

Dorota Chmielewska-Muciek

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce

Ekonomiczne Problemy Usług nr 98, 193-204

2012

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Dorota Chmielewska-Muciek

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

KULTURA ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW INFORMATYCZNYCH W POLSCE

Wprowadzenie

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa odgrywa ważną rolę w rozumieniu życia organizacyjnego i jest niekwestionowanym obszarem zarządzania organizacją. Kultura organizacyjna „jest cechą charakterystyczną wszelkich organizacji, przez którą jednocześnie wyrażony jest ich indywidualizm i wyjątkowość”¹. Może być też ujmowana jako „zbiór wspólnych spostrzeżeń, wartości, sądów i przypuszczeń, które określają, jak jednostki widzą rzeczywistość”². „Tym samym członkowie grupy mogą działać zgodnie z zasadami, które uważają za tak oczywiste i poprawne, że w niewielkim stopniu kwestionują je lub uświadamiają sobie ich podstawę lub uzasadnienia”³. J. Ferguson i J. Milliaman, analizując definicje wartości kulturowych, opisali je następująco: „Wartości organizacyjne mogą być albo formalne, albo nieformalne. W każdym przypadku wartości są w centrum kultury organizacyjnej oraz reprezentują poglądy filozoficzne, priorytety i poczucie celu w organizacji. W pewnym sensie wartości stanowią duszę organizacji i odzwierciedlają poczucie duchowości. Jako takie, cel i wartości organizacji stanowią podstawę dla praktyk w organizacji i kontekst, w którym pracownicy myślą, działają i podejmują decyzje. (...) Wartości kulturowe to unikatowy zestaw szerokich

¹ A. Furnham, B. Gunter, *Corporate Assessment. Auditing a Company's Personality*, Routledge, London 1993, s. 67–68.

² C. Boraiko, T. Beardsley, E. Wright, *Accident Investigations. One Element of an Effective Safety Culture*, „Safety Management” 2008, September, s. 26.

³ M.T.L. Fleury, *Organizational culture and the renewal of competences*, „Brazilian Administration Review” 2009, Vol. 6, No. 1, s. 4.

przekonań i pomysłów organizacyjnych, które z natury mają wpływ na postawy i zachowania pracowników w celu osiągnięcia większych instytucjonalnych i społecznych celów, jak również promowania osiągnięć pracowników⁷⁴.

Sposób postrzegania rzeczywistości wpływa na konkretną wobec niej postawę kulturową pracowników. E. Hilgard nazwał postawą „pozytywne bądź negatywne ustosunkowanie się do pewnego przedmiotu, pojęcia lub sytuacji, jak również gotowość do reagowania w pewien z góry określony sposób na te przedmioty, pojęcia lub sytuacje”⁷⁵. M. Brown twierdzi, że postawa kulturowa to „trwała predyspozycja psychiczna człowieka do określonych sposobów reagowania na określone rodzaje bodźców”⁷⁶. Z kolei P. Zimbardo i M. Leippe zdefiniowali postawę jako „wartościujące nastawienie wobec dowolnego obiektu”⁷⁷.

Podsumowując, kulturę można zdefiniować jako „zbiór przesłań dotyczących sposobu działania i funkcjonowania ludzi w danej organizacji”⁷⁸. Znajomość tych przesłań, wyrażających się w wartościach kulturowych i postaw, pozwala diagnozować kulturę organizacyjną i kształtować ją w pożądanym sposób. W gospodarce wiedzy i informacji kształtowanie kultury organizacyjnej, która ma sprzyjać przedsiębiorczości, jest szczególnie ważne. Pomimo zainteresowania zjawiskiem kultury nadal są luki w zakresie diagnozy polskich przedsiębiorstw, a szczególnie interesująca może być jej identyfikacja w jednym z wiodących sektorów zaawansowanych technologii i lidera przedsiębiorczości – w sektorze informatycznym.

