

# Barbara Czerniachowicz

---

## Znaczenie kultury organizacyjnej dla współczesnego przedsiębiorstwa na przykładzie podmiotów województwa zachodniopomorskiego

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 1, 225-237

---

2008

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**STUDIA I PRACE WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH  
I ZARZĄDZANIA NR 1**

*BARBARA CZERNIACHOWICZ*

**ZNACZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ  
DLA WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA  
NA PRZYKŁADZIE PODMIOTÓW  
WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO**

**Wprowadzenie**

W erze gospodarki wiedzy osiągnięcie sukcesu wymaga od współczesnych organizacji zdolności do przewidywania i antycypowania przyszłych warunków otoczenia. Zmieniają się priorytetowe czynniki sukcesu, utożsamiane obecnie z zasobami niematerialnymi, a zwłaszcza z wiedzą, informacją czy technologią. Stały i gwałtowny napływ nowości, informacji i przejściowość wielu aspektów codziennego życia ludzi powoduje, że dla społeczeństwa przyszłość jest obarczona dziwaczными wydarzeniami, sensacyjnymi odkryciami czy nieprawdopodobnymi konfliktami. Można jednak założyć, że w gospodarce opartej na wiedzy ludzie nie będą czuli się obco w obcym świecie, ponieważ system ten nie będzie człowieka ograniczał czy hamował jego rozwoju indywidualnego. Wszystkie te problemy wpływają nie tylko na życie każdej organizacji, grupy formalnej i nieformalnej w społeczeństwie, ale również pojedynczego człowieka.

We współczesnej gospodarce zasoby niematerialne wpływają na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Są one mocno związane z człowiekiem, ponieważ to on je tworzy w danym miejscu i czasie oraz wykorzystuje w określonym celu.

To z kolei przekłada się na działania podejmowane przez ludzi w organizacji i tworzoną przez nich kulturę organizacyjną. Celem artykułu jest analiza problemu budowania kultury organizacyjnej nastawionej na wysoką tolerancję niepewności oraz zaprezentowanie wybranych aspektów tworzenia odpowiedniej kultury w podmiotach gospodarczych województwa zachodniopomorskiego. Porównanie kilku aspektów kultury organizacyjnej oparto na badaniach przeprowadzonych w latach 2002 i 2007 w dużych przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego.

## 1. Istota i cechy kultury organizacyjnej

Powstanie i rozwój kultury organizacyjnej są oparte na pewnych rozwiązaniach organizacyjnych i technicznych, które można traktować w analizie kulturowej jako instrumenty uczestników organizacji, dążących do osiągnięcia konkretnych wartości<sup>1</sup>. W tym celu członkowie organizacji są zmuszeni do współdziałania, co jest związane z powiązaniem organizacyjnymi i podziałem pracy czy uprawnień do podejmowania decyzji. Wspólne działanie pracowników przedsiębiorstwa opiera się na kompromisach i rezygnacji z pewnych wartości po to, aby można było osiągnąć inne. Jest to bowiem czynnik upowszechniania się norm kulturowych zachowań<sup>2</sup>.

Według Cz. Sikorskiego, kultura organizacyjna to „system założeń, wartości i norm społecznych, będących stymulatorami tych zachowań członków organizacji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych celów”<sup>3</sup>. Do najważniejszych cech kultury przedsiębiorstwa można zaliczyć to, że<sup>4</sup>:

---

<sup>1</sup> Zdaniem B. Wawrzyniaka zarządzanie przedsiębiorstwem powinno opierać się na wartościach. Por. B. Wawrzyniak: *Przedsiębiorczość – legitymacja do przyszłości*. „Przegląd Organizacji” 1998, nr 7, s. 7. Kultura organizacyjna dotyczy głównie rozwoju systemu wartości.

<sup>2</sup> Por. Cz. Sikorski: *Zachowania ludzi w organizacji*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 234.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 235.

<sup>4</sup> Por. J. Adamczyk: *Kultura organizacji w procesie uczenia się przedsiębiorstw*. W: *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*. Red. R. Borowiecki. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 130.

