

Tomasz Piwowski

Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie

e-mail: tpiwowski@wsei.edu.pl

ORCID: 0000-0003-3841-9352

KULTUROTWÓRCZA ROLA CONTROLLINGU

DOI: 10.15611/pn.2020.11.05

JEL Classification: 1407

©2020 Tomasz Piwowski

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Piwowski, T. (2020). Kulturotwórcza rola controllingu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 64(11).

Streszczenie: Celem pracy jest zbadanie, czy wdrożenie systemu controllingu może wpływać na kształt kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzono wśród małych, średnich i dużych firm z branży *automotive*, sektora finansów oraz produkcji przemysłowej. Przyjęto podejście etnograficzne, co oznacza, że badania miały głównie charakter jakościowy, w formie nieustrukturalizowanego wywiadu antropologicznego. Uzyskany w ten sposób tekst etnograficzny stanowił klucz do zrozumienia kultur badanych przedsiębiorstw. Istotną metodą badawczą była także obserwacja uczestnicząca, która umożliwiła autorowi dostęp do tak zwanej wiedzy cichej – *tacit knowledge*. W wyniku przeprowadzonych badań wyłonił się obraz przedsiębiorstw z silną kulturą organizacyjną, dla których controlling stanowił ważną część ich tożsamości. W podsumowaniu pracy autor przedstawił zestawienie zidentyfikowanych controllingowych artefaktów oraz wynikających z nich kulturowych wartości.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, badania etnograficzne, artefakty, controlling, budżetowanie.

1. Wstęp

Niemal każde przedsiębiorstwo wyraża system jakichś wartości, ma kulturę, tworzy sieć niewidzialnych połączeń, kodów zachowań, postrzegania otaczającej rzeczywistości. Kulturę kształtują członkowie organizacji, a szczególnie jej założyciele i przywódcy.

Dla odmiany nie każda firma realizuje swój rozwój za pomocą funkcji controllingu. Szczególnie dotyczy to małych i średnich przedsiębiorstw, dla których wystarczającym sposobem panowania nad finansami jest prowadzenie księgowości i sto-

sowanie prostych metod kontroli finansów. Trzeba jednak podkreślić, że dla dużych przedsiębiorstw controlling jest uznanym standardem zarządzania.

Tematem niniejszego artykułu jest to, jakie mogą być relacje między kulturą i controllingiem. Autor jako członek kadry kierowniczej, a zarazem szef controllingu uczestniczył w kształtowaniu kultury organizacji w dużym, średnim i małym przedsiębiorstwie. Oprócz realizacji funkcji kontraktowego menedżera controllingu i finansów, pracował także i pracuje nadal jako doradca. Brał udział w kilkudziesięciu projektach wdrażania controllingu w przedsiębiorstwach różnych branż. W każdym z takich przedsięwzięć obserwował, jak firma zmienia się pod wpływem wdrażania controllingu. Pasją autora stały się kulturowe przemiany firm, czemu poświęcił dwa lata badań uwieńczone obroną pracy doktorskiej. Po kilku latach od tego wydarzenia autora naszała refleksja, że może zachodzić istotny związek między wdrażaną funkcją controllingu a kształtem kultury w przedsiębiorstwie. Rezultatem tych rozmyślań były przeprowadzone badania oraz niniejszy artykuł.

Oczywiście ton kulturze młodych organizacji nadają zawsze ich założyciele. Zwłaszcza silni przywódcy, którzy mają jasną wizję biznesu i odważnie komunikują, co jest dla nich najważniejsze. Starają się swoją wizją zarażać ludzi, z którymi współpracują. Wytrwale budują firmę, tworzą struktury, zatrudniają menedżerów. Z biegiem czasu organizacja zaczyna rosnąć i doskonalić swoje narzędzia zarządcze. Jednym z nich jest controlling. Autor w badanych przedsiębiorstwach pełnił funkcję controllera, co jest to o tyle istotne, że metodą badań dla potrzeb osiągnięcia celu pracy, czyli odpowiedzi na pytanie, czy controlling może mieć rolę kulturotwórczą, była obserwacja uczestnicząca. Przyjęto tu zasadę triangulacji, zgodnie z którą łączy się kilka metod badawczych. Były nimi obserwacja, etnograficzny wywiad nieustrukturalizowany i analiza tekstu (por. Geertz, 2005; Kostera, 2003). Na podstawie obserwacji badanych firm, rozmów z pracownikami, a także deskryptywnej analizy badanej rzeczywistości wyłonił się obraz dynamicznie zmieniających się młodych organizacji, które, próbując zaadaptować się na konkurencyjnym rynku, wdrażały system controllingu, a jednocześnie próbowały określać swoją tożsamość i kulturową odrębność. Zdaniem autora atrakcyjność firmy wynika nie tylko z silnej kultury, ale dobrze realizowanych funkcji zarządzania, które zgodnie z klasycznym podejściem można ująć jako planowanie, kontrolę, przewodzenie (motywowanie) i organizowanie. Za metodę zarządzania wspierającą te funkcje z pewnością może być uznany controlling. Zatem przeprowadzone badania skupiały się na wzajemnych implikacjach między controllingiem a kulturą organizacyjną.