1. Metodyka badań

Celem badań było postawienie diagnozy istniejącej kultury organizacyjnej, aby znajomość tę wykorzystać do kształtowania kultury w kierunku przedsiębiorczości. Badaniem objęto reprezentatywną próbę przedsiębiorstw działających w branży informatycznej w Polsce. Według *Raportu na temat rynku IT w Pol-*

⁴ J. Ferguson, J. Milliman, *Creating Effective Core. Organizational Value: A Spiritual Leadership Approach*, „International Journal of Public Administration” 2008, Vol. 31, s. 441.

⁵ E.R. Hilgard, *Wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa 1971, s. 73.

⁶ J.A.C. Brown, *Spoleczna psychologia przemysłu*, Warszawa 1962, za Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 13.

⁷ P.G. Zimbardo, M.R. Leippe, *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004, s. 51.

⁸ S. Harrison, *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 88.

sce opracowanego przez Polską Agencję Inwestycji Zagranicznych wynika, że w 2010 roku na terytorium Polski działało około 11 tys. firm należących do tego sektora⁹. Wśród nich było 70 dużych firm (zatrudniających powyżej 250 osób), 1100 średnich (51–249 pracowników) oraz 9830 małych (11–50 pracowników). Próbę reprezentatywną stanowiło jedno duże przedsiębiorstwo, 10 przedsiębiorstw średnich oraz 90 przedsiębiorstw małych. Dobór próby badawczej miał charakter celowy. O wyrażenie opinii na temat badanych aspektów kultury organizacyjnej poproszono 415 osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych oraz specjalistów. Badania przeprowadzono w 2011 roku. Dla uzyskania możliwie obiektywnych wyników badań wykorzystano następujące metody badawcze:

- a) studia literatury naukowej, które umożliwiły identyfikację postaw kulturowych sprzyjających przedsiębiorczości;
- b) badania ilościowe oparte na badaniach ankietowych.

2. Wyniki badań

Wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań wzorów kulturowych wskazują na antyhumanizm, merytokrację, demokrację, współpracę, rozwój oraz uzależnienie jako główne wartości kulturowe w przedsiębiorstwach branży informatycznej w Polsce. System wartości badanych kierowników i ekspertów reprezentuje poglądy, priorytety i poczucie celu w organizacji odzwierciedlający:

- a) merytokrację, wskazującą na osoby o wysokich kompetencjach, osiągnięciach, wiedzy, wysiłku do pełnienia ważnych funkcji w organizacji – 62,47%;
- b) uzależnienie sposobu myślenia i działania pracowników od innych osób i przepisów – 58,86%;
- c) demokrację, gwarantującą pełne uczestnictwo w życiu organizacji wszystkim pracownikom – 57,35%;
- d) współpracę, afirmującą wchodzenie w relacje z innymi ludźmi dla osiągnięcia celów organizacji – 53,73%;
- e) rozwój, wyrażający potrzebę zmian i wynikającej z niej aktywności pracowników – 52,17%;

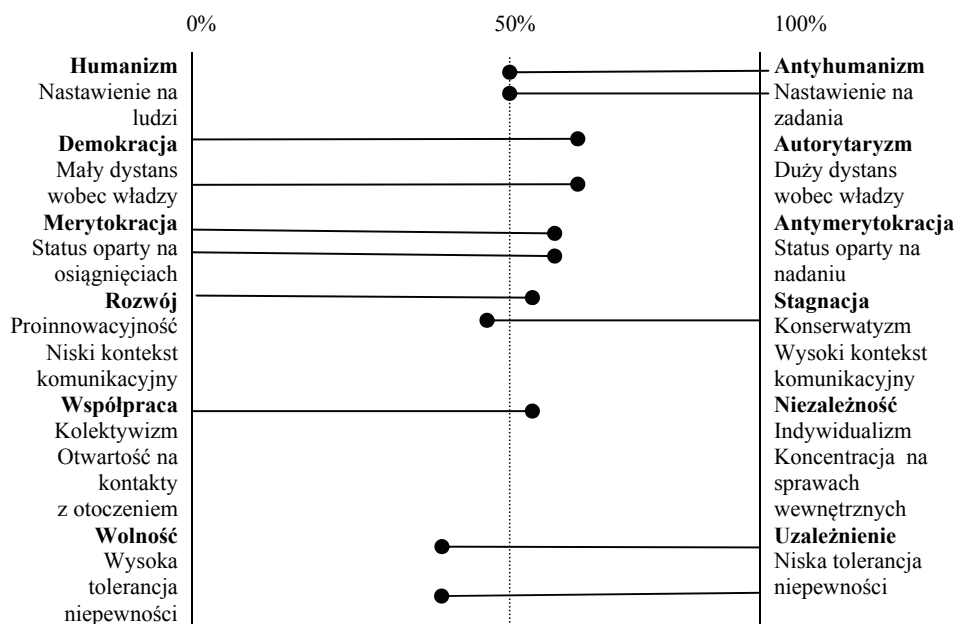
⁹ R. Szajewski, *Pomoc dla inwestorów*, www.paiz.gov.pl/sektory/it, dostęp 23.05.2010.