- a) jest kształtowana przez poglądy, sposób myślenia i zachowania jednostek ludzkich, ale równocześnie wpływa na sposób zachowania i myślenia poszczególnych członków organizacji;
- b) najwyższy wpływ ma na nią kadra menedżerska przedsiębiorstwa;
- c) definiuje i kieruje postępowaniem członków przedsiębiorstwa, narzucając im konkretne wzorce zachowań;
- d) wpływa na nią kultura otoczenia.

Kultura organizacyjna jest rozumiana jako atrybuty mniej lub bardziej widoczne w działaniach, wynikające z norm zachowań wyrażających określone ideologie, mity, obrzędy, wartości i wierzenia. Tożsamość organizacyjna to pewnego rodzaju logika działania kolektywnego, która umożliwia jednostce organizacyjnej identyfikację w otoczeniu oraz identyfikowanie się z nią jej uczestników, a także zapewnia ciągłość trwania<sup>5</sup>. Tożsamość organizacyjna jest definiowana przez trzy charakterystyczne cechy organizacji, które dla jej pracowników są zasadnicze, wyróżniające i trwałe. O tożsamości organizacyjnej można mówić dopiero wtedy, gdy wszyscy uczestnicy będą ją wspólnie podzielać.

Kultura organizacyjna może być traktowana jako

- a) wewnętrzny podsystem, który umożliwia jednostkom przystosowywanie się do otoczenia;
- b) synonim organizacji, czyli utożsamianie kultury z przedsiębiorstwem, co oznacza system wiedzy, dzięki któremu wszyscy członkowie mają możliwość własnego podejścia do sposobów interpretacji, które decydują o poczuciu tożsamości.

Podejście do kultury organizacyjnej może być dwojakie:

- do sposobu działania – wykonywania otaczających nas rzeczy;
- do sposobu myślenia, czyli tworzenia pewnego rodzaju znaczeń, które interpretowane przez członków organizacji, pomagają im czerpać wzorce działań i doświadczeń.

---

<sup>5</sup> Por. Strategor: *Zarządzanie firmą*. PWE, Warszawa 1997, s. 501.

Rozumienie kultury organizacyjnej jako zbiorowe zaprogramowanie umysłowe ludzi żyjących w środowisku, pozwala wyróżnić trzy poziomy<sup>6</sup>:

- a) indywidualny, właściwy tylko dla konkretnego człowieka, wynikający z jego cech osobowościowych;
- b) kolektywny, właściwy dla grup społecznych, które są tworzone na podstawie różnych kryteriów przynależności;
- c) uniwersalny, wspólny dla wszystkich ludzi, bo odnoszący się do cech gatunku ludzkiego.

Kultura organizacyjna odpowiada kolektywnemu poziomowi zaprogramowania, lecz wpływają na nią także wzorce powstające w pozostałych wyróżnionych poziomach. Często ujmuje się ją wartościująco (zbiór wzorów kulturowych, które warunkują sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa) i wyróżnia wysoką lub niską kulturę (utożsamia się ją z efektywnością jej rozwiązań organizacyjnych). Silne kultury charakteryzuje:

- wysoki stopień świadomości i znajomości wzorców kulturowych,
- wysoki stopień powszechności i akceptacji wzorców,
- silne przywiązanie uczestników organizacji do kultury i opór w przypadku jej zmian.

Słaba kultura jest w organizacji niskim natężeniem wymienionych cech (w takich organizacjach personel stale się wymienia lub krótko funkcjonują na rynku i cechują się silną rotacją kadry menedżerskiej).

Przykładowy podział kultury organizacji zaprezentowano w tabeli 1. T.A. Deal i A.A. Kennedy w zaproponowanej klasyfikacji kultury uwzględnili stopień ryzyka podejmowanych zadań i szybkość informacji zwrotnej z rynku. Wyróżnili zatem kulturę hazardystów, rutyniarzy, indywidualistów i kulturę zrównoważoną.

