

DETERMINANTY KULTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA ROLNICZEGO

Rafał Baum^{1✉}, Benedykt Pepliński¹, Karol Wajszczuk¹, Jacek Wawrzynowicz¹, Jarosław Wańkowicz²

¹Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

²Farm Frites Poland Dwa sp. z o.o.

Abstrakt. W artykule przedstawiono wybrane zagadnienia związane z kulturą organizacyjną. Praca powstała na podstawie wyników studiów empirycznych, polegających na badaniach jakościowych z wykorzystaniem metody studium przypadku. Analiza wartości i norm, które leżą u podstaw kultury organizacyjnej wybranego przedsiębiorstwa rolnego, pozwala stwierdzić, że stanowią one istotny czynnik wpływający na konkurencyjność firmy. Odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyja proinnowacyjnym zachowaniom pracowników i budowaniu atrakcyjnego wizerunku firmy. Rozważania związane z kulturą organizacji ukazały wielowymiarowość znaczenia tego pojęcia oraz jak duży wpływ może ona wywierać na funkcjonowanie i efektywność przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, wizerunek firmy, przedsiębiorstwo rolnicze

WPROWADZENIE

Kultura jest jednym z bardziej wieloznacznych pojęć w naukach społecznych – jej znaczenie od lat stanowi przedmiot sporów i kontrowersji. Kroeber i Kluckhohn (1952) już w latach 50. XX wieku przeanalizowali 160 definicji kultury tworzonych z perspektywy psychologii, socjologii pracy i innych dyscyplin. Doszli oni do wniosku, że kultura jest rzeczywistością nadal wymagającą wyjaśnienia.

W literaturze przedmiotu kulturę organizacyjną definiuje się najczęściej jako normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi dotyczące zachowania. Deshpande i Parasurman podali, że kultura organizacyjna polega na niepisanych, często podświadomych zasadach, które wypełniają przestrzeń między pisanymi regułami a rzeczywistością (Zbiegień-Maciąg, 1999). Inni autorzy (Cameron i Quinn, 2003) stwierdzili, że jest to całość fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej. Sikorski (2002) z kolei zdefiniował kulturę organizacyjną jako system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów. Z badań autorów wynika, że kultura organizacyjna jest zbiorem podstawowych wartości i norm postępowania dominującym w danej organizacji, podbudowanym wieloma założeniami i przejawiającym się zewnętrznymi formami (artefaktami) oraz że ma istotny wpływ na sukces przedsiębiorstwa (Pepliński 2009).

Do najbardziej znanych definicji należy określenie Edgara Scheina (1992), zgodnie z którym kultura organizacyjna to zbiór podstawowych wartości i norm postępowania dominujący w danej organizacji, podbudowany założeniami i przejawiający się przez artefakty

✉ dr hab. Rafał Baum, Katedra Zarządzania i Prawa, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, ul. Wojska Polskiego 28, 60-637 Poznań, Poland, e-mail: baum@up.poznan.pl

– inaczej wzór podzielanych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. Założenia te działają wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe (dlatego są wpajane nowym członkom organizacji jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania).

Schein (1992, s. 5) stworzył model „góry lodowej”, w którym wyodrębnił 3 poziomy ze względu na ich trwałość i widoczność. Pierwszy poziom (część widoczna) to tzw. artefakty, czyli zewnętrzne formy danej kultury (język, opowiadania, mity, zwyczaje, wzorce zachowań, ceremonie, rytuały, technologie, organizacja biura, sposoby przygotowania dokumentów, logo itd.). Drugi poziom (częściowo widoczny i uświadomiony) to wartości i normy. Wartości określają sposób bycia i postępowania, który jest uznawany przez członków organizacji za dobry i pożądany. Są podstawą ocen wykorzystywanych przez członków organizacji do określenia sytuacji, działań, przedmiotów i ludzi. Wartości to inaczej punkty odniesienia pozwalające ocenić poglądy lub działania. Normy to modelowe sposoby rozwiązywania problemów. Określają akceptowalne role członków organizacji i standardy zachowań. Normy konkretyzują się w postaci reguł (prawa, regulaminy, zalecenia) i dopuszczalnych granic zachowań. Normy te zawsze obwarowane są sankcjami – pozytywnymi i negatywnymi oraz formalnymi i nieformalnymi. Założenia kulturowe stanowią spód „góry lodowej” – najgłębszy, a zarazem najtrwalszy i najtrudniejszy do uchwycenia poziom. Założenia odnoszą się bowiem do natury człowieka, relacji międzyludzkich, dobra i zła, pojmowania prawdy, samej organizacji, natury otoczenia i relacji organizacji z otoczeniem, charakteru i motywacji działań ludzkich itp. Odzwierciedleniem czy też pochodną założeń są w dużej części normy i wartości obowiązujące w firmie – poznając je, można dotrzeć do założeń kulturowych. Są one „wewnętrznyimi” abstrakcyjnymi aksjomatami (Peszko, 2014).