f) antyhumanizm, głoszący, że najważniejsze są cele, zadania i sposoby ich osiągnięcia, człowiek zaś jest jednym z zasobów służących ich osiągnięciu – 50,78%;

Z analizy wzorów kulturowych wynika także, że badane organizacje charakteryzują się następującymi postawami:

- statusem opartym na osiągnięciach – 62,47%,
- niską tolerancją niepewności – 58,86%,
- niskim kontekstem komunikacyjnym – 57,83%,
- małym dystansem wobec władzy – 57,35%,
- otwartością na kontakty z otoczeniem – 54,76%,
- konserwatyzmem – 53,49%,
- kolektywizmem – 52,71%.
- nastawieniem na zadania – 50,78%.

Uzyskane wyniki zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Kultura organizacyjna badanych przedsiębiorstw (%)

Źródło: opracowanie własne.

W badaniach humanizm wyrażała postawa orientacji na ludzi. Aby ją zdiagnozować, respondenci odnieśli się do zagadnień dotyczących postrzegania osoby dobrego kierownika, mierników sukcesu organizacji oraz głównego celu organizacji. Postrzegając dobrego kierownika jako osobę służącą dobrą radą i stwarzającą poczucie bezpieczeństwa, badani wykazali silną postawę nastawienia na ludzi. Już zdecydowanie słabiej respondenci ocenili troskę o relacje międzyludzkie. Kierownicy i specjaliści określali sukces organizacji za pomocą wskaźników ekonomiczno-finansowych. Orientację przedsiębiorstwa podsumowali jako zadanową, z naciskiem na indywidualne zadania i wyniki.

W ocenie większości respondentów (50,78%) kultura badanych organizacji jest zorientowana na zadania. Nie jest to zresztą odosobniony wynik badań, gdyż wielu badaczy określa kulturę organizacyjną polskich przedsiębiorstw jako zorientowaną na zadania.

Demokracje opisano w badaniach przez postawę małego dystansu wobec władzy. Do analizy tej postawy wykorzystano następujące zagadnienia: relacje między kierownikiem a podwładnymi, poziom dystansu, akceptacja nierówności przez pracowników, konflikt na tle władzy. Podsumowując uzyskane wyniki, można stwierdzić mały dystans w relacjach między przełożonym a podwładnym, brak konfliktu wynikającego z różnicy pod względem posiadanej władzy, częste kontakty kierownika z podwładnymi, partycypacyjne podejmowanie decyzji. Są to wyróżniki postawy małego dystansu wobec władzy. Jedynym aspektem wskazującym na duży dystans władzy była silna akceptacja nierówności i hierarchii w organizacji. Może to wynikać częściowo z faktu, że większość respondentów stanowili kierownicy, oraz z doświadczeń pracowników w tradycyjnych organizacjach. Zdaniem większości respondentów (57,35%), kultura organizacyjna badanych przedsiębiorstw charakteryzuje się małym dystansem wobec władzy.

