

## РАЗДЕЛ 5 УЧЕТНЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ

dr hab. Mazur B. Prof. PL, dr Jabłczyńska G., adiunkt PL  
Politechnika Lubelska,  
Lublin, Polska  
[b.mazur@pollub.pl](mailto:b.mazur@pollub.pl); [g.jablczynska@pollub.pl](mailto:g.jablczynska@pollub.pl)

### KULTURA ORGANIZACYJNA I JEJ SPOŁECZNO-RELIGIJNE DETERMINANTY

Osiąganie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa uwarunkowane jest czynnikami dwojakiej natury, z których jedne noszą nazwę „twardych” a drugie „miękkich”. Czynniki „twarde”, do których zalicza się technologię szybko przenikają granice państw i bramy przedsiębiorstw będąc łatwymi do naśladowania, dlatego też coraz większego znaczenia nabierają czynniki „miękkie”, do których zalicza się kulturę przedsiębiorstwa.

Znaczenie kultury w organizacji określił J. Kozielski uznając, że „kultura ma istotne znaczenie w najbardziej efektywnych przedsiębiorstwach. Symbole, rytuały, język, zwyczaje i filozofia zarządzania wpływają na silniejsze powiązanie pracowników z losami zakładu. Kształtują ich tożsamość i charakter. Wpływają na motywację załogi. Często są źródłem dumy. Przedsiębiorstwo przestaje być jedynie maszynką do produkowania zysku, staje się jednocześnie środowiskiem psychologicznym o wymiarach humanistycznych.”<sup>2</sup>

Kultura przedsiębiorstwa to jego kultura organizacyjna, która przez praktyków i teoretyków organizacji uznana została za psychologiczny majątek organizacji, dzięki któremu można przewidzieć zasoby finansowe organizacji za pięć lat.<sup>3</sup>

Określeniem *kultura organizacyjna* po raz pierwszy posłużył się E. Jacques, przeprowadzając w latach 40. XX w. badania w fabryce Glaciar<sup>4</sup>. Jednakże już znacznie wcześniej, w latach trzydziestych ubiegłego stulecia, grupy badaczy pod kierunkiem E. Mayo i F. Roethlisbergera, zwróciły uwagę na znaczenie klimatu społecznego oraz występowanie norm i zwyczajów w obrębie grup funkcjonujących w badanych zakładach Hawthorne. O możliwości powstawania zrębów kulturowych dosyć obszernie pisano także w latach 50. ubiegłego wieku<sup>5</sup>. Określenie to coraz częściej pojawiało się w latach 60. XX wieku, kiedy to lawinowo ruszyły badania inspirowane ustaleniami E. Mayo i F. Roethlisbergera<sup>6</sup>. Podobny termin „kultura korporacyjna” powstał w latach 70. ubiegłego wieku.

W tym okresie powstało wiele prac o podstawowym znaczeniu dla dzisiejszego rozumienia kultury organizacyjnej z punktu widzenia antropologii. Zagadnienie kultury w organizacji stało się szczególnie aktualne na przełomie lat 80. i 90. w związku ze szczególnym zainteresowaniem tym tematem socjologii organizacji i psychologii zarządzania. Rozkwit literatury na ten temat wiąże się z pojawieniem się na rynku wydawniczym pozycji takich autorów, jak W.A. Ouchi, T.E. Deal i A.A. Kennedy, R. Pascale i A. Athos, T.J. Peters i R.H. Waterman, G. Hofstede, L. Smircich, E. Schein i wielu innych.

Kultura jest niezwykle ważnym, ale nie jedynym czynnikiem wpływającym na zarządzanie i funkcjonowanie organizacji. Z uwagi na to, że jest odpowiedzialna za tworzenie niepowtarzalnych zachowań uczestników organizacji, widocznych w działaniu ludzi i stylu przywództwa, winna być przedmiotem systematycznej analizy. Na kształt kultury danej organizacji wpływ mają liczne czynniki, dlatego też w badaniu niezbędny jest model integrujący.

