

KULTUROWY KONTEKST FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI W POLSCE

Bogusz Miłucha

Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

1. Wprowadzenie

Kultury narodowe i organizacyjne są społecznymi fenomenami. Powodują one, że ludzie w zależności od przynależności do pewnej grupy lub kategorii osób różnie reagują i zachowują się w stosunku do sytuacji, odmiennie postrzegają środowisko naturalne, ale i role różnego typu instytucji społecznych, inaczej interpretują symbole i spostrzegają innych ludzi, rozmaicie interpretują i kształtują stosunki międzyludzkie, preferują lub negują relacje podporządkowania, ścisłą kontrolę, kary i nagrody, zakazy i nakazy, cenią lub negują dane wartości, posługują się odmiennymi językami. Zróżnicowań tych można wyliczać dziesiątki, ale ważne jest to, że dla danej grupy lub kategorii ludzi (np. narodu, społeczności regionu, zawodu lub pracowników danej organizacji) można wskazać pewne wspólne cechy sposobów myślenia i zachowania się. Zróżnicowania te powodują, że w odmiennych kulturowo grupach ludzi tworzących organizacje scentralizowane/zdecentralizowane systemy zarządzania funkcjonują lepiej lub gorzej, systemy partycypacji pracowniczej mają szersze lub węższe wykorzystanie, sprawność systemów komunikacji jest mniejsza lub większa, układ kanałów informacyjno-komunikacyjnych jest mniej lub bardziej złożony, panuje nastawienie na zmiany i innowacje lub na utrzymanie wewnętrznej równowagi, ceni się albo nie docenia wiedzy ludzi, wynagrodzenia kadr kierowniczych i pracowników są na różnych poziomach itd. Całość tych odmienności przekłada się na odmienny poziom skuteczności i ekonomiczności funkcjonowania organizacji oraz poziom rozwoju całej gospodarki.

Niniejszy rozdział podejmuje problem, który sformułować można w pytaniu: *czy polska kultura organizacyjna sprzyja wykorzystaniu koncepcji i metod zarządzania postulowanych jako adekwatne do warunków gospodarki opartej na wiedzy?* Innymi słowami: *czy kształt polskiej kultury organizacyjnej tworzy odpowiedni kontekst dla skutecznego zarządzania organizacjami we współczesnych warunkach gospodarczych?*

2. Kultura organizacji opartych na wiedzy

Budowanie gospodarki opartej na wiedzy jest procesem ścierania się dwóch tendencji: spontanicznego rozwoju gospodarki oraz świadomego konstruowania warunków gospodarczych w procesach politycznych [Jabłeczka 2008, s. 38]. Pierwsza tendencja jest efektem dużej dynamiki zmian w światowej gospodarce, która tworzona jest przez działania konkurencyjne podmiotów gospodarczych, a potęguje ją szybki postęp organizacyjno-techniczny oraz sieciowość kształtująca nowe możliwości w działalności biznesowej. Druga tendencja jest wynikiem dążenia do zabezpieczenia własnych interesów wspólnot narodowych oraz poszczególnych państw, przez to podejmowania prób uregulowania uwarunkowań prowadzenia biznesu w zakresie prawnym, ekonomicznym, społecznym, instytucjonalnym itd.

Próby dostosowania się do nowych warunków gospodarczych, a także działania mające polepszyć wyniki ekonomiczne i zwiększyć potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw, doprowadziły do powstania nowych modeli organizacji, tzw. opartych na wiedzy. Ich wyróżnikami są między innymi: uznanie wiedzy jako zasób podstawowy determinujący sposób wykorzystania pozostałych zasobów, zastosowanie zarządzania wiedzą, kształtowanie i dążenie do pełnego wykorzystania pozostałych zasobów niematerialnych, rozwijanie sieci powiązań gospodarczych z innymi podmiotami gospodarczymi i budowanie szerokiej kooperacji. Zmiany w przedsiębiorstwach nie ominęły także ich kultury organizacyjnej, która stać się musiała odmienna od tej, która umożliwiała sprawne funkcjonowanie organizacji w warunkach gospodarki industrialnej.

