

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2022, nr 5 (97)



Müller, M. (2022). Weryfikacja wartości organizacyjnych w warunkach kryzysowych dla podmiotu gospodarczego – ujęcie modelowe. *e-mentor*, 5(97), 65–75. <https://doi.org/10.15219/em97.1592>



Marta
Müller

Weryfikacja wartości organizacyjnych w warunkach kryzysowych dla podmiotu gospodarczego – ujęcie modelowe

A practical application of the organisational culture model characterised by a high degree of resilience to crisis situations

Abstract

Nowadays, a challenge faced by all entrepreneurs is acquiring the ability to function in the reality of recurring economic crises, while at the same time obliging company management entities to verify the current methods of operation and their effectiveness in terms of crisis resilience. The purpose of this article is to present a created model of organisational culture characterised by a high degree of resilience to crisis, and then to demonstrate the possibility of its application in economic reality by entrepreneurs and stakeholders. The research process focuses on demonstrating the interdependencies between selected cultural features (dependent variables) and crisis resilience (dependent variable). As part of the model, the most important features of organisational culture have been distinguished, understood as the basic predictors of the resilience of organisational culture to crisis, such as: customer orientation, employee trust, transparency of activities, employee well-being, supporting managerial staff, creativity, employee loyalty, respect for others. The use of the model boils down not only to enabling verification of whether the current organisational culture of a given company can be considered resilient, but also indicates the direction of changes (desired culture) in the case of the willingness to transform in terms of shaping the culture of an organisation aiming at a culture of resilience.

Keywords: economic crisis, crisis situation, enterprise, organisational culture, economic model, enterprise resilience, human capital

Wprowadzenie

Współczesne podmioty gospodarcze zmuszone są do funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, które implikuje występowanie chaosu i niepewności oraz obciąża działalność gospodarczą ryzykiem. Niestabilne otoczenie przedsiębiorstw pozostaje w ścisłym związku z pojawianiem się sytuacji kryzysowych, których akceptacja w długim okresie może doprowadzić do kryzysu jako rezultatu narastającego zagrożenia dla realizacji ich podstawowych celów i funkcji. W związku z tym negatywne oddziaływanie sytuacji kryzysowych, a w efekcie samego kryzysu stanowi niebezpieczeństwo nie tylko dla rozwoju podmiotu gospodarczego, ale również utrzymania jego bytu. Statystyki gospodarcze wskazują, że co roku część przedsiębiorstw nie powraca do równowagi sprzed kryzysu, w efekcie czego ich funkcjonowanie zostaje ograniczone przez negatywne oddziaływanie sytuacji kryzysowej i w skrajnych przypadkach prowadzi do upadłości. Z uwagi na znaczne ryzyko wystąpienia niewypłacalności, a dalej upadku firmy, wyzwaniem dla wszystkich przedsiębiorców stanowi zdobycie umiejętności funkcjonowania w rzeczywistości powracających kryzysów o charakterze ekonomicznym, pozwalającej na utrzymanie się podmiotu gospodarczego na rynku oraz jego trwały, długookresowy rozwój, czyli długowieczność organizacji. Długowieczne przedsiębiorstwa mogą funkcjonować nawet przez stulecia pod warunkiem dbania o poszczególne aspekty swojej działalności.

Jednym z najistotniejszych elementów, który odgrywa kluczową rolę w sytuacji kryzysu, jest kultura organizacyjna. Skoncentrowanie na pracowniku oraz jego systemie wartości, które są scalane przez kulturę organizacyjną powodują, że staje się ona jednym z czynników determinujących przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku oraz jego odporność na kryzys. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie – opracowanego na podstawie koncepcji teoretycznych opisanych w literaturze naukowej, wyników badań naukowych i własnych obserwacji rzeczywistości gospodarczej – autorskiego modelu kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys oraz udostępnienie przedsiębiorcom i wszystkim innym podmiotom zainteresowanym funkcjonowaniem przedsiębiorstw możliwości praktycznego zastosowania opisywanego modelu, a także wskazanie korzyści płynących z posiadania wiedzy z zakresu pożądanych cech kultury organizacji w sytuacji kryzysowej oraz możliwości ich świadomego kształtowania w podmiotach gospodarczych. Realizacja celu głównego nastąpiła na podstawie celu szczegółowego, jakim jest przedstawienie metod badawczych pozwalających na identyfikację stopnia natężenia predyktorów proponowanego modelu, by w efekcie możliwe stało się określenie stopnia odporności kultury organizacyjnej analizowanego podmiotu gospodarczego na kryzys.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej omówiono zagadnienia dotyczące zjawiska kryzysu i sytuacji kryzysowej w systemach społeczno-gospodarczych, wpływu zjawisk kryzysowych na kulturę organizacyjną, a także przedstawiono funkcje kultury organizacyjnej w sytuacji kryzysowej. Drugą część artykułu poświęcono metodom modelowania kultury organizacyjnej oraz metodom badawczym kultury organizacyjnej. W trzeciej zaprezentowano sposób weryfikacji kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w czasie trwania kryzysu oraz możliwości praktycznego zastosowania zaprezentowanego modelu ekonomicznego, zaczynając od omówienia zagadnień dotyczących uwarunkowań budowy modelu kultury organizacyjnej odpornej na kryzys, przez jego prezentację graficzną, po sposób oceny poprawności modelu ekonomicznego (poprawność pod względem konstrukcji modelu i pod względem merytorycznym). Poprawność pod względem konstrukcji modelu odnosi się do spełnienia wymagań dotyczących celowości tworzenia modelu, wykazania związków przyczynowo-skutkowych w nim występujących oraz zapewnienia spójności wewnętrznej modelu. Poprawność pod względem merytorycznym wynika z podstaw budowy modelu, na które składają się: wiedza ekonomiczna, badania naukowe i koncepcje o charakterze teoretycznym, a ich źródłem jest literatura naukowa. Następnie omówiono przykładowe techniki gromadzenia danych w celu oszacowania wartości zmiennych objaśniających modelu wraz ze wzorcem, które mogą zostać wykorzystane przez wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa, by w efekcie zaprezentować praktyczne

możliwości zastosowania przez przedsiębiorców stworzonego modelu ekonomicznego.

Zjawisko kryzysu i jego wpływ na kulturę organizacyjną

Kryzysy o charakterze makroekonomicznym pojawiają się z różną częstotliwością, trwają najczęściej kilka lat, a ich destabilizujące oddziaływanie na gospodarkę i podmioty gospodarcze stanowi jeden z pierwszorzędnych czynników odpowiadających za spowolnienie rozwoju gospodarczego oraz społecznego (Romanowska i Mierzejewska, 2016, s. 9).

Kryzys w znaczeniu ogólnym jest wyjaśniany jako punkt zwrotny w biegu pewnych wydarzeń, po którym dochodzi do zmiany. Zazwyczaj z wystąpieniem tego momentu łączy się nastanie trudnej sytuacji, która uniemożliwia normalne funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz wywołuje zagrożenie utraty bytu dla podmiotu gospodarczego znajdującego się w kryzysie (Stabryła, 2010, s. 13).

Z zagadnieniem kryzysu nierozzerwalnie związane jest pojęcie sytuacji kryzysowej. Literatura przedmiotu (Starosta, 2014, s. 9–10) wskazuje na trzy podejścia, które precyzują zakres sytuacji kryzysowej:

- sytuacja kryzysowa prowadzi do kryzysu (kryzys i sytuacja kryzysowa rozpatrywane są w sposób niezależny),
- kryzys stanowi część sytuacji kryzysowej (kryzys to pojęcie węższe niż sytuacja kryzysowa),
- sytuacja kryzysowa stanowi część kryzysu (kryzys to pojęcie szersze niż sytuacja kryzysowa).

