Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
nr 24/2011

Lech Miklaszewski

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Dobór pracowników w warunkach kultury klanu na przykładzie Domu Maklerskiego WDM S.A.

Koła rodzinnego nie tworzy się cyrklem
Stanisław Jerzy Lec

Streszczenie. W artykule omówiono wpływ kultury klanu na dobór personelu, w szczególności na rekrutację, selekcję i adaptację zawodową. W tym kontekście przedstawiono charakterystykę kultury klanu, uwzględniając oczekiwania wobec nowo zatrudnionych pracowników, które są przedmiotem jej afirmacji. Na podstawie studium przypadku poddano analizie proces doboru personelu w firmie inwestycyjnej, uwzględniając jego specyfikę, determinowaną warunkami kulturowymi tego przedsiębiorstwa, i zwracając uwagę na takie jego elementy, jak: źródła rekrutacji, rola intuicji w dokonywaniu wyboru i kontrakt psychologiczny.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, klan, rekrutacja i selekcja, kontrakt psychologiczny

Wprowadzenie

Każda organizacja ma pewną niewidoczną właściwość, styl, charakter, specyfikę funkcjonowania, która w bardzo dużym stopniu, silniej niż pojedyncze autorytety czy rozwiązania formalne, wpływa na to, co dzieje się wewnątrz niej, i na jej kontakty z otoczeniem. Kultura organizacyjna, bo o niej mowa, jest potężnym czynnikiem, który może kształtować efektywność i długofalowe powodzenie organizacji, determinując zachowania, wartości i priorytety jej uczestników według preferowanego przez siebie wzoru.

Z drugiej strony kultura organizacyjna również jest przedmiotem oddziaływania, nie istnieje w próżni, wciąż kształtuje ją wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Wśród nich znajdujemy – oprócz typu otoczenia, typu organizacji i jej cech – także cechy uczestników organizacji, tj. wartości, postawy, wykształcenie, płeć, wiek, doświadczenie i emocjonalność. „Każdy uczestnik organizacji posiada własne doświadczenia i poglądy, własne, osobiste normy i wartości. Każdy wnosi pewien indywidualny wkład do kultury organizacji, odciska na niej swe piętno”[1].

Konstatując wpływ indywidualnych cech uczestników organizacji na kulturę organizacyjną, a z drugiej strony wpływ jej samej na określenie wzorca osobowego pracownika pożądanego przez organizację, należy stwierdzić, że kultura organizacyjna stwarza wymagania, które kształtują procesy rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników w organizacji.

W tym kontekście kryteria doboru pracowników okazują się kluczowe do tego, by zapewnić „kompatybilność” personelu i kultury organizacyjnej. Nie ulega wątpliwości, że trafny dobór ludzi pod względem cech osobowości, psychiki, emocjonalności, dostosowanych do rodzaju stanowiska i spójnych z charakterem wykonywanej pracy, jest ważnym narzędziem w zmaganiu się z problemami i wyzwaniami, które stają przed organizacją.

Każda organizacja cechuje się kulturą organizacyjną właściwą tylko sobie, skomponowaną według oryginalnego wzoru, będącą odzwierciedleniem koncepcji prowadzenia biznesu przez jego właścicieli. Można jednak każdą kulturę standaryzować, wyodrębniając jej cechy dominujące i przyrównując je do teoretycznych modeli. W tej kwestii w niniejszym artykule posłużono się modelem wartości konkurujących, opracowanym przez Camerona i Quinna, a wyróżniającym kulturę klanu, rynku, hierarchii i adhokracji[2]. Polem badawczym jest zdiagnozowana w firmie inwestycyjnej kultura klanu i jej wpływ na proces doboru pracowników. W tym kontekście celem tego artykułu jest określenie rodzaju i zakresu wpływu specyficznej kultury klanu na procesy rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników w organizacji, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i pragmatycznym, przy odniesieniu tego wpływu do warunków funkcjonowania, typu kultury organizacyjnej oraz związanych z tym potrzeb kadrowych konkretnej organizacji, tj. Domu Maklerskiego WDM S.A.

Do zdiagnozowania właściwości kultury organizacyjnej użyto kwestionariusza opracowanego na kanwie koncepcji wartości konkurujących Camerona i Quinna. Pozostałe wnioski są rezultatem obserwacji uczestniczącej oraz roz-

[1] *Wpływ kultury organizacji na sposoby doboru, selekcji, motywacji i oceny pracowników*, http://www.elstudento.org/articles.php (4.10.2010).

[2] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiany*, Kraków 2006, s. 36-49.

mów i wywiadów z pracownikami i zarządem badanej firmy (autor artykułu jest pracownikiem Domu Maklerskiego WDM S.A.), a także wynikają z badań ankietowych dotyczących problematyki kontraktu psychologicznego.

1. Kultura klanu jako determinanta procesu doboru pracowników – aspekt teoretyczny

Jeżeli zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło jej konkurencyjności oraz dąży się do integracji spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, oczywistym narzędziem osiągania celów przez organizację staje się dobór personelu zgodny z wymaganiami kultury organizacyjnej.

Kultura organizacyjna nadaje każdej organizacji określoną „osobowość", która nie toleruje antagonistów, natomiast sprzyja tym, którzy ją nie tylko akceptują, ale traktują jak własną. W doborze pracowników nabierają więc coraz większego znaczenia kryteria psychologiczne, a wśród nich zdolności i kompetencje umysłowe, profil osobowościowy, typ temperamentu, styl myślenia i działania. Oczywiście w organizacjach pozbawionych wyrazistej osobowości dobiera się pracowników bez przemyślanego planu lub pod kątem bezwarunkowej lojalności, ale i w tych przypadkach stosowane są przecież jakieś kryteria psychologiczne.

W tym kontekście „nie ulega wątpliwości, że trafny dobór ludzi pod względem cech osobowości dostosowanych do rodzaju stanowiska i spójnych z charakterem wykonywanej pracy jest bardzo ważnym narzędziem w zmaganiu się z rzeczywistymi (obiektywnymi) problemami, które stają przed każdą organizacją. Dlatego też w wielu sferach działania ludzi w organizacji powstaje konieczność stawiania pytań o kompetencje, o cechy charakteru, szukania coraz lepszych rozwiązań kadrowych, korzystnych ze względu na główne cele organizacji i jej kulturę"[3].

