

Wybrane determinanty kształtujące kulturę korporacyjną*

Mariusz Kapusta, Marta Sukiennik, Patrycja Bąk**

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie istoty kultury korporacyjnej w przedsiębiorstwie oraz jej determinant. Kultura korporacyjna jest ściśle powiązana z kulturą organizacyjną, która jest zbiorem wartości funkcjonujących w przedsiębiorstwie. Należy podkreślić, iż wiele czynników kształtuje zagadnienie kultury korporacyjnej, począwszy od otoczenia firmy, poprzez jej cechy oraz styl zarządzania. W niniejszej pracy zaprezentowano kilka wybranych elementów z podkreśleniem jednostki ludzkiej w roli głównej i jej bezpieczeństwa.

Słowa kluczowe: kultura korporacyjna, determinanty, lean management, bezpieczeństwo pracy

Wprowadzenie

Proces globalizacji i wciąż zmieniające się warunki funkcjonowania oraz konkurowania przedsiębiorstw wpłynęły na zmiany w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem. Z jednej strony gospodarka rynkowa stwarza podmiotom możliwości, w których realizują swoją strategię i cele. Z drugiej natomiast stawia im pewne wymagania, którym przedsiębiorstwo musi sprostać. W realizacji procesów zarządczych decydujące znaczenie ma kapitał intelektualny i kultura korporacyjna podmiotu. Kultura korporacyjna to wartość, postawy, wierzenia i oczekiwania podzielone przez większość członków korporacji. Kształtowanie kultury korporacyjnej jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania. Do menedżerów należy doskonalenie działalności firm tak, aby miały szansę przetrwania na rynku. Kultura korporacyjna wpływa na pracowników silniej niż jakiegokolwiek kodeksy i regulaminy. Na kulturę korporacji szczególnie nacisk kładzie kadra kierownicza, opierając się na niej tworzy strategię firmy. Dzięki temu utrzymany jest porządek społeczny, każdy wie, czego się od niego oczekuje i według jakich zasad ma postępować. Jest to również narzędzie pomagające rozwiązywać problemy w organizacji. Należy pamiętać, że wpływ na nią mają wszystkie osoby związane z korporacją, jak również czynniki zewnętrzne oddziałujące na firmę, aby mogła ona być efektywnie zarządzana. Kultura musi się dostosowywać do nowych trendów w gospodarce.

* Opracowanie naukowe zrealizowana w ramach pracy statutowej nr 11.11.100.693.

** dr inż. Mariusz Kapusta, AGH w Krakowie, Wydział Górnictwa i Geoinżynierii, e-mail: kapustam@agh.edu.pl; dr inż. Marta Sukiennik, AGH w Krakowie, Wydział Górnictwa i Geoinżynierii, e-mail: marta.sukiennik@agh.edu.pl; dr hab. Patrycja Bąk, AGH w Krakowie, Wydział Górnictwa i Geoinżynierii, e-mail: pbak@agh.edu.pl.

1. Istota kultury korporacyjnej

Istota kultury korporacyjnej ściśle wiąże się z pojęciem kultury organizacyjnej. W literaturze istnieje wiele definicji kultury organizacyjnej, która wraz z rozwojem nowych, dużych form prowadzenia działalności ewoluowała także na korporacje.

Według Scheina, kultura organizacyjna jest całością fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła ucząc się rozwiązywania problemów adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej. Założenia te zostały na tyle potwierdzone praktyką, że można je było uznać za prawomocne i wpaść każdemu nowemu członkowi grupy jako właściwy sposób myślenia o problemach działania zespołowego i odczuwania ich.

Z kolei Morin definiuje ją jako system łączący osobiste doświadczenia życiowe ludzi i zgromadzoną wspólną wiedzę, która jest rejestrowana i kodowana oraz przyswajalna tylko dla tych, którzy kod ten znają, a także powiązana z konfiguracją umożliwiającą organizowanie i strukturalizowanie istniejących relacji, praktyk i wyobrażeń.

Według Moorheada i Griffina kultura firmy to zbiór wartości, często przyjętych za oczywiste, pomagających ludziom w organizacji zrozumieć, które działania są możliwe do przyjęcia, a które nie. Te wartości często przekazywane za pomocą opowiadań i innych środków symbolicznych.

