

Janina Stankiewicz, Marta Moczulska

Uniwersytet Zielonogórski

**WARTOŚCI – ISTOTNY ELEMENT KULTURY
ORGANIZACYJNEJ W WARUNKACH ODNOWY
(W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ)**

Streszczenie: W artykule zaprezentowano znaczenie kultury organizacyjnej w warunkach odnowy, a w szczególności uwagę skoncentrowano na wartościach uznawanych i realizowanych w organizacji oraz pożądanach przez pracowników i na antywartościach, które determinują czy zmniejszają szanse na sanację. Przedstawiono wyniki przeprowadzonych badań ukazujące powszechność wartości oraz antywartości.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, wartości, odnowa.

1. Wstęp

W warunkach odnowy na pewno są ważne: strategia, technologia, obecność na rynku, ale potencjał organizacji mogą zyskiwać dzięki wyjątkowemu charakterowi (sile) ich kultury organizacyjnej. Ta siła przejawia się w wyrazistej kulturze, pomagającej eliminować niepewność, tworzyć porządek społeczny poprzez jasne określenie tego, czego oczekuje się od pracownika. Warunkuje działania innowacyjne oraz rozwojowe organizacji i jej członków [Botterill 1990; Hofstede 1994; Peppard, Rowland 1997].

Kultura organizacji, jak pisze A. Sharplin, jest „systemem podzielanych w organizacji wartości, przekonań i zwyczajów, które w interakcji z jej strukturą i polityką prowadzą do powstawania norm postępowania” (za: [Supennat 1998, s. 25]). Dla naszych rozważań przyjmujemy rozumienie kultury organizacyjnej w ujęciu E. Scheina [2009] i ujmujemy ją jako system podzielanych przez większość pracowników podstawowych założeń (dotyczących otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa i ich samych), otoczenia i norm postępowania, wpływających na zachowania i postawy członków organizacji. Trudno ingerować w uznawane przez nich podstawowe założenia, na podstawie których kształtuje się system wartości i norm. Kultura organizacji przejawiająca się w uznawanych wartościach, dominujących stylach przywództwa, metodach postępowania, rutynowych procedurach, języku i symbolach, zbliża pracowników, umożliwia im przewyżczanie różnic i radzenie sobie w trudnym

otoczeniu. Dlatego też m.in. nie można pozwolić w warunkach odnowy szczególnie na niedocenie kultury organizacji, chociaż jest to możliwe, uważa się bowiem, że jest ona zbiorem oczywistych wartości, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, dostarcza niepisanych, a często nieuświadomionych zasad postępowania w organizacji. Wszak nasze zaprogramowanie umysłowe składa się z systemu podstawowych wartości, które przyswoiliśmy w dzieciństwie i które stały się dla nas tak naturalne, że ich sobie nie uświadamiamy.

Wiedząc, że kultura organizacyjna to „sposób, w jaki grupa ludzi rozwiązuje problemy i rozstrzyga dylematy” [Trompenaars, Mampolen-Turner 2002, s. 19], możemy przyjąć, iż te same wartości podzielane przez pracowników, a ważne dla funkcjonowania organizacji, sprzyjają budowaniu grupowej tożsamości i wspólnego zaangażowania, tworzeniu wizji przyszłości, kształtowaniu czy podtrzymywaniu więzi, czyli kształtowaniu takich zachowań organizacyjnych, wśród których są przydatne do funkcjonowania organizacji w warunkach odnowy. Odnowa to zmiana polepszająca stan czegoś [Bralczyk (red.) 2006, s. 491; Kopaliński 2007, s. 376]. Natomiast odnowa organizacji to radykalna zmiana w przedsiębiorstwie¹. Kultura organizacji może wspomóc procesy odnowy wtedy, gdy będzie wspólnym, zintegrowanym zbiorem wartości i poglądów jej członków [Martin 1992].

