

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 358

Management Forum 4

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Adela Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 3 ; ; -53; 4 Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ISSN 2392-0025 Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

Spis treści

Wstęp.....	7
Maria Aluchna: Reformy <i>corporate governance</i> po kryzysie finansowym ...	9
Beata Skowron-Mielnik: Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer branding	25
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y	39
Katarzyna Gadomska-Lila: Kulturowe aspekty doskonalenia przedsiębiorstwa na przykładzie międzynarodowego koncernu	49
Maja Sajdak: Koncepcja zwinności w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw	58
Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Doskonalenie postaw przywódczych w warunkach uczelni wojskowej – dylematy i kierunki dalszych badań ...	71

Summaries

Maria Aluchna: Corporate governance reforms after financial crisis.....	24
Beata Skowron-Mielnik: Building employee involvement in a process of progressing an enterprise within a use of employer branding	38
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Building the engagement of generation Y employees.....	48
Katarzyna Gadomska-Lila: Cultural aspects of improvement in an enterprise. A case of a multicultural concern	57
Maja Sajdak: The concept of agility in shaping companies' competitiveness	70
Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Improving attitudes of leadership in terms of a military academy – dilemmas and directions for further research	81

Katarzyna Gadomska-Lila

Uniwersytet Szczeciński

KULTUROWE ASPEKTY DOSKONALENIA PRZEDSIĘBIORSTWA NA PRZYKŁADZIE MIĘDZYNARODOWEGO KONCERNU

Streszczenie: Przedsiębiorstwa nieustannie poszukują recept na doskonałość, kładąc akcent raz na „twarde”, innym razem na „miękkie” czynniki zarządzania. Od lat ważnym aspektem doskonalenia przedsiębiorstw jest kultura organizacyjna. Kluczowe wartości ukierunkowują działania przedsiębiorstwa i jednocześnie stanowią podstawę wyboru praktyk zarządzania sprzyjających skutecznej internalizacji wartości przez pracowników. Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia w organizacjach wielokulturowych, w których przenikają się różne, często skrajnie odmienne wartości i w których należy wykazać się elastycznością w doborze metod i praktyk zarządzania. Celem artykułu jest wskazanie, na przykładzie międzynarodowego koncernu, w jaki sposób aspekt kulturowy wpływa na proces doskonalenia przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzone w jednym z oddziałów międzynarodowego koncernu podkreślają znaczenie tego aspektu w procesie doskonalenia.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, wartości, doskonalenie, organizacje wielokulturowe.

DOI: 10.15611/pn.2014.358.04

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa nieustannie poszukują recept na doskonałość. Początkowo upatrywano ich w tzw. twardych czynnikach zarządzania: systemach, strukturach, procedurach, by następnie oddać prymat czynnikom miękkim, związanym z potencjałem ludzkim.

Pod koniec XX wieku szczególnego znaczenia nabrał wymiar kulturowy i z pewnymi przerwami zainteresowanie to trwa nadal, a nawet można stwierdzić, że przeżywa swoisty renesans. W latach osiemdziesiątych T.J. Peters i R.H. Waterman [1982] jako źródło doskonałości wskazali produktywną kulturę organizacyjną, skoncentrowaną wokół kilku znaczących wartości. W następnej dekadzie J. Collins i J.I. Porras [2008], prowadząc badania nad źródłem sukcesu firm, również wywnioskowali, że tym, co wyróżnia doskonałe organizacje, które określili mianem wizjonerskich, jest niestrudzone dążenie do doskonalenia, oparte na rdzennych, ponadczasowych wartościach i rdzennym celu oraz stymulowanie zmian. Przykłady

firm przywołanych przez autorów jednoznacznie wskazują na rolę wartości organizacyjnych w drodze do doskonałości. Potwierdzają to również badania O'Reilly'ego i Pfeffer'a [2006, s. 23], którzy ustalili, że każde z analizowanych przez nich przedsiębiorstw jest oparte na szczególnym zbiorze wartości. Zdaniem R.G. Penningtona [2009, s. 121], często jednak jest tak, że wartości same w sobie nie są niczym wyjątkowym, dopiero konsekwencja we wprowadzaniu ich w życie czyni przedsiębiorstwo wyjątkowym. M. Hammer [2006, s. 32] zwraca ponadto uwagę na zestaw fundamentalnych zasad i technik umożliwiających eksponowanie pożądanych wartości i wykorzystywanie nowych koncepcji zarządzania, a Ch.A. O'Reilly i J. Pfeffer [2006, s. 15] dodają, że istota tkwi w unikatowych metodach łączenia wartości, strategii i praktyk zarządzania.

