

*BEATA PAWŁOWSKA*  
Uniwersytet Łódzki

## **WARTOŚCI I NORMY JAKO ELEMENTY KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA PRZYKŁADZIE FIRMY AMWAY CORPORATION**

### **1. WSTĘP**

Od kilku lat na rynku dóbr konsumpcyjnych w Polsce jesteśmy świadkami istnienia różnych form sprzedaży towarów i usług. Jedną z nowych form handlu jest system sprzedaży bezpośredniej (tzw. network marketing)<sup>1</sup>. Nowe technologie pozwoliły na zastosowanie nowości w zakresie produkcji, to z kolei pozwoliło obniżyć jej koszt. Innowacje dotyczą również dystrybucji towarów. Lata dziewięćdziesiąte to ekspansja marketingu sieciowego. Obroty firm networkowych na całym świecie znacznie wzrastają. Wzrostowi obrotu tych przedsiębiorstw towarzyszy sukces niezależnych przedsiębiorców (dystrybutorów), którzy go wypracowali. Klimat naszej pracy zmienia się. Obecnie mówiąc o pracy nikt nie myśli o zatrudnieniu w jednej firmie przez całe życie. Mobilność młodych ludzi znacznie się zwiększyła. Osoby te chcą być szefami we własnych firmach. Inni w obliczu utraty pracy szukają zajęcia, które pozwoliłoby im utrzymać się. Jeszcze inni chcą poprawić swoją sytuację finansową i próbują dystrybucji towarów w nowym sposobie sprzedaży produktów i usług. W tradycyjnym systemie nie mieliby szans na znalezienie dodatkowej pracy.

System sprzedaży bezpośredniej wyznacza nowe zwyczaje związane z charakterystyką pracy. Dystrybutorzy nie są pracownikami. Nie muszą obawiać się zwolnień, reorganizacji czy redukcji zatrudnienia. Dystrybutorzy są osobami uczestniczącymi w organizacji, mogącymi w każdej chwili z tego uczestnictwa zrezygnować.

---

<sup>1</sup> Sprzedaż bezpośrednia nazywana jest w literaturze sprzedażą bezpośrednią, direct marketingiem, network marketingiem, sprzedażą wielopoziomową, lub multi level marketingiem. W artykule tym określenia te używane będą zamiennie jako znaczące to samo.

Network marketing, czyli system sprzedaży bezpośredniej, został zdefiniowany jako: „każdy rodzaj marketingu, który pozwala niezależnym reprezentantom handlowym rekrutować innych reprezentantów handlowych i mieć prowizję z ich sprzedaży” [R. Poe, 1998: 8]. Definicja ta zawiera dwa ważne elementy. Mówi o tym, że każdy z dystrybutorów jest niezależny, a jego praca polega nie tylko na sprzedaży, ale również na rekrutowaniu nowych dystrybutorów. Drugi istotny składnik ukazuje złożoność systemu marketingu wielopoziomowego oraz mówi, że dystrybutorzy zarabiają dzięki pracy własnej i osób będących w ich organizacji<sup>2</sup>.

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie wybranych elementów kultury organizacyjnej, tj. wartości i norm w przedsiębiorstwie zajmującym się nowym sposobem sprzedaży produktów i usług, tj. marketingiem sieciowym. W artykule tym postaramy się odpowiedzieć na pytanie: Do jakich wartości odwołują się osoby uczestniczące w organizacji Amway oraz jakie wartości i normy funkcjonują w kulturze organizacji Amway?

## **1.2. Opis przedmiotu badań oraz ogólna charakterystyka przeprowadzonych badań**

Badania prowadzone były w latach 1997–2002.

Firmą, na podstawie której autorka zebrała dane do opracowania empirycznego była firma Amway Corporation. Jest to spółka działająca na terenie Polski od 1992 roku i skupiająca na terenie naszego kraju, ponad osiemdziesiąt tysięcy niezależnych przedsiębiorców (dystrybutorów). Przedsiębiorstwo Amway Corporation założone zostało w 1959 roku w Stanach Zjednoczonych przez dwóch amerykańskich holenderskiego pochodzenia – Richa DeVosa i Jaya Van Andela. Nazwa firmy powstała z połączenia dwóch słów – *american way*, czyli amerykański sposób, amerykańska droga (do sukcesu). O historii powstania firmy szerzej piszą między innymi R. M. DeVos i Ch.P. Conn w książce zatytułowanej „*Uwierz*”, wydanej w 1994 roku przez studio EMKA Sp. z o. o. w Warszawie. Amway był pierwszą firmą na świecie działającą w systemie sprzedaży bezpośredniej. Firma ta charakteryzuje się silną kulturą organizacyjną, a niezależni przedsiębiorcy, którzy osiągnęli znaczące wyniki, szybko się w niej asymilują. Szybkie przystosowanie się dystrybutora do kul-