Również na wartości i przekonania w definiowaniu kultury organizacyjnej zwraca uwagę A. Brown. Uważa, że odnosi się ona „do zespołu przekonań, wartości i wyuczonych sposobów postępowania, który rozwinął się w trakcie historii organizacji i który jest manifestowany przez fizyczne elementy organizacji oraz zachowania jej członków [Brown 1998, s. 9]. G. Hofstede i G.H. Hofstede [2007, s. 48] na podstawie swych badań stwierdzili, że kultura jest niepisaną książką „praw rządzących grą społeczną. Prawa te są przekazywane innym członkom społeczeństwa i zapadają głęboko w ich umysły”. Część wspomnianych członków stanowi część społeczności różnych organizacji. Nadmienmy, że kultura organizacyjna jest zakotwiczona w umysłach nie tylko członków organizacji, lecz także interesariuszy. Czy zatem łatwo i szybko można zmieniać ich zachowania? Pracownicy przenoszą swoje doświadczenia z domu rodzinnego i szkoły do organizacji, czyli stosunek wobec rodziców, nauczycieli „przekładają” na postawę wobec przełożonego i kolegów z zespołu.

Wartości, jeden z istotnych elementów kultury, są tym, co jest cenne i warte pożądanego, są wyznacznikami zachowań członków organizacji, drogowskazem ich postępowania. Do wartości odnoszą się normy, ale one nie są *stricte* wartościami. Są formą kontroli społecznej i jeśli nie są przestrzegane przez członków grupy, to są zagrożone sankcjami z jej strony [Schein 2009]. Od stopnia zgodności uznawanych

¹ Wcześniej pojawiło się pojęcie „odrodzenie organizacji”, jako reakcja na sytuację, gdy ujawnia się niski potencjał jej działania. Potrzebna jest odnowa, jak pisze J. Machaczka [1998, s. 20] „całościowa i zintegrowana zmiana, obejmująca zarówno działania z zakresu restrukturyzacji, jak również rewitalizacji”.

wartości przez pracowników zależy spójność grupy [Connor, Becker 1975]. Wartości, zdaniem G. Hofstede [2000], mają wpływ na takie formy zachowań, które są uznawane za najbardziej właściwe i skuteczne w danej sytuacji. Wspomniany autor uważa, że wartości wyznaczają postawy, one – zachowania, a te – wartości.

W warunkach odnowy ważne są przejrzyste wartości przedsiębiorstwa, ich uznanie i realizowanie oraz to, że pracownicy niezależnie od zajmowanego stanowiska wiedzą, jakich zachowań organizacyjnych od nich się oczekuje, a one są przecież wyznaczone przez wartości, o czym pisała M. Ossowska (za: [Stankiewicz 1995]). Wartości są bardziej trwałym elementem kultury niż praktyki [Hofstede, Hofstede 2007, s. 33]. E.B. Taylor [1924] zaproponował, by te ostatnie nazwać konwencjami, zwyczajami, nawykami, tradycjami, porządkami czy obrządkami.

Nasze rozważania skoncentrowaliśmy na wartościach uznawanych i realizowanych oraz pożądanym przez pracowników w organizacji, które sprzyjają odnowie oraz na antywartościach, które determinują czy zmniejszają szanse na sanację². Zatem celem artykułu uczyniliśmy odpowiedź na pytania dla dwóch poziomów:

- 1) organizacji i w tym względzie takie oto pytania, jak:
 - jakie wartości są najpowszechniej (najczęściej) uznawane i realizowane oraz odczuwane i w jakich organizacjach, biorąc pod uwagę ich wielkość, status czy branżę?
 - jakie antywartości są najpowszechniejsze i w których organizacjach?
- 2) pracowników i w tym względzie takie pytanie, jak:
 - które wartości są podzielane przez: pracowników poziomu operacyjnego, kierownictwo i specjalistów (kreatywna część członków organizacji)?