Zatrudniając pracowników dostosowanych do danej kultury organizacyjnej, unika się problemów z motywacją, ogranicza „nieprzewidywalność" zasobów ludzkich i obniża poziom niepewności, ogranicza się także koszty działalności kadrowej, bowiem poprzez właściwy dobór zmniejsza się płynność kadr, unika się również kosztów odroczonych, będących skutkiem zatrudniania nieodpowiednich pracowników na określonych stanowiskach. Jak widać, respekt dla wymagań kultury organizacyjnej gwarantuje liczne korzyści.

[3] *Wpływ kultury organizacji na sposoby doboru, selekcji, motywacji i oceny pracowników*, http://www.elstudento.org/articles.php (4.10.2010).

Trzeba jednak zaznaczyć, że różne typy kultury formułują odmienne wymagania.

Kultura klanu przyciąga do organizacji kandydatów o dość specyficznym profilu kwalifikacyjnym, szczególnie w zakresie cech osobowości, weryfikując ich pod tym względem i wydając werdykt dotyczący stopnia dopasowania. Klan utożsamiany jest z rodziną, a wejście do rodziny zawsze obwarowane jest koniecznością spełnienia wymagających warunków.

Kultura ta nazywana jest „klanem" przede wszystkim ze względu na swe podobieństwo do organizacji typu rodzinnego. W takiej organizacji żyje się i funkcjonuje jak w zgodnej rodzinie. Liczą się bowiem głównie więzy emocjonalne i przyjazna atmosfera działania. Dominują tutaj wspólnie wyznawane wartości i cele, obserwuje się spójność, wysoki stopień uczestnictwa i duże poczucie wspólnoty. Zamiast sztywnych przepisów i procedur, jak w modelu hierarchicznym, czy agresywnej walki z konkurencją i pogoni za zyskiem, jak w modelu rynkowym, kulturę klanu charakteryzują takie cechy jak praca zespołowa, dążenie do zwiększenia zaangażowania oraz poczucie odpowiedzialności pracowników za losy przedsiębiorstwa i firmy za pracowników. Świadczą o tym między innymi takie zjawiska, jak: częściowo niezależne zespoły robocze nagradzane na podstawie osiągnięć zespołu, a nie indywidualnych sukcesów, zachęcanie pracowników do wysuwania propozycji dotyczących doskonalenia własnej pracy i funkcjonowania całej organizacji czy delegowanie uprawnień.

Do fundamentalnych założeń kultury klanu należy między innymi wiara w zarządzanie poprzez pracę zespołową, rozwój pracowników, traktowanie klientów jako partnerów. Głównym zadaniem kierownictwa jest przyznawanie uprawnień pracownikom, zachęcanie ich do postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności, stwarzanie przyjaznej atmosfery pracy, integracja całego personelu – słowem, zachowanie przypisywane zazwyczaj głowie rodziny. Przywódcy odgrywają zatem rolę doradców, opiekunów i mentorów, zorientowanych na ludzi i procesy, skłaniających do uczestnictwa, zażegnujących konflikty, popierających otwartość, okazujących szacunek i stwarzających atmosferę zaufania, dbających o wysokie morale i troszczących się o potrzeby poszczególnych pracowników.

Spójność całej organizacji zapewnia lojalność, przywiązanie do tradycji, szacunek dla drugiego człowieka i silne więzi łączące członków załogi.

Bezwzględna dominacja tego typu kultury organizacyjnej we wszystkich obszarach aktywności danej firmy może jednak doprowadzić do porażki, wyklucza bowiem ambiwalencję etyczną, agresywność, konstruktywne wykorzystanie konfliktów, dywersję, presję psychologiczną, manipulowanie otoczeniem – a więc taktyki bądź zachowania często niezbędne do tego, aby zachować czy poprawić swoją pozycję i wyniki. Totalna wygrana – w grze konkurencyjnej,

którą funduje nam model wartości konkurujących – jednego tylko typu kultury zawsze będzie się wiązać z przegraną firmy, bo utraci się pewne pozytywy, szanse, które gwarantują pozostałe typy kultur organizacyjnych.

Tak więc konkurencja, w modelu wartości konkurujących, powinna być wciąż podtrzymywana i stymulowana stanem teraźniejszości i wyzwaniami przyszłości[4].

Kiedy kultura funkcjonuje już w danej instytucji, sposoby postępowania w organizacji decydują o jej podtrzymywaniu, poddając wszystkich pracowników podobnym doświadczeniom[5].

W umacnianiu kultury szczególnie dużą rolę odgrywają sposoby doboru pracowników, działania naczelnego kierownictwa organizacji i metody socjalizacji[6].

Oczywistym celem procesu doboru jest wyszukanie i przyjęcie do pracy kandydata, który będzie spełniał kryteria kompetencyjne w zakresie wiedzy, umiejętności i zdolności potrzebnych do skutecznej realizacji zadań w organizacji. Często jednak zdarza się, że te wymagania spełnia więcej niż jeden kandydat. Wówczas na ostateczną decyzję o tym, kto zostanie przyjęty do pracy, ma wpływ stopień dopasowania do organizacji poszczególnych kandydatów, fakt wyznawania przez nich wartości, z którymi utożsamia się firma. „W taki sposób proces doboru podtrzymuje kulturę organizacji, eliminując tych spośród kandydatów, którzy mogliby atakować albo podważać jej podstawowe wartości”[7].

Na kulturę wpływa również postępowanie naczelnego kierownictwa. Jego przedstawiciele często poprzez swoje słowa i zachowania tworzą pewne wzory osobowe, które dla członków organizacji powinny stanowić przedmiot aspiracji. „Istotną cechą wzoru osobowego jest to, że przemawia on swą konkretnością do wyobraźni «odbiorców», wywołując chęć działalności naśladowczej”[8]. Przez prezentację cech wzorcowych kierownictwo preferuje i zachęca do naśladowania przymiotów zgodnych z kulturą organizacyjną. Oczywiście wzory osobowe nie mogą być zbyt wyidealizowane – powinny raczej odpowiadać wartościom możliwym do kultywowania. W przeciwnym wypadku wzory stają się dysfunkcjonalne[9].

---

[4] L. Miklaszewski, *Diagnoza kultury organizacyjnej z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących na przykładzie Wrocławskiego Domu Maklerskiego S.A.*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu” 2009, nr 13, s. 38-39.

[5] J.R. Harrison, G.R. Carroll, *Keeping the Faith: A Model of Curtural Transmission in Formal Organizations*, „Administrative Science Quarterly”, grudzień 1991, s. 552-582.

