

Jarosław LegięćAkademia WSB w Dąbrowie Górniczej
legiej@wp.pl

Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie pracą człowieka

STRESZCZENIE

Cała tradycyjna teoria zarządzania opiera się na założeniu monokulturowości, czyli jednolitości kulturowej organizacji podlegającej zarządzaniu. Dopiero współcześnie zwrócono uwagę na różnorodność kultur występujących w ramach funkcjonujących przedsiębiorstw. Ta, wielokulturowość organizacji wynika bezpośrednio z wielkości ról społecznych pełnionych przez ich członków. Człowiek pracy należy nie tylko do społeczności narodowych i lokalnych, ale także do grup: rodzinnych, koleżeńskich, zawodowych, branżowych, do organizacji politycznych itp. Każda, z tych grup charakteryzuje się jakąś własną kulturą i z mniejszym lub większym powodzeniem podejmuje próby socjalizacji swoich członków, czyli wpojenia człowiekowi pracy pewnych: wzorców, zasad, norm i wartości danej kultury za pomocą sankcji, czyli środowiskowych nagród i kar. Mapa różnorodności kultury jakiegokolwiek organizacji może być bardzo skomplikowana, obejmując wszystkie wymienione typy grup, charakteryzujących się pewną specyfiką kulturową. Stwarza to, bardzo poważne problemy w sferze komunikacji i współdziałania między uczestnikami organizacji oraz w sferze spójności i jednolitości działania. Do, rozwiązywania tych problemów służą kultury organizacyjne, będące swego rodzaju płaszczyzną mediacji i uzgodnień między poszczególnymi kulturami istniejącymi i aktywnymi w przedsiębiorstwie.

Współcześnie, każde zarządzanie jest zarządzaniem międzykulturowym, ponieważ dokonuje się w wielokulturowym środowisku i wymaga mediacji między różnymi kulturami. Powodzenie mediacji między kulturami zależy od siły kultury organizacyjnej i jej funkcjonalności ze względu na dwa cele, adaptację do otoczenia i integrację wewnętrzną. Kultura organizacyjna jest przede wszystkim tworem

naturalnym a nie sztucznym i w związku z tym można ją traktować jedynie jako społeczną przestrzeń mediacji międzykulturowej, realizowanej w trybie: przetargu, negocjacji, wpływu, zmiany, przekonywania, uwzględniania, niekiedy wymiany.

Strategie zarządzania różnorodnością kulturową w przedsiębiorstwie opierają się w różnej mierze na dwóch sprzecznych ze sobą założeniach filozoficznych dotyczących stosunku do wielokulturowości. Poszczekaniu jej jako szansy, albo jako zagrożenia. gdyż wielokulturowość jest źródłem zarówno szans jak i zagrożeń dla przedsiębiorstwa.

Organizacje muszą posiadać dominująca kulturę nie mogą składać się tylko z licznych subkultur gdyż zmalałaby wartość kultury organizacji jako niezależnej zmiennej. Zabrakłoby jednolitej interpretacji tego, co stanowi zachowania właściwe a co niewłaściwe przedsiębiorstwa. Te, aspekty kultury organizacji powodują, że staje się ona tak potężnym instrumentem kierowania zachowania mi i kształtowania ich w człowieku pracy.

SŁOWA KLUCZOWE: Kultura, Organizacja, Zarządzanie,
Wielokulturowość, Uwarunkowania,
Praca

ABSTRACT

Influence of the organizational culture on the work management of the man

All the traditional management theory based on the idea monoculture, which is the unity of the cultural organization, managed. Until today, drew attention to the variety of cultures that occur within the framework of the existing enterprises. This, the multicultural organization stems directly from the size of the social roles carried out by their members. Man must be not only to national and local community, but also to groups: family, conferences, professional, industry, to political organizations, etc. Each of these groups is characterized by some kind of its own culture and with more or less successful attempts to socialization of its members, that is, instill a man some work: patterns, principles, norms and values of the culture of using sanctions, that is, environmental awards and penalties. Map of cultural diversity any organization can be very complex, covering all of these types of groups with a certain cultural characteristics. This creates very serious problems in the sphere of communication and interaction between the participants and organizations in the field of cohesion and the unity of action. To troubleshoot these problems are organizational culture, which

is a kind of plane and the arrangements between the different cultures existing and active in the enterprise. Today, each management is intercultural management, because it is made in a multicultural environment and requires mediation between different cultures. The success of mediation between cultures depends on the strength of the organizational culture and its functionality because of the two goals, adapt to the environment and internal integration. Organizational culture is primarily a creation of natural and not artificial, and therefore it can be treated only as a social space of intercultural mediation, carried out in mode: tender, negotiations, influence change, persuasion, take, sometimes exchange. Cultural diversity management strategies in the enterprise is based in varying degrees on two conflicting philosophical assumptions about the relation to multiculturalism. For observing her as an opportunity or as a threat. Since multiculturalism is a source of both opportunities and risks for the company.

Organizations must have a dominant culture may not consist only of the many subcultures as she would decrease the value of the culture of the Organization as an independent variable. There would be no common understanding of what constitutes appropriate behavior and inappropriate undertaking. Those aspects of the culture of the Organization are such that it becomes so powerful an instrument drive behavior and shaping them into a man.

KEYWORDS: Culture, Organization, Management, Multiculturalism, Conditioning, Work

Wprowadzenie

Kultura nie jest bytem odizolowanym od wpływów zewnętrznych, takich jak uwarunkowania geograficzne i klimatyczne, polityka czy kaprysy historii. Na krótką metę zabiegi instytucjonalne często inspirowane różnymi względami, są w stanie oddziaływać na kulturę. Wartości kulturowe ulegają ciągłym, choć na ogół powolnym, zmianom a zmiana kulturowa jest elementem strategii rozwoju politycznego i gospodarczego.

Kultura ujęta przedmiotowo jest, zespołem dzieł wytworzonych przez człowieka, wyrażających jego myśl i uczucia, jego wiedzę i usprawnienia, całe jego życie duchowe. Kultura ujęta podmiotowo staje się zarazem myślą i wiedzą człowieka, zespołem uprawnień jego intelektu i woli, nabywaniem mądrości i postawą kontemplacji, uzyskiwaniem prawości oraz ładu uczuć i emocji, jest szlachetnością duchowego życia człowieka.

Bez tych relacji kultura jako dzieło i jako wewnętrzne usprawnień człowieka byłaby samym w sobie zespołem wytworów, izolującą się sztuką i umiejętnością, które nie doskonalą ani autora, ani jej odbiorcy. Byłyby czymś dla siebie samej, osobną, pomijającą człowieka. Kultura jest jednak zespołem wytworów człowieka od początku darem dla człowieka.