Kultura organizacyjna jest zmienna i zależy od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych oddziałujących na przedsiębiorstwo. Podstawowymi determinantami kultury organizacyjnej są: typ otoczenia i organizacji, cechy organizacji i uczestników (Aniszewska i Gielnicka, 1999).

Kultura organizacyjna ma również duże znaczenie dla zarządzania firmą – jest przydatna w stymulowaniu zachowań sprzyjających realizacji celów firmy. Kultura

organizacyjna, wpływając na kształt przedsiębiorstwa i zachowanie jego personelu, oddziałuje także na realizację strategii podmiotu. Dlatego należy ją zawsze uwzględniać, analizując wartość firmy (Nogalski, 1998).

Analizując szerzej dorobek myśli ekonomicznej (m.in. teorie funkcjonowania przedsiębiorstw powstałe pod koniec XX w.), należy stwierdzić, że kultura organizacyjna stanowi – obok strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa, jego struktury organizacyjnej oraz procedury realizacji zadań – element tworzący tzw. zasób organizacyjny przedsiębiorstwa. Zasób organizacyjny jest z kolei jednym z zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa (zalicza się do nich jeszcze m.in. zasoby ludzkie, własność intelektualną oraz zasób rynkowy). Zasób organizacyjny odzwierciedla umiejętności kadry zarządzającej i pozostałej części załogi w zakresie formułowania celów oraz metod ich realizacji, sposobu zorganizowania przedsiębiorstwa czy skutecznych procedur realizacji zadań. Jest zatem odpowiedzialny za bezkolizyjne kojarzenie i wykorzystywanie pozostałych, tradycyjnych zasobów przedsiębiorstwa, czyli zasobów naturalnych, zasobów pracy oraz zasobów kapitałowych (Bagieński 2010). Tym samym kultura organizacyjna wpływa na efektywność funkcjonowania firmy.

CEL, ZAKRES I METODY

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw rolniczych uważana jest często za konserwatywną, zadaniową, niskokontekstową i o krótkim horyzoncie czasowym. Badania przeprowadzone metodą *case study* w 5 opolskich rolniczych spółdzielniach produkcyjnych wykazały, że procesy zarządzania – rozumiane jako realizowanie funkcji: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania – odbiegają od przedsiębiorczych standardów. Dotyczy to zwłaszcza braku opracowywania planów – misji, strategii, celów itp. (Matyja-Gajewska, 2012). W tym kontekście zagadnienie kultury organizacyjnej pozostaje dużym wyzwaniem dla kadry menedżerskiej przedsiębiorstw rolniczych.

W warunkach bardzo niestabilnego otoczenia oraz rosnącej konkurencji szanse na przetrwanie i dalszy rozwój mają tylko te przedsiębiorstwa rolnicze, które są nastawione na ciągle podnoszenie swojej konkurencyjności (przez właściwe zarządzanie wiedzą) oraz innowacyjność. Odpowiednie kształtowanie kultury

organizacyjnej inicjującej zmiany, w której docenia się proinnowacyjne działania, może temu sprzyjać.

Prezentowane badania miały na celu określenie i analizę podstawowych zasad funkcjonowania firmy – wartości, które stanowią główne punkty odniesienia w kształtowaniu wizerunku i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa rolnego.

Dla przyjętego celu wyznaczono następujące zakresy badań:

- zakres podmiotowy: Farm Frites Poland Dwa sp. z o.o. (FFPD) – przedsiębiorstwo rolnicze aktywnie prowadzące działalność gospodarczą;
- zakres przedmiotowy badań: charakterystyka uwarunkowań funkcjonowania wybranego przedsiębiorstwa związanych z drugim poziomem modelu Scheina (uwarunkowań wewnętrznych, w tym analiza i ocena kierunków działalności, posiadanych zasobów rzeczowych, ludzkich, finansowych oraz sprawności zarządzania; uwarunkowań zewnętrznych, w tym czynników o charakterze ekonomicznym, ekologicznym, społecznym, prawnym, politycznym i rynkowym);
- zakres czasowy: w odniesieniu do danych statystycznych i gospodarczych były to lata 2009–2012, a w odniesieniu do badań empirycznych lata 2012 i 2013;
- zakres przestrzenny: obszar funkcjonowania spółki – gminy Damnica i Główny w województwie pomorskim.