Wymiar kulturowy, szczególnie kwestia wartości organizacyjnych, nabiera istotnego znaczenia w organizacjach wielokulturowych, w których przenikają się różne wartości, różne praktyki działania i wzory zachowań. Konwergencja odmiennych założeń i uwarunkowań kulturowych, mających swoje źródła w zróżnicowanych kulturach narodowych, może się okazać kluczem do doskonałości. Jednak kulturowe zróżnicowanie może być przyczyną wielu nieporozumień i osłabiać sprawność działania.

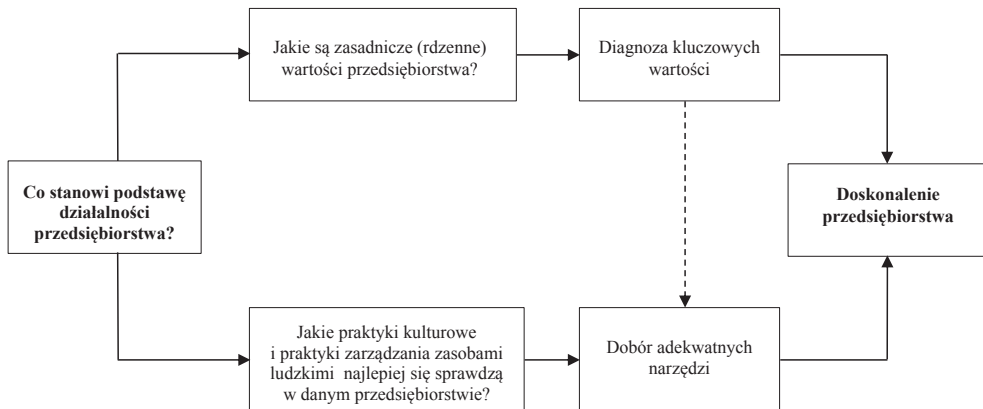
Celem artykułu jest wskazanie, na przykładzie międzynarodowego koncernu, w jaki sposób aspekt kulturowy wpływa na proces doskonalenia przedsiębiorstwa. Źródło prezentowanych wniosków stanowią wyniki badań własnych autorki przeprowadzonych w jednym z oddziałów azjatyckiego koncernu, działającym w województwie zachodniopomorskim.

2. Istota i znaczenie wartości organizacyjnych

Wartości organizacyjne stanowią trzon kultury organizacyjnej [Stachowicz-Stanusch 2007, s. 8]. Badając kulturę, diagnozuje się w rzeczywistości charakteryzującą ją wartości, gdyż to one najbardziej przekładają się na sposób myślenia i zachowania pracowników [Barret 2006 (za: [Turek 2012, s. 161])], dostarczają znaczeń i perspektywy rozumienia fenomenu organizacji [Wiener 1988].

Ranga wartości w życiu organizacji doprowadziła do powstania koncepcji zarządzania przez wartości (*management by values*). A. Stachowicz-Stanusch definiuje tę koncepcję jako konsekwentne zarządzanie wartościami, tj. przekazywanie głównych wartości organizacji z jednego pokolenia zarządzających na kolejne pokolenie oraz wdrażanie ich w każdym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przyjmuje również, że stopień realizacji zarządzania przez wartości jest funkcją stopnia świadomości głównych wartości oraz stopnia ich instytucjonalizacji [Stachowicz-Stanusch 2007, s. 8, 49]. Według R. Barretta [2006 (za [Turek 2012, s. 161])] zarządzanie przez wartości polega na ciągłym monitorowaniu wartości organizacyjnych i wartości, które cenią pracownicy, opracowywaniu działań zmierzających do wyrównywania tych dwóch grup wartości, a także projektowaniu wartości, do których organizacja