Człowiek jest twórcą kultury i będąc jej twórcą jest zarazem tej kultury wytworem. Dzieje się tak, dlatego, że nigdy człowiek nie egzystuje i nie pracuje w duchowej i fizycznej próżni. Właściwy człowiekowi sposób bycia jest świadomie czy nieświadomie kształtowany przez tradycję kulturową, w której partycypuje. Ona też poprzez narzędzia i właściwe jej techniki wytwarzania, poprzez język i funkcjonujące w jej obrębie wyobrażenia i ideały, tworzy człowieka, i jego sposób bycia i myślenia.

Tym, na co przede wszystkim należy zwrócić uwagę we współczesnej kulturze, jest tendencja do urzeczywistniania świata specyficznym ludzkim. Czynnikiem wyraźnie dominującym w niej jest przecież nauka i technika. Nieodłącznym zaś elementem poznania naukowego i aktywności technicznej jest dążność do obiektywizacji i do traktowania własnych wytworów pracy w oderwaniu od człowieka jako ich twórcy.

Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna z czasem zaczyna się stawać monolitem; chociaż odchodzą z niej jedni ludzie, a przychodzą inni, wszyscy oni wnoszą swoje wartości i stale ją modyfikują, modelują¹.

Aby lepiej zrozumieć pojęcie kultury organizacyjnej należy poznać też, czym ta kultura nie jest. A mianowicie nie jest ona,

...osobliwą architekturą przemysłową, estetycznym wyglądem wyrobów, plastycznym wystrojem budynków lub pięknymi obrazami w biurach, ani też urządzeniem pretensjonalnych bibliotek fabrycznych lub organizowaniem wieczorków poetyckich w fabrycznym centrum szkoleniowym. Nie jest to także przedsięwzięcie w zarządzaniu kadrami jak koła jakości lub model udziału w zysku².

Kulturą organizacji także nie jest tym, na co przedsiębiorstwo może sobie pozwolić, gdy dochody są wysokie, gdyż kultura organizacyjna jest niezależna od dochodów przedsiębiorstwa.

1 L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa 2002, s. 32.

2 H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierownictwa przedsiębiorstwem*, Wrocław 1998, s. 417.

Istnieje różnorodność definicji i dowolności interpretacyjna kultury organizacyjnej. Choć jednoznacznie zdefiniowanie tego pojęcia nie jest zadaniem prostym, można przyjąć jedną z definicji, która w czytelny i kompleksowy sposób oddaje istotę i znaczenie omawianego pojęcia:

...kultura organizacyjna jest to zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty zewnętrzne, sztuczne twory danej kultur³.

Kultura organizacyjna jest ukryta w umyśle człowieka pracy, gdyż to on: pracuje, organizuje i wytwarza. Geert Hofstede w swoim podejściu do kultury organizacji przedstawia trzy poziomy: pierwszy, to wpływ natury, drugi, to kultura charakterystyczna dla ludzi żyjących w danym środowisku społecznym, a trzecim poziomem jest osobowość człowieka. To, podejście uświadamia człowiekowi, że kultura organizacyjna to efekt wpływu różnych poziomów i warstw zdeterminowania kulturowego.

W konsekwencji nosimy w sobie wiele różnych warstw zaprogramowania umysłu, które są odpowiednikami różnych poziomów kultury. Na przykład: poziom kultury narodowej (...), poziom kultury związanej z przynależnością do danej płci (...), poziom kultury pokoleniowej (...), poziom kultury klasy społecznej (...), poziom kultury organizacyjnej lub korporacyjnej związanej z rolą i stanowiskiem w danym miejscu pracy⁴.

Człowiek pracy sprawia, że każda organizacja jest pod pewnym względami odmienna od jakiegokolwiek innego, działającego nawet w tym samym sektorze biznesu i mająca podobną strukturę organizacyjną. Zjawisko to opisuje Edgar Schein⁵ wyodrębniając trzy poziomy kultury organizacyjnej. Pierwszym poziomem są artefakty, które są najbardziej widocznym przejawem kultury organizacyjnej w organizacji i uświadamiane przez człowieka, zaliczamy do nich: język, rytuały, mowa ciała, wizerunek pracownika, miejsce pracy i jego wystrój, atmosfera pracy, środowisko pracy itp. Drugim poziomem są normy i wartości, które są znacznie trwalsze od artefaktów, ale za to trudniejsze do zaobserwowania i tylko częściowo widoczne, ale uświadamiane przez człowieka. Zaliczamy do nich: normy występujące w organizacji, wartości którymi kierują się pracownicy różnych szczebli przedsiębiorstwa, kodeks etyczny

3 A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Warszawa 1996, s. 439.

4 G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000, s. 46.

5 R.H. Kilmann, *Corporate Culture: Managing the Intangible Style of Corporate Life May Be the Key to Avoiding Stagnation*, „Psychology Today” 1985, vol. 19 (4), s. 63.

przedsiębiorstwa, wykształcenie pracownika. Trzecim poziomem kultury w przedsiębiorstwie a jednocześnie najgłębszym, najtrwalszym i najtrudniejszym do poznania a zarazem całkiem niewidocznym i nieświadomym przez człowieka są podstawowe założenia kulturowe. Poziomy te są fundamentem, na którym opiera się cała kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie. Odnoszone są one do natury człowieka zakładając, że jest on z natury dobry, co prowadzi jednocześnie do postrzegania człowieka jako osoby godnej zaufania, postrzegania człowieka jako wartości dla organizacji.

Kultura w organizacji spełnia kilka funkcji. Wyznacza granice między organizacjami, zapewnia pracownikowi przedsiębiorstwa poczucie tożsamości. Ułatwia ponadto człowiekowi zaangażowanie się w coś więcej niż tylko w interesie własnym. Kultura jest społecznym spoiwem, które ułatwia utrzymanie zawartości organizacji dzięki normom określającym, co pracownik powinien mówić i co robić. Kultura służy jako mechanizm wyjaśniający i kontrolny, kształtujący postawy oraz zachowania pracownika a także mechanizm kierujący nim.