2. Charakterystyka próby badawczej

By odpowiedzieć na postawione pytania, przeprowadzono badania. Objęto nimi 102 pracowników lubuskich przedsiębiorstwa. Większość badanych (42,2%) stanowili pracownicy operacyjni, co trzeci był specjalistą (32,4%), co piąty (22%) zajmował stanowisko kierownicze. Były to także osoby, które zmieniały miejsce pracy dwa razy i więcej (50,9%) lub które stale pracowały w jednej – tej samej – firmie (28,4%). Trzecia część respondentów była zatrudniona w małych (33,3%) i dużych (30,4%) przedsiębiorstwach, prawie czwarta (23,5%) – w mikro, a pozostali – w średnich (12,7%)³. Ze względu na status prawny byli to przedstawiciele spółek (42,2%), przedsiębiorstw stanowiących własność indywidualną (24,5%) oraz przedsiębiorstw państwowych (15,7%). Badani pracowali w firmach należących do takich branż, jak: handel i naprawy (17,6%), przemysł (13,7%) oraz pośrednictwo finansowe (10,8%)⁴.

² Sanacja jest synonimem odnowy (zob.: [Słownik synonimów 2007, s. 380]).

³ Klasyfikacja zgodnie z ustawą Prawo o działalności gospodarczej z dn. 19.11.1999, DzU Nr 101, poz. 1178.

⁴ Zgodnie z klasyfikacją EKD [„Rocznik Statystyczny” 2009].

3. Powszechność uznawanych i realizowanych wartości w badanych przedsiębiorstwach

Respondenci otrzymali do analizy siedemnaście wartości i określili swój stosunek do nich – wybrali wartości przez nich uznawane i realizowane w ich organizacji oraz wskazali na te, które nadal są odczuwane przez pracowników jako istotne wyznaczniki przejawiania pożądanego zachowań w sytuacji odnowy. Za najpowszechniej (60% i więcej) uznawane i realizowane wartości badani uznali: odpowiedzialność, orientację na zrozumienie potrzeb klienta i jego wymagań, uczciwość, wzajemną pomoc i wiarygodność. Mniej powszechnie (powyżej 50%) uznawanymi i realizowanymi okazały się takie wartości, jak: jakość pracy, odnoszenie sukcesu, osiągnięcie satysfakcji przez klienta, utrzymanie tempa pracy w kontekście konkurencyjności, praca zespołowa, zaangażowanie, wzajemny szacunek (tab. 1).

Są to ważne wartości dla sytuacji odnowy. Większość była identyfikowana w różnych badaniach. Można domniemywać, że następuje ich utrwalenie, zakotwiczenie w świadomości pracowników. Nawet orientacja na klienta, którą parę lat temu wprowadzono do polskich przedsiębiorstw jako wartość, stała się uznawaną i powszechnie (65,7%) realizowaną. Słabo jednak dostrzegali jej rolę w wyznaczaniu zachowań pracowników. Co siódmy badany nie ustosunkował się do tej wartości oraz rzadko (41,2%) uznano za ważne zachęcanie klientów do stawiania wysokich wymagań producentom czy usługodawcom.

Analiza wyników zawartych w tab. 1 pozwoliła na stwierdzenie, że w deficycie – w sensie uznawania i realizowania istotnych dla przebiegu procesów odnowy, są takie wartości, jak: wzajemne dostosowywanie się i wymiana wiedzy poprzez wertykalne i horyzontalne komunikowanie się między członkami organizacji oraz autonomia pracowników.

Odpowiedzialność jest najczęściej (35,2%) uznawaną i realizowaną wartością w małych przedsiębiorstwach, spółkach (42,3%) i w handlu (19,7%) niż w pozostałych branżach, mniej powszechnie (25,4%) w mikro i dużych organizacjach, w prywatnych (22,5%) i znacznie rzadziej – w przemyśle (15,4%). Natomiast omawianą wartość najpowszechniej odczuwają pracownicy dużych przedsiębiorstw (39,3%) i słabiej (32,1%) – prywatnych, oraz osoby zatrudnione w handlu i przemyśle (14,3%). Tę wartość najpowszechniej uznają i realizują pracownicy operacyjni (40,9%) oraz osoby, które zmieniały dwa i więcej razy miejsce pracy (ok. 49%). Ostatni odczuwają ją najczęściej (57,1%), podobnie jak specjaliści (50,0%).