Kryzys często postrzega się jako zjawisko negatywne, które niekorzystnie oddziałuje na rozwój przedsiębiorstwa i traktowany jest jako zagrożenie dla zrealizowania jego celów. Co więcej, brak podjęcia lub podjęcie nieprawidłowego postępowania grozi doprowadzeniem do upadku podmiotu gospodarczego. Z drugiej strony kryzys może stanowić bodziec do działania i wpływać konstruktywnie na to, w jaki sposób dany podmiot funkcjonuje. Odpowiadając na kryzys w przedsiębiorstwie należy ocenić warunki nie tylko w jego otoczeniu, ale także wewnątrz oraz poddać weryfikacji artefakty, system uznawanych wartości i fundamentalnych zasad, które stanowią podstawę tworzenia kultury organizacyjnej (Starosta, 2014, s. 4–5). Z cechami przedsiębiorstwa, które charakteryzuje podatność na kryzysy są związane określone właściwości zamkniętej kultury organizacyjnej. Kulturę zamkniętą cechują następujące aspekty (Hopej-Kamińska i Kamiński, 2009, s. 22):

- pracownicy nie mogą działać w sposób swobodny oraz stanowią obiekt planowania z zewnątrz,
- zatrudnieni nie przejawiają inicjatywy i oczekują na poleceniu wydawane odgórnie,
- pracownicy są zmuszeni trzymać się jedynie wyuczonych ról, są szufladkowani na mniej i bardziej ważnych, co pogłębia zjawisko wyuczonej bezradności,
- ograniczenia organizacyjne komplikują przepływ zasobów informacyjnych i uczenie się,

- dobro kolektywu jest najważniejsze, ponad dobrem jednostki, a pracownicy nie mają zdolności uczenia się,
- zespoły i jednostki, które posiadają odmienne zdanie są automatycznie wyłączane z podejmowania decyzji.

Warto podkreślić, że to właśnie kultura organizacyjna stanowi ważny podsystem przedsiębiorstwa wpływający na cały cykl działań o charakterze antykrzysowym. Rozstrzyga ona, w jaki sposób mają zostać wprowadzone określone zmiany oraz decyduje o sposobach porozumiewania się i rozwiązywania problemów, a także o postawie wobec ryzyka i niepewności. Jeden z bardziej istotnych aspektów stanowi także integrowanie wszystkich składników materialnych i niematerialnych, które tworzą przedsiębiorstwo. Możliwe jest to dzięki procesowi kreowania uniwersalnych wzorów myślenia, wartości, zwyczajów, doświadczeń oraz zapewnianiu pracownikom poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji (Starosta, 2014, s. 4–5).

W literaturze ekonomicznej występuje wiele opracowań wskazujących na różnego rodzaju przyczyny kryzysów w przedsiębiorstwach. Oprócz tych, które swoje źródło mają w otoczeniu podmiotów gospodarczych (np. cykliczne wahania popytu globalnego, oscylacje wokół cen surowców, klęski żywiołowe), można wyznaczyć szereg przyczyn wewnętrznych, do których należą: nieoszczędne gospodarowanie zasobami i brak sprawnego zarządzania, podejmowanie przedsięwzięć przewyższających możliwości finansowe, kwalifikacje zawodowe kierujących przedsiębiorstwem niedopasowane do wymogów współczesnej gospodarki czy też inercja systemu. W określony sposób są one powiązane z założeniami, które leżą u podstaw kultury organizacyjnej. Odnoszą się do czasu, ryzyka, niepewności, a także jakości i sprawności oraz elastyczności i otwartości wobec nowych doświadczeń (Stabryła, 2010, s. 88).

Podmioty gospodarcze, które potrafią w skuteczny sposób utrzymać się na rynku przez kilkadziesiąt lub kilkaset lat, wykształciły określone umiejętności, kompetencje oraz kulturę organizacyjną umożliwiające im uzyskiwanie równowagi dynamicznej w turbulentnym otoczeniu, jednocześnie przyczyniając się do ich zdrowia i vitalności, a także długowieczności (Witek-Crabb, 2017, s. 158). W związku z tym kultura organizacyjna oddziałuje na zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania w czasie kryzysu. Natomiast warto tutaj zauważyć, że zależność, która występuje pomiędzy określoną cechą kultury organizacyjnej a niebezpieczeństwem upadłości podmiotu gospodarczego trudno udowodnić. Jest to następstwo skomplikowanej natury zjawisk kryzysowych. Zazwyczaj o upadku przedsiębiorstwa decyduje bardzo wiele czynników, zaczynając od problemów o charakterze jakościowym, przez bariery finansowe, a kończąc na pogorszeniu koniunktury. Jeszcze inne utrudnienie stanowi wielowymiarowość samej kultury organizacyjnej. Postrzegając ją w sposób kompleksowy, można jednak wyróżnić określony zbiór cech przedsiębior-

stwa, które będą potęgować niszczący wpływ kryzysu. Co więcej, równie istotna jest zdolność przeistoczenia kultury organizacyjnej w taką, która będzie wspierać niezawodność oraz poprawi relacje z pracownikami (Stabryła, 2010, s. 95). Obecnie dużą popularność zyskuje model kultury organizacyjnej łączący ją z czterema właściwościami sprawnie funkcjonującej organizacji (Szaban, 2012, s. 448). Model ten opisano w odniesieniu do literatury naukowej. Stworzony został przez Daniela Denisona, który wyróżnił cztery cechy kulturowe skutecznych organizacji: zaangażowanie, spójność, zdolności adaptacyjne i misję (Denison i in., 2003, s. 208–209).

Funkcje kultury organizacyjnej czasami kształtują się w inny sposób niż w przypadku otoczenia, które jest stabilne i możliwe do przewidzenia (Starosta, 2014, s. 118–119). Warto zwrócić uwagę na fakt, że najważniejszą funkcję kultury organizacyjnej w czasie sytuacji kryzysowej stanowi ograniczanie niepewności (Wiernek, 2000, s. 100–102).

Kultura organizacyjna w sytuacji kryzysowej powinna pozwalać na dokonywanie zmian, zmniejszać niepokój przed nieznaną przyszłością oraz gwarantować członkom przedsiębiorstwa poczucie elastyczności oraz swobody w działaniu. Zbliżone wartości organizacyjne można dostrzec w kulturze organizacyjnej cechującej się wysoką tolerancją niepewności, gdzie można traktować ją jako katalizator zmian. Kultura ta wymusza na przedsiębiorstwie i pracownikach przejście od unikania niepewności w stronę absorpcji, która powoduje, że jednostki są zobligowane do przełamywania niechęci do stresujących sytuacji, a dalej pogodzenia się z tym, że otoczenie nieustannie się zmienia. Funkcjonowanie w warunkach niepewności, oswojenie się oraz zdolność radzenia sobie z nią są wymagane w sytuacjach kryzysowych. W następstwie tego funkcje kultury w sytuacji kryzysowej analizować można jako funkcje kultury organizacyjnej w sytuacji akceptacji niepewności. Kulturę o wysokiej tolerancji niepewności cechuje:

- zwiększenie odporności na niepewność,
- uznanie odmiennych wzorców kulturowych,
- zaakceptowanie ewentualności dokonania zmian w zakresie kultury,
- zastąpienie hierarchii heterarchią, w której władza jest odpowiednia w stosunku do realizowanego zadania (autorytet wynika tutaj nie z zajmowanej pozycji, a z posiadanej wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia),
- zmiana standaryzacji na różnorodność działania, gdzie wymagane jest kreatywne i zindywidualizowane podejście do rozwiązywania problemów,
- większa otwartość na nowatorskie wzory działania i interakcje z innymi ludźmi,
- odejście od standardowego pojmowania liderów i przywódców, rygorystycznych przepisów i procedur oraz tradycji,
- podkreślenie i zwiększenie roli pracownika, sfery jego działań i odpowiedzialności (Starosta, 2014, s. 119–123).