Zastosowano następujące metody badawcze:

- metodę analizy piśmiennictwa, zwłaszcza w pierwszym etapie postępowania badawczego, a także metody wnioskowania logicznego (rozumowania, wnioskowania, indukcji, dedukcji, syntezy i analizy) w celu wyodrębnienia wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań działalności badanego podmiotu;
- metodę analizy *stakeholders* – dla wyróżnienia podmiotów z otoczenia przedsiębiorstwa, które w sposób bezpośredni lub pośredni wpływają na działalność spółki;
- metodę *case study* – metodę studium przypadku wybranego gospodarstwa towarowego do wszechstronnego jego opisu i zwrócenia uwagi na czynniki posiadające istotny wpływ na działalność, kształtowanie wizerunku i kultury organizacyjnej firmy. Przy doborze przedsiębiorstwa uwzględniono dwa główne kryteria: kierunek działalności rolniczej (towarowa

produkcja roślinna) oraz wielkość mierzona liczbą pracowników (powyżej 50 pracowników – co najmniej średnie przedsiębiorstwo). W celu jak najbardziej dokładnej diagnozy w ramach zaprezentowanego studium przypadku wykorzystano metody sondażu diagnostycznego (wywiadu swobodnego pogłębionego i analizy dokumentów) oraz obserwacji uczestniczącej do zgromadzenia wiedzy o atrybutach, dynamice i kierunkach rozwoju określonych zjawisk w analizowanym podmiocie.

Reasumując, artykuł przedstawia wstępne wyniki badań dotyczących modelowej kultury organizacyjnej towarowego, wielkoobszarowego gospodarstwa rolnego. W pracy ograniczono się do identyfikacji i opisu kluczowych determinantów kultury organizacyjnej przykładowego przedsiębiorstwa. Analizie poddano elementy, które z jednej strony opisują obyczaje tworzące kulturę przedsiębiorstwa rolnego, a z drugiej specyficzny zakres zadań i odpowiedzialności, jaki z nich wynika. Artykuł jest głosem w dyskusji nad kulturą organizacyjną przedsiębiorstw rolnych – nie wyczerpuje jednak wszystkich aspektów tego trudnego zagadnienia (autorzy nie rozpatrywali kwestii typów kultur organizacyjnych występujących w organizacjach, funkcji kultur organizacyjnych itp.).

WYNIKI BADAŃ I DISKUSJA

Farm Frites Poland Dwa sp. z o.o. jest dużym przedsiębiorstwem rolniczym zajmującym się wyłącznie uprawą roślin. Firma gospodaruje na ok. 3200 ha gruntów ornych położonych w gminach Damnica i Główny. Rozpoczęcie działalności gospodarstwa związane było z wybudowaniem w 1994 roku przez holenderskiego inwestora nowoczesnej fabryki frytek w Lęborku (siostrzana firma Farm Frites Poland S.A.). Przyjęty profil produkcji – głównie produkcja ziemniaków przemysłowych i sadzeniaków – związany jest zatem z powstaniem dużego zakładu przetwórczego i koniecznością stworzenia zaplecza surowcowego do produkcji wysokiej jakości wyrobów ziemniaczanych dla gastronomii i odbiorców detalicznych.

Od początku swego istnienia Farm Frites Poland Dwa jest największym dostawcą surowca dla fabryki w Lęborku (obecnie dostarcza około 15% ziemniaków) i jednocześnie propagatorem postępu hodowlanego i technologicznego wśród pozostałych producentów ziemniaków współpracujących z tym przetwórcą.

Uprawa i rozmnażanie ziemniaków prowadzone są z wykorzystaniem o najlepszego materiału nasiennego, importowanego z Holandii, Szkocji i Niemiec. Są to sprawdzone odmiany, odpowiednie do produkcji frytek. Niektóre z odmian ziemniaków uprawianych w gospodarstwie zostały przez Farm Frites Poland Dwa zarejestrowane w Polsce. Ponadto przedsiębiorstwo sprawdza na własnych plantacjach doświadczalnych odmiany otrzymane od polskich hodowców. Działania te mają na celu wyhodowanie rodzimej odmiany ziemniaka, nadającej się do komercyjnej uprawy z przeznaczeniem na frytki.

Farm Frites Poland Dwa sp. z o.o. zatrudnia na stałe 63 pracowników oraz dorywczó, na czas określony (w okresie sadzenia, nawadniania i zbioru ziemniaków oraz sortowania sadzeniaków) około 50 osób na podstawie umów cywilnoprawnych.

Obecnie Farm Frites Poland Dwa uprawia średniorocznie około 1000 ha ziemniaków (800 ha na polach gospodarstwa dzierżawionych od Agencji Nieruchomości Rolnych i około 200 ha na gruntach dzierżawionych od lokalnych rolników). Zachowując reżimy fitosanitarne i zalecenia zmianowania roślin, gospodarstwo stosuje płodozmian o rotacji czteroletniej. W strukturze zasiewów na powierzchniach 700–800 ha uprawiane są ponadto rzepak oraz zboża (pszenica, żyto), a paletę upraw uzupełniają kukurydza, trawy i rzodkiew oleista.

