

# Krystyna Kubik

---

## Kapitał ludzki i kultura organizacyjna jako główne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw

---

Problemy Profesjologii nr 1, 21-46

---

2011

Artykuł został zdigitalizowany i 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.

Krystyna Kubik

## KAPITAŁ LUDZKI I KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO GŁÓWNE DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

### Streszczenie

W dobie zintegrowanej gospodarki globalnej rośnie znaczenie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach. Na pierwszy plan wysuwa się kapitał ludzki. W artykule wskazano na jego wagę i znaczenie dla firmy w tworzeniu kultury organizacyjnej i wyprzedzeniu konkurencji. Zwrócono też uwagę na determinanty kultury organizacyjnej i rozwoju kapitału ludzkiego. W obliczu wyczerpywania się tanich zasobów i łatwych możliwości wyprzedzenia konkurencji, niezbędna jest silna kultura organizacyjna oraz zintegrowane zasoby ludzkie, więź i zaufanie wśród członków danego zespołu. Wprowadzanie zmian i innowacji oraz kapitał ludzki i kultura organizacyjna stanowią główne determinanty sukcesu przedsiębiorstwa.

### HUMAN CAPITAL AND ORGANIZATIONAL CULTURE AS KEY DETERMINANTS OF THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

### Summary

In today's integrated global economy there is an increasing importance of intellectual capital in enterprises. The human capital is the most important issue here. The article indicates its importance and significance for the company in creating organizational culture and competition. The attention is also paid to the determinants of organizational culture and human capital development. Faced with the depletion of cheap resources and easy options of advancing the competition, a strong organizational culture along with integrated human resources, as well as bond and trust among the members of the assembly are necessary. The introduction of changes and innovations as well as human capital and organizational culture are the main determinants of a business success.

### Wstęp

W literaturze przedmiotu i w praktyce gospodarczej pojęcie kapitału ludzkiego utożsamiane jest z zasobami niematerialnymi. Pojęcia te często traktowane są zamiennie<sup>1</sup>. Kapitał ludzki stał się przedmiotem zainteresowania wielu teoretyków, praktyków zarządzania i wyższych uczelni. Jest on coraz bardziej doceniany, występuje w programie nauczania przedmiotu, za-

<sup>1</sup> Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*. Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006, s. 86.

rzządzanie zasobami ludzkimi, który autorka prowadzi ze studentami. Współczesny konkurencyjny rynek wskazuje, że o wartości firm w coraz mniejszym zakresie decydują czynniki materialne: rzeczowe i finansowe. Coraz większe znaczenie ma umiejętność wykorzystywania zasobów niematerialnych, czyli posiadanego kapitału intelektualnego, który stanowi ukryte źródło przewagi konkurencyjnej. Waga kapitału ludzkiego jest w coraz większej mierze doceniana zarówno w teorii, jak i w praktyce. Obecnie coraz częściej podkreśla się, że prawdziwa wartość przedsiębiorstwa tkwi w jej niematerialnych zasobach, którymi są: wiedza i umiejętności pracowników, zadowolenie klientów oraz innowacyjność produktów. Rozwój kapitału intelektualnego jest realizowany zarówno poprzez wychowanie, oddziaływanie środowiska, zdobywanie doświadczenia zawodowego, samokształcenie, jak i różne formy i rodzaje edukacji. Wartości i zachowania te wyrażają się w ich postawach, zasadach postępowania, zwyczajach i praktykach działania. Tworzą kulturę organizacji, na którą składają się podstawowe wartości przedsiębiorstwa, które łącznie z celami strategicznymi nadają sens jego działalności i stanowią obszar, w którym przedsiębiorstwo powinno funkcjonować, a więc wyznaczają granice, których nie może przekraczać. Najbardziej znamienne rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej odgrywają menedżerowie. Wyznaczają oni kierunki działania, określają najważniejsze cele organizacji, ale przede wszystkim kierują ludźmi i ich pracą, dają wskazówki jak się zachowywać, co należy robić i co traktować priorytetowo podczas wykonywania swoich obowiązków. Możemy, zatem stwierdzić, że kultura menedżerów jest nieodzownym elementem oraz wyznacznikiem kultury całej organizacji.

### **Kapitał ludzki we wzajemnych zależnościach z kulturą organizacyjną**

Kultura stworzona przez ludzi może zostać również przez nich zmieniona. Wielu autorów potwierdza to założenie argumentując, że kultura ma charakter dualistyczny, tzn. jest kształtowana przez ludzi, którzy wpływają na zachowania, a zachowania te wpływają znowu bezpośrednio na ludzi.

Istnieją strategie zmiany wartości, założeń i nastawień, które wymagają przede wszystkim otwartości i mocnych procesów komunikacyjnych, akceptacji mających się zmienić aspektów.

Zmiana kultury może być pożądana z wielu różnych powodów. Gwałtowny rozrost firmy może spowodować, że kultura, która była odpowiednia dla małej firmy, może już nie pasować do większej organizacji. Przejęcie firmy, fuzje lub inne formy reorganizacji będą rów-

niez wymagały dostosowania kultury, zwłaszcza, jeśli istnieją istotne różnice pomiędzy kulturami w łączących się organizacjach.

Zmiany są szczególnie trudne w tzw. silnych kulturach organizacyjnych, które chronią organizacje przed zmianami krótkoterminowymi, fluktuacyjnymi. Mogą one hamować także zmiany ważne dla organizacji, niezbędne dla jej przeżycia.

Proces przekształcania starych wartości w nowe, identyfikacja z nowymi wierzeniami, bohaterami i uczenie się nowych rytuałów wymaga od uczestników organizacji pewnej motywacji, a od kierowników stworzenia warunków dla sukcesu zmian. Należy do nich między innymi przykład kierownictwa, budowanie przez uczestników organizacji systemu wsparcia dla zmian, jasność i zrozumiałość wdrażanych zmian, zapewnienie ludziom poczucia bezpieczeństwa podczas uczestnictwa w zmianach.

Kultura organizacyjna jest częścią składową każdej organizacji, i podobnie jak wszystko, co wpływa na kształt i charakter jej działań, uzależniona jest od wielu czynników endogennych (wewnętrznych) i egzogennych (zewnętrznych). Do czynników endogennych można zaliczyć cechy osobowościowe członków organizacji, tradycje kulturowe wynikające z jej historii, istniejące rozwiązania organizacyjne, wpływy kadry kierowniczej.

Wszystkie te czynniki tworzą trudny do rozdzielenia splot wzajemnych zależności, których rezultatem jest określona kultura organizacyjna, różne subkultury organizacyjne<sup>2</sup>.

Druga grupa czynników wpływających na kulturę organizacyjną, to czynniki egzogenne, które występują na zewnątrz organizacji w jej otoczeniu. Uwzględnienie tych czynników jest niezbędne dla zrozumienia procesów zmian zachodzących w organizacji, a zatem warunkowań kształtowania kultury organizacyjnej upatrywać należy między innymi w długotrwałych procesach rozwoju społecznego, doświadczeniach historycznych, wpływach religijnych, warunkach geograficznych. Do najważniejszych możemy zaliczyć: otoczenie, organizację i jej uczestników, co prezentuje rysunek 1.

Postawy ludzkie i ich systemy wartości odzwierciedlają się w sposobach zarządzania organizacją i rozwiązaniach organizacyjnych. Kultury organizacyjne kształtują się w kontekście kultury narodowej, a o różnicach między nimi w danym kraju decydują odrębne doświadczenia rozwoju i działalności poszczególnych organizacji<sup>3</sup>.

Kultura organizacji jest rezultatem określonego etapu rozwoju cywilizacyjnego a także technik postępowania kadry kierowniczej. Menedżer może kształtować kulturę organizacji

---

<sup>2</sup> Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich klientów*, wyd. 2 popr., Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 31.

<sup>3</sup> K. Kubik, *Kultura pracy menedżera*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 69.

swoich podwładnych, jeśli posługuje się odpowiednimi metodami. Rola menedżera w kształtowaniu kultury pracowników, a tym samym całej organizacji, jest bardzo istotna.



Rys. 1. Najważniejsze czynniki kształtujące kulturę organizacyjną firmy

Źródło: G. Aniszewska, I. Gielnicka, *Firma to ja, firma to my*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999, s. 44.

Postawy ludzkie i ich systemy wartości odzwierciedlają się w sposobach zarządzania organizacją i rozwiązaniach organizacyjnych. Kultury organizacyjne kształtują się w kontekście kultury narodowej, a o różnicach między nimi w danym kraju decydują odrębne doświadczenia rozwoju i działalności poszczególnych organizacji<sup>4</sup>.

Kultura organizacji jest rezultatem określonego etapu rozwoju cywilizacyjnego a także technik postępowania kadry kierowniczej. Menedżer może kształtować kulturę organizacji swoich podwładnych, jeśli posługuje się odpowiednimi metodami. Rola menedżera w kształtowaniu kultury pracowników, a tym samym całej organizacji, jest istotna. Jest ona tematem następnego rozdziału tej pracy.