Kultura organizacji uwarunkowana jest od szeregów czynników. Jednym z czynników są cechy uczestników organizacji. Każdy pracownik posiada własne doświadczenia i poglądy, własne normy i wartości, wykształcenie i posiadane doświadczenie. W kształtowaniu kultury organizacyjnej dużą rolę odgrywa wiek pracownika przedsiębiorstwa. Jeżeli w organizacji przeważają pracownicy z dużym doświadczeniem wiekowymi zawodowym, wówczas kultura będzie raczej oscylowała wokół takich wartości jak: tradycja, opanowanie, wiedza, bezpieczeństwo. Jeżeli młodszy pracownicy będą stanowić większość, to organizacja będzie bardziej otwarta na zmiany, skłonna podejmowania ryzyka, dynamizm i kreatywność. Duże znaczenie dla organizacji ma zatrudnienie ze względu na płeć. Ma, to duże znaczenie, jeśli chodzi o charakter wzorców kulturowych przeważających w organizacji. W przedsiębiorstwach o przewadze mężczyzn z reguły dominuje tendencja do tworzenia zwartych zespołów, wytwarzania silniejszych więzów niż kobiety. Mężczyźni, są jednak mniej tolerancyjni wobec osób nieprzystosowanych i nieprzystających do grupy. Dużą rolę odgrywają także więzy emocjonalne i postawy pracowników.

Innym czynnikiem są cechy samej organizacji, które także warunkują kulturę organizacyjną. W jej formowaniu duże znaczenie odgrywa historia i wiek przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach o długich tradycjach może, występować silniejsza tendencja do konserwatyzmu, rytualizmu. W przedsiębiorstwach młodszych i niewielkich, wartości te mogą natomiast nie mieć znaczenia.

Wpływ na kulturę organizacyjną ma także sama kadra zarządzająca, kierownicza. Postawy kierowników ich zachowania, styl kierowania

i wyraźne preferencje są na ogół przedmiotem bacznej obserwacji pozostałych członków organizacji i sprzyjają kształtowaniu określonych wzorców kulturowych. Takim przykładem może być autokratyczny styl zarządzania, który sprawia, że kultura organizacyjna jest skoncentrowana wokół takich wartości jak: posłuszeństwo, dyscyplina, lojalność, natomiast demokratyczny styl kierowania jest związany z kulturą bardziej otwartą, a pracowników cechuje większa samodzielność i skłonność do brania na siebie odpowiedzialności. Kim Cameron i Robert Quinn za kluczowe uważają zmiany osobowościowe wśród menedżerów. Kultura nie zmienia się jako coś co jest zewnętrzne, ale jako proces, którego nieodzownym elementem składowym, zawsze wpływającym są: opinie, kompetencje, orientacje jednostek.

Można określić pożądaną kulturę, opracować strategię zmian i szczegółowy plan działań, ale jeśli ludzie nie będą gotowi zmienić swoich zachowań, a umiejętności kierownictwa pozostaną na dotychczasowym poziomie, kultura organizacji nie ulegnie zmianie⁶.

Istotnym obszarem wpływającym na kulturę organizacyjną jest typ otoczenia. A mianowicie przenoszenie na grunt organizacyjny wartości i wzory kulturowe ukształtowane w systemie społecznym. Następuje interakcja między instytucjami, która regulowana jest za pomocą funkcjonujących: narzędzi ekonomicznych, przepisów prawa, preferencji politycznych. Wpływ ma także postrzeganie przez pracowników rolę przedsiębiorstwa w otoczeniu, jakie cele uważane są za ważne a jakie za nieistotne, zależy w dużym stopniu jakimi wartościami będą się kierować pracownicy oraz w czym będą upatrywać szansy ich realizacji. Wpływ mają także, kultura narodowa, system wartości społeczeństwa, system wartości społeczności regionalnych, i lokalny system wartości.

Następnym czynnikiem wpływającym na kulturę organizacyjną jest typ organizacji. Kulturę warunkuje branża i technologia, którą przedsiębiorstwo wykorzystuje. Potocznie rozumienie kultury organizacyjnej odnosi się do: filozofii, charakteru i ducha przedsiębiorstwa. Kultura zawiera założenia i poglądy dotyczące tych cech przedsiębiorstwa, które odróżniają go od innych. Podstawowymi jej cechą jest to, że ukryta jest ona w umyśle pracownika. Nie jest to, czymś, co istnieje samodzielnie, na zewnątrz przedsiębiorstwa. Składniki kultury posiadane przez pracownika stanowi podstawowe widzenie przez niego świat organizacji. Przez, to istota kultury organizacyjnej jest ukryta głęboko, co wyjaśnia trudności w jej precyzyjnym opisie. Kultura stanowi także podstawę społecznej egzystencji oraz nadając znaczenie społeczeństwu i organizacji.

6 K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Kraków 2003, s. 109.

Ważną cechą kultury organizacyjnej jest jej przekazywanie za pomocą procesu socjalizacji. Od pracowników wymaga się uznania i podporządkowania się wzorcom myślenia i działania, które mogą mieć swe źródło w dalekiej przeszłości. Dlatego właśnie kultura organizacyjna jest elementem łączącym teraźniejszość z przeszłością przedsiębiorstwa, zachowując w ten sposób jego ciągłość.

Kultura organizacyjna ma za zadanie spełnienie dwóch funkcji w przedsiębiorstwie a mianowicie dotyczy dostosowania zewnętrznym przedsiębiorstwa oraz funkcjonowaniem wewnętrznym przedsiębiorstwa. W temacie dostosowania zewnętrznego kultura umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji, identyfikując podstawowe cele organizacji przez ich pracowników, zwiększa zaangażowanie człowieka pracy, proponuje jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów, dzięki czemu jednostki i grupy są w stanie zgodzić się, co do tego, czy cele zostały zrealizowane i w jakim stopniu, umożliwia ulepszenie środków i przeformowanie celów, jest niezbędna do zmian. Natomiast w obszarze integracji wewnętrznej kultura organizacyjna oferuje wspólny język, schemat pojęciowy, który jest niezbędny do porozumienia się pracowników organizacji często ten język jest inny dla pracowników niższych szczebli i dla dyrekcji, co tłumaczy podziały w przedsiębiorstwie, definiuje granice wyznaczając kryteria przyjęcia i odrzucenia z grupy pracowniczej. Wyznacza zasady władzy i kryteria statusu określa, w jaki sposób można osiągnąć i utrzymać autorytet, jak go wykorzystać i jak okazywać, informuje o tym, co wolno, a co jest zabronione, sprzyja zaspokojeniu potrzeb bezpieczeństwa, gdyż ogranicza niepewność w organizacji. Zawiera kryteria nagradzania i karania, oferuje ideologię, co także ogranicza niepewność wynikającą z funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu, daje to wszystkim pracownikom wspólną wizję, a także etyczny punkt oparcia, zwiększa się dzięki temu przewidywalność organizacji bez konieczności szczegółowego regulacji wszystkich kwestii poprzez ustalenie nowych przepisów organizacyjnych, dzięki kulturze organizacyjnej kontrola zewnętrzna może w znacznej mierze zostać zastąpiona przez samokontrolę.