Dzięki intensywnym zabiegom poprawiającym jakość gleb (działania strukturotwórcze, stosowanie optymalnego nawożenia, osiągnięcie prawidłowego pH itp.), stosowaniu wysokojakościowego materiału nasiennego, dokładnej ochronie roślin przed szkodnikami i chorobami oraz wykorzystywanym w czasie suszy na plantacjach ziemniaków systemom nawadniania Spółka osiąga plony znacznie wyższe od średniej krajowej. Różnice te są szczególnie widoczne w przypadku flagowej produkcji – ziemniaków. W ostatnich latach plony wyniosły 47 ton z hektara. Są to wyniki produkcyjne na najwyższym poziomie, porównywalne do uzyskiwanych przez światowych rekordzistów w dziedzinie wydajności – USA, Holandię i Niemcy (np. w Niemczech 383 dt/ha w 2013 i 456 dt/ha w 2012 r.) oraz znacznie wyższe od średniego poziomu dla całej UE (który wyniósł 301 dt/ha w 2009 roku). Uzyskane plony ziemniaków są ponad dwukrotnie wyższe od średnich dla Polski (214 dt/ha w 2013 roku, a 188 dt/ha przeciętnie w latach 2006–2010) i świata (180 dt/ha w 2009 roku). Można zatem postawić hipotezę, że województwo pomorskie zawdzięcza w znacznym stopniu właśnie firmie

Farm Frites Poland Dwa jedną z najwyższych średnich wydajności jednostkowych w produkcji ziemniaków w kraju (obok woj. lubelskiego, opolskiego, zachodniopomorskiego i wielkopolskiego). Wynika to z silnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku lokalnym – na podstawie analizy Banku Danych Lokalnych GUS Spółka generuje około 8% całkowitych zbiorów ziemniaków w województwie pomorskim (zajmując niewiele ponad 4% powierzchni całkowitej uprawy ziemniaków).

Aby zaspokoić roczne zapotrzebowanie na surowiec (ponad 200 tys. ton), fabryka produktów ziemniaczanych w Lęborku – w ramach integracji pionowej – ściśle współpracuje z Farm Frites Poland Dwa oraz z 70 mniejszymi producentami ziemniaków, głównie z woj. zachodniopomorskiego, pomorskiego i wielkopolskiego (łącznie zakład przetwórczy kontraktuje od nich ziemniaki z około 4500 ha). Spółka i pozostałe gospodarstwa kooperujące z fabryką w Lęborku wytwarzają ponad 2% zbieranych corocznie w Polsce ziemniaków. Ponieważ FFPD dysponuje zaawansowanymi technologicznie przechowalniami o całkowitej pojemności 60 000 ton (których w pełni nie wykorzystuje na własne potrzeby), współpracuje z innymi producentami, przechowując ich ziemniaki. Podobną masę, czyli około 60 000 ton ziemniaków, magazynują dostawcy kontraktowi we własnych budynkach przechowalniczych. Biorąc pod uwagę, że w okresie letnim część zbiorów ziemniaków jest dostarczana bezpośrednio z pól do fabryki, łączna pojemność przechowalni FFPD oraz hodowców kontraktowych gwarantuje utrzymanie ciągłości produkcji fabryki przez cały rok.

Aktualna sytuacja finansowa analizowanego podmiotu jest stabilna. Przedsiębiorstwo może na bieżąco zaspokajać zobowiązania, biorąc pod uwagę nieliniowy system uzyskiwania przychodów ze sprzedaży i punktowe generowanie kosztów. Od kilku lat firma notuje dodatni wynik finansowy. Większość nadwyżki jest inwestowana w szczególności w innowacyjny sprzęt rolniczy. Korzystną sytuację zapewniają spółce specjalizacja produkcji i kontraktowe dostawy ziemniaków przemysłowych do stałych odbiorców. Kondycja finansowa firmy pozwala na finansowanie działań prospołecznych, np. współfinansowanie inicjatyw lokalnych.

Na podstawie przeprowadzonych badań określono wartości i normy, które stanowią główne punkty odniesienia w kształtowaniu wizerunku oraz kultury organizacyjnej rozpatrywanego przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów, obserwacji oraz

informacji zawartych w dostępnych dokumentach firmy zidentyfikowano czynniki, które wyznaczają charakterystyczny obraz przedsiębiorstwa na rynku. Stwierdzono, że w przypadku Farm Frites Poland Dwa sp. z o.o. do wspomnianych determinant można zaliczyć:

- dbałość o najwyższą jakość i bezpieczeństwo żywności,
- innowacyjność i wdrażanie postępu w rolnictwie,
- dialog z interesariuszami,
- wiarygodność i tradycje współpracy,
- gospodarowanie zgodne z koncepcją zrównoważonego rozwoju.

Poniżej przedstawiono szczegółowy opis wymienionych wyżej wartości i norm, które leżą u podstaw kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa rolnego.

Dbałość o najwyższą jakość i bezpieczeństwo żywności. Wytwarzanie płodów rolnych jest niezwykle złożonym i skomplikowanym procesem. Wymaga wiedzy i praktyki dotyczącej różnorodnych zagadnień związanych z uprawą, nawożeniem, ochroną roślin, uwarunkowaniami klimatycznymi i środowiskowymi. W technologii produkcji dużą rolę odgrywają również kwestie techniczne. Jak w każdym łańcuchu dostaw żywności główną rolę odgrywa tu odbiorca finalny oraz jego wymagania dotyczące jakości i bezpieczeństwa wytwarzanego produktu. Farm Frites Poland Dwa produkuje według uznanych międzynarodowych i krajowych standardów, przestrzegając ponadprzeciętnych zaleceń dotyczących uprawy roli i roślin.

