

ZN WSH Zarządzanie 2016 (3), s. 271-280

Oryginalny artykuł naukowy: Studium przypadku
Original Article: Case study

Data wpływu/Received: 6.12.2016

Data recenzji/Accepted: 6.02.2016/16.02.2016

Data publikacji/Published: 2.09.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1228277

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr inż. Justyna Maria Myszak^F

Uniwersytet Szczeciński

Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

**KSZTAŁTOWANIE KULTURY ORGANIZACJI
SPRZYJAJĄCEJ ZMIANOM**

**SHAPING ORGANIZATIONAL CULTURE CONDUCIVE
TO CHANGE**

Streszczenie: Postępujące procesy globalizacji w wielu aspektach wymuszają na współczesnych przedsiębiorstwach konieczność wprowadzania zmian organizacyjnych. Kultura organizacji pełni w tym szczególną rolę, bowiem w połączeniu ze zmianą stanowi nierozłączny związek przyczynowo-skutkowy. Oznacza to, iż może ona sprzyjać zmianom, wówczas proces adaptacji pożądanych zmian przebiega sprawniej, lub utrudniać ich wprowadzanie (zamknięcie kulturowe), co bezpośrednio wiąże się z trudnością przetrwania na niezwykle

konkurencyjnym rynku. Celem artykułu jest zarówno ukazanie istoty zmiany w życiu każdej organizacji, jak i wpływu kultury organizacji na jej postrzeganie. Dodatkowo w artykule przytoczono studium przypadku zarządzania zmianą w obszarze opinii klienta na przykładzie firmy X prowadzącej działalność na rynku usług telekomunikacyjnych.

Słowa kluczowe: organizacja, zmiana, kultura organizacji, zmiana kultury organizacyjnej, zarządzanie zmianą, studium przypadku

Abstract: In many aspects the progressing processes of globalisation are forcing on today's companies the necessity of implementing organizational changes. Organizational culture plays in it a vital role because in combination with the change they create inseparable cause and effect relationship. It means that organizational culture can support changes and the adaptation process of desired changes is proceeding more efficiently, or it can impede implementation of the changes (cultural closing), which is directly connected with the difficulty of survival in a very competitive market. The aim of the article is to show the essence of the changes in the life of any organization and the impact of organizational culture on its perception. In addition, the article presents a case study of management of change in the area of customer feedback through example of company X operating in the telecommunication market.

Keywords: organization, change, corporate culture, organizational culture, organizational culture change, change management, case study

1. Zmiana w organizacji

W myśl koncepcji rozwoju organizacji przedsiębiorstwo postrzegane jest jako system otwarty, co oznacza, że jako jednostka wchodzi w stałe interakcje zarówno z otoczeniem zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Wyzwanie stanowi jednak osiągnięcie stanu zgodności czyli zestrojenia poszczególnych składowych organizacji z zewnętrznym otoczeniem rynkowym¹, co współcześnie jest zadaniem niezwykle skomplikowanym. Kadra menedżerska nie pozostaje jednak bez wyjścia. Aktywne uczestnictwo w zmianach, ich kreowanie lub przynajmniej częściowa adaptacja² stały się obecnie warunkiem koniecznym, które przedsiębiorstwo musi spełnić, aby efektywnie funkcjonować i do rynku się dostosować, bowiem jak słusznie zauważono, „w nowoczesnych organizacjach poddanych presji rynku zmiana jest sytuacją normalną”³ (rys. 1).