Z kolei Schenplein twierdzi, że kultura organizacji to wszelkie pojęcia, wartości, normy i przekonania, które są w firmie akceptowane i przestrzegane przez wszystkich lub przez większość. Działają one jako system, co znaczy, że elementy oddziałują na siebie wzajemnie i są od siebie zależne. Owa kultura jest jednym z centralnych czynników pozwalających firmie przetrwać.

Ruei Holland definiuje ją jako wierzenia, przekonania szerzące się w firmie, dotyczące tego, jak prowadzić interesy, jak powinni się zachowywać pracownicy i jak powinni być traktowani (McKenna, Beech, 1997; Strategor, 1996; Zbiegień-Maciąg, 1999).

Analizując definicje kultury organizacyjnej, kultury przedsiębiorstwa czy też kultury korporacyjnej (zgodnie z trendami integracji poziomej), można wyartykułować kluczowe cele czy też założenia, które kultura korporacyjna powinna realizować. Są to przede wszystkim wyznaczenie, utrzymanie, a także podnoszenie wartości korporacji. Zakładając, że typ i poziom kultury w korporacji jest zadowalający (według menedżera, kierownika, zarządu), należy tylko i wyłącznie dbać o jej utrzymanie i wdrażanie w przypadku zatrudniania nowych zasobów czy też wchodzenia w nowe rynki. W przypadku stwierdzenia niezadowalającego poziomu kultury czy też innych mankamentów (np. wynikających ze zmiany uwarunkowań wewnętrznych czy też zewnętrznych) należy podjąć działania modyfikujące samą kulturę lub tylko jej poziom w danej korporacji.

Kultura korporacyjna ma też za zadanie integrację pracowników. Ta integracja nie dotyczy poziomu relacji interpersonalnych zespołu pracowniczego, raczej rozumiana powinna być jako integracja mentalna pracowników z firmą. Pracownicy powinni czuć że misja, wizja i wartości reprezentowane przez firmę są im bliskie.

Kultura powinna także ułatwić zrozumienie misji – wskazać na te elementy, które powinny się stać priorytetem dla pracowników. Nie tylko w przypadku wykonywania obowiązków służbowych, ale także w kreowaniu wizerunku, marki i wartości firmy na zewnątrz.

Najbardziej podstawowym zadaniem kultury korporacyjnej jest jednak wskazanie takich algorytmów, schematów czy procedur postępowania, które są przez firmę rekomendowane. Buduje to zarówno poczucie przynależności pracownika do firmy, jak i stanowi wyznacznik poziomu kultury korporacyjnej.

2. Determinanty kształtujące kulturę korporacyjną

Kultura korporacyjna nie jest dana firmie „raz na zawsze”. Wypracowany poziom kultury, wraz z wszystkimi wzorcami, podlega procesowi nieustannej modyfikacji. Przyjmując, że kultura stanowi korporację i korporacja stanowi kulturę, można zauważyć, że jest wiele determinantów, które warunkują nie tylko poziom, ale sam kształt kultury w danej korporacji.

Na rysunku 1 zestawiono czynniki, które zdaniem autorów mają szczególny kształtując kulturę korporacyjną.



Rysunek 1. Determinanty kultury korporacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Na kulturę korporacji zdecydowany wpływ ma typ otoczenia. Jest to determinanta, która została wyodrębniona przez wielu badaczy (Aniszewska, Gielnicka, 1999; Koźmiński, Piotrowski, 1996).

Pod pojęciem „typ otoczenia” rozumie się zarówno społeczno-kulturowe charakterystyki danego otoczenia, zmienne ekonomiczne, kodeks prawny, jak i reprezentowany przez nie poziom techniki i technologii, a także religię. Równie ważne są warunki prowadzenia

działalności, nie tylko charakter branży, w której działa korporacja, ale także istniejąca konkurencja i jej rodzaj.

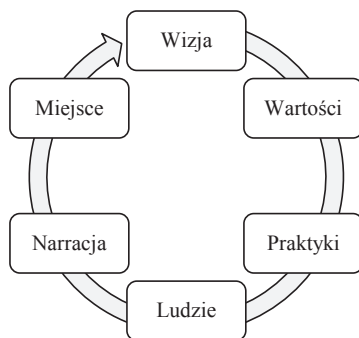
Determinantę „cechy korporacji” określa nie tylko podstawowa charakterystyka korporacji, czyli jej wielkość, struktura organizacyjna czy forma prawna, ale także strategia działania. Oczywiście nie należy zapominać o historii i misji, jaką ta korporacja posiada.