---

<sup>2</sup> Więcej informacji na temat specyfiki network marketingu oraz różnic pomiędzy sprzedażą bezpośrednią a tradycyjną czytelnik znajdzie w tekście B. Pawłowskiej *Marketing bezpośredni – nowa forma organizacyjna* [w]: K. Konecki, A. Buchner-Jeziorska, K. Karczmarczyk, P. Tobera, W. Dymarczyk, red. (2002), „Socjologia gospodarki. Rynek, Instytucje, Zarządzanie”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź.

tury firmy pozwala mu na szybsze i łatwiejsze osiągnięcie wyższych pozycji w hierarchii Amway.

Zbiorowość badaną w niniejszej pracy stanowili dystrybutorzy firmy Amway. Były to osoby zajmujące różne pozycje w hierarchii firmy oraz mogące wykazać się różnym stażem. Z badania pilotażowego prowadzonego przez autorkę w 1997 i 1998 roku na grupie 60 uczestników organizacji Amway wynika, że wśród zbiorowości badanej wyróżnić można:

1. Osoby, które całkowicie poświęciły się „*biznesowi*” i jest to ich jedyne zajęcie i źródło utrzymania.

2. Osoby, które zajmują się „*biznesem*” i jest to ich główne zajęcie, ale nie jedyne. Firma typu network stanowi dla nich główne źródło utrzymania.

3. Osoby, których głównym źródłem utrzymania jest praca zawodowa, ale poświęcają się całkowicie „*biznesowi*” aby pewnego dnia należeć do pierwszej z wyróżnionych kategorii.

4. Osoby, których głównym zajęciem jest praca zawodowa, a działalność w firmie sprzedaży bezpośredniej traktują jedynie jako przygodę. Źródło utrzymania stanowi dla nich praca zawodowa.

Próbę badawczą stanowiło trzystu respondentów obu płci w przedziale wieku 20–60 lat, legitymujących się różnym poziomem wykształcenia. Dwieście, to osoby związane z Amway. Byli to aktualni niezależni przedsiębiorcy firmy jak również osoby będące byłymi współpracownikami Amway Polska sp. z o.o. Osoby te różnią się długością stażu w organizacji lub/oraz zajmowaną pozycją w hierarchii swej firmy. Dobór do badania miał charakter „*lawinowy*” (śnieżnej kuli). Był to zatem dobór celowy, dający ze względu na cel badania możliwość uogólniania wniosków. Uogólniając wnioski będziemy mieć na uwadze zastosowany rodzaj doboru do badania oraz niemożność oszacowania błędów: systematycznego, standardowego oraz całkowitego. Zdajemy sobie sprawę z faktu, że dobór nie jest doborem reprezentacyjnym.

Aby zwiększyć wartość zebranych danych, w badaniu zastosowano triangulację, czyli „*więcej niż jeden sposób zbierania danych w ramach jednolitego planu badawczego w celu przetestowania tej samej hipotezy*” [Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, 2001: 611].

Zatem, przeprowadzono dwadzieścia wywiadów, w tym cztery z byłymi dystrybutorami firmy Amway, jeden z obecnym rzecznikiem prasowym Amway Polska, jeden z byłym rzecznikiem prasowym Amway Polska, jeden z pracownikiem działu obsługi klienta oraz trzynastcie z obecnymi niezależnymi przedsiębiorcami przedmiotowej firmy. Następnie badani respondenci (200 osób) odpowiadali na pytania zawarte w kwestionariuszu badawczym.

Zastosowanie techniki wywiadu swobodnego ustrukturalizowanego – rozmów z ekspertami, którymi byli dystrybutorzy firmy Amway, umożliwiło weryfikację informacji uzyskanych z kwestionariusza.

Zastosowanie kwestionariusza pozwoliło między innymi odpowiedzieć na pytanie, czy kultura organizacyjna Amway jest elementem wiążącym dystrybutora z firmą?

## 2. KULTURA ORGANIZACYJNA FIRMY

Wartości to wszystko to, co cenne i godne pożądania dla firmy i co stanowi cel dążeń jej pracowników. Normy są podstawą wzorów zachowań, których nieprzestrzeganie wywołuje określone sankcje społeczne. Normy i wartości obok symboli, rytuałów, ceremonii, języka, wierzeń, opowieści o organizacji, mitów oraz sposobów komunikowania się członków organizacji, są najważniejszymi elementami kultury organizacyjnej, również w organizacji marketingu sieciowego takiej jak Amway Corporation.