2. Kultura organizacyjna i proces jej powstawania

Rozważając implikacje między kulturą a controllingiem, należy stwierdzić, że absolutnie pierwotnego znaczenia nabiera kultura. Każda, nawet nowo powstała organizacja zaczyna inicjować proces kulturotwórczy, w rezultacie czego może z czasem

wyłonić się silna kultura organizacyjna. Dlatego na początek warto poddać analizie, czym jest kultura organizacyjna i jak dochodzi do jej powstawania.

W naukach o zarządzaniu kultura organizacyjna jest jednym z bardziej nurtujących zagadnień, tu właśnie bowiem upatruje się tajemnicy sukcesu najlepszych firm (por. np. Peters i Waterman, 2011; Collins, 2007), jak również przyczyny niepowodzenia wdrażania istotnych zmian o charakterze strategicznym (por. np. Cameron i Quinn, 2006). Początek badań nad kulturą organizacyjną przypada na lata 70. Chyba największe znaczenie w tamtym okresie miały prace amerykańskiego psychologa społecznego Edgara H. Scheina. Jego książka *Kultura organizacyjna* doczekała się wielu wydań i wznowień. Wprowadzając na potrzeby niniejszego artykułu termin kultury organizacyjnej, odniesiono się do tej właśnie publikacji.

Zdaniem Scheina kultura organizacyjna to: „Wzorzec wspólnych założeń podstawowych, których grupa się wyuczyła, aby rozwiązywać problemy zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, które działają na tyle dobrze, by być uznawanymi za powszechnie obowiązujące, w związku z czym są one przekazywane nowym członkom organizacji jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania wykorzystywany w rozwiązywaniu tych problemów” (Schein, 2010).

Choć definicja Scheina może wydawać się dość zawiła, to jednak należy ją uznać za kompletną, gdyż zwraca uwagę na ważne procesy kulturotwórcze.

Pierwsza sprawa to zadania kultury. Otóż rozwiązuje ona dwa bardzo ważne problemy organizacji – zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. Są to niejako fundamentalne czynniki powodzenia każdej organizacji – jej zdolności do przetrwania. Każda firma musi być w symbiozie z zewnętrznym otoczeniem, umieć się w nim odnaleźć. Przedsiębiorstwo jako system otwarty pobiera z otoczenia zasoby i dostarcza mu swoje produkty. Bez umiejętności adaptacji, umiejętności odnalezienia się w turbulentnym otoczeniu, co jest szczególnie ważne w dzisiejszych czasach, żadna firma nie ma szansy przetrwania w dłuższej perspektywie. Drugi fundamentalny czynnik sukcesu to wewnętrzna integracja. Organizacja nie będzie wystarczająco efektywna, nie uzyska efektu synergii, jeżeli pracujący w niej ludzie nie będą zintegrowani, nie będą dążyli do osiągnięcia wspólnych celów, wspólnych wartości.

Drugi element kulturotwórczego procesu organizacji to sposób przejawiania się kultury. Kulturę w przeciwieństwie do natury tworzą nie tyle siły przyrody, ile sam człowiek. To człowiek buduje kulturę i jest jej nośnikiem przez odpowiedni sposób postrzegania świata (przestrzeni, czasu, zachowań), myślenia i odczuwania. Ciekawe jest to, że człowiek nie zawsze sobie uświadamia kulturę, w której żyje. Może żyć w takiej nieświadomości tak długo, dopóki nie spotka na swojej drodze Innego – czyli przedstawiciela innej kultury. Dopiero spotkanie z Innym uświadamia mu to, co go odróżnia. To spotkanie może też doprowadzić do refleksji, dlaczego tak się dzieje.