ma zmierzać [Barret 2006 (za [Turek 2012, s. 161])]. Istotne jest przy tym, aby wartości i wynikające z nich normy oraz zasady działania były zinternalizowane przez większość uczestników organizacji, a ich akceptacja nie ograniczała się jedynie do kadry kierowniczej. Konieczny jest zatem intencjonalny dobór praktyk zarządzania, zwłaszcza z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), które wpłyną na sprawność przyswajania wartości organizacyjnych. Zależności między kulturą organizacyjną a procesem doskonalenia przedsiębiorstwa przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Wpływ aspektów kulturowych na proces doskonalenia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Fundamentalnego znaczenia nabiera pytanie o podstawę, sens działalności przedsiębiorstwa. Następstwem tego jest zdefiniowanie kluczowych wartości organizacyjnych, a w konsekwencji dobór praktyk i narzędzi, które mogą okazać się najbardziej skuteczne w procesie kształtowania i rozwijania pożądaných wartości, co z kolei wpływa na doskonalenie działalności przedsiębiorstwa.

Interesującym podmiotem badawczym są organizacje wielokulturowe, w których zasadniczego znaczenia nabiera pytanie o rdzenne wartości. Fakt, że w tego typu przedsiębiorstwach różne wartości się przenikają, sprawia, że należy wyraźnie wskazać, co stanowi podstawowe dążenie przedsiębiorstwa, a następnie umiejętnie dobierać narzędzia zarządzania, z uwzględnieniem specyfiki różnych kultur, tak aby utrwałać pożądane wzory kulturowe. Zdaniem A.K. Koźmińskiego [2004, s. 182], wszystkie organizacje są w mniejszym lub w większym stopniu wielokulturowe i każdy proces zarządzania jest swego rodzaju międzykulturową mediacją, procesem poszukiwania punktów wspólnych i uzgadniania różnic kulturowych. S. Robbins nazywa to „paradoksem różnorodności”, gdzie z jednej strony zabiega się o ujednoczenie obowiązującego systemu wartości i dąży do tego, aby pracownicy przyjęli wartości kulturowe organizacji za swoje, a z drugiej strony – docenia się i szanuje różnice, które następnie organizacja stara się obrócić na swoją korzyść [Robbins 2004, s. 454]. Przenikanie

wartości kulturowych stanowi szansę budowania przewagi konkurencyjnej opartej na synergii różnic kulturowych, z drugiej jednak strony może stać się przyczyną wielu konfliktów i nieporozumień, co negatywnie wpłynie na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. W wyniku braku zrozumienia, nietolerancji bądź niewłaściwego doboru praktyk kulturowych, służących umacnianiu kluczowych wartości, przedsiębiorstwo nie będzie optymalizowało swojej działalności i zamiast dążyć do doskonałości, napotka problemy z realizacją podstawowych funkcji. Jednak jak zauważają V. Pothukuchi i in. [2002, s. 26], nawet w sytuacji dużego zróżnicowania wzorów kulturowych możliwe jest rozwijanie wspólnej kultury organizacyjnej tworzonej ponad granicami kultur narodowych. Przykładem może być oddział azjatyckiego koncernu, działający w województwie zachodniopomorskim.

3. Rola wartości w dążeniu do doskonałości w międzynarodowym koncernie

Przedsiębiorstwo Alfa¹ to część globalnego koncernu, jednego z czołowych producentów wyrobów gumowych na świecie, którego działalność została zapoczątkowana w latach trzydziestych XX wieku w jednym z krajów azjatyckich. Nieustanny rozwój i ekspansja działalności sprawiły, że obecnie koncern posiada oddziały w 150 krajach, zatrudniając ponad 134 tys. osób różnych narodowości, co podkreśla jego wielokulturowy i globalny charakter. W Polsce działa od 2001 roku. W roku 2008 uruchomiono produkcję w fabryce stanowiącej podmiot badań. Obecnie w fabryce zatrudnionych jest 630 pracowników, w tym sześciu obcokrajowców (początkowo było 19), stanowiących ściśle kierownictwo oddziału. Średni szczebel kierowniczy stanowią Polacy, którzy dzięki znajomości kultury narodowej mają m.in. ułatwić asymilację wzorów kulturowych.

Badania w firmie Alfa prowadzone były w październiku i listopadzie 2012 roku i miały charakter zarówno ilościowy (badania ankietowe), jak i jakościowy (wywiady z kadrą kierowniczą i analiza dokumentacji)². W trakcie badań ilościowych otrzymano 206 wypełnionych kwestionariuszy (33%), w tym 11 od przedstawicieli kadry menedżerskiej i 195 od pozostałych pracowników. Przeprowadzono również sześć wywiadów: z prokurentem, dyrektorem personalnym oraz menedżerami wyższego szczebla (dyrektorzy działów).