Metody modelowania kultury organizacyjnej

Pojęcie modelu i uwarunkowania jego budowy

Model można definiować jako sposób przedstawienia danego systemu lub procesu. Uwydatniane są w nim kluczowe cechy określonego procesu lub systemu, jednocześnie w celu zachowania przejrzystości i uproszczenia – ignoruje się zwykle cechy mniej ważne. Dzięki temu można zrozumieć, jak funkcjonuje mechanizm określonego zjawiska w czasie krótszym oraz mniejszym kosztem niż w przypadku poddania analizie wszystkich czynników, również tych mniej ważnych (Glinkowska, 2010, s. 255). Istotność poszczególnych cech systemu określa się na podstawie celu modelu, dlatego jego charakter, konstrukcja i stopień szczegółowości powinny być zdeterminowane przez cel, do którego zostanie on zastosowany (Głodek, 1988, s. 77). Model można również określić jako przybliżone odwzorowanie zgodnego z rzeczywistością oryginału na podstawie dostępnych informacji (Perycz, 2009, s. 10).

Z pojęciem modelu w sposób bezpośredni wiąże się pojęcie modelowania, które najczęściej jest definiowane jako proces budowania modelu albo jako proces budowy i zastosowania modelu (Głodek, 1988, s. 77). Modelowanie rozumiane jako budowa modelu to naukowa metoda badawcza, której celem jest poznawanie zróżnicowanych układów za pomocą tworzenia ich modeli – zachowujących pewne określone podstawowe cechy. Poznawanie tych układów jest również możliwe dzięki badaniu, w jaki sposób dane modele funkcjonują, a dalej przenoszeniu otrzymanych w tym procesie informacji na obiekt badań (Pszczółowski, 1978, s. 120).

Modelowanie można analizować w różnych ujęciach, dlatego na potrzeby niniejszego artykułu proces modelowania zostanie bezpośrednio związany ze stworzeniem modelu rozumianego jako wzorzec. Przyjmując założenie budowania modelu-wzorca i jego zastosowania w procesie rozwiązywania problemów o charakterze zarządczym, powinno się zwrócić uwagę na specyficzną odmianę modelowania, którą stanowi modelowanie wzorcujące (Szarucki, 2011, s. 270).

Modelowanie wzorcujące można zdefiniować jako proces badawczy opierający się na stworzeniu oryginalnych i skutecznych koncepcji o charakterze teoretycznym albo określonych rozwiązań praktycznych, których podstawą będą hipotezy dotyczące idealizowania przedmiotu modelowania. Podstawę mogą również stanowić przyjęte założenie odnoszące się do usprawniania istniejącego już rozwiązania. Wynikiem modelowania powinien być wzorzec, czyli rozwiązanie, które będzie przedstawiać nową jakość. W takim ujęciu nowy wymiar jakości zostanie wyrażony poprzez przedstawienie swoistych cech badanego przedmiotu albo może to nastąpić poprzez podkreślenie jego wartości. Warto zwrócić uwagę na fakt, że jakość może dotyczyć również samej koncepcji

badania oraz wykorzystywanych metod. Model może zarówno stanowić rozwiązanie zupełnie nowatorskie, jak i udoskonalenie istniejącego już systemu (Stabryła, 2012, s. 177).

Metody badawcze kultury organizacyjnej

Nieustające zainteresowanie przedmiotem badania kultury organizacyjnej, przy występujących równocześnie licznych trudnościach o charakterze poznawczym i praktycznym w tym procesie, nakłaniają do wnikliwej refleksji dotyczącej przyjętej metodologii badań (Gadomska-Lila, 2011, s. 11). Próbę uogólnienia i syntezy rozwoju terminu kultura organizacyjna podjęło dwóch uczonych (Mats Allvesson i Per Olof Berg), którzy zaprezentowali wyniki swoich analiz związanych z intensywnością prac naukowych zrealizowanych w tej dziedzinie. Badania potwierdziły, że samo pojęcie kultury organizacyjnej pojawiło się w 1951 roku, jednak dopiero w latach 80. XX wieku nastąpiło prawdziwe ożywienie i rozwój literatury naukowej dotyczącej tej tematyki (Jagodźński i Knap, 2013, s. 102). Wielowątkowe założenia teoretyczne nurtu kulturowego, wiązanie paradygmatów analityczno-badawczych oraz wielość definicji terminu kultura organizacyjna wywołują chaos metodyczny (Stańczyk, 2012, s. 19–20). Pod koniec XX wieku najczęściej stosowane były metody ilościowe, jednak w ostatnich latach wzrasta zainteresowanie metodami jakościowymi. W związku z tym, że bazują one na odmiennych założeniach, podsumowanie wyników obu zestawów metod pozwala na zarówno szersze, jak i bardziej wnikliwe wnioskowanie. W procesie analizowania kultury organizacji staje się to bardzo użyteczne (Gadomska-Lila, 2011, s. 11).

Zarówno podejścia jakościowe, jak i ilościowe posiadają swoich zwolenników oraz przeciwników w otoczeniu badaczy kultury organizacyjnej. Niektórzy dokonują prób ich zintegrowania. Charakterystyczną metodą staje się tu triangulacja badań (Stańczyk, 2012, s. 21) – bardzo użyteczna, kiedy analizuje się dane zjawisko lub temat, biorąc pod uwagę różne punkty widzenia. Główną zaletą wynikającą z zastosowania triangulacji jest sposobność weryfikacji analizowanego zjawiska, opracowanego na podstawie określonej metody, przy pomocy jeszcze innej metody (Gadomska-Lila, 2011, s. 16).

Triangulacja znajduje zastosowanie również w badaniu kultury organizacyjnej, głównie w odniesieniu do metod. Wskazane jest, aby je różnicować przy uwzględnieniu celu i przedmiotu badania. Jeśli cel stanowi zdefiniowanie najważniejszych wymiarów danej kultury, przewodzących wartości czy typowych wzorców zachowań, zaleca się stosowanie badań ilościowych. Natomiast kiedy celem jest wytlumaczenie znaczeń badanych zjawisk – bardziej skuteczne mogą się okazać badania jakościowe (Gadomska-Lila, 2011, s. 16). Triangulacja opiera się na konieczności wykorzystania minimum dwóch, ale też w niektórych przypadkach większej liczby metod badawczych. Może to być na przykład obserwacja w powiązaniu z wywiadem albo badaniem treści dokumentów

przedsiębiorstwa, a dalej – porównanie i synteza wyników badań (Stańczyk, 2012, s. 21).

