

Agnieszka Maciąg

Diagnoza wartości pracownika w kształtowaniu kultury organizacji

W artykule przedstawiono wybrane aspekty kształtowania kultury organizacyjnej. Dokonano diagnozy wartości człowieka w miejscu pracy na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych przy zastosowaniu wystandaryzowanego kwestionariusza – wartości w pracy odnoszących się do przyszłości według założeń Hofstede. Zwrócono uwagę na rolę systemu wartości człowieka w poszczególnych typach kultur korporacyjnych. Przedstawiono również podstawowe informacje na temat zachowań i postaw ludzi w organizacjach.

Cel pracy

Kultura organizacyjna jest integralnym elementem społecznym oddziaływającym na ludzkie zachowania, kształtującym je według pewnych wspólnych wzorców. Tworzy racjonalne oczekiwania i motywacje uczestników organizacji do podejmowania określonych decyzji oraz działań, które stanowią podstawę oceny ich postaw i zachowań. Sami uczestnicy zaś wyznaczają „granice” przedsiębiorstwa poprzez stopień zaakceptowania i zintegrowania się grupy z wzorami, metodami i technikami działania oraz możliwościami wykorzystania swoich umiejętności w zespole. „Kultura to medium życia lub otoczka znaczeń (...) otoczka przez nas stwarzana, w której żyjemy, i choć spostrzegamy wiele spośród tego, co widzimy, jako nie przez nas stworzone, widzimy to zawsze pokryte przezroczystą powłoką naszej otoczki” [Kostera, 2003].

Kultura przedsiębiorstwa, kształtowana poprzez przywiązanie ludzi do organizacji, oraz system wartości, który uznają, stanowią priorytetowy czynnik umożliwiający skuteczne zarządzanie firmą. Deterministyczna racjonalność techniki i organizacji w coraz mniejszym stopniu przydaje się do wyjaśniania złożonych, silnie uwarunkowanych społecznie zjawisk występujących w zarządzaniu.

Celem niniejszego artykułu jest przegląd głównych zagadnień psychologicznych związanych z dominującymi wartościami współczesnych pracowników, a także diagnoza przyszłych wartości człowieka w środowisku pracy w aspekcie obecnej sytuacji w przedsiębiorstwie i tworzenia nowego klimatu kultury organizacyjnej.

Kultura organizacyjna a system wartości jednostki

Czynnikiem decydującym o postępowaniu człowieka w organizacji są wyznawane przez niego wartości. Determinują one ustalanie celów zarówno zawodowych, jak i życiowych; stanowią główne kryterium dokonywania wyborów.

Kształtowanie kultury organizacyjnej uzależnione jest silnie od postaw i wartości przestrzeganych przez pracowników. Wartości uwarunkowane są psychologicznie, bowiem stanowią naturalne nośniki indywidualnych poglądów na temat różnorodnych aspektów życia społecznego, m.in.: relacji rodzinnych, kontaktów interpersonalnych, pracy zawodowej, metod zarządzania itd. W środowisku pracy jednostce przypisywane są zarówno wartości podstawowe, takie jak: szacunek, godność, swoboda w podejmowaniu decyzji, jakość życia i zdrowia, zabezpieczenie rodziny, jak i wartości pośrednie, związane wyłącznie ze specyfiką miejsca pracy, m.in.: uznanie, fachowość, zaangażowanie w pracę, możliwość własnego rozwoju oraz odpowiedzialność.

