

Mgr Katarzyna Dajczak*

RÓŻNORODNOŚĆ KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Zarys treści: Współczesna rzeczywistość gospodarcza wymusza na przedsiębiorstwach ciągłą pracę nad budowaniem przewagi konkurencyjnej. Wspólną płaszczyzną poszukiwań tej przewagi staje się kultura organizacyjna. Przyszłość zarządzania firmą spoczywa w jej rozwoju. Kultura organizacyjna jest podstawą tożsamości firmy, determinacją sukcesu, źródłem rozwoju, budulcem odpowiedniego wizerunku w oczach klientów... Jednakże nie przez wszystkich rozumiana jest jednakowo, stąd różnorodne podejścia w definiowaniu tego pojęcia.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie różnorodności w definiowaniu i pojmowaniu kultury organizacyjnej oraz jej kształtowania dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, tożsamość firmy, kształtowanie kultury organizacyjnej, zintegrowany model kultury organizacyjnej

Wprowadzenie

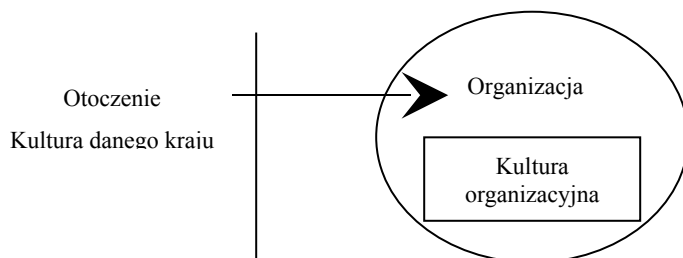
Współczesna rzeczywistość gospodarcza, rządząca się prawami rynkowymi, wymusza na przedsiębiorstwach ciągłą pracę nad budowaniem przewagi konkurencyjnej. Poszukując obszarów, na których można zbudować tę przewagę, przedsiębiorstwa wyznaczają wiele kierunków poszukiwań, ale wspólną płaszczyzną ich aktywności jest rozwój tzw. kultury organizacyjnej, która jednak jest wieloznaczna i definiowana na wiele sposobów.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie różnorodności w definiowaniu i pojmowaniu kultury organizacyjnej oraz jej kształtowania dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.

Różnorodność pojęcia kultura organizacyjna

* Zakład Zarządzania, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska, asystent

Genezy pojęcia „kultura organizacyjna” można się upatrywać w rozwoju dwóch nurtów w teorii organizacji i zarządzania. Pierwszy wywodzi się z otoczenia firm i wynika z pytań o wpływ kultury narodowej konkretnych społeczności na zarządzanie, drugi to tzw. szkoła behawioralna, w której kręgu zainteresowań znajdują się procesy interpersonalne i dynamika grupowa wewnątrz organizacji¹.



Rysunek 1. Kultura organizacyjna jako produkt oddziaływania danego kraju

Figure 1. Organizational culture as a produce of the influence of a country

Źródło: K. Konecki, *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [w] *Szkice z socjologii zarządzania*, red. K. Konecki i P. Tobera, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

Source: K. Konecki, *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [In.] *Szkice z socjologii zarządzania*, red. K. Konecki i P. Tobera, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

Nurt „zewnątrorganizacyjny” definiuje kulturę jako coś, co powstaje poza organizacją i co wnosi się do organizacji²; jako zewnętrzny czynnik wpływający i determinujący bezpośrednio zachowania pracownicze i menedżerskie w danym kraju³. Jest to zatem czynnik praktycznie niemożliwy do zmiany, na który każdy jest skazany ze względu na miejsce urodzenia i wychowania. Dlatego też nurt ten jest równoznaczny ze rozumieniem kultury jako zmiennej niezależnej⁴. W tej perspektywie uważa się, że struktura organizacyjna i wyniki

¹ G. Aniszewska, *Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”*, „Przegląd Organizacji” 10/2003.

² *Ibidem*

³ K. Konecki, *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [w] *Szkice z socjologii zarządzania*, red. K. Konecki i P. Tobera, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

⁴ L. Smircich, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 28/1983

działania danej organizacji mogą być wyjaśnione przez specyficzne cechy danej kultury narodowej⁵. Zmieniające się wartości i oczekiwania społeczeństw kształtują kulturę narodową, a ta wpływa na to, co się dzieje w przedsiębiorstwach szczególnie w aspektach sposobu komunikacji w firmach, przywództwa, motywowania i modelu organizacji⁶.

