



## KULTURA ORGANIZACYJNA NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA BRANŻY ENERGETYCZNEJ

**Justyna Kogut**

Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im.Kazimierza Pułaskiego w Radomiu  
Wydział Ekonomiczny

**Streszczenie:** W pierwszej części pracy przedstawiono genezę i pojęcie kultury organizacyjnej. Opisano tu podstawowe definicje oraz model kultury. W drugiej części omówiono funkcję, rolę i znaczenie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. W trzeciej części przedstawiono i dokonano analizy kultury organizacyjnej w firmie należącej do branży energetycznej, tj. w Polskich Sieciach Elektroenergetycznych SA Oddział w Radomiu. Omówiono tutaj zasady, normy i procedury obowiązujące w przedsiębiorstwie oraz wartości wyznawane przez wszystkich zatrudnionych w firmie. Zaprezentowano również procedury dotyczące przeciwdziałania możliwie występującym zachowaniom nieetycznym. W pracy przedstawiono wyniki obserwacji kultury organizacyjnej, którą przeprowadzono podczas studenckich praktyk zawodowych w firmie Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA Oddział w Radomiu. Kluczowe również przy zaprezentowaniu tematu stały się informacje uzyskane wewnątrz firmy oraz dostępna literatura i źródła internetowe.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, przedsiębiorstwo, branża energetyczna, Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA Oddział w Radomiu, PSE SA

### Wprowadzenie

Kultura organizacyjna to pojęcie ściśle związane ze strategią organizacji oraz z zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa. Stworzenie zestawu danych norm, zasad czy oczekiwanych zachowań wymaga precyzji i dopracowania każdego szczegółu przez zarządzających. Wszystkie te elementy analizowane są wewnątrz firmy, po to, by mogły znaleźć później swoje odzwierciedlenie także w otoczeniu zewnętrznym, np. w produktach, usługach, zwiększaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa, w budowaniu wizerunku i poprawie relacji z grupą interesariuszy.

Ciągła ewolucja w otoczeniu firmy i rosnąca konkurencja wymagają od przedsiębiorców przystosowania się i nadążania za zmianami. Pozwala na to właściwie przemyślana, a następnie wdrożona kultura organizacyjna. To ona tworzy właściwy klimat w przedsiębiorstwie i umożliwia efektywną realizację założonej strategii.

Kultura organizacyjna wpływa w dużym stopniu na integrację wewnątrz firmy, na współpracę i działanie wszystkich uczestników z bliższego, jak i dalszego otoczenia. Oddziałuje ona także na zarządzanie zasobami ludzkimi, a przede wszystkim na samopoczucie pracowników, odczuwanie bezpieczeństwa, stopień przynależności do danej organizacji czy satysfakcję z pracy. Dobrze wprowadzona

i funkcjonująca kultura w organizacji oraz dobrze prosperujące przedsiębiorstwo wzbudza większe zainteresowanie i przyciąga nowych pracowników z zewnątrz.

Celem artykułu jest przedstawienie kultury organizacyjnej i jej znaczenia w przedsiębiorstwie na przykładzie branży energetycznej, a ściślej – w firmie Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA Oddział w Radomiu. W niniejszej pracy posłużono się metodą obserwacji uczestniczącej. Zastosowano ją podczas odbywania studenckich praktyk zawodowych. Próba badawcza została dobrana w sposób przypadkowy. W badaniu wzięły udział osoby zajmujące różnorakie stanowiska i będące w zróżnicowanym przedziale wiekowym (ok. 25-55 lat). Kluczowe przy zaprezentowaniu tematu były również informacje uzyskane w badanym przedsiębiorstwie oraz dostępna literatura i źródła internetowe.

## Geneza i pojęcie kultury organizacyjnej

Kultura jest pojęciem, które posiada wiele znaczeń i rozumiane jest jako stopień osiągnięcia doskonałości precyzji i sprawności w danej specjalizacji. Kultura definiowana jest również jako całość materialnego i mentalnego dorobku ludzkości, który jest gromadzony i następnie przekazywany z pokolenia na pokolenie<sup>1</sup>.