Przy przyjęciu zintegrowanego modelu statusu kultury organizacyjnej należy założyć, że jej wartości są determinowane i kształtowane przez szereg czynników o charakterze zarówno endogenicznym, jak i egzogenicznym. Czynniki te tworzą określony spójny wzajemnie ze sobą powiązanych zależności, w wyniku których powstaje określony typ kultury organizacyjnej. Czynniki endo i egzogeniczne wpływające na kulturę organizacji można uporządkować i pogrupować zgodnie z jednym z trzech sposobów zaproponowanych przez A. Browna i D. Drennana, G. Aniszewską i I. Gielnicką oraz A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego.

<sup>2</sup> T.J. Peters, R.H. Waterman, *In search of excellence*, op. cit., za: J. Kozielski, *Charakter przy maszynie*, (w:) Człowiek wielowymiarowy, Wyd. Ak. „Żak”, Warszawa 1998, s. 212.

<sup>3</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, op. cit., s. 55.

<sup>4</sup> Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 53.

<sup>5</sup> D.J. Hickson, D.S. Pugh, *Management Worldwide. The Impact of Societal Culture on Organizations around the Globe*, Penguin Books, London 1995, s. 6-8.

A. Brown i D. Drennan wskazują na trzy podstawowe grupy elementów kształtujących kulturę organizacyjną poszczególnych przedsiębiorstw: kulturę narodową, regionalną oraz lokalną, w jakiej działa przedsiębiorstwo, czynniki związane z założycielem lub liderem organizacji, jego wizją, stylem zarządzania, oraz rodzaj podejmowanej działalności.<sup>7</sup> G. Aniszewska i I. Gielnicka za czynniki kulturotwórcze uznały te, które są związane z otoczeniem, z organizacją i z jej uczestnikami.<sup>8</sup> A.K. Koźmiński i W. Piotrowski zaproponowali agregację zmiennych zewnętrznych i wewnętrznych interferujących z kulturą organizacyjną. Do ważnych czynników wpływających na kulturę organizacji zaliczyli oni typ otoczenia, typ organizacji, cechy organizacji oraz cechy uczestników organizacji.<sup>9</sup>

Dokonana przez A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego agregacja zmiennych wchodzących w interakcję z kulturą organizacyjną obejmuje dwie grupy zmiennych: wewnętrzne i zewnętrzne. Do zmiennych zewnętrznych zaliczyli oni:

**Typ otoczenia** - Jednostki i organizacje działając w określonym otoczeniu znajdują się z nim w ciągłej interakcji. Na normy i wartości ich uczestników oddziałują więc normy i wartości wykształcone przez kulturę narodową działające w danym kraju organizacje, jak również kultury regionalne, lokalne oraz aktualny system wartości społeczeństwa. Wzorce wynikające z kultury narodowej wpływają, z różną siłą oddziaływania, na wszystkie elementy systemu społeczno-kulturowego organizacji. Na charakterystykę kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oddziałuje również kultura regionalna oraz kultura branży, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje<sup>10</sup>;

**Cechy uczestników** - Każdy uczestnik organizacji wnosi do kultury organizacji własne doświadczenia, „prywatne” normy i wartości, jak również własne punkty widzenia, oceny, style zachowania. Nie bez znaczenia jest także struktura wiekowa i płeć pracowników. Tam, gdzie przeważają pracownicy starsi wiekiem kultura będzie oparta na takich wartościach jak tradycja, bezpieczeństwo. Gdy mamy do czynienia z pracownikami młodszymi, obserwować możemy większe skłonności do ryzyka oraz otwartość na zmiany. W przedsiębiorstwie sfeminizowanym wzorce kulturowe są zazwyczaj inne niż w firmie o przewadze mężczyzn. Mężczyźni łatwiej tworzą zwarte zespoły i wytwarzają silniejsze więzi niż kobiety, są natomiast mniej tolerancyjni wobec jednostek nieprzystosowanych i innych niż większość z nich.