Trzeci element kulturotwórczego procesu opisanego przez Edgarda H. Scheina to podłoże nieświadomości kultury. Spotkanie z Innym może powodować szok kulturowy – nagłe uświadomienie sobie kulturowej odrębności. Dlaczego stajemy się

nieświadomi swojej kultury? Czy dotyczy to całej kultury, a może tylko jakiejś jej ukrytej części?

Zgodnie z teorią Scheina proces powstawania kultury dzieje się na trzech poziomach:

- 1) artefaktów, czyli widzialnych przejawów kultury;
- 2) wyznawanych wartości, które częściowo są uświadomione;
- 3) rdzenia kultury, czyli założeń podstawowych pozostających w sferze najbardziej nieświadomionej dla członków danej organizacji, chyba że do tego uświadomienia dochodzi w konfrontacji z inną kulturą.

Zgodnie z rys. 1 procesy kulturotwórcze mogą zachodzić w dwóch kierunkach. Od założeń podstawowych do artefaktów. Czyli przejawy kultury (np. postawy, zachowania, sposoby myślenia) są wynikiem ugruntowanego rdzenia organizacji. Albo może być realizowany drugi kierunek – od artefaktów do kulturowego rdzenia. Z punktu widzenia celu pracy jest to bardzo ciekawa część teorii, dlatego że może to oznaczać, że pewne sposoby realizacji funkcji controllingu mogą mieć wpływ na kulturę danej organizacji.



Rys. 1. Poziomy kultury według teorii E. H. Scheina

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Schein, 2010).

W tym miejscu rodzą się pytania: czy można kulturą zarządzać, czy można ją świadomie tworzyć, a może jest to proces wyłącznie samoistny?

W literaturze można spotkać różne podejścia. Część badaczy twierdzi, że kultura ma charakter empiryczny, czyli jest to proces niesterowalny i pojedynczy aktor społeczny nie ma na nią wpływu. Z kolei inne teorie mówią, że na kulturę można spojrzeć od strony racjonalnej, według której na każdy obiekt można mieć wpływ. Jest to zatem klasyczny dyskurs socjologiczny – problem konkurencji między działającym podmiotem a przedmiotem, jakim jest struktura społeczna.

Dylemat, co jest pierwsze – podmiot czy struktura społeczna – dość ciekawie rozwiązuje brytyjski socjolog Anthony C. Giddens. Godzi on niejako dwie strony dyskursu, wprowadzając pojęcie dwoistości struktur (Giddens, 2003). Chodzi tu o podwójną hermeneutykę, zgodnie z którą zachodzą równolegle dwa procesy. Z jednej strony, struktura określa działania człowieka, a z drugiej – aktor społeczny dzięki umiejętności refleksyjności, czyli rozważania swojej sytuacji, ma możliwość oddziaływania na strukturę.

Wśród polskich badaczy kultury organizacyjnej warto zwrócić na dwie teorie. Pierwsza to model kształtowania kultury opracowany przez Czesława Sikorskiego. Na podejścia empiryczne i racjonalne do kultury nakłada on stosunek do pracownika, który może być podmiotowy (personalistyczny) lub przedmiotowy (użytkar-ny). Z powstałej w ten sposób macierzy (por. rys. 2) wyłaniają się cztery strategie kulturowej zmiany, przy czym te, które są oparte na podejściu personalistycznym, mają charakter konciliacyjny, a te, które zasadzają się na użytkarystyce, są z natury konfrontacyjne (Sikorski, 2009).

		Podejście do kultury organizacyjnej	
		racjonalne	empiryczne
Stosunek do podwładnych	przedmiotowy	strategia dyktatu	strategia manipulowania
	podmiotowy	strategia negocjowania	strategia dialogu

Rys. 2. Strategie kształtowania kultury według Cz. Sikorskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Sikorski, 2009).