Krytycy tego podejścia twierdzą, że kontekst pracy i definicje sytuacji (interpretacje indywidualne, w których istnieje pewien element dowolności i osobistego wyboru) oraz organizacji dokonywane przez uczestników procesu pracy nie mogą być tu uchwycone. Dlatego też faktyczne działania pracowników w organizacji są uwzględniane w tego typu analizie w stopniu bardzo ograniczonym, głównie ze względu na przyjętą metodologię (ilościową), która bada głównie zobiektywizowane aspekty kultury oraz zachowań (np. głoszone wartości i postawy czy też przestrzeganie norm społecznych)⁷.

Drugi nurt traktuje kulturę organizacyjną jako czynnik wewnętrzny organizacji uzależniony od istnienia innych elementów organizacyjnych, np. praw własności i zakłada, że jest ona wewnętrzną właściwością organizacji. Kultura organizacyjna w tym podejściu definiowana jest jako system założeń, norm i wartości wspólny dla członków organizacji, który może być obiektywnie opisany czyli utrwalony sposób, w jaki działa się w organizacji⁸. Z tego przekonania wywodzi się model kultury organizacyjnej E. Scheina⁹ zakładający, że kultura organizacyjna składa się z trzech poziomów: artefakty, normy i wartości, podstawowe założenia kulturowe determinujące zachowania pracowników. Podejście to bardzo mocno osadzone jest w funkcjonalizmie, co oznacza, że kultura organizacyjna jest tu traktowana jako jeden z wielu elementów organizacji lub jako zmienna pośrednicząca w korelacjach pomiędzy innymi zmiennymi organizacyjnymi¹⁰. Opisywanie czym jest i z czego się składa kultura organizacyjna służy analizie jej wpływów wewnątrz firmy i możliwości dopasowania się do warunków otoczenia. W takim podejściu przewidywalność i efektywność stają się tu najważniejszymi czynnikami zarządzania, a kultura organizacyjna jest zaś tylko instrumentem pozwalającym na osiągnięcie tego stanu¹¹.

⁵ G. Redding, *Kultura i przedsiębiorczość emigrantów chińskich*, [w] *Kultura przedsiębiorczości*, red. B. Berger, Oficyna Literatów „Rój”, Warszawa 1994.

⁶ G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

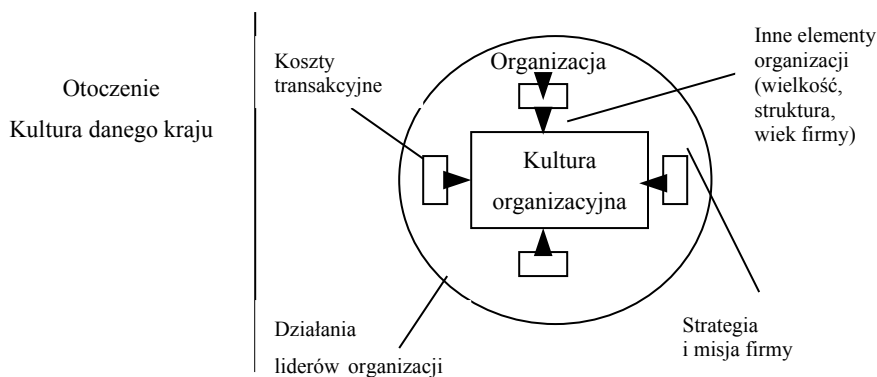
⁷ www.centrumwiedzy.edu.pl, K. Konecki, *Kultura organizacyjna*, stan na 08.11.2007.

⁸ A. Malakzadeh, A. Nahavandi, *Acculturation in Mergers and Acquisitions*, „Academy of Management Review” 1/1988.

⁹ Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1985.

¹⁰ K. Konecki, *Kultura...*, *op.cit.*

¹¹ G. Aniszewska, *Geneza...*, *op.cit.*



Rysunek 2. Kultura jako zmienna zależna

Figure 2. Culture as dependant variable

Źródło: K. Konecki, Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze, [w] Szkiecy z socjologii zarządzania, red. K. Konecki i P. Tobera, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

Source: K. Konecki, Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze, [in] Szkiecy z socjologii zarządzania, red. K. Konecki i P. Tobera, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002

Krytycy tego podejścia twierdzą, że model ten w niewiele większym stopniu niż poprzedni uwzględnia dynamikę wewnętrzną kultury organizacyjnej i jej relację z koordynowanymi działaniami, i indywidualnymi interpretacjami pracy i jej aspektów, dokonywanymi przez samych pracowników. Kultura organizacyjna jest tu ciągle traktowana deterministycznie jako jeden z wielu elementów organizacji, lub jako zmienna pośrednicząca w korelacjach pomiędzy innymi bardziej uniwersalnymi zmiennymi organizacyjnymi¹².