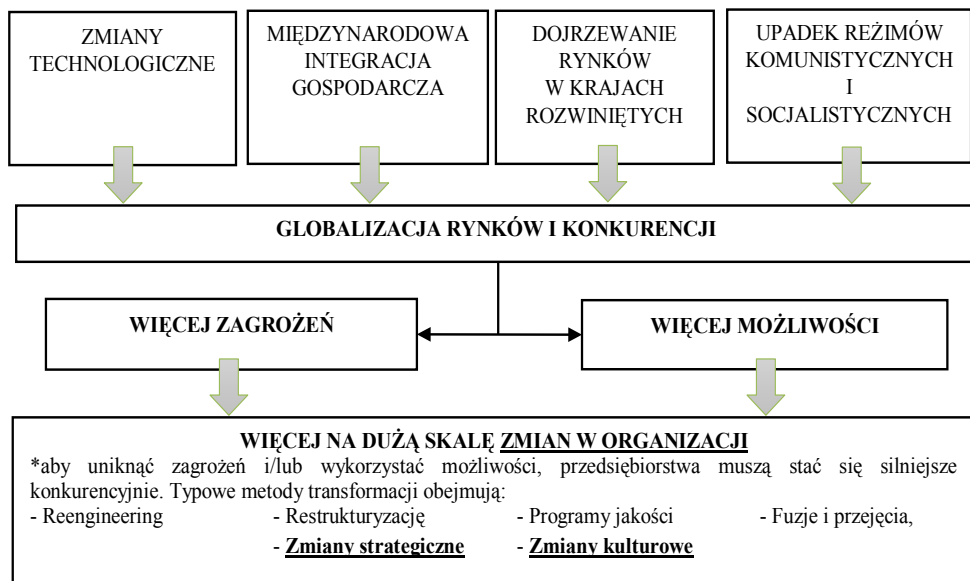
¹ B. Spector, *Wprowadzenie zmiany w organizacji. Teoria w praktyce*, PWN, Warszawa 2012, s. 45-46.

² Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2010, s. 321.

³ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak, *Zasady zarządzania*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014, s. 338.

Rysunek 1. Gospodarcze i społeczne siły napędowe kreujące potrzebę wdrożenia poważnych zmian w organizacji

Figure 1. Economic and social forces driving the need for major change in organizations



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.P. Kotter, *Leading change*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts 2012, s. 21.

Dostrzeżenie potrzeby wdrożenia zmian, jak również zidentyfikowanie możliwości i zagrożeń, jakie tym przemianom towarzyszą, to w zasadzie początek skomplikowanego procesu. Należy bowiem tu zaznaczyć, iż „szczególnie silny związek występuje w sytuacji zmiany wartości i postaw”⁴, dlatego też przed wdrożeniem jakichkolwiek zmian od kadry zarządzającej wymaga się przygotowania odpowiedniego „podłoża”, tj. warunków sprzyjających zarówno określeniu stanu gotowości, jak i wyrażenia chęci dostosowania się do planowanych zmian. Jak słusznie podkreśla L. Clarke, „gotowość do zmian nie sposób stworzyć z dnia na dzień”, dlatego też przed ich wprowadzeniem należy zwrócić szczególną uwagę na kilka następujących aspektów⁵:

- *Stworzenie wewnętrznego rynku dla zmian* – poprzez zmobilizowanie i zaangażowanie pracowników w ich realizację (np. zbieranie opinii czy też badanie postaw dla określenia wewnętrznej percepcji i zidentyfikowania potencjalnych źródeł oporu),
- *Inwestowanie w edukację*, czyli ciągle doskonalenie,
- *Całkowite zanurzenie się w sprawach firmy* – poprzez przekonanie pracowników na wszystkich szczeblach, by spojrzeli na siebie jak na przedsiębiorców prowadzących minifirmy, czyli osoby, które nawiązują bliskie kontakty z rynkiem, klientami i konkurencją, co z kolei przekłada się na zdolność nie tylko diagnozowania, ale również szybkiego reagowania i wdrażania niezbędnych zmian,

⁴ B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 227.

⁵ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1997, s. 120-128.

- *Wspólna wizja* – jedynie myśl o lepszej, innej i bardziej udanej przyszłości pobudza i motywuje wszystkich członków organizacji do podjęcia działań w zakresie zmian,
- *Określenie wymogów zapewniających utrzymanie zmian* – m.in. poprzez umiejętność skutecznego reagowania organizacji na zmiany w otoczeniu, czytelne określenie ról i obowiązków (przy realizacji celów) każdego stanowiska w pracy, umożliwienie przepływu swobodnej komunikacji, czy też zapewnienie równowagi w myśleniu zarówno nad wymiarem strategicznym, jak i taktycznym,
- *Wspólna diagnoza problemów firmy* – menedżerowie powinni wspierać i mobilizować swoich podwładnych w ich wysiłkach mających na celu zdiagnozowanie problemów firmy czy też określanie tego, co należy usprawniać – menedżerowie kształtują bowiem ich zaangażowanie w proces zmian,
- *Umocnienie stylu kierowania stawiającego na ludzi* – m.in. poprzez określenie możliwych do osiągnięcia celów, nagradzaniu sukcesu, czy ogólnie rzecz ujmując – sprawiania, by ludzie czuli się zadowoleni z siebie i organizacji.