Przyjęliśmy założenie, że system kultury tworzony jest przez internalizację norm i wartości. Uważamy, że owe normy i wartości jako elementy kultury organizacyjnej mają największy wpływ na typ uczestnictwa organizacyjnego [zob. A. Etzioni, 1961: 3–21].

Kultura danego społeczeństwa poddana procesowi transformacji w przedsiębiorstwie jest materiałem, z którego wytwarza się kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa. Zawarta jest ona także w produktach lub usługach (elementy wejścia) oraz wizerunku firmy (elementy wyjścia). Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa wychodzi poza firmę, do otoczenia, które zmienia się również pod jej wpływem [K. Konecki, 1994: 3].

Kultura organizacyjna jest przez jednych autorów przedstawiana jako coś, co dana organizacja „*ma*”, przez innych zaś jako coś, czym organizacja „*jest*” (L. Smircich, 1983: 28). Druga grupa badaczy przyjmuje punkt widzenia, że organizacja jest kulturą. Ich zdaniem kultura jest czymś, czym nie można w sposób bezpośredni zarządzać. Jedyne co można zrobić to spróbować ją poznać i określić jej naturę. [M.J. Hatch, 1995: 235]. Używają oni, jak pisze L. Zbiegień-Maciąg [1999], adekwatnego tu pojęcia „*kultura organizacyjna*”. Pierwsi natomiast uważają, że organizacja ma kulturę. Kultura istnieje w organizacji [L. Zbiegień-Maciąg, 1999: 13]. Adekwatnie używane pojęcie to „*kultura organizacji*” lub „*kultura w organizacji*”.

Bez względu na to czy badacze używają terminów „*kultura organizacyjna*”, czy „*kultura organizacji*”, opisują w zasadzie te same jej przejawy. Nam, podobnie jak L. Zbiegień-Maciąg, wystarczy przeświadczenie, że organizacja

ma kulturę, która jest budowana i formowana w firmie. Kształtuje ona zachowania i oczekiwania ludzi, choć nie zawsze są oni świadomi jej istnienia [L. Zbiegień-Maciąg, 1999 15–18]. Zdając sobie sprawę z powyższego rozróżnienia, w dalszej części artykułu, pojęć kultura organizacyjna i kultura organizacji używać będziemy zamiennie.

Kultura organizacyjna według Griffina to „zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne” [R. Griffin, 1997: 6]. Kultura jest pojęciem, które wymyka się obiektywnemu pomiarowi czy obserwacji. Nie mniej jednak, w niektórych organizacjach kultura jest szczególnie widoczna i nawet przypadkowy obserwator stwierdzi jej istnienie.

Przykładem definicji kultury organizacji rozumianej jako tworzącą odrębną społeczność, może być definicja I. Kobi, H. Wurthricha, którzy uznają, że „kultura firmy to system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wyartykułowany i zaakceptowany przez załogę i który powoduje wyraźne wyróżnienie jej od innych” [I.M. Kobi, H.A. Wurthrich, za H. Januszek i J. Sikora, 1998: 52]. Do tego nurtu należy zaliczyć również definicję Schein’a, dla którego „jest to wzorzec podstawowych założeń – stworzonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę w procesie uczenia się rozwiązywania problemów zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – wzorzec, który przynosi na tyle dobre rezultaty, że można go traktować jako obowiązujący i dlatego wpajany nowym członkom jako poprawny sposób percepcji, myślenia i odczuwania w relacji do tych problemów” [E. Schein, 1985: 6].

We wszystkich zaprezentowanych powyżej definicjach kultury organizacyjnej znaleźć można wspólne komponenty. Kultura ma charakter wspólnego podzielania poglądów, współodczuwania, reagowania. Uwypukla to co wspólne. Jednoczy, scala, skleja. Jest spoiwem zmniejszającym niepewność. Kultura jest zawarta w umysłach ludzi, gdyż to oni tworzą organizację [zob. L. Zbiegień-Maciąg, 1999: 17]. Te reakcje można ułożyć w dwóch głównych kategoriach. Pierwsza jest „substancją” (esencją, ang. *train, substance*) kultury. Jest emocjonalnym naładowaniem systemu wiary i wartości. Nazywana jest ideologią. Druga jest „kulturową formą” (*cultural forms*) zawierającą działania poprzez które członkowie kultury wyrażają swoją ekspresję, utrzymują, potwierdzają i kumulują „substancję” danej kultury z inną [H. Trice, J. Beyer, 1993: 2]. Poza tym we wszystkich definicjach akceptuje się fakt obejmowania przez kulturę całości ludzkich sposobów życia w grupach, postaw, wartości, przekonań, norm, wierzeń oraz sfery symbolicznej funkcjonowania organizacji.