Ze względu na wysoki poziom ryzyka występujący w szybko zmieniającym się otoczeniu można wyróżnić kulturę wysokiej i niskiej tolerancji niepewności, które przygotowują pracowników do działania w turbulentnym otoczeniu oraz wymagają od nich przyswojenia i akceptacji nowych, odmiennych wzorów. Wzorce kulturowe mogą silnie oddziaływać zarówno na integrację, jak i dezintegrację procesów w organizacjach.

---

<sup>6</sup> Por. G. Hofstede: *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Sage, Beverly Hills–London–New Delhi 1984, s. 14.

Tabela 1

## Typologia kultury według Deala i Kennedy'ego

Kryteria		Ryzyko podejmowanych zadań	
		Duże	Małe
Szybkość informacji zwrotnej z rynku	Wolna	Kultura hazardzistów – duże ryzyko działania – powolna informacja zwrotna – kosztowne pomyłki – bohaterowie supersprzedawcy – duża rola łączności i kontaktów osobistych – rytuał licznych spotkań – obrzędy wzmacniające motywacje – „ilość” wartością samą w sobie – krótki horyzont czasowy	Kultura rutyniarzy – powolność informacji zwrotnej – małe ryzyko działania – działania doraźne – skuteczność więzi międzyludzkich – rozdrobnienie działań – nadmierne celebrowanie – niechęć do innowacji – znaczenie pozycji formalnych – protektorzy w rolach bohaterów
	Szybka	Kultura indywidualistów – szybkie, zdecydowane działania – duże ryzyko i szybka informacja zwrotna – duża rola temperamentu i wiedzy jednostki – ostrość walki agresywność – znaczenie „szansy” – rytuały zabezpieczające przed klęską i nadmiernym stresem – szybko widoczne rezultaty – szybki awans i zmienność zadań	Kultura zrównoważona – szybkie informacje zwrotne – znaczenie hierarchii – duża rola rozsądku – wielka rola autorytetów – popyt na mentorów – wplatanie w działanie elementów zabawy – duża aktywność osobista przy małym ryzyku działania – łagodność obyczajów w biznesie

Źródło: T.A. Deal, A.A. Kennedy: *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass. 1982, za L. Zbiegień-Maciąg: *Kultura organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 69.

Obecnie w literaturze coraz częściej podkreśla się konieczność zmiany kulturowej w przedsiębiorstwie – od kultury niskiej do wysokiej tolerancji niepewności. W organizacji niepewność można określić jako niepełną wiedzę o określonej sytuacji, która wymaga rozwiązania i/lub podjęcia jakiegoś działania (decyzji)<sup>7</sup>. Brak informacji o zdarzeniach, które mogą wystąpić w przyszłości, powoduje, że skutki podejmowanych przez organizację działań są nie do

<sup>7</sup> Por. F. Landy, J.C. Quick, S. Kasl: *Work, Stress, and Well-Being*. „International Journal of Stress Management” 1994, No 1.

przewidzenia. Niepewność może się pojawić na różnych poziomach i w różnych obszarach działania przedsiębiorstwa, dlatego typologii przedmiotów i źródeł niepewności jest bardzo wiele. Jednym z przykładów przejawów niepewności organizacyjnej jest zakres kompetencji różnych grup pracowników, który powoduje występowanie innych przedmiotów niepewności. Podstawą planowania działań lub rozwiązywania problemów są informacje uzyskiwane z otoczenia stanowiska pracy, komórki organizacyjnej lub całej organizacji, a jakość zebranych informacji decyduje o stopniu niepewności<sup>8</sup>.

Niepewność w przedsiębiorstwie można zredukować dwoma sposobami: przez jej unikanie albo absorpcję<sup>9</sup>. Unikanie niepewności polega na ograniczaniu działań tylko do takiego zakresu, który jest dla członków organizacji stosunkowo pewny, to znaczy mają na dany temat odpowiedni zbiór informacji. Absorpcja niepewności odnosi się do przejmowania obowiązku radzenia sobie z niepewnością przez wybrane części systemu organizacyjnego.