Kultura organizacji nie pojawia się znikąd. Kiedy już powstanie rzadko kiedy zanika. Pierwotnym źródłem kultury organizacji są jej twórcy organizacji. Twórcy organizacji tradycyjnie wywiera duży wpływ na stworzenie jej początkowej kultury. Ma, on wizję tego, czym organizacja powinna być. Nie, ograniczają jej ani wcześniejsze zwyczaje i sposoby postępowania ani ideologie. Twórcy organizacji narzuca swoją wizję wszystkim pracownikom organizacji. Kultura organizacji powstaje w wyniku wzajemnych oddziaływań założeń i poglądów jej założycieli oraz tego, z czego jej pierwsi członkowie uczą się z własnych doświadczeń.

Kiedy kultura już funkcjonuje sposoby postępowania w organizacji podtrzymują, poddają wszystkich pracowników podobnym doświadczeniom. Wiele sposobów postępowania z ludźmi w organizacji umacnia jej kulturę. Proces doboru pracowników, kryteria oceny efektywności, sposoby nagradzania i systemy awansowania powodują, że ci, których się zatrudnia, są dopasowani do kultury organizacji, nagradza się tych, którzy ją podtrzymują i karze się a nawet zwalnia tych, którzy ją kwestionują.

Filozofia założyciela kształtuje pierwotną kulturę. Z kolei ta wywiera silny wpływ na kryteria, które się stosuje przy doborze nowych pracowników. Kulturę przekazuje się pracownikowi w różnych formach. Najsilniej działają opowieści, rytuały, symbole materialne i język. Należy traktować kulturę organizacji jako czynnik oddziałujący w istotny sposób na zachowania pracowników, zwłaszcza w krótkich i średnich okresach, a przy tym taki, na który wpływ kierownictwa jest niewielki.

Kultura organizacyjna jest wynikiem wielu czynników zewnętrznych takich jak: polityka społeczna, kultura profesjonalna, kultura regionalna/lokalna, kultura narodowa, kultura klasowa/kastowa, kultura jednostek organizacyjnych i małych grup, historia organizacji.

Kulturę organizacyjną wzmacniają: reakcje przywódców na problemy i porażki, kryteria podziału nagród i awansów, kryteria procesu rekrutacji i doboru kadr, zwolnień, awansowania i emerytur, zwracanie uwagi przez kadrę zarządzającą na system określający efektywność i kontroli, świadome modelowanie ról, instruktaż, trening, projektowanie struktury organizacyjnej, systemy i procedury organizacyjne, zwyczaje i organizacyjne, określone siedziby firmy i pola jej działania, formalne definicje filozofii organizacyjnej.

Najczęściej popełnianymi na kulturze organizacyjnej błędami w przedsiębiorstwie jest manipulowanie w sferze wartości i tradycji. Gdyż, zapomina się, że utrata tradycji to pozbawienie korzeni i fundamentów przedsiębiorstwa, co jest, jednoznaczne z utratą całej bazy kulturowej. Tradycji, nie da się kupić za pieniądze. Wnoszenie na siłę obcych wzorców kulturowych do organizacji, podczas gdy kultura przedsiębiorstwa zyskuje dzięki swej wyjątkowości, swej specyfice. Obce wzorce kultury organizacyjnej niszczą powstającą w swych realiach osobowość przedsiębiorstw. Dostarczenie uniwersalnych schematów zmian organizacji, może oznaczać unicestwienie istoty specyficznej danego przedsiębiorstwa i jego niepowtarzalność. Z taka sytuacja często mamy do czynienia w momencie przejmowania jednej organizacji przez drugą. Jest możliwe wnoszenie nowego spojrzenia do starych tradycji, ale należy wykazać się dużą ostrożnością i wrażliwością.

Najczęściej powodem niespójności w kulturze organizacji jest zmiana warunków rynkowych. Odnosi się to właśnie do przedsiębiorstwa o silnej kulturze, w którym z biegiem czasu powstały trwałe podstawy współpracy

z rynkiem, nastąpiło ustabilizowane się przedsiębiorstwa i rynku. Do, tej pory osiągnięcia pojawiały się w wyniku systematycznego wzrostu, nie było żadnych rozczarowań. Nagle dochodzi do załamania technologicznego, pojawia się nowa, często nieuczciwa konkurencja lub rynek zaczyna preferować firmy, których kultura organizacyjna oparta jest na innowacji a nie na przykład na stosunkach między ludzkich. Wtedy, najczęściej przedsiębiorstwo decyduje się na pierwszą zmianę, na zmianę strategii nierzadko przygotowaną przez obcych konsultantów. Zdarza się, że nowa strategia nie może zostać wdrożona, gdyż stara kultura organizacyjna jest zbyt silna, aby łatwo zasymilować nowy sposób działania. W tej sytuacji kluczową kwestią jest wprowadzenie programu mającego na celu intencjonalną zmianę kultury. Wcześniej jednak należy ustalić pozycję przedsiębiorstwa i rodzaj kultury, trudności, z jakimi się boryka, kierunek, w jakim powinno zmierzać, jak pokonać opór potencjału ludzkiego.

To, że kultura organizacyjna składa się ze stosunkowo trwałych i stabilnych cech powoduje, że staje się ona odporna na zmiany. Proces jej kształtowania zajmuje dużo czasu, programowo dokonuje się licznych zabiegów, aby kultura okrzepla. Przedsiębiorstwo szczyci się, że zbudowała silną kulturę organizacyjną nagle okazuje się, że wymaga ona modyfikacji lub gruntownej wymiany. Dochodzi do paradoksalnej sytuacji, w której angażuje się ekspertów, liderów zmian, całą załogę tworzeniu kultury, później stabilizuje się ona i jako dojrzała organizacja zaczyna wytwarzać własne niezależne mechanizmy reprodukujące kulturę, np. przyjmuje się do pracy ludzi o takich cechach osobowości, którzy już od początku są dopasowani do osobowości firmy. Kiedy pojawia się zamiar wprowadzenia zmian, kultura organizacyjna siłą rzeczy stawia opór. W którym momencie materiał kultury jest jeszcze podatny na modyfikacje, a kiedy jest już za późno? Na to pytanie nie ma prostej odpowiedzi, gdyż granice zachodzących procesów zacierają się. Jedną z propozycji ukazania rozwoju kultury w organizacji zawierająca pewne fazy, przedstawia Lidia Zbiegień-Maciąg⁷. Pierwszą fazą jest kultura pracy przedsiębiorstwa, które jest początkiem fazy rozwoju kultury. Źródłem tworzenia ogólnie uznawanych norm postępowania jest lider, właściciele firmy, menedżerowie. Jego credo jest z konieczności funkcjonalne i polega na tworzeniu korzyści dla klientów zewnętrznych. Ten, poziom kultury jest zazwyczaj niestabilny, zależy głównie od lidera o silnej osobowości. Narzuca on kulturę pracy, która formalizuje się w postaci regulaminów, kodeksów itp. Druga faza to kultura racjonalna nie występuje tu nadmierna zależność od silnego kierownictwa. Kultura dostosowuje się do wymagań otoczenia. Buduje się tożsamość firmy. Zarówno w pierwszej jak i w drugiej fazie możliwe są zmiany. Trzecią fazą jest