Kolejna wartość: orientacja na zrozumienie potrzeb klienta i jego wymagań jest najpowszechniej uznawana i realizowana w małych (32,8%) i dużych (31,3%) przedsiębiorstwach oraz w spółkach (47,8%). I tam jest najczęściej (36,7%) odczuwana przez pracowników. Ta wartość jest uznawana i realizowana przede wszystkim w handlu (20,9%) i przemyśle (16,4%), choć niezbyt powszechnie. Natomiast jest odczuwana w wymienionych uprzednio branżach (handel, przemysł), a ponadto w budownictwie (10%).

Tabela 1. Wartości w organizacji

Lp.	Wartość	Uznawane i realizowane		Odczuwane		Brak odpowiedzi	
		N	w %	N	w %	N	w %
1	Odpowiedzialność	71	69,6	30	29,5	3	2,9
2	Orientacja na zrozumienie potrzeb klienta i jego wymagań	67	65,7	31	30,4	5	4,9
3	Uczciwość	66	64,7	37	36,2	1	1,0
4	Wzajemna pomoc	66	64,7	34	33,3	3	2,9
5	Wiarygodność	62	60,8	39	38,3	3	2,9
6	Jakość pracy	58	56,9	45	44,1	2	2,0
7	Odnoszenie sukcesu	58	56,9	39	38,2	5	4,9
8	Osiągnięcie satysfakcji przez klienta	57	55,9	40	39,3	6	5,9
9	Utrzymanie tempa pracy w kontekście konkurencyjności	57	55,9	37	36,3	8	7,8
10	Praca zespołowa	56	54,9	45	44,1	2	2,0
11	Zaangażowanie	55	53,9	45	44,2	3	2,9
12	Wzajemny szacunek	53	52,0	49	48,0	1	1,0
13	Lojalność	51	50,0	49	48,1	3	2,9
14	Poziome komunikowanie się między zespołami/komórkami	51	50,0	46	45,1	6	5,9
15	Zachęcanie klientów do stawiania nam wysokich wymagań	42	41,2	47	46,1	14	13,7
16	Autonomia	39	38,2	52	51,0	12	11,8
17	Skuteczna komunikacja pionowa w obu kierunkach	37	36,3	62	60,8	4	3,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Omawiana wartość jest uznawana i realizowana najpowszechniej przez specjalistów (37,3%) i nieco rzadziej (34,3%) przez pracowników operacyjnych. Ostatni najczęściej ją odczuwają. Natomiast nikła jest powszechność odczucia (20%) wśród kierownictwa.

Uczciwość jest najpowszechniej uznawana i realizowana w małych przedsiębiorstwach (36,4%), w spółkach (43,9%) i bardzo rzadko (16,7%) w handlu, w innych branżach – prawie wcale. Natomiast odczuwają potrzebę tej wartości najczęściej (40%) w dużych przedsiębiorstwach, znacznie rzadziej w prywatnych (28,7%).

Omawianą wartość uznają i realizują pracownicy operacyjni (39,4%) i specjaliści (33,3%) i te kategorie odczuwają jej potrzebę. Również i w przypadku tej wartości jest ona powszechniej uznawana i realizowana przez osoby o większej liczbie zmian miejsca pracy (48,5%). I one też ją powszechniej odczuwają.

Wartość wzajemna pomoc jest najpowszechniej uznawana i realizowana w małych przedsiębiorstwach (34,8%), a odczuwana przez pracowników dużych przedsiębiorstw (36,4%), zatrudnionych w spółkach (42,4%), w handlu (21,2%) oraz bardzo rzadko w przemyśle i budownictwie (12,1%).