[6] S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, wyd. II zm., Warszawa 2004, s. 435.

[7] Ibidem, s. 436.

[8] M. Filipiak, *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, Lublin 2003, s. 100-101.

[9] Ibidem, s. 105.

„Niezależnie od tego, jak skutecznie organizacja przeprowadza rekrutację i dobiera nowych pracowników, nie są oni w pełni indoktrynowani w kulturze organizacji”[10]. Konieczna jest adaptacja nowego pracownika w warunkach, które serwuje dana organizacja. Ten proces dostosowania nosi nazwę socjalizacji. „Celem adaptacji do pracy jest możliwie bezkonfliktowe włączenie pracownika do organizacji. Firmy wypracowują różne programy socjalizacji”[11]. W im większym stopniu stosuje się programy formalne, zbiorowe, seryjne i takie, w których kładzie się nacisk na pozbawienie nowo przyjętych pracowników niektórych cech, tym większe jest prawdopodobieństwo, że usunie się ich różnice i odrębności oraz że zostaną one zastąpione standardowymi, przewidywalnymi zachowaniami. Stosowanie opcji nieformalnych, indywidualnych, losowych oraz polegających na potwierdzeniu i podtrzymywaniu cech nowych pracowników doprowadzi natomiast do stworzenia personelu składającego się z indywidualistów, nonkonformistów, którzy będą kontestowali kulturę organizacji[12].

Można więc stwierdzić, że kultura organizacyjna jest bardzo istotnym czynnikiem, ponieważ przyczynia się do określenia kształtu środowiska, w jakim funkcjonuje pracownik. Należy więc mieć świadomość wpływu strategii i metod doboru personelu na budowanie potencjału kulturowego przedsiębiorstwa jako jednego z najważniejszych warunków osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej z jednej strony, z drugiej zaś – wpływu typu kultury organizacyjnej na instrumenty, procedury i kryteria doboru pracowników[13].

2. Dobór pracowników w środowisku kultury klanu – studium przypadku

3.1. Diagnoza kultury organizacyjnej

Badanie kultury organizacyjnej oraz procesu doboru pracowników przeprowadzono w Domu Maklerskim WDM S.A.

DM WDM S.A. powstał cztery lata temu, rozpoczynając działalność maklerską na bardzo konkurencyjnym rynku. Jego działalność zaprojektowano tak, by mogła się ona wpisać w aktualne potrzeby rynku bez podejmowania niszczącej walki konkurencyjnej, a jednocześnie kreowano te potrzeby (dzięki

[10] S.P. Robbins, *Zachowania…*, s. 437.
[11] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. nauk. G. Aniszewska, Warszawa 2007, s. 71.
[12] S.P. Robbins, *Prawdy o kierowaniu ludźmi… i tylko prawdy*, Warszawa 2003, s. 37.
[13] Ł. Sienkiewicz, *Wpływ czynników kulturowych na pomiar kapitału ludzkiego*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. nauk. M. Juchnowicz, Kraków 2009, s. 56.

DM WDM S.A. powstał pomysł i nastąpiła jego realizacja – wraz z GPW w Warszawie – uruchomienia alternatywnego rynku giełdowego NewConnect).

W rezultacie DM WDM S.A. – po dokonaniu pewnych modyfikacji swojej oferty, spowodowanych kryzysem – świadczy usługę oferowania maklerskich instrumentów finansowych. W tej dziedzinie osiągnął on spektakularne sukcesy, gromadząc wierną rzeszę klientów i budując trwałą pozycję na rynku tych usług. Do znaczących osiągnięć należy również zaliczyć stworzenie biznesowej grupy kapitałowej, debiut na giełdzie (NewConnect) i zgromadzenie kapitału z emisji akcji na tym rynku (kapitał przekroczył dwudziestokrotność kapitału akcyjnego) oraz rentowność działalności, którą odzwierciedlają imponujące wyniki finansowe. W rezultacie stało się to podstawą podjęcia formalnych kroków zmierzających do przeniesienia notowań tej spółki na parkiet główny GPW w Warszawie.

Spółka odniosła sukces w dużej mierze dzięki kulturze organizacyjnej.

Kultura w tym ujęciu była czynnikiem wyjaśniającym lub też szerokim układem odniesienia dla określonych elementów procesu zarządzania, w tym postaw i zachowań pracowniczych, menedżerskich oraz działań o charakterze przedsiębiorczym[14].

Kulturowa recepta na sukces okazała się szczególnie skuteczna w warunkach kryzysu. Podyktowała ją kultura organizacyjna, która została uruchomiona jako ukryta, ale jednocząca siła, która pozwala nadawać sens, kierunek działań i wpływać na mobilizację[15]. Kultura w tej roli jest nie do przecenienia, szczególnie w warunkach permanentnego kryzysu, który niestety nabiera cech standardowych i dotyka większość uczestników szerokiego rynku.

W tym kontekście najważniejsze wartości, którymi kierowała i kieruje się spółka, to[16]:

- innowacyjność – potrzeby klientów są dla spółki najważniejsze – i właśnie dla nich spółka kreuje pionierskie i nowatorskie rozwiązania,
- elastyczność – spółka reaguje na zmieniające się potrzeby rynku finansowego w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników,
- orientacja na wynik – spółka dba o najwyższą rentowność biznesu własnego oraz swoich klientów,
- bezpieczeństwo – spółka robi wszystko, by być postrzegana jako partner godny zaufania, profesjonalny i gwarantujący bezpieczeństwo w najlepszym wydaniu.

Wytyczono również cele, do których realizacji zmierza spółka[17]. Są to:

---

[14] S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wrocław 2008, s. 12.
[15] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu…*, s. 22.
[16] Materiały wewnętrzne DM WDM S.A.
[17] Ibidem.

- budowa silnej grupy kapitałowej oferującej zdywersyfikowaną działalność finansową,
- osiągnięcie jednej z czołowych pozycji wśród domów maklerskich w liczbie i wartości przeprowadzonych ofert publicznych,
- utrzymanie pozycji lidera wśród podmiotów wprowadzających spółki na NewConnect (w liczbie i wartości ofert prywatnych),
- osiągnięcie statusu najbardziej rozpoznawalnej marki, jeśli chodzi o profesjonalne inwestycje w Polsce,
- budowa i rozbudowa portfela inwestycji portfelowych typu Pre-IPO.