Proces kształtowania kultury organizacyjnej następuje między innymi poprzez wzajemne oddziaływanie kultury pracowników i ich otoczenia. Wspólne cele, normy i wyobrażenia kształtują zachowania pracowników. Doskonalona i wzbogacana nowymi wartościami kultura pozwala na efektywną i skuteczną realizację podstawowych funkcji zarządzania oraz planu strategicznego, a tym samym wypracowanie marki firmy i jej dobrej pozycji na konkurencyjnym rynku. To zapewnić może wyłącznie dobra, kompetentna i przedsiębiorcza kadra. „Ja-

<sup>4</sup> K. Kubik, *Kultura pracy menedżera*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 69.

kość kadr, ich możliwości i cały potencjał oraz sposób, w jaki przekłada się to na sukces zawodowy oraz sukces firmy, ten zaś na sukces regionu, a sukces regionu na sukces kraju, to wszystko będzie świadczyło o pozycji naszej gospodarki, i tak będą nas postrzegać w gospodarce globalnej”<sup>5</sup>.

Chcąc zrozumieć organizację i w niej swoje miejsce, należy zacząć od autorefleksji i odpowiedzieć sobie na pytanie, jaka jest organizacja, w której pracujemy? Pamiętać należy, że rozumienie innych ludzi z otoczenia jest zwykle projekcją spojrzenia na samego siebie. Każdy pracownik ma własną osobowość, działanie całego zespołu tworzy niepowtarzalną jedność, która odróżnia je od działania wszystkich innych organizacji. Życie każdej organizacji niesie ze sobą nieustanne napięcia, jednak jedność, która ujawnia się z czasem, nadaje przedsiębiorstwu pewną stabilną ciągłość, umożliwia każdemu jego identyfikację. Wszystkie czynniki wyróżniające organizację tworzą jej tożsamość<sup>6</sup>.

### **Rola kultury w doskonaleniu zasobów ludzkich**

Wśród uwarunkowań istniejącego jak i nowego paradygmatu zarządzania i zjawisk na szczególne wyróżnienie zasługują: globalizacja, rozwój technologii teleinformatycznych, zmiana wzorców kulturowych i poziomu aspiracji pracowników, zmiana wzorców kulturowych i poziomu aspiracji pracowników, a przede wszystkim narastająca nieprzewidywalność otoczenia. Tendencje te wskazują na kierunek zmiany paradygmatu polegający na odchodzeniu od systemów deterministycznych w kierunku indeterministycznych.

Paradygmat deterministyczny oznacza, bowiem, że wszystkie zjawiska podlegają prawidłowościom przyczynowo - skutkowym, zaś w skrajnej interpretacji zakłada, że każde zdarzenie lub zjawisko ma charakter jednoznaczny i wyznaczone jest w sposób konieczny przez ogół warunków. A zatem powstaje problem radzenia sobie z niepewnością. Zgodnie z tezą Cz. Sikorskiego to nieumiejętność radzenia sobie z niepewnością może stanowić jeden z kluczowych powodów trudności polskich przedsiębiorstw we wprowadzaniu wzorów gospodarki rynkowej i przedsiębiorczych zachowań. Radzić sobie z niepewnością możemy poprzez zdobywanie wiedzy, uczenie się i tworzenie organizacji inteligentnych. Konieczna jest też zmia-

---

<sup>5</sup> K. Kubik, *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 238.

<sup>6</sup> Zespół Autorów z Wydziału Strategii i Polityki Przedsiębiorstwa Centrum HEC – ISA: STRATEGOR. Zarządzanie Firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość. Tłumaczenie – Krystyna Bolesta-Kukułka, PWE, Warszawa 1996, s. 501.

na wzorców kulturowych, przejścia z podejścia pasywnego w kierunku aktywnego traktowania rzeczywistości organizacyjnej<sup>7</sup>.

Zainteresowanie kulturą wzrosło niepomniernie w latach osiemdziesiątych XX w zakresie, gdy stało się jasne, że deterministyczna racjonalność techniki i organizacji w coraz mniejszym stopniu przydaje się do wyjaśniania złożonych, silnie uwarunkowanych społecznie zjawisk będących przedmiotem zarządzania<sup>8</sup>. Istotne znaczenie mają w tym wypadku procesy globalizacji, stwarzające liczne okazje do nieporozumień i konfliktów kulturowych. Organizacja i jej kultura stały się przedmiotem badań szczególnie w zakresie struktury, strategii, kontroli oraz kierowania ludźmi. Wyniki badań prezentowane są w rozdziale piątym.

Nie istnieje jeden uniwersalny styl zarządzania sprawdzający się we wszystkich organizacjach. Sposób podejmowania decyzji przez menedżerów, formułowania i realizacji celów zależy m.in. od tego, z jakiej kultury się wywodzą i w jakim kraju działają. Kultura wpływając na preferencje i postawy pracowników, wyznacza odpowiedni dla nich system motywacyjny. Współokreśla także styl pracy poprzez aspiracje i wizje świata pracowników<sup>9</sup>.

Należy podkreślić, że kultura nie jest ani jedynym, ani najważniejszym czynnikiem wpływającym na zarządzanie i na funkcjonowanie organizacji. Jest tylko jednym z wielu elementów jej otoczenia. Kultura upodabnia, ale nie ujednolica zachowania organizacyjne jednostek. Indywidualne zróżnicowanie szczególnie silnie wpływa na działania ludzi i styl ich przywództwa. Konieczna jest ciągła analiza zależności pomiędzy światem wartości, norm i zwyczajów a różnymi elementami procesu zarządzania, analiza zmian i dominujących tendencji.

Znawcy przedmiotu: Cz. Sikorski, M. Czerska, M. Kostera, B.R. Kuc, J. Lichtarski, B. Nogalski, G. Hofstede, Ch. Hampeden-Turner, A. Trompenaars, a także dotychczasowe badania nad zachowaniami kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, których wyniki w skali kraju zebrał H. Król<sup>10</sup>, wskazują, że zasadniczym wyróżnikiem kultury organizacyjnej jest poczucie wolności, niezależności, autonomii decydowania i działania. Poczucie swobody decydowania i działania stanowi wartość samą w sobie. Jest ona uznawana bez odniesienia do innych wartości. W znacznie mniejszym stopniu odbierana jest, jako wartość instrumentalna, czyli środek urzeczywistniania innych wartości i celów. Podkreślenia wymaga fakt, że osiągnięcie autonomii decydowania i działania jest warunkiem koniecznym kreatywnych zachowań

---

<sup>7</sup> Cz. Sikorski, *op.cit.*, s. 240-267.

<sup>8</sup> B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wyd. Menedżerskie, Warszawa, 2003, s. 146.

<sup>9</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Teoria i praktyka*. Wyd. PWN, Warszawa, 1995, s. 594-595.

<sup>10</sup> H. Król, *Badania kadry kierowniczej w Polsce*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Warszawa 1998, s. 46-54.

strategicznych menedżerów. W autonomii tej wyraża się podmiotowość pracownika, przedsiębiorstwa i społeczeństwa oraz wewnętrzna sterowność, czyli uniezależnienie sukcesów bądź niepowodzeń w działaniu od czynników zewnętrznych. Dominacja postaw sterowanych z zewnątrz zmniejsza poczucie odpowiedzialności za podejmowane działania i przyszłość przedsiębiorstwa. Ukierunkowanie na przyszłość i terażniejszość, niezależność i niechęć do współdziałania lub ograniczenie współpracy w grupie tylko do pewnego rodzaju czynności, to bardzo częste przyczyny trudności kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Na polskim rynku coraz więcej jest małych dynamicznie rozwijających się firm, które charakteryzuje duża elastyczność i kreatywność, a więc bardzo niski stopień unikania niepewności. Takie tendencje wydają się być jak najbardziej pożądane w świetle zachodzących zmian na rynku światowym. W kulturach „postmodernistycznych” bardzo pożądane jest wysokie natężenie czynnika niepewności, gdyż niepewność pobudza do działania, stymuluje. Kultura jest najbardziej pożądanym aspektem współczesnego zarządzania.

Zmiany, jakie dokonują się w każdej organizacji, mają znaczący wpływ na wybory strategiczne, strukturę, procedurę, politykę personalną, a także kulturę danej organizacji. Kultura wspiera pozytywne postawy pracownika i tworzy warunki skutecznego współdziałania. Skuteczność stosowanego stylu kierowania podnosi fakt, iż znajomość zasad, norm i wartości kultury organizacyjnej sprzyja lepszej komunikacji w stosunkach menedżer – podwładni, ułatwia właściwe rozpoznanie sytuacji i atmosfery w organizacji, a to z kolei pozwala na właściwy dobór stylu kierowania oraz podejmowanie decyzji na szczeblu bezpośrednich kontaktów przełożony – podwładny, jak i tych o charakterze strategicznym, podejmowanych na najwyższych szczeblach zarządzania w organizacji.