Do cech zmiennych wewnętrznych zaliczyli:

**Typ organizacji** - Na kulturze organizacji odbija się każda zmiana sytuacji gospodarczej. Czasy kryzysu wymagają większej dyscypliny członków organizacji. Natomiast w czasach dostatku można sobie pozwolić na większy luz. Kultura organizacji zależy także od tego, z jaką branżą i technologią mamy do czynienia. Duże znaczenie ma również forma własności;

**Cechy organizacji** - Istotne znaczenie dla kultury organizacji danej firmy ma jej wiek, historia i wielkość. Na przykład typowymi cechami starych organizacji z długimi tradycjami są rytualizm i konserwatyzm. Natomiast to czy kultura organizacji jest skoncentrowana wokół takich wartości jak dyscyplina, posłuszeństwo, lojalność i czy opowiada się za większą samodzielnością pracowników zależy głównie od dominującego w organizacji stylu zarządzania.

Najczęściej wskazywanym i analizowanym czynnikiem zewnętrznym determinującym wartości kultury organizacyjnej jest kultura narodowa. Badanie dowodzą, że łączenie kultury organizacyjnej z kulturą narodową skutkuje wysoką satysfakcją z pracy<sup>11</sup>, usprawnia procesy decyzyjne<sup>12</sup> i jest pozytywnie skorelowane z efektywnością działań w organizacji<sup>13</sup>. Potwierdza to ostatecznie tezę, że organizacje nie posiadają swojej własnej kultury organizacyjnej, która byłaby niezależna od kultury społecznej, w której działają<sup>14</sup>, i że zachodzi dyfuzja wartości i norm z kultury społeczeństwa do kultury organizacyjnej<sup>15</sup>. Możliwe jest również oddziaływanie zwrotne,

<sup>6</sup> R.B. Kuc, J.M. Moczyłowska, *Zachowania organizacyjne*, op. cit., s. 349.

<sup>7</sup> A. Brown, *Organizational Culture*, Pitman Publishing, London 1998, s. 42; D. Drennan, *Transforming Company Culture*, McGraw-Hill, London 1992, s. 58.

<sup>8</sup> G. Aniszewska, I. Gielnicka, *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999, s. 44-59.

<sup>9</sup> A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Kierowanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 1999, s. 465.

<sup>10</sup> J. Chatman, K. Jehn, *Assesing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?* "Academy of Management Journal", 1994, vol. 37, s. 522-553.

<sup>11</sup> J.R. Lincoln, R. Hanada, J. Olson, *Cultural orientations and individual reactions to organizations: a study of employees of Japanese armed forces*, "Administrative Science Quarterly" vol. 26, 1981, s. 93-115.

<sup>12</sup> J. Misumi, *Decision-making in Japanese groups and organizations*, (w) *International Perspectives on Organizational Democracy*, eds. B. Wilpert, A. Sorge, Wiley, New York 1984.

<sup>13</sup> G.R. Ferris, J.A. Wagner, *Quality circles in the United States: a conceptual re-evaluation*, "Journal of Applied Behavior Science" vol. 21, 1985, s. 155-167.

<sup>14</sup> *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, red. C.L. Cooper, S. Cartwright, P.C. Earley, John Wiley & Sons, West Sussex 2001.

<sup>15</sup> Por. Cz. Sikorski, *Organizacyjne uczenie się jako forma kształtowania kultury organizacyjnej*, (w) red. Sitko-Lutek, *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, C.H.Beck Warszawa 2009, s. 113.

choć – jak się wydaje - zachodzi ono na mniejszą skalę ze względu na wielkość zbiorowości oraz siłę zakorzenienia wartości i norm.

Analizując zagadnienie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw nie sposób pominąć kwestii religii, ponieważ może ona posłużyć do wyjaśnienia tych aspektów, które nie są wyjaśnione drogą badań kultury narodowej. Kultura jest zbiorem wartości religijnych, które są „przynajmniej częściowo, indywidualne dla osób żyjących w tym samym środowisku społecznym”<sup>16</sup>.