Terminu „kultura organizacyjna” zaczęto używać w okresie rozwoju kierunku, jakim jest *human relations*. Dotyczył on m.in. współdziałania osób dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Dla zaistnienia i kształtowania się kultury organizacyjnej ważne stały się badania przeprowadzane w latach 1927-1932 przez E. Mayo. Dotyczyły one kreowania się grup nieformalnych w organizacjach. Prace badawcze wykazały, że wszystkie procesy kulturowe mają zawsze charakter grupowy, a ludzie i ich zachowania mają duży wpływ na powodzenie przedsiębiorstwa.

W latach 50. XX wieku narodziło się pojęcie „kultury organizacyjnej”. E. Jacques w swojej publikacji naukowej *The changing culture of a factory* zinterpretował to pojęcie jako konwencjonalny i standardowy sposób myślenia i działania, którego dana grupa powinna się nauczyć i zaakceptować – po to, by dobrze odnajdywać się i działać w organizacji<sup>2</sup>.

M.E. Porter uważał, że kultura organizacyjna jest wskazówką, która prowadzi do sukcesu, ale tylko wtedy, gdy dokona się właściwego wyboru i wybierze słuszną drogę. W takiej sytuacji kultura ta rozwija się i pozwala na pokonanie ewentualnych przeszkód<sup>3</sup>.

Na kulturę organizacyjną składa się system wartości, norm, zasad, metod myślenia i postępowania, który został zaakceptowany i przyjęty przez grupę ludzi. Występowanie tego zjawiska można zauważyć w zorganizowanych systemach społecznych, jakimi są przedsiębiorstwa, szkoły itp. Jest sama w sobie fenomenem

<sup>1</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*, wyd. 2, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2005, s. 225.

<sup>2</sup> K. Szymańska, *Kulturowy kontekst zarządzania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 470.

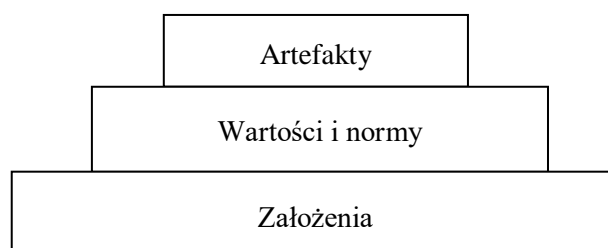
<sup>3</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją ...*, op. cit., s. 225.

społecznym, ponieważ można mówić o niej i zauważyć ją tylko wtedy, gdy jest zaakceptowana i praktykowana przez zespół<sup>4</sup>.

E. Schein opracował model kultury organizacyjnej, dzieląc go na trzy poziomy (rysunek 1). Pierwszy z nich stanowią artefakty. Są one najbardziej zauważalnym elementem kultury organizacyjnej. Mogą to być np. ubrania, znaki firmowe. Wyróżnia się artefakty językowe (język, mity, legendy), behawioralne (ceremonie, uroczystości, relacje z klientami) i fizyczne (sztuka, wystrój wnętrz)<sup>5</sup>.

Uznawane wartości i normy ciężko jest zaobserwować, ale zajmują trwalsze miejsce niż artefakty. Wyróżnia się normy i wartości deklarowane (hasła, zasady postępowania czy kodeksy etyczne) oraz normy i wartości przestrzegane (respektowanie przepisów i zaleceń w firmie).

Podstawowe założenia to ostatni poziom modelu kultury organizacyjnej. Charakteryzuje się on skrytością i trudnością w interpretacji. Są to na pewno jakieś założenia i przekonania, które są przyjmowane przez uczestników organizacji<sup>6</sup>.



**Rysunek 1. Trzy poziomy kultury organizacyjnej według E. Scheina**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco 2010, s. 23-24

Kultura organizacyjna stanowi specyficzny dla przedsiębiorstwa system procesów, które łączą ze sobą aprobowane przez kierownictwo i pracowników wartości, normy i zasady społeczne oraz kulturowe z ich stanowiskami. Kształtuje ona także zachowania organizacyjne i odkrywa postawy całej społeczności biznesowej<sup>7</sup>.