Cechy zasobów ludzkich korporacji kojarzą się bezpośrednio z profilem pracownika, z jego wykształceniem, doświadczeniem zawodowym i stażem pracy. W aspekcie kształtowania kultury korporacyjnej to jednak nie wszystkie elementy. Należy także zwrócić uwagę na potrzeby pracowników, nie tylko te zawodowe, ale także prywatne oraz na życie rodzinne, pasje i zainteresowania.

Charakterystyka korporacji zawiera w sobie wszystkie te elementy, które stanowią o istocie jej działania, nie tylko jest to główny cel jej działania, ale także rodzaj wykorzystywanej technologii, sposób realizacji zadań czy istniejące procedury. W tej grupie znajdują się także elementy związane z gospodarką magazynową, realizowanym procesem produkcyjnym. Znaczenie ma także przyjęta filozofia lean managementu (jeśli korporacja go wprowadziła) czy zarządzanie wiedzą.

Styl kierowania to ostatnia grupa czynników kształtujących kulturę korporacyjną. Jest zarazem najłatwiejsza do określenia, wychwycenia czy modyfikowania.

Dodatkowo, jak twierdzi Coleman, dla korporacji już istniejących o wyraźnej, sprecyzowanej kulturze, można wyodrębnić kilka czynników, które mogą stać się fundamentem w kształtowaniu nowej kultury spółki.



Rysunek 2. Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Coleman.

Zakładając (por. Strategor, 1996), że właściwie skonstruowana i utrzymywana kultura powinna zapewniać zbieżność celów jednostek z celami korporacji bez konieczności akcentowania tej jedności dążeń oraz wynikać z samego zaangażowania i świadomości sprawiedliwego wynagrodzenia za uczestnictwo w działaniach na rzecz firmy, to w korporacjach należy dbać o wszystkie sześć kluczowych czynników (rys. 2):

- wizję – która jest prostym, podstawowym składnikiem kultury; nie można zapominać w codziennych działaniach korporacji, że jest ona ważna; powinna być zintegrowana z logotypem firmy i modnym ostatnio hasłem przewodnim korporacji,
- wartości – to swoisty kodeks postępowania w firmach; należy dbać, aby wszystkim był znany i powszechnie stosowany,
- praktyki – ściśle skorelowane z wartościami: czym jest kodeks postępowania jeśli przełożeni łamią jego zasady? należy mocno podkreślić jedność między słowem pisanym (kodeks) a czynem (praktyki),
- Ludzi – wiąże się to z odpowiednim systemem rekrutacji kadr; odpowiedni pracownik w aspekcie kultury korporacyjnej to nie tylko taki, który jest zawodowo zgodny z profilem działania firmy, ale także pasujący do kultury korporacyjnej,
- narrację – trudna do wykreowania w krótkim czasie; zależy od zdolności osoby, która się nią zajmuje, ale także od „bazy”, z której tę narrację można czerpać; historia firmy, zwłaszcza kiedy jest długa, stanowi doskonale tło do narracji; w przypadku korporacji z krótkim życiorysem, należy w kreatywny sposób wykorzystać codzienność firmy (np. działania CSR),
- miejsce – parafrazując hasło „miejsce stanowi kulturę” można zauważyć, że w zależności od założonych celów, można kształtować organizację miejsca pracy w sposób adekwatny do założonych celów; jeśli u podstaw działania grupy leży praca heurystyczna, to przestrzeń powinna być otwarta; w przypadku mocno indywidualizowanych działań, należy ją odpowiednio „wyciszać”.