Szacunek i godność w miejscu pracy oznaczają sposób odnoszenia się i traktowania jednostki w konkretnym miejscu i czasie w zależności od zajmowanego stanowiska i statusu społecznego. Większość ludzi pragnie być aprobowana i szanowana za to, kim jest, a także chce być wartościowana. Szczególnego znaczenia nabiera osobista swoboda i samodzielność, przejawiające się w możliwości indywidualnego podejmowania decyzji, „wypowiadania się w sposób obmyślony przez siebie, a nie będący pod jakimś niechcianym wpływem lub pod naciskiem władzy”. Niezależność w podejmowaniu samodzielnych decyzji to wartość opierająca się na zdobywaniu i wykorzystywaniu różnych możliwości, czerpiąca źródło w teorii indywidualizmu, a więc dążeniu jednostki do własnych niezależnych poglądów i wolności osobistej. W sytuacji zmiany miejsca pracy istotna staje się jakość życia i zdrowia, która ma dwa różne odniesienia. Rozumiana jest jako możliwość zapewnienia jednostce bezpieczeństwa fizycznego, uwzględniając poznawcze i emocjonalne oceny dobrostanu. W hierarchii wartości w miejscu pracy jakość życia często rozumiana jest jako emocjonalny aspekt zadowolenia z pracy, zdefiniowana przez Davida McClellanda [1961] jako potrzeba osiągnięć, afiliacji i władzy. Według harwardzkiego psychologa potrzeba osiągnięć determinowana jest przez: aktywne zaangażowanie we własny rozwój zawodowy, pełne włączanie się w realizację celów stanowiących wyzwanie, samodzielność, dążenie do sukcesów, wytrwałość i umiejętność współpracy w zespole. Pozostałe potrzeby, takie jak potrzeba afiliacji i władzy, uzależnione są od możliwości i chęci dominacji oraz kontroli innych ludzi i rywalizacji, co często redukuje efektywność pracy zespołowej. Zabezpieczenie rodziny to wartość związana z chęcią zapewnienia jednostce stałej, dobrze płatnej pracy w możliwie jak najdłuższym okresie, definiowana przez Abrahama Masłowa [1954] jako potrzeba niższego rzędu. Potrzeby wyższego rzędu stanowią wartości pośrednie, związane z kulturą organizacji i czynnikami ekonomicznymi. Według G. Hofstede, kultura organizacyjna jest „kolektywnym fenomenem podzielanym przez ludzi, którzy żyją lub żyli razem w tej samej zbiorowości społecznej; jest zaprogramowanym sposobem myślenia, mającym swe odbicie w zachowaniu się członków danej zbiorowości – stanowi to podstawę odróżnienia jednych zbiorowości od innych” [Zarębska, s. 118]. Proces powstawania kultury organizacji jest bowiem zależny od

wartości uznawanych za istotne przez nowych pracowników relatywnie do wartości cenionych przez organizację. Koncentruje się na utrwalaniu wartości i umiejętności podwładnych. Proces socjalizacji, polegający na adaptacji personelu do swojej kultury i formowaniu jednostki z zewnątrz, opiera się na akceptacji pewnych wartości i przekonań, które z kolei kształtują i utrwalają daną kulturę przedsiębiorstwa.

Diagnoza wartości pracowników w miejscu pracy według założeń G. Hofstedeego – wyniki badań ilościowych