Istnieje jeszcze trzecie podejście w definiowaniu kultury organizacyjnej. Zwolennicy tego podejścia mówią o indeterministycznym modelu analizy kultury organizacyjnej lub tzw. metaforze rdzennej¹³. Kultura organizacyjna traktowana jest jako byt autonomiczny, niezdeteminowany ani kulturą występującą w otoczeniu danego kraju, ani też innymi niezależnymi od niej czynnikami środowiska wewnętrznego organizacji, co oznacza, że każda

¹² www.centrumwiedzy.edu.pl, *op.cit.*

¹³ Porównaj G. Aniszewska, *Geneza...*, *op.cit.* oraz K. Konecki, *Kultura...*, *op.cit.*

organizacja jest kulturą¹⁴. Kultura organizacyjna jest bowiem konsekwencją subiektywnie postrzeganych i interpretowanych granic grupy czy organizacji.



Rysunek 3. Indeterministyczny model kultury organizacyjnej

Figure 3. Integrated model of the organization culture

Źródło: K. Konecki, *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [w] *Szkice z socjologii zarządzania*, red. K. Konecki i P. Tobera, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

Source: K. Konecki, *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [in] *Szkice z socjologii zarządzania*, red. K. Konecki i P. Tobera, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

Nie można, zatem kultury organizacyjnej traktować jako strukturę norm i wartości, ale proces interpretacji, ekspresji ludzkiej świadomości¹⁵. Właściwie można byłoby organizację, w świetle tej teorii, nazwać zbiorem doświadczeń poszczególnych ludzi, konstrukcją społeczną, siecią znaczeń, którą oplątany jest człowiek¹⁶. Sieć znaczeń obejmuje reguły działania wpisane w podstawowe założenia, język, wiedzę oraz symbole takie, jak: mity, ideologie, rytuały, opowieści organizacyjne¹⁷.

Krytycy tego podejścia powiadają, iż koncentruje się ono głównie na opisie kultury organizacyjnej, a nie na jej wyjaśnianiu, na pojęciach swoistych dla danych kultur a nie na pojęciach uniwersalnych. Trudno więc kusić się na

¹⁴Porównaj L. Smircich, *Concepts...*, *op.cit.* oraz G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.

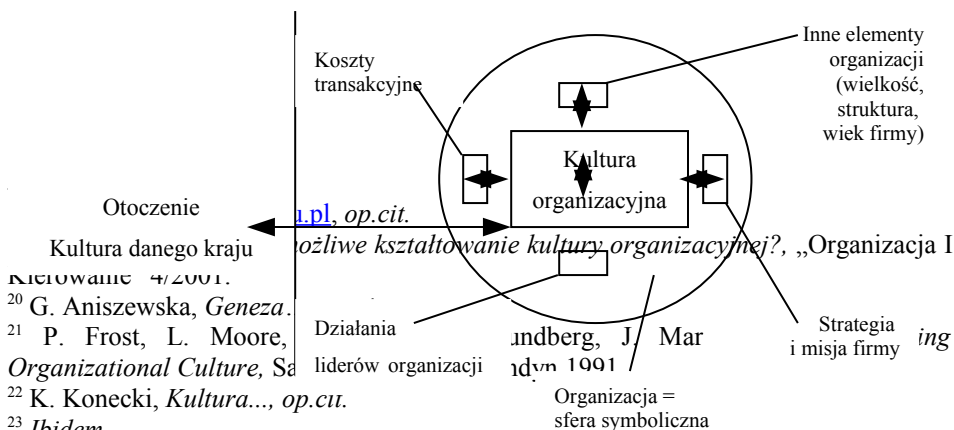
¹⁵G. Aniszewska, *Geneza...*, *op.cit.*

¹⁶M. Hatch, *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford 1997.

¹⁷K. Konecki, *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.

ogólne twierdzenia wyjaśniające przyczyny zachodzenia określonych zjawisk w organizacji. Głównie przeprowadza się tutaj „badania przypadku” czyli pojedynczych, bądź zaledwie kilku firm czy przedsiębiorstw, co uniemożliwia generalizację, a nawet szerszą diagnozę¹⁸.