7 L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, s. 92-93.

kultura szowinistyczna, która staje się coraz bardziej ukierunkowana na wewnątrz i oznacza się pewną adoracyjnością pracowników względem siebie, często silną lojalnością wobec kierownictwa. Objawami kultury może być ślepa wiara we własne racje i tworzenie stereotypów. Nowości wprowadzane do przedsiębiorstwa mogą zostać odrzucone. Czwartą fazą jest kultura ekskluzywna. Jak w ekskluzywnym klubie elitarne ukierunkowanie jest niezależne od silnego lidera, natomiast jest silnie zakotwiczone w tradycji. Ekskluzywność jest czasami korzystna, np. w edukacji. Firmy z reguły intencjonalnie pracują nad wytworzeniem obrazu swojej wyjątkowości, wyższości. Przyjmują do pracy na przykład tylko absolwentów renomowanych uczelni, zapewniając im wysokie wynagrodzenie. Zmiany kultury na tym etapie są raczej skazane na niepowodzenie.

Poziom kultury organizacyjnej możemy przeanalizować czytając opisaną sytuację. Pracownik przyszedł z propozycją do swego bezpośredniego przełożonego w sprawie wykonania pewnej usługi inaczej niż dotychczas. Przełożony nie zgadza się, ale orzeka, że pracownik może robić, co uważa za stosowne. Poirytowany pracownik nie otrzymując konkretnej odpowiedzi od swego bezpośredniego przełożonego udaje się z tym problemem dyrektora wyższego szczebla i po przedstawieniu problemu słyzy od niego to samo, co wcześniej. Dowiedział się, że w ten sposób, że częścią kultury tej organizacji jest robienie tego, co jest właściwe. Wnioski wypływające z tego przykładu dotyczą kilku sfer. Kierownicy muszą przejawiać inicjatywę. Nigdy nie powinni przyjmować do wiadomości odpowiedzi nie. Jeśli pracownicy uważają, że coś jest właściwe to podejmują takie działania. Autonomia organizacji jest ważną wartością w zarządzaniu. Ludzie pracownicy są zdolni do tego, by zarządzać sobą sami.

W latach dziewięćdziesiątych w sposób dość zdecydowany weszła do Polski najnowsza wiedza z zakresu zarządzania, kierowania, komunikacji. Swoista otwartość Polaków, łatwość nawiązywania kontaktów, szybkie zżywanie się, szybkie przyswajanie informacji nowych idei były niewątpliwie pomocne w rozwijaniu się procesów kulturowych. Ale w tej delikatnej materii nie można było przyspieszać. Gdyż łatwiej jest stworzyć od podstaw nową kulturę, niż zmieniać już istniejącą. Zdecydowanie łatwiej jest wprowadzić nową kulturę do placówki sprawnie działającej w otoczeniu niż w grupach odizolowanych.

Kultura gospodarowania

Kultura gospodarowania ujmuje gospodarowanie jako szczególnie ważną i podstawową w sensie pełnionej funkcji dziedzinę praktyki społecznej,

życia społecznego i w takim całościowym kontekście ją postrzega. Przyjmuje że wszystkie czynności podejmowane przez człowieka są regulowane za pomocą respektowanych przez niego społecznych systemów przekonań, norm i reguł kulturowych. Kulturę gospodarowania interesuje opis norm i reguł porządkujących sferę gospodarowania oraz sposobu uczestnictwa w niej człowieka. Sfera gospodarcza zawiera przede wszystkim objaśnienie, jakiego typu działania prowadzą do uzyskania pożądanych celów, praktycznie dostępnych wartości ekonomicznych rozumianych jako skuteczność, rentowność, opłacalność i efektywność. Do tego dołączony jest układ przekonań wartościujących normatywnych, wskazujących społecznie wyróżnione, pożądane nadrzędne wartości światopoglądowe, antropologiczne, religijne i etyczne. Przykładami takich wartości, traktowanych jako nadrzędne cele społeczne kultury gospodarowania, są: dobro wspólne, sprawiedliwość społeczna, wolność jednostki, równość, rozwój społeczny, solidarność. Zestaw wartości tego typu tworzy pewnego rodzaju fundament aksjologiczny, na którym wspiera się porządek społeczny. Kultura gospodarowania jest tą formą kultury, która odnoszona jest do praktyki gospodarczej.

Coraz powszechniej podzielane jest przekonanie, iż gospodarowanie jest procesem społecznym, a gospodarka to najważniejszy obszar życia społecznego i nie powinno się niejako sztucznie tj. wbrew tzw. naturze zjawisk oddzielać tego, co identyfikowane jest jako problem ekonomiczny, od jego szerszego, społecznego kontekstu⁸.