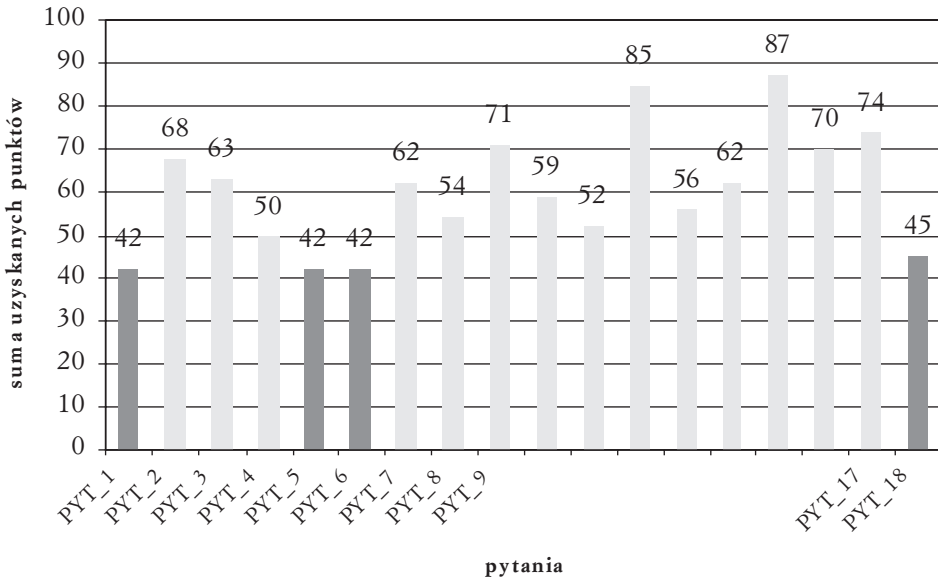
Potwierdzeniem znaczenia poszczególnych wartości w zachowaniu jednostek w miejscu pracy są badania własne przeprowadzone wśród 40 pracujących słuchaczy studiów zaocznych wyższej uczelni niepublicznej na kierunku organizacja i zarządzanie. Priorytetowym celem niniejszego badania było wyskalowanie i ocena poszczególnych wartości (podstawowych i pośrednich) deklarowanych przez respondentów w aspekcie wizji kształtowania przyszłej kultury organizacyjnej. Do diagnozy wykorzystano wystandaryzowany kwestionariusz – wartości w pracy odnoszących się do przyszłości według Hofstedeego. Beziemienna ankieta składała się z 18 pytań dotyczących wagi poszczególnych wartości w przyszłej, optymalnej zdaniem respondentów pracy. W kwestionariuszu zastosowano pięciostopniową skalę (bardzo ważne, ważne, raczej ważne, mało ważne, zupełnie nieważne).

Wszystkie wypełnione kwestionariusze zostały przeanalizowane i poddane ocenie. Ponieważ doświadczanie norm i wartości odgrywa bardzo istotną rolę w procesie kształtowania nowych modeli działania członków organizacji, a także warunków determinujących specyfikę kultury organizacyjnej, wyartykułowane przez respondentów wartości umożliwiły dalsze rozważania na temat wpływu uznawanych wartości na klimat organizacji.

Ocena ankiety została rozpoczęta od analizy wartości, odgrywających kluczową rolę w idealnej dla respondentów organizacji, w której mogliby sprawnie funkcjonować. Najczęściej wskazywaną wartością był czas, jaki przyszła praca pozostawiłaby na życie rodzinne. Bardzo ważną rolę dla osób biorących udział w badaniu odgrywała rodzina i wartości międzyludzkie.

Dużą część własnego systemu wartości zdobywamy w trakcie procesu wychowawczego w rodzinie. Przyszłe wartości zbudowane są na pewnym fundamencie, który powstaje dzięki komunikowaniu się jednostki z otoczeniem, w relacji do innych osób. W rodzinie dochodzi do akceptacji pewnego systemu wartości, który powielany jest w przyszłości. Dotychczas przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych badania pokazują, iż osoby, które podejmowały pracę w latach osiemdziesiątych, zdecydowanie reprezentowały grupę społeczną powracającą do tradycyjnych wartości, a więc większej koncentracji na życiu rodzinnym. „Pieniądze są ważne, jako wskaźnik osiągnięć zawodowych, lecz to pokolenie

Wykres 1. Wyniki diagnozy wartości pracowników w organizacji



Pytania:

1) rodzina i więzi międzyludzkie, 2) możliwość wykonywania zadań zaspokajających potrzebę osiągnięć, 3) redukcja napięć i ograniczenie stresu w miejscu pracy, 4) właściwe warunki fizyczne w organizacji, 5) dobre relacje z bezpośrednim przełożonym, 6) poczucie bezpieczeństwa w pracy, 7) możliwość wprowadzania innowacji, a przede wszystkim własnych pomysłów, 8) praca z życzliwymi wobec siebie ludźmi, 9) możliwość konsultowania decyzji przełożonego, 10) przyczynianie się do sukcesów organizacji, 11) możliwość posiadania wysokich zarobków, 12) służenie swojemu krajowi, 13) mieszkanie w miejscu, które byłoby mile dla pracownika i jego rodziny, 14) możliwość awansu, 15) wykonywanie pracy, która dostarczałaby okazji do przygody i różnorodności, 16) prestiż i sukces organizacji, 17) posiadanie możliwości pomagania innym ludziom, 18) jasny podział ról i obowiązków