Jeśli kulturę organizacyjną można określić jako pewien przekaz – formułujący, jak należy się zachowywać i jakie wartości respektować – to niewątpliwie autorami i adresatami tego przesłania są ludzie. W tym kontekście zarówno zarząd, jak i personel spółki należy traktować jako oczywisty czynnik kulturotwórczy.

W przypadku DM WDM S.A. rola ludzi, ich wiedza, umiejętności i kreatywność mają dodatkowe znaczenie, bowiem prowadzenie działalności maklerskiej z mocy prawa wymaga od spółki zatrudniania osób posiadających licencje doradcy inwestycyjnego oraz maklera papierów wartościowych.

W związku z tym kierownictwu spółki bardzo zależy na wzroście satysfakcji zawodowej i społecznej pracowników oraz na silnym związaniu ich z firmą. Stąd wynikają dynamiczne działania kierownictwa mające na celu stworzenie przyjaznych warunków pracy oraz możliwości do zdobywania wiedzy i nowych umiejętności dla zatrudnionej kadry.

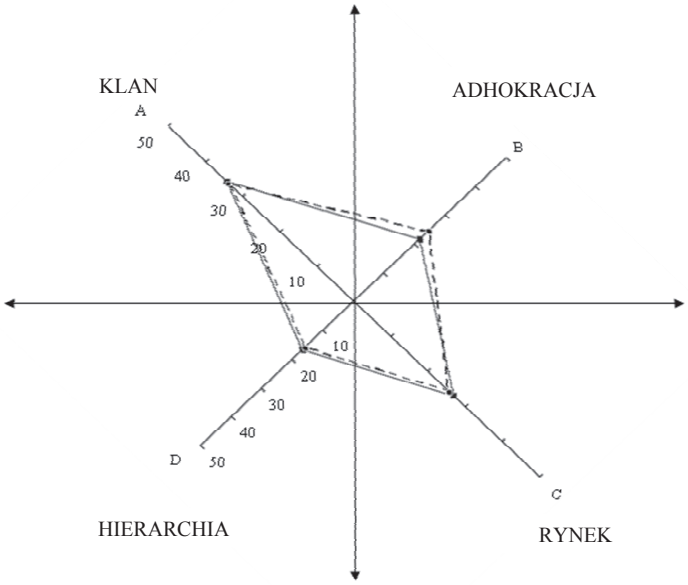
Drugim czynnikiem charakterystycznym dla tej organizacji jest młody wiek zatrudnionych. Średnia wieku personelu w spółce wynosi 30 lat. Stąd wniosek, że jej kultura organizacyjna wyznaczana jest przez cechy czy systemy wartości poszczególnych osób, ale również przez skromne doświadczenia z poprzednich miejsc pracy (dla większości pracowników jest to pierwsze miejsce pracy), charakterystyczne zarówno dla kreatorów kultury, jak i jej odbiorców.

Trzeci czynnik ma chyba najbardziej istotne znaczenie. Otóż DM WDM S.A jest firmą rodzinną sensu stricto. Na 20 zatrudnionych pracowników aż 5 to członkowie dwóch rodzin. Obie rodziny mają swoich przedstawicieli w zarządzie spółki oraz na wyższych stanowiskach menedżerskich. Ponadto przedstawiciele tych rodzin pełnią funkcje kierownicze w pozostałych spółkach grupy kapitałowej. Osoby te są również pomysłodawcami, organizatorami i właścicielami biznesu, ale także głównymi kreatorami autorskiej kultury organizacyjnej.

Wszystkie wymienione uwarunkowania powstania i funkcjonowania DM WDM S.A. zdecydowanie uzasadniały potrzebę przeprowadzenia badań kultury organizacyjnej w tej właśnie firmie.

Mimo krótkiego czasu jej funkcjonowania, dzięki konsekwencji i determinacji kadry zarządzającej oraz dużej podatności pracowników na akceptację preferowanych przez kierownictwo norm i wartości, można mówić o powstaniu solidnych zrębów kultury organizacyjnej[18] (zob. wykres 1).

Wykres 1. Diagnoza aktualnego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej w DM WDM S.A.



——————— stan obecny - - - - - - - - - - - - stan pożądany

Typy kultury organizacyjnej		Stan obecny	Stan pożądany
A	KLAN	34,3	33,7
B	ADHOKRACJA	21,9	24,7
C	RYNEK	27,0	25,7
D	HIERARCHIA	16,7	15,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Jak można zauważyć, dominującym typem kultury w DM WDM S.A. jest kultura klanu. Jest to dominacja na tyle potężna, że przezwycięża ona zachowania rynkowe. Wzbogaca również kulturę adhokracji, wprowadzając pierwiastek rodzinny do pracy zespołowej. Wydawałoby się, że kultura klanu to dobra for-

[18] L. Miklaszewski, *Diagnoza kultury organizacyjnej…*, s. 43-45.

muła, ale na czasy spokojne, bez wyzwań. Nic bardziej błędnego. Okazuje się, że gdy firma powstaje i debiutuje w ryzykownym i turbulentnym środowisku, ostoją takiego podmiotu stają się wartości i zachowania, które zwiększają zwartość personelu, utwierdzają pracowników w słuszności obranego sposobu postępowania, wzmagają wzajemne zaufanie, nie wykluczają za popełnione błędy. Wszystko to gwarantuje specyfika kultury klanu, która jest swoistym panaceum na wyzwania rynku. Wystarczy inaczej pojmować sukces – notabene jego definicja również determinowana jest przez typ kultury organizacyjnej – aby stał się on faktem. DM WDM S.A. za sukces przyjmował konsolidację społeczną, ochronę najcenniejszych wartości i ludzi, przetrwanie w sensie ekonomicznym i rynkowym. W burzliwych czasach recepta ta sprawdziła się w zadziwiającym stopniu.

Kultura rynku okazała się drugą w kolejności orientacją kulturową, równoważąc dość beztroską kulturę klanu. Oczywiście rynek usług finansowych jest obszarem ostrej konkurencji i rywalizacji, a debiut na takim rynku wymaga podjęcia wyzwań stawianych przez gospodarkę, zmierzenia się z silną i drapieżną konkurencją. Taka sytuacja wręcz wymusza rangę, którą pracownicy spółki nadają rynkowym kanonom zachowań. Pojawia się jednak również krytyczne spojrzenie na utylitarność kultury rynku i potrzeba weryfikacji jej przydatności po czterech latach funkcjonowania spółki – okazuje się bowiem, że pracownicy deprecjonują wagę tej kultury w przyszłości. Przewidywana utrata jej znaczenia w firmie jest największa wśród wszystkich pozostałych typów kultur. Dlaczego tak się dzieje? Należy przypuszczać, że jest to wynikiem dryfu spółki poza obszar rzeczywistej konkurencji.