Instrumentarium badania kultury organizacyjnej jest bardzo szerokie. W jego skład wchodzi metody ilościowe oraz zyskujące w ostatnich latach coraz większą popularność metody jakościowe. Dokonanie wyboru metody badawczej zobowiązuje do wykorzystania precyzyjnych technik gromadzenia danych oraz wskazania sposobu ich pomiaru (Dziedzic, 2020, s. 21).

Proces badania kultury organizacyjnej powinien być realizowany z uwzględnieniem podstawowych etapów, którymi są (Gadomska-Lila, 2011, s. 13):

- sformułowanie problemu badawczego i zdefiniowanie celów,
- ustalenie przedmiotu i podmiotu badań,
- wskazanie metod i technik pomiaru danych oraz formy ich analizowania.

Najczęściej wykorzystywane techniki gromadzenia danych w procesie badania kultury organizacyjnej stanowią ankieta, wywiady, obserwacja oraz analiza dokumentów przedsiębiorstwa (Gadomska-Lila, 2011, s. 17).

Weryfikacja kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w czasie trwania kryzysu

Uwarunkowania budowy modelu kultury organizacyjnej odpornej na kryzys

Literatura przedmiotu obfituje w szereg różnorodnych podejść do zagadnienia kultury organizacyjnej. Z jednej strony można ją określić jako zasób, którym dysponuje dany podmiot gospodarczy, a z drugiej istnieje przekonanie, że samo przedsiębiorstwo stanowi kulturę. Niepodważalnym pozostaje jednak fakt, że kultura organizacyjna jest jednym z kluczowych zasobów podmiotów gospodarczych, który umożliwia wyróżnienie ich na tle konkurencji. Zorientowanie na człowieka i jego system wartości, warunkujące kulturę organizacyjną nabierają szczególnego znaczenia w sytuacjach kryzysowych, stając się jednocześnie determinantami przetrwania przedsiębiorstwa na rynku w wyniku oddziaływania na jego odporność na kryzys.

Celem budowy modelu kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys jest umożliwienie przedsiębiorcom weryfikacji czy kultura organizacyjna zarządzanego przez nich podmiotu gospodarczego jest odporna na sytuacje kryzysowe poprzez wskazanie współzależności występujących pomiędzy wartościami organizacyjnymi a odpornością kultury organizacyjnej na sytuacje kryzysowe. W celu stworzenia modelu kultury organizacyjnej cechującej się wysokim stopniem odporności na kryzys przyjęto, że na kulturę organizacji składa się zespół elementów, takich jak wartości i normy, które regulują zachowania organizacyjne dające sposobność koordynacji zadań w danym podmiocie gospodarczym (Gregorczyk i in., 2016, s. 299). W związku z założeniem, że organizacja jest kulturą, wskazuje się, że

kultura organizacyjna odporna na kryzys pozostaje w ścisłym związku z organizacją odporną na kryzys. Wytypowanie jednego typu kultury organizacyjnej, którą można by zdefiniować jako odporną na kryzys jest bardzo trudne. W związku z tym, że kulturę organizacyjną tworzą czynniki stanowiące o unikatowości określonego przedsiębiorstwa, to możliwe staje się również wyodrębnienie tych elementów, które będą odpowiedzialne za występowanie kultury organizacyjnej cechującej się wysokim stopniem odporności na kryzys. Na potrzeby zbudowania modelu zostaną one potraktowane jako podstawowe predyktory odporności kultury organizacyjnej na kryzys.

Badania naukowe zrealizowane przez ICAN Research (Smoliński i in., 2020) wśród reprezentantów działów personalnych dużych i średnich przedsiębiorstw wskazują, że w starciu z sytuacją kryzysową – w 2020 roku była to pandemia – najlepiej poradziły sobie te podmioty gospodarcze, które stworzyły przyjazną dla pracowników kulturę. Zwrócono uwagę na fakt, że to właśnie ona miała największe znaczenie w najtrudniejszym okresie, a co więcej, pomagała przejść przez kryzys, jednocześnie minimalizując straty. Jej ogromna siła umożliwiła podczas zamrożenia gospodarki przebudowę modelu pracy oraz przetrwanie w warunkach wewnętrznego chaosu dzięki opanowaniu ludzkiego strachu wynikającego z niestabilnej sytuacji i poczucia zagrożenia związanego z możliwością utraty zatrudnienia. Następnie stała się solidnym fundamentem, na którym przedsiębiorstwa podjęły próbę odbudowania swojej działalności. W 2021 roku, kiedy jeszcze część podmiotów gospodarczych funkcjonowała w warunkach pracy zdalnej lub hybrydowej, a przyszłość była niepewna, kultura organizacyjna stanowiła pewnego rodzaju kotwicę odpowiadającą za utrzymywanie więzi pracowników z przedsiębiorstwem, równocześnie oddziałując na ich zaangażowanie, efektywność i co najważniejsze w tych niecodziennych warunkach – lojalność wobec pracodawcy. Warto podkreślić, że często to właśnie kultura organizacyjna stanowi jeden z ważniejszych argumentów, dla których pracownicy decydują się na podjęcie zatrudnienia w konkretnym przedsiębiorstwie, a następnie odczuwają więź i chcą w nim pozostać na dłuższy czas. Dzięki niej czują się oni dopasowani do miejsca pracy, co w efekcie podnosi ich produktywność w związku z odczuwaniem satysfakcji z wykonywania określonej pracy i potęguje motywację do efektywnego działania.

Problem z motywacją i zaangażowaniem pojawia się w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej (takiej jak np. pandemia koronawirusa), która uderza w fundamenty kultur organizacyjnych. Rozpowszechnione dotychczas symbole życia organizacyjnego, do których zaliczyć można otwarte miejsca pracy pełne aktywnych członków zespołów zostały zastąpione przez ekrany komputerów, a takie rytuały jak na przykład rozmowy przy porannej kawie nie miały już miejsca. Główne wartości i założenia wielu przedsiębiorstw przesunęły się z działalności eksploracyjnej i kreatywnej w stronę bezpieczeństwa i odporności (Smoliński i in., 2020).

Zmierzenie w sposób precyzyjny cechy podmiotu gospodarczego, jaką stanowi jego odporność na kryzys, jest problematyczne. W związku z tym badacze wykorzystują zamiennie dwie metody: albo ograniczają się do sprecyzowania cech, którymi powinno odznaczać się przedsiębiorstwo odporne na kryzys, albo proponują użycie wybranego wskaźnika mierzącego jego kondycję ekonomiczną lub zagrożenie upadłością. Wykorzystanie drugiego podejścia oznacza współzależność odporności danego podmiotu gospodarczego na kryzys z miarami efektywności jego działalności. Zazwyczaj przedstawianymi w literaturze naukowej wymiarami efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw są wyniki działalności, stopień konkurencyjności albo oba parametry analizowane łącznie (Gregorczyk i in., 2016, s. 289). Odporne przedsiębiorstwo będzie potrafiło utrzymać wysoki wskaźnik efektywności nawet w czasie zagrożeń czy pogłębiającej się niepewności (Wiśniewska, 2021, s. 7–8).