Kolejną badaną wartością był status oparty na osiągnięciach. Respondenci scharakteryzowali tę postawę za pomocą kryterium pozycji i awansu pracownika oraz kryterium szacunku wobec kierownika. Wyniki badań wskazały na wiele przejawów merytokratycznego myślenia w organizacjach. Odzwierciedleniem myśli o sprawowaniu władzy przez ludzi najlepiej do tego przygotowanych jest awansowanie ludzi na podstawie ich wiedzy, kompetencji i rozwoju. Rolę osiągnięć potwierdziło także odrzucenie stażu pracy jako kryterium awansu oraz szacunku wynikającego z zajmowanego miejsca w hierarchii organizacyjnej.

Większość respondentów (62,47%) oceniła kulturę organizacji jako promującą status na podstawie osiągnięć. Takie wyniki badań niewątpliwie są związane ze specyfiką branży informatycznej, która swój rozwój opiera na wysokich kompetencjach pracowników.

Wolność w badaniach wyrażała postawa wysokiej tolerancji niepewności. Do zdiagnozowania tej postawy wykorzystano stopień formalizacji, skłonność do ryzyka, kary za nieprzestrzeganie przepisów, miejsce strategii. Wyniki badań w większym stopniu wykazały przejawy niskiej tolerancji niepewności niż słabej skłonności do unikania niepewności. Wniosek ten nie jest odosobniony, gdyż znaczna większość badaczy kultury organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach uzyskała takie same wyniki. Wśród badanych zagadnień respondenci wskazali na wysoki poziom sformalizowania struktury organizacyjnej i procedur decyzyjnych. Skłonność pracowników do podejmowania ryzyka ocenili na niskim poziomie. Za częstą praktykę uznali karanie pracowników za nieprzestrzeganie przepisów. Na niską tolerancję niepewności wskazało jedynie skupienie uwagi kierownictwa głównie na planowaniu strategicznym. Jest to jednak podyktowane dynamicznym rozwojem i dużą konkurencyjnością branży informatycznej. Ostatecznie większość respondentów (58,86%) uznała, że kultura organizacyjna badanych organizacji charakteryzuje się niską tolerancją niepewności.

Wartość kulturową, jaką jest współpraca, identyfikowano przez dwie postawy kulturowe – kolektywizm i otwartość na kontakty z otoczeniem. Badanie postawy kolektywizmu oparto na relacji między pracownikami, kierowaniu się interesem indywidualnym/grupowym w pracy, pracy grupowej oraz indywidualnych/grupowych decyzjach. Wymiar kolektywizm – indywidualizm jest jednym z najbardziej dyskusyjnych w polskich organizacjach. Potwierdziły to także wyniki niniejszych badań. Preferowanie pracy zespołowej, unikanie konfliktów, dążenie do harmonii i odpowiedzialności za współpracowników wynikają z systemu myślenia obrazującego wartość, jaką jest współpraca, i opisującego jej postawy kolektywizmu. Kierowanie się przez pracowników własnym interesem oraz wysoka ocena indywidualnego podejścia do rozwiązywania problemów wskazuje na postawę indywidualizmu. Zdaniem 52,71% respondentów, badane organizacje charakteryzuje w większym stopniu kolektywizm niż indywidualizm.

Diagnozę postawy kulturowej przejawiającą się w otwartości na kontakty z otoczeniem oparto na odniesieniu się respondentów do kwestii priorytetowego traktowania spraw wewnętrznych/relacji z otoczeniem, tolerancji oraz identyfikacji pracowników z organizacją. Podsumowując uzyskane wyniki badań,

można stwierdzić, że współpraca jest dla badanych ważną wartością, a wyraża się w postawie otwartości na kontakty z otoczeniem. Kierownicy i eksperci wysoko ocenili tolerancję i szacunek wobec tego, co odmienne. Dostrzegali koncentrację uwagi na sytuacjach w otoczeniu oraz szczególnie traktowanie podmiotów w otoczeniu. Badane osoby mocno identyfikowały się z organizacją, co charakteryzuje postawę orientacji na sprawy wewnętrzne. W ogólnej ocenie większość respondentów (54,76%) uznała, że przeważają postawy otwartości na kontakty z otoczeniem.