Kultura organizacyjna została przez nas zdefiniowana jako wzorzec działania organizacji, znajdujący odzwierciedlenie w systemie zarządzania, ideologii, wartościach, normach, prawach oraz rytuałach, wierzeniach, mitach, ceremoniach, sposobach komunikacji i symbolach, które charakteryzują daną organizację. Tych wzorów uczą się nowi członkowie organizacji w celu szybkiej adaptacji i asymilacji z pozostałymi jej członkami oraz w celu poprawnego uczestnictwa w organizacji.

Podmioty posiadające osobowość, zorientowane na pewne wartości, podejmują działania interakcyjne. To zorientowanie na wartości wynika z internalizacji wzorów kulturowych organizacji, w której uczestniczy jednostka. Kultura jest internalizowana przez działające podmioty. Jej źródłem jest środowisko społeczne organizacji. Znaczy to, że każda jednostka uczy się kultury organizacji, w której funkcjonuje. Wchodząc do systemu społecznego organizacji, wartości uznawane przez jednostkę mogą ulegać zmianie poprzez internalizację nowych wzorów kultury organizacyjnej.

Naszym zdaniem, kultura jest nabyta. Uczymy się jej. Jej źródłem jest środowisko społeczne [G. Hofstede, 2000: 40], tutaj środowisko organizacji. Stając się pracownikami nowej dla nas organizacji staramy przystosować się do środowiska pracy tak aby optymalnie w nim funkcjonować. Tym samym uczymy się organizacji tak jak dziecko „uczy się społeczeństwa”, w którym przyszło mu żyć.

System kultury tworzony jest przez internalizację norm i wartości. Dlatego przedmiotem niniejszego artykułu stała się ich analiza.

### 2.1. Wartości

C. Kluckhohn definiuje wartości jako będące „wyobrażeniem wyraźnym lub ukrytym (...) tego co pożądane (...) i jednocześnie wpływającym na selekcję z pośród możliwych sposobów, środków i celów działania” [C. Kluckhohn, 1962: s. 389]. Wartości powstają w ścisłym związku ze społeczeństwem i jego kulturą. T. Parsons mówi, że „kulturowa tradycja powstaje wokół wartości rozumianych jako elementy podzielanego w danym środowisku symbolicznego systemu, który służy jako kryterium lub standard dla dokonania spośród alternatyw wyboru orientacji właściwej w danej sytuacji” [T. Parsons, 1951: 113]. Wartości są często wyrazem zbiorowych preferencji narzuconych założeń, z których wynika stosunek do pracy, autorytetów i innowacji [por. E. Masłyk-Musiał, 1997: 36]. Wartości stanowią jądro kultury [por. T. Parsons, 1951, G. Hofstede, 2000].

Wartości i normy stanowiły rdzeń koncepcji T. Parsonsa. Składają się one na system normatywny. Zajmują, jak pisze T. Parsons, centralne miejsce nie

tylko w ramach kultury, ale i w życiu społecznym w ogóle. Głównie normy moralne wchodzące w skład wartościującego aspektu wspólnej kultury, są rdzeniem mechanizmu stabilizującego system społecznych interakcji [T. Parsons, 1969: 47]. Wartości znajdują się na szczycie hierarchii kontroli postępowania ludzi w społeczeństwie. Dostarczają one uprawomocnienia normom społecznym (op. cit.: 238).

Wartości są wytworem kultury. Korzenie systemu wartości społecznych, pisze Parsons, znaleźć można nie w systemie społecznym, lecz w kulturowym (op. cit.: 250).

Wartość dla Parsonsa jest zawsze czynnikiem ponadpersonalnym i w jakimś sensie zobiektywizowanym wobec jednostki [J. Tittenbrun, 1983: 84]. Można powiedzieć, że wartości podlegają uszczegółowieniu i w postaci systemu powszechnie akceptowanych wśród członków systemu norm „określają oczekiwania działań różnych kategorii jednostek w ramach systemu” [T. Parsons, E. Shils, K. D. Naegele, J. R. Pitts, 1961: 43]. Wartości w koncepcji Parsonsa formułowane są na najwyższym poziomie ogólności [zob. T. Parsons, 1969: 248]. Są one niezależne od statusu społecznego danej osoby oraz są niezróżnicowane w stosunku do wewnętrznej struktury systemu społecznego [Parsons, 1960: 178]. Parsons wysuwa postulat o uniwersalistycznym rozumieniu wartości. Te same wartości mają podzielać wszyscy członkowie określonego społeczeństwa oraz cała ludzkość. Ignorowany jest tutaj fakt, że wśród wszystkich społeczności nie da się utrzymać spójnego i jednolitego systemu wartości.

