

Jacek Dziwulski

Wpływ kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 34, 283-293

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JACEK DZIWULSKI¹
Politechnika Lubelska

WPŁYW KULTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA NA BUDOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU

Streszczenie

W artykule zaprezentowano wybrane koncepcje i podejścia do kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia kultury organizacyjnej w zarządzaniu organizacją biznesową, publiczną czy non profit. Przedstawiono tendencje zmian w kreowaniu zachowań organizacyjnych. Podjęto także próbę ewaluacji kultury organizacyjnej w organizacji przyszłości. Zaprezentowano również tworzenie innowacyjnej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, zarządzanie przedsiębiorstwem, przewaga konkurencyjna

Wprowadzenie

Trudno zdefiniować pojęcie kultury organizacji. Ogólnie jest przyjęte, że kultura organizacji to zbiór wartości, norm i postaw menedżerów oraz podwładnych. Określa to, co jest najważniejsze dla organizacji i na czym polega jej istota działania. Nastawienie organizacji powinno być ukierunkowane na wzrost, czyli zapewnienie satysfakcji nabywcom dóbr i usług oraz zadowolenia pracowników. Kultura swoje odbicie znajduje w misji organizacji. Ich wspólne cechy to społeczna odpowiedzialność i funkcjonowanie silnego układu organizacyjnego nastawionego w szczególności na zaspokajanie potrzeb nabywców, a także produktywności, wydajności i zysku.

Celem artykułu jest przybliżenie znaczenia kultury organizacyjnej w zarzą-

¹ jacekdziw@interia.pl.

dzaniu organizacją biznesową, publiczną czy non profit. Kluczowym kapitałem w każdej organizacji jest kapitał ludzki, który jest nierozzerwalnie związany z kreowaniem kultury organizacyjnej. Ludzie dostosowują się do zachowań organizacyjnych, tworzą i zmieniają te zachowania w zależności od otoczenia, w którym funkcjonują. W artykule zaprezentowano wybrane kierunki zmian w kulturze organizacyjnej pod wpływem zmian otoczenia. Ma to na celu uświadomienie menedżerom czy interesariuszom organizacji, jak ogromną wagę ma kultura organizacyjna w procesie zarządzania organizacją, a przede wszystkim wpływ klimatu organizacyjnego na działania ludzi. Można postawić trzy tezy:

1. Kultura organizacyjna może stanowić mocny fundament dla tworzenia silnego i mocnego przedsiębiorstwa na rynku.
2. Kultura organizacyjna nastawiona na wiedzę powinna ukierunkować swoje działania na jej generowanie oraz rozwój.
3. Znaczenie kultury organizacyjnej, wartości i wizji w organizacji wzrasta wtedy, gdy wzrasta udział usług, kapitału intelektualnego oraz wzrastają oczekiwania interesariuszy.

Kluczowe elementy i funkcje kultury organizacyjnej

Za sprawą globalizacji czy też dużej konkurencji kultura organizacji ulega ciągłym przemianom. Wpływa na tworzenie w świadomości partnerów rynkowych, a także klientów, obrazu przedsiębiorstwa. Obraz organizacji może być odbierany pozytywnie albo negatywnie przez interesariuszy organizacji. Pierwotna kultura wywodzi się od filozofii pierwszego założyciela firmy. Następnie przekazywana jest na pracowników przez symbole materialne, język, rytuały, anegdoty. Menedżerowie tworzą wspólny klimat, określają granice, co jest dobre, a co nie. Do organizacji dobierani są nowi pracownicy przeważnie o podobnych poglądach.

W skład kultury wchodzi elementy trwałe, dlatego tak trudno ją zmienić. Kształtuje je się przez kilka, a nawet kilkanaście lat. Zależy to od długości życia danej organizacji. Mają one głęboko zakorzenione wartości, do których pracownicy są bardzo przywiązani. Treść i siła kultury wpływa na klimat etyczny organizacji i zachowania etyczne jej członków. Pielęgnowanie wysokich standardów etycznych występuje tylko wtedy, gdy kultura organizacji wykazuje tolerancję dla ryzyka, małą agresywność, a zwłaszcza skupia się zarówno na środkach, jak i celach wyznaczonych do realizacji przez przedsiębiorstwo. Istotne jest również nowatorstwo menedżerów oraz dążenie do wyznaczonych celów.