Proces kształtowania kultury organizacji opartych na wiedzy przebiegać może dwutorowo:

- samoistnie, poprzez fakt wdrażania nowych rozwiązań z zakresu zarządzania oraz zasad ich wspierających,
- świadomie, sposobem wdrażania i stosowania nowych norm i hierarchii wartości w ramach systemu zarządzania zasobem ludzkim, systemu zarządzania jakością, systemu innowacyjnego i zarządzania wiedzą, systemu zarządzania talentami itd.

Uzyskanie wysokiej sprawności działania fundamentu organizacji opartej na wiedzy, tj. systemu zarządzania wiedzą, wymusza odrzucenie wielu sposobów myślenia i zachowania, a to [Wiig 1999, s. 3-37]:

- dominującej koncentracji na krótkoterminowych celach finansowych przedsiębiorstwa,
- traktowania ludzi jako zasób dający się w każdej chwili zastąpić,
- konkurowania między sobą jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa,
- syndromu „nie wynaleziono tego tutaj” i „to nie moja praca”,
- przeświadczenia, że zarządzanie wiedzą to dodatkowa praca,
- przekonania, że wykorzystanie wiedzy innych jest mniej wartościowe, gdyż nie jest to już rozwiązanie oryginalne,

- założenia, że nauka i uczestnictwo odbywa się tylko w ramach zespołu, a nie w przekroju całej organizacji.

Za najistotniejsze założenie zarządzania wiedzą uznaje się „budowanie kultury organizacyjnej opartej na świadomości znaczenia wiedzy” [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 57]. Natomiast wśród czynników kulturowych wspierających zarządzanie wiedzą wymienia się [Wiig 1999, s. 3-37]:

- agresywne cele organizacji sprzyjające zarządzaniu wiedzą,
- proaktywne cele zmierzające do zmiany otoczenia,
- silną kulturę zespołową zmierzającą do wymiany idei,
- przywództwo wspomagające zmiany i pracę zespołów,
- otwartość i uczciwość,
- wysokie zaufanie wspomagające uczenie się,
- rozbudowaną potrzebę nauki i twórczości,
- ogólną wiarę w wartość ciągłego uczenia się,
- przekonanie, że doskonałej obsłudze klienta musi towarzyszyć wysokiej jakości wiedza,
- świadomość, że wiedza jest kluczowym elementem sprzedaży, serwisu, jakości itd.

Spoglądając na kulturowe uwarunkowania funkcjonowania organizacji opartych na wiedzy z poziomu narodowości, warto nawiązać do wymiarów kultury wyróżnionych przez G. Hofstede [2000, s. 67, 98, 139, 177]. Można wyprowadzić hipotezę, że optymalnymi cechami społeczności pracującej dla organizacji opartej na wiedzy są:

- niski dystans władzy - choćby ze względu na konieczność ograniczenia różnicowań i nierówności między ludźmi wynikających z hierarchii organizacyjnej, a także eliminacji barier między kierownictwem i pracownikami,
- niski poziom unikania niepewności - choćby ze względu na konieczność tolerowania niepewności i podejmowania ryzykownych przedsięwzięć oraz eksperymentów, a także tworzenia innowacji,
- wyższy od przeciętnej poziom kolektywizmu - ze względu na konieczność pracy zespołowej i wspólnego uczenia się - lub dominacja indywidualizmu, dla zdynamizowania indywidualnych osiągnięć pracowników,
- dominacja cech męskich nad kobiecymi - choćby ze względu na fakt stawiania ambitnych celów, jednak ważne jest także występowanie takich cech, jak otwartość, zaufanie, skłonność do kompromisu, które charakterystyczne są dla kultury kobiecej.