gotowe jest poświęcić podwyżki pensji, tytuły, bezpieczeństwo i awanse dla większej swobody wyboru życiowych możliwości i czasu wolnego” [Robbins, 2001]. Na kolejnych miejscach w ocenie ankietowanych znalazły się wartości pośrednie związane z miejscem pracy, a więc: dobre stosunki z bezpośrednim przełożonym, poczucie bezpieczeństwa w pracy, a także możliwość pracy w jasno określonych sytuacjach, gdy wiadomo, czego się od pracownika wymaga. Osoby te preferowały przede wszystkim praktyczne i użyteczne warunki pracy, zapewniające komfort psychiczny, a także usystematyzowanie pewnych zadań oraz jasny podział ról i obowiązków.

Wśród respondentów wyraźnie mniejszą rolę odgrywały wartości społeczne, takie jak brak egoizmu (możliwość pomagania innym ludziom) i patriotyzm (służenie swojemu krajowi). Dla badanej grupy charakterystyczne okazało się myślenie kategoriami wartości

egzystencjalnych z niewielką przewagą koncentracji na własnej osobie. Wyniki innych analiz systemu wartości przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych wskazują na istnienie czterech grup pokoleniowych ujętych w różnych kohortach [Fullerton, 1995]. Ich wartości zmieniały się w zależności od czasu rozpoczęcia pracy zawodowej. Od połowy lat osiemdziesiątych do lat dziewięćdziesiątych dominującą wartością wśród pracowników było dążenie do satysfakcji zawodowej, zapewnienie sobie odpowiedniej do potrzeb ilości czasu wolnego, a także właściwe relacje międzyludzkie.

Według Milтона Rokeacha: „wartość jest trwałym przekonaniem, że określony sposób postępowania lub ostateczny stan egzystencji jest osobiście lub społecznie preferowany w stosunku do alternatywnego sposobu postępowania lub ostatecznego stanu egzystencji” [Brzozowski, 1993]. Na gruncie jego teorii przeprowadzono wiele badań w zakresie preferencji i hierarchicznego uporządkowania systemu wartości.

Obecnie badania wskazują na niewielką zmianę w systemie wartości pracowników w porównaniu do diagnozy sprzed dwudziestu lat. Mniej cenioną wartością okazały się jednak relacje międzyludzkie. Respondenci wyraźnie zorientowani są na zaspokajanie własnych potrzeb, dążąc do jak największej samodzielności.

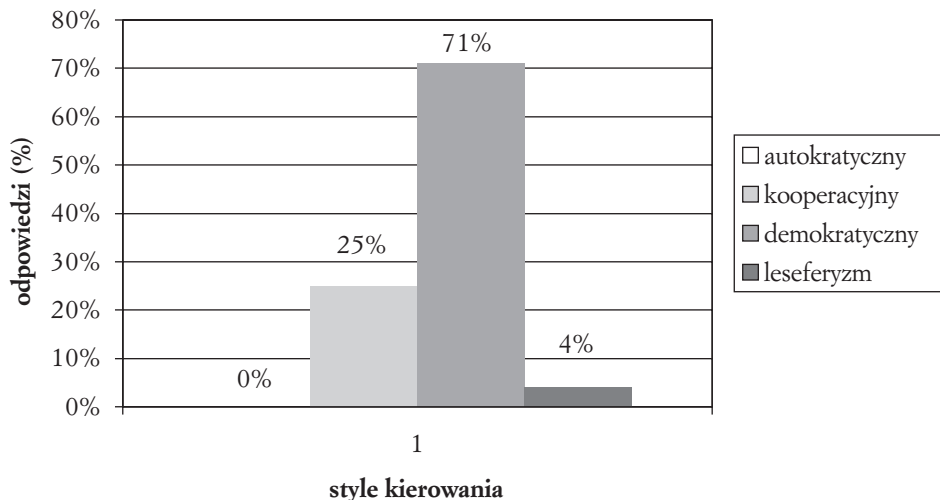
Wpływ wartości współczesnych pracowników na kształtowanie kultury organizacji – wyniki badań i analiz