„Relatywizm kultury organizacyjnej wynika z celów i środków specyficznych dla poszczególnych firm, ale także z kryteriów selekcji psychologicznej preferującej określone typy osobowości i inteligencji swoich pracowników. (...) Tradycja jest źródłem ideologii i obyczaju, stanowiących bazę określonego typu kultury.(...). Jest wartością trwałą każdej firmy i wyznacznikiem jej efektywności i oryginalności”². Właściwa kultura i etyka w organizacji przyczynią się do właściwego zarządzania przedsiębiorstwem, bez konieczności ciągłego kontrolowania pracowników. Firma powinna być zarządzana takimi wartościami, które są propagowane przez kierownictwo. W rękach menedżerów leży moralność i etyka decyzji podejmowanych w imieniu organizacji. Ich obowiązkiem jest dotrzeć do pracowników w taki sposób, aby w ich pracy moralna idea biznesu przyświecała jako główny cel. Dlatego na stanowiskach kadry kierowniczej powinni znajdować się nie tylko ludzie dobrze wykształceni, ale i dojrzały moralnie, dążący w swych decyzjach do doskonałości.

Kultura organizacyjna, według E. Scheina, to fundamentalne założenia, które zostały stworzone wewnątrz organizacji. Z punktu widzenia psychologiczno-socjologicznego to system norm, wartości określający sposób postępowania organizacji przez zespół. Na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa mogą składać się:

- wzory myślenia – wartości utworzone w przedsiębiorstwie, służące pracownikom do dokonywania odpowiednich wyborów; wzory te są standardami zachowań sprzyjających nawiązaniu znajomości i utrzymaniu pozytywnej relacji między personelem, normami zaś określa się nieformalne zasady postępowania będące fundamentem życia społecznego w danej instytucji,
- wzory zachowań – pod tym pojęciem kryje się szereg postaw, które w aspekcie psychologii społecznej nazywane są predyspozycjami psychicznymi istoty ludzkiej do pewnych zachowań,
- symbole – mogą to być elementy fizyczne, czyli strój służbowy, elementy ozdobne, charakterystyczne dla danej organizacji, bądź może być to język pełniący rolę komunikacji między współpracownikami, hasła, skróty myślowe.

Każda grupa tworzy system społeczny, który funkcjonuje w miejscu pracy. Aby utrzymać pracowników w organizacji i w pełni wykorzystać ich kompetencje, by i oni mogli sami być efektywni, należy stworzyć pozytywną kulturę

² J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 209–210.

sprzyjającą produktywnej pracy, wykonywaniu prawidłowo poleceń, dzielenia się między współpracownikami wiedzą, informacjami. Pozytywna kultura organizacyjna to prawidłowa komunikacja między pracownikami oraz między pracownikami a zarządem czy dyrekcją. Takie kontakty rodzą zaufanie, budują pozytywne relacje, utożsamiają pracowników z instytucją i kreują dobry wizerunek wewnątrz organizacji, a to wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa. Utożsamianie się pracowników z miejscem pracy stanowi istotny czynnik w oczach pracodawcy. Pozytywna kultura wpływa na pracowników, budując nowe fundamenty dla kapitału organizacyjnego³.

Kultura organizacyjna nastawiona na wiedzę powinna ukierunkować swoje działania na jej generowanie oraz rozwój. Charles Leadbearter uważa, że każda instytucja opierająca się na wiedzy i będąca we wspólnej korelacji z kulturą musi posiadać pewne cechy, które sprzyjać będą generowaniu wiedzy, co znaczy samodzielności jednostki, zaś zespoły powinny posiadać pewien zakres swobody w celu wygenerowania nowych pomysłów, a pracownicy mieć możliwość wykazania się w sferze kreatywnego i innowacyjnego myślenia. Organizacja już w trakcie doboru pracowników musi ustalić profil kandydata i nastawić się na pozyskiwanie wyspecjalizowanych jednostek o wcześniej ustalonych kompetencjach⁴. Wewnątrz firmy zachowania przyczyniające się do dzielenia się wiedzą, informacjami między pracownikami powinny być promowane. Sama jednak instytucja musi patrzeć w przyszłość, swoje działania zorientować na rozwój firmy i swoich podwładnych. W swoich zasobach musi posiadać pracowników zdolnych, kreatywnych, o dużej wiedzy, doświadczeniu i kompetencjach.