Różnorodność podejść analitycznych w badaniach kultury organizacyjnej stworzyła tak różne definicje kultury organizacyjnej. Definicje te nie są całkowicie sprzeczne, lecz tworzą obraz różnych aspektów złożonego fenomenu kultury organizacyjnej¹⁹. Kompromisem pomiędzy nimi jest koncepcja kultury organizacyjnej uważanej jako system kolektywnie akceptowanych znaczeń, zrozumiałych dla uczestników organizacji, powodującym powtarzalność zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji, postaw²⁰. Tak naprawdę tylko połączenie tych trzech perspektyw poznania pozwala w pełni zrozumieć zjawisko kultury organizacyjnej²¹. Kultura organizacyjna, bowiem, jest to istność wytwarzana zarówno w otoczeniu organizacyjnym (zmienna niezależna), wewnątrz organizacji (zmienna zależna), jaki i w „umysłach ludzi” (metafora rdzenna)²². Dzieje się tak, ponieważ kultura organizacyjna jest zarówno uzależniona od kultury danego kraju oraz od wewnętrznych elementów organizacji, jak również może być, od powyższych dwóch dziedzin wpływu, częściowo niezależna ze względu na autonomię ludzkich działań zachodzących w organizacjach. Kultura organizacyjna może wpływać zwrotnie na funkcjonowanie niektórych elementów organizacji oraz na kulturę danego kraju²³. Takie spojrzenie na kulturę organizacyjną oddaje sedno tego zjawiska i faktyczną dynamikę tworzenia się tej kultury, a sukces przedsiębiorstw może być przypisany świadomie kształtowanej przez menedżment kulturze organizacyjnej²⁴.



18 G. Aniszewska, *Geneza...*

19 P. Frost, L. Moore, *Organizational Culture, Sa...*

20 K. Konecki, *Kultura..., op.cit.*

21 *Ibidem*

22 Porównaj C. Sikorski, *Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej*, IWZZ, Warszawa 1986 oraz C.Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H.Beck, Warszawa 2002.



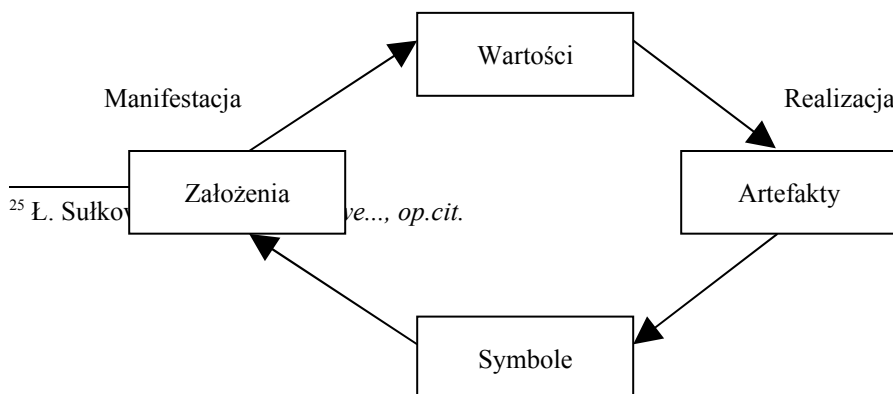
Rysunek 4. Zintegrowany model kultury organizacyjnej

Figure 4. Integrated model of the organization culture

Źródło: K. Konecki, *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [w] *Szkice z socjologii zarządzania*, red. K. Konecki i P. Tobera, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

Source K. Konecki, *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [in'] *Szkice z socjologii zarządzania*, red. K. Konecki i P. Tobera, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

Tak szerokie ujmowanie kultury niesie jednak ze sobą pewne niedoskonałości. Brak możliwości analitycznego podejścia i operacjonalizacji tej szerokiej definicji kultury organizacyjnej ogranicza jej użyteczność poznawczą²⁵. Dlatego najczęściej spotyka się określenie kultury organizacyjnej jako wyuczonego i podlegającego ciągłemu kształtowaniu produktu grupowego doświadczenia opartego na wartościach, normach i symbolach, z których wynikają artefakty i zachowania członków danej organizacji. Taki obraz kultury organizacyjnej jest znamieny dla takich badaczy tematu, jak E. Schein, M.J. Hatch, G. Hofstede, Ph. Kotler czy J. Heskett. Wszyscy oni podkreślają wagę wspólnie wyznawanych wartości przez członków organizacji, determinujących sposoby zachowań organizacyjnych. M. Hatch podaje przy tym model kultury organizacyjnej, który nie tylko wymienia i porządkuje składniki kultury, ale przedstawia również sprzężenia zwrotne pomiędzy nimi (rys.5.)