Wyróżnikiem organizacji opartej na wiedzy jest więc posiadanie kultury organizacyjnej dostosowanej do warunków gospodarki opartej na wiedzy i sprzyjającej zarządzaniu wiedzą. Czyli intelektualne programy zachowania się ludzi, tworzące je normy, wartości i poglądy sprzyjają kreowaniu i transferowi wiedzy, działaniu w turbulentnym otoczeniu i w warunkach wysokiego ryzyka, codziennemu uczeniu się i pracy zespołowej, uczciwości i zaufaniu we wzajemnych relacjach między ludźmi. Z drugiej strony cechą charakterystyczną

organizacji opartej na wiedzy jest świadome kształtowanie kultury organizacyjnej, co zaliczane zostało do strategicznych zadań zarządzania wiedzą.

3. Kultura narodowa a sytuacja gospodarczo-społeczna kraju

Przyczyn sukcesów gospodarczych krajów wysokorozwiniętych, jak i źródeł problemów gospodarczych pozostałych krajów, poszukuje się wśród różnych grup czynników. Mogą one mieć źródło zarówno w położeniu geograficznym i uwarunkowaniach klimatycznych, historycznym przebiegu układów gospodarczych z krajami sąsiadującymi, dostępie do zasobów naturalnych, ale także w uwarunkowaniach społecznych, w tym kulturowych danego narodu. Szczególną uwagę zwraca się między innymi na istotny wpływ idei religijnych na życie gospodarczo-społeczne¹. Przykładowo, powód zróżnicowania gospodarczego Europy wiąże się z jej podziałem na protestancki i katolicki obszar kulturowy. Z protestantyzmem związany jest indywidualizm oraz kult ciężkiej pracy. Z katolicyzmem natomiast wiąże się braterstwo, egalitaryzm, tolerancję dla ludzkich słabości. W obszarze protestanckim instytucje służą osiągnięciu dobrobytu materialnego, a w katolickim zadaniem instytucji jest osiągnięcie komfortu psychicznego człowieka [Hryniewicz 2004, s. 139-140 za: Glinka 2008, s. 62].

Dominująca daną kulturę narodową religia ma bardzo duży wpływ na relacje międzyludzkie (zwłaszcza w płaszczyźnie mężczyzna-kobieta) oraz przebieg kontaktów biznesowych. Przykładowo, judaizm nakazuje zaprzestania wszelkiej pracy w trakcie szabatu, który rozpoczyna się o zachodzie słońca w piątek i kończy się sobotniej nocy, a niedziela jest pierwszym dniem pracy. Wyznawcy chrześcijaństwa niedzielę zaś uznają za dzień wolny od pracy. Tymczasem dla muzułmanina dniem świętym jest piątek. Przebieg kontaktu biznesowego z nim ograniczyć także może czas przeznaczony w ciągu doby na modlitwę [Bartosik-Purgat 2010, s. 122-123].

Podstawowe zasady ekonomii islamskiej uznawane przez muzułmanów traktowane są za niezmiennie i oparte są o Koran i Sunnę. Fundamentalnymi są zasady: ochrony własności, obowiązku pracy, przejrzystości i zaufania w stosunkach między kontrahentami, konkurencji i współdzielenia ryzyka. Zasady te są pozornie podobne do zachodnich, jednak są odmiennie interpretowane. Szczególnie nagannymi zachowaniami są: naliczanie i pobieranie odsetek oraz wykorzystanie przewagi nad konkurentem do budowania niekorzystnej dla niego współpracy. Konsekwencją jest nie tylko dzielenie się zyskami, ale też stratami [Bonca 2009, s. 6-7].

Związki między kulturą narodową a sytuacją gospodarczo-społeczną mocno zaakcentował w swoich badaniach G. Hofstede. Przykładowo:

¹ G. Hofstede [2000, s. 53] jest odmiennego zdania. Uważa, że przynależność religijna nie ma dużego wpływu na kulturę, okazuje się bowiem, że to rodzaj i wersja przyjętego w danym kraju wyznania jest wynikiem uprzednio istniejących wzorców kulturowych.