Jednym z przejawów zaangażowania w zagwarantowanie bezpieczeństwa żywności jest certyfikat jakości produktu, tzw. GlobalGAP (GAP, ang. Good Agricultural Practice). Certyfikaty potwierdzające stosowanie dobrej praktyki rolniczej firma uzyskała, w 100% wypełniając wszystkie przewidziane wymagania. FFPD było pierwszym gospodarstwem w Polsce, które uzyskało taki certyfikat w dziedzinie produkcji ziemniaków. Ponadto gospodarstwo jest corocznie kontrolowane przez niezależną organizację certyfikującą dla sektora rolniczego w Europie – MPS ECAS (międzynarodową organizację zajmującą się wdrażaniem idei zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw). Certyfikacja zachęca firmę do ciągłego doskonalenia zarządzania operacyjnego, a to z kolei prowadzi do wzrostu profesjonalizmu w działaniu na rynku. Od 2001 roku firma jest również objęta Rolniczym Programem McDonald's, tzw. MAAP (ang. McDonald's Agriculture Assurance Program). Obejmuje on całą sferę produkcji

rolnej w zakresie wytwarzania bezpiecznej żywności. Standardy określone przez McDonald's dotyczą wszystkich ogniw w łańcuchu dostaw i wszystkie one są monitorowane. Założeniem programu jest również zrównoważone zarządzanie w rolnictwie (umożliwiające zachowanie i ochronę zasobów – wody, gleby itp.), które nie tylko dziś, ale także w przyszłości zapewni dostęp do wysokiej jakości surowców.

Do projektów, których głównym założeniem jest gwarancja bezpieczeństwa żywności oraz zrównoważonego rozwoju (ZR), należy zaliczyć również partycypację FFPD w stowarzyszeniu SAI Platform (ang. Sustainable Agriculture Initiative Platform), czyli Platformie Inicjatywy Zrównoważonego Rolnictwa zrzeszającej największych na świecie producentów żywności. Stowarzyszenie opracowuje zasady i standardy działania, które wiążą się z koniecznością spełnienia określonych wymogów, a głównym celem przyświecającym tej inicjatywie jest „wspieranie rozwoju oraz krzewienie idei zrównoważonego rolnictwa przy udziale wszystkich elementów składowych łańcucha pokarmowego”. Hasło przewodnie SAI Platform sprowadza się do tzw. trzech P (w literaturze anglosaskiej): Profit/People/Planet (czyli Zysk/Ludzie/Planeta). Koncepcja ta sprowadza się zatem do wypracowania długoterminowego zysku przy zapewnieniu etycznych metod pracy oraz dbałości o środowisko naturalne.

Innowacyjność i wdrażanie postępu w rolnictwie. Uzyskanie i utrzymanie wysokiej jakości otrzymywanych produktów związane jest z kontrolą całego procesu produkcji – od pozyskania materiału siewnego i sadzeniaków, przez wyprodukowanie danego płodu rolnego, jego dalsze przechowywanie, aż po odbiór czy dostarczenie do ostatecznego odbiorcy. W FFPD na każdym etapie wytwarzania jakość jest najważniejsza. W jej utrzymanie zaangażowani są wszyscy pracownicy. Wypracowanie wśród pracowników nawyku ciągłego monitorowania poszczególnych procesów, obok odpowiedniego zaawansowania technologicznego, jest uznawane w firmie za priorytetowe działanie na rzecz doskonalenia jakości. Kontrolę jakości i nadzór nad procesem produkcji ułatwia własne laboratorium, które umożliwia monitoring podstawowych parametrów otrzymywanych produktów roślinnych.

Stosując podwyższone standardy uprawy ziemniaka, Farm Frites Poland Dwa została wytypowana przez ogólnoswiatową sieć McDonald's do roli Flagship Farm (flagowego gospodarstwa – wizytówki). Tym samym

firma stała się wzorem w dziedzinie dobrych praktyk rolniczych dla pozostałych dostawców ziemniaków dla McDonald's. Celem programu Flagship Farms jest dzielenie się doświadczeniami i promocja praktyk zrównoważonego rolnictwa, które są nie tylko korzystne dla środowiska, ale jednocześnie opłacalne oraz nieproblematiczne etycznie. Obecnie wśród modelowych farm McDonald's znajduje się 15 gospodarstw z dziewięciu krajów (Irlandia, Wielka Brytania, Portugalia, Hiszpania, Francja, Holandia, Niemcy, Austria i Polska). FFP2 jest jedyną firmą z krajów nowej UE i jedną z pięciu zajmujących się produkcją ziemniaków. Poza producentami ziemniaków należą do niej m.in. producenci wołowy, pomidorów, sałaty, jaj oraz mleka.