Coraz większą wagę przywiązuje się do wewnętrznego środowiska pracy człowieka, wskazuje się, że w przedsiębiorstwie najważniejsze są nie zmiany techniczne, lecz nowe spojrzenie na pracownika. Spojrzenie z autentyczną życzliwością i dostrzeganie w pracowniku przede wszystkim człowieka – sprawia, że wszelkim działaniom jest nadawany całkiem inny wymiar, który sprawia, że przedsiębiorstwo służy pracownikowi, a pracownicy przedsiębiorstwu. Sposób, w jaki oddziałuje się na pracowników, jest rezultatem przyjęcia świadomego lub nie świadomego, jednego z dwóch paradygmatów. W pierwszym paradygmacie zakłada się, że dorosły człowiek jest gotową istotą, ukończonym dziełem i w zasadzie nie można liczyć, że dorosła osoba zmieni się w istotny sposób. Dlatego też, jeśli organizacja chce osiągnąć sukces, to powinna zadbać o to, aby pracownikami zostały osoby: najlepsze, uzdolnione, kompetentne, chętne do pracy. W tym celu należy dokonać wielu zabiegów doboru pracownika, pozwalających

8 H. Zboroń, *Kapitał społeczny w refleksji etycznej*, w: *Kapitał społeczny – Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. H. Januszek, Poznań 2004, s. 98.

na wyselekcjonowanie najlepszych kandydatów do pracy. Drugi paradygmat zakłada, że człowiek rozwija się całe życie i jest to najważniejsza właściwość ludzkiej natury. Jeśli, tylko będą stworzone odpowiednie warunki, to pracownik sam będzie dążył do rozwoju swojej: osobowości, kompetencji i umiejętności. Nie ma żadnych, dających się z góry przewidzieć granic tego rozwoju. Pracownik jest, zatem unikalnym zasobem, a inwestycje w niego są nieograniczenie opłacalne. Ostatecznie, bowiem o postępie decyduje nie kapitał finansowy, ale kapitał ludzki przedsiębiorstwa.

W rzeczywistości pracy człowieka pojawia się podział kultury na silną i słabą. Kultura silna wywiera większy wpływ na zachowanie się pracownika i w praktyce w sposób mniejszy wpływa na zmniejszenie fluktuacji zatrudnienia. Cechuje się silniejszym odczuwaniem fundamentalnych wartości organizacji i ich szeroką akceptacją przez człowieka pracy. A to znaczy, że im więcej pracowników oddaje się danej kulturze, tym jest ona silniejsza. Przez, to wywiera ona większy wpływ na zachowanie się jej uczestników. Przykładami organizacji o bardzo silnej kulturze są organizacje religijne, sekty. Silna kultura oznacza wysoki stopień zgodności pracowników, do tego, co organizacja sobą reprezentuje. Taka, jedynomyślność sprzyja powstawaniu w organizacji lojalności i zaangażowaniu się człowieka w wykonywaną pracę. To z kolei zmniejsza skłonność pracowników do odejścia z przedsiębiorstwa.

Coraz powszechniej uznaje się, że gospodarowanie jest układem zależnym, który podlega pozaekonomicznym oddziaływaniom w postaci społecznie usankcjonowanych norm i reguł określających kulturowo ważne cele i dozwolone sposoby ich realizacji.

Zarządzanie a wielokulturowość

Kultura funkcjonuje jako pewien filtr, za którego pośrednictwem zachowania i działania pracownika organizacji są kształtowane przez tradycyjne narzędzia zarządzania, takie jak: polecenia zwierzchników, struktura formalna, formalne procedury, czy wzorce utrwalone w procesie kształcenia i profesjonalizacji. Kulturę można zarówno wzmacniać jak i blokować albo przekształcać i deformować. Oznacza to, że to samo polecenie, procedura czy reguła sztuki uprawiania zawodu, wykonywania pracy przez człowieka mogą być zupełnie odmienne rozumiane i prowadzić mogą do różnorodnych postępowań człowieka pracy należącego do różnych kręgów kulturowych.

Dążenie do dominacji organizacji jest strategią skrajną, ponieważ wynika jedynie z lęku przed wielokulturowością. Zarządzanie różnorodnością

kulturową powinno opierać się na zasadzie refleksyjności nakazującej zastanowienie się nad: formami, przejawami i źródłami wielokulturowości, dokonaniu rozpoznania i sporządzenie obszaru organizacyjnego, w którym człowiek się porusza.

Cała tradycyjna teoria zarządzania opiera się na założeniu monokulturowości, czyli jednolitości kulturowej. Dopiero w ostatnich latach zwrócono uwagę na różnorodność kultur narodowych występującą w ramach przedsiębiorstwa podlegającego zarządzaniu. Ta, wielokulturowość organizacji wynika bezpośrednio z wielkości ról społecznych pełnionych przez pracowników przedsiębiorstwa. Człowiek należy nie tylko do społeczności narodowych i lokalnych, ale także do grup: rodzinnych, koleżeńskich, zawodowych, branżowych, do organizacji politycznych. Każda z tych grup charakteryzuje się jakąś własną kulturą i z mniejszym lub większym powodzeniem podejmuje próby socjalizacji swoich członków, czyli wpojenia im pewnych: wzorców, zasad, norm i wartości, za pomocą sankcji, czyli środowiskowych nagród i kar. Mapa różnorodności kultury jakiegokolwiek organizacji może więc być bardzo skomplikowana, obejmując wszystkie wymienione poprzednio typy grup, charakteryzujących się jakąś specyfiką swojej kultury.

Współczesne przedsiębiorstwo jest mieszanką silnych kultur: narodowych, zawodowych, profesjonalnych, grupowych i innych. Ludzie wykształceni i niezależni należą, bowiem do takich właśnie kultur. Stwarza, to bardzo poważne problemy w sferze komunikacji i współdziałania między uczestnikami organizacji oraz w sferze spójności i jednolitości działania. Rozwiązywaniu tych problemów służą kulturze organizacyjnej, będącej swego rodzaju płaszczyzną mediacji i uzgodnień między poszczególnymi kulturami obecnymi i aktywnymi w przedsiębiorstwie. Monika Kostera stworzyła pewne określenie kultury organizacyjnej, które wyczerpuje najważniejszą jej charakterystykę:

Kultura organizacyjna jest, zatem medium życia społecznego umożliwiającym uczestnikom organizacji komunikację i nadającym sens ich działaniom, doświadczeniom, wyborom. Kultura jest społeczną przestrzenią, swego rodzaju stale negocjowaną zbiorową tożsamością, w której i przez którą działamy i widzimy świat, w tym także nasze życie wewnętrzne jest społecznie skonstruowane, ale niekoniecznie intencjonalnie. Kultura organizacyjna jest procesem dzieje się bardziej niż jest można powiedzieć, że jest zbiorowym działaniem a raczej zbiorowymi ramami odniesienia dla działania. W tym sensie kultura organizacyjna organizuje doświadczenie i działania⁹.

9 M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996, s. 75-76.

Każde zarządzanie w przedsiębiorstwie jest zarządzaniem międzykulturowym, ponieważ dokonuje się w wielokulturowym środowisku i wymaga mediacji między różnymi kulturami. Podstawową płaszczyzną zarządzania międzykulturowego jest kultura organizacyjna. Powodzenie mediacji między kulturami zależy od siły kultury organizacyjnej i jej funkcjonalności ze względu na dwa wspomniane już przeze mnie cele, adaptację do otoczenia i integrację wewnętrzną. Kultura organizacyjna jest przede wszystkim tworem naturalnym a nie sztucznym i w związku z tym można ją traktować jedynie jako społeczną przestrzeń mediacji międzykulturowej, realizowanej w trybie: przetargu, negocjacji, wpływu, przekonywania, uwzględniania, niekiedy wymiany.