Wzmiankowana instytucja stworzyła sobie niszę rynkową (wprowadzanie spółek na NewConnect), gdzie konkurencja jest znikoma i łatwa do pokonania. Wcześniejsze obawy dotyczące podjęcia walki konkurencyjnej nie sprawdziły się, choć znalazły odbicie w asekuracyjnym traktowaniu kultury rynku jako istotnej dla powodzenia firmy. Obecnie spółka mierzy się – i to z sukcesem – raczej z wyzwaniami koncepcyjnymi i kapitałowymi, niż zmaga się z konkurencją. Wynika stąd mniejsze znaczenie tej kultury w przyszłości, ponieważ pracownicy – bogatsi o dotychczasowe doświadczenia – sądzą, że zagrożenia płynące z rynku potrafią już sami neutralizować. Pogląd taki może jednak nie znaleźć uzasadnienia, szczególnie w kontekście istotnej roli kultury rynku w budowie firmy dojrzałej i efektywnej.

Na szczycie wartości organizacyjnych pojawia się szybkość i adekwatność reakcji na zmiany w otoczeniu, która wypiera stabilizację jako warunek sprawności organizacyjnej. W czasach, kiedy jedynym pewnym faktem jest zmiana, istnieje konieczność kształtowania kultury inicjującej modyfikacje w organizacji, kultury elastycznej organizacji, kultury adhokracji.

Jest to remedium, które znakomicie sprawdziło się w DM WDM S.A. Oczywiście założyciele firmy mieli konkretny i oryginalny pomysł na działalność, ale jego wdrożenie i weryfikacja odbywały się w przyjaznym środowisku, które tworzy klan z całą paletą zachowań integrujących zespół – pozbawionych represji, emanujących zaufaniem i udzielających wsparcia. W ten sposób kultura adhokracji została naznaczona inklinacją rodzinną, zapewniając jej zwycięstwo w konkurencji z kulturą hierarchii[19].

W rezultacie w tym miksie kulturowym stosunkowo najmniejsze znaczenie przypisuje się kulturze hierarchii. W nawiązaniu do sekwencji zmian kultur, przedstawionej przez Quinna i Camerona[20], można stwierdzić, że kultura hierarchii z reguły pojawia się jako antidotum na kryzys w firmie. Skoro nie ma zbyt dotkliwych znamion takiego kryzysu, pracownicy traktują strukturę, reguły i procedury jako czynniki krępujące przedsiębiorczość oraz inicjatywę i tolerują je, ale w postaci ograniczonej do niezbędnego minimum. W przyszłości również nie przewidują dla hierarchii znaczącej roli, choć rzeczywistość gospodarcza może ten ogląd sytuacji zweryfikować. Może się okazać, że dość niefrasobliwy klan stanie przed koniecznością wprowadzenia wnikliwej kontroli, standardowych procedur i rozbudowanej administracji, co doprowadzi do tego, że imperatyw dojrzewania spowoduje przejście do kultury hierarchicznej. Takiej transformacji towarzyszą zazwyczaj obawy oraz lęk, związane z rezygnacją z podstawowych wartości i zastąpieniem atmosfery rodzinnej regulaminami czy zasadami. Trzeba sobie jednak zdawać sprawę z faktu, że rozwój firmy prawdopodobnie narzuci nową orientację kulturową[21].

3.2. Dobór pracowników

Na wstępie trzeba stwierdzić, że kultura klanu determinuje również model polityki personalnej prowadzonej wobec przyszłych i obecnych pracowników. Jej atrybuty, z założenia, eliminują model sita oparty na ostrej rywalizacji i bezwzględnej selekcji, faworyzują natomiast model kapitału ludzkiego, który współgra z kulturą organizacyjną opartą na lojalności, zaangażowaniu i współpracy. Tak sformułowana zależność sprawdza się również w DM WDM S.A. „pracownicy są przyjmowani do pracy z myślą o długookresowym ich zatrudnieniu. Organizacja jest miejscem, w którym mają spędzić sporą część swojego życia, tworzyć i rozwijać się. Przyjmuje się więc do pracy osoby niekoniecznie

[19] L. Miklaszewski, *Kulturowe recepty na sukces w warunkach kryzysu na przykładzie firm inwestycyjnych*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. nauk. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wrocław 2010, s. 261-262.

[20] K.S.Cameron, R.E.Quinn, *Kultura* organizacyjna…, s. 56-59.

[21] L. Miklaszewski, *Kulturowe recepty na sukces*…, s. 261-262.

z najlepszymi dyplomami, lecz takie, które mają harmonijną osobowość, są skłonne do samodoskonalenia i współpracy"[22]. Jeśli przy okazji mają one wysokie kwalifikacje i doświadczenie – tym lepiej; jednak priorytety są precyzyjne – decyduje osobowość. Na etapie rozmowy kwalifikacyjnej narzędziem selekcji jest intuicja, natomiast ostateczny wybór następuje w fazie adaptacji zawodowej i społecznej.

W efekcie proces doboru personelu w DM WDM S.A. nie odbiega diametralnie od ogólnie przyjętych reguł w tym względzie, ma jednak swoją specyfikę, determinowaną przez klanowy charakter środowiska kulturowego. Wspomnianą specyfikę tworzą takie elementy jak źródła rekrutacji, intuicja wykorzystywana w procesie selekcji oraz fakt zawierania kontraktu psychologicznego z pracownikami i jego treść.

Podstawowym źródłem personalnym rekrutacji w DM WDM S.A. są członkowie rodziny oraz sprawdzeni przyjaciele rodziny. Jest to źródło naturalne z dwóch względów. Pierwszym z nich jest fakt, że DM WDM S.A. jest firmą rodzinną i tzw. krąg wewnętrzny tworzą reprezentanci i pełnomocnicy rodzin – biznes został założony przez dwie rodziny, i do tej pory one właśnie oraz ich otoczenie stanowią obszar eksploracji w dziedzinie pozyskania personelu. Druga przesłanka to specjalizacja członków rodzin w przedmiocie działalności firmy inwestycyjnej. Zarówno młodsi, jak i starsi reprezentanci rodzin dysponują kierunkowym wykształceniem oraz znaczącym doświadczeniem w pracy w instytucjach finansowych. Tak więc podstawowym kryterium przyjęcia do pracy nie są wyłącznie więzi rodzinne – byłby to zwykły nepotyzm – oprócz nich decyduje wysoki stopień fachowości. Przedstawiciele rodzin to bez wyjątku kluczowi pracownicy, tworzący zarząd i zajmujący stanowiska kierownicze. Architektura społeczna firmy nie stwarza jednak dystansu i nie izoluje od siebie kręgu wewnętrznego i zewnętrznego, wręcz przeciwnie – polityka personalna zmierza do zacierania różnic i budowania obopólnego zaufania.