System wartości wyraża się poprzez podejmowanie decyzji, rozwiązywanie konfliktów, programowanie przyszłych celów, zadań, a także kształtowanie własnych postaw. Kultura jest zaś wizją rzeczywistości organizacji, wynikiem procesu socjalizacji, mnogością założeń filozoficznych i procesów poznawczych. Stanowi pewną zmienną, która formułuje się w zależności od postaw i hierarchii wartości pracowników. Wartości zaszczeplone w kulturze organizacyjnej realizowane są za pośrednictwem zarządzania. Są one jednym z czynników stymulujących tworzenie kultury przedsiębiorstwa, zawierając się w trójwymiarowym modelu Edgara Scheina [1995] – jako częściowo widoczne i uświadomione.

Zachowania i postawy ludzi w organizacjach budzą szczególną uwagę; ważne jest postępowanie w zgodzie z deklarowanymi wartościami. Rozdzźwięk między nimi oznacza dyskomfort psychiczny dla członków organizacji, niepewność oraz poczucie zagrożenia. Sformalizowany przez pracowników system norm i uznanych wartości kształtuje klimat organizacyjny, utożsamiany z kulturą organizacji [Katz, Kahn, 1979]. Tworzą go pewne cechy organizacyjne, względnie stałe, oddziałujące i stymulujące zachowania jednostek, jak np. style kierowania, odgrywające kluczową rolę w kreowaniu kultury organizacyjnej.

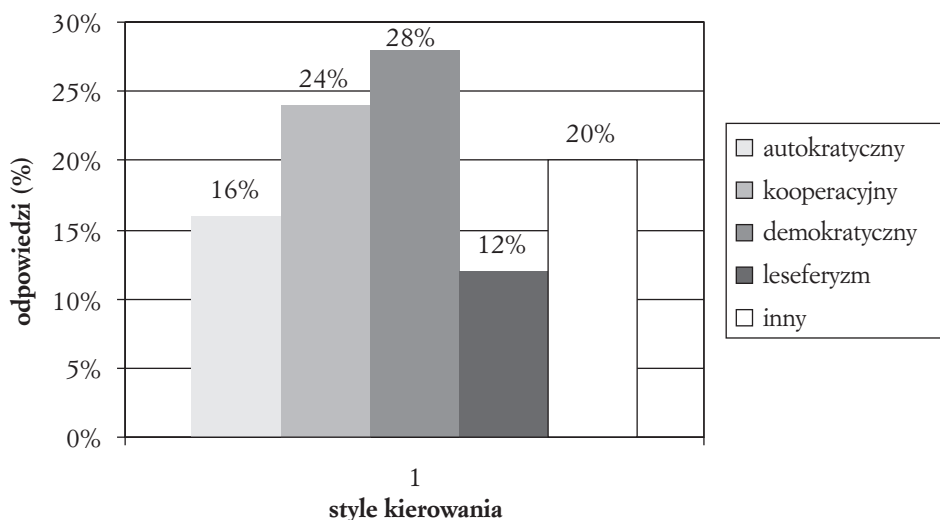
Badania mające na celu określenie preferowanego i obecnego w danej organizacji stylu kierowania, przeprowadzone na tej samej grupie respondentów, pozwoliły ustalić