Wartości są wyznawane i realizowane w oparciu o społeczne potrzeby, ludzkie dążenia do celów. Każda jednostka ma własną hierarchię wartości. Tym łatwiej wysunąć jest tezę, że różne społeczności przyjmują różne wartości, a abstrakcyjne pojęcia takie jak: godność ludzka, szczęście, dobro czy wolność, rozumiane będą inaczej, w zależności od uwarunkowań chociażby ekonomiczno-politycznych.

„Wartości to wektory uczuć ze znakiem dodatnim lub ujemnym” [G. Hofstede, 2000: 44]. Wartości są pierwszymi rzeczami jakich uczą się dzieci nieświadomie i nie wprost.

Wartości rozpatrywać można w szerszym lub w węższym znaczeniu. W szerszym znaczeniu obejmują one zarówno wartości dodatnie jak i ujemne. W węższym znaczeniu, zdefiniowane wartości ogranicza się do wartości dodatnich. W artykule tym określenie wartość obejmować będzie jedynie przedmioty atrakcyjne [por. S. Ossowski, 1967: 71].

Zanim przystąpimy do szczegółowej analizy systemu wartości dystrybutorów, warto wprowadzić za S. Ossowskim rozróżnienie na wartości odczuwane

i wartości uznawane. Te pierwsze mają znaczenie emocjonalne. Są to przedmioty istotnie dla nas atrakcyjne. Wartości uznawane są przedmiotami w stosunku do których żyjemy przekonanie, że posiadają jakąś wartość obiektywną. „Wartość uznawana jest funkcją wartości odczuwanej. Wartość jakiegoś przedmiotu uznajemy wtedy, gdy w naszym przekonaniu przedmiot ten powinien być odczuwany jako wartość, czyli powinien być dla nas atrakcyjny” [S. Ossowski, 1967: 73]. Wartości uznawane są narzucone jednostce przez środowisko społeczne na drodze socjalizacji i internalizacji norm społecznych. Wartości odczuwane natomiast są przedmiotem wrodzonych osobistych skłonności. Pomiędzy tymi wartościami może dochodzić do konfliktów, a motywy naszych czynów uzależnione mogą być od dwóch konkurencyjnych skal wartości. Grupa społeczna może nam narzucić zarówno przekonania o wartościach jak i skale wartości odczuwanych, kształtując w nas odpowiednie reakcje uczuciowe.

Uogólniając można powiedzieć, że wartości to wszystko to, co cenne i godne pożądania dla firmy i jej pracowników. To wszystko to co stanowi cel dążeń pracowników, w tym wypadku dystrybutorów. Pisząc o wartościach odwołujemy się do prezentowanej powyżej typologii S. Ossowskiego.

### 2.1.1. Wartości – analiza empiryczna

Trudno jednoznacznie stwierdzić czy wartości dystrybutorów należą do grupy wartości odczuwanych czy uznawanych. Wydaje się, że wartości z pytań naszego kwestionariusza badawczego należą do grupy wartości uznawanych.

W pierwszym pytaniu wywiadu kwestionariuszowego, badani niezależni przedsiębiorcy, poproszeni zostali o zakwalifikowanie wartości podanej w kafeterii jako zdecydowanie dla nich najważniejszej, raczej ważnej, raczej nie ważnej, zdecydowanie nie ważnej oraz takiej co do której nie mieli zdania i trudno było im się zdecydować. W pytaniu drugim, które stanowiło uzupełnienie pytania pierwszego respondenci z tej samej listy wartości mieli wybrać pięć najważniejszych dla nich samych. Jednocześnie poproszeni zostali o uszeregowanie ich według stopnia ważności. Lista kafeterii wartości zawierała 24 itemy (zob. tabela 2.1.). I tak dla dystrybutorów Amway najważniejsza w życiu jest: rodzina, uczciwość, zdrowie, przyjaciele oraz harmonijne stosunki z innymi ludźmi. Najmniej istotna dla dystrybutorów jest: rywalizacja, religia, działalność w stowarzyszeniach i klubach, wysoka pozycja społeczna oraz podejmowanie ryzyka. Prezentuje to tabela numer 2.1.