Tak przygotowanemu przedsiębiorstwu zdecydowanie łatwiej będzie rozpocząć proces wdrażania zamierzonych zmian. Największe wyzwanie stanowić jednak będzie zakotwiczenie nowego podejścia we wspomnianych *wartościach i postawach* pracowników, które bezpośrednio przekładają się na kulturę organizacji. Jak zatem sobie z tym poradzić?

2. Kultura a zmiana

Kształtowanie kultury organizacji nie jest proste, zwłaszcza wówczas, gdy jest ona mocno zakorzeniona w przedsiębiorstwie. Według S.P. Robbinsa istnieją jednak pewne przesłanki, których spełnienie (przynajmniej w większości) implikuje proces wdrażania niezbędnych zmian, a mianowicie⁶:

- *Trwa lub powstaje dramatyczny kryzys*, który jest wstrząsem dla organizacji, podważającym istniejący stan rzeczy i znaczenie obecnej kultury. Kryzys może być wywołany np. utratą klientów, złą kondycją finansową firmy, ale również może być celowo wywołany przez kadrę menedżerską, aby pobudzić zmianę kultury,
- *Zmiana przywództwa*, czyli nowe władze naczelne, które mogą zaproponować alternatywny zbiór podstawowych wartości. Nowi menedżerowie są postrzegani jako osoby zdolne do właściwej reakcji na kryzys. Zmiana przywództwa może dotyczyć nie tylko dyrektora naczelnego, ale również może obejmować wszystkie osoby na wyższych szczeblach kierowniczych,
- *Młoda i niewielka organizacja* – zmiana kulturowa jest bardziej prawdopodobna, gdy organizacja jest młoda i niewielka. Kultury w młodszych organizacjach nie są jeszcze mocno utrwalone, dlatego też kierownictwu zdecydowanie łatwiej jest przekazywać nowe wartości w organizacji, która nie jest zbyt duża.

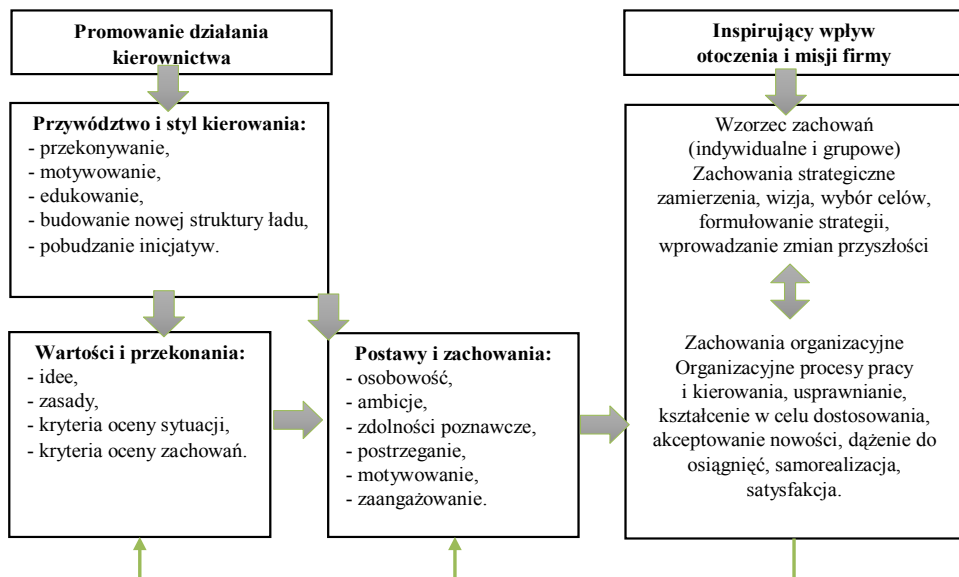
⁶ S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 255.