- w krajach o niskim dystansie władzy obserwuje się nowoczesne rolnictwo, wykorzystanie nowoczesnych technologii, urbanizację kraju, mobilność społeczeństwa, rozwinięty system edukacji, silną pozycję klasy średniej, co przekłada się na zamożność kraju [Hofstede 2000, s. 89-90],
- istnieje niezaprzeczalny związek między zamożnością kraju a poziomem indywidualizmu, przy czym indywidualizm jest pochodną zamożności [Hofstede 2000, s. 132],
- kraje o kulturze męskiej dążą do społeczeństwa „osiągnięć”, zaś kraje o kulturze kobiecej dążą do dobrobytu [Hofstede 2000, s. 159].

4. Polska kultura organizacyjna i jej wpływ na funkcjonowanie instytucji

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele zróżnicowanych poglądów na temat kultury polskiej. Kultura narodowa, organizacyjna czy inna, np. polityczna kraju oczywiście przekształca się, ale ewolucyjne zmiany zachodzą w długich okresach czasu, dlatego też jej cechy widoczne są w różnych sferach życia przez wiele lat. Przykładowo, ponad 15 lat temu Z. Zaborowski pisał o niepokojących tendencjach występujących na scenie polityczno-społecznej w skali całego kraju, jak triumf przepychanek, prawnych manipulacji, egocentrycznego wymuszania dla siebie korzystnych rozwiązań [Zaborowski 1997, s. 15]. Widoczne jest to również obecnie i może nawet wydawać się, że zjawisko to objawia się ze zwielnokrotnioną siłą, a owe przepychanki przechodzą na niższe poziomy społeczne powodując zróżnicowanie poglądowe społeczeństwa, któremu coraz częściej towarzyszą zachowania agresywne. W przedsiębiorstwach natomiast występuje brak wsparcia merytorycznego, narzędziowego i finansowego ze strony kierownictwa podczas procesów gromadzenia, rozwijania, przekazywania i wykorzystania wiedzy. Brak jest zaufania do kierownictwa. Brak jest wiary w skuteczną pomoc ze strony kierownictwa w razie pojawienia się problemów. Występuje także dysfunkcyjny autokratyczny styl kierowania [Rutka, Czernicka 2005, s. 453]. Według A. Glińskiej-Neweś [2007, s. 203] poziom indywidualizmu i kolektywizmu jest średni o czym świadczą między innymi: średni wpływ grupy na jednostki, średnie oceny stopnia przestrzegania w organizacjach norm grupowych, średni konformizm, mało intensywne zjawisko funkcjonowania grup nieformalnych. Ale - jak stwierdza M. Stor - Polacy cenią przynależność do grupy, przy czym dążą do poczucia własnej indywidualności. Cele firmy realizowane są tak długo, dopóki zbiegają się z celami jednostek [Stor 2008, s. 15]. Do cech indywidualistycznych Polaków można również zaliczyć: indywidualizację celów, indywidualizm w działaniu, malejącą lojalność pracowników wobec organizacji pracodawcy [Glińska-Neweś 2007, s. 200]. „Polacy preferują zindywidualizowane podejście do rozwiązywania problemów. Stałe kontrolowanie pracy Polaków obniża ich poziom zaangażowania w tę pracę” [Stor 2008, s. 17]. Stała ścisła kontrola wynika

natomiast z wysokiego dystansu władzy charakterystycznego dla Polaków [Nasierowski, Mikula 1998, s. 500], co niejednokrotnie obniża ich skłonność do otwartej komunikacji, zaangażowanie w pracę i procesy innowacyjne. Inną negatywną cechą jest to, że Polska należy do kultur o niskiej orientacji perspektywicznej [Grudzewski i in. 2010, s. 29]. Natomiast badania A. Sitko-Lutek [2004, s.154] dowodzą, że polską kulturę cechuje między innymi duży dystans władzy, duży stopień unikania niepewności, orientacja na zadania, podejście pasywne, męskość, status wynikający z nadania, rzeczywistość materialna. Jednak A. Sitko-Lutek dostrzega pewne optymistyczne kierunki zmian kultury, jak preferencje postaci orientacji na ludzi, małego dystansu władzy, kobiecości, wysokiego statusu wynikającego z osiągnięć indywidualnych.