W warunkach globalnych powiązań i zalewu informacji organizacje muszą mieć większą odporność na niepewność. Stoją zatem przed problemem zasadniczej zmiany kulturowej, polegającej na odejściu od kultury organizacyjnej sprzyjającej unikaniu niepewności do kultury ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności. Wprowadzanie do przedsiębiorstwa takiej kultury wymaga od pracowników przyswojenia i akceptacji, odmiennych wzorów kultury organizacyjnej. Członkowie organizacji muszą zatem być<sup>10</sup>:

- przygotowani na radzenie sobie w warunkach niepewności,
- zdolni do podejmowania decyzji,
- zdolni do pełnego zaangażowania się,
- przygotowani do indywidualnego i zbiorowego uczenia się.

Kultura wysokiej tolerancji niepewności zwiększa emancypację zatrudnionych, głównie przez rzadsze poszukiwanie zewnętrznych stabilizatorów pracy, ponieważ znajdują oparcie w swojej wiedzy, umiejętnościach czy doświadczeniu zawodowym. Pracownicy w przedsiębiorstwie są coraz bardziej niezależni, ale zarazem niepewność występująca w otoczeniu organizacji staje się w dużym stopniu tylko ich własnym dylematem do rozwiązania<sup>11</sup>. Ludzie, chcąc się

---

<sup>8</sup> Por. Cz. Sikorski: *op.cit.*, s. 240–241.

<sup>9</sup> Por. *ibidem*, s. 242.

<sup>10</sup> Por. M. Crozier: *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*. PWE, Warszawa 1993, s. 30.

<sup>11</sup> Zasada autonomii pracowników jest traktowana przez M. Croziera za podstawową cechę organizacji przyszłości. Por. M. Crozier: *op.cit.*, s. 51.

dostosować do nowych warunków panujących na rynku pracy, budują odpowiedni potencjał intelektualny, oparty na interdyscyplinarnej wiedzy i wysokich umiejętnościach zawodowych.

Kultura organizacyjna ma na celu wspieranie procesów zarządzania w przedsiębiorstwie, ponieważ<sup>12</sup>:

- a) ukierunkowuje działania na redukcję złożoności otoczenia, przez co zmniejsza jego niepewność funkcjonowania;
- b) sprawna sieć komunikacyjna pozwala na poprawne interpretowanie informacji z otoczenia zewnętrznego;
- c) wspólny system wartości i preferencji pozwala na szybkie przekształcanie wiedzy w decyzje;
- d) powszechna akceptacja kultury w organizacji powoduje, że wdrażanie planów i programów działania jest szybkie i skuteczne;
- e) uznane przez wszystkich pracowników silne wzorce wywołują w nich zaangażowanie w pracę i umożliwiają samokontrolę;
- f) stabilność kultury organizacyjnej i jej niezawodność wpływa na efekty w pracy.

## **2. Identyfikacja silnej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego**

Bardzo pomocnym uwarunkowaniem w budowaniu wartości organizacji jest odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna, którą pracownicy znają, akceptują i się z nią identyfikują. Kultura organizacji może się opierać na różnych wartościach, tworzyć odmienne wzorce, normy, obyczaje, poglądy i akceptowane drogi postępowania. Kadra menedżerska powinna jednakże dbać o spójność tworzonej kultury organizacyjnej z misją przedsiębiorstwa i celami strategicznymi. Kultura powinna wynikać z realizowanej przez podmiot gospodarczy strategii działania i ją wspierać.

Wspieranie budowania wartości przedsiębiorstwa kulturą organizacyjną pozwoli na postrzeganie jej jako elementarnej podstawy budowania kapitału intelektualnego organizacji. Może to być pomocne w sformułowaniu istotnych