Z obserwacji autora wynika, że najbardziej efektywną formą kulturowej zmiany może być strategia dialogu stanowiąca połączenie podejścia podmiotowego i empi-

rycznego. Za takim wnioskiem stoi także przedstawiona przez Małgorzatę Czerską teza, zgodnie z którą to, czy strategia firmy jest zależna od kultury, czy odwrotnie, zależy od horyzontu czasu. W krótkim okresie nie ma szans na wdrożenie strategii, jeżeli jest ona sprzeczna z obecną kulturą organizacyjną, jednak w długiej perspektywie kultura może być uznana za zmienną zależną od strategii (Czerska, 2003). Tę tezę można także przenieść na zależności controlling–kultura. W krótkim okresie controlling musi harmonizować z obecną kulturą organizacji, jednak w dłuższej perspektywie controlling może tworzyć nowe artefakty, które będą nadawały ton kulturze i ostatecznie mogą doprowadzić do jej trwałej zmiany. W tym miejscu rodzi się zatem pytanie: jakim wartościom może służyć controlling?

3. Wartości wynikające z wdrożenia controllingu

Badanie kultur wybranych przedsiębiorstw przeprowadzono metodami etnograficznymi na podstawie obserwacji uczestniczącej, nieustrukturalizowanych wywiadów antropologicznych oraz ich analizy deskryptywnej. W przypadku tej drugiej metody badający dokonywał rejestracji rozmów członków danej organizacji, a następnie analizował ich przebieg, wyłaniając przejawy danej kultury. Szczególnie ciekawy przebieg miały rozmowy z osobami spoza organizacji lub nowo przyjętymi pracownikami. W takich sytuacjach dochodziło do swoistego zderzenia dwóch kultur. Przez porównanie różnic w funkcjonowaniu dwóch różnych grup społecznych wyraźne stawały się założenia podstawowe zgodnie z modelem Scheina, które w danej firmie przyczyniały się do rozwiązywania problemów zewnętrznej adaptacji oraz wewnętrznej integracji. Ze względu na ograniczenia objętościowe artykułu trudno jest przytoczyć zapisy wszystkich rozmów. Poniżej wybrano te fragmenty, które istotnie wskazują, jak controlling może wpływać na zachowania, sposoby myślenia i postrzegania w danej organizacji.

W jednej z firm dealerskich, w której od kilku lat funkcjonował controlling, doszło do spotkania z reprezentantami innej (porównywalnej wielkością) firmy dealerskiej (ok. 200 mln zł rocznego obrotu i ponad 200 zatrudnionych osób), w której nie stosowano praktyki controllingu. Oto fragment przebiegu rozmowy:

Jan – właściciel firmy dealerskiej X ze Szczecina, będąc z wizytą u zaprzyjaźnionej firmy Y w Poznaniu – wchodzi do sali konferencyjnej akurat w momencie, gdy kończy się spotkanie budżetowe. Jan spogląda na ekran i mówi:

O widzę, że wyświetlacie tu jakieś budżety.

Bartek (kierownik działu blacharni i lakierni):

Tak. To jest właśnie Tomek, który prowadzi nam controlling.

Jan: A co to? Jakiś program?

Bartek: Mamy plany i analizujemy ich wykonanie. Z roku na rok robimy to coraz dokładniej. Doszło do tego, że teraz liczymy efektywność nawet na jednego blacharza.

Jan: A jaki macie przerób?

Bartek odpowiada: Sprzedajemy średnio ok. 4 tys. roboczogodzin miesięcznie, zatrudniając 20 blacharzy i lakierników.

Jan: *Zaskakujesz mnie. Robisz dwa razy więcej taką samą liczbą ludzi.*

Bartek: *A jak wynagradzacie ludzi?*

Jan – odpowiada: *Placimy im stałą pensję 3 tys. zł na rękę plus premię zależną od obrotu, co daje zarobek ok. 4 tys. zł miesięcznie.*

Bartek: *Widzisz, my płacimy więcej, ale też lepiej pilnujemy wydajności. Controlling nam w tym bardzo pomaga.*

Jan: *U nas też by się przydał taki controlling. Do tej pory tego nie robiliśmy, gdyż musieliśmy wymienić system księgowy...*

Z przebiegu powyższej rozmowy wynika, że Bartek jest bardzo świadomy wartości systemu controllingu. W rozmowie z Janem wyraźnie podkreśla, że służy on uzyskaniu wysokiej efektywności działu blacharsko-lakierniczego. Nie pomija także faktu, że system ten jest ciągle rozwijany. Jest wyraźnie dumny z tego, że firma ma controlling. Jest orędownikiem takiego podejścia.