Wykres 2. Diagnoza optymalnego, preferowanego stylu kierowania w organizacji



Źródło: opracowanie własne

Wykres 3. Diagnoza obecnego stylu kierowania w organizacji



Źródło: opracowanie własne

tendencję akceptacji poszczególnych stylów. W ankiecie umieszczono następujące style: autokratyczny, kooperacyjny, demokratyczny, leseferyzm odpowiadający liberalnemu. W celu lepszego zaprezentowania wyników badań wykorzystano teorię socjotechniczną. „Teoria ta zakłada, że optymalne kierownictwo wymaga – z jednej strony – wyraźnych predyspozycji do realizacji konkretnych zadań, a więc przede wszystkim umiejętności technicznych, takich jak: samodzielne wytyczanie sobie celów, planowanie, decydowanie, stawianie na swoim, realizacja i kontrola; a z drugiej strony – takich uzdolnień społecznych, jak: takt, wrażliwość na potrzeby pracowników, umiejętność słuchania, pozyskiwania zaufania, motywowania, itp.” [Kalin, Muri, 1998]. W myśl teorii optymalne zachowanie kierownika określa styl kooperacyjny, ukierunkowany na utrzymywanie poprawnych stosunków międzyludzkich, odwoływanie się do wiedzy i doświadczenia pracowników oraz dbałość o właściwą atmosferę w pracy. W badaniu aktywni zawodowo studenci preferowali jednak w swoich organizacjach styl demokratyczny (71%), kładąc przy tym duży nacisk na możliwość zaspokajania potrzeb międzyludzkich, zaś mniejsze znaczenie przywiązując do wydajności i efektywności własnych działań. Z analizy stylów i uzyskanych odpowiedzi zgodnie z teorią socjotechniczną wynika, że w badanej grupie bardzo dużą rolę odgrywa pobudzanie motywacji i praca zespołowa. Nieakceptowanym zachowaniem kierownika jest przesadny liberalizm i autokratyzm.

Preferencje respondentów różnią się od obecnego stylu dominującego w organizacjach badanych. Zaznaczała się bowiem przewaga nie tylko stylu demokratycznego (28%), ale również kooperacyjnego (24%). W odpowiedziach pojawił się także styl autokratyczny oraz skategoryzowany jako inny. Badania pokazują, iż bardzo często jeszcze spotykany w Polsce jest styl autokratyczny. Styl ten, choć jest w miarę wydajny, wywołuje duże niezadowolenie wśród pracowników i nie jest przez nich preferowany (wykres 2). Osoby, którym zależy na lepszych relacjach ze współpracownikami, przejawiają zainteresowanie stylem kooperacyjnym. Demokratyzacja stylu kierowania w przedsiębiorstwach ma duże znaczenie dla kształtowania kultury organizacji; jest szczególnie istotna wtedy, gdy jednostka ma do czynienia z zadaniem trudnym i wymaga kontaktowania się z ludźmi. Następstwem takiego stylu jest większa gotowość do współpracy i satysfakcja podwładnych. Nadal jednak niepokojąca jest liczba organizacji, w których reprezentowany jest styl bierny, określony w ankiecie jako „inny”. W takim wypadku mamy do czynienia z osobami, którym nie zależy na efektach pracy, współpracy z ludźmi, bądź nie do końca są przekonani, jaka jest ich rola w organizacji lub czy posiadają odpowiednie kompetencje.

Analiza i diagnoza systemu wartości człowieka w miejscu pracy pozwalają lepiej przyrzeć się kulturowym aspektom organizacji. Jest to spojrzenie, które wykracza poza instrumentalne postrzeganie organizacji. Ludzie różnią się potrzebami, deklarowanymi wartościami, różnią się indywidualnie, jak i w kontekście całej zbiorowości. Jednakże ich wartości są również uwarunkowane przez kulturę, co sprawia, że kultura także w znacznym

stopniu kształtuje ich postawy (proces socjalizacji). Wszystkie aspekty organizacji: ekonomiczne, finansowe, polityczne, definiowane są przez uczestników w kontekście ich potrzeb i wartości. Oznacza to, że np.: w przedsiębiorstwie, gdzie priorytetem dla pracowników są wartości podstawowe, ludzie będą dążyli do większej swobody w działaniu, nie zawsze jednak będą to wartości całkowicie uświadomione. Kultura organizacji jest pewną zmienną tworzoną i podtrzymywaną przez wartości, postawy, obrazy, symbole, rytuały, style. W zależności od rodzaju stylu, kultura może stać się czymś, co jest narzucone określone środowisku społecznemu, rozwijając się w trakcie społecznej interakcji. „Każdy pracownik wnosi pewien indywidualny wymiar, pełen własnego doświadczenia, poglądów, ocen, norm prywatnych, swoją emocjonalność, swoją aktywność. Wkład ten miesza się z wzorami innych osób i wpływa na specyficzny wewnętrzny wygląd firmy i łączy się w niepowtarzalną strukturę” [Skrzypek, 2001]. W pewnym sensie możemy więc powiedzieć, że charakter jakiejś kultury kryje się we właściwych jej społecznych normach i obyczajach oraz że jeśli ktoś stosuje się do tych reguł zachowania, to z powodzeniem zbuduje odpowiednią rzeczywistość społeczną” [Morgan, 2002]. Najistotniejsze w określaniu kultury organizacji jest zrozumienie, w jaki sposób system wspólnych znaczeń i wartości jest tworzony i jakie będzie miał znaczenie dla dalszego rozwoju organizacji.