Biorąc pod uwagę wyniki badania polskiej kultury organizacyjnej przy wykorzystaniu metodologii G. Hofstede [Nasierowski, Mikula 1998] wyprowadzić można kilka podstawowych wniosków:

- Polacy akceptują nierówność społeczną, separowanie się i nieprzystępność przełożonych,
- uznają hierarchię jako nierówność społeczną i specjalne przywileje dla osób posiadających władzę,
- podstawowym sposobem doskonalenia systemów jest wymiana ludzi zajmujących w ramach nich kluczowe stanowiska,
- związują się emocjonalnie ze swoim miejscem pracy,
- kierownicy spostrzegają podwładnych jako zagrożenie i mają tendencje do stosowania autokratycznego stylu kierowania oraz centralizowania decyzji,
- przyszłość jest zagrożeniem i ludzie wobec przyszłości odczuwają lęk,
- ludzie młodzi nie zasługują na szacunek,
- w większości są nietolerancyjni,
- uznają, że bez przepisów zapanowałby chaos, dlatego trzeba je tworzyć i doskonalić, aby uregulować wszelkie dziedziny ludzkiej działalności, ale jednocześnie mają skłonność do nie przestrzegania uregulowań prawnych,
- rząd nie jest po to by służyć obywatelom, lecz to obywatele powinni podporządkować się rządowi,
- ekspertom nie ufa się, ludzie posiadający wiedzę i dokumentujące ją tytuły nie zyskują w społeczeństwie wysokiego autorytetu.

W tabeli 1 przedstawiono wartości poszczególnych wymiarów kultury G. Hofstede dla wybranych krajów.

Oceniając istniejący stan rzeczy w zakresie wynikających z polskiej kultury organizacyjnej uwarunkowań determinujących wdrażanie nowoczesnych rozwiązań z zakresu zarządzania stwierdzić należy, że między walorami kultury polskiej a pożądanymi cechami dla kultury organizacji opartej na wiedzy występują istotne rozbieżności (tabela 2).

Tabela 1. Porównanie kultur narodowych wybranych krajów według wymiarów G. Hofstede

Kraj	Dystans władzy (PDI)	Indywidualizm (IDV)	Unikanie niepewności (UAI)	Męskość (MAS)
Polska	72*	56*	106*	62*
Grecja	60	35	112	67
Słowacja	104	52	51	110
Węgry	46	80	82	88
Włochy	50	76	75	70
Niemcy	35	67	65	66
Wielka Brytania	35	89	35	66

Źródło: [Hofstede, Hofstede 2007, s. 57, 91, 134, 182], *[Nasierowski, Mikula 1998, s. 500].

Tabela 2. Cechy polskiej kultury organizacyjnej stanowiące bariery tworzenia i funkcjonowania organizacji opartych na wiedzy a normy i wartości kultury organizacyjnej sprzyjającej tworzeniu tego typu organizacji

Cechy polskiej kultury organizacyjnej	Wartości i normy pożądane w organizacjach opartych na wiedzy
Hierarchia	Heterarchia
Centralizacja	Decentralizacja
Podwładni powinni być zależni od przełożonych i oczekują instrukcji działania	Pracownicy posiadają duży zakres autonomii
Zwierzchnik jest nieprzystępny	Przełożony jako trener
Dominuje autokracja	Demokratyczne style kierowania
Źródłem władzy są formalne uprawnienia	Źródłem władzy jest wiedza
Działania silnie ustrukturalizowane	Działania każdorazowo dostosowywane do sytuacji
Wysoki poziom formalizacji	Minimum formalizacji
Unikanie niepewności	Tolerancja niepewności
Ludzie z odmiennymi opiniami są niebezpieczni	Tolerowanie i kultywowanie odmienności opinii
Zdarzenia nietypowe są zagrożeniem	Zdarzenia nietypowe są źródłem inspiracji i nowych szans