Interpretacja

Symbolizacja

Rysunek 5. Model kultury według M.J.Hatch

Figure 5. M. J. Hatch's model of culture

Źródło: Hatch M., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford 1997.

Source Hatch M., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford 1997.

Kultura organizacyjna jest budulcem pożądaných zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego²⁶. Jest to możliwe dzięki sprzężeniom zwrotnym między kulturą organizacyjną a członkami organizacji. Z jednej strony kultura wpływa na ludzi w ten sposób, że przyjmują oni wspólne założenia, wartości, normy i postawy oraz kierują się nimi w swoich działaniach, z drugiej jednak ludzie wpływają na kulturę kształtując ją i rozwijając w pożądanym przez organizację kierunku²⁷.

Kształtowanie kultury organizacyjnej

Kształtowanie kultury organizacyjnej polega na celowej modyfikacji wartości, norm i wynikających z nich wzorów, które powinno prowadzić do nowych, spójnych i efektywniejszych w określonych warunkach konfiguracji kultury organizacyjnej²⁸. Należy zatem świadomie kształtować kulturę organizacyjną, ponieważ wyznacza ona ramy zachowań i determinuje decyzje podejmowane

²⁶ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.

²⁷ A. Stańda, *o niektórych zależnościach między kulturą organizacyjną a strategią przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe AE Kraków nr 3, Kraków 1999.

²⁸ Ł. Sułkowski, *Czy jest możliwe...*, *op.cit.*

przez wszystkich członków organizacji i tym samym decyduje o jej efektywności²⁹.

Za kształtowaniem kultury organizacyjnej przemawiają dodatkowo takie przesłanki, jak³⁰:

1. oddziaływanie kultury na wydajność jednostek;
2. wpływ kultury na motywację i zaangażowanie pracowników;
3. interakcja kultury i normatywnej kontroli zachowań organizacyjnych;
4. współoddziaływanie kultury z innymi podsystemami organizacji;
5. powstawanie modyfikacji wartości, norm i wzorów kulturowych zgodnie z założeniami zarządzających.

Wśród technik, które mogą służyć do kształtowania kultury, w tym jej utrwalania, korygowania, rozwijania i zmiany można wymienić³¹:

1. redefinicję wartości organizacyjnych;
2. tworzenie nowych reguł normatywnych;
3. zmianę elementów kultury (mity, opowieści, bohaterowie, wzorce, rytuały symbolika, tabu, język);
4. adaptację artefaktów do zmieniającego się rdzenia wartości;
5. kompozycję i dekompozycję misji;
6. projektowanie systemów komunikacji oraz władzy;
7. zmianę zawartości opisów stanowisk prac;
8. zebrania, dyskusje i szkolenia pracowników;
9. kształtowanie ról liderów w organizacji (np. jako agentów zmian, wzorców osobowych, bohaterów, innowatorów);
10. kształtowanie systemów motywacyjnych;
11. zmianę kryteriów selekcyjnych.

Zakończenie

²⁹ E. Gwiazda, *Badania socjologiczne kultury organizacyjnej*, „*Ekonomika I Organizacja Przedsiębiorstwa*” 10/2002

³⁰ Porównaj R. Kamiński, *Kultura organizacyjna a sprawność organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 9/2000

³¹ Ł. Sułkowski, *Czy jest..., op.cit.*

Kultura organizacyjna umożliwia płynną i ciągłą realizację zbiorowego wysiłku na rzecz doskonalenia organizacji³². Pomaga w stworzeniu warunków podstaw organizacyjnych dla stałego wzrostu poziomu systemów zarządzania. Tak więc w wyniku posiadanej świadomości każdy pracownik zdaje sobie sprawę, iż od efektów pracy uzależniony jest stan obecny i przyszły przedsiębiorstwa. Przyszłość zarządzania firmą spoczywa w rozwoju kultury organizacyjnej, która jest podstawą tożsamości firmy, determinacją sukcesu, źródłem rozwoju, budulcem odpowiedniego wizerunku w oczach klientów³³.