• *Słabość kultury* – im szerzej jest rozpowszechniona kultura i im większa akceptacja jej wartości wśród pracowników organizacji, tym trudniej wprowadzić zmiany. I odwrotnie: kultury słabe są bardziej podatne na zmianę niż kultury silne.

Spełnienie przez organizację powyższych warunków nie daje gwarancji, że zmiana kultury organizacji będzie przebiegała prościej. Każda organizacja jest bowiem inna, a wymienione determinanty stanowią dopiero impuls rozpoczynający skomplikowany proces wdrażania zmian w kulturze.

Przed przystąpieniem do procesu kształtowania kultury organizacji (rys. 2) należy zastanowić się, czy korekta owej kultury w ogóle jest możliwa. W literaturze przedmiotu niejednokrotnie przyjmowane są dwa stanowiska w tej kwestii. Pierwsze zakłada, iż kulturę organizacji należy traktować jako zmienną niezależną, co oznacza, że jest ona jednym z uwarunkowań strategii, która jest dostosowana do wymogów kultury. Drugie zaś traktuje kulturę organizacji jako zmienną zależną, w której to wymogi strategii wyznaczają jej pożądany kształt, tzw. proces „korekty kursu”⁷.

Rysunek 2. Proces kształtowania zmian kultury organizacyjnej
Figure 2. The process of shaping organizational culture change



Źródło: J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie, sekrety sukcesu i kariery*, Wyd. Difin, Warszawa 2005, s. 270; M. Gitling, *Człowiek w organizacji. Ludzie – struktury – organizacje*, Wyd. Difin, Warszawa 2013, s. 267.

⁷ *Organizacja zachowań zespołowych*, red. R. Rutka, P. Wróbel, PWE, Warszawa 2012, s. 225.

Skuteczne łączenie zmian z kulturą organizacyjną obejmuje zatem⁸:

- Świadomość, że najważniejszym krokiem jest zmiana norm i wartości. Kultura organizacyjna jest tą częścią systemu, którą bardzo trudno się manipuluje – zmienia się w sposób trwały tylko wówczas, gdy nowe zachowania dostarczą pracownikom (w niedługim czasie) jakąś konkretną korzyść oraz gdy występuje świadomość zależności między poprawą stanu przedsiębiorstwa a ich zachowaniami,
- Świadomość, że zmiana kulturowa wymaga ciągłej komunikacji. Komen-derowanie poprzez samo wydawanie nakazów nie wystarczy, aby ludzie zmienili swe postawy, oczekiwania i ogólne założenia odnośnie do organizacji – tylko dialog pozwoli im zrozumieć i zaakceptować wagę nowych norm oraz wartości,
- Założenie, że czasami nie da się przekształcić kultury organizacyjnej bez konieczności zmiany ludzi pracujących w przedsiębiorstwie (dotyczy to zwłaszcza pracowników na najwyższych stanowiskach w firmie),
- Świadomość, iż zmiana kultury organizacyjnej wymaga zmiany systemów oceny, motywowania, nagradzania, kształtowania ścieżek karier, co ma największe znaczenie w przypadku stanowisk kierowniczych, chociażby z uwagi na fakt, iż nowe normy i wartości muszą być konsekwentnie propagowane i postrzegane w organizacji,
- Świadomość, że każda zmiana potrzebuje nie jednego, ale wielu liderów – jeśli liderzy nie będą wierzyć w nowe zasady obowiązujące w przedsiębiorstwie, to z pewnością nie będą wymagać ich przestrzegania od swoich podwładnych.

Do opisanych czynników warto również dopisać świadomość długofalowego kształtowania kultury organizacji. Należy tu podkreślić, iż zmiana postaw pracowników jest procesem długofalowym, a menedżerowie zmian mają wpływ tylko na niektóre poziomy kultury. Siła ich oddziaływania jest największa na poziomie artefaktów, maleje na poziomie norm i wartości, a w zasadzie zanika na poziomie podstawowych założeń⁹.