3. Zaangażowanie pracowników w bezpieczeństwo pracy

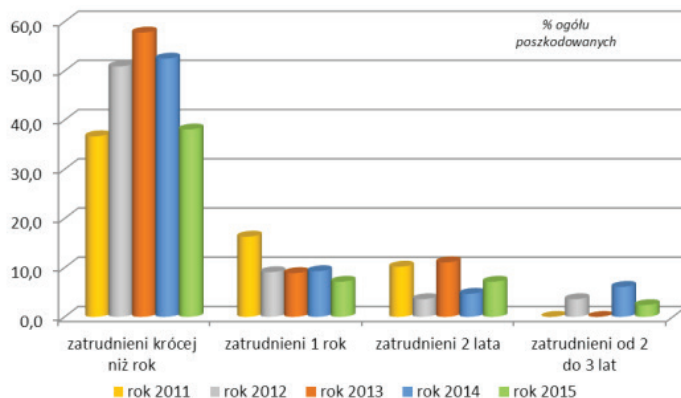
Angażowanie pracowników szeregowych w sprawy bezpieczeństwa pracy stanowi podstawę w kreowaniu polityki zarządzania przedsiębiorstwem. Pomysł na szeroką skalę został zapoczątkowany przez przedsiębiorstwa w Japonii w celu włączenia pracowników w procesy usprawnienia produkcji oraz optymalizacji organizacji pracy. Efektem pośrednim było współuczestnictwo w kreowaniu bezpieczeństwa i higieny na stanowiskach pracy. Ponadto uzyskano wymierne efekty ekonomiczne, co szybko zostało zauważone przez przedsiębiorców z innych krajów. Amerykańscy naukowcy zafascynowani fenomenem japońskiej gospodarki (głównie produkcja samochodów) przeprowadzili badania, aby ustalić i zidentyfikować źródła wzrostu wskaźników ekonomicznych. Wnioski były następujące:

- znakomita organizacja pracy,
- silne zaangażowanie pracowników we wszystkie kluczowe sfery aktywności przedsiębiorstw (projektowanie, planowanie produkcji oraz uczestnictwo w programach sterowania jakością); jednym z pierwszych prekursorów badań był W.E. Deming, który „kołem Deminga” sformułował schemat cyklu ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa.

W połowie lat osiemdziesiątych doświadczenia japońskie zostały przeniesione do Europy pod nazwą „bezpośrednie uczestnictwo”. Najbardziej w ten proces zaangażowały się Szwecja, Niemcy i Francja. W praktyce zarządzanie firmami z zastosowaniem „bezpośredniego uczestnictwa” (partycypacji) pracowników objęło również sferę bhp. Bezpośrednie uczestnictwo polegało na stwarzaniu przez kierownictwo zakładów możliwości zgłaszania i realizacji różnych usprawnień. Program obejmował zarówno pojedynczych pracowników, jak i zespoły w odniesieniu do zadań roboczych, organizacji pracy oraz bezpieczeństwa i higieny pracy. Aktywne włączenie pracowników w procesy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy obejmowało wszystkie jego fazy, a więc projektowanie, planowanie, wdrożenie i ocenę (Strategor, 1996).

4. Wysoka rotacja i staż pracy jako element zarządzania bezpieczeństwem

Wysoki czynnik rotacji pracowników wpływa na zwiększenie liczby wypadków. Warto zwrócić uwagę, że w roku 2013 ponad 55% z wszystkich wypadków było udziałem pracowników ze stażem pracy do 1 roku (rys. 3). Przypadek ten nie jest losowy, a trend utrzymuje się na podobnych poziomach od wielu lat w Polsce. Można więc wysunąć wniosek, że im bardziej doświadczony pracownik i znający zadania oraz zagrożenia na danym stanowisku, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że ulegnie on wypadkowi.



Rysunek 3. Poszkodowani w wypadkach według stażu pracy

Źródło: Państwowa Inspekcja Pracy.

Ważne jest zatem budowanie takiego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, aby zmniejszyć odpływ pracowników z firmy. Wymaga to niewątpliwie motywacji pracowników, m.in. poprzez rewizję wynagrodzeń adekwatną do konkurencji. Ponadto rozwiązania organizacyjne mogą pomóc w budowaniu świadomości o potencjalnych ryzykach związanych z danym stanowiskiem pracy. Działania te wpływają na otwartość pracowników

w budowie zaufania do przedsiębiorstwa. Ponadto obniżają poziom stresu tworząc pozytywny wizerunek firmy. Do najważniejszych zadań należy:

- dbanie o przepływ informacji na temat wypadków, które miały miejsce na danym stanowisku pracy oraz aktualizacja kart ryzyka zawodowego,
- budowanie platformy dzielenia się wiedzą o zagrożeniach i zarejestrowanych zdarzeniach potencjalnie wypadkowych,
- ustrukturyzowany i rzetelny system szkoleń wstępnych i okresowych,
- budowanie środowiska przyjaznego oraz właściwe komunikowanie pracowników o wizji i decyzjach firmy,
- prawidłowo prowadzone procesy HR oraz jasne i rzetelne kryteria oceny pracowników,
- szczegółowa analiza zgłoszeń i uchybień pracowników z zakresu bezpieczeństwa pracy.