Tabela 2.1. WARTOŚCI UZNAWANE PRZEZ NIEZALEŻNYCH PRZEDSIĘBIORCÓW AMWAY

Uznawana wartość	Średnia wyborów (możliwości od 1 do 5)
Moja rodzina	<b>4,96</b>
Uczciwość	<b>4,82</b>
Zdrowie	<b>4,73</b>
Moi przyjaciele	4,62
Zachowanie harmonijnych stosunków z innymi	4,53
Samorealizacja, rozwój osobisty	4,51
Spokój ducha i wewnętrzna harmonia	4,45
Współpraca z innymi ludźmi	4,44
Przestrzeganie prawa	4,41
Dobro mojej firmy	4,26
Mój indywidualny sukces zawodowy	4,24
Wykształcenie, doksztalcanie się	4,11
Mój naród	4,06
Sukces materialny	4,05
Praca zawodowa	4,02
Dobro miejscowości w której mieszkam	3,97
Dobro państwa	3,91
Hobby i inne zainteresowania realizowane w czasie wolnym	3,85
Moja religia (pytanie dotyczy tylko wierzących, niewierzący wpisują 'nie dotyczy')	3,70
Podejmowanie nowych wyzwań i ryzyka	3,64
Zdobycie wysokiej pozycji społecznej	3,37
Działalność w stowarzyszeniu, klubie	<b>2,99</b>
Aktywne uczestnictwo w życiu mojej społeczności religijnej (grupy), parafii, itp. (pytanie dotyczy tylko wierzących, niewierzący wpisują 'nie dotyczy')	<b>2,69</b>
Rywalizacja, konkurencja z innymi by osiągnąć osobisty sukces	<b>2,68</b>

Źródło: Opracowanie własne

Dokonując uszeregowania wartości (pytanie drugie kwestionariusza) respondenci najczęściej wybierali kolejno: rodzinę (141 wyborów na pierwszym miejscu), zdrowie (29 wyborów na pierwszym miejscu i 57 na drugim), uczciwość (7 wyborów na pierwszym miejscu oraz 13 na drugim), samoreali-

zację i rozwój osobisty (7 wyborów na pierwszym miejscu i 6 na drugim) oraz pracę zawodową (6 wyborów na pierwszym miejscu oraz 4 na drugim).

Przenosząc wartości uznawane na grunt kultury organizacyjnej firmy zadano pytanie: Co jest Pana(i) zdaniem najważniejsze w firmie Amway? Poproszono aby respondenci najpierw odnieśli się do tego jak ich zdaniem jest w firmie w chwili obecnej (jakie wartości organizacyjne są najważniejsze dla Amway w chwili obecnej), a następnie do tego jak ich zdaniem być powinno (jakie wartości powinny być ważne dla firmy w przyszłości). W obydwu przypadkach respondenci oceny dokonywali na pięciopunktowej skali. Wartości uznawane w firmie prezentuje tabela numer 2.2.

T a b e l a 2.2. WARTOŚCI UZNAWANE W FIRMIE

Wartości	Średnia jak jest (wartości organiza- cyjne)	Średnia jak być powinno
Wysoka jakość produktu	4,69	4,87
Pozycja firmy na rynku (poszerzanie rynku)	4,64	4,64
Nagradzanie najbardziej efektywnych pracowników	4,48	4,80
Marka firmy	4,43	4,69
Rozwój wielkości firmy, tworzenie międzynarodowych sieci dystrybucji	4,33	4,63
Różnorodność produktów	4,31	4,78
Posiadanie dobrych, dynamicznych, sprawnych liderów	4,20	4,67
Rozwój kwalifikacji	4,18	4,66
Etyczne postępowanie wobec klientów	4,12	4,80
Harmonijne stosunki międzyludzkie	4,11	4,62
Osiąganie zysku	4,11	4,46
Identyfikacja pracowników z firmą	4,04	4,43
Przewidywalność, planowość działań, postępowanie wg ściśle ustalonych procedur	3,99	4,22
Sprawiedliwe traktowanie pracowników	3,96	4,85
Innowacyjność, podejmowanie nowych wyzwań	3,80	4,33
Działalność marketingowa i reklama	3,78	4,33
Działalność Public Relations (działania informacyjne, broszury, foldery, obecność w mediach, sponsoring)	3,67	4,49
Obniżka kosztów	3,52	4,38

Źródło: Opracowanie własne

Jak widać respondenci uznali, że najważniejsza w chwili obecnej dla firmy Amway jest wysoka jakość produktów. Następnie pozycja firmy na rynku, w tym poszerzanie rynków, nagradzanie efektywnych pracowników, marka firmy oraz rozwój wielkości firmy, w tym tworzenie międzynarodowej sieci dystrybucji.