Oddziaływanie religii na proces pracy jest nie do przecenienia, ponieważ praca i religia wraz z ich wzajemnymi relacjami są fundamentalną częścią ludzkiego społeczeństwa<sup>17</sup>. Dotychczasowe, niezbyt liczne badania, potwierdziły istnienie zależności między religią a postawami wobec pracy, dowiodły także związku religii z motywacją, satysfakcją z pracy a nawet zaangażowaniem w pracę. Rola religii polega na tym, że wyposaża ona swoich wyznawców w system wartości, zgodnie z którymi należy żyć, ale odnoszą się one także do środowiska pracy. Badania dowodzą także, że pracownicy zwracają się do Boga, kiedy zmuszeni są podejmować trudne decyzje. Praktycy biznesu za imperatyw przyjmują twierdzenie o konieczności rozumienia roli religii, jako że silnie oddziałuje ona na życie organizacyjne<sup>18</sup>. Rolę religii doceniają także niektórzy spośród teoretyków zarządzania, uznając religię za drugą pod względem ważności, po narodowości, kulturową zmienną wymiaru indywidualizmu.

**Киевич Д. А.**, магистрант

Университет экономики в Праге,  
факультет международных экономических отношений  
г. Прага, Чешская Республика  
diana.kievich@yandex.ru

## **ОБЪЕКТИВНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ДЕДОЛЛАРИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Мы все являемся свидетелями того, что в течение нескольких последних лет Россия, Китай, Индия и ряд других стран скупают огромные объёмы золота, в основном, чтобы пополнить валютные резервы своих Центральных банков, которые до этого момента содержались, по большей части, в долларах и евро. И если до недавнего времени было непонятно почему это происходит (*в течение нескольких лет на рынке золота крупнейшими покупателями физического золота были Центральные банки Китая и России*), то спустя время стало ясно, насколько глубокой была стратегия, которую они реализовывали, просто создавая доверие к своим валютам на фоне растущих долговых проблем глобальной экономики, экономических санкций и воинственного настроения торговой верхушки Вашингтона.

Таким образом, как нам видится, Китай и Россия, присоединившиеся к своим основным торговым партнёрам в странах БРИКС (*Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южная Африка*) и странам-партнёрам евразийских стран Шанхайской организации сотрудничества (*ШОС*), собираются завершить создание новой денежной альтернативы доллару. Этот шаг был исторически предопределён, хотя и до определённого момента не было определённой ясности, поскольку это, прежде всего, стратегия для освобождения независимых государств от доллара и от их уязвимости к дальнейшим санкциям США и финансовой войне на фоне долларовой зависимости. Это в конечном итоге должно произойти [1].

Что касается Республики Беларусь, то проблема с начала самой долларизации белорусской экономики обрела актуальность ещё на закате существования СССР. Мы хорошо помним, как в конце 80-х начале 90-х годов сбережения граждан начали стремительно девальвироваться, теряя свою покупательную способность. Основными причинами для этого стали отсутствие товарного обеспечения и некорректные экономические действия руководства СССР. И последствиями всего этого стал стремительный рост цен, скачок валютного курса и рост недовольства населения. Логичным решением на тот момент оказалась привязка

---

<sup>16</sup> Kankaanranta-Jännäri, J. *The relationship between organizational culture and individual values: a comparative study between Estonia and Finland*, in *National and International Aspects of Organizational Culture*. M. Vadi, A. Reino, and G. Hämmäl, eds. Tartu University Press, Tartu 2006, s 209–223.

<sup>17</sup> Davie G., *Sociology of Religion*, Sage, Thousand Oaks, CA, 2007.

<sup>18</sup> Parboteeah K.P., Cullen J.B., Paik Y., *Religious Groups and Work Values, A Focus on Buddhism, Christianity, Hinduism, and Islam*, “International Journal of Cross Cultural Management”, 2009 vol.9(1), s. 51-53.