Istotnym czynnikiem przyczyniającym się do zwiększenia wypadkowości i wyższej rotacji w przedsiębiorstwie są niskie wynagrodzenia pracowników. W przypadku niedoboru pracowników w firmie częstą praktyką staje się praca w okresie nadgodzin. Takie sytuacje powodują, że pracownicy często są zmęczeni oraz zestresowani, co w konsekwencji prowadzi do zwiększonego prawdopodobieństwa zaistnienia wypadku.

Pracodawca zakładając, że odejścia pracowników występują głównie z przyczyn finansowych, musi analizować koszty zwiększania wynagrodzeń. Tym samym kryterium higieniczne wprowadzone w pracach Herzberga zapewnia mniejszą rotację, a tym samym ma szansę wpłynięcia na mniejszą wypadkowość. Bilans zysków i strat może okazać się pomocny w podjęciu decyzji biznesowych (Pęciłło, 2011).

5. Potrzeby pracownika jako punkt wyjścia do budowy kultury bezpieczeństwa

Cechy indywidualne pracowników, a zwłaszcza odczuwane przez nich potrzeby, mogą być bardzo ważnym źródłem motywacji do zachowań higienicznych i bezpiecznych. Przyjrzyjmy się najpierw różnym rodzajom potrzeb ludzkich, a potem zastanówmy się, które z nich trzeba brać pod uwagę, gdy chce się osiągnąć w zakładzie wyższy poziom przestrzegania przepisów i zasad bhp. Autor najbardziej znanej klasyfikacji potrzeb, A. Maslow, wyróżnił następujące: fizjologiczne (bytowe), bezpieczeństwa, społeczne, uznania oraz samorealizacji (rys. 4) (Gniazdowski, Skibiński, 1999).

Szczegółowa analiza wskazuje, że każda z grup potrzeb wiąże się z problematyką bhp. Jeżeli pracownik ulegnie wypadkowi lub zapadnie na chorobę zawodową, to zostaną zagrożone potrzeby bytowe jego oraz rodziny. Niższe wynagrodzenie (dochody) może nie wystarczyć na zaspokojenie potrzeb fizjologicznych (zakup żywności, odzieży, rachunki itp.). Warto więc okresowo przypominać o tym pracownikom, gdyż może to uświadamiać, rozbudzać i motywować do bezpiecznych zachowań. Każdy człowiek odczuwa wrodzoną

potrzebę bezpieczeństwa oraz ochrony przed zagrożeniami. Warunki techniczne i organizacyjne miejsca pracy potrzebę tę wspierają lub osłabiają. Gdy są właściwe, pracownicy chętniej pracują bezpiecznie. W przeciwnym wypadku pojawia się tendencja, mniej lub bardziej silna, do lekceważenia wymogów i przepisów bhp.



Rysunek 4. Piramida Masłowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie Łazarek (2004), s. 28.

Potrzeby społeczne to m.in. potrzeba przynależności, zarówno do struktur nieformalnych (rodzina, krąg przyjaciół), jak i formalnych, do których należy stanowisko pracy w przedsiębiorstwie. Pracownicy chcą stanowić istotną część przedsiębiorstwa. W sytuacji przeciwnej odczuwają frustrację, niechęć i nie identyfikują się z celami wytyczanymi przez kierownictwo i przełożonych. Jednocześnie w takich sytuacjach traktują przełożonych jako jednostkę obcą i służącą interesom innych. Pracownicy, wykonując pracę, oczekują spełnienia ich postulatów i roszczeń. Niestety często są one ignorowane przez kierownictwo w sferze dotyczącej poprawy warunków higieny i bezpieczeństwa pracy. Projektuje się nowe osłony na maszyny nie pytając o zdanie tych, którzy je obsługują, albo kupuje bez konsultacji z pracownikami nową odzież ochronną czy sprzęt ochrony osobistej. Zdarza się też, że kierownictwo firmy nie docenia bardzo deprymującego wpływu, jaki na samopoczucie załogi i na postrzeganie przez nią własnej pozycji w zakładzie wywiera brak dbałości o szeroko pojęte warunki pracy. Szczególnie dotyczy to pomieszczeń socjalnych i sanitarnych, z których często korzystają pracownicy przedsiębiorstwa. Jeżeli kierownictwo chce budować więź pracowników z firmą, musi wsłuchiwać się w ich opinie i uwzględniać je w podejmowanych decyzjach. Taka sytuacja buduje poczucie więzi i identyfikacji jako ważny element wzmacniania kondycji firmy w zakresie bhp.