Kultura ustala pewne granice i powoduje wyodrębnienie jednej organizacji spośród innych. Dzięki temu nadaje jej specyficzny charakter i sposób postrzegania rynku i klientów. Natomiast w kontekście pracowników firmy stwarza poczucie przynależności oraz tożsamości i wyznacza ich codzienne zachowania i decyzje<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> J.M. Kobi, H.A. Wüthrich, *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*, Landsberg/Lech 1986, s. 69.

<sup>5</sup> M. Koster, S. Kownacki, *Kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWE, Warszawa 1996, s. 442.

<sup>6</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją ...*, op. cit., s. 228.

<sup>7</sup> M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2010, s. 34.

<sup>8</sup> A. Ławniczak-Stadnik, *O kulturach firm amerykańskich*, [w:] *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*, red. A. Stankiewicz-Mróż, J. Lenzion, Media Press, Łódź 2008, s. 405.

Kultura organizacyjna posiada wiele definicji, które na przestrzeni lat wielokrotnie zmieniały się. Faktem jest to, że kultura zajmuje ważne miejsce w koncepcjach i metodach zarządzania organizacją<sup>9</sup>.

### **Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie**

Kultura określa właściwy sposób postępowania w firmie. Oznacza również system wspólnych cech i wartości uznawanych przez członków danej grupy. Dzięki temu odróżnia ją od innych<sup>10</sup>.

Badacze, którzy obserwują zjawisko występowania i kształtowania się kultury organizacyjnej, biorą pod uwagę funkcje, jakie kultura ta posiada. Należy wyróżnić funkcję integracyjną, percepcyjną i adaptacyjną.

Funkcja integracyjna kultury organizacyjnej odnosi się do formowania grupy i traktowania jej jako jedności. Funkcja percepcyjna zaś pozwala przejąć określony sposób postrzegania otoczenia, zjawisk i procesów z otoczenia zewnętrznego. Funkcja adaptacyjna jest bezpośrednio związana z percepcyjną i polega na określeniu schematów reagowania i odpowiadania na zmiany, które zaistniały w otoczeniu firmy.

E.H. Schein zaproponował inną klasyfikację funkcji kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Podzielił je na te, które związane są z dostosowaniem zewnętrznym oraz z funkcjonowaniem wewnętrznym firmy. Pierwszy podział dotyczy przede wszystkim misji i strategii organizacji, jej zrozumienia przez wszystkich uczestników oraz wspólnego wypracowania i określenia celów i kierunków ulepszania przedsiębiorstwa. Funkcja związana z działaniem wewnętrznym organizacji zawiera m.in. kryteria nagradzania i karania, precyzuje granice grupy czy wyznacza normy sprawowania władzy<sup>11</sup>.

Zasadnicze działania organizacji, takie jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, są wspierane przez kulturę organizacyjną. Stanowią one podstawę jej funkcjonowania.

Na kształtowanie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie wpływa też wiele czynników. Są to zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Do elementów wewnętrznych zaliczają się cechy osobowości pracowników, kadra kierownicza, założenia organizacyjne czy tradycje kulturowe. Czynniki zewnętrzne dzielą się na:

- ekonomiczne – system gospodarczy, wielkość rynku;
- społeczne – organizacje społeczne itp.;
- techniczne – postęp techniczny, wprowadzanie innowacji<sup>12</sup>.

Kultura organizacyjna, która przynosi same korzyści przedsiębiorstwu, powinna być nieustannie utrzymywana i pielęgnowana przez m.in. uwzględnianie jej w strategii i organizacji przedsiębiorstwa. Gdy wymaga tego sytuacja, powinna być także modyfikowalna i podążać za zmianami występującymi w otoczeniu.

---

<sup>9</sup> K. Szymańska, *Kulturowy kontekst ...*, op. cit., s. 489.