<p>Ścisłe określenie czasu pracy</p> <p>Niski poziom zaufania do współpracowników, rozbudowane mechanizmy kontroli</p> <p>Personel niższego szczebla jest relatywnie mniej wykwalifikowany</p> <p>Awans uzależniony od przynależności do konkretnej grupy i zdeterminowany jest koneksjami</p> <p>Skłonność do ograniczania dostępu do informacji, ograniczanie komunikacji, informacja jako źródło władzy</p> <p>Rozwiązywaniem problemów zajmują się kierownicy i specjaliści</p> <p>Redukcja kosztów na celu zwiększenie zysków</p> <p>Do podjęcia działań mających za zadanie zrealizowanie przyszłościowych celów pozostało dużo czasu</p>	<p>Czas pracy elastyczny, dostosowany do potrzeb</p> <p>Zaufanie i ograniczenie mechanizmów kontroli</p> <p>Nacisk na wysokie wykształcenie, wiedzę i umiejętności</p> <p>Wiedza i umiejętności są podstawowym kryterium awansu</p> <p>Pełna otwartość w procesach komunikacyjnych</p> <p>W procesach rozwiązywania problemów uczestniczą pracownicy, których pracy one dotyczą</p> <p>Redukcja kosztów ma na celu pozyskanie środków inwestycyjnych na dalszy rozwój i realizację wyznaczonych celów</p> <p>Przyszłość istnieje już w dniu dzisiejszym. Wyznaczone cele do osiągnięcia w przyszłości są podstawą podejmowanych w dniu dzisiejszym działań</p>
---	--

Źródło: opracowanie własne.

Gdy współczesne modele organizacji opartych na wiedzy postulują płaskie struktury organizacyjne, delegowanie uprawnień decyzyjnych na poziom realizacji zadań, dużą elastyczność struktury organizacyjnej ze zmiennym i dostosowującym się do sytuacji układem władzy, Polacy preferują precyzyjne określenie podziału pracy i władzy w organizacji, centralizację i hierarchizację struktur organizacyjnych. Gdy nowe modele organizacji postulują pełny dostęp do zasobów informacyjnych i otwartość w procesach komunikacji oraz pełne zaangażowanie pracowników w proces planowania przyszłości organizacji i racjonalizacji pracy, w Polsce dostęp do informacji jest wybiórczy, procesy komunikacyjne ograniczane, a pracowników nie angażuje się do kształtowania przyszłości organizacji, tłumacząc to koniecznością utrzymania wysokiej wydajności i ograniczenia strat czasu pracy w realizacji bieżących zadań. Gdy nowe modele kładą nacisk na profesjonalizm i konieczność zatrudniania pracowników wiedzy, w Polsce zatrudnia się relatywnie gorzej wykwalifikowanych pracowników w stosunku do istniejących wymagań, dzięki

temu minimalizuje się koszty pracy (nisko ich wynagradzając) oraz tworzy warunki do stosowania autokracji i motywowania straszeniem zwolnieniem. Polacy są także dalecy od uznania wiedzy jako kluczowy zasób organizacji. Ważniejsze są dla nich zasoby finansowe i rzeczowe (które uznawane są jako przejaw bogactwa i sukcesu), a ludzie mają niejednokrotnie marginalne znaczenie i traktowani są jako zasób najprostszy do pozyskania i zastąpienia.