Kultura funkcjonuje w postaci stereotypów, zwalnających od konieczności krytycznej analizy pojedynczych zjawisk i racjonalnego uzasadniania postaw. Dostarcza kodów działania, które są uważane za normalne. Oczywistość i normalność składników kultury organizacyjnej dla członków danej grupy społecznej jest przyczyną zasadniczych nieporozumień między członkami różnych grup społecznych. Są one wynikiem braku jasności w formułowaniu wypowiedzi oraz różnic w dostrzeganiu i rozumieniu zjawisk organizacyjnych, przez przedstawicieli różnych kultur organizacyjnych.

Ważną cechą kultury organizacyjnej jest jej wielopoziomowość i wielopłaszczyznowość. Wielopoziomowość kultury można rozpatrywać z punktu widzenia jej zasięgu przestrzennego. Można mówić o kulturze organizacyjnej w wymiarze globalnym (najczęściej mając na myśli systemy kulturowe Wschodu i Zachodu), o narodowych kulturach organizacyj-



nych, kulturach regionalnych i środowiskowych, oraz o kulturze organizacyjnej poszczególnych przedsiębiorstw. Dokonując takiego podziału kulturę rozumie się, jako pewien system hierarchiczny, w którym składnik kultury wyższego poziomu przynajmniej częściowo determinuje składniki kultury na niższym poziomie. Wielu autorów podkreśla istnienie różnych subkultur w przedsiębiorstwie, których liczba jest tym większa im większe jest przedsiębiorstwo. Wiąże się to przede wszystkim z podziałem pracy, i w związku z tym odmiennymi warunkami, w jakich pracują różne grupy ludzi. Wartości kulturowe pracowników najbardziej różnicuje miejsce zajmowane w hierarchii organizacyjnej.

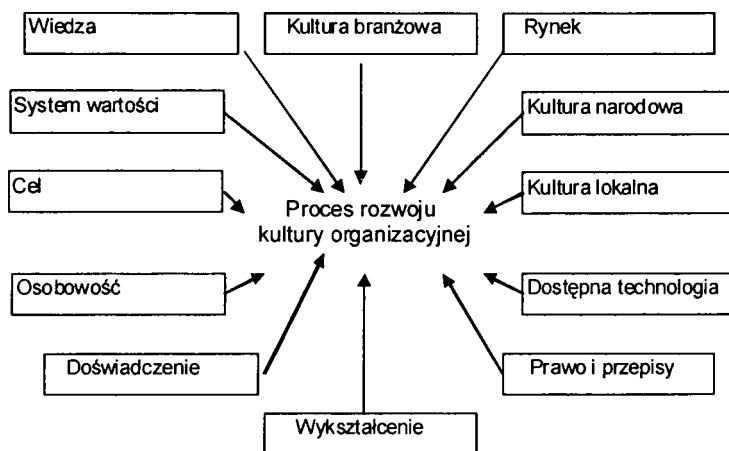
Wielopłaszczyznowość kultury organizacyjnej dotyczy wielości sfer stosunków i działań w przedsiębiorstwie. Kulturę organizacyjną można, więc rozpatrywać w odniesieniu do różnych dziedzin działalności, np. obsługi klientów, technologii, produkcji, systemów informacyjnych. Należy wziąć pod uwagę, że wzory kulturowe mogą występować z różnym nasileniem w różnych sferach działalności. Mogą być one trwałe i powszechnie obowiązujące w kontaktach z klientami przedsiębiorstwa, a jednocześnie mieć słabsze zastosowanie w wewnętrznym obiegu informacji. M. Kostera proponuje szczegółowy opis cech kultury organizacyjnej. Stwierdza ona, iż „kultura organizacyjna w przeważającej mierze ukryta jest w umysłach pracowników – nie istnieje samodzielnie. Stanowi podstawę społecznej egzystencji, nadaje znaczenie społecznemu i organizacyjnemu istnieniu za pomocą wiarygodnego porządku”<sup>11</sup>.

Wyzwaniem dzisiejszego biznesu jest konieczność integracji i współpracy ludzi wywodzących się z odrębnych etosów kulturowo-zawodowych. W dobie globalizacji niezwykle ważnym elementem staje się znalezienie wspólnego podłoża dla często bardzo odmiennych systemów wartości i przyzwyczajęń. W naszym kraju praca jest postrzegana głównie jako sposób zdobywania środków na życie, na utrzymanie rodziny, czyli ma wartość instrumentalną. W Polsce narzekanie nie jest kulturowo oceniane negatywnie, a melancholia może kojarzyć się z wartościami pozytywnymi, takimi jak bogate życie wewnętrzne, czy romantyczna postawa wobec życia.

Autorka uważa, że rozwój kultury organizacyjnej uwarunkowany jest różnorodnymi czynnikami, które zaprezentowano na rys 2.

---

<sup>11</sup> M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE. Warszawa, 2003, s. 87.



Rys 2. Czynniki, które wpływają na treść kultury

Źródło: Opracowanie własne

Spółeczeństwo charakteryzuje się tym, że ludzie skupiają się przede wszystkim na sobie samych i na własnej rodzinie. Obserwuje się silny nacisk na wykorzystanie inicjatywy jednostki traktowanej, jako podstawowy element zbiorowości. Każdy dba o siebie i własną rodzinę, ważna jest świadomość własnego „ja”. Dominuje nastawienie na siebie oraz na własne potrzeby, tożsamość opiera się na świadomości własnej osoby. Jednostka nie powinna zależeć od organizacji lub instytucji. Każdy ma prawo do prywatności i własnych opinii. Składnikami systemu społecznego są: autonomia, różnorodność, zadowolenie jednostki i jej bezpieczeństwo finansowe; występuje potrzeba przyjaźnienia się; na decyzje wpływają własne przekonania; normy etyczne i prawne odnoszą się do wszystkich.

Współczesność wymusza konieczność zmian gospodarczych, kulturowych i postaw ludzkich. Zmianie ulega także kultura każdego z nas. Zaadoptowanie się do nowych warunków wymaga od menedżerów nie tylko wiedzy merytorycznej, ale także otwartości na zmiany i ich akceptację. Należy jednak podkreślić, że firma jest w stanie tworzyć swoją wartość na podstawie dostępnego jej kapitału intelektualnego tylko wówczas, gdy wszystkie jego elementy składowe będą współistnieć i harmonijnie współdziałać<sup>12</sup>.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym nie jest procesem prostym, gdyż wymaga od kadry zarządzającej dużego zaangażowania, umiejętności przewidywania i wyobraźni. Jest jednak często kluczem do sukcesu firmy, bo jak twierdzi K. E. Sveiby, przedsiębiorstwa, które

<sup>12</sup> A. Sokołowska, *Wiedza, jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005, s. 169.

nie próbują zarządzać swoim kapitałem intelektualnym, nie rozumieją jego istoty i znaczenia we współczesnej gospodarce, w dłuższej perspektywie są skazane na porażkę<sup>13</sup>.

Ocenia się, że organizacje wykorzystują: od 10-20% posiadanej wiedzy oraz od 10-15% kapitału intelektualnego. Oznacza to, że należy zwrócić większą uwagę na działalność w tym obszarze, na co zwraca też uwagę E. Skrzypek<sup>14</sup>. Otwartość organizacji na zmiany zachodzące w całym otoczeniu PEST (politycznym, ekonomicznym, społecznym i technologicznym) każdemu menedżerowi stwarzają. Należy jednak podkreślić, że firma jest w stanie tworzyć swoją wartość na podstawie dostępnego jej kapitału intelektualnego tylko wówczas, gdy wszystkie jego elementy składowe będą współlistnieć i harmonijnie współdziałać.

Przedsiębiorstwa muszą być elastyczne, aby móc dopasować się do zmian zachodzących w gospodarce lokalnej utrzymania się na konkurencyjnym rynku. Przygotowanie człowieka do życia w tak zawirowanym świecie nie jest łatwe, wymaga od pracowników posiadania elastycznych kompetencji kulturowych, które pozwolą na zajmowanie i zmienianie swoich stanowisk zawodowych. Kultura organizacyjna istnieje w każdej organizacji. Przesądza ona o skuteczności i efektywności pracowników, dzięki którym organizacja może osiągnąć sukces. Zdaniem autorki bardziej efektywne są organizacje starsze, mające stabilną kulturę i wiele różnorodnych subkultur, mimo iż taka organizacja nie reaguje szybko na wszelkie gwałtowne zmiany, jakie dokonują się w środowisku. Należy pamiętać, że w każdej organizacji powinien występować *mix kadrowy*, a tym samym i kulturowy, jako że każdy pracownik ma własną kulturę i wnosi ją do organizacji. Zapał i energia ludzi młodych powinny być uzupełniane wiedzą i doświadczeniem ludzi starszych; taka kadra może stworzyć silny zespół, a co za tym idzie, silną kulturę organizacji, która pełni znaczącą rolę w procesie zarządzania i przyczynia się do kształtowania wizerunku na konkurencyjnym rynku lokalnym i nie tylko.