<sup>10</sup> M. Kopczeński, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, dostęp: [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2012/p084.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf)

<sup>11</sup> K. Szymańska, *Kulturowy kontekst ...*, op. cit., s. 477-480.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 488.

Ważne jest również, by kierownictwo dawało przykład zachowań, które mogą być naśladowane przez pozostałych pracowników w ramach przyjętej kultury. Zatrudnianie osób, które odznaczają takimi samymi cechami jak preferowane w firmie też jest swoistą formą dbania o kulturę. Należy kształcić i doskonalić personel oraz wpływać na jego nastawienie poprzez system nagradzania i awansowania tych, którzy działają zgodnie z przyjętymi zasadami<sup>13</sup>.

Rola kultury w firmie polega na:

- wskazywaniu granic, czyli wyselekcjonowaniu jednej organizacji spośród innych;
- kształtowaniu wśród zatrudnionych poczucia tożsamości;
- zwiększaniu zaangażowania wszystkich jej członków;
- wzmacnianiu stabilności układu społecznego poprzez dostarczanie pracownikom właściwych norm i zachowań<sup>14</sup>.

W zarządzaniu przedsiębiorstwem wyróżnia się kilka typów kultury organizacyjnej. Przykładem może być:

- kultura władzy – oparta jest na osobie lidera, który podejmuje decyzje związane z kulturą organizacyjną, ma silny wpływ na całą organizację, a jakość podejmowanych przez niego decyzji zależy od jego kwalifikacji;
- kultura roli – współpraca komórek organizacyjnych oparta jest na danych procedurach i zasadach;
- kultura celu – polega na wykonaniu zadań i ukierunkowana jest na pracę zespołową;
- kultura jednostki – oparta jest na jednostce, którą jest pracownik i dąży do zaspokojenia jego potrzeb zawodowych<sup>15</sup>.

Kultura organizacyjna ma także duże znaczenie w zarządzaniu personelem w firmie. Jej tworzenie, badanie, ocenianie czy utrwalanie przyczynia się do wzrostu efektywności pracy wszystkich zatrudnionych osób. Dotyczy to m.in. doceniania ludzi i procesów, brania pod uwagę interesów pracowników przy ustalaniu strategii i kultury firmy czy podejmowania przez menedżerów zmian służących interesom danej grupy interesariuszy itp.<sup>16</sup>

Kultura organizacyjna ma bardzo duże znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem. Jest bowiem niezastąpiona w mobilizowaniu zachowań i postaw czy działań sprzyjających realizacji wszystkich założonych przez organizację celów. Wpływa ona przede wszystkim na wartość firmy poprzez kształt, wygląd i funkcjonowanie organizacji oraz postępowanie personelu. Kultura organizacyjna wspiera w dużej mierze realizację strategii danego przedsiębiorstwa, ale i także efektywność jego funkcjonowania, strukturę czy konkurencyjność na rynku<sup>17</sup>.

<sup>13</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją* ..., op. cit., s. 230-231.

<sup>14</sup> M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota kultury* ..., op. cit.

<sup>15</sup> G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

<sup>16</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 80.

<sup>17</sup> B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 28.

## **Kultura organizacyjna na przykładzie przedsiębiorstwa branży energetycznej**

Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA Oddział w Radomiu to przedsiębiorstwo, które należy do branży energetycznej. Kontynuuje tradycję zarządczych organizacji energetycznych istniejących w Radomiu od 1951 roku, tj. Zakładów Energetycznych Okręgu Wschodniego w Radomiu, Wschodniego Okręgu Energetycznego w Radomiu, Wspólnoty Energetyki i Węgla Brunatnego.

30 czerwca 2014 roku Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy XIV Wydział Gospodarczy KRS zarejestrował połączenie pomiędzy PSE SA i spółkami obszaryowymi. Wpis do KRS-u spowodował, że w miejsce Spółki PSE – Wschód SA od 1 lipca 2014 roku działalność rozpoczął Oddział PSE SA w Radomiu<sup>18</sup>.