Najpowszechniej uznają i realizują tę wartość pracownicy operacyjni, a odczuwają częściej – specjaliści. Również, jak w przypadku poprzednich wartości, częściej odczuwają ją pracownicy, którzy zmienili dwa i więcej razy miejsce pracy.

Wiarygodność jest uznawana i realizowana prawie tak samo powszechnie w małych (30,7%) i w dużych (29,0%) przedsiębiorstwach i w nich jest też najczęściej odczuwana przez pracowników. Najczęściej jest uznawana i realizowana w spółkach i prywatnych firmach oraz w handlu i w nim też najczęściej odczuwana.

Omawianą wartość najpowszechniej uznają i realizują pracownicy wykonawczy (40,3%) oraz rzadziej – kierownicy (32,3%), ale odczuwają najczęściej specjaliści (48,7%). Również najpowszechniej, jak w przypadku dotychczas omówionych, te wartości uznają i realizują osoby, które zmieniły dwa i więcej razy pracę. I tak samo jest w przypadku odczuwania tej wartości.

Propagowanie zaprezentowanych wartości najczęściej dokonuje się podczas zebrań (69,6%), szkoleń (59,8%), bezpośrednich spotkań z klientem (50,0%), imprez okolicznościowych (47,1%) i wyjazdów firmowych (37,3%). Bardzo rzadko: podczas seminariów (7,8%) i na kartkach bezpośrednio przekazywanych pracownikom (5,9%). Wymienione najczęstsze sposoby propagowania są stosowane przede wszystkim w małych i dużych przedsiębiorstwach⁵.

4. Czy preferowane zachowania kierowników wobec pracowników sprzyjają odnowie?

Chcąc odpowiedzieć na tak postawione pytanie, prosiliśmy badanych o wskazanie zachowań preferowanych przez kierowników wobec pracowników. Okazało się, że większość (73,6%) kierowników pomija pracowników przy analizowaniu ważnych problemów organizacji, rzadko (38,2%) stosuje się burzę mózgów celem rozwiązania problemów przedsiębiorstwa (tab. 2).

Większość menedżerów (69,6%) koncentruje się na efektywności, którą uznają za ważniejszą niż pomysłowość (zachowania sprzyjające innowacjom) pracowni-

⁵ Jak zauważa Ch. Fourier, to w przedsiębiorstwach, w których zatrudnienie przekroczy dziesięciu pracowników, systematyczny wzrost ich liczby stanowi utrudnienie np. w obiegu decyzji (za: [Czerska, Rutka 2004, s. 25]). Wyjaśnia to także koncepcja Greinera i ujęte w niej kryzysy organizacji. W małych organizacjach formalizacja nie jest potrzebna, wymienione sposoby propagowania są naturalne, a funkcjonowanie dużych organizacji wymaga formalizacji, przyjęcia zasad, a te są jednymi z ważniejszych.

ków. Wielu nie daje czasu w ciągu dnia na: twórczą zabawę (70,6%), szalone pomysły (61,8%) czy wypróbowywanie nowych inicjatyw (52%). Część (49%) pozwala na tradycyjne twórcze działanie, czyli zgłoszenie uwag/pokazywanie efektów.