Koncepcje teoretyczne wskazują, że przedsiębiorstwa posiadające kulturę organizacyjną cechującą się pozytywnym stosunkiem kadry pracowniczej do zmian odznaczają się wysokim stopniem odporności na kryzys. To założenie wydaje się słuszne z uwagi na fakt, że sytuacje kryzysowe obligują do przekształcenia sposobów zarządzania, by w efekcie organizacja była w stanie lepiej dostosować się do zmian, które zachodzą w otoczeniu. Warto tutaj podkreślić, że to pracownicy i ich psychiczne ograniczenia stanowią jedną z głównych przyczyn oporu wobec reorientacji działań, w efekcie czego potencjalny brak poparcia ze strony personelu może uniemożliwić proces ich wdrażania. Tymczasem badania naukowe zrealizowane przy użyciu metody CATI na 296 podmiotach gospodarczych z Listy 2000 „Rzeczpospolitej” (ranking największych przedsiębiorstw w Polsce dziennika „Rzeczpospolita”), których celem było rozpoznanie paradoksów w ich zachowaniach w okresie kryzysu gospodarczego w latach 2007–2011 wskazują, że w rzeczywistości ta koncepcja nie znajduje pełnego odzwierciedlenia. Analizy dokonano na podstawie różnych sfer funkcjonowania przedsiębiorstw (m.in. kultury organizacyjnej) pod kątem rozpoznana czynników podwyższających odporność na kryzys (Gregorczyk i in., 2016, s. 288–299).

Wyniki badań doprowadziły do odmiennych wniosków niż zakłada się w koncepcjach o charakterze teoretycznym. Wśród podmiotów gospodarczych, których pracownicy cechują się pozytywnym nastawieniem do zmian jedynie 66% charakteryzuje się wysokim stopniem odporności na kryzys. Podobny stopień odporności na kryzys charakteryzuje 83% podmiotów, w których pracownicy mają neutralne nastawienie wobec zmian, a wśród podmiotów, w których pracownicy negatywnie podchodzą do zmian, 76% charakteryzuje się wysokim stopniem odporności na kryzys. W obliczu zrealizowanych badań okazało się, że to jednak neutralna postawa pracowników wobec zmian (część zmian jest akceptowalna, ale część nie) w największym stopniu sprzyja odporności na kryzys. Można wnioskować, że w takiej sytuacji neutralność wskazuje na

racjonalny wybór i zdyskwalifikowanie zmian, które pociągać będą za sobą negatywne skutki. Z kolei mały procent przedsiębiorstw charakteryzujących się wysokim stopniem odporności na kryzys wśród podmiotów gospodarczych, w których pracownicy cechują się pozytywnym nastawieniem wobec zmian można wyjaśnić występowaniem zależności pomiędzy takim nastawieniem a istnieniem zbyt dużego optymizmu, a także podejmowaniem ryzykownych decyzji, które nie za każdym razem okazują się racjonalne. Stosunkowo duży odsetek podmiotów gospodarczych cechujących się wysokim stopniem odporności na kryzys, w których pracownicy odznaczają się negatywnym nastawieniem wobec zmian może być efektem tego, że konsekwentnie dążą oni do wykonania przyjętych celów bez względu na zmiany w makrootoczeniu (Gregorczyk i in., 2016, s. 299–300).

W związku z tym, że wyniki badań empirycznych wskazują na pewne rozbieżności pomiędzy nimi a koncepcją teoretyczną zakładającą, że podmioty gospodarcze, których kultura organizacyjna cechuje się pozytywnym stosunkiem pracowników do zmian są jednocześnie podmiotami charakteryzującymi się wysokim stopniem odporności na kryzys, czynnik ten zostanie pominięty w modelu kultury organizacyjnej odpornej na kryzys.

Badania ICAN Research (Smoliński i in., 2020) przeprowadzone wśród przedstawicieli działów personalnych średnich i dużych przedsiębiorstw wskazują, że w opinii większości badanych (95%) kultura organizacyjna stanowiła siłę, która podczas pandemii umożliwiła utrzymywanie efektywności działania. Podkreśla się tutaj, że najważniejszą cechą kultury organizacyjnej powinna stanowić orientacja na wartości, ponieważ to właśnie one budują tożsamość przedsiębiorstwa, jego wizerunek, a co najważniejsze – mogą być elementem wiążącym ludzi. W co trzeciej badanej firmie za najważniejszy kierunek rozwoju umożliwiający nieprzerwane wzmocnienie odporności organizacyjnej uznano kulturę organizacyjną zorientowaną na ludzi, ich wspieranie, wzajemną pomoc oraz zaufanie. W co czwartym przedsiębiorstwie badani wskazali na kulturę afiliacyjną, która oparta będzie na otwartości oraz współpracy, a także na budowaniu relacji międzyludzkich w codziennej pracy. Jedynie 15% respondentów twierdzi, że lepszym kierunkiem byłoby podejście konwencjonalne, polegające na skrupulatnym przestrzeganiu i stosowaniu się do określonych reguł i procedur, a także tradycyjnych i sprawdzonych metod działania w codziennej pracy. Tymczasem 14% badanych podkreśla kluczowe znaczenie samorealizacji, rozwoju umiejętności oraz czynnego angażowania się w inicjatywy.

Mimo zróżnicowania odpowiedzi, na podstawie ankiet można wywnioskować, że najważniejszą cechą kultury organizacyjnej powinna stanowić orientacja na wartości. Potwierdzeniem dla tej tezy jest fakt, że to właśnie organizacyjne wartości odpowiadają za budowanie tożsamości przedsiębiorstwa oraz jego wizerunku, a co najważniejsze mogą być pewnego rodzaju spoiwem wiążącym pracowników. Pełnią funkcję drogowskazu umożliwiającego realizację

celów, a także utrzymanie obranego kierunku bez względu na pojawiające się przeciwności wynikające z sytuacji kryzysowej. Czas lockdownu można określić jako praktyczny sprawdzian dla siły wartości organizacyjnych, a także przekonań i postaw.

Badania wskazują, że wspomniane wartości ewoluują wraz ze zmianami o charakterze zewnętrznym. W 2018 roku kluczowe wartości organizacyjne wskazywane przez ankietowanych stanowiły: szacunek (95%), praca w zespole (93%), etyka (85%), odpowiedzialność (81%) oraz otwarta komunikacja (80%) (Smoliński i in., 2020). Uzyskane w związku z wystąpieniem pandemii doświadczenia istotnie wpłynęły na tę listę. W 2020 roku w zestawieniu pięciu najczęściej wymienianych wartości organizacyjnych wskazywano na: przedsiębiorczość (98%), transparentność w działaniu (96%), innowacyjność (90%), koncentrację na kliencie (87%) oraz ekologię (87%) (Smoliński i in., 2020).

Dyrektorzy działów personalnych podkreślają, że podczas wchodzenia w okres kolejnej normalności ważne stanie się tworzenie kultury przedsiębiorczości, która skoncentrowana będzie na kliencie i jednocześnie otwartej na nowości. Istotne będzie także zwrócenie uwagi na aspekt ekologiczny i budowanie zaufania kadry pracowniczej dzięki transparentności w procesie podejmowania decyzji. Skupienie się na takich wartościach kultury organizacyjnej ma zapewnić firmom odporność na kolejne kryzysy (Smoliński i in., 2020).

Czynniki, które zostaną uwzględnione w modelu kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys, rozumianej jako zmienne objaśniające, dobrano opierając się na wybranych aspektach badań empirycznych, a także zaprezentowanych w poprzednich rozdziałach koncepcjach teoretycznych.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez ICAN Research dokonano selekcji aspektów kultury organizacyjnej mogących determinować odporność przedsiębiorstwa na kryzys. W modelu zostaną uwzględnione te elementy, których doskonalenie może przyczynić się do zwiększania stopnia odporności kultury organizacyjnej na kryzys. Najważniejsze czynniki odporności (na podstawie badań empirycznych) w kontekście kultury to:

- zorientowanie na klienta,
- zaufanie pracowników,
- transparentność działań (Smoliński i in., 2020).