Wyniki badań ilościowych wykazały, że firma Alfa ma silną kulturę organizacyjną, co obrazują dane zawarte w tab. 1.

¹ Firma nie zgodziła się na ujawnienie swojej nazwy.

² Oddział Alfa brał udział w prowadzonych przez autorkę badaniach dotyczących dopasowania organizacyjnego, w których jednym z badanych aspektów była kultura organizacyjna. Szerzej wyniki badań zostały opisane w: [Gadomska-Lila 2013].

Tabela 1. Atrybuty kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa Alfa

Wybrane charakterystyki kultury organizacyjnej	Średnia	Odczylenie standardowe	Tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Nie	Raczej nie
Istnieje zbiór wyraźnych i stałych wartości, na których opiera się działalność firmy	4,10	1,03	40,0%	41,5%	3,9%	1,0%	11,7%
System cenionych w firmie wartości jest znany pracownikom	3,93	1,05	31,2%	43,9%	4,4%	2,4%	16,6%
Pracownicy doskonale wiedzą, jakie postawy i zachowania nie są w firmie tolerowane	4,00	1,15	39,5%	38,0%	4,4%	3,4%	12,7%
Widać wyraźne różnice między poszczególnymi działami w zakresie cenionych wartości	3,68	1,25	34,1%	24,4%	10,7%	5,4%	24,4%
Pracownicy konsekwentnie przestrzegają obowiązujących wartości; postępują zgodnie z nimi	3,51	1,08	15,1%	41,5%	7,3%	3,9%	30,2%
Wartości rzeczywiście obowiązujące w firmie są w pełni zgodne z tymi, które są oficjalnie deklarowane	3,38	1,11	11,7%	42,0%	12,7%	5,4%	26,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na podstawie zrealizowanych badań można jednoznacznie stwierdzić, że działalność koncernu jest mocno skoncentrowana na wartościach. Dotyczy to sfery deklaratywnej, jest widoczne również w codziennej działalności koncernu. Rdzenne wartości firmy to troska o ludzi, jakość i bezpieczeństwo. Przejawem troski o ludzi jest podmiotowe podejście do pracowników, zrozumienie dla ich potrzeb, szacunek, dzielenie się informacjami, rozwijanie współpracy, włączanie w proces decyzyjny itp. Troska o jakość i bezpieczeństwo widoczne są z kolei w dążeniu do perfekcji w technologii, produktach i usługach oraz we wszystkich podejmowanych działaniach, a także w dążeniu do nieustannych ulepszeń poprzez stosowanie filozofii *kaizen*, stawianie bezpieczeństwa na pierwszym miejscu oraz bezkompromisowość w egzekwowaniu zasad i procedur z tym związanych. Podstawowe wartości zostały zestawione w pewien formalnie zdefiniowany katalog (*Alfa Essence*), na który składają się:

- współdziałanie,
- inicjatywa,
- podejmowanie decyzji na podstawie własnych obserwacji,
- zdecydowane, choć przemyślane działanie.

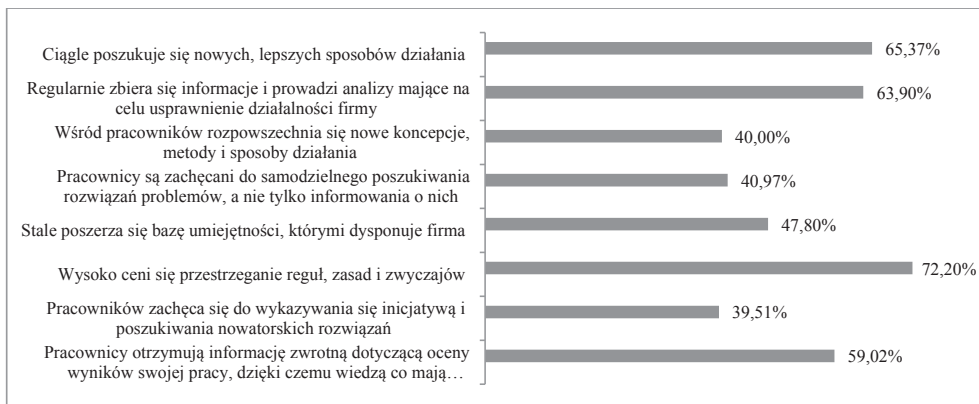
Jednak mimo że misja i wartości firmy są wyraźnie określone, kadra kierownicza w trakcie wywiadów wskazywała na problemy z ich realizacją. Jedną z przyczyn