Kultura organizacyjna ma pełnić funkcję wyjaśniającą i przedstawiającą liczne wskazówki postępowania, ale także ma pomóc zrozumieć działania instytucji, w której pracują. Kultura taka będzie stanowić bodziec do działania, czynnik motywujący do twórczego myślenia i chęci współpracy z organizacją. Może stanowić mocny fundament dla tworzenia silnej firmy z uwzględnieniem zdolnych, wykształconych pracowników stanowiący zgrany zespół wykonujących pracę w przyjaznej atmosferze, kreując tym samym wizerunek firmy wewnątrz niej i na zewnątrz⁵.

Kultura organizacyjna pełni pięć podstawowych funkcji: integracyjną, per-

³ J. Low, P.C. Kalafut, *Niematerialne wartości firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 151.

⁴ Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 54.

⁵ J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2005, s. 29.

cepcyjną, adaptacyjną, nadawania tożsamości oraz stymulowania zmian organizacyjnych⁶. Funkcja integracyjna kultury organizacyjnej, według P. Bate'a, to kultura rozumiana jako społeczny „klej” utrzymujący organizację w całości. Ten „klej” to uczestnictwo w organizacji, które przejawia się w zrealizowaniu i akceptowaniu wspólnych celów, wartości, norm i zwyczajów. E.H. Schein wymienia sześć grup czynników, które pozwalają oceniać stopień integracji kulturowej grupy pracowniczej:

- wspólny język oparty na podobnych rozumianych kategoriach pojęciowych, na własnym słownictwie,
- określanie granicy grupy, oddzielającej ją od otoczenia,
- stworzenie hierarchii wewnętrznej i zasad stratyfikacji społecznej wewnątrz grupy,
- utrwalenie się zasad, reguł i rytuałów regulujących stosunki między członkami grupy,
- uzgodnienie systemu kar i nagród,
- przyjęcie wspólnej ideologii, która pozwala uzasadnić stosunek członków grupy do samej organizacji oraz panujących w niej reguł⁷.

Funkcja percepcyjna jest to sposób postrzegania rzeczywistości, otoczenia, organizacji i siebie przez członków organizacji. A.M. Pettigrew definiuje kulturę organizacyjną, przez nawiązanie do funkcji percepcyjnej, jako system kolektywnie akceptowanych znaczeń, zrozumiałych dla grupy w określonym czasie⁸. Funkcja ta może być postrzeganiem rzeczywistości organizacyjnej i otoczenia przez pryzmat filtrów poznawczych i stereotypów, wspólnych członkom organizacji.

Funkcja adaptacyjna wiąże się z wypracowaniem scenariuszy zachowania się w określonych sytuacjach dzięki postrzeganiu rzeczywistości organizacyjnej i otoczenia jako elementów względnie stabilnych. E.H. Schein mówi o funkcji adaptacyjnej jako spoiwie grupy pracowniczej. Kultura organizacyjna umożliwia identyfikację pracowników z organizacją przez budowanie porozumienia. Elementy konsensusu według Scheina to⁹:

- wizja, misja i strategia,
- cele organizacji, które z jednej strony prowadzą do realizacji misji, zaś

⁶ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 13–16.

⁷ E.H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985, s. 50.

⁸ A.M. Pettigrew, *On studying organizational culture*, „Administrative Science Quarterly” 1979, December.

⁹ E.H. Schein, *Organizational...*, s. 51.

- z drugiej uwzględniają interesy pracowników,
- środki umożliwiające osiągnięcie celów, np. system zarządzania, model podejmowania decyzji, podział pracy, technologia itp.,
 - kryteria oceny działania organizacji wraz z założonymi strategiami i metodami oraz narzędziami służącymi do korygowania działań.

Nadawanie tożsamości organizacji jest związane z tworzeniem wspólnego, spójnego wizerunku organizacji, poczucia wspólnoty jej uczestników. Kultura organizacyjna staje się katalizatorem i narzędziem zmian organizacyjnych.

