.
- obszar źródeł finansowania aktywów.
- obszar zadłużenia i niezależności finansowej.
- obszar płynności finansowej.
- obszar rentowności,
- obszar sprawności zarządzania aktywami i pasywami.

W sytuacji, gdy którykolwiek ze wskaźników zawartych w wyszczególnionych obszarach wskaże nieprawidłową wielkość, będzie stanowić wskaźnik ostrzegawczy dla menedżerów. Na podstawie wizualizacji kluczowych wskaźników menedżerowie monitorujący wybrany obszar bądź obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa mogą szybko zidentyfikować dany problem i podjąć dalsze działania. Obszar, którego będzie ten wskaźnik dotyczyć wymagać będzie zapewne pogłębionej analizy, której zadaniem będzie wyjaśnienie przyczyn powstania nieprawidłowości.

Kokpit dotychczas przeznaczony był przede wszystkim dla kadry zarządzającej (poziomu strategicznego). W chwili obecnej kokpity są tworzone również dla pracowników na poziomie operacyjnym czy taktycznym, ponieważ wszyscy pracownicy potrzebują dostępu do określonej wiedzy w celu podejmowania właściwych decyzji [3]. W zależności od szczebla organizacyjnego, na którym kokpit jest wykorzystywany, może on pełnić różne funkcje (tab.3).

Według niektórych kokpity menedżerskie uznawane są za Systemy Informowania Kierownictwa (ang. Executive Information Systems, EIS), głównie ze względu na ich zasadnicze zadanie – przekazanie odbiorcy pożądaných informacji i wiedzy [6]. Analiza wskaźników znajdujących się w kokpicie pomaga kadrze zarządzającej na różnych szczeblach zarządzania w procesie po-

Tab. 3. Klasyfikacja kokpitów menedżerskich, [18]

Tab. 3. Dashboards' classification

| RODZAJ KOKPITU | UŻYTKOWNICY | FUNKCJE KOKPITU | INFORMACJE |
|----------------|-------------------------|------------------------|--|
| STRATEGICZNY | kierownicy | wykonywanie strategii | podsumowanie i informacje szczegółowe |
| OPERACYJNY | przełożeni, specjaliści | monitorowanie operacji | szczełogłowe |
| TAKTYCZNY | analitycy, menedżerowie | mierzenie postępu | podsumowanie i informacje szczełogłowe |

dejmowania decyzji, natomiast kadrze technicznej (na niższych poziomach) w lepszej eksploatacji wyposażenia i infrastruktury [2]. Odpowiednio zaprojektowany kokpit menedżerski i jego wykorzystanie przekłada się na zwiększenie efektywności całej organizacji.

Reasumując można stwierdzić, że kokpit menedżerski to narzędzie wizualizacyjne wspomagające zarządzających przedsiębiorstwem w:

- monitorowaniu najistotniejszych dla podmiotu wskaźników,
- procesie podejmowania decyzji, zarówno tych strategicznych, jak i operacyjnych,
- zarządzaniu ryzykiem,
- zawężeniu obszarów działalności do priorytetowych,
- wskazaniu pewnych ram działalności,
- przedstawieniu wzorców założeń przedsiębiorstwa.

Tym samym kokpit stanowiąc element wskazujący kierunek postępowania w różnych płaszczyznach działania podmiotu wpisuje się w jego kulturę korporacyjną, organizacyjną, kulturę pracy menedżera. Może być stosowany w kulturze typu wieża Eiffla określając relacje między pracownikami oraz przedstawiając pewne reguły i procedury dotyczące realizacji kluczowych wskaźników czy w kulturze typu pocisk sterowny bądź zadania,

gdź zorientowany jest na zarządzanie przez cele, ich realizację oraz realizację zadań poprzez pojedyncze osoby lub zespoły robocze.