Monokulturowość można spotkać w społeczeństwach tradycyjnych, funkcjonujących w stabilnym świecie o niski poziomie ruchliwości społecznej. Są to organizacje monopolistyczne nie tylko w wymiarze kulturowym, ale także pod względem funkcji i domeny działania, niewielkiej i mało zróżnicowanej wewnętrznie. Są one we współczesnym świecie swego rodzaju skansenem, nieuchronnie skazanym na zmianę charakteru lub zagładę. Wielokulturowość, która wyraża się w funkcjonowaniu wielu subkultur w ramach kultury organizacyjnej, jest naturalną konsekwencją: rozwoju, ekspansji, zróżnicowania, kształtowania się hierarchii zadań i hierarchii organizacyjnej.

Zarządzanie różnorodnością kulturową odbywa się na dwóch poziomach. Pierwszy poziom to doraźne interwencje i mediacje międzykulturowe, przez podejmowanie ad hoc: negocjacji, przetargów, inicjatywy wyjaśniania stanowisk poszukiwania kompromisy w celu zapobiegania pojawianiu się konfliktów międzykulturowych. Drugi poziom to kształtowanie trwałej kultury organizacyjnej, umożliwiającej łatwiejsze zapobieganie wspomnianym wyżej konfliktom, jeżeli pojawiają się w przyszłości, oraz dostarczającej nadrzędnych wartości. Nowymi wzorcami pozwalającymi pogodzić się sprzecznych kultur i sprawne funkcjonowanie organizacji są trzy podstawowe modele zarządzania międzykulturowego:

- 1) Dominacja kulturowa, która polega na narzuceniu (najczęściej przez firmę matkę) własnego wzorca kulturowego przy użyciu wszelkich dostępnych form przymusu (najczęściej przez dobór kadr, przymus ekonomiczny, administracyjny i społeczny). Efektem, do którego zmierzają takie działania, jest unifikacja kulturowa w założeniu ułatwiająca zaradzanie.
- 2) Współlistnienie kulturowe, które polega na tworzeniu w organizacji monokulturowych jednostek powiązanych i skomunikowanych ze sobą za pomocą wyspecjalizowanych łączników. Ławniczkami są najczęściej osoby z pogranicza kultur np. Amerykanie polskiego pochodzenia w filiach Amerykańskich przedsiębiorstw w Polsce, inżynierowie

zatrudnieni w dziale marketingu lub menedżerowie informatyki korporacyjnej).

- 3) Współpraca kulturowa, która polega na tworzeniu warunków wzajemnego przenikania się kultur. Efektem może być, podobnie jak w przypadku strategii dominacji, ujednoczenie kultury lub przynajmniej powstanie wspólnej metakultury organizacyjnej ułatwiającej szybkie i skuteczne mediacje międzykulturowe¹⁰.

Strategie zarządzania różnorodnością kulturową w organizacji opierają się w różnej mierze na każdym z dwóch sprzecznych ze sobą założeń filozoficznych dotyczących stosunku do wielokulturowości. Postrzeganiu jej jako szansy, albo jako zagrożenia. Nietrudno się, bowiem zorientować, że wielokulturowość może być źródłem zarówno szansy jak i zagrożenia dla przedsiębiorstwa.

Uwarunkowanie kultury

Zachodni wzorzec kulturowy został wniesiony do polskich przedsiębiorstw. Polscy pracownicy albo w miarę bezkonfliktowo się doń przystosowali, albo ścieranie się dwóch kultur zaowocowało wewnątrz organizacyjnymi antagonizmami. Polskie przedsiębiorstwa za przyczyną kultury zachodnich organizacji zwróciło uwagę na pewne działania wynikające z kultury organizacyjnej.

Zarządzanie oparte na kulturze jest jedną z najnowszych i być może najbardziej kontrowersyjnych teorii dotyczących organizacji! Zamiast ukazywać organizacje przede wszystkim jako strukturę zorganizowaną na: cele, system informatyczny, decyzyjny lub zbiór ludzi wytwarzający produkty lub usługi, zaczęto wskazywać kulturę jako zaistniałą sytuację przez którą można doświadczyć organizacji.

Kiedy spoglądamy przez owe zaistniałe sytuacje dostrzegamy mini społeczeństwo pracownicze, nieustannie się zmieniające w zależności od wpływu czynników otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Cafe to społeczeństwo jest spójne, połączone, które nosi nazwę kultura. Ten organizm społeczny tworzy się sukcesywnie, buduje się niejako bezwzględnie i podświadomie. Kształtują ją człowiek współpracujący i wykonujący zadania, egzystując i pokonując codziennie trudności oraz kłopoty. Starzy członkowie organizacji przekazują coś młodym w trakcie pracy, nie zawsze zdają sobie sprawę, że w ten sposób uczestniczą w procesie przekazywania kultury następnym pokoleniom.

10 A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, Warszawa 1999, s. 216-220.

Problem kultury obejmuje swym zasięgiem podstawy takich nauk, jak: psychologia, socjologia, antropologia, etnoantropologia, nauki o sztucznej inteligencji, o zarządzaniu, administracji publicznej itp. Kultura leży na pograniczu różnych nauk i jest rozpatrywana interdyscyplinarnie. Nie zmienia to poglądu, że kultura jest trwałym wyróżnikiem organizacji, wiele przedsiębiorstw ma ambicję posiadania rozwiniętej kultury, która staje się podstawą jej tożsamości w środowisku, częścią wizerunku, determinantą sukcesu. Można powiedzieć, że przedsiębiorstwo ma taką tożsamość, jaką sobie ukształtuje. Można, dalej także powiedzieć, że organizacja posiada taką kulturę, na jaką zasługuje. Już, od pierwszego dnia funkcjonowania przedsiębiorstwa zaczyna się kształtowanie jej tożsamości organizacyjnej. Przystawiany jest bądź budowany od podstaw wzorzec kulturowy, tradycja, wartości duchowe, kodeks postępowania itp. Słowem rozpoczyna się formowanie kultury, a wraz z formowaniem jej modyfikowanie, a nawet sukcesywna destrukcja.