Podsumowanie

Podjmując badania nad kulturą, należy uświadomić sobie, że organizacja to przede wszystkim wartości, normy i zasady, które regulują zachowania człowieka w przedsiębiorstwie. W kontekście zbiorowości kształtuje i wpływa na stosunki społeczne.

Proces formowania kultury jest bowiem uwarunkowany stopniem akceptacji proponowanych rozwiązań. W organizacjach mamy do czynienia z czterema typami kultur korporacyjnych, tj. hazardową, rutyniarzy, indywidualistów oraz zrównoważoną. Stosowany podział ilustruje przede wszystkim ryzyko działania przedsiębiorstwa oraz szybkość reakcji firm na zachowanie rynku [Masłyk-Musiał, 2001].

Kultura hazardowa koncentruje się głównie na doskonaleniu relacji międzyludzkich, podtrzymywaniu kontaktów osobistych wpływających na motywację pracowników i aktywność sprzedaży. Liczą się efekty, nie zaś jakość wykonywanej pracy. W kulturze indywidualistów mamy do czynienia ze światem szybkich działań, a także dużym zasobem wiedzy i kompetencji. Umiejętności i doświadczenie odgrywają nieco mniejsze znaczenie w kulturach, gdzie na pierwsze miejsce wysuwają się pozycje formalne, unikanie innowacji, biurokracja oraz rozdrobnienie działań. Ten typ stworzonej kultury rutyniarzy ma za zadanie przystosować pracowników do działania możliwie precyzyjnego przy pomocy ustalonego wzorca uprawnień, a mianowicie: zasady odpowiedzialności za dany zakres zadań, prawa do wydawania poleceń i egzekwowania posłuszeństwa.

Tabela 1. Wartości człowieka a typologie kultur korporacyjnych

Typologie kultur organizacyjnych	Kultura hazardowa	Kultura indywidualistów	Kultura rutyniarzy	Kultura zrównoważona
Wartości człowieka w miejscu pracy	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość wykonywania zadań, zaspokajających potrzebę osiągnięć, – możliwość wprowadzania innowacji, a przede wszystkim własnych pomysłów, – przyczynianie się do sukcesów organizacji, – możliwość posiadania wysokich zarobków, – możliwość awansu, – wykonywanie pracy, która dostarczałaby okazji do przygody i różnorodności, – praca z życzliwymi wobec siebie ludźmi, – prestiż i sukces organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość wykonywania zadań, zaspokajających potrzebę osiągnięć, – możliwość wprowadzania innowacji, a przede wszystkim własnych pomysłów, – możliwość posiadania wysokich zarobków, – możliwość awansu, – prestiż i sukces organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> – właściwe warunki fizyczne w organizacji, – poczucie bezpieczeństwa w pracy, – mieszkanie w miejscu, które byłoby miłe dla pracownika i jego rodziny, – jasny podział ról i obowiązków, – rodzina i więzi międzyludzkie, – redukcja napięć i ograniczenie stresu w miejscu pracy 	<ul style="list-style-type: none"> – rodzina i więzi międzyludzkie, – redukcja napięć i ograniczenie stresu w miejscu pracy, – właściwe warunki fizyczne w organizacji, – możliwość konsultowania decyzji przełożonego, – jasny podział ról i obowiązków, – możliwość awansu, – dobre relacje z przełożonym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kennedy, Deal, 1981; Hofstede, 1980

W odróżnieniu od kultury rutyniarzy, kulturę zrównoważoną charakteryzują takie wartości, jak: jasny podział ról i obowiązków, doświadczenie, właściwe relacje społeczne, przewidywalność (por.: tab. 1). Sposób, w jaki poszczególne wartości wpływają na dany typ kultury, przedstawia tabela 1. Z analizy efektów badania ilościowego przeprowadzonego wśród studentów na podstawie diagnozy deklarowanych wartości wynika, iż badana grupa byłaby efektywna w organizacjach o kulturze zrównoważonej.