Tabela 2. Powszechność zachowań menedżerów wobec pracowników

Zachowanie	Liczba wskazań (w%)		Brak odpowiedzi
	zawsze i prawie zawsze	nigdy lub prawie nigdy	
Analizowanie ważnych problemów tylko przez kierowników (bez udziału pracowników)	73,6	24,5	2,0
Koncentracja wyłącznie na efektywności, którą uznaje się za ważniejszą niż innowacje	69,6	25,5	4,9
Zaniedbywanie techniki burzy mózgów	56,9	38,2	4,9
Obarczanie pracowników winą za porażki	56,8	41,2	2,0
W szkoleniach pomija się rozwijanie takich umiejętności, jak:			
– przystosowanie się do zmian	55,8	40,2	3,9
– zadawanie pytań	49,0	45,1	5,9
– poszukiwanie pomysłów	48,1	45,1	6,9
– analizowanie problemów	47,1	47,1	5,9
W systemie motywacyjnym nie uwzględnia się kryteriów związanych z innowacyjnością	51,0	46,1	2,9
Krytykowanie nowych pomysłów, wytykanie ich słabych punktów	50,0	45,1	4,9
W ciągu dnia pracy nie „daje się” czasu na:			
– wypróbowywanie nowych inicjatyw	44,2	52,0	3,9
– szalone pomysły	32,4	61,8	5,9
– twórczą zabawę	21,6	70,6	7,8
W opracowywaniu zmian pomija się pracowników, którzy kontaktują się z klientami	44,1	51,0	3,9
Unikanie rekrutowania pracowników śmiało myślących, odważnych, poszukiwawczych	41,1	52,9	5,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Ponad połowa (56%) kierowników obarcza pracowników winą za porażki, krytykuje ich nowe pomysły (51%). W szkoleniach różna jest powszechność pomijania rozwoju takich umiejętności, jak: zadawanie pytań (49%), przystosowywanie pra-

owników do zmian (55,8%), poszukiwanie pomysłów (48,1%) czy analizowanie problemów (47,1%).

W motywacyjnym nie uwzględnia się kryteriów związanych z innowacyjnością (51%) oraz pomija się w opracowywaniu zmian tych pracowników, którzy kontaktują się z klientami. Niesprzyjająca dla odnowy przedsiębiorstwa jest powszechność preferowanych antywartości w badanych organizacjach, a zwłaszcza: kwestionowanie autorytetów (69,6%), niechęć do ryzyka (59,8%), podtrzymanie standardowych działań (47,1%).

5. Podsumowanie

W sytuacji odnowy, nie tylko nieprzewidywalnych zmian, ale też w różnym ich rytmie jedne wartości „wyciszają się” w przedsiębiorstwie, inne stają się ważniejsze. Wszystko to utrudnia kierującym nadążanie za rozwojem sytuacji i przewidywanie przyszłości. Zmieniają się wprawdzie zachowania pracowników, u podłoża których pojawiają się nowe normy, a nawet wartości, ale też wiele nadal jest aktualnych. Kierujący powinni wykazywać czujność i wrażliwość na te najpowszechniej podzielane wartości i konstatować, czy wyzwalają one zachowania organizacyjne pracowników, sprzyjające odnowie przedsiębiorstwa.

W badanych przedsiębiorstwach okazały się nimi: odpowiedzialność, orientacja na zrozumienie potrzeb klienta i jego wymagań, uczciwość, wzajemna pomoc i wiarygodność. Przy czym trzeba zwrócić uwagę na to, że na te wartości wskazywało mniej niż 70% respondentów, a ich odczucie potrzeby tych wartości było najniższe wśród wszystkich analizowanych. Najpowszechniej odczuwanymi wartościami okazały się autonomia i skuteczna komunikacja pionowa w dół i w górę, a te wartości były najmniej powszechnie realizowane w badanych organizacjach.

Jeśli chodzi o wielkość organizacji, na uwagę zasługuje to, że w małych powszechnie uznawano i realizowano wszystkie wartości, a ich pracownicy odczuwali przede wszystkim dwie: wiarygodność i orientację na potrzeby klienta. Podobne wyniki otrzymano dla ostatniej w dużych przedsiębiorstwach i takie same w firmach zajmujących się handlem. Wiarygodność okazała się wartością uznawaną, realizowaną i odczuwaną również w przedsiębiorstwach prywatnych, a uczciwość i orientacja na klienta – w spółkach.

Interesujące wydaje się realizowanie wartości wzajemnej pomocy oraz odpowiedzialności w małych przedsiębiorstwach i odczuwanie ich potrzeby w dużych, co może świadczyć o zbytnej formalizacji tych ostatnich, braku takich wartości w kulturze organizacyjnej albo jej kształtowaniu.