Dialog z interesariuszami. Pełniąc rolę modelowego producenta ziemniaków, Farm Frites Poland Dwa Sp. z o.o., przy pomocy własnych specjalistów, dzieli się swoją wiedzą ze współpracującymi gospodarstwami. Firma koncentruje się na propagowaniu własnych doświadczeń w zakresie stosowania dobrych praktyk rolniczych w takich obszarach, jak wykorzystywanie ziemi pod uprawę, zużycie wody, oszczędność energii oraz dobro pracowników. Gospodarstwo przyjmuje również na praktyki polskich i zagranicznych studentów kierunków rolniczych. Zapewnia pracę i umożliwia zdobycie doświadczenia w oparciu o najnowsze technologie oraz opiekę ze strony doświadczonej kadry. W ramach dialogu z interesariuszami firma angażuje się w wiele różnego rodzaju inicjatyw (szczególnie dla własnej załogi) oraz jest mocno zaangażowana w sprawy społeczne (podejmuje różnorodne działania na rzecz społeczności lokalnej).

Wiarygodność i tradycje współpracy. To kolejne bardzo ważne wartości, uwzględniane w kształtowaniu kultury organizacyjnej firmy Farm Frites Poland Dwa Sp. z o.o. Flagowy produkt gospodarstwa – ziemniaki są surowcem do produkcji mrożonych wyrobów ziemniaczanych, które za pośrednictwem fabryki w Lęborku (Farm Frites Poland S.A.) dostarcza się do najbardziej znanych marek: Farm Frites, Aviko i McDonald's. Silne powiązania integracyjne zapewniają przedsiębiorstwu zbyt ziemniaków, ale z drugiej strony nakładają na firmę dużą odpowiedzialność związaną z jakością surowca, wielkością oraz terminowością dostaw itd.

Farm Frites Poland S.A. (FFP) należy do czołówki producentów mrożonych frytek w Europie Środkowo-Wschodniej. Spółka została założona w 1993 roku jako joint venture dwóch holenderskich producentów

wyrobów ziemniaczanych: Aviko B.V. i Farm Frites B.V. Otwarcie fabryki nastąpiło zaledwie rok po rozpoczęciu budowy, jesienią 1994 roku. Początkowo zakład produkował wyłącznie frytki, w lipcu 2004 roku została uruchomiona linia placków ziemniaczanych, natomiast latem 2011 roku linia platków ziemniaczanych. Obecnie fabryka w Lęborku wytwarza 35 różnego rodzaju grup produktów, które trafiają na stoły klientów indywidualnych i gastronomicznych w wielu krajach Europy oraz świata. Farm Frites Poland S.A. zatrudnia blisko 200 osób, wykorzystując do produkcji około 200 tys. ton ziemniaków rocznie.

Farm Frites to niezależna holenderska firma rodzinna założona w 1971 roku. Jest trzecią co do wielkości na świecie firmą wytwarzającą produkty ziemniaczane – przetwarza 1,5 mln ton ziemniaków, oferuje przeszło 30 różnych typów wyrobów ziemniaczanych, obsługuje klientów detalicznych i gastronomicznych w ponad 40 krajach. Obecnie przedsiębiorstwo posiada osiem fabryk (na terenie Europy, Egiptu i Argentyny), 17 biur sprzedaży (m.in. w Chinach, Gwatemali, Brazylii, a także w Polsce) i zatrudnia 1800 pracowników. Wszystkie produkty Farm Frites cechuje tradycyjny wygląd oraz pełny smak ziemniaka. Specjalizacja w ofercie dla gastronomii pozwoliła Farm Frites stać się wyłącznym dostawcą frytek dla sieci restauracji McDonald's w Egipcie i Argentynie.

Grupa Aviko z siedzibą w Steenderen niedaleko Arnhem w Holandii jest drugim udziałowcem FFP. Aviko ma 10 zakładów produkcyjnych i prowadzi biura sprzedaży we wszystkich ważniejszych krajach w Europie. Została założona w 1962 roku przez kilkudziesięciu rolników indywidualnych, a od sierpnia 2002 roku wszystkie jej udziały należą do Royal Consun. Fabryki Aviko przetwarzają 1 700 000 ton ziemniaków rocznie, zatrudniając 1700 osób. Oferta produktowa Aviko obejmuje 75 różnych wyrobów, wśród których większość stanowią wstępnie blanszowane i podsmażane produkty ziemniaczane. Grupa zajmuje silną pozycję na rynku usług gastronomicznych, w restauracjach i punktach szybkiej obsługi, na rynku detalicznym oraz w branży przemysłowej.

Powiązania kapitałowe implikują również bardzo silne, wieloletnie związki z globalną siecią McDonald's. Farm Frites Poland S.A. jest jej dostawcą nieprzerwanie od 1995 roku. Frytki produkowane z ziemniaków uprawianych w gospodarstwach FFPD są zatem dostarczane do około 700 restauracji McDonald's w dwunastu

krajach, tj. w Szwecji, Czechach, na Słowacji, Ukrainie, Łotwie i Litwie, w Estonii, Rosji, Białorusi, Serbii, Bułgarii oraz w Polsce.