3. Przykład wdrożenia zmiany w firmie X z branży telekomunikacyjnej – zarządzanie zmianą w obszarze opinii klienta

Jak już zaznaczono wcześniej (rys. 1), w dobie postępującej globalizacji rynków i konkurencji staranność w zaspokajaniu potrzeb klientów przez organizację nabiera szczególnego znaczenia. Światowy kryzys gospodarczy wymusił na wielu przedsiębiorstwach wdrożenie nieodzownych zmian zarówno w sferze zarządzania zasobami, którymi dysponuje, jak i (a może przede wszystkim) relacjami z klientami, które stają się nadzwyczaj cenne. Należy bowiem tu zaznaczyć, iż o ile zmniejszenie się wydatków na konsumpcję przez klientów w czasach kryzysu jest naturalne (na co organizacje nie mają wpływu), o tyle niebezpieczeństwo ich odejścia do konkurencji może być w pewien sposób regulowane.

⁸ *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 207.

⁹ *Organizacja zachowań...*, s. 225.

Bardzo dobrze zrozumiało to pewne przedsiębiorstwo X działające na polskim rynku usług telefonicznych, które po wprowadzeniu przepisu prawa pozwalającego klientom na zmianę dostawcy usług z zachowaniem dotychczasowego numeru bez żadnych konsekwencji, postanowiło podjąć pewne działania naprawcze zapobiegające kolejnym, drastycznym odejściom klientów.

Proces zmian rozpoczęto więc od analizy procesu obsługi klientów z punktu widzenia ich satysfakcji i lojalności. Co prawda zauważono, że przedsiębiorstwo prowadzi kwartalne badania satysfakcji klientów, jednakże szybko wychwycono, iż były to badania niepełne i obciążone pewnym błędem, przez co interpretacja otrzymanych wyników nie przynosiła żadnej odkrywczej wiedzy na temat powodów nieprzedłużania umowy. Fragmentaryczność badań wynikała m.in. z nieprawidłowo dobranej próby badawczej, która obejmowała losowo wybranych klientów kontaktujących się z firmą w ciągu ostatniego roku. Taki dobór próby powodował, iż większość badanych klientów pytana o wrażenia z obsługi albo nigdy nie miała z nią do czynienia, albo uczestniczyła w niej tak dawno, że nie pamiętała dokładnie jak ona przebiegała. Ponadto ankieta przeprowadzana wśród respondentów składała się tylko z pytań zamkniętych, przez co uzyskanie odpowiedzi na pytania nurtujące np. „Co jest przyczyną odejścia?”, było w zasadzie niemożliwe. Analiza reklamacji gromadzonych w procesach obsługowych również nie dostarczała żadnych wyjątkowych informacji, które nie zdarzałyby się wcześniej.

W tym miejscu postanowiono poddać modyfikacji obecnie panujący proces badania klientów poprzez wprowadzenie dodatkowych narzędzi mierzących poziom oraz przyczyny zadowolenia i niezadowolenia klientów. Zmiany rozpoczęto od częstotliwości prowadzenia badań z kwartalnych na cotygodniowe, bazując na klientach, którzy skontaktowali się z firmą w ciągu ostatniego tygodnia (a nie roku). Zmiana jakościowa otrzymanych wyników okazała się ogromna. Dodatkowo weryfikacji poddano narzędzie do gromadzenia skarg klientów. Zauważono, że wiele cennych informacji o przyczynach niezadowolenia klientów (w tym np. uwag o aroganckim zachowaniu pracowników w salonie sprzedaży) podczas rozmowy telefonicznej z konsultantami pozostawała niezapisana. Postanowiono wdrożyć więc narzędzie oparte na aplikacji dostępnej w przeglądarce internetowej (aplikacja o nazwie: CMOK – Co mówią o nas klienci?), w którym konsultanci na bieżąco mogli rejestrować wszystkie dodatkowe informacje od rozczarowanych bądź zadowolonych klientów, dzięki czemu otrzymano kolejne, niezwykle cenne źródło informacji. Postanowiono również przeprowadzić minibadanie wśród opinii klientów, którzy ostatnimi czasy przeszli do konkurencji, co w rezultacie ukazało wiele ciekawych i szczerych opinii na temat przedsiębiorstwa X. Jednak to nie wszystko, aby dodatkowo wzmocnić wszystkie elementy dotyczące zmiany oraz zapewnić prawidłowe funkcjonowanie omówionych narzędzi. Powołano w organizacji lidera, tj. kierownika odpowiedzialnego za zarządzanie satysfakcją klienta, do którego należało:

- określenie narzędzi i zasobów niezbędnych do monitorowania i polepszenia jakości obsługi klienta,
 - wdrożenie procesu pomiaru satysfakcji i opinii klientów,
 - ciągłe monitorowanie poziomu satysfakcji oraz rezygnacji klientów z usług firmy,
 - opracowanie i prezentacja dla kadry zarządzającej rekomendacji zmian i usprawnień, wynikających z prowadzonych badań,
 - wdrażanie, we współpracy z kadrami zarządzającymi operacjami departamentu obsługi klienta, rekomendowanych zmian i kontrolowanie ich efektów.