Aby można było utrzymać pozytywną kulturę organizacyjną przez długi czas, przede wszystkim musi istnieć polityka zarządzania organizacją, polityka ustanowiona przez silnego lidera, którego zachowania zawsze są nieskazitelne i godne szacunku. Następnie należy stworzyć solidny system edukacji i szkoleń wspierający realizację podstaw polityki zarządzania, wtedy wszyscy członkowie organizacji będą mogli zawsze praktykować najważniejsze koncepcje i zasady w swoich codziennych działaniach³⁴. A to z pewnością poprowadzi do lepszej doskonałości w zarządzaniu oraz znakomych wyników rynkowych. Stąd wniosek, że aby przeprowadzić efektywną zmianę, należy najpierw zrozumieć kulturę przedsiębiorstwa. Jeśli proponowane zmiany będą sprzeczne, np. z tradycją firmy, to najprawdopodobniej ich wdrożenie przyniesie znikome efekty. Kultura wpływa więc na sukces firmy i co więcej wpływ ten jest przewidywalny³⁵. Szczególnie wtedy, gdy zmiany kulturowe mają charakter ewolucyjny. Strategia inkrementalizmu kulturowego jest kompatybilna z wprowadzeniem stopniowych zmian do przedsiębiorstwa³⁶.

Bibliografia

1. Aniszewska G., *Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”*, „Przegląd Organizacji” 10/2003;
2. Frost P., Moore L., Louis M., Lundberg C., Martin J. (red.), *Reframing Organizational Culture*, Sage Publications, Londyn 1991;
3. Gwiazda E., *Badania socjologiczne kultury organizacyjnej*, „Ekonomika I Organizacja Przedsiębiorstwa” 10/2002;

³² S. Tkaczyk, *Strategia...*, *op.cit.*

³³ Ł. Sułkowski, *Problemy...*, *op.cit.*

³⁴ S. Tsutsumi, K. Tsuchihashi, *Przez TQM do doskonałości w zarządzaniu*, „Problemy jakości” 12/2001.

³⁵ A. Zarębska, *Kultura przedsiębiorstwa w procesie zmian organizacyjnych*, „Przegląd organizacji” 6/2002

³⁶ A. Zarębska, *ibidem*.

4. Hatch M., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford 1997;
5. Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000;
6. Kamiński R., *Kultura organizacyjna a sprawność organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 9/2000;
7. Konecki K., *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [w] *Szkice z socjologii zarządzania*, red. K. Konecki i P. Tobera, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002;
8. Konecki K., *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992;
9. Malakzadeh A., Nahavandi A., *Acculturation in Mergers and Acquisitions*, „*Academy of Management Review*” 1/1988;
10. Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997;
11. Reading G., *Kultura i przedsiębiorczość emigrantów chińskich*, [w] *Kultura przedsiębiorczości*, red. B. Berger, Oficyna Literatów „Rój”, Warszawa 1994;
12. Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1985;
13. Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H.Beck, Warszawa 2002;
14. Sikorski C., *Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej*, IWZZ, Warszawa 1986;
15. Smircich L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „*Administrative Science Quarterly*” 28/1983;
16. Stańda A., *o niektórych zależnościach między kulturą organizacyjną a strategią przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe AE Kraków nr 3, Kraków 1999;
17. Sułkowski Ł., *Czy jest możliwe kształtowanie kultury organizacyjnej?*, „*Organizacja i Kierowanie*” 4/2001;
18. Tkaczyk S., *Strategia zarządzania przedsiębiorstwem w oparciu o zasady TQM*, [w] *Materiały Konferencyjne VIII Konferencji Naukowej „Zarządzanie jakością, środowiskiem, wiedzą, bezpieczeństwem... – praktyka wzbogaca teorię”*, pod red. Z. Kłosa, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004;
19. Tsutsumi S., Tsuchihashi K., *Przez TQM do doskonałości w zarządzaniu*, „*Problemy Jakości*” 12/2001;
20. www.centrumwiedzy.edu.pl, K. Konecki, *Kultura organizacyjna*, stan na 08.11.2007;
21. Zarębska A., *Kultura przedsiębiorstwa w procesie zmian organizacyjnych*, „*Przegląd Organizacji*” 6/2002;
22. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.

Abstract

Diversity of the Organizational Culture

Contemporary economy forces enterprises to continuously building their competitive advantage. An organizational culture becomes a common platform of searching for this advantage. The future of an enterprise lays on its development. The organizational culture is the base of a firms identity, determines its success, being the source of its development and the constituent of its proper image in the eyes of its customers. Because the organizational culture is differently understood by different scholars and practitioners, hence diversity of definitions of this term. The aim of this paper is to depict the multiplicity of definitions and understanding of the organizational culture and its creation for accomplishing organizational goals.

Keywords: organizational culture, firm's identity, organizational culture shaping, integrated model of organizational culture.