dotyczy komunikacji. Po pierwsze, podstawowe wartości firmy (*Alfa Essence*) zostały opracowane na poziomie zarządu korporacji, w języku ojczystym firmy matki i pracownikom działu zasobów ludzkich sprawia trudność przetłumaczenie ich na język polski tak, aby oddać zawarte w nich przesłanie. To z kolei potęguje problemy z wdrażaniem wartości w życie, zwłaszcza na poziomie operacyjnym. Kolejna kwestia dotyczy przekazywania informacji o wartościach firmy pracownikom wykonawczym i promowania określonych postaw oraz napiętnowania niepożądanych zachowań. Odnosi się to zwłaszcza do jakości relacji: kierownicy niższego szczebla – pracownicy operacyjni. Inną ważną przyczyną trudności jest brak adaptacji niektórych praktyk kulturowych oraz praktyk zarządzania zasobami ludzkimi do kultury polskiej i przenoszenie pewnych rozwiązań charakterystycznych dla kultury firmy matki. Dotyczy to różnych obszarów, począwszy od pozornie mało istotnych praktyk kulturowych, takich jak rytuał związany z rozpoczynaniem spotkań, zasady noszenia odzieży ochronnej (odpowiednia liczba zapiętych guzików), zasady poruszania się po hali produkcyjnej, aranżacja miejsca pracy administracji i kadry kierowniczej (*open office*), przez problemy z komunikacją na skutek bariery językowej, po problemy z zakresu zarządzania, takie jak: wysoki stopień sformalizowania, wszechobecność standardów, polityki i procedur organizacyjnych, sztywno określone zakresy odpowiedzialności, długi i nie zawsze transparentny proces podejmowania decyzji, rozbudowana hierarchia i budujący dystans styl zarządzania itp. Jednak przez pięć lat funkcjonowania badanego oddziału wypracowano szereg rozwiązań, dzięki którym wiele z tych różnic udało się zasymilować. Obie strony lepiej się poznały i dużo się od siebie nauczyły. Pewne rozwiązania udało się zaadaptować zgodnie z oczekiwaniami polskich pracowników, niektóre obszary nadal pozostają problematyczne. Istotne jest, że kadra kierownicza ma świadomość istniejących problemów i podejmuje inicjatywy, dzięki którym przedsiębiorstwo może doskonalić swoją działalność. Niewątpliwie w procesie doskonalenia oddziału Alfa ważną rolę odgrywają wartości organizacyjne i praktyki zarządzania, zwłaszcza zasobami ludzkimi, co przedstawiono na wykresie (rys. 2).

Przytoczone działania wskazują, że doskonalenie działalności jest celem priorytetowym. Mogą również świadczyć o tym, że kadra zarządzająca świadomie stara się dopasowywać praktyki zarządzania do kluczowych wartości. Jeśli np. wartością jest inicjatywa, podejmowane działania potwierdzają faktyczne jej znaczenie, o czym świadczy zachęcanie pracowników do samodzielnego rozwiązywania problemów, poszukiwania nowatorskich rozwiązań, przedstawiania pomysłów itp.

Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie kilku kluczowych wniosków:

1. Zawarte w literaturze przedmiotu tezy dotyczące znaczenia wartości organizacyjnych dla sprawnego działania przedsiębiorstw, a zarazem procesu doskonalenia tej działalności znajdują potwierdzenie. Dodać jednak należy, że istotne jest również, na ile praktyki zarządzania komponują się z wartościami. Z badań autorki wynika, że dopasowanie jest ważną determinantą sprawności.



Rys. 2. Wybrane praktyki zarządzania stosowane w oddziale Alfa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

2. Działalność prezentowanego koncernu jest silnie osadzona w wartościach. Są one bardzo dobrze rozpoznane na najwyższych szczeblach. Średni szczebel kierowniczy już w mniejszym stopniu przejawia te cechy. Widoczny w tym względzie jest podział między ścisłym kierownictwem (obcokrajowcy) a pozostałymi pracownikami, a także między kadrą kierowniczą i pracownikami operacyjnymi. Pracownicy wykonawczy, nawet jeśli mają wiedzę na temat obowiązujących w firmie wzorców, to nie do końca się z nimi identyfikują.