Kolejne źródło, mimo stanu jego wyczerpania w chwili obecnej, było intensywnie wykorzystywane w początkowym okresie funkcjonowania firmy, a przesłanki dla korzystania z niego były podobne jak w przypadku kręgu rodzinnego. Mowa tutaj o członkach koła naukowego zajmującego się problematyką rynku kapitałowego, a funkcjonującego na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Charakteryzowała ich nie tylko pasja i wspólne zainteresowania, notabene zbieżne z przedmiotem działalności DM WDM S.A., ale również pewna więź i poczucie przynależności do elitarnej grupy, co w części można utożsamiać z więzią rodzinną.

[22] *Wpływ kultury organizacji na sposoby doboru, selekcji, motywacji i oceny pracowników*, http://www.elstudento.org/articles.php (4.10.2010).

Oczywiście obecnie firma dynamicznie rozwija się, a zapotrzebowanie na nowych pracowników równie intensywnie wzrasta. Firma została więc zmuszona do zintensyfikowania działalności rekrutacyjnej, choć wciąż kryteria osobowościowe i psychologiczne, kwalifikujące do „rodziny", stanowią ważną przesłankę dla dokonywanych wyborów.

Kolejny atrybut „klanu" to wyjątkowa rola intuicji w doborze personelu.

Intuicja jest pojęciem, które określa proces natychmiastowego zrozumienia lub percepcji faktu, bytu albo relacji pomiędzy dwoma zjawiskami lub rezultatami. W tym kontekście intuicja jest sposobem pozyskiwania wiedzy, wspartym doświadczeniem danej jednostki. Oczywiście intuicja może nas zawieść, gdy w proces poznawczy włączymy elementy racjonalne, ale wówczas gdy jesteśmy otwarci na nowe myśli, gdy rozum wzbogaca i uzupełnia wybór, a nie go wypacza, intuicja staje się pożytecznym narzędziem w procesie wydawania opinii.

„Przeciwieństwem otwartości jest dogmatyzm, rozumiany jako skłonność do przedwczesnego udzielenia «jedynie słusznej» odpowiedzi i upodobanie do zdecydowanych, radykalnych sądów. Bardzo bliska dogmatyzmowi jest cecha, którą można nazwać brakiem tolerancji na informacje wzajemnie sprzeczne, niejasne, wieloznaczne lub niepełne. Osoba, której brak tego rodzaju tolerancji, wykazuje skłonność do poszukiwania za wszelką cenę jakiejkolwiek definicji sytuacji problemowej, ponieważ nie lubi sytuacji otwartych i problemów nierozwiązanych. Postawa nietolerancji wobec dwuznaczności nie sprzyja aktywności twórczej, prowadzi bowiem do impulsywnego „gaszenia pożaru" zamiast do przemyślanego i wytrwałego poszukiwania najlepszej odpowiedzi"[23].

Intuicja jest tak samo naturalna jak instynkt u zwierząt, a różnica polega jedynie na tym, że zwierzę nie ma wyboru – musi podążać za popędem natury. Z człowiekiem jest inaczej – może on decydować, czy podążyć za swoim rozumem, za intuicją, a może za ich kombinacją[24].

Jeżeli da się wyróżnić instynkt rodzinny, to uprawniona jest również intuicja rodzinna, która w DM WDM S.A. stanowi jedno z kryteriów selekcji kandydatów na pracowników. Intuicyjnie dokonuje się wyboru tych, którzy przejawiają cechy rodzinne zgodne z kulturą klanu, a więc takie jak: zaangażowanie, lojalność, skłonność do uczestnictwa, konsensusu. Na etapie rozmowy kwalifikacyjnej, opartej na racjonalnej wymianie informacji, intuicja bywa przezorną przepowiednią, twórczą siłą, kreatywną energią, wewnętrznym ostrzeżeniem, przeczuciem, kluczowym elementem przy odkryciach i decyzjach. To wszystko stanowi jedynie opis uczuć osób posługujących się intuicją. Czy tymi, którzy

[23] A. Fazlagić, *Intuicja w zarządzaniu*, http://cio.cxo.pl/artykuly/49452/Intuicja.w.zarzadzaniu.html (9.03.2011).

[24] K. Teperwein, *Superintuicja*, http://zenforest.wordpress.com/2007/11/25/czym-jest-intuicja/ (9.03.2011).

dokonywali wyboru, pokierowała prawdziwa intuicja, i na ile była ona trafiona, okazuje się dopiero po pewnym czasie, np. w trakcie procesu adaptacji zawodowej i społecznej.

Posługiwanie się intuicją nie jest czymś wyjątkowym, przypisanym wyłącznie do jednego typu kultury organizacyjnej, choć niepomiernie częściej występuje ono w kulturze klanu, traktowanej jako środowisko kulturowe najbardziej humanistyczne. W opozycji pozostają tutaj:

– kultura rynku, oparta na rywalizacji prowadzonej w formule zwycięzca – przegrany,

– kultura hierarchii, podporządkowana przepisom i procedurom, które często wykluczają pierwiastek humanistyczny,

– kultura adhokracji, w której praca zespołowa, podporządkowana efektywności, pomija element integracji społecznej.

Kolejny atrybut procesu doboru pracowników to kontrakt psychologiczny, traktowany jako podstawa wzajemnego bilansowania nieformalnych oczekiwań pracowników i pracodawcy, a tym samym jako istotne narzędzie selekcji.