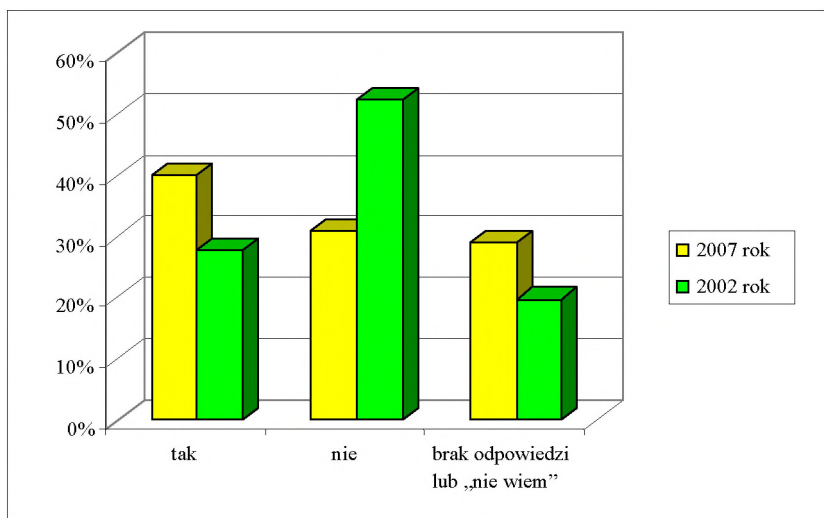
---

<sup>12</sup> Por. H. Steinman, G. Schreyögg: *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 428.



dla jednostki obszarów rozwoju potencjału intelektualnego, dzięki czemu szybciej i trafniej będzie można podejmować decyzje związane z realizacją celów strategicznych.

Porównanie postrzegania stabilności i akceptacji kultury organizacyjnej przez respondentów biorących udział w badaniu<sup>13</sup> w latach 2002 i 2007 przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Identyfikacja silnej kultury organizacyjnej i utożsamianie się z nią respondentów dużych podmiotów gospodarczych w województwie zachodniopomorskim w latach 2002 i 2007

Źródło: opracowanie własne.

W roku 2002 większość ankietowanych kategorycznie stwierdziła, że nie czuje, aby uczestniczyła w tworzeniu kultury organizacyjnej. W następnym

<sup>13</sup> Wyniki zaprezentowane w opracowaniu przeprowadzono w 2002 r. i powtórzono w tej samej grupie pracowniczej w 2007 r. Kwestionariuszem ankietowym objęto w sumie 746 osób w 2002 r., a w kolejnym badaniu uczestniczyły 702 osoby zatrudnione w dużych przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego. Ze względu na charakter opracowania jedynie fragmentarycznie przedstawiono wyniki dotyczące kultury organizacyjnej we współczesnych organizacjach gospodarczych.

badaniu, w 2007 roku, zauważono znaczną poprawę, co może się wiązać ze zwróceniem większej uwagi na problem wpływu kultury organizacyjnej na wartość organizacji. Podjęte działania dotyczyły ukierunkowania polityki personalnej w badanych przedsiębiorstwach na kształtowanie odpowiednich postaw, wartości i zwyczajów, dzięki którym pracownicy chętniej akceptują silną kulturę organizacji i utożsamiają się z podmiotem, w którym pracują. Potrzeba wzmocnienia kultury organizacyjnej wiąże się również z problemem fluktuacji pracowników. Kadra menedżerska uznaje, że ciągle poszukiwanie pracowników jest bardzo uciążliwe. Koszty takiej rekrutacji kandydatów są coraz bardziej odczuwalne dla pracodawców, zatem w budowaniu odpowiedniej kultury organizacyjnej, powiązanej z innymi elementami zarządzania kapitałem ludzkim, ma spowodować chęć dłuższego zatrudnienia w danej organizacji, zamiast migracji poza granice Polski.

Wzmocnienie przez kadre menedżerską kultury organizacyjnej w objętym badaniem okresie potwierdza stwierdzenie, że kultura ta, kształtowana przez poglądy, sposób myślenia i zachowania jednostek i całych grup zadaniowych, wpływa na poszczególne elementy zarządzania kapitałem ludzkim, a ta z kolei na budowanie kapitału intelektualnego i wartość podmiotu na rynku.