Kultura organizacyjna jest narzędziem w ręku kadry menedżerskiej i daje możliwość wypracowania skutecznego systemu motywowania pracowników. Ułatwia także dobór odpowiednich kandydatów, których cechy osobowościowe wspierają kulturę firmy, a co najważniejsze daje możliwość kształtowania zachowań kierowniczych (stylu przewodzenia) oraz realizację oczekiwań podwładnych. To ludzie stanowią najważniejsze ogniwo – Podmiot każdego przedsiębiorstwa.

Wychowanie tworzy kulturę ekonomiczną społeczeństwa, a w zależności od jej poziomu edukacja ekonomiczna może być bardziej lub mniej skuteczna. Stąd też przedmiotem tro-

---

<sup>13</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006, s. 80-81.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 58.

ski i starannie powinien być ilościowy rozwój edukacji, ale jej, jakość. Niestety, w praktyce jest inaczej. Dążenie do zmniejszenia dystansu „ilościowego” pomiędzy Polską, a innymi krajami europejskimi (i nie tylko), do poprawy kondycji finansowej przez uczelnie państwowe, do osiągnięcia zysku przez uczelnie „for profit”, z drugiej strony wzrost zapotrzebowania na wysokie kwalifikacje i wzrost zainteresowania kształceniem przekładają się przede wszystkim na wzrost skali kształcenia. Jednak niedostosowanie liczby i struktury kształconych oraz poziomu i rodzaju kwalifikacji absolwentów do potrzeb rynku pracy przekłada się wprost na trudności ze znalezieniem pracy, bezrobocie i frustrację młodzieży. Niedostatek wykwalifikowanej kadry nauczającej, komercyjne nastawienie większości uczelni.

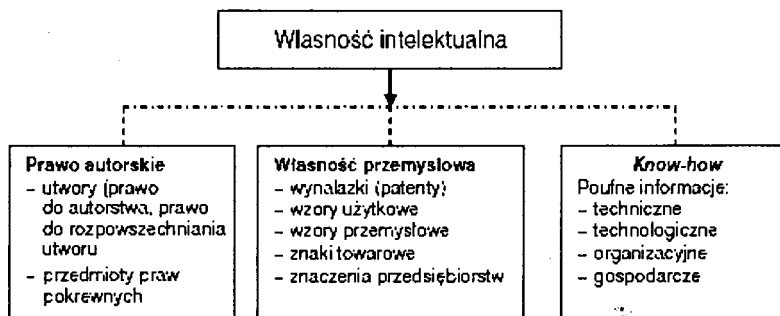
### **Konkurencyjność własności intelektualnej**

Rozwój kapitału ludzkiego, to wiedza pracowników i kierownictwa, która jest zasobem o strategicznym znaczeniu wpływającym na pozycję konkurencyjną i potencjał rynkowy przedsiębiorstwa. Jest to zasób bardzo trudny zarówno do wyceny, jak i ochrony przed utratą. Połączenie wiedzy, umiejętności, doświadczenia pracowników i menedżerów oraz wprowadzane zmiany innowacyjne tworzą organizację inteligentną, w której budowana jest silna kultura organizacyjna.

Wykorzystanie dóbr potencjału ludzkiego leży w gestii menedżera. Powinien on znać możliwości swoich pracowników i potrafić wykorzystać ich talent i umiejętności na rzecz rozwoju organizacji. Menedżer chcąc być dobrym strategiem powinien także umieć antycypować przyszłość swojej organizacji. Jego rozumienie istoty niematerialnych wartości organizacji, wpłynie korzystnie na wprowadzane zmiany i nowoczesny sposób zarządzania. Warto też zwrócić uwagę na nowoczesną koncepcję kapitału ludzkiego z jego bogactwem intelektualnym opracowaną w ostatnich latach przez niemieckich autorów I. Warschata, K. Wagnera i I. Hausa, którzy skoncentrowali się na szczególnej roli wprowadzania innowacji, które są kluczowymi czynnikami sukcesu. Natomiast według M. Bratnickiego, kapitał ludzki to ludzie trwale związani z przedsiębiorstwem, kreatywni, chętni do współpracy i posiadający odpowiednie kwalifikacje, kompetencje i motywację. Kiedy wiemy, jakim „bogactwem firmy” dysponujemy, możemy przystąpić do ustalenia jego elementów składowych. Zwrócić należy uwagę na te, które mają największe znaczenie z punktu widzenia uwarunkowań funkcjonalnych i determinantów konkurencyjności dla branży, w której działa dana organizacja. Następnie trzeba zidentyfikować determinanty odpowiedzialne za rozwijanie poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego. To pozwoli nam jego na kompleksowe spojrzenie na or-

ganizację i w rezultacie umożliwi podejmowanie właściwych działań. Warto również podkreślić, że immanentną cechą każdego przedsiębiorstwa jest jej marka, która jest traktowana, jako niematerialna własność. Marka sama w sobie, – jako niematerialny zasób – nie generuje wartości, natomiast zdolność do kreowania wymiernych korzyści pojawia się z chwilą, kiedy klienci zaczynają ją doceniać., ponieważ staje się ona symbolem i gwarancją zaspokojenia ich potrzeb i oczekiwań. Kontynuując tę myśl, należy dodać, że rolą menedżera w zarządzaniu jest kreowanie kapitału intelektualnego w organizacji oraz przekształcanie jego komponentów w trwałą wartość dla klientów. Oznacza to, że – aby zdobyć kapitał klientów i kapitał rynkowy – należy włączyć w zakres działań kapitał organizacyjny i kapitał ludzki. Z drugiej zaś strony kierunek rozwoju i pożądane zmiany w kapitale organizacyjnym i kapitale ludzkim są podyktowane oczekiwaniami kapitału klientów oraz determinantami tworzenia kapitału rynkowego. Dlatego też postulowane zintegrowane podejście wydaje się uzasadnione i słuszne z punktu widzenia praktyki zarządzania. Kolejnym elementem stanowiącym asumpt do przyjęcia postulowanego podejścia jest spostrzeżenie, że przedsiębiorstwo może w znacznym zakresie uważać, że posiada kontrolę nad kapitałem organizacyjnym i kapitałem ludzkim, w odróżnieniu od kapitału rynkowego i kapitału klientów, który może zostać niestety bardzo szybko utracony, a nawet przejęty przez konkurencję. W szczególności kapitał rynkowy jest czymś, na co przedsiębiorstwo niekiedy pracuje długimi latami, a jedno negatywne zjawisko bądź wydarzenie o dużej sile oddziaływania może spowodować bardzo znaczącą deprecjację wartości w tym zakresie.

Równie ważnym elementem, na który warto zwrócić uwagę, jest wyodrębniona część kapitału organizacyjnego, jaką stanowi własność intelektualna. Odpowiednia ochrona wynalazków i wzorów oraz innych nowatorskich rozwiązań przedsiębiorstwa jest czynnikiem decydującym o powstrzymaniu potencjalnego naruszenia praw oraz o zamianie idei w cenne zasoby gospodarcze, posiadające rzeczywistą wartość rynkową. Warunkiem determinującym cały proces kreowania i ochrony innowacyjnej aktywności pracowników jest wypracowanie w przedsiębiorstwie odpowiedniej strategii zarządzania własnością intelektualną. Własność w sensie ekonomicznym jest wiązką uprawnień przysługujących właścicielowi w stosunku do własności (określonego zasobu), która może występować w postaci materialnej bądź niematerialnej.



Rysunek 4. Własność intelektualna i jej główne składniki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

Warto sobie uświadomić, że pozostawione bez ochrony dobre pomysły czy idee mogą zostać łatwo utracone na rzecz konkurentów, którzy dysponują odpowiednimi środkami finansowymi, aby skomercjalizować dany produkt lub usługę. W takiej sytuacji straty finansowe ponosi nie tylko rzeczywisty wynalazca lub twórca, lecz przede wszystkim traci na tym przedsiębiorstwo, które nie potrafiło wykorzystać i ochronić tej wartościowej wiedzy. Należy, zatem pamiętać, że najcenniejsza wiedza zdeponowana jest w ludzkim umyśle i pozostaje wyłączną własnością człowieka, dlatego też warto należycie dbać o pracowników, którzy dysponują cenną wiedzą i uważać, by nie stali się obiektem zainteresowania konkurencji. Właściwe wynagradzanie za pracę, należny szacunek i uznanie to proste i niezwykle skuteczne narzędzia motywowania pracowników. Szkoda, iż nie wszyscy menedżerowie chcą i potrafią docenić te rozwiązania i wprowadzać je w życie.

Nie budzi wątpliwości fakt, że właściwe zmotywowanie ludzi do wykorzystywania własnej wiedzy, kompetencji i kreatywności w znaczący sposób wpływa na innowacyjność przedsiębiorstwa i jego konkurencyjność, a także przyczynia się do wzrostu wartości rynkowej. Wiedza wykorzystywana przez ludzi staje się niezbędną dla produktów i usług, które są bogate w wiedzę. Rzeczywistość organizacyjna jest jednak bardzo złożona i wielostronnie uwarunkowana. Jak wspomiano wcześniej, uwarunkowania danej branży oraz specyfika działalności przedsiębiorstwa mają decydujące znaczenie i determinują komponenty kapitału intelektualnego, które w największym stopniu przyczyniają się do wzrostu wartości firmy i wpływają na jej konkurencyjność rynkową.