Bardzo ważną wartością płynącą z wdrożenia systemu controlling jest decentralizacja odpowiedzialności. Wątek ten jest poruszany w innej rozmowie, w której Mateusz (pracownik działu controllingu) rozmawia z Ireneuszem – nowo przyjętym kierownikiem działu sprzedaży samochodów nowych:

Mateusz: *Z tego, co mówisz, to w Twojej poprzedniej firmie też brałeś udział w budżetowaniu, a czy organizowaliście spotkania, na których omawialiście realizację planu?*

Ireneusz: *Ja miałem tylko swój wycinek przy sporządzaniu budżetu, a co się z nim potem działo, nie mam pojęcia. Wszystko trzymał w rękach prezes. Mieliśmy strukturę holdingową. Prezes jeździł na jakieś zebrania zarządu holdingu i tam chyba to omawiali.*

Jak widać, dla przyjętego do pracy kierownika działu sprzedaży samochodów controlling w nowej organizacji ma zupełnie inny charakter. Tutaj dominującą wartością jest angażowanie się menedżerów nie tylko w przygotowanie budżetów, ale także w comiesięczne spotkania służące omawianiu realizacji planów. W poprzedniej firmie, która miała strukturę holdingową, funkcjonowało to na zupełnie innym szczeblu. W nowej organizacji decentralizacja odpowiedzialności jest daleko bardziej posunięta.

Jak już wspomniano, to tylko mały wycinek przeprowadzonych badań, w rezultacie których starano się ustalić controllingowe artefakty i płynące z nich wartości, co przedstawiono w tab. 1.

Analiza tab. 1 skłania do zadania pytania, czy samo wdrożenie controllingu powoduje ukształtowanie takiej, a nie innej kultury. Odpowiedź brzmi: nie. Sam controlling zdecydowanie nie wpływa od razu na sposób myślenia, zachowania i postawy członków danej organizacji. To może się zadziać dopiero w miarę upływu czasu, jeżeli zostaną spełnione odpowiednie warunki.

Weźmy na przykład formułę comiesięcznych spotkań budżetowych. Jest to decyzja menedżerska. Ktoś zadecydował, że mają się odbywać takie spotkania, na których omawiane są przyczyny odchyień od planu. Na pierwsze spotkania niektórzy przychodzą niepewni, inni znowu z wielkim zainteresowaniem – zastanawiają się, co to będzie. Po jakimś czasie staje się to jednak rutyną i tu następuje ważny mo-

Tabela 1. Controllingowe artefakty i płynące z nich wartości

Produkty controllingu (artefakty)	Wartości
Ośrodki odpowiedzialności System motywacyjny controllingu Edukacja w zakresie finansów	Odpowiedzialność
Spotkania budżetowe Nagrody roczne uzależnione od wyników spółki Planowanie proaktywne w czasach kryzysu	Współpraca
Mierniki efektywności Rachunek kosztów Benchmarking	Efektywność
Ocena ekonomiczna innowacji Udział controllingu w pracach w zespołach B+R Nowoczesne systemy informacyjne (<i>Business Intelligence</i> , BI)	Innowacyjność
Planowanie długookresowe Raporty z wykonania budżetów Analiza odchyleń	Determinacja
Kalkulacje cen produktów Udział w negocjacjach z odbiorcami Ocena efektywności kampanii marketingowych	Otwartość na klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

ment. Jeżeli członkowie organizacji dostrzegają w tym sens, bo spotkania budżetowe rozwiązują problem wewnętrznej integracji i zewnętrznej adaptacji, to uważają to za na tyle ważne, że przestają się zastanawiać, czy takie spotkania mają sens. Wtedy może nie być oficjalnego zarządzenia w tej sprawie, ale kierownicy i tak będą się spotykać, bo uznają to za część swojej kulturowej tożsamości – tak robimy, bo taką jesteśmy firmą.