Pojęcie „kontraktu psychologicznego" „opiera się na założeniu, że każdy pracownik i kandydat do pracy ma pewne oczekiwania wobec swojego miejsca zatrudnienia – organizacji – i że sama organizacja oczekuje czegoś od pracownika. Nie chodzi tu tylko o to, ile pracy trzeba wykonać za jaką sumę pieniędzy, co określa formalna umowa między pracodawcą i pracobiorcą, ale także o dodatkowe prawa, przywileje, obowiązki – zarówno ze strony pracownika, jak i organizacji"[25]. Ale kontrakt psychologiczny to nie tylko płaszczyzna, na której dochodzi do uzgadniania oczekiwań pracowników i pracodawców – to również dynamizm. „Dynamizm kontraktu psychologicznego polega na ciągłym, wzajemnym wpływaniu stron na siebie. Wysokie wymagania ze strony organizacji skłaniają nowo zatrudnionego pracownika do bardziej zaangażowanego działania, a w konsekwencji stwarzają szanse na większe «beneficja»"[26]. Kontrakt psychologiczny można zatem traktować jako pewien sposób interpretowania stosunku pracy, determinujący jednocześnie jego elementy[27].

Z punktu widzenia pracowników elementy te najczęściej obejmują[28]:

- uczciwe i godne traktowanie,
- przydział zadań zgodnych z możliwościami,
- nagradzanie adekwatne do wysiłku,
- możliwość wykazania się kompetencjami,
- tworzenie szans rozwoju zawodowego,

[25] B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa 2007, s. 40.
[26] G. Bartkowiak, *Psychologia w zarządzaniu. Nowe spojrzenie*, Poznań 2010, s. 60.
[27] Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań 2007, s. 91.
[28] M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi*, Poznań 2007, s. 39-40.

- bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia,
- orientację w oczekiwaniach pracowników,
- udzielanie informacji zwrotnych.

Oczekiwania pracodawców są natomiast następujące[29]:

- akceptacja organizacji i jej wartości,
- poświęcenie i oddanie pracy,
- lojalność i rezygnacja z osobistych interesów,
- posłuszeństwo,
- kompetencje,
- udział w budowie pozytywnego obrazu organizacji.

Wymienione elementy to treść kontraktu psychologicznego. Oczywiście ulegają one modyfikacji bądź nadawane są im różne priorytety, w zależności od dominującego w organizacji typu kultury organizacyjnej. W tym kontekście warto wskazać na związki pomiędzy kontraktem psychologicznym a kulturą organizacyjną.

Pierwsza interpretacja tych związków ma charakter totalny, dotyczy bowiem postrzegania kultury organizacyjnej jako dominującej formy kontraktu psychologicznego.

W tradycyjnych ujęciach kultury organizacyjnej często pojawia się stwierdzenie o wyuczonych i wspólnych dla całej organizacji milczących założeniach, na których opiera się nasze codzienne zachowanie. Jeśli jednak zastąpić „milczące założenia" słowami „oczekiwania i umowy osobiste", jak proponuje M. Wellin, otrzymamy oryginalną definicję kultury organizacyjnej, właściwie tożsamą z pojęciem „kontraktu psychologicznego":

„Kultura organizacyjna to wyuczone, wspólne oczekiwania i umowy osobiste zawierane między pracownikami organizacji, dotyczące tego, co mają sobie wzajemnie dawać, i wpływające na ich zachowanie na co dzień"[30].

Jest to bardzo dynamiczne ujęcie, zmienia ono bowiem sposób postrzegania kultury organizacyjnej, uzupełniając ją o sposób oddziaływania kultury na pracownika, a także o działania pracownika na rzecz wzmiankowanej. Taka dwukierunkowa definicja jest znacznie pojemniejsza niż ujęcie tradycyjne.

Drugi sposób interpretacji związku kontraktu psychologicznego z kulturą organizacyjną jest prostszy i bardziej klarowny. Kontrakt psychologiczny w tym ujęciu traktowany jest jako element kultury organizacyjnej, jej składowa. Tak więc, jak każdy element czegoś złożonego, może występować bądź nie. Stąd wniosek, że bywają kultury organizacyjne pozbawione tego elementu. Jeżeli jednak jest on obecny, to kultura organizacyjna, jako kategoria nadrzędna, determinuje jego kształt i treść.

---

[29] Ibidem, s. 40.

[30] M. Wellin, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym*, Warszawa 2010, s. 183.

Tabela 1. Treść kontraktu psychologicznego w DM WDM S.A.

Treść kontraktu psychologicznego	Punkt widzenia pracowników	Punkt widzenia pracodawcy
	Oczekiwania wobec pracodawcy	Postrzegane przez pracodawców oczekiwania pracowników
Sposób traktowania przez pracodawcę w kategorii sprawiedliwości, równości, konsekwencji	28	13
Stabilność zatrudnienia	30	14
Możliwość wykazania się umiejętnościami	21	10
Oczekiwania związane z karierą i możliwość rozwijania umiejętności	25	9
Zaangażowanie i wpływ	21	7
Zaufanie do kierownictwa, przekonanie, że dotrzymuje ono obietnic	31	13
Konsensus	22	11
Dobra atmosfera i troska o pracowników	28	13
Treść kontraktu psychologicznego	Postrzegane przez pracowników oczekiwania pracodawcy	Oczekiwania wobec pracowników
Kompetencje	28	9
Wysiłek	22	7
Zgodność	22	10
Przestrzeganie zasad	25	10
Zaangażowanie	30	14
Lojalność	30	15
Uczestnictwo	23	12
Konsensus	21	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W tym kontekście można stwierdzić, że kultura klanu jest szczególnie predestynowana do zawierania z pracownikami kontraktu psychologicznego – jest on naturalnym elementem kulturowym wpisującym się w zbiór wartości propagowanych przez ten typ kultury.

Powyższą tezę pozytywnie weryfikują badania przeprowadzone w DM WDM S.A.

Badaniom poddano 11 pracowników na stanowiskach niekierowniczych i 5 kierowników reprezentujących pogląd pracodawcy.

Chcąc stwierdzić, czy kontrakt psychologiczny jest w firmie umową realną, uświadamianą sobie przez obie strony, a tym samym zobowiązującą, zadano pytanie dotyczące intensywności postrzegania tego porozumienia. W grupie kierowników wszyscy badani potwierdzili, że są w pełni świadomi zawarcia

takiego porozumienia, natomiast w grupie pracowników tożsamą opinię wyraziły 3 osoby; pozostali stwierdzili, że częściowo uświadamiają sobie zawarcie takiego porozumienia. Nikt nie zakwestionował istnienia takiej umowy bądź braku percepcji. Można więc skonstatować, że kontrakt psychologiczny jest trwałym elementem nawiązywania stosunku pracy, ale i szerzej – stosunków międzyludzkich.