Gospodarowanie zgodne z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Ostatnią, rozwijaną obecnie podstawową zasadą funkcjonowania firmy, która tworzy również jej kulturę organizacyjną i wizerunek, jest działanie zgodne z koncepcją ZR. Droga do zrównoważonego rozwoju prowadzi przez zdefiniowanie procesów zarządzania firmą. Mimo że w FFPD strategiczne cele firmy nie były do tej pory określane w specjalnych dokumentach, należy do nich z pewnością satysfakcja odbiorców ziemniaków przemysłowych i sadzeniaków, nierozdzielnie związana z wysoką jakością prowadzonej produkcji. Wśród niepisanych instrumentów zarządzania firmą należy wymienić podstawowe zasady obowiązujące wszystkich pracowników, takie jak polityka stałego ulepszania procesu produkcji, innowacyjność, doskonalenie jakości i dbałość o ochronę środowiska oraz dążenie do obniżania kosztów.

Wdrażaniu idei ZR w gospodarstwie sprzyjają wykonywane plany jednoroczne, tzw. budżet finansowo-techniczny oraz inwestycyjny. Budżet finansowo-techniczny nawiązuje do organicznej teorii gospodarowania i bazuje na tworzeniu bilansów wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz kojarzeniu produkcji z nakładami. Dokument ten umożliwia menedżerom analizowanie struktury kosztów. Dzięki tworzonym kartom pracy uzyskuje się z kolei informacje o zbilansowanym zapotrzebowaniu na pracę (ludzi, ciągników, ważniejszych maszyn i urządzeń) oraz zużywanych materiałach (nawozy, środki ochrony roślin, paliwo itp.). Bieżąca weryfikacja planów ułatwia zatem na przykład rozliczanie pracowników z ilości wykonanej pracy, nadgodzin, kontrolę zużycia środków produkcji, optymalizację nakładów itp. Budżet inwestycyjny na dany rok tworzy się w grudniu roku poprzedniego. Jest on opracowywany na podstawie aktualnego poziomu cen maszyn i urządzeń oraz danych dotyczących średniorocznej amortyzacji rocznej z ostatnich trzech lat (jako wartość wyjściową przyjmuje się 60–70% tak ustalonej wartości).

Przejawem troski Farm Frites Poland Dwa o środowisko naturalne są liczne działania mające na celu produkcję przyjazną dla środowiska oraz promowanie przedsięwzięć proekologicznych. Przedsiębiorstwo aktywnie uczestniczy w programach wpisujących się w koncepcję ZR (projekty GlobalGAP, MAAP, Flagship Farm, SAI Platform).

PODSUMOWANIE

Diagnozę przeprowadzono przy wykorzystaniu jakościowych metod badawczych. Połączenie obserwacji, wywiadu swobodnego oraz wywiadu grupowego w strategii badawczej typu *case study* (Konecki, 2000) umożliwiło pełny wgląd w czynniki kształtujące kulturę organizacyjną wybranej do badań firmy (triangulacja metod). Określono wartości, normy, podstawowe założenia oraz sferę symboliczną funkcjonowania organizacji.

Ujęte syntetycznie wybrane zagadnienia związane z kulturą organizacji w przedsiębiorstwie rolniczym Farm Frites Poland Dwa Sp. z o.o. ukazały wielowymiarowość znaczenia tego pojęcia oraz to, jak duży wpływ może ona wywierać na funkcjonowanie firmy. Przedsiębiorstwo ma swoją specyfikę, osobowość i tożsamość, które składają się na jej kulturę. W Spółce istnieje niepowtarzalna, jedyna i wyjątkowa kultura, definiowana jako trwały zespół wartości, przekonań i założeń charakteryzujący organizację i jej członków. Wyodrębnione, główne wartości kultury organizacyjnej stanowią budulec pożądanых zachowań organizacyjnych, tożsamości firmy i jej zewnętrznego wizerunku.

Należy stwierdzić, że kultura określa zachowania i oczekiwania ludzi w organizacji, choć nie zawsze są oni świadomi jej istnienia w firmie. Analiza retrospektywna wykazała, że kultura organizacyjna zmieniała się w czasie pod wpływem zmian otoczenia. Była świadomie modyfikowana i kształtowana tak, aby w określonych warunkach konkurencyjnych umożliwiać efektywne osiągnięcie celów i skuteczną realizację strategii firmy.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły pogląd, że kultura organizacyjna ma wpływ na poprawę konkurencyjności i wzrost efektywności firmy. Na przykładzie analizowanego podmiotu można stwierdzić, że jasne sprecyzowanie norm i wartości leżących u podstaw budowania kultury organizacyjnej FFPD istotnie poprawia funkcjonowanie organizacji i przyczynia się do sukcesu finansowego. Kultura organizacyjna realizuje na pozór sprzeczne zadania: zapewnia zarówno trwałość i stabilność firmy (oferując wartości, którymi można się kierować, wzmacnia poczucie tożsamości), jak i dużą elastyczność, czyli zdolność adaptacji do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych (jasno określa kluczowe kompetencje i strategiczne cele, co ułatwia zrozumienie potrzeby nowych wyzwań).