Innowacyjna kultura organizacyjna a przewaga konkurencyjna na rynku

Wiele organizacji na świecie, które działają globalnie, zatrudnia pracowników z różnych krajów. Przemieszczenie ludzi o różnej kulturze i mentalności wymusza wprowadzanie zmian w zachowaniu osób i organizacji. W przyszłości powstanie nowa, globalna i ujednoczona kultura organizacyjna, która będzie się charakteryzować:

- relatywizacją wartości i norm kulturowych (wcześniej uznawanych za uniwersalne tylko dla kultur lokalnych),
- ujednoczeniem wartości i wzorców,
- utratą znaczenia i specyfiki wartości narodowych,
- ujednoczeniem komunikacji¹⁰.

Kultura globalna jest rozpowszechniana przez takie mechanizmy, jak: korporacje transnarodowe, globalne rynki finansowe, ujednoczoną komunikację masową oraz wzory zarządzania *on best way*. Kształtowanie kultury organizacyjnej jest związane ze zmianami, które zachodzą w otoczeniu organizacji, a w szczególności w sektorze konkurencyjnym. E.H. Schein wymienia kilka możliwych negatywnych skutków braku zmian kultury, które wiążą się z oddziaływaniem na inne elementy organizacji:

1. Ograniczanie możliwości wdrażania nowych strategii – założenia dotychczasowej kultury kłócą się z założeniami nowej strategii.
2. Problemy pojawiające się w sytuacji fuzji czy przejęć – różne wartości kulturowe.
3. Trudności związane z wdrażaniem nowych rozwiązań w sferze organizacji, technologii i struktury organizacyjnej.
4. Generowanie konfliktów międzygrupowych – wzmacnianie subkultur czy kontrkultur.
5. Kłopoty z systemem komunikacji – różne perspektywy subkultur organizacji.

¹⁰ Ł. Sulkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 151.

6. Trudności z asymilacją nowych pracowników w organizacji.
7. Zmniejszenie efektywności pracy przez pojawienie się nowych norm kulturowych, które obniżają wydajność i skuteczność działań pracowników¹¹.

T. Kelley twierdzi, że trzeba umieć stworzyć i utrzymać innowacyjną kulturę organizacyjną, aby uzyskać zdolność do stałego wyprzedzania konkurencji w codziennych działaniach¹². Jeżeli jako organizacja potrafimy stworzyć sugestywną wizualizację przyszłości, to nasi partnerzy (dostawcy, dystrybutorzy czy konsultanci) oraz nasi klienci mogą pomóc nam w realizacji wizji przez nas. Metodologię tworzenia innowacyjnej kultury organizacyjnej można ująć w pięciu krokach:

1. Zrozumienie rynku, klienta i technologii wraz z wszystkimi możliwymi ograniczeniami.
2. Obserwacja konkretnych ludzi w konkretnych sytuacjach.
3. Wyobrażenie nowych produktów wraz z ludźmi, którzy z nich korzystają.
4. Ocena i udoskonalanie prototypów.
5. Wdrożenie nowego produktu na rynek.

W większości firm innowacja zaczyna się od zespołów, a te tworzone są przez jednostki. T. Kelley proponuje osiem modeli liderów zespołów¹³:

1. Wizjoner – osoba, która wyobraża sobie przyszłość, inspiruje przywiązanie i zapał do pracy.
2. Facet na kłopoty – osoba, która nie toleruje głupców i ucina zbędne dyskusje w grupie. Umie sobie poradzić w każdej sytuacji i jest specjalistą od rozwiązywania wszelkich problemów.
3. Obrazoburca – osoba, która kwestionuje status quo. Nie podziela wszystkich poglądów na pracę zespołową i innowację. Dysponuje zdolnością wykrywania najważniejszych trendów i strategicznych sojuszników.
4. Badacz pulsu – osoba, która inspiruje projektantów czy inżynierów w przedsiębiorstwie, pokazując im często niedostrzegane wyobrażenia i schematy zachowań zwykłych i niezwykłych ludzi.
5. Rzemieślnik – osoba, która pozostawia swobodę ludziom tworzącym nowe rozwiązania, aby miały otwarty umysł.
6. Technolog – osoba, która zna się na skomplikowanych materiałach, urządzeniach czy technologiach. Potrafi rozwikłać bizantyjskie problemy czy

¹¹ E.H. Schein, *Organizational...*, s. 30–44.