Świat współczesny to miejsce, gdzie kulturę nie tylko się wybiera i tworzy, ale również gdzie się ją zamienia w towar i konsumuje. Towar to rzecz, którą się kupuje i sprzedaje, do której doczepia się metkę z ceną. Kultura, mogłaby się zdawać, jest raczej czymś, czym jesteśmy, a nie czymś, co kupujemy i konsumujemy. Konsumowanie kultury nie tylko stanowi coraz powszechniejszy widok, lecz także pierwszorzędną okazję do zobaczenia, jak się kulturę wytwarza.

W świecie, w którym coraz częściej, to biznes i rynek definiują interakcje między ludźmi, nie powinno nikogo dziwić, że także kultura staje się biznesem. Jeśli, chodzi o ścisłość, istnieje cały przemysł kultury, którego celem jest wytwarzanie, dystrybuowanie i sprzedawanie kultury.

W ponowoczesnym świecie kulturę postrzega się mniej lub bardziej wyraźnie raczej jako produkt niż rzecz. Ludzie we wszystkich rodzajach społeczeństw wykształcili w sobie niemal etnograficzne czy antropologiczne podejście do własnej kultury. Jednocześnie procesy wytwarzania i konsumowania kultury uległy ekspansji i przyspieszaniu. Dokąd zaprowadzi nas kultura przyszłości, nie sposób powiedzieć.

Zakończenie

Zmianie stosunku wobec pracowników towarzyszy także nowe spojrzenie na przedsiębiorstwo i jego załogę. Przedsiębiorstwa nie traktuje się już jedynie jako miejsce, w którym człowiek pracuje. Pracownicy przedsiębiorstwa są czymś więcej niż tylko zbiorem osób o określonych kwalifikacjach. Są mianowicie swoistą wspólnotą pracowniczą, która zdąży

do zaspokojenia swych podstawowych potrzeb i stanowi szczególną grupę społeczną służącą całemu społeczeństwu. Zysk nie jest, więc jedynym regulatorem życia przedsiębiorstwa, oprócz niego należy brać pod uwagę czynniki ludzkie i moralne, które w dłuższej perspektywie okazują się przynajmniej równie istotne dla życia przedsiębiorstwa. Istotną kwestią jest również poziom kapitału społecznego, czyli zakres i stopień respektowania w danej zbiorowości przekonań, które wszelkim formom współpracy nadając rangę ważności. Kapitał społeczny jest rodzajem spoiwa, które utrzymuje społeczeństwo jako całość i bez którego niemożliwy jest ekonomiczny wzrost bądź osiągnięcie dobrobytu.

BIBLIOGRAFIA

- BAUMAN Zygmunt. 1995. *Wieloznaczność nowoczesności – nowoczesność wieloznaczności*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- BOKSZAŃSKI Zbigniew. 1997. *Stereotypy a kultura*, Wrocław: Fundacja na Rzecz Nauki Polskiej.
- BRODA Jerzy, MUSIAŁ Aldona, RĄB Jacek. 2005. *Czy dwie kultury?*, Zabrze: Stowarzyszenie Na Rzecz Rozwoju Nauki Polskiej.
- CAMERON Kim S., QUINN Robert E. 2003. *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- HARRISON Lawrence, HUNTINGTON Samuel. 2003. *Kultura ma znaczenie*, Poznań: Zyski S-ka.
- HOFSTEDE Geert. 2000. *Kultury i organizacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- KARCZEWSKI Leszek, KRETEK Henryk. 2014. *Kulturowe, społeczne i etyczne uwarunkowania biznesu, gospodarki i zarządzania*, Opole: Oficyna Wydawnicza Politechnika Opolska.
- KARCZEWSKI Leszek, KRETEK Henryk. 2015. *Spoleczne i kulturowe determinanty biznesu, gospodarki i zarządzania*, Opole: Oficyna Wydawnicza Politechnika Opolska.
- KARCZEWSKI Leszek, KRETEK Henryk. 2016. *Kulturowe i etyczne aspekty gospodarki, biznesu i zarządzania*, Opole: Oficyna Wydawnicza Politechnika Opolska.
- KILMANN Ralph H. 1985. *Corporate Culture: Managing the Intangible Style of Corporate Life May Be the Key to Avoiding Stagnation*, „Psychology Today” 19 (4): 62-68.
- KOŁODZIEJ-DURNAŚ Agnieszka. 2005. *Terenowe badania kultury organizacji*, Szczecin: Economicus.
- KOSTERA Monika. 1996. *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

- KOŹMIŃSKI Andrzej K. 1999. *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne
- KOŹMIŃSKI Andrzej K., PIOTROWSKI Włodzimierz, 1996. *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- MISIAK Władysław. 2004. *Narodowe cechy kultury organizacyjnej w biznesie*, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- STEINMANN Horst, SCHREYOGG Georg. 1998. *Zarządzanie. Podstawy kierownictwa przedsiębiorstwem*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- SUŁKOWSKI Łukasz. 2002. *Kulturowa zmienność organizacji*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- ZBIEGIEN-MACIĄG Lidia. 2002. *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- ZBOROŃ Halina. 2004. *Kapitał społeczny w refleksji etycznej*, w: *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Henryk JANUSZEK (red.), 98-113. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.



Jarosław Legięć – dr nauk humanistycznych w zakresie filozofii, politolog, certyfikowany trener biznesu. Prowadzi badania naukowe z zakresu: historii polskiej filozofii społecznej, filozofii pracy, etyki biznesu, doradztwa filozoficznego z zakresu biznesu. Uczestnik licznych konferencji krajowych i zagranicznych. Autor licznych publikacji z zakresu etycznego zarządzania biznesem i uczestnictwa człowieka w filozofii społecznej, wydał książkę *Człowiek w filozofii pracy Józefa Tischnera*. Łączy wiedzę teoretyczną z doświadczeniem praktycznym zdobytym prowadząc wykłady w uczelniach i pracując operacyjnie w przedsiębiorstwach i międzynarodowych korporacjach biznesowych. Posiada doświadczenie w pracy jako trener, prowadzi szkolenia z: negocjacji, technik sprzedaży, asertywności, komunikacji. Przygotował w ramach projektu współfinansowanego przez Europejski Fundusz Społeczny w ramach Programu Operacyjnego Kapitału Ludzki „Przedsiębiorcza Uczelnia”, zestawy materiałów dydaktycznych, które są podstawą opracowania wykładów elektronicznych (konwentów) udostępnionych studentom za pomocą systemu e-learningowego. Uczestniczył w projekcie Parlamentu Europejskiego prowadzonym przez Uniwersytet Gdański Wydział Nauk Społecznych Katedra Badań Rynkowych przygotowując serię monografii naukowych o wspólnym tytule „Wyzwanie współczesnej Europy”.