Z chwilą kiedy controlling powoduje nawyki, rytuały, wprowadza określone słownictwo, formy komunikacji, a członkowie organizacji w ogóle już nie rozważają, skąd to wszystko się wzięło, i żadne procedury nie są potrzebne do podtrzymywania tych form zachowań organizacyjnych, wówczas możemy powiedzieć, że nastąpiła pewna przemiana kulturowa, na którą wdrożenie systemu controllingu miało istotny wpływ.

4. Zakończenie

Prezentowany artykuł został napisany w marcu 2020 roku. W momencie, kiedy wirus SARS-CoV-2 z całą siłą uderzył w gospodarkę naszego kraju, a także w inne gospodarki światowe. Czas pokaże, które firmy będą w stanie przetrzymać obecny kryzys i wyjść z niego obronną ręką. Jest to test odporności dla przedsiębiorstw. Wydaje się, że zgodnie z teorią Scheina większą szansę przetrwania powinny mieć firmy z silną

kulturą, która stwarza warunki do wewnętrznej integracji (tak potrzebnej w czasach kryzysu), a także otwiera zdolności adaptacyjne w zmieniającej się rzeczywistości. Z pierwszych obserwacji autora wynika, że niektóre firmy z przytoczonej tu branży *automotive* bardzo szybko wdrażają takie rozwiązania, jak obsługa *online* z bezpośrednią dostawą samochodów do domu klienta, tzw. *door to door*. Zmiany przyspieszają, a to oznacza wielką mobilizację struktur nie tylko do przetrwania kryzysu, ale bycia pierwszym, który skutecznie się zaadaptuje do nowej rzeczywistości. To także czas wyrzeczeń. Wiele firm musi wybierać: zwalniać pracowników albo redukować wynagrodzenia. Wydaje się, że większą skłonność do budowania porozumień społecznych i solidarnego chronienia miejsc pracy (chronienia grupy społecznej) mają firmy silnie zintegrowane, których pracownicy czują mocny związek emocjonalny z organizacją. Niebagatelne znaczenie ma tu także efektywny system controllingu, który daje szybką i aktualną informację o stanie finansów, a także zapewnia proaktywne planowanie. Choć wszelkie strategie i budżety z dnia na dzień się zdezaktualizowały, to szczególną rolę odgrywają mocne kompetencje planistyczne. Dzisiaj, jak nigdy, aktualne jest powiedzenie generała Eisenhowera: „plan jest niczym, ale planowanie jest wszystkim”. Tworzenie różnych scenariuszy, umiejętność definiowania wąskich gardeł, praca zespołowa, decentralizacja decyzji, czyli produkty (artefakty) controllingu, mogą dawać większe szanse odnalezienia się w tej niezwykle trudnej sytuacji. Czas pokaże, czy firmy, które mają silne kultury osadzone na efektywnym systemie controllingu, poradzą sobie w tym kryzysie lepiej niż inne.

Literatura

- Cameron, K. S. i Quinn, R. E. (2006). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Collins, J. (2007). *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o.
- Czerska, M. (2003). *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*. Warszawa: Difin.
- Geertz, C. (2005). *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Giddens, A. C. (2003). *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturalizmu*. Poznań: Wyd. Zysk i S-ka.
- Hofstede, G. i Hofstede, G. J. (2007). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWE.
- Kapuściński, R. (2006). *Ten Inny*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metoda badań terenowych*. Warszawa: PWN.
- Kostera, M. (red.). (2011). *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Peters, T. J. i Waterman, R. H. (2011). *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*. Warszawa: MT Biznes.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership. 4th edition*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sikorski, Cz. (2009). *Kształtowanie kultury organizacyjnej: filozofia, strategie, metody*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

CULTURE-FORMING ROLE OF CONTROLLING

Abstract: The purpose of the work is to examine whether the implementation of the controlling system can affect the shape of the company's organizational culture. The research was carried out among small, medium and large companies from the automotive industry, finance sector and industrial production. An ethnographic approach was adopted here, which means that the research was mainly of a qualitative nature in the form of an unstructured anthropological interview. The ethnographic text obtained in this way was the key to understanding the cultures of the studied enterprises. Participant observation was also an important research method, which enabled the author to access the so-called tacit knowledge. As a result of the research, a picture emerged of companies with a strong organizational culture for which controlling was an important part of their identity. In the summary of the work, the author presents a list of identified controlling artifacts and the cultural values.

Keywords: organizational culture, ethnographic research, artifacts, controlling, budgeting.