Niekoniecznie wskazana powyżej pesymistyczna wizja funkcjonowania organizacji w Polsce musi zaistnieć w praktyce. Można bowiem spotkać przedsiębiorstwa funkcjonujące w oparciu o kulturę znacznie odmienną od przedstawionych negatywnych cech polskiej kultury organizacyjnej z punktu widzenia potrzeb organizacji opartych na wiedzy. „Silny wpływ na zachowania ludzi w organizacji może wywierać kultura środowiskowa, związana z tradycjami ukształtowanymi na danym terenie lub w danej grupie społecznej. Grupa społeczna, której kultura dominuje w organizacji, może mieć przy tym różny rodowód: klasowy, wyznaniowy, zawodowy itp. Tożsamość organizacji niekoniecznie musi też mieć zakorzenienie w tradycji. Opierać się na przeszłości w kreowaniu własnej kultury organizacyjnej mogą jedynie firmy o długotrwałej i powszechnie znanej historii. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, aby podstawą tożsamości organizacyjnej była orientacja na nowoczesność w odniesieniu do produktów lub ich wytwarzania” [Sikorski 2009, s. 113]. Stwierdzenie to jest jak „światelko w tunelu”, które rodzi pozytywne myślenie. Ale opinią tą uzasadnić można także fakt radzenia sobie w pracy zawodowej przez Polaków pracujących w innych narodowych kręgach kulturowych, choćby w Wielkiej Brytanii.

5. Podsumowanie

Cechy kultury narodowej mogą dać odpowiedź na wiele frapujących społeczeństwo pytań. Przykładowo:

- za główną przyczynę dużej ilości wypadków samochodowych uznaje się nadmierną prędkość. Dlaczego więc Polacy jeżdżą szybko samochodami? – bo wysoki poziom unikania niepewności przekłada się na pośpiech, a niska jakość dróg jest efektem stosunkowo niewielkiego szacunku dla zdrowia i życia;
- dlaczego ważniejsze dla Polaków są osiągnięcia niż dobrobyt całego społeczeństwa? – bo polska kultura zdominowana jest przez męskość, a indywidualistyczny kolektywizm wcale nie przekłada się na dbałość o innych ludzi.

Czy polska kultura organizacyjna stanowi pozytywny kontekst dla uzyskania efektywnie funkcjonującego narodowego systemu innowacji, mocnej i konkurencyjnej gospodarki, bogactwa i dobrobytu dla społeczeństwa? Ostatecznie trudno jest odszukać w niej cechy temu sprzyjające.

Bibliografia

1. Bartosik-Purgat M. (2010), *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
2. Bonca M. (2009), *Teoria dzielenia zysków i strat ekonomii islamskiej*, „Nauka i Gospodarka”, nr 3.
3. Jabłecka J. (2008), *Polityka Unii Europejskiej wobec uniwersytetów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy (GOW)*, „Przegląd Socjologiczny”, tom LVII/3.
4. Glinka B. (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
5. Glińska-Noweś A. (2007), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Zarządzania, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „DOM ORGANIZATORA”, Toruń.
6. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie czyli Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
7. Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
8. Hofstede G., Hofstede G. (2007), *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
9. Hryniewicz J.T. (2004), *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
10. Nasierowski W., Mikula B. (1998), *Cultural Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices*, „Organization Studies”, nr 19.
11. Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
12. Rutka R., Czerska M. (2005), *Spoleczno-organizacyjne bariery zarządzania wiedzą w polskich jednostkach gospodarczych. Identyfikacja i sposób ograniczenia*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, praca pod red. B. Godziszewski, M. Hoffer, M. J. Stankiewicz, TNOiK, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń.
13. Sikorski Cz. (2009), *Organizacyjne uczenie się jako forma kształtowania kultury organizacyjnej*, [w:] *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, redakcja naukowa A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
14. Sitko-Lutek A. (2004), *Wpływ znajomości kulturowych uwarunkowań doskonalenia menedżerów na skuteczność procesów organizacyjnego uczenia się*, [w:] *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Tom 2, A. Stabryła [red.], Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
15. Stor M. (2008), *Kulturowa interpretacja problemów kadrowo-organizacyjnych w korporacjach międzynarodowych w Polsce - wyniki badań empirycznych*, [w:] *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, praca zbiorowa pod redakcją naukową J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
16. Wiig K.M. (1999), *Introducing Knowledge Management into the Enterprise*, [w:] *Knowledge Management Handbook*, pod red. J. Liebowitz, CRC Press LLC, Boca Raton.
17. Zaborowski Z. (1997), *Trening personalny. Podstawy teoretyczne – procesy – techniki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.