Kolejna wartość kulturowa – rozwój – była diagnozowana przez dwie postawy: proinnowacyjność i niski kontekst komunikacyjny. Badanie postawy proinnowacyjności oparto na następujących zagadnieniach: potrzebie stabilizacji, postrzeganiu zmian, roli tradycji, ambicji pracowników. Wyniki wskazują na występowanie przejawów zarówno proinnowacyjności i konserwatyzmu. O proinnowacyjności świadczy niska pozycja tradycji w podejmowaniu decyzji i działaniach oraz wysokie ambicje i samoocena pracowników, chęć rozwijania się. Bardzo duża potrzeba bezpieczeństwa i stabilizacji w pracy oraz postrzeganie zmian jako zagrożenia stabilizacji świadczą o postawie konserwatywnej. Ostatecznie 53,49% kierowników i specjalistów badanych organizacji charakteryzuje konserwatyzm, a nie proinnowacyjność.

Niski kontekst komunikacyjny kierownicy i specjaliści ocenili na podstawie charakteru komunikowania się, roli kontekstu rozmowy, mówienia wprost, roli intuicji w rozmowie. Respondenci stwierdzili, że w ich przedsiębiorstwach komunikowanie się ma charakter bezpośredni i otwarty – bezpośrednio wypowiada się myśli, bez konieczności analizowania kontekstu rozmowy i używania intuicji do interpretacji wypowiedzi. Większość kierowników i specjalistów (57,83%) oceniło kulturę organizacji jako niskokontekstową.

Zakończenie

Podsumowując wyniki badań wartości i postaw kulturowych, można sformułować kilka spostrzeżeń. Kultura organizacyjna badanych organizacji jest mieszanką różnych wartości kulturowych i opisujących je postaw. Wzorce myślenia odzwierciedlają głównie demokrację, merytokrację, rozwój, współpracę, antyhumanizm i uzależnienie. Postawy kulturowe wynikają z małego dystansu wobec władzy, statusu opartego na osiągnięciach, niskiego kontekstu komunikacyjnego,

kolektywizmu, otwartości na kontakty z otoczeniem, nastawienia na zadania, konserwatyizmu oraz niskiej tolerancji niepewności.

Oceniana kultura organizacyjna najogólniej sprzyja przedsiębiorczości, przez którą rozumie się „zachowanie człowieka lub organizacji polegające na poszukiwaniu i stosowaniu nowych rozwiązań wymagających więcej energii, inicjatywy i pomysłowości oraz umiejętnego oszacowania koniecznych nakładów (czasu, wysiłku, środków) i możliwych do osiągnięcia korzyści w obszarze występujących ograniczeń i możliwości, a także skłonność do brania na siebie ryzyka i odpowiedzialności za swoje decyzje i działania”¹⁰.

„Przedsiębiorczość jest indywidualną cechą ludzkiej osobowości, wyróżniającej się inteligencją, innowacyjnością, umiejętnością dostrzegania uwarunkowań i związków zachodzących między zjawiskami gospodarczymi i zdolnością do organizowania działalności handlowej, przemysłowej i usługowej zapewniającej przewagę dochodów nad kosztami ich uzyskania. Przedsiębiorczość jest nowatorstwem polegającym na poszukiwaniu odmienności w porównaniu z tym, co robią inni, znajdowaniu bardziej skutecznych sposobów działania na rynku, dających wyższą użyteczność produktów i usług oraz większą efektywność gospodarowania. Jest ona ze swej natury działalnością konkurencyjną w stosunku do postępowania innych przedsiębiorstw”¹¹. Zachowanie przedsiębiorcze jest więc osobistą skłonnością człowieka do działania, uzależnioną od jego cech osobowościowych, posiadanej wiedzy, umiejętności i sprawności umysłowej. Człowiek przedsiębiorczy wyróżnia się zatem:

- a) cechami osobowościowymi, takimi jak otwartość, stanowczość, aktywność, energiczność, sprawność, skuteczność;
- b) umiejętnościami działania, przewidywania, rozwiązywania, usprawniania, uzgadniania, decydowania;
- c) działaniami polegającymi na wykazywaniu inicjatywy, poszukiwaniu dobrych rozwiązań, dostosowywaniu postępowania do zmian, podejmowaniu ryzykownych przedsięwzięć, uniezależnianiu się od innych, szukaniu nowych rozwiązań, wykorzystywaniu możliwości, ponoszeniu odpowiedzialności za działania, przekonywaniu innych.

Aby skłonić członków organizacji do działań przedsiębiorczych, zdaniem B. Glinki i S. Gudkova „trzeba przede wszystkim zadbać o stworzenie dobrego

¹⁰ J. Musiałkiewicz, *Podstawy przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Ekonomik, Warszawa 2002, s. 14.

¹¹ K. Fabiańska, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986, s. 28.

projektu organizacji i wyeliminowanie barier, które w sposób naturalny pojawiły się wraz ze wzrostem organizacji”¹². Kadra kierownicza powinna zatem podejmować działania, w których:

- strategia zawiera odniesienie do innowacyjności,
- struktura organizacyjna jest elastyczna,
- system planowania i kontroli jest elastyczny,
- procesy i powiązania poziome są ukierunkowane na całe zadanie, projekt,
- zarządzanie personelem i systemy wynagradzania pobudzają postawę przedsiębiorczości pracowników,
- kultura organizacyjna cechuje się traktowaniem wiedzy jako głównego czynnika wytwórczego, otwartością na nowe pomysły, zaufaniem, zaangażowaniem, twórczością i innowacyjnością.

Działania te powinny doprowadzić do ukształtowania się organizacji przedsiębiorczej, którą w opinii A. Koźmińskiego i D. Jemielniaka opisują takie cechy, jak: rozwój, zmienność, kapitał ludzki i wiedza, spontaniczność, wielofunkcyjność, inicjatywa i wiedza¹³.

Uzyskane wyniki badań w dużym stopniu odzwierciedlają wymienione cechy przedsiębiorczości. Wśród nich wartość kulturowa, jaką jest rozwój i postawa proinnowacyjności, szczególnie uwidacznia przedsiębiorczość pracowników branży informatycznej. W jej promowaniu należy położyć nacisk na poszukiwanie i wykorzystywanie nowych możliwości i rozwiązań, potrzebę osobistego rozwoju, osiągnięć i samokontroli, zmiany, krytyczny stosunek do formalnych reguł organizacyjnych, skłonność do ryzyka, pełnienie różnych funkcji społecznych w organizacji, a odrzucać tradycję, stabilność i przeszłość.

Postawa proinnowacyjna jest skorelowana z wysoką tolerancją niepewności, statusem opartym na osiągnięciach oraz małym dystansem wobec władzy. Oznacza to, że w badanych firmach rozwój przedsiębiorczej postawy pracowników branży IT jest wspierany małym dystansem wobec władzy oraz statusem opartym na osiągnięciach, a jednocześnie ograniczany przez niską tolerancję niepewności. Upowszechnianie małego dystansu wobec władzy powinno być wsparte częstymi kontaktami kierowników z podwładnymi, uwzględnianiem ich opinii

¹² B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 239.