### 3. Poziom zadowolenia ankietowanych z tworzenia danej kultury organizacyjnej

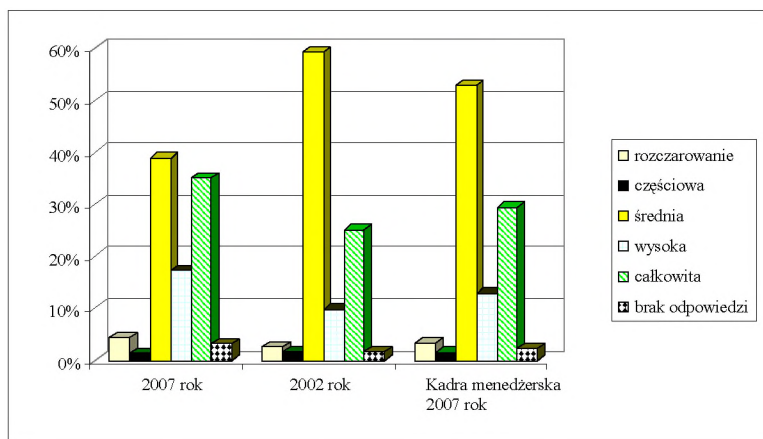
W kształtowaniu rozwoju potencjału pracy bardzo ważne są takie czynniki, jak zadowolenie z pracy w przedsiębiorstwie, emocjonalne zaangażowanie w wypełnianie obowiązków służbowych czy zadowolenie z uczestnictwa w budowaniu kultury organizacyjnej<sup>14</sup>. Satysfakcję respondentów z uczestniczenia w budowaniu kultury organizacyjnej<sup>15</sup> przedstawiono na rysunku 2<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Ze względu na rodzaj opracowania nie omówiono tu wartości, będących składowymi tworzenia kultury organizacyjnej.

<sup>15</sup> Poziom zadowolenia pracowników mierzony był na skali od 1 (najniższa ocena oznaczająca rozczarowanie wykonywaną pracą) do 5 (najwyższa ocena, mówiąca o całkowitej satysfakcji z wpływu na budowanie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie). Respondenci mieli jeszcze możliwość zaznaczenia odpowiedzi 0, co oznaczało „nie mam zdania” albo „nie chcę odpowiedzieć na to pytanie”, lub nie zaznaczali wcale odpowiedzi związanych z tym pytaniem.

<sup>16</sup> W 2002 r. na temat kultury organizacyjnej wypowiedzieli się tylko pracownicy, a w 2007 r. uwzględniono również kadre menedżerską.



Rys. 2. Satysfakcja pracowników z kształtowania kultury organizacyjnej w latach 2002 i 2007

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu przeprowadzonym w 2007 roku ponad połowa ankietowanych kierowników odpowiedziała, że jest średnio zadowolona z uczestnictwa własnego i kierowanego zespołu w tworzeniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ponad 41% badanych zwierzchników osiągnęło duże zadowolenie lub całkowitą satysfakcję z partycypacji w kulturze organizacyjnej swojego działu.

W roku 2007 najwięcej ankietowanych wyraziło całkowitą bądź wysoką satysfakcją z udziału w formułowaniu kultury organizacyjnej (ponad 52% badanych), średnio zadowolonych było 39% badanej grupy, rozczarowanych – niewielu, zarówno w badaniu przeprowadzonym w 2002 jak i 2007 roku (odpowiednio 2,6 i 4,4% respondentów). Wśród pracowników biorących udział w badaniu w 2002 roku przeważały osoby (60%), które były średnio zadowolone z uczestnictwa w kształtowaniu kultury organizacji. Tylko 25% ankietowanych w pierwszym badaniu było zadowolonych z tego powodu w najwyższym stopniu.

Konstruowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej powinno uwzględniać współczesne uwarunkowania życia człowieka i funkcjonowania organiza-