Z potrzebą przynależności łączy się ściśle potrzeba uznania, dążenie do osiągnięć i kompetencji oraz pozycji społecznej. Pracownicy chcą mieć świadomość, że wykonując swoje zadania realizują cele. Stąd tak istotne jest stawianie przed nimi wyzwań oraz informowanie o wynikach, jak również docenianie ich osiągnięć.

Ukoronowaniem wszystkich potrzeb jest samorealizacja. Ci, którzy ją odczuwają, dążą do osobistego rozwoju w miejscu pracy oraz większego zakresu odpowiedzialności. Zadaniem menedżerów jest stwarzanie podwładnym warunków do doskonalenia i samorealizacji. W sprawach bhp znakomitą płaszczyzną mogą być racjonalizacja oraz partycypacyjne formy rozwiązywania problemów bezpieczeństwa pracy.

Uwagi końcowe

Efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest bezpośrednio związane z poziomem kultury korporacyjnej, z którą wiąże się wiele determinant bezpośrednich i pośrednich. Coraz więcej pracodawców przywiązuje wagę do kultury organizacyjnej, w której tkwi źródło sukcesu firmy. Nowoczesne technologie, umiejętnie stosowane przez pracowników, stanowią kluczowy element efektywności przedsiębiorstwa. Kultura sprzyja budowaniu strategii w firmie i opiera się na dawaniu zatrudnionym poczucia tożsamości, na zwiększaniu ich zaangażowania czy na wzmacnianiu stabilności wewnątrz niej. Przedsiębiorstwu łatwiej jest realizować wszystkie cele i założenia. Staje się ono dzięki temu bardziej konkurencyjne i lepiej postrzegane zarówno przez swoje środowisko wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Literatura

- Aniszewska, G., Gielnicka, I. (1999). *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*. Gdańsk: ODiDK.
- Bąk, P., Sukiennik, M., Kowal, B. (2016). Corporate Culture in Terms of Management Processes in the Polish Mining Companies. *Journal of the Polish Mineral Engineering Society*, July–December.
- Coleman, J. *6 składowych wyższej kultury organizacyjnej*. Pobrano z: <http://www.hbrp.pl/news.php?id=1026> (28.04.2017).
- Gniazdowski, A., Skibiński, J. (1999). *Kształtowanie zachowań pracowników w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy*. Łódź: Instytut Medycyny Pracy w Łodzi.
- Koźmiński, A., Piotrowski, W. (1996). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Łazarek, R. (2004). *Ekonomika turystyki*. Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
- McKenna, E., Beech, N. (1997). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Gebethner i Spółka.
- Pęciło, M. (2011). Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy a społeczna odpowiedzialność biznesu w ujęciu norm SA i ISO. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 3 (474).
- Strategor (1996). *Zarządzanie Firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*. PWE.
- Szczygielska, A. (2014). Poznawcze, behawioralne i społeczne podejście do zmiany postaw wobec bezpieczeństwa pracy. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 4 (475).
- Zbiegień-Maciąg, L. (1999). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

SELECTED DETERMINANTS SHAPING CORPORATE CULTURE

Abstract: The aim of the article is to present the essence of corporate culture in the enterprise and its determinant. Corporate culture is closely tied to an organizational culture that is a collection of values that operate in an enterprise. It should be emphasized that many factors shape the issue of corporate culture, starting from the company's environment through its characteristics and management style. Several selected elements have been presented in this paper, highlighting the human personality in its main role and its security.

Keywords: corporate culture, determinants, lean management, work safety

Cytowanie

Kapusta, M., Sukiennik, M., Bąk, P. (2017). Wybrane determinanty kształtujące kulturę korporacyjną. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 5 (89/2), 485–494. DOI: 10.18276/frfu.2017.89/2-40.