Kolejnym obszarem indagacji była treść kontraktu psychologicznego oraz stopień zbilansowania oczekiwań pracowników i pracodawcy. W tym celu zadano pytania dotyczące poszczególnych składników tego kontraktu, prosząc o przypisanie im odpowiedniej liczby punktów: 0 – nieważny, 1 – pojawia się, ale nie jest zbyt istotny, 2 – ważny, 3 – bardzo ważny (zob. tab. 1).

Jeżeli weźmiemy pod uwagę, że punkty przypisane poszczególnym składnikom kontraktu psychologicznego, umieszczone na zacieniowanym tle, odpowiadają podstawowym cechom kultury klanu, możemy stwierdzić ich dominację we wszystkich przedstawionych układach. Potwierdza to ścisłe związki kontraktu psychologicznego i kultury organizacyjnej. Najwyraźniej jest to widoczne w obszarze kluczowych składników obu kategorii. W przedmiocie oczekiwań pracowników wobec pracodawcy w tej roli występuje zaufanie, natomiast w przedmiocie oczekiwań pracodawcy wobec pracowników – lojalność.

Zauważalna jest także znaczna zgodność wzajemnych oczekiwań obu stron. Kontrakt psychologiczny bilansuje się. „Zbilansowany kontrakt psychologiczny jest niezbędny dla trwałych, harmonijnych relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją. Jego zerwanie może być dla obu stron sygnałem, że nie mają one lub nigdy nie miały wspólnego zbioru wartości i celów”[31].

Znamienne jest również odżegnywanie się wszystkich respondentów od odczuwania kontraktu psychologicznego jako dysonansu poznawczego w ramach wymagań kultury organizacyjnej. Wręcz przeciwnie, wszyscy traktują to porozumienie jako element kultury organizacyjnej, a samą kulturę jako jego rozszerzenie.

Zakończenie

Współczesne organizacje starają się stosować różne strategie uzyskiwania pozycji konkurencyjnej, jak też budowania najkorzystniejszego wizerunku. Bez względu jednak na strategię to ludzie stanowią o sukcesie – odpowiedni ludzie.

[31] R.R. Sims, *Human Resorce Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract*, „Human Resource Management” 1994, nr 3/33, s. 373-382, za: Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań 2007, s. 92.

W tym kontekście dobór personelu, szczególnie ten zgodny z preferencjami kultury organizacyjnej, stanowi klucz do zespolenia osobowości pracowników i osobowości organizacji w dążeniu do realizacji celu. Wówczas mogą oni działać jak jedność, wówczas też powodzenie staje się ich udziałem.

Kultura klanu stawia w tym względzie największe wymagania. Jest ona parafrazą rodziny, a każda rodzina stawia surowe warunki akceptacji nowych członków. Rodzina stosuje również ostracyzm, gdy jej oczekiwania zostaną zawiedzione. „Na ostateczną decyzję o tym, kto zostanie przyjęty do pracy, poważny wpływ wywiera opinia decydenta o tym, w jakim stopniu poszczególni kandydaci pasują do organizacji. Byłoby naiwnością lekceważenie tego subiektywnego aspektu decyzji o przyjęciu do pracy. To dążenie do zapewnienia odpowiedniego dostosowania, czy to celowe, czy nieświadome, prowadzi do zatrudnienia ludzi wyznających podobne wartości (zasadniczo zgodne z wartościami organizacji) albo wyznających większość takich wartości”[32]. Scenariusz doboru pracowników pisze kontrakt psychologiczny. Jego treść nakłada na obie strony określone zobowiązania dyktowane przez kulturę organizacyjną.

Biorąc pod uwagę, że w DM WDM S.A. uzgodnienie oczekiwań obu stron odbywa się w warunkach pełnej świadomości co do ich treści, kontrakt psychologiczny zawierany w tej firmie można uznać za dosłowną afirmację wartości i zachowań preferowanych przez kulturę organizacyjną. Można powiedzieć, że szczególną cechą tego kontraktu jest jego pozytywne oddziaływanie na firmę, klientów i pracowników. Stanowi on doskonały przykład umowy wzbogacającej obie strony – zarówno pracowników, jak i pracodawcę. Nie można jednak pominąć faktu, że osoby, z którymi zawiera się to porozumienie, zostały zrekrutowane i wyselekcjonowane z wykorzystaniem narzędzi i źródeł również determinowanych przez kulturę organizacyjną. Wszechobecna kultura organizacyjna działa jak demiurg, kształtując ludzi, organizację i realizowane w niej procesy.

Literatura

Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi*, Poznań 2007.
Bartkowiak G., *Psychologia w zarządzaniu. Nowe spojrzenie*, Poznań 2010.
Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiany*, Kraków 2006.
Fazlagić A., *Intuicja w zarządzaniu*, http://cio.cxo.pl/artykuly/49452/Intuicja.w.zarzadzaniu.html (9.03.2011).
Filipiak M., *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, Lublin 2003.
Harrison J.R., Carroll G.R., *Keeping the Faith: A Model of Curtural Transmission in Formal Organizations*, „Administrative Science Quarterly”, grudzień 1991.
Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa 2007.

[32] S. P. Robbins, *Zachowania…*, s. 435.

Kultura organizacyjna w zarządzaniu, red. nauk. G. Aniszewska, Warszawa 2007.
Miklaszewski L., *Diagnoza kultury organizacyjnej z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących na przykładzie Wrocławskiego Domu Maklerskiego S.A.*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu" 2009, nr 13.
Miklaszewski L., *Kulturowe recepty na sukces w warunkach kryzysu na przykładzie firm inwestycyjnych*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. nauk. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wrocław 2010.
Robbins S.P., *Prawdy o kierowaniu ludźmi… i tylko prawdy*, Warszawa 2003.
Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, wyd. II zm., Warszawa 2004.
Sienkiewicz Ł., *Wpływ czynników kulturowych na pomiar kapitału ludzkiego*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. nauk. M. Juchnowicz, Kraków 2009.
Sims R.R., *Human Resorce Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract*, „Human Resource Management" 1994, nr 33/3.
Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wrocław 2008.
Teperwein K., *Superintuicja*, http://zenforest.wordpress.com/2007/11/25/czym-jest-intuicja/.
Wellin M., *Zarządzanie kontraktem psychologicznym*, Warszawa 2010.
Wpływ kultury organizacji na sposoby doboru, selekcji, motywacji i oceny pracowników, http://www.elstudento.org/articles.php (4.10.2010).
Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań 2007.