3. Badania wykazały, że istotną determinantą kultury organizacyjnej jest kultura narodowa. W firmie Alfa widać wyraźnie zderzenie dwóch bardzo różnych kultur. Przełamywanie pewnych barier, wypracowywanie kompromisów, wspólne dostosowywanie się wymagało kilku lat, a mimo to w niektórych obszarach, jak np. system pracy, nadal pojawiają się problemy.

4. Przejawem doskonalenia jest elastyczność kadry zarządzającej w poszukiwaniu rozwiązań, które znalazłyby szeroką akceptację pracowników z odmiennych kręgów kulturowych. Pozytywne jest to, że kadra kierownicza ma świadomość pewnych niedoskonałości i podejmuje działania mające na celu ich eliminację. Przykładem jest program Akademia Menedżera ukierunkowany na doskonalenie bezpośrednich relacji przełożony–podwładny, w tym: usprawnienie procesu komunikacji, rozwój technik motywowania, usprawnienie procesu podejmowania decyzji itp.

4. Podsumowanie

Kultura organizacyjna ma istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Kluczowe wartości, na których się opiera, mają duże znaczenie w procesie doskonalenia działalności. Stanowią bowiem punkty odniesienia dla podejmowanych działań zarządczych. Interesujący obiekt stanowią organizacje wielokulturowe, w których

jedną z kluczowych determinant jest kultura narodowa. W przedsiębiorstwach, w których przenikają się różne wartości, szczególne znaczenie ma dobór narzędzi implementacji pożądanych wzorów kulturowych, akceptowalnych dla przedstawicieli odmiennych kultur. Stanowiący podmiot prezentowanych w artykule badań oddział Alfa ma wielokulturowy i globalny charakter i skupia ludzi z różnych kultur. Wyraźnie eksponuje wartości stanowiące podstawę kultury organizacyjnej. Wartości te są uniwersalne, trwałe i obowiązujące bez względu na to, na jakim rynku działa. Jednak przykład Alfa jednoznacznie potwierdza, że praktyki zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi i praktyki kulturowe, których celem jest umacnianie rdzennych wartości, powinny być dobierane z uwzględnieniem właściwości kraju, na terenie którego działa przedsiębiorstwo.

Literatura

- Barrett R., *Building Values-Driven Organization*, Butterworth-Heinmann, Boston 2006 (za D. Turek, *Czy wartości organizacyjne przeciwdziałają kontrproduktywnym i nieetycznym zachowaniom pracowników?*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 115, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012).
- Collins J., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Hammer M., *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku*, Helion, Gliwice 2006.
- Gadomska-Lila K., *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2013.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- O'Reilly III Ch.A., Pfeffer J., *Lepsze zarządzanie kadrami. Jak stworzyć organizację, która uwalnia ludzki potencjał*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Pennington R.G., *Wyniki górą. Tworzenie kultury pozwalającej prześcignąć konkurencję*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In search of excellence. Lessons learned from America's best run companies*, Harper and Row, New York 1982.
- Pothukuchi V., Damanpou F., Choi J., Chen Ch., Ho Park S., *National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance*, "Journal of International Business Studies" 2002, vol. 33, no. 2.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Turek D., *Czy wartości organizacyjne przeciwdziałają kontrproduktywnym i nieetycznym zachowaniom pracowników?*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 115, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
- Wiener Y., *Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change maintenance*, „Academy of Management Review” 1988, no. 13.

CULTURAL ASPECTS OF IMPROVEMENT IN AN ENTERPRISE. A CASE OF A MULTICULTURAL CONCERN

Summary: Enterprises permanently look for a recipe for excellence. Sometimes they emphasize the “hard” aspects of management, other times – the “soft” ones. For many years, organizational culture has been an important aspect of improvement of an enterprise. Key values determine the company’s operations and at the same time they provide a basis for selecting the right managerial practices which foster an effective internalization of values by the company’s employees. This issue becomes of particular significance in multicultural organizations with a variety of different values. Moreover, those types of organizations need flexibility in the choice of methods and practices of management. The research study which was conducted in a subsidiary of a multicultural concern, points out the role of the cultural dimension in the process of improvement in an enterprise.

Keywords: organizational culture, values, improvement, multicultural organizations.