Można sądzić, że z punktu widzenia praktyki zarządzania w przedsiębiorstwie najważniejszym problemem staje się rozpoznanie determinantów odpowiedzialnych za tworzenie poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego oraz zdiagnozowanie zachodzących

między nimi relacji. Takie podejście wynika z faktu, że dla każdego przedsiębiorstwa występują odmienne czynniki, które wpływają na rozwijanie wyodrębnionych elementów składowych kapitału intelektualnego. Jest to bezpośrednio zależne od takich uwarunkowań, jak: profil prowadzonej działalności, posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby materialne i niematerialne, potencjał technologiczny, przedsiębiorczość i innowacyjność, obszar prowadzonych działań, asortyment oferowanych produktów i usług, a także jest podyktowane oczekiwaniami docelowej grupy klientów. Sukces każdej organizacji zależy, od jakości wykonywanej pracy zespołu zatrudnionego. Organizacje działające w zmiennym i często burzliwym otoczeniu rynkowym poszukują metod, sposobów i narzędzi zarządzania, które umożliwią im przetrwanie i rozwój. Jednym z takich narzędzi jest właśnie zarządzanie kapitałem intelektualnym<sup>15</sup>. Kapitał intelektualny stanowi podstawowy zasób strategiczny przedsiębiorstwa, jednak jego definicje gruncie nauk ekonomicznych są bardzo różnorodne. Można go zdefiniować, jako sumę wiedzy, jaką posiadają ludzie tworzący organizację, a umożliwiającą przekształcenie jej zasobów na określoną wartość finansową przedsiębiorstwa – obejmuje, więc ogół wzajemnych zależności pomiędzy poszczególnymi jego elementami składowymi oraz całokształt przepływów wiedzy między nimi w postaci procesów generowania, pozyskiwania, przekształcania i gromadzenia wiedzy, jak i rezultaty tych relacji, w postaci własności intelektualnej.

Kapitał intelektualny stanowi najcenniejszy zasób i tę wartość firmy, która może decydować o wygraniu z „drapieżną” współczesną konkurencją. Obejmuje on kapitał pracowniczy, strukturalny i rynkowy (relacji z klientami), a siła kapitału intelektualnego ma swoje źródło w integracji jego elementów<sup>16</sup>.

Według L. Edvinssona kapitał ludzki, to połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera też wartości przedsiębiorstwa i jego kulturę organizacyjną. Dlatego też zarządzający organizacją powinni posiadać umiejętności menedżerskie, czyli umieć w działaniu realizować podstawowe funkcje zarządzania, nakierowane na koordynowanie wszystkich elementów kapitału intelektualnego dla skutecznego osiągnięcia wytyczonych celów<sup>17</sup>. Organizacje zmuszone są do inteligentnego działania poprzez stosowanie innowacji, podejmowanie twórczych decyzji oraz – stosowaną na wszystkich poziomach zarządzania – pracę personelu

---

<sup>15</sup> K. Kubik, *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*. Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 127.

<sup>16</sup> E. Skrzypek, *Kapitał intelektualny oraz możliwości jego wyceny*, [w:] Mat. Konf. Nauk. nt. Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji, red. E. Skrzypek, Tom I, wyd. UMCS, Lublin 2005, s. 50.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 59.

opartą na wysokiej, jakości wiedzy. Rezultatem takiego działania jest tworzenie i dostarczanie przez organizację coraz bardziej wartościowych produktów i usług oraz wzrost skuteczności i efektywności działania. Należy jednak podkreślić, że firma jest w stanie tworzyć swoją wartość na podstawie dostępnego jej kapitału intelektualnego tylko wówczas, gdy wszystkie jego elementy składowe będą współistnieć i harmonijnie współdziałać. W przedsiębiorstwie ważne miejsce zajmuje pomiar sukcesu organizacji. Jednym z ważniejszych kryteriów różnicowania oceny sukcesu przedsiębiorstwa jest horyzont czasowy. Sukces można utożsamiać z przetrwaniem przedsiębiorstwa w trudnym okresie lub z jego rozwojem warunkującym zdobywanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej w dłuższym przedziale czasu. J. Penc utożsamia sukces przedsiębiorstwa z pomyślnym zakończeniem jakiegoś przedsięwzięcia<sup>18</sup>.

Przedsiębiorstwa, chcąc sprostać wyzwaniom konkurencyjnego rynku muszą wykazywać się zdolnościami organizacyjnymi, komunikacyjnymi, wprowadzaniem innowacji, nowoczesnych technik zarządzania a także budowaniem silnej kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest widoczna w każdej organizacji poprzez normy, wartości i postawy, które akceptowane są przez większość pracowników. Tworzy się sukcesywnie a kształtuje bezwiednie i podświadomie. To kultura scala, jednoczy, stabilizuje, zmniejsza niepewność, sprzyja wspólnemu widzeniu celów lub ułatwia rozwiązywania problemów. Daje mocne osadzenie dla posunięć strategicznych organizacji. Każda organizacja ma pewne swoiste cechy: styl, charakter, specyfikę funkcjonowania, które w bardzo dużym stopniu wpływają jej kontakty z otoczeniem i na to, co dzieje się wewnątrz niej. Aby zrozumieć organizację, należy poznać jej kulturę organizacyjną<sup>19</sup>. Dlatego należy poznać, czym jest kultura organizacyjna i jaką odgrywa rolę w rozwoju kapitału ludzkiego i jego konkurencyjności.

### **Kultura organizacyjna w opinii autorytetów naukowych**

Definicje kultury różnią się od siebie w zależności od tego, czy dotyczą sposobu działania, czy sposobu myślenia. Jest to pojęcie wieloznaczne i wciąż stanowi przedmiot wielu sporów i kontrowersji.

<sup>18</sup> J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996, s. 58.

<sup>19</sup> W. Cieśliński, M. Kowalewski, „Sukces organizacji i możliwości jego pomiaru z wykorzystaniem koncepcji Performance Prism”, [w:] *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 2/1, Sopot 2009, s. 25.



M. Czerska określa kulturę organizacyjną, jako „zbiór norm społecznych i systemów zarządzania wartości, które są stymulatorami zachowań członków instytucji istotnych dla realizacji określonego celu”<sup>20</sup>.

R.W. Griffin: „Kultura organizacji jest to zestaw wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, i co uważa za ważne”<sup>21</sup>.

G. Hofstede: „Kultura jest zbiorowym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej”<sup>22</sup>.

E. Schein: „Kultura to wzór podzielanych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, działających wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe, a przez to wpajane nowym członkom, jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do problemów”<sup>23</sup>.

C. Sikorski: „Kultura organizacyjna to system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji, wzorów myślenia i działania mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych”<sup>24</sup>.

L. Zbiegień-Maciąg: „Kultura to zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i wewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów”<sup>25</sup>.

Zaprezentowane powyżej definicje tworzą całkowity obraz złożonego fenomenu kultury organizacyjnej. Zdaniem autorki tego materiału kultura organizacji charakteryzuje zachowanie człowieka i jego kulturę osobistą, niezależnie od czasu, miejsca, okoliczności, czy hierarchii ważności. Umacnia kulturę pracowników, tworzy im i firmie pozytywny wizerunek, ułatwia stosowanie dobrych manier i poprawnej komunikacji w kontaktach z otoczeniem, na co dzień, a nie tylko od święta”<sup>26</sup>.

Możemy zatem przyjąć, że kultura organizacji odzwierciedla dominujące poglądy jej uczestników, określa poczucie tożsamości, dostarcza nieuświadomionych zasad, wzmacnia

---

<sup>20</sup> M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 11.

<sup>21</sup> R.W. Griffin, *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 321.

<sup>22</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 46.

<sup>23</sup> E. Schein, *Coming to a new awareness of organizational culture*, „S M R” 1984, nr 25, s. 11.

<sup>24</sup> C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*. Wyd. 2 popr., Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 31.

<sup>25</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 17.

<sup>26</sup> K. Kubik, *Kultura pracy menedżera*, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002, s. 19.

trwałość systemów społecznych. W kulturze organizacji możemy wyróżnić aspekty formalne i nieformalne.