¹³ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 398–400.

przy podejmowaniu decyzji, dzieleniem się z nimi informacjami, ograniczaniem konfliktów na tle władzy, małym dystansem przełożonych wobec podwładnych, tłumaczeniem nierówności i hierarchii ze względu na przypisane role organizacyjne. Wspieranie natomiast przedsiębiorczości przez status oparty na osiągnięciach powinien być wzmacniany systemem oceny i awansowania, według którego pozycja pracownika i kierownika w organizacji zależy od jego wiedzy, kompetencji i rozwoju. Chcąc zminimalizować negatywny wpływ niskiej tolerancji niepewności na postawę przedsiębiorczą pracowników branży informatycznej, należały promować relatywizm i empiryzm, możliwość popełniania błędów, skłonność do ryzyka, odmienność zdań, konstruktywny charakter konfliktów, niski stopień formalizacji, pozytywne patrzenie w przyszłość. Oprócz wymienionych działań budowania przedsiębiorczej kultury organizacyjnej M.H. Morris i D.F. Kuratka dodaje¹⁴:

- rzeczywiste zaangażowanie zarządu w pobudzanie innowacji,
- uznanie innowacji za krytyczny czynnik długookresowego powodzenia,
- włączenie takich pojęć jak innowacje czy twórczość do misji i głównych wartości firmy,
- otwartość na nowe pomysły (także pochodzące z zewnątrz),
- projektowanie formalnych programów tworzenia nowych pomysłów,
- ogólne przyzwolenie na działania innowacyjne i wsparcie dla nich,
- zaprojektowanie systemu wynagradzania i premiowania wspierającego kreatywność i innowacyjne pomysły,
- budowanie zaufania i otwartości w relacjach między pracownikami,
- tworzenie twórczej atmosfery – w pracy musi być czas na rozmowy i pracę nad pomysłami.

Kształtowanie kultury organizacyjnej jest trudne z powodu jej złożoności. Kulturę można formować, lecz nie da się jej w pełni kontrolować, a określenie kultury pożądanej w warunkach dużej zmienności otoczenia może być obarczone dużym ryzykiem. Ponadto proces ten jest silnie skorelowany z innymi obszarami i narzędziami zarządzania, co jeszcze bardziej komplikuje jego efekt. Mimo to, z praktycznego punktu widzenia konieczne jest poszukiwanie sposobów kształtowania takiej kultury organizacyjnej, która będzie wspomagała efektywność działań organizacji, w tym przez formowanie świadomości i postaw przedsiębiorczości. Wymaga to nie tylko uwzględnienia istniejących

¹⁴ M.H. Morris, D.F. Kuratko, *Corporate Entrepreneurship. Entrepreneurial Development within Organizations*, Thompson South-Western, Mason 2002, s. 126–127.

uwarunkowań kulturowych w implementacji odpowiednich rozwiązań operacyjnych, ale oznacza również potrzebę kształtowania odpowiednich wartości i postaw kulturowych.

Literatura

- Boraiko C., Beardsley T., Wright E., *Accident investigations. One element of an effective safety culture*, „Safety Management” 2008, September.
- Fabiańska K., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.
- Ferguson J., Milliman J., *Creating Effective Core. Organizational Value: A Spiritual Leadership Approach*, „International Journal of Public Administration” 2008, Vol. 31.
- Fleury M.T.L., *Organizational Culture and the Renewal of Competences*, „Brazilian Administration Review” 2009, Vol. 6, No. 1.
- Furnham A., Gunter B., *Corporate Assessment. Auditing a Company's Personality*, Routledge, London 1993.
- Glinka B., Gudkova S., *Przedsiębiorczość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Harrison S., *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Hilgard E.R., *Wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa 1971.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Morris M.H., Kuratko D.F., *Corporate Enterpreneuship. Enterpreneurial Development within Organizations*, Thompson South-Western, Mason 2002.
- Musiałkiewicz J., *Podstawy przedsiębiorczości*. Wydawnictwo Ekonomik, Warszawa 2002.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- Szajewski R., *Pomoc dla inwestorów*, www.paiz.gov.pl/sektory/it, dostęp 23.05.2010.
- Zimbardo P.G., Leippe M.R., *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004.

**ORGANIZATIONAL CULTURE
OF INFORMATION TECHNOLOGY COMPANIES IN POLAND**

Summary

The article presents the diagnose of organizational culture of information technology companies in Poland. The research was held among 415 respondents in 101 enterprises. The identification of existing values and patterns of behavior are very important for organizational success and are used for initiative culture implementation.