¹² T. Kelley, *Sztuka innowacji. Lekcja kreatywności z doświadczeń czołowej amerykańskiej firmy projektowej*, New Media S.r.l., Rzym 2010, s. 125–128.

¹³ *Ibidem*, s. 128–131.

wskazać na tajemnicze źródła informacji.

7. Przedsiębiorca – osoba, która jest błyskotliwa i skłonna do innowacji. Stale eksperymentuje z szybką burzą mózgow, opracowywaniem prototypów i komunikowaniem innowacji. Jest mistrzem procesu technologicznego i nadzwyczajnym liderem sesji burzy mózgow.
8. Transwestyta – osoba, która jest samoukiem i entuzjastą, o bardzo silnej motywacji wewnętrznej. Główne jej cechy to: energia, zdolności i osobowość.

Menedżer chcąc, aby kultura organizacji była bardziej etyczna, musi pamiętać o prezentowaniu swoją osobą wysokiego poziomu etycznego – jego zachowanie ma być wzorem do naśladowania dla pozostałych członków organizacji. Powinien także rozpowszechniać kodeks etyczny firmy, na czele której stoi. W pracy organizacji nie może zabraknąć warsztatów, seminariów i programów kształtujących zachowania etyczne, zaś osoby prezentujące wysoki poziom etycznego zachowania powinny być nagradzane. Kulturę organizacji tworzą przede wszystkim liderzy zespołu, przeważnie ci, którzy kształtowali ją od samego początku. Ważne jest zatem, aby pracownicy widzieli ich z jak najlepszej etycznie strony, ponieważ często utożsamiają się z przywódcami posiadającymi wizję, z ich oczekiwaniami i zachowaniem.

Podsumowanie

Celem podsumowania wskazano na siedem podstawowych cech charakteryzujących zarządzanie, według P.F. Druckera, z którymi autor niniejszego artykułu całkowicie się zgadza¹⁴:

1. Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi. Jego celem jest takie współdziałanie wielu osób, które pozwala zneutralizować słabości oraz maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników. Ludzie są najważniejszym zasobem organizacji. Takie instrumentalne podejście oznacza, że nie chodzi tu o wykazanie swoich racji czy wypowiedanie opinii, ale przede wszystkim o osiągnięcie celu w postaci pożądanego zachowań innych osób zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Dobry menedżer nie jest ani „twardy”, ani „miękki”, ale taki, jaki powinien być, by osiągnąć zamierzone cele w konkretnych relacjach. Takie świadome zachowanie wymaga oczywiście szczególnego przygotowania. Polega ono po pierwsze na precyzyjnym uświadomieniu sobie, co chce się osiągnąć w konkretnej sytuacji, po drugie zaś na przemyśleniu z góry sposobu postępowania lub

¹⁴ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2006, s. 64.

też na szybkim instynktownym jego określeniu, a po trzecie na umiejętności eliminowania wszelkich ubocznych reakcji, mogących negatywnie wpłynąć na efekty działania i współdziałania¹⁵.

2. Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze. Oznacza to, że musi uwzględniać uznawane przez daną społeczność normy właściwego zachowania, wartości, które pozwalają odróżnić zło od dobra, symbole, mity, legendy. Jednostki ludzkie są uczestnikami wielu kultur: narodowej, regionalnej, zawodowej, organizacyjnej. Efektywne oddziaływanie na innych ludzi wymaga znajomości kultur, w których ci ludzie uczestniczą, i szacunku dla tych kultur.
3. Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących wszystkich uczestników. Wartości i cele powinny prowadzić do ich emocjonalnego zaangażowania. Takie ambitne zadania mają zdolność mobilizowania ludzi do wysiłku nawet wtedy, gdy początkowo wydają się mało realne. Szczególnie sugestywne są w tym względzie przykłady firm japońskich, które w latach 50. postawiły sobie za cel dorównanie amerykańskim gigantom. Wydawało się to wtedy szaleństwem. Warto pamiętać, że w latach 50. japoński przemysł samochodowy był pod wieloma względami mniej zaawansowany niż polski dzisiaj.
4. Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, aby organizacja była zdolna do uczenia się, czyli adaptacji do zmiennych warunków oraz stałego doskonalenia się uczestników, czyli nabywania przez nich nowych umiejętności, możliwości, wzorców działania. Jest to szczególnie istotne w warunkach transformacji ustrojowej, kiedy warunki działania przedsiębiorstw uległy radykalnej zmianie.
5. Zarządzanie wymaga komunikowania się wewnątrz organizacji i z jej otoczeniem. Najczęstszą formą pracy menedżera jest właśnie komunikowanie się: rozmowy, spotkania, narady, kontakty telefoniczne, przemówienia itp. Sztuka komunikowania się polega na: przekazywaniu właściwym adresatom we właściwym czasie komunikatów, które zostaną zrozumiane zgodnie z intencją nadawcy i wywołają zamierzony przez niego skutek oraz na zdolności do właściwego odbioru komunikatów nadawanych przez innych, czyli rozumienia, dlaczego zostały one nadane.
6. Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników pozwalających stale i wszechstronnie monitorować, oceniać i poprawiać efektywność dzia-