Według M. Armstronga normy i wartości, stanowią podstawę kultury, tworzą następujące okoliczności:

- Kulturę budują liderzy kreujący misję i wizję organizacji.
- Kultura tworzy się wokół krytycznych wydarzeń w historii przedsiębiorstwa, które umacniają lub nie dotychczasowe wartości.
- Kultura rodzi się z potrzeby utrzymania skutecznych więzi pomiędzy uczestnikami organizacji, wymagających standaryzacji założeń i oczekiwań.
- Kulturę kształtuje zewnętrzne otoczenie organizacji, w tym kultura narodowa, regionalna oraz rynek<sup>27</sup>, wartości i normy są trwalsze od artefaktów, ale znacznie trudniej jest je zaobserwować. Mogą one być uznawane za swoisty drogowskaz postępowania w organizacji, który wskazuje, co jest dobre a co złe; co jest cnotą a co grzechem. Wartości to stan rzeczy, sytuacje, które uznano za najlepsze dla całej organizacji i do osiągnięcia, których się dąży.

Według M. Czernskiej na system wartości składają się:

- Określenie celów i wartości, ku którym zmierza przedsiębiorstwo, za pomocą, których mierzy się sukces, czysto ekonomiczne wielkości do uzyskania, określony wizerunek.
- Sposoby kontroli zachowań, prawdomówność.
- Zestaw cech, które należy w pracownikach cenić, a także tych, które należy ganić lub karać (dla różnych grup zawodowych taki zestaw pożądanых cech może się zasadniczo różnić).
- Typy akceptowanych przez organizację relacji z otoczeniem, np. agresywne wykorzystywanie nadarzających się okazji, odpowiedzialne negocjowanie.

Normy wynikają z przyjętego systemu wartości<sup>28</sup>. Są to niepisane, wyraźnie artykułowane zasady postępowania, nieformalne wskazówki, jak się zachowywać, dokąd dążyć, czego unikać. Znajdują one swoje odzwierciedlenie w trzech wymiarach: moralnym (dobro – zło), zwyczajowym (wypada – nie wypada) oraz prakseologicznym (kryteria sprawnego działania). Mają one charakter obligatoryjny i choć nie są spisane w formie regulaminu czy kodeksu, muszą być przestrzegane przez każdego członka organizacji.

<sup>27</sup> M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 119.

<sup>28</sup> K. Kubik, *Kultura menedżerska*, WWSE w Warszawie, Warszawa 200, s. 118.

W przypadku nieprzestrzegania ich, normy mogą być narzucone przez społeczność organizacji. W takim przypadku mamy do czynienia ze społeczną kontrolą ich przestrzegania. Przykładami obszarów, do których mogą odnosić się normy, są interakcje: menedżer-zespół (w obu kierunkach), etyka zawodowa, nasilenie ambicji i współzawodnictwa, wymagania dotyczące efektów, znaczenie lojalności i władzy. Wyróżnia się wartości i normy deklarowane oraz przestrzegane. Te pierwsze znajdujemy w tzw. „kodeksie etycznym przedsiębiorstwa”. Przebywanie w firmie wśród ludzi pozwala poznać normy przestrzegane. Wartości i normy deklarowane różnią się od tych faktycznie przestrzeganych, stanowiących kręgosłup moralny, na którym opiera się funkcjonowanie firmy. Różnice wynikają stąd, że każdy z członków organizacji ma własną interpretację kodeksu, indywidualne często sprzeczne z oczekiwaniami organizacji, dążenia i wartości. Zaś skuteczność społecznego egzekwowania organizacyjnych wartości i norm, choć wysoka, nie zawsze bywa pełna.

Założenia podstawowe stanowią najgłębszy poziom kultury organizacji i traktowane są, jako aksjomaty funkcjonujące w podświadomości, jak alfabet poznania naszego świata. Nigdy nie stają się obiektem kwestionowania ich słuszności czy trafności. Założenia można dzielić w zależności od tego, czego dotyczą.

Powyższe rozważania o kulturze organizacyjnej dają pewien obraz złożonego jej fenomenu i jego wpływu na kulturę organizacyjną, która dotyczy wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji. Odnosi się do poziomu społecznego, procesów wyuczonych, wspólnych dla organizacji i jej zespołu pracowniczego. Wpływa na wyniki pracy jednostek, wydajność organizacyjną, satysfakcję z pracy i zaangażowanie pracowników, strategię planowania i realizację zadań, rekrutację i selekcję pracowników oraz ich akceptację przez firmę, skalę występowania oporów wobec zmian i konfliktów organizacyjnych, innowacje i rozwój nowych produktów, marketing i sprzedaż.

Zdaniem autorki kultura organizacji postrzegana jest zbyt „totalnie”, z jednej strony jest zasobem niematerialnym, nie da się zmierzyć, a drugiej strony jest utożsamiana z organizacją, a zatem jest możliwy jej wpływ na konkretną organizację.

Znaczenie kultury, wartości i wizji rośnie w miarę, jak w każdej dziedzinie działalności człowieka wzrasta udział usług, elementów niematerialnych, względnych oraz oczekiwań, że partnerzy stworzą doskonałą sieć relacji z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Tego nie można nakazać, ponieważ jest to produkt kultury organizacji<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 111.

Skuteczność w biznesie osiągana jest poprzez styl, jakość zarządzania, stałe doskonalenie organizacji pracy, coraz lepsze przygotowanie do niej kadry zarządzającej i pracowników. Oddziaływanie na innych ludzi jest odwzorowaniem umiejętności i motywacji do budowania własnego wizerunku.

Kultura organizacyjna jest zbiorem wartości i zachowań organizacyjnych trwałych i uznawanych przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Wartości i zachowania te wyrażają się w ich postawach, zasadach postępowania, zwyczajach i praktykach działania. Na kulturę składają się podstawowe wartości przedsiębiorstwa, które łącznie z celami strategicznymi nadają sens jego działalności i stanowią obszar, w którym przedsiębiorstwo powinno funkcjonować, a więc wyznaczają granice, których nie może przekraczać. Najbardziej znaczącą rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej odgrywają menedżerowie. Wyznaczają oni kierunki działania, określają najważniejsze cele organizacji, ale przede wszystkim kierują ludźmi i ich pracą, dają wskazówki jak się zachowywać, co należy robić i co traktować priorytetowo podczas wykonywania swoich obowiązków. Możemy, zatem stwierdzić, że kultura menedżerów jest nieodzownym elementem oraz wyznacznikiem kultury całej organizacji<sup>30</sup>.

### **Kultura organizacyjna, jako wzory i wzorce zachowań**

Kultura organizacyjna nie może być tylko wartością samą w sobie. Fundamentem jej są wartości wyznawane przez pracowników i ich kultura osobista. Pracownicy stanowią ją i kształtują wnosząc swój intelekt. Duży wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej ma też otoczenie endogeniczne i egzogeniczne organizacji. Dlatego też, zdaniem autorki nie może występować, jako sama organizacja. Kultura organizacyjna jest często określana przez przeciwstawienie aspektów formalnych i nieformalnych organizacji. Kultura organizacyjna polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę pomiędzy tym, co napisane, a tym, co się rzeczywiście dzieje. Działania zbiorowe organizacji mają swoją logikę i pewne cechy, które odróżniają ją od innych. To zestawienie cech i logiki nazywane jest tożsamością organizacji. Rozwija się ona z czasem, pozwala organizacji zachować ciągłość funkcjonowania i jest dla jej członków źródłem identyfikacji. W określeniu tożsamości organizacji akcent położony jest na wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek organizacji, który powinien być spójny. Tożsamość przedsiębiorstwa jest kształtowana przez jej kapitał ludzki. Każda organizacja odróżnia się od innych zespołem własnych podstawowych założeń egzy-

---

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 134.

stencjalnych, podzielanych przez pracowników i dotyczących wizji samej organizacji. Założenia podstawowe stanowią najgłębszy poziom kultury organizacyjnej, najtrudniejszy do uświadomienia i najtrwalszy, sugeruje, że są one podłożem kultury. Założenia te są bardzo trudne do zinterpretowania. Mają charakter filozoficzny i światopoglądowy, dotyczą spraw podstawowych dla członków organizacji. Jednak nie stanowią one filozofii organizacji. Kultura przedsiębiorstwa jest zwyczajowym sposobem myślenia i działania, podzielanym, przyśwajaniem i asymilowanym przynajmniej w części przez pracowników i nowych kandydatów, zanim zostaną zaakceptowani przez to przedsiębiorstwo.

Zainteresowanie różnymi elementami kultury organizacyjnej towarzyszy naukowej refleksji o organizacjach i zarządzaniu od początków istnienia tej dyscypliny wiedzy. Całościowe, skoncentrowane na kulturze organizacyjnej badania rozpoczęto jednak dopiero w latach osiemdziesiątych XX w. Pojawia się powszechne przeświadczenie, iż specyficzna, unikatowa kultura jest odpowiedzią i antidotum na problemy pojawiające się w firmie<sup>31</sup>. Powstawanie i doskonalenie kultury w przedsiębiorstwie jest procesem długotrwałym, który wymaga akceptacji wielu nowych skutecznych rozwiązań i świadomości związanych z nimi wartości. Z upływem czasu nowe wartości przyjmowane są jako naturalne. Wówczas elementy kultury potwierdzone przez doświadczenie osiągają status rzeczywistych komponentów kultury.