Podsumowanie

Modele kultury organizacyjnej definiowane w literaturze przedmiotu są klasycznym podziałem, jednak w praktyce trudno spotkać organizację, w której wyraźnie można wskazać jeden model kultury. Z reguły organizacja ma kulturę, która jest mieszanką wyżej wymienionych. W przypadku polskiego przemysłu wydobywczego, który z założenia charakteryzuje się szczególną specyfiką, kultura organizacji jest także wysoce specyficzna. W świetle obecnych zmian organizacyjnych i prawnych w polskim sektorze energetycznym, koniecznym wydaje się być przebudowa, a w niektórych przypadkach ponowna kreacja kultury korporacji. W aspekcie procesów zarządczych także. W tym obszarze, elementem uzupełniającym kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa może być kokpit menedżerski. Wspomaga on pracę zarówno kadry zarządzającej, jak i kadry technicznej dostarczając właściwych informacji we właściwym czasie w celu zachowania przyjętych norm i wartości, usprawnieniu procesu podejmowania decyzji, ostrzegania przed negatywnymi zjawiskami i zarządzania ryzykiem oraz zwiększenia wydajności działalności organizacji.

Literatura – References

1. Bator K., Wyzwania rozwojowe wobec polskich przedsiębiorstw w kontekście przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, [w:] „Regionalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości”, (red.) K. Safina, Wyd. Stowarzyszenie „Wspólnota Akademicka”, Legnica, 2003.

2. Burnos A., Kluczowe wskaźniki efektywności, „Przemysł Farmaceutyczny”, nr 2, 2010.
3. BusinessObjects Dashboard Manager, dostępne pod adresem: http://www.businessobjects.com/global/pdf/products/performance management/ds_dashboard_manager.pdf
4. Cynarski W. J., Globalizacja a spotkanie kultur, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 2003.
5. Fryzeł B., Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2005.
6. Furmankiewicz M., Sołtysik-Piorunkiewicz A., Ziuziański P., Zaawansowane techniki graficznej analizy danych epidemiologicznych na kokpicie menadżerskim, „Informatyka Ekonomiczna”, Business Informatics, nr 2 (32), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
7. Gierszewska G., Wawrzyniak B., Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, 2001.
8. Grudzewski W.M., Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 3, 2006.
9. Guzek J., Pulpit menedżerski studenta jako narzędzie wizualizacji jego postępów w procesie e-learning, [w:] Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne. Zeszyt 2/2010, (red.). Z. E. Zielińskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce, 2010.
10. Hejduk I.K., Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 3, 2006
11. Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym, Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, (red.) R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2012.
12. Misiak W., Globalizacja – więcej niż podręcznik, Diffin, Warszawa 2007.
13. Raport ACCA – 2014 - siódma edycja CFO European Summit 2014.
14. Rozkwitalska M., Kultury organizacyjne przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/1150/problemy_zarzadzania-2008-%5BRozkwitalska%20M.%5D.pdf?sequence=1.
15. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002.
16. Woźniak T., Jakie wskaźniki finansowe powinniśmy monitorować, aby sprawnie zarządzać firmą, „Controlling”, nr 2, 2011.
17. Zarządzanie Zmianami - Biuletyn Polish Open University nr 3, 2007.
18. Ziuziański P., Furmankiewicz M., Rola kokpitu menedżerskiego w procesie podejmowania decyzji, Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: organizacja i zarządzanie, z. 77, 2015.
19. <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/677728,Wplyw-kultury-organizacyjnej-firmy-na-efektywnosc-pracownikow.html>
20. www.wikipedia.pl

Corporate Culture in Terms of Management Processes in the Polish Mining Companies

The article brings closer the concept of corporate culture, with special emphasis on processes management. Characterized basic models of corporate culture, the evaluation of individual elements trial culture in the Polish mining industry enterprises. The authors characterize the Manager Cockpit as a tool of System Business Intelligence to support a culture of work.

Keywords: corporate culture, organizational culture, Manager Cockpit