W związku z niebagatelną rolą odgrywaną przez lidera zmian postanowiono wesprzeć jego pracę, wyodrębniając z każdej podjednostki departamentu odpowiadającej za różne aspekty obsługi (reklamację, zmianę usług, informacje itd.) odpowiednie osoby do kooperacji. Tym samym zbudowano nieformalną grupę współpracowników (która z czasem przekształciła się w formalną grupę roboczą), odpowiedzialną za opracowanie i wdrażanie nowego narzędzia w obszarze badania obsługi klientów.

W omówionych przypadkach zmian nie wszystkie narzędzia były związane z wdrożeniem zupełnie nowego rozwiązania. Niektóre z nich stanowiły po prostu ulepszenie dotychczas wykorzystywanych narzędzi w organizacji. Bez względu jednak w obu przypadkach wymagana była zmiana podejścia do pracy, a zatem zmiana mentalności pracowników, co bezpośrednio związane było ze zmianą kultury organizacji pracy. Zastosowane narzędzia wymagały większej elastyczności, wprowadzania częstszych kontroli oraz przede wszystkim, co jest kluczowe, uznania i przyznania się do popełnionych błędów przez kadrami zarządzającą, co początkowo budziło dużą niechęć. Nie bez znaczenia pozostają również wszyscy pracownicy departamentu obsługi klienta, zwłaszcza konsultanci telefoniczni i pracownicy drugiej linii, odpowiedzialni za komunikację z klientami, rozwiązywanie trudnych spraw czy obsługę korespondencji pisemnej. Pracownicy ci de facto pełnili niewątpliwie ważną rolę w procesie postulowanej zmiany podejścia do pracy z klientami, zwłaszcza że w wyniku poczynionych zmian każdy z nich podlegał niemalże natychmiastowej ocenie z wykonanej pracy. Cotygodniowe badania satysfakcji klientów zostały skonstruowane bowiem w taki sposób, aby każdego oceniającego klienta bez problemu można było przypisać do konsultanta go obsługującego. Otwarta komunikacja stopnia oceny pracy wymusiła zatem na pracownikach zmianę nie tylko w sposobie myślenia, ale również podejmowania decyzji oraz realizacji powierzonych im obowiązków.

Poczynione zmiany były ogromnym wyzwaniem dla wielu osób, zwłaszcza że wymagały przygotowania i przebudowy wielu obszarów przedsiębiorstwa X, m.in. obszaru organizacyjnego, technologicznego oraz przede wszystkim społecznego. To był wielki krok naprzód: kadra zarządzająca musiała nauczyć się działać w turbulentnym otoczeniu, dyrygowanym przez ciągle zmieniające się potrzeby

i oczekiwania klientów, zaś konsultanci musieli nauczyć się pracować ze świadomością, że ich praca bezpośrednio przekłada się na wyniki organizacji, a każde osiągnięcie zamierzonych efektów traktowane jest jako sukces organizacji. Takie podejście zwiększyło poziom zmotywowania i zaangażowania personelu do dalszej pracy, przez co osiągnięto pożądaný efekt kooperacji w ramach całego departamentu.

W wyniku poczynionych zmian przedsiębiorstwo X osiągnęło zamierzone cele. Udało się bowiem ustalić, iż do głównych przyczyn odejścia konsumentów do konkurencji zaliczyć należało: zbyt wysokie ceny ofert dla klientów, którym kończyła się umowa, brak określonych aparatów telefonicznych w ofercie oraz zbyt długi czas oczekiwania na połączenia z konsultantem obsługującym klientów¹⁰.