Mechanizmy wzmacniania kultury oparte są na systemach nagradzania w organizacji. Ważną rolę odgrywa tu selekcja nowych pracowników i ich specjalizacja w firmie. Należy pamiętać, że nowi pracownicy są często motorem zmian kultury, ich przybycie do firmy działa w dwie strony, są kształtowani i sami kształtują kulturę.

Kulturę przedsiębiorstwa tworzą wszyscy jego pracownicy, a w szczególności decydująca jest tu rola kierowników. Na kadrze kierowniczej spoczywa, bowiem zadanie upowszechniania określonych sposobów zachowań, przy wykorzystaniu przyjętych przez nią rozwiązań organizacyjnych i technologicznych. Podstawowym warunkiem spopularyzowania pożądanych postaw jest tworzenie nie tylko określonych wzorów zachowań, lecz także mechanizmów sprzyjających ich wdrażaniu. Pracownicy firmy, którym warto uzmysłowić atrakcyjność nowych wzorów zachowań, powinni sami znaleźć odpowiednie sposoby ich asymilacji, a kadra powinna aktywnie wpływać na postępowanie podwładnych.

Odrębnym problemem jest tworzenie kultury w nowych przedsiębiorstwach, bowiem brak jest wtedy zespołowych nawyków. Każdy pracownik, szczególnie z dłuższym stażem

---

<sup>31</sup> M. Czerska, *Zmiana...*, *op. cit.*, s. 11.

pracy, obarczony jest bagażem przyzwyczajeń z poprzednich miejsc pracy. Powoduje to, że nie można mówić o *tabula rasa* w momencie początkowym. Ogólnie jednak sytuacja jest korzystniejsza, bowiem łatwiej jest tworzyć nową kulturę niż zmieniać istniejącą. Czynnikiem korzystnym jest również duża częstotliwość kontaktów pracowników powstającej firmy z otoczeniem. Komunikacja ułatwia konfrontowanie własnych pomysłów z przykładami z innych firm. Bardzo istotne jest osobiste zaangażowanie kierownika firmy w proces kształtowania kultury organizacji. Menedżer powinien nadawać ton i być wzorem zachowań i kultury pracy, w myśl sloganu „przykład idzie z góry”. W tej fazie może trwać walka o wpływy, znaczenie, gdyż grupy poszukują własnej tożsamości, nierzadko nieformalnych liderów. Pracownicy budują kulturę organizacji, a poprzez to doskonałą własną kulturę osobistą. Proces kształtowania można ująć w trzy kluczowe etapy<sup>32</sup>:

- Etap pierwszy. Spontaniczność, bezrefleksyjność działania.
- Etap drugi. Tworzenie się subkultur.
- Etap trzeci. Intensywny proces budowania wspólnoty pracowniczej.

Etap pierwszy to spontaniczność i bezrefleksyjność działań. Ludzie wchodząc do organizacji na ogół traktują to, co tam zastali bez zbytniego analizowania, chyba, że rzuca się w oczy coś, co jest sprzeczne z wyznawanymi wartościami, normami, poglądami. Stąd ważność pierwszego wrażenia, pierwszego kontaktu z firmą. W pierwszym etapie uczenia się kultury mamy do czynienia częściej z pewnym automatyzmem, pozwalającym ludziom odnosić się do wielu spraw w sposób machinalny. Znaczenie mają stereotypy zwalniające od krytycznej analizy i racjonalnych uzasadnień. Oczywiście i normalność tego, co zastaliśmy w nowym środowisku, ma swoje zalety i słabości. Zalety to szybkie dostosowywanie się do istniejących w firmie wartości, źródło integracji, poczucie pewności. Słabości to niepodatność na zmiany, zbyt szybka adaptacja, mała kreatywność.

Etap drugi to tworzenie subkultur. Wartości kulturowe na różnych szczeblach hierarchii w firmie mogą być odmienne. Może istnieć rywalizacja między poszczególnymi grupami pracowniczymi. Mogą istnieć różnice kulturowe związane z wiekiem, pochodzeniem społecznym, wykształceniem. Dlatego też ważnym procesem zachodzącym w pierwszym i drugim etapie tworzenia kultury jest socjalizacja.

Socjalizacja to proces dopasowania osobowości ludzi do osobowości firmy. Kiedy pracownicy zostają zatrudnieni przez pracodawcę początkowo są pełni obaw. Zastanawiają się czy ich kwalifikacje okażą się wystarczające, czy będą umieli podołać nowym wyzwaniom.

---

<sup>32</sup> *Ibidem*, s. 122.

Należy jednak zdać sobie sprawę, że firma do tej pory działała bez ich obecności, to oni, jako nowi pracownicy będą musieli dopasować się do nowego środowiska, do nowych zasad. Jeżeli nie będą w stanie zrozumieć i nauczyć się nowych reguł, mogą okazać się niezdolnymi do współpracy z innymi, a tym samym nieodpowiednimi dla firmy, w której mieli pracować.

Jeżeli wartości organizacji odpowiadają nowoprzybyłej osobie, ma ona znacznie łatwiejszy start. Jeżeli nie, wówczas pracownik może zmagać się z uciążliwym wspinaniem się po ścieżce kariery. Jeżeli szuka idealnej firmy, w której będzie czuł się optymalnie i do której będzie perfekcyjnie pasował, musi się liczyć z długim jej poszukiwaniem. Pracownik, który wie, że firma jest solidna i że praca oferuje duże możliwości, zaakceptuje ograniczenia wynikające z kultury organizacyjnej.

Etap trzeci, czyli intensywny proces budowania wspólnoty pracowniczej. Integracja załogi to program działań zaczynających się od polityki rekrutacyjnej. Przykładem może być znana bostońska firma marketingowo-konsultingowa, Bain&Co, która zatrudnia jedynie świeżo upieczonych absolwentów Harvard Business School. Praktyka ta nie tylko pozwala pozyskać zdolnych, inteligentnych i wyszkolonych pracowników. Umacnia również jej kulturę. Tak, więc siła i wpływ kultury organizacyjnej na życie firmy i personelu kryją się w metodzie jej budowania.

### **Zasoby ludzkie w konfrontacji z konkurencją**

Wśród uwarunkowań istniejącego jak i nowego paradygmatu zarządzania i zjawisk na szczególne wyróżnienie zasługują: globalizacja, rozwój technologii teleinformatycznych, zmiana wzorców kulturowych i poziomu aspiracji pracowników, zmiana wzorców kulturowych i poziomu aspiracji pracowników, a przede wszystkim narastająca nieprzewidywalność otoczenia. Tendencje te wskazują na kierunek zmiany paradygmatu polegający na odchodzeniu od systemów deterministycznych w kierunku indeterministycznych.

Paradygmat deterministyczny oznacza, bowiem, że wszystkie zjawiska podlegają prawidłowościom przyczynowo-skutkowym, zaś w skrajnej interpretacji zakłada, że każde zdarzenie lub zjawisko ma charakter jednoznaczny i wyznaczone jest w sposób konieczny przez ogół warunków. A zatem powstaje problem radzenia sobie z niepewnością zgodnie z tezą Cz. Sikorskiego to nieumiejętność radzenia sobie z niepewnością może stanowić jeden z kluczowych powodów trudności polskich przedsiębiorstw we wprowadzaniu wzorów gospodarki rynkowej i przedsiębiorczych zachowań. Radzić sobie z niepewnością możemy poprzez zdobywanie wiedzy, uczenie się i tworzenie organizacji inteligentnych, w których nie może za-

braknąć kultury. Konieczna jest w nich zmiana wzorców kulturowych, przejścia z podejścia pasywnego w kierunku aktywnego traktowania rzeczywistości organizacyjnej<sup>33</sup>.

Zainteresowanie zasobów ludzkich kulturą wzrosło niepomierne w latach osiemdziesiątych XX w zakresie, gdy stało się jasne, że deterministyczna racjonalność techniki i organizacji w coraz mniejszym stopniu przydaje się do wyjaśniania złożonych, silnie uwarunkowanych społecznie zjawisk będących przedmiotem zarządzania<sup>34</sup>. Istotne znaczenie mają w tym wypadku procesy globalizacji, stwarzające liczne okazje do nieporozumień i konfliktów kulturowych. Ludzie w organizacja i ich kultura stały się przedmiotem badań szczególnie w zakresie struktury, strategii, kontroli oraz kreowania wiedzy. Sposób podejmowania decyzji przez menedżerów, formułowania i realizacji celów zależy m.in. od tego, z jakiej kultury się wywodzą i w jakim kraju działają. Kultura wpływając na preferencje i postawy pracowników, wyznacza odpowiedni dla nich system motywacyjny. Współokreśla także styl pracy poprzez aspiracje i wizje świata pracowników<sup>35</sup>.