Zastanawiająca jest natomiast sytuacja w handlu, gdzie odpowiedzialność i uczciwość są powszechnie uznawane i realizowane, a jednocześnie słabo odczuwane oraz mało powszechnie odczuwane w prywatnych przedsiębiorstwach. Odpowiedzialność jest słabo odczuwana i słabo realizowana w przemyśle. Czy są to

organizacje, w których owe wartości rzeczywiście nie mają znaczenia, czy raczej nie są utrwalane w kulturze organizacyjnej?

Biorąc pod uwagę poziom pracownika, warto zauważyć, że wartości uwzględnione w badaniach są uznawane, realizowane i odczuwane przez osoby, które zmieniały miejsce pracy. Pożądane jest zwiększanie uczestnictwa osób z wiedzą i doświadczeniem. Na uwagę zasługuje także to, że takie wartości, jak: odpowiedzialność, uczciwość, wzajemna pomoc oraz wiarygodność, są uznawane i realizowane przez pracowników operacyjnych, ale ich potrzebę częściej odczuwają specjaliści. Warto włączać ich w procesy służące odnowie. Natomiast wiarygodność jest słabo uznawana i realizowana przez kierowników, co może mieć negatywny wpływ w sytuacji odnowy. Niepokojące staje się także nikłe odczuwanie przez tę kategorię respondentów orientacji na zrozumienie potrzeb klienta i jego wymagań. Może to świadczyć o postrzeganiu odnowy jako sytuacji na tyle niezwykłej, że kierownicy uznają, iż pracownicy będą w niej uczestniczyć bez względu na ich zachowanie. Biorąc jednak pod uwagę to, że antywartością jest kwestionowanie autorytetu, powstaje pytanie: czy do realizacji koniecznych działań w sytuacji odnowy wystarczy wykazane uznawanie, realizowanie i odczuwanie przez pracowników operacyjnych orientacji na klienta? Tym bardziej, że raczej nie podejmują oni ryzyka i stosują standardowe działania.

Literatura

- Botterill M., *Changing Corporate Culture*, „Management Services” 1990, Vol. VI.
- Bralczyk J. (red.), *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Brown A., *Organizational Culture*, Pitman Publishing, London 1998.
- Connor P.E., Becker B.W., *Values and the organization: Suggestions for research*, „Academy of Management Journal” 1975, No. 3.
- Czerska M., Rutka R., *Formalizacja jako droga wyjścia z kryzysu i fazy wzrostu organizacji*, [w:] K. Kozakiewicz (red.), *Strategie przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu Nr 50, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004.
- Hofstede G., *Cultures and Organisations Software of the Mind: Intercultural Co-operation and Its Importance for Survival*, Harper Collins Publishers London 1994.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Wydawnictwo Rytm, Warszawa 2007.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998.
- Martin J., *Culture in Organization*, Oxford University Press, New York 1992.
- Peppard J., Rowland Ph., *Re-engineering*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
- „Rocznik Statystyczny”, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.
- Słownik synonimów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

- Stankiewicz J., *Socjologia organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej, Zielona Góra 1995.
- Supennat J., *Zarządzanie strategiczne. Pojęcie i koncepcja*, Wydawnictwo Kolonia Limited, Wrocław 1998.
- Taylor E.B., *Primitive culture*, Gloucester, Smith M.A., 1924.
- Trompenaars F., Mampolen-Turner C., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

VALUES – AN IMPORTANT ELEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN TERMS OF RECOVERY (IN THE LIGHT OF RESEARCH RESULTS)

Summary: The article presents the importance of organizational culture in terms of recovery, in particular the attention is focused on the values recognized and implemented in the organization and desired by workers, and on negative values that determine whether to reduce the chances of sanitation. The results of studies show the universality of values and negative values.