Pierwszą cechą kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys stanowi zorientowanie na klienta. Lojalny klient, oprócz tego, że pozytywnie wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, zapewnia mu też rozwój oraz bezpieczeństwo na rynku. Stanowi jeden z kluczowych zasobów przedsiębiorstwa determinujący jego rozwój i stanowiących zabezpieczenie przed sytuacją kryzysową (Huczek, 2013, s. 19).

Drugą cechą wpływającą na stopień odporności kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na kryzys stanowi zaufanie pracowników. Jest to strategiczny zasób organizacji niezwykle istotny w sytuacjach kry-

zysowych. Odpowiada za tworzenie oraz wzmacnianie relacji, a także pełni ważną funkcję jako podłoże dla kształtowania tożsamości organizacyjnej i autentyczności przedsiębiorstwa. Z zaufaniem w sposób ścisły jest związana kultura zaufania wpływająca na lojalność pracowników (kolejna cecha kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys), redukcję stresu, a w efekcie podnoszenie wydajności ich pracy. Jak zostało opisane powyżej, niedobór tych wartości wzmacnia fluktuację kadr, obniża chęć do pracy w zespole, a także ogranicza produktywność i zaangażowanie pracowników w wykonywaną przez nich pracę (Wiśniewska, 2021, s. 328–329).

Trzeci czynnik odporności kultury organizacyjnej na kryzys stanowi transparentność działań. Opinie szefów działów personalnych w badanych firmach wskazują, że koncentracja uwagi na budowaniu kultury przedsiębiorczości skupionej na kliencie i jednocześnie otwartej na nowości, a także dbającej o aspekt ekologiczny w działalności i budującej zaufanie personelu w związku z transparentnością przy podejmowaniu decyzji powinny zapewnić odporność przedsiębiorstwom na kolejne kryzysy (Smoliński i in., 2020). Udostępnianie informacji klientom na temat tego, w jaki sposób przedsiębiorstwo funkcjonuje, w szczególności w sytuacji kryzysowej, umożliwia im podejmowanie świadomych wyborów, z którym się zwiążą i w którym zrobią zakupy. Coraz więcej osób w procesie dokonywania zakupu zwraca uwagę na takie aspekty jak ekologia czy testowanie produktów na zwierzętach. Publikacja informacji związanych z zasadami działania przedsiębiorstwa pozwala również na wejście w pewnego rodzaju dialog z klientem, by w rezultacie móc dostosować się do jego potrzeb.

Z kolei w analizach koncepcji teoretycznych szczególne znaczenie przypisuje się poprawie dobrostanu pracowników w odniesieniu do ich sfery psychicznej, fizycznej i społecznej (Wiśniewska, 2021, s. 71). W związku z tym kolejną zmienną objaśniającą modelu będzie dobrostan pracowników.

Przedsiębiorstwu, które chce funkcjonować w sposób ponadprzeciętny i jednocześnie stać się podmiotem odpornym na kryzysy sprzyjać będzie także kultura doskonałości, w której to menadżerowie nieprzerwanie wspierają swoje zespoły bez względu na przeciwności losu (Wiśniewska, 2021, s. 312–330). Z kultury doskonałości wyłania się kolejna istotna zmienna objaśniająca model, czyli wspierająca kadra menedżerska. Wsparcie liderów, szczególnie w sytuacji trudnej, kryzysowej będzie służyć kształtowaniu zaangażowania kadry pracowniczej i zwiększaniu jej motywacji do codziennej pracy (Wiśniewska, 2021, s. 328–329).

Dodatkową siłą, aby każde przedsiębiorstwo było w stanie pokonywać przeszkody, odradzać się i rozwijać, a także umacniać w warunkach ciągle zmieniającego się otoczenia stanowi kreatywność (Brzeziński, 2009, s. 20) – kolejny predyktor modelu kultury organizacyjnej odpornej na kryzys.

Istotne znaczenie w sytuacji kryzysowej, szczególnie w okresie pandemii, kiedy część przedsiębiorstw zmu-

szona była do przejścia na pracę zdalną, przypisuje się lojalności pracowników, bardzo ważnej w kontekście osiągania przez podmioty gospodarcze zamierzonych celów zarówno krótkookresowych, jak i długookresowych na podstawie przyjętych norm i wartości.

Ostatni predyktor stanowi szacunek do ludzi. Skupianie uwagi na docenianiu kadry pracowniczej, ale także kontrahentów i dostawców oraz ostatecznie klientów może okazać się kluczowym czynnikiem determinującym przetrwanie przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej.

Model kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa charakteryzującego się wysokim stopniem odporności na sytuacje kryzysowe

Model kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na sytuacje kryzysowe zostanie zaprezentowany w postaci graficznej (model graficzny). Zakłada się występowanie współzależności kryzysów i wartości organizacyjnych. Przyjmuje się również, że taka postać modelu w najbardziej skutecznym sposobie przedstawia wzajemne powiązania (za pomocą znaków graficznych), które występują pomiędzy poszczególnymi cechami (czynnikami) kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys (zmienna objaśniana). Cechy te będą jednocześnie stanowić zmienne objaśniające modelu. Celem modelu jest umożliwienie podmiotom zarządzającym przedsiębiorstwem i innym zainteresowanym weryfikację, czy określona kultura organizacyjna danej jednostki gospodarczej cechuje się wysokim stopniem odporności na kryzys. Dodatkowo przyjęto, że organizacja jest kulturą, a w związku z tym kultura organizacyjna odporna na kryzys pozostaje w ścisłym związku z organizacją odporną na kryzys. Czynniki te na potrzeby zbudowania modelu zostaną potraktowane jako podstawowe predyktory odporności kultury organizacyjnej na kryzys.

Na potrzeby opracowania modelu kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys zakłada się też, że odporność na kryzys jest tożsama z możliwością przetrwania przedsiębiorstwa przez kolejny rok od momentu, kiedy nastąpi ustanie oddziaływania negatywnego bodźca. W tym momencie możliwe będzie stwierdzenie, że dane przedsiębiorstwo i jego kultura organizacyjna cechują się odpornością na kryzys.

W wyniku przeprowadzonej analizy literatury naukowej i wyróżnionych w niej koncepcji o charakterze teoretycznym, wyników badań naukowych oraz własnych obserwacji rzeczywistości gospodarczej (subiektywna ocena Autorki) zostało wyodrębnionych osiem czynników kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na sytuacje kryzysowe. W związku z tym, w modelu zastosowano następujące zmienne objaśniające:

- zorientowanie na klienta,
- zaufanie pracowników,

- transparentność działań,
- dobrostan pracowników,
- wspierająca kadra menedżerska,
- kreatywność,
- lojalność,
- szacunek do ludzi.

Model kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na sytuacje kryzysowe obrazuje wzajemne zależności, które zachodzą pomiędzy powyżej przedstawionymi cechami tak rozumianej kultury. W modelu nie wyróżnia się czynników o większym lub mniejszym stopniu oddziaływania. Zakłada się, że siła oddziaływania na zmienną objaśnianą jest w przypadku każdego z czynników rozpatrywanego osobno jednakowa. Podkreśla się jednak, że pomiędzy wybranymi elementami modelu zachodzą sprzężenia zwrotne. Model kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na sytuacje kryzysowe został zaprezentowany na rysunku 1.