cji. Tempo życia zmusza ludzi do częstej zmiany miejsca pracy i życia<sup>17</sup>, co oznacza, że stosunki panujące między nimi a innymi ludźmi charakteryzują się niewielkim zaangażowaniem. Osoby te bardziej lub mniej świadomie nawiązują stosunki o charakterze funkcjonalnym, a na drodze spotykają tak zwanego człowieka modularnego<sup>18</sup> (wymienialnego). Ta fragmentaryzacja stosunków i wynikająca z nich alienacja wywołują negatywne efekty. Stosunki modularne stwarzają bowiem ryzyko (niebezpieczeństwo) związane z krótkim czasem trwania tych więzi, ich „chwilowością”, co wywołuje zmiany w psychice człowieka. Okresy asymilacji lub opuszczania danej społeczności są coraz bardziej ścieśnione w czasie. Dochodzi do przewartościowania przyjaźni, znajomości, a nawiązywanie ścisłych kontaktów i trwałych więzi może być dla człowieka problemem, dochodzi bowiem do spłycenia i przyspieszenia stosunków między ludźmi. Przyczyną krótkotrwałych związków międzyludzkich jest wpływ nowej techniki na strukturę zawodową. Zmienia się charakter pracy, zapotrzebowanie gospodarki i pracodawców na umiejętności czy wiedzę oraz pożądane cechy osobowościowe. Specjalizacja powoduje wzrost liczby różnych zawodów. Bardzo trudne jest przewidywanie trwałości i popularności zawodów w gospodarce. Konieczne jest zatem stale dostosowywanie się pracowników do potrzeb przedsiębiorstwa. Z jednej strony systemy nauczania muszą się w niedługim czasie dostosować do nowej sytuacji na rynku pracy (ośrodki kształcenia nie zawsze odpowiadają na zapotrzebowanie rynku), a z drugiej strony ciągle zmienia się otoczenie przedsiębiorstw oraz treść i zakres pracy. Wraz z nimi zmieniają się sami ludzie wykonujący pracę.

## Podsumowanie

W przeprowadzonych badaniach ankietowych uwzględniono tylko nie-liczne czynniki związane z tworzeniem kultury organizacyjnej, dotyczące wyłącznie akceptacji i stabilności silnej kultury w przedsiębiorstwie oraz poziomu zadowolenia z uczestnictwa w tworzeniu tej kultury przez pracowników i kierowników. Uzyskane wyniki jedynie sygnalizują ogromną wagę problemu

---

<sup>17</sup> Według A. i H. Tofflerów „reprezentanci wolnych zawodów i technicy są najbardziej ruchliwymi Amerykanami”. Por. A. Toffler, H. Toffler: *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*. Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 87.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 102.

kształtowania kultury organizacyjnej we współczesnych organizacjach. Kadra menedżerska powinna zwrócić jeszcze większą uwagę na ogromny wpływ odpowiedniego klimatu wśród pracowników na możliwość wymiany wiedzy i doświadczenia zawodowego między pracownikami, generowania i tworzenia nowej wiedzy w przedsiębiorstwie. W konsekwencji stworzy to odpowiedni dla przedsiębiorstwa potencjał intelektualny, co spowoduje wzrost jego wartości na rynku.

**SIGNIFICATION OF ORGANISATIONAL CULTURE  
FOR MODERN COMPANY  
– THE STUDY OF ENTERPRISES  
IN ZACHODNIOPOMORSKIE VOIVODSHIP**

**Summary**

Intangible assets contribute to value growth in contemporary enterprises. They are closely related to humans, since they can be generated in a given time and space and used to achieve a specified aim, which in turn translates into the activities undertaken by individuals in organisations and the organisational cultures which they create. The aim of this paper is to present the problem of developing organisational culture oriented at a high tolerance of uncertainty and discuss selected aspects of developing appropriate cultures in business entities in Zachodniopomorskie Voivodship. The comparison and contrast of several aspects concerning organisational cultures has been based on the research carried out in the years 2002 and 2007 in big enterprises in Zachodniopomorskie Voivodship.

The research focused only on selected factors concerning organisational culture, and related mainly to the acceptance and stability of a strong organisational culture in a company, and the level of employees' and management's satisfaction from the development of this culture. The results obtained point out only to a great significance of shaping organisational culture in contemporary organisations. Managers should pay still more attention to the great impact of an appropriate atmosphere among the staff on their

ability to exchange knowledge and experience, and generate new knowledge in the company, thus creating intellectual potential of individual employees and the intellectual capital of the entire organisation to increase the company's market value.

*Translated by Barbara Czerniachowicz*