Za wartości, które powinny być najważniejsze dla firmy respondenci uznali kolejno: wysoką jakość produktów, sprawiedliwe traktowanie pracowników, etyczne postępowanie wobec klientów, nagradzanie efektywnych pracowników, różnorodność produktów. Większość ocen na skali „*jak powinno być*” mieści się w przedziale 4–5. Są to więc oceny wysokie. Większość stwierdzeń dystrybutorzy uznali za ważne lub bardzo ważne dla firmy. Badani stwierdzili, że to co jest dla firmy najważniejsze, mianowicie jakość jej produktów, powinno w dalszym ciągu być dla niej ważne. Można zauważyć, że różnice pomiędzy tym jak jest, a jak powinno być pomiędzy niektórymi wartościami są znaczne. Największe różnice dotyczą sprawiedliwego traktowania pracowników. Dystrybutorzy uznali tę wartość za jedną z najważniejszych z punktu widzenia tego jak powinno być (71% wskazań). Jednocześnie uznali, że w chwili obecnej jest to jedna z mniej ważnych wartości dla firmy i umiejscowiona została na 14 miejscu (35% wskazań). Respondenci uważają, że firma mniej uwagi powinna poświęcać na wzmocnienie pozycji firmy na rynku i poszerzaniu swoich rynków zbytu (druga co do wartości wartość obecnie uznawana), a bardziej zatroszczyć się o pracowników (niezależnych przedsiębiorców). Zdaniem badanych osób poszerzanie rynków zbytu jest wartością mniej ważną. Znalazła się dopiero na dziewiątej pozycji. Dystrybutorzy stwierdzili również, że firma powinna większą wagę przywiązywać do etycznego postępowania wobec klientów oraz do działalności Public Relations tj. działań informacyjnych, wydawania broszur, folderów, pozytywnej obecności w mediach. Mniejszą natomiast wobec rozwoju wielkości firmy i tworzenia międzynarodowych sieci dystrybucji oraz wobec przewidywalności, planowości działań i postępowania według ściśle ustalonych procedur. Pomimo funkcjonowania w firmie Amway Kodeksu Etycznego jej niezależni przedsiębiorcy uznali, że działania firmy nie mają charakteru bardzo etycznego (9 pozycja w hierarchii wartości uznawanych obecnie). Respondenci uważają, że firma powinna zwrócić większą uwagę na etyczny aspekt jej funkcjonowania (3 pozycja w hierarchii wartości uznawanych za takie, do których firma powinna dążyć). Być może niezależni przedsiębiorcy łączą działalność samej firmy Amway z działalnością niektórych jej niezależnych przedsiębiorców, jak na przykład, rozprowadzanie stworzonego przez Dextera Yagera

(najlepszego dystrybutora) systemu „narzędzi pomocy” (narzędzi motywacyjnych)<sup>3</sup>.

Firma Amway szczyci się obecnie tym, że znajduje się na ponad 80 rynkach świata. W planach ma dalszy rozwój i ekspansję nowych rynków. Wydaje się, że jest to jeden z głównych celów prezesa firmy Dica DeVosa. Respondenci dostrzegli ten fakt, jednocześnie uznając taką politykę firmy za mniej ważną dla nich samych. Jeżeli przyjęlibyśmy dwa założenia: 1) jednostki ślepo internalizują normy i wartości przekazywane przez firmę i postępują zgodnie z nimi, 2) wartości wskazywane przez niezależnych przedsiębiorców są wartościami uznawanymi i przekazywanymi przez grupę oraz internalizowanymi bez wcześniejszej analizy ze strony dystrybutorów, to dziwi fakt rozbieżności pomiędzy wyrażanymi wartościami. Można wysunąć wniosek, że dystrybutorzy działający w Polsce nie są osobami ślepo uznającymi ideologię firmy i jak pracownicy każdej innej firmy sami analizują swoją sytuację pracy, dokonują wyborów oraz podejmują decyzje o działalności na rzecz firmy lub jej zaprzestaniu. Decyzja ta jest o tyle łatwiejsza w przypadku dystrybutorów, gdyż większość z nich traktuje dystrybucję za pośrednictwem marketingu sieciowego i tym samym działalność na rzecz Amway jako dodatkowe źródło utrzymania. Nie chcemy przez to powiedzieć, że dystrybutorzy nie internalizują norm i wartości. Chcąc odnosić sukcesy muszą poznać firmę, nauczyć się wszystkiego o jej produktach i sposobie ich sprzedaży. Nauczyć się zasad działania firmy. Tak jak sekretarka podejmująca pracę po raz pierwszy musi nauczyć się obsługiwać różne urządzenia biurowe, prowadzić rozmowy, poznać sposoby działania szefa oraz dostosować się do środowiska firmy, w której przyszło jej pracować, tak dystrybutor podejmujący współpracę z Amway musi poznać firmę i dostosować się do jej kultury.

## 2.2. Normy i wzory społeczne

Drugie poruszane przez nas zagadnienie w niniejszym artykule dotyczy norm, zasad i wzorów społecznego postępowania.