Model przedstawiony na rysunku 1 obrazuje wzajemne powiązania, które występują pomiędzy kulturą organizacyjną charakteryzującą się wysokim stopniem odporności na kryzys a jej wybranymi cechami. Okręgi reprezentują osiem czynników (cech kultury organizacyjnej), których występowanie determinuje stopień odporności kultury organizacyjnej na kryzys. Zakłada się, że im większe natężenie poszczególnych czynników, tym wyższy stopień odporności kultury organizacyjnej na kryzys. Dodatkowo zauważa się, że pomiędzy wybranymi czynnikami (szacunek do ludzi, dobrostan pracowników, lojalność pracowników, zaufanie pracowników) występują sprzężenia zwrotne.

Sposób oceny poprawności modelu

Model kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys zaprezentowany na rysunku 1 spełnia wymagania związane z poprawnością konstrukcji modelu. Został stworzony na podstawie następujących zasad (Fałda, 2010, s. 26):

- zdefiniowano cel jego powstania,
- odzwierciedla elementy pewnej całości (kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys), ich właściwości oraz zależności pomiędzy nimi,
- jest spójny wewnętrznie,
- jest niesprzeczny z informacjami, które były podstawą jego konstrukcji (model został stworzony na bazie wyników badań empirycznych uzupełniających się nawzajem z koncepcjami teoretycznymi),
- uwzględnia stosunki zachodzące pomiędzy rzeczywistością a jej otoczeniem (uwzględniono oddziaływanie sytuacji kryzysowych, a także relacje z klientami).

Zaprezentowany model można uznać za poprawny również pod względem merytorycznym, ponieważ stworzono go na podstawie wiedzy ekonomicznej, badań naukowych oraz analizy literatury naukowej i zawartych w niej koncepcji teoretycznych. W sposób precyzyjny została określona i zdefiniowana zmienna objaśniająca modelu (odporność kultury

Rysunek 1

Model kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys



Źródło: opracowanie własne.

organizacyjnej przedsiębiorstwa na kryzys) oraz charakter i liczba zmiennych objaśniających modelu. Przedstawiono pożądane dla maksymalizowania odporności kultury organizacyjnej wartości zmiennych objaśniających (tabela 1). Wskazano na zależności wy-

stępujące pomiędzy zmienną objaśnianą a zmiennymi objaśniającymi, a także zależności zachodzące pomiędzy wybranymi zmiennymi objaśniającymi. Uzasadniono wybór postaci modelu (model graficzny) i przyjęto odpowiednie założenia. Procedura tworzenia modelu

Tabela 1

Zmienne objaśniające modelu kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys

Zmienna objaśniająca modelu	Przykładowe techniki gromadzenia danych	Wzorzec
Zorientowanie na klienta	<ul style="list-style-type: none"> wskaźnik zadowolenia klientów z procesów obsługi i zakupionych towarów/produktów (oceniany na podstawie badania za pomocą kwestionariusza stopnia zadowolenia klientów) ankieta, wywiad, obserwacja 	rosnący
Zaufanie pracowników	<ul style="list-style-type: none"> wskaźnik zaufania pracowników (oceniany na podstawie kwestionariusza badającego poziom zaufania pracowników) ankieta, wywiad, obserwacja 	rosnący
Transparentność działań	<ul style="list-style-type: none"> wskaźnik transparentności działań (stopień ujawnienia danych na temat zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa i procesu podejmowania decyzji) ankieta, wywiad, obserwacja 	rosnący
Dobrostan pracowników	<ul style="list-style-type: none"> wskaźnik dobrostanu pracowników (oceniany na podstawie kwestionariusza badającego dobrostan pracowników) ankieta, wywiad, obserwacja 	rosnący
Wspierająca kadra menedżerska	<ul style="list-style-type: none"> ankieta, wywiad, obserwacja 	rosnący
Kreatywność	<ul style="list-style-type: none"> wskaźnik działań kreatywnych podejmowanych przez pracowników ankieta, wywiad, obserwacja 	rosnący
Lojalność	<ul style="list-style-type: none"> ankieta, wywiad, obserwacja 	rosnący
Szacunek do ludzi	<ul style="list-style-type: none"> ankieta, wywiad, obserwacja 	rosnący

Źródło: opracowanie własne.

jest efektem analizy literatury naukowej z dziedziny modelowania ekonomicznego i na jej podstawie został przeprowadzony proces modelowania.

Przedstawione w tabeli 1 zmienne objaśniające modelu rozumiane jako pożądane wartości organizacyjne, ze względu na swoją istotę, nie we wszystkich przypadkach mają charakter mierzalny (wspierająca kadra menedżerska, lojalność, szacunek do ludzi) i niemożliwe jest ich oszacowanie jedynie na podstawie wskaźników ekonomicznych. Natomiast dopuszczalne jest zastosowanie narzędzia pomiarowego, jakie stanowi skala Likerta. Skala Likerta to złożona skala służąca pomiarowi postaw jednowymiarowych (Jezior, 2013, s. 118). Rekomenduje się tutaj także zastosowanie takich technik gromadzenia danych w procesie badania wartości organizacyjnych jak ankiety, wywiady i obserwacje. Tymczasem wspólny dla wszystkich zmiennych objaśniających jest wzorec rosnący. Przyjmuje się, że im wyższe natężenie poszczególnych zmiennych objaśniających, tym wyższy będzie poziom odporności kultury organizacyjnej analizowanego podmiotu gospodarczego na kryzys, a tym samym malejąca wartość wskaźników długookresowo może wpływać na obniżanie poziomu odporności na kryzys.

Praktyczne wykorzystanie modelu

Przedsiębiorstwo, które pragnie stać się odporne na sytuacje kryzysowe, powinno potrafić zidentyfikować przyczyny kryzysu nie tylko w otoczeniu zewnętrznym, ale również zweryfikować sytuację wewnątrz firmy, zwracając szczególną uwagę na charakter obowiązującej kultury organizacyjnej oraz stopień jej odporności na sytuacje kryzysowe. Warto podkreślić, że przedsiębiorstwo w ujęciu metaforycznym stanowi kulturę, a w związku z tym niektóre wartości organizacyjne oddziałują negatywnie na poziom odporności kultury organizacyjnej, a tym samym można powiedzieć, że również na odporność całego przedsiębiorstwa na kryzys. Jeszcze inne wartości działają wzmacniająco i podnoszą poziom odporności na kryzys i to właśnie one zostały zidentyfikowane w przedstawionym modelu.