Na początku każda zmiana budzi lęk, zwłaszcza przed nieznanym. Z czasem jednak okazuje się, iż to „nieznane” może przynieść wymierne korzyści, czego idealnym przykładem jest opisane przedsiębiorstwo X i w rezultacie jego zadowoleni klienci. Poprzez wdrożone zmiany, których celem było zrozumienie zachowania odbiorców usług telekomunikacyjnych, zrozumiano, iż tylko zmiana mentalności pracowników oraz sposobu zarządzania organizacją pozwoli odpowiednio przystosować się do potrzeb i oczekiwań klientów.

Podsumowanie

Reasumując, można stwierdzić, że kształtowanie kultury organizacji sprzyjającej zmianom jest możliwe. Jak słusznie podkreślają naukowcy w literaturze przedmiotu, kultura organizacji z samej istoty jest uważana za twór żywy, który stale ulega przeobrażeniom i modyfikacjom w miarę jak organizacja uczy się, jak radzić sobie z problemami związanymi z przystosowaniem się do niezwykle turbulentnego otoczenia. Zmiana jest zatem wpisana w kulturę organizacji i stanowi jej nieodłączny element, który nierzadko implikuje pozycję przedsiębiorstwa na rynku.

Warto jednak tu zaznaczyć, iż zmiana kultury organizacji jest procesem długotrwałym, który w zasadzie powinien obejmować swym zasięgiem jedynie niektóre elementy organizacji. Należy zatem mówić o fragmentarycznym kształtowaniu kultury organizacji, a nie rewolucyjnej zmianie, która w większości przypadków jest w zasadzie niemożliwa do wdrożenia.

Na zakończenie warto przytoczyć słowa Ł. Sułkowskiego, który niezwykle trafnie stwierdza, że „kształtowanie kultury skupia się na modyfikowaniu wartości, norm i wzorów kulturowych zgodnie z założeniami zarządzających. (...) Kultura jest jednak zmienną bardzo złożoną i kierunki jej zmian mogą być trudne do przewidzenia oraz planowania”¹¹.

¹⁰ A. Preus, *Zarządzanie zmianą w obszarze opinii klienta*, Wiedza i Praktyka sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 3-11.

¹¹ Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 102.

Bibliografia

- Błaszczyk W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Revised Edition Based on the Competing Values Framework*, Revised edition, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1997.
- Gitling M., *Człowiek w organizacji. Ludzie – struktury – organizacje*, Difin, Warszawa 2013.
- Kotter J.P., *Leading change*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts 2012.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D., *Zasady zarządzania*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014.
- Kożuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.
- Organizacja zachowań zespołowych*, red. R. Rutka, P. Wróbel, PWE, Warszawa 2012.
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie, sekrety sukcesu i kariery*, Wyd. Difin, Warszawa 2005.
- Preus A., *Zarządzanie zmianą w obszarze opinii klienta*, Wiedza i Praktyka sp. z o.o., Warszawa 2010.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edition, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
- Sciborek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2010.
- Spector B., *Wprowadzenie zmiany w organizacji. Teoria w praktyce*, PWN, Warszawa 2012.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

Nota o Autorze:

mgr inż. Justyna Maria Myszak – absolwentka Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług (WZiEU) Uniwersytetu Szczecińskiego na kierunku ekonomia oraz zarządzanie, a także absolwentka Akademii Morskiej w Szczecinie na kierunku logistyka i zarządzanie w europejskim systemie transportowym (LiZwEST). Obecnie asystentka w Katedrze Logistyki na Wydziale Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego. Autorka oraz współautorka publikacji dotyczących głównie kultury organizacyjnej oraz zarządzania wiedzą.

Author's resume:

mgr inż. Justyna Maria Myszak – a graduate of the Faculty of Management and Economics of Services (WZiEU) at the University of Szczecin in field of Economics and Management, and also a graduate of the Maritime University in Szczecin in field of Logistics and Management in European Transport System(LiZwEST). Currently an assistant in the Department of Logistics at the Faculty of Management and Economics of Services at the University of Szczecin. The author and co-author of the publication specialise mainly in the field of organizational culture and knowledge management.

Kontakt/Contact:

mgr inż. Justyna Maria Myszak
email: justyna.myszak@wzieu.pl