Należy podkreślić, że kultura nie jest ani jedynym, ani najważniejszym czynnikiem wpływającym na zarządzanie i na funkcjonowanie organizacji. Jest tylko jednym z wielu elementów jej otoczenia. Kultura upodabnia, ale nie ujednolica zachowania organizacyjne jednostek. Indywidualne zróżnicowanie szczególnie silnie wpływa na działania ludzi i styl ich przywództwa. Konieczna jest ciągła analiza zależności pomiędzy światem wartości, norm i zwyczajów a różnymi elementami procesu zarządzania, analiza zmian i dominujących tendencji.

Zmiany, jakie dokonują się w każdej organizacji, mają znaczący wpływ na wybory strategiczne, strukturę, procedurę, politykę personalną, a także kulturę danej organizacji. Kultura wspiera pozytywne postawy pracownika i tworzy warunki skutecznego współdziałania.

Skuteczność stosowanego stylu kierowania podnosi fakt, iż znajomość zasad, norm i wartości kultury organizacyjnej sprzyja lepszej komunikacji w stosunkach menedżer – podwładni, ułatwia właściwe rozpoznanie sytuacji i atmosfery w organizacji, a to z kolei pozwala na właściwy dobór stylu kierowania oraz podejmowanie decyzji na szczeblu bezpośrednich kontaktów przełożony – podwładny, jak i tych o charakterze strategicznym, podejmowanych na najwyższych szczeblach zarządzania w organizacji.

Kultura funkcjonuje w postaci stereotypów, zwalniających od konieczności krytycznej analizy pojedynczych zjawisk i racjonalnego uzasadniania postaw. Dostarcza kodów działa-

<sup>33</sup> Cz. Sikorski, *op. cit.*, s. 240-267.

<sup>34</sup> B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wyd. Menedżerskie, Warszawa, 2003, s. 146.

<sup>35</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa, 1995, s. 594-595.



nia, które są uważane za normalne. Oczywistość i normalność składników kultury organizacyjnej dla członków danej grupy społecznej jest przyczyną zasadniczych nieporozumień między członkami różnych grup społecznych. Są one wynikiem braku jasności w formułowaniu wypowiedzi oraz różnic w dostrzeganiu i rozumieniu zjawisk organizacyjnych, przez przedstawicieli różnych kultur organizacyjnych.

Ważną cechą kultury organizacyjnej jest jej *wielopoziomowość* i *wielopłaszczyznowość*. Wielopoziomowość kultury można rozpatrywać z punktu widzenia jej zasięgu przestrzennego. Można mówić o kulturze organizacyjnej w wymiarze globalnym (najczęściej mając na myśli systemy kulturowe Wschodu i Zachodu), o narodowych kulturach organizacyjnych, kulturach regionalnych i środowiskowych, oraz o kulturze organizacyjnej poszczególnych przedsiębiorstw. Dokonując takiego podziału kulturę rozumie się, jako pewien system hierarchiczny, w którym składnik kultury wyższego poziomu przynajmniej częściowo determinuje składniki kultury na niższym poziomie. Wielu autorów podkreśla istnienie różnych subkultur w przedsiębiorstwie, których liczba jest tym większa im większe jest przedsiębiorstwo. Wiąże się to przede wszystkim z podziałem pracy, i w związku z tym odmiennymi warunkami, w jakich pracują różne grupy ludzi. Wartości kulturowe pracowników najbardziej różnicuje miejsce zajmowane w hierarchii organizacyjnej. Do obecnych czynników sukcesów zaliczyć można: szybkość działania, elastyczność, integrowanie działalności oraz wykorzystanie innowacji. Potwierdzają to również badania innych autorów, którzy twierdzą, iż najważniejszymi czynnikami sukcesu jest innowacyjność oraz kluczowe kompetencje i orientacja rynkowa. Posiadanie przewagi konkurencyjnej umożliwia firmie uzyskanie różnorodnych korzyści. Gdy organizacja ma przewagę konkurencyjną, oznacza to, że ma coś, czego inni nie mają, robi coś lepiej od innych lub robi coś, czego inni robić nie mogą. Przewaga konkurencyjna jest niezbędnym elementem długoterminowych sukcesów, a więc przetrwania i rozwoju<sup>36</sup>. O zdobyciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej decyduje skuteczność zarządzania strategicznego.

Przewaga konkurencyjna przejawia się w wynikach, jeśli są one złe to mogły być spowodowane dwoma kluczowymi czynnikami, które przedstawia poniższy schemat. Konkurencyjność widoczna jest w wynikach, jeśli są one złe, to mogły być spowodowane kluczowymi dwoma czynnikami, Pierwszy to, niewłaściwe rozpoznanie ważności i dynamiki zmian czynników zewnętrznych (głównie rynkowych). Drugi to, nieodpowiednie wykorzystanie zasobów ludzkich organizacji i kapitału, jakim jest czas. Kiedy przedsiębiorstwo posiada przewagę

---

<sup>36</sup> J. Rokita, „Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej”, PWE, Warszawa 2005, s. 58.

konkurencyjną ma możliwość uzyskania różnorodnych korzyści, oznacza to przewagę w czymś, czego inne firmy nie mają, robi coś lepiej od innych lub robi coś, czego inni robić nie mogą? Przewaga konkurencyjna jest niezbędnym elementem długoterminowych sukcesów, a więc przetrwania i rozwoju. O zdobyciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej decyduje skuteczność zarządzania strategicznego.

Współczesne przedsiębiorstwa muszą się rozwijać i wprowadzać innowacje, ponieważ stanowią one kompleksowy atrybut konkurencyjności. Wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę na potrzeby pracy naukowej potwierdzają różnice, jakie występują w badanych województwach we wprowadzaniu procesu zmian. Badane przedsiębiorstwa w woj. podlaskim z oporem wprowadzają procesy innowacyjne. Sytuacja ta ma swoje podłoże w obawach przed ewentualną sytuacją kryzysową i związanym z tym ryzykiem, Menedżerowie tych przedsiębiorstw są ambitni i mają aspiracje rozwojowe, każdy chciałby osiągnąć sukces (43%). W woj. mazowieckim, proces wprowadzania zmian innowacyjnych jest bardziej widoczny (62%). Natomiast Menedżerowie są silnie motywowani pragnieniem sukcesu i starają się sprostać wyzwaniom. Żyją oni w atmosferze permanentnego stresu. Stawiają przed sobą cele trudne do osiągnięcia (tych dziś nie brakuje), nie unikają osobistego zaangażowania, podejmują poważne ryzyko, lubią niezależność.

Wprowadzane zmiany innowacyjne obejmują także kulturę organizacji, która stanowi nieodłączny atrybut dobrej pozycji firmy i jej wizerunku w otoczeniu erogenicznym i egzogenicznym. Kadra kierownicza, właściciele-pracodawcy w tym każdy menedżer, powinni nauczyć się bycia tolerancyjnym wobec drugiego człowieka, a zwłaszcza jego inności kulturowych i nie tylko, tych, które są inne od naszych. Polskich. Dobra współpraca organizacji z bardzo zróżnicowanym kulturowo zespołem i otoczeniem, może w znacznym stopniu ułatwić sukces organizacji. Każde współczesne przedsiębiorstwo wymaga nowoczesnych metod zarządzania i kierowania ludźmi. Sprostać temu wyzwaniu może jedynie menedżer wyposażony w nowoczesną wiedzę, umiejętności, talent, kulturę i charyzmę. Angażowanie pracowników we wszelkie przedsięwzięcia innowacyjne np. projekty, pozwala im mieć przekonanie, że są w firmie niezbędni, a szefowi potrzebni do realizacji wspólnie postawionych celów. Pracownik musi czuć akceptację własnej osoby i być pewien, że szef liczy się z jego zdaniem. Wówczas pracownik będzie zaangażowany i utożsamiać się będzie ze swoim przedsiębiorstwem, co wpłynie korzystnie na rozwój i dobrą pozycję na konkurencyjnym rynku.

**Bibliografia**

1. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
2. Cieśliński W., Kowalewski M., *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, Prace i Materiały WZUG, nr 2/1, Sopot 2009.
3. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003.
4. Griffin. R.W., *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.
5. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.
6. Koster M., *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1997.
7. Koźmiński A., Piotrowski K.W., *Teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa, 1995.
8. Król. H., *Badania kadry kierowniczej w Polsce*, WSZiP, Warszawa 1998.
9. Kubik K., *Kultura menedżerska*, Wyd. WWSE, Warszawa 2008.
10. Kubik K., *Kultura pracy menedżera*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
11. Kubik K., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
12. Kuc B. R. *Zarządzanie doskonałe*, Wyd. Menedżerskie, Warszawa, 2003.
13. Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.
14. Pietruszka-Ortyl A., *Wybrane aspekty zarządzania kapitałem intelektualnym*, „Problemy Jakości” nr 7, 2003.
15. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006.
16. Skrzypek E., *Kapitał intelektualny oraz możliwości jego wyceny*, [w:] Mat. Konf. Nauk. „Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji”, red. E. Skrzypek, Tom I, wyd. UMCS, Lublin 2005.
17. Sokołowska A., *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005.
18. STRATEGOR, *Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
19. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
20. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.

**Recenzent: Bogusław Pietrulewicz**