Zaprezentowany model kultury organizacyjnej odpornej na kryzys może stanowić użyteczne narzędzie dla przedsiębiorców i wszystkich innych podmiotów zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstw w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych występujących w sytuacji kryzysowej. Model ten pozwala na zweryfikowanie, poprzez zbadanie stopnia natężenia poszczególnych jego elementów, czy kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa cechuje się odpornością na kryzys, a także określić jej poziom. Rekomenduje się takie techniki gromadzenia danych umożliwiające oszacowanie stopnia natężenia poszczególnych zmiennych objaśniających modelu jak: ankieta, wywiad, obserwacja, analiza wskaźnikowa. Warto tutaj zaznaczyć, że są to jedynie proponowane techniki o charakterze ogólnym. W praktyce powinny one zostać dostosowane w sposób indywidualny do określonego podmiotu gospodarczego, z uwzględnieniem specyfiki jego działalności. Ponadto

model wskazuje na kierunek zmian (kulturę pożądaną) w przypadku chęci transformacji w zakresie kształtowania kultury organizacji zmierzającej do kultury odporności. Model ten nabiera szczególnego znaczenia w czasie pandemii COVID-19, kiedy to człowiek i jego system wartości, scalane w podmiotach gospodarczych w ramach indywidualnych wymiarów kultur organizacyjnych, stają się kluczowymi zasobami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Model kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na sytuacje kryzysowe może zostać także potraktowany jako punkt wyjścia do dalszych rozważań na temat współzależności wartości organizacyjnych z odpornością przedsiębiorstwa na kryzys. Podkreśla się, że w rzeczywistości gospodarczej występuje wiele paradoksów, które odkształcają przełożenie koncepcji teoretycznych na wymiar praktyczny. W związku z tym, w celu empirycznej weryfikacji modelu powinny zostać podjęte działania zmierzające do określenia, w jakim stopniu odzwierciedla on rzeczywistość gospodarczą. Proponuje się, aby koncepcja modelu została przetestowana na określonej liczbie realnie funkcjonujących podmiotów gospodarczych w celu dalszej weryfikacji modelu.

Podsumowanie

Niektóre przedsiębiorstwa kryzys traktują jako szansę umożliwiającą przejście podmiotu gospodarczego, który jest wytrącony z równowagi i osłabiony w wyniku niesprostania wyzwaniom kryzysu. Warto jednak zauważyć, że najczęściej pociąga on za sobą negatywne skutki – najdotkliwiej przekonały się o tym te firmy, które w jego wyniku swoją działalność zakończyły upadłością.

Cel artykułu został zrealizowany na podstawie analizy literatury naukowej i zawartych w niej koncepcji teoretycznych, wyników badań naukowych, a także własnych obserwacji funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. W ten sposób powstał model kultury organizacyjnej charakteryzującej się wysokim stopniem odporności na kryzys, a także omówiono istotne znaczenie funkcji kultury organizacyjnej w czasie kryzysu i korzyści dla interesariuszy przedsiębiorstw wynikające z posiadania wiedzy na temat pożądaných cech kultury organizacyjnej w sytuacji kryzysowej. W ramach modelu zostały wyodrębnione najważniejsze czynniki (cechy) kultury organizacyjnej, rozumiane jako podstawowe predyktory odporności kultury organizacyjnej na kryzys. W modelu wyróżniono następujące zmienne objaśniające: zorientowanie na klienta, zaufanie pracowników, transparentność działań, dobrostan pracowników, wspierająca kadra menedżerska, kreatywność, lojalność, szacunek do ludzi. Kolejność wymienionych cech jest przypadkowa. Przyjmuje się, że siła wpływu na zmienną objaśnianą (odporność na kryzys) każdej z cech rozpatrywanej osobno jest jednakowa, a im wyższe natężenie poszczególnych predyktorów modelu, tym wyższy poziom odporności kultury organizacyjnej analizowanego przedsiębiorstwa na kryzys.

Bibliografia

- Brzeziński, M. (2009). *Organizacja kreatywna*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Denison, D. R., Haaland S. i Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 3, 205–227. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3)
- Dziedzic, J. (2020). Kultura organizacyjna a unijny system audiowizualny. Międzykulturowe aspekty zarządzania w instytucjach UE. *Studia i Monografie*, 109, 15–38. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk. <http://monografie.san.edu.pl/wp-content/uploads/2020/10/SiM109.pdf>
- Fałda, G. (2010). *Modelowanie ekonomiczne procesów ekonomicznych*. Wydawnictwo KUL.
- Gadomska-Lila, K. (2011). Metodologia badań kultury organizacyjnej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 21(3), 11–25. <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0009.5746>
- Glinkowska, B. (2010). Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne. *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica*, 234, 255–264. <https://dSPACE.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/286/255-264.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Głodek, Z. (1988). *Modelowanie i metody symulacyjne w rachunkowości*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gregorczyk, S., Mierzejewska, W., Sopińska, A., Wachowiak, P. i Tomaszewski, A. (2016). Paradoksy zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 422, 287–302. <http://dx.doi.org/10.15611/pn.2016.422.24>
- Hopej-Kamińska, M. i Kamiński R. (2009). Przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym a kultura organizacyjna. *Przegląd Organizacji*, 3(830), 20–23. <https://doi.org/10.33141/po.2009.03.05>
- Huczek, M. (2013). Orientacja na klienta czynnikiem zapobiegania kryzysowi w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1, 9–20. <https://bit.ly/3v0LixH>
- Jagodziński, A. i Knap, R. (2013). Metodologia badania kultury organizacyjnej. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne*, 18, 102–115.
- Jezior, J. (2013). Metodologiczne problemy zastosowania skali Likerta w badaniach postaw wobec bezrobocia. *Przegląd Socjologiczny*, 62(1), 117–138.
- Perycz, E. (2009). *Strategiczne prognozowanie, modelowanie i symulacja*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa.
- Pszczółowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wydawnictwo Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Romanowska, M. i Mierzejewska, W. (red.). (2016). *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Smoliński, M., Kubisiak, P. i Zakrzewska, L. (2020). Chcesz przetrwać kryzys? Wzmocnij kulturę organizacyjną. *ICAN Management Review*, 5, 26–35. <https://www.ican.pl/a/chcesz-przetrwac-kryzys-wzmocnij-kulture-organizacyjna/D12ls6Zd7>
- Stabryła, A. (red.). (2010). *Zarządzanie w kryzysie*. Mfiles.pl.
- Stabryła, A. (2012). Generalne formy postępowania badawczego w procesie projektowania. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 20(1), 167–180. <https://doi.org/10.25944/znmwse.2012.01.167180>
- Stańczyk, S. (2012). Metodyka badań kultury organizacyjnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 272, 19–26.
- Starosta, A. (2014). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu antykryzysowym w przedsiębiorstwie*. Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem J. Kraśniaka. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. http://www.wbc.poznan.pl/Content/317003/Starosta_Anna_rozprawa_doktorska.pdf

Kompletna bibliografia dostępna jest w internetowej wersji czasopisma.

Marta Müller jest doktorantką w Szkole Doktorskiej Nauk Humanistycznych i Społecznych Uniwersytetu Gdańskiego (dyscyplina naukowa: ekonomia i finanse) oraz absolwentką Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego. Jej zainteresowania badawcze dotyczą tematyki zachowań organizatorskich przedsiębiorstw, kultury organizacyjnej a także psychologii ekonomicznej.

POLECAMY

Wojciech Leoński i Roman Tylżanowski,
Instytucje otoczenia biznesu we współczesnej gospodarce

Instytucje otoczenia biznesu to podmioty, które oferują odpowiednio dobrane, dostosowane do kontekstu i godne zaufania rozwiązania dla osób chcących założyć działalność gospodarczą lub rozwinąć swój biznes. Organizacje te, współpracując ze sobą i z przedsiębiorcami, tworzą warunki umożliwiające wzrost konkurencyjności zarówno dla firm, jak i regionu. Celem monografii jest popularyzacja i zapoznanie czytelników z problematyką instytucji otoczenia biznesu w Polsce.

Opis na podstawie informacji ze strony wydawnictwa: <https://ksiegarnia.difin.pl/ksiazki-naukowe/nauki-ekonomiczne/zarzadzanie/instytucje-otoczenia-biznesu-we-wspolczesnej-gospodarce>
Wydawnictwo: Difin, Warszawa, 2022.