Analizowany przykład pokazuje, że firma, podporządkowując ekosystemy rolnicze wytwarzaniu żywności, może jednocześnie nie naruszać równowagi środowiska naturalnego. Uwzględnienie w kulturze organizacyjnej określonego reżimu korzystania z przyrody pozwala unikać zakłóceń w środowisku naturalnym oraz im przeciwdziała.

Przeprowadzone *case study* wskazuje na optymalne dostosowanie przedsiębiorstwa do istniejących warunków przyrodniczych i umiejętne wykorzystanie własnych uwarunkowań ekonomiczno-organizacyjnych, które łagodzą (występujące zawsze w przypadku towarowych gospodarstw rolnych) zderzenie imperatywów ekologii i ekonomii. Tym samym można stwierdzić, że kultura organizacyjna może stanowić ważny element zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rolnych – rozwoju chroniącego środowisko i różnorodność biologiczną obszarów wiejskich oraz wartości krajobrazu kulturowego, przy jednoczesnym zapewnieniu odpowiedniego poziomu dochodów (zysku) (Baum, 2000, 2004; Baum i Śleszyński, 2009).

Na zakończenie należy podkreślić, że przedstawionych wniosków (zwłaszcza ostatniego) nie można odnosić do ogółu przedsiębiorstw rolnych, a zagadnienie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach rolnych będzie wymagać dalszych badań.

LITERATURA

- Aniszewska, G., Gielnicka, I. (1999). *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy* (s. 44–57). Gdańsk: Ośrodek Doradztwa Doskonalenia Kadr.
- Bagieński, S. (2010). Zasób organizacyjny rolniczej spółdzielni produkcyjnej – studium przypadku. *Rocz. Nauk Roln. Ser. G*, 97, 3, 20–29.
- Baum, R. (2000). Przesłanki zrównoważonego rozwoju gospodarstw rolnych. *Rocz. Nauk. SERiA*, II, 5, 42–47.
- Baum, R. (2004). Analiza instrumentów wspierających zrównoważony rozwój rolnictwa. *Rocz. Nauk. SERiA*, VI, 3, 7–12.
- Baum, R., Śleszyński, J. (2009). Nowe funkcje rolnictwa – dostarczanie dóbr publicznych. *Rocz. Nauk. SERiA*, XI, 2, 19–23.
- Cameron, K. S., Quinn, R.E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących* (s. 28–59). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych* (s. 126–141). Warszawa: Wyd. Nauk. PWN.
- Kroeber, A., Kluckhohn, C. (1952). *A Critical Review of Concepts Definitions. Papers of the Peabody Museum of Archaeology and Ethnology* (t. 47, z. 1, s. 56–57). Cambridge, Massachusetts: Harvard University.
- Matyja-Gajewska, M. (2012). *Ekonomiczne i społeczne czynniki działalności rolniczych spółdzielni produkcyjnych w województwie opolskim. Autoreferat rozprawy doktorskiej* (s. 13–14). Wrocław: UE we Wrocławiu.
- Nogalski, B. (1998). *Kultura organizacyjna. Duch organizacji* (s. 33). Bydgoszcz: Oficyna OPO.
- Pepliński, B. (2009). *Agrobiznes. Podstawy ekonomiki* (s. 370–371). Warszawa: WSiP.
- Peszko, P. *Kultura organizacyjna firmy*. Pobrane 29 września 2014 z: <http://artelis.pl/artykuly/489/kultura-organizacyjna-firmy>.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (s. 5–12). San-Francisco: Jossey-Bass.
- Sikorski, C. (2002). *Kultura organizacyjna* (s. 4). Warszawa: C.H. Beck.
- Zbiegień-Maciąg, L. (1999). *Kultura w organizacji* (s. 15). Warszawa: Wyd. Nauk. PWN.

DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN AGRICULTURAL ENTERPRISE

Summary. This article presents selected issues related to the problem of organizational culture. The work is based on the results of empirical research involving qualitative investigations using the case study method. It examines the values and norms defining the organizational culture of selected agricultural enterprises. It was found that the values and norms are an important factor in the competitiveness of a company. Appropriate shaping of the organizational culture promotes proinnovative behavior of employees and builds an attractive image of the organization. Considerations related to the culture of the organization revealed the importance of the multidimensionality of this concept. In addition, organizational culture can have a big impact on functioning and effectiveness of a company.

Key words: organizational culture, corporate image, agricultural enterprise

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 26.02.2015

Do cytowania – For citation

Baum, R., Pepliński, B., Wajszczuk, K., Wawrzynowicz, J., Wańkowicz, J. (2015). Determinanty kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa rolniczego. *J. Agribus. Rural Dev.*, 2(36), 161–169. DOI: 10.17306/JARD.2015.17