Wnioski

Reasumując powyższe rozważania, kulturę organizacyjną należy postrzegać jako kategorię społeczną, co oznacza podporządkowanie zachowań ludzi w przedsiębiorstwie pewnym jednolitym wzorcom i modelom. Należy traktować ją w aspekcie zinternalizowanym, a więc zajmować się normami i systemami wartości, które stają się stymulatorami określonych zachowań [Sikorski, 1986]. Koncentruje się ona na zachowaniach ludzkich, nie zaś na konkretnych efektach pracy. Uzależniona jest od osobowości jednostek, systemu wartości i potrzeb ludzkich, stylu współpracy i komunikacji. Analiza wartości pracowników odnoszących się do przyszłości pozwala przewidzieć kierunki rozwoju organizacji, określiła normy i zasady, według których efektywnie będą działać pracownicy.

Literatura:

- Brzozowski P. (1993), *Polska wersja testu wartości Rokeacha i jej teoretyczne podstawy*, „Przegląd Pedagogiczny”, nr 2, Warszawa.
- Fullerton H.N. (1995), *The 2005 Labor Force: Growing, But Slowly*, „Monthly Labor Review”, November.
- Hofstede G. (1980), *Cultural Consequences*, Sage, Beverly Hills.
- Kalin K. Muri P. (1998), *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, WPSzB, Kraków.
- Katz D., Kahn R.L. (1979), *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa.
- Kennedy A.A., Deal T.A. (1981), *Corporate Cultures*, Redding Mass, Addison Wesley.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa.
- McClelland D. (1961), *The achieving society*, D. Van Nostrand, Princeton, NY.
- Maslow A.H. (1954), *Motivation and Personality*, Harper&Row, New York.
- Masłyk-Musiał A. (2001), *Spoleczeństwo i organizacje*, UMCS, Lublin.
- Morgan G. (2002), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
- Robbins S.P. (2001), *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Schein E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sikorski Cz. (1986), *Sztuka kierowania – szkice o kulturze organizacyjnej*, IWZZ, Warszawa.
- Skrzypek E., red. (2001), *Metody i narzędzia doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, UMCS, Lublin.
- Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.

Agnieszka Maciąg – doktor nauk ekonomicznych w specjalności organizacja i zarządzanie, absolwentka studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, obecnie pracownik naukowo-dydaktyczny na stanowisku adiunkta Uniwersytetu Medycznego w Łodzi w Zakładzie Jakości Świadczeń, Standardów i Procedur Medycznych oraz pracownik Państwowego Zakładu Higieny (Instytut Naukowo-Badawczy) w Zakładzie Organizacji i Ekonomiki Ochrony Zdrowia oraz Szpitalnictwa. Pro-

wadzi zajęcia dydaktyczne z: zachowań organizacyjnych, ekonomiki zdrowia, marketingu usług zdrowotnych, komunikacji interpersonalnej oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Autorka i współautorka kilku książek oraz wielu recenzowanych artykułów z zakresu zarządzania oraz ekonomiki zdrowia. Do jej ostatnich pozycji literaturowych należy książka (pod redakcją) *Rola procesów, standardów i procedur w kształtowaniu jakości świadczeń zdrowotnych* (2007, wyd. Alfa medica Press, Bielsko Biała). Jej zainteresowania oraz prowadzone badania skupiają się wokół problematyki: zarządzania jakością, komunikacji interpersonalnej, ekonomiki zdrowia, a przede wszystkim społecznych i ekonomicznych konsekwencji niezdolności do pracy.