Podczas odbywania studenckich praktyk zawodowych w tym przedsiębiorstwie zaobserwowano, iż organizacja pracy w PSE SA Oddział w Radomiu jest ściśle ustalona. Firma posiada jednoznacznie sprecyzowaną strukturę, a wszystkie zadania są wykonywane w oparciu o adekwatnie dobrane i opracowane procedury. Każda komórka organizacyjna wewnątrz firmy jest kierowana przez kompetentną i rzetelną osobę, która starannie organizuje i planuje zadania, przydziela im wykonawców, a następnie kontroluje i sprawdza poprawność wykonania.

Raz w tygodniu w Oddziale PSE SA odbywają się tzw. operatywki. Są to spotkania całego zespołu zwoływane przez dyrektora organizacji, mające na celu omówienie firmowych tematów, sytuacji, możliwie występujących problemów oraz podsumowanie rezultatów dotychczasowej pracy.

Etatyżacja w Oddziale PSE SA w Radomiu stanowi swoisty proces należący do kultury organizacyjnej firmy. Etatyżacja prezentowana jest na poziomie komórek organizacyjnych i uwzględnia zasady spółki. Rozmieszczenie etatów pracowników Oddziału może przebiegać pomiędzy wszystkimi komórkami organizacyjnymi w firmie, które są podległe dyrektorowi Oddziału. To właśnie dyrektor zapewnia zasoby zgodnie z etatyżacją i to on dokonuje alokacji zasobów ludzkich w strukturze organizacyjnej zgodnie z określonymi potrzebami kierujących danymi jednostkami, tj. wydziałami czy sekcjami.

PSE SA stosuje uczciwe i przejrzyste zasady gwarantujące równoprawne traktowanie użytkowników systemu przesyłowego elektroenergetycznego oraz jako firma uwzględniająca wymogi ochrony środowiska jest odpowiedzialna za wykonanie zadań operatora systemu przesyłowego elektroenergetycznego. Potwierdza to wdrożenie programu zgodności w ramach dobrych praktyk<sup>19</sup>.

Pracownicy mają obowiązek przestrzegać postanowień i zasad zawartych w programie zgodności. Zobowiązani są także do wykonywania powierzonych im obowiązków zgodnie z istniejącymi przepisami prawa krajowego i prawa Unii Europejskiej oraz obowiązującymi w spółce regulaminami, procedurami, ustawą o prawie energetycznym i aktami wykonawczymi, programem i procedurami doty-

---

<sup>18</sup> Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA, dostęp: [www.pse.pl](http://www.pse.pl) (odczyt: 10.07.2015).

<sup>19</sup> Program Zgodności Spółki Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA. Przyjęty uchwałą Zarządu z dnia 19 kwietnia 2011 r. Zmieniony uchwałą Zarządu z dnia 28.10.2014 r., s. 3.

czącymi kontaktu z użytkownikami systemu oraz IRiESP (Instrukcja Ruchu i Eksploatacji Sieci Przesyłowej)<sup>20</sup>.

Realizacja wielu wyzwań biznesowych w firmie PSE SA wymaga budowania kultury organizacyjnej opartej na wartościach. W konsekwencji w 2014 roku spółka przyjęła kodeks etyki PSE, oparty na przejrzystych zasadach zaufania i współpracy. Firmie zależy na budowaniu dobrej reputacji wewnątrz spółki, w jej otoczeniu i wśród różnych grup interesariuszy<sup>21</sup>.

W PSE SA i jej wszystkich oddziałach istnieje system przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym i nadużyciom. System oparty jest na analizie pojawienia się ryzyka korupcji czy nadużyć podczas wykonywania prac związanych z realizacją procesów i zadań w spółce. Zobowiązuje on każdego pracownika do rzetelnego wypełniania obowiązków i zadań. W ramach wprowadzenia tego systemu w organizacji przeprowadzane są kompleksowe szkolenia dla wszystkich pracowników.