¹⁵ A. Koźmiński, *Zarządzanie*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2002, s. 63.

łań. Istnieją zestawy powszechnie stosowanych wskaźników finansowych, ekonomicznych, rynkowych, technicznych i społecznych. Wskaźniki te mierzą: płynność finansową, stopę zwrotu zainwestowanego kapitału, usterkowość wyrobów, koszty operacji składających się na proces produkcyjny, rotację zapasów, absencję pracowników, fluktuację kadr i setki innych zjawisk. Stosowanie wskaźników pozwala nie tylko reagować na zaszłości, ale także prognozować przebieg zjawisk i podejmować działania zaradcze. Kierownictwo każdej firmy powinno wypracować własny zestaw wskaźników, dostosowany do jej specyfiki, rozbudowując monitoring poszczególnych obszarów działania firmy.

7. Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy rezultat, czyli zadowolenie klienta. Wymaga to spełnienia co najmniej dwóch warunków:
 - stałego kontaktu i dobrej komunikacji z klientami, co zapewnia wiedzę o ich potrzebach i kryteriach oceny produktu oferowanego przez firmę,
 - odpowiedniego nastawienia pracowników firmy, którzy są skłonni „wejść w buty klienta”, postawić się na jego miejscu i zrobić to, czego by sobie życzył.

Aby skutecznie zarządzać ludźmi, trzeba stworzyć im odpowiednie warunki do pracy. Nie tylko ważne jest wyposażenie stanowiska do pracy, lecz stworzenie odpowiedniej atmosfery. Zły klimat organizacyjny nie wpływa pozytywnie na skuteczność i efektywność działań podejmowanych przez pracowników. Zarządzanie w praktyce napotyka wiele problemów, które wynikają z natury człowieka, co przekłada się na jakość wykonywanej pracy. System komunikacji między ludźmi jest w organizacji bardzo ważnym elementem. Wiele organizacji ma źle funkcjonujący system komunikacji wewnątrz czy na zewnątrz. Może to doprowadzić do tego, że klienci będą masowo odchodzić do konkurencji. W praktyce najczęściej popełnianym błędem jest nieodpowiedni dobór kadry. Doprowadza to do mniejszej skuteczności i efektywności działania organizacji, a w skrajnych przypadkach do bankructwa. Wpływa też na pozycję konkurencyjną danej firmy na rynku.

Bibliografia

- Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2005.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- Kelley T., *Sztuka innowacji. Lekcja kreatywności z doświadczeń czołowej amerykańskiej firmy projektowej*, New Media S.r.l., Rzym 2010.

- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2006.
- Koźmiński A., *Zarządzanie*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2002.
- Low J., Kalafut P.C., *Niematerialne wartości firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Pettigrew A.M., *On studying organizational culture*, „Administrative Science Quarterly” 1979, December.
- Schein E.H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Terelak J.F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF A COMPANY ON BUILDING A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE MARKET

Summary

The paper presents selected concepts and approaches to organizational culture in business management. The objective of the paper is presenting the importance of organizational culture in managing a business, public or non-profit organization. The paper shows trends in creating organizational behaviors. Then, an attempt to evaluate the organizational culture in organizations of the future is taken. There is also presented an innovative organizational culture creation for the organization.

Keywords: organizational culture, business management, competitive advantage

Translated by Jacek Dziwulski