Spółka wdrożyła również procedurę przeciwdziałania mobbingowi. Jej głównym celem jest wspieranie działań sprzyjających budowaniu i tworzeniu pozytywnych relacji między pracownikami firmy. Każdy pracownik, który uzna, że jest poddawany mobbingowi, może złożyć skargę do jednostki odpowiadającej za sprawy pracownicze. Następnie komisja antymobbingowa, powołana przez prezesa Zarządu, rozpatruje każdy wniosek. W przypadku uznania skargi spółka podejmuje działania zmierzające do likwidacji zaistniałych nieprawidłowości oraz ich możliwych powtórzeń w przyszłości<sup>22</sup>.

Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA Oddział w Radomiu to firma, która pielęgnuje swoją kulturę organizacyjną poprzez stwarzanie miłej atmosfery oraz przyjaznego klimatu wśród swoich pracowników, ale i także przez prowadzenie swojej działalności przy stosowaniu się do procedur, norm i zasad. Wszystkie wytyczne podane są do informacji we wszystkich oddziałach spółki, a następnie weryfikowane. Proces ten jest istotny w budowaniu kultury organizacyjnej w firmie.

## Podsumowanie

Kultura organizacyjna to system procesów, który polega na przyjęciu i stosowaniu się przez pracodawców i pracowników do zasad społecznych i kulturowych w przedsiębiorstwie. Kształtuje też przede wszystkim zachowania i postawy ludzi w organizacji oraz wpływa na relacje międzyludzkie.

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 przez swoje środowisko wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA Oddział w Radomiu to przykład firmy, która posiada i pielęgnuje swoją kulturę organizacyjną. Oparta jest ona na przyję-

<sup>20</sup> Ibidem, s. 13.

<sup>21</sup> *Raport zrównoważonego rozwoju*, Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA, 2014, s. 33.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 93, 96-97.

tych normach, obowiązkach i zasadach. Każde nieetyczne zachowanie, które mogłoby wystąpić w organizacji, jest obciążone konsekwencjami, ściśle określonymi w danych procedurach.

PSE SA Oddział w Radomiu to firma, która stara się kształtować odpowiedzialne i uczciwe relacje wśród wszystkich zatrudnionych. Poprzez formowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwo jest pozytywnie postrzegane na rynku i może efektywniej realizować swoje cele i zadania.

## Literatura

1. Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
2. Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2010.
3. Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*, wyd. 2, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2005.
4. Kobi J.M., Wüthrich H.A., *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*, Landsberg/Lech 1986.
5. Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, dostęp: [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2012/p084.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf).
6. Kostera M., Kownacki S., *Kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWE, Warszawa 1996.
7. Ławniczak-Stadnik A., *O kulturach firm amerykańskich*, [w:] *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*, red. A. Stankiewicz-Mróż, J. Lendzion, Media Press, Łódź 2008.
8. Nogalski B., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
9. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
10. Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA, dostęp: [www.pse.pl](http://www.pse.pl).
11. Program Zgodności, Spółki Polskie Sieci Elektroenergetyczne S.A., przyjęty uchwałą Zarządu z dnia 19 kwietnia 2011 r., zmieniony uchwałą Zarządu z dnia 28.10.2014 r.
12. *Raport zrównoważonego rozwoju*, Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA, 2014.
13. Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco 2010.
14. Szymańska K., *Kulturowy kontekst zarządzania*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

## ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE EXAMPLE OF THE ENERGY INDUSTRY COMPANY

**Abstract:** The first part of the article presents genesis and the concept of organizational culture. It contains basic definitions and cultural model. The second part shows the function, role and importance of organizational culture in the company. The third part of the article presents an analysis of organizational culture in a company belonging to the energy industry i.e. – Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA Oddział w Radomiu. The rules, standards, procedures applicable in the enterprise and values represented by the employees of the company were discussed. There were also presented procedures for the prevention of unethical behavior. The analysis is based on the participant observation method.



Studies have been performed during student placement. The sample was selected in a random manner. The study was attended by people in different positions, being in a diverse age range (approx. 25-55 years). During the analysis and presentation of subject matter the available literature, Internet resources and information obtained within the company were used.

**Keywords:** organizational culture, company, energy industry, Polskie Sieni Elektroenergetyczne SA Oddział w Radomiu, PSE SA