<sup>3</sup> Małżeństwo Yagerów jest wydawcą sprzedawanego w Ameryce Północnej i Europie dwumiesięcznika „*Dreambuilders Review*”. Prowadzą kilka różnych przedsiębiorstw, min. Americorp (Korporacja opracowująca kasety oraz inne materiały o tematyce pozytywnego życia i rozprowadzająca je wśród kościołów, firm i osób prywatnych, w tym dystrybutorów; Intercontinental Communications Corporation of America (zakłady powielania kaset); InterNET Services Corporation (produkująca i dystrybuująca pomoce szkoleniowe, mająca swe biura i filie w wielu krajach świata, w tym również w Polsce). Poza tym Dexter Yager napisał wiele książek, które są rozpowszechniane w sieci dystrybucyjnej, a z ich sprzedaży czerpie on i jego najlepsi dystrybutorzy zysk (D. Yager Sr, D, Yager, *Podręcznik Biznesu. Jak zbudować swoją firmę Amway i odnieść sukces*, InterNET Services Corporation of Poland Sp. z o.o.).

**Normy i wzory społeczne** określają, do czego należy dążyć, a czego unikać i w jaki sposób należy to czynić. Normy kultury organizacyjnej są normami o charakterze moralnym, (informują o tym, co w danym środowisku uważane jest za dobre a co za złe), zwyczajowym, (informują o tym, co wypada, a co nie), a także o charakterze prakseologicznym, (wskazują na uznane przez grupę kryteria sprawności działania) [Cz. Sikorski, 1999: 239–240]. Z reguły normy wyznaczają wzór pracownika i członka załogi idealnie pozytywny, przeciętny i negatywny. Ponadto w firmie mogą występować normy i wzory fizyczne pracowników określające ich wygląd zewnętrzny, wzajemne relacje, obowiązujący styl życia i wykonywanie czynności zawodowych zgodnie z etyką zawodową.

### 2.2.1. Normy – analiza empiryczna

Aby stwierdzić, czy niezależni przedsiębiorcy (dystrybutorzy) Amway zinternalizowali normy stawiane im przez organizację społeczną network marketingu zadano trzy pytania:

1. Czy w Amway istnieją sprecyzowane zasady postępowania dystrybutora?
2. Czy są one ustanowione w formie pisemnej?
3. Jak się nazywa zbiór tych zasad postępowania dystrybutora Amway?

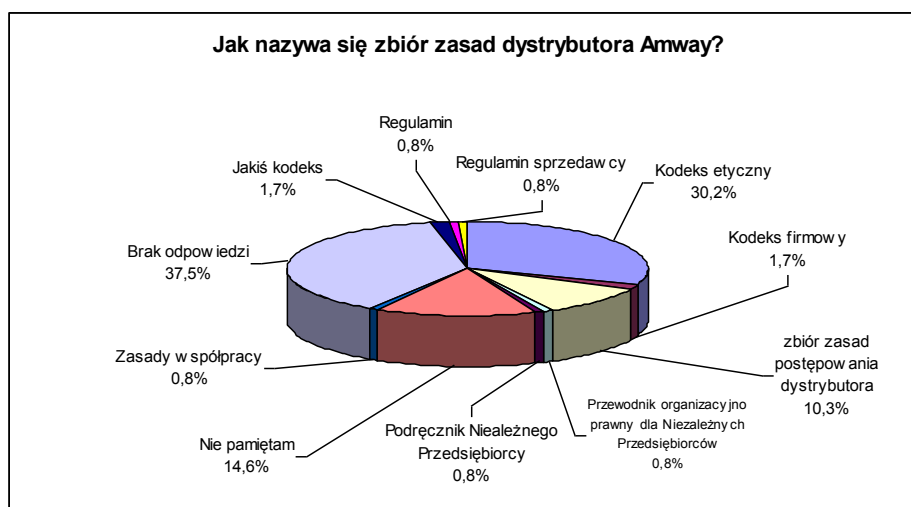
Można powiedzieć, że respondenci znają zbiór zasad i norm postępowania dystrybutora Amway. Jednak nie wszyscy w równym stopniu. Im wyższa pozycja w hierarchii Amway tym mniej odpowiedzi błędnych, mniej odpowiedzi typu „nie pamiętam” lub w ogóle braków odpowiedzi. Na pytanie: czy istnieją sprecyzowane zasady postępowania dystrybutora? 77,6% badanych odpowiedziało, że tak, 18,1%, że nie wie, a 4,3 że taki zbiór nie istnieje.

Na pytanie: czy zasady te ustanowione są w formie pisemnej? odpowiedzi twierdzącej udzieliło 73% badanych, 17% nie wie lub nie ma zdania, a 10% odpowiedziało negatywnie.

Można stwierdzić, że połowa badanych zna nazwę zbioru zasad postępowania dystrybutora. 30,2% respondentów stwierdziło, że zasady te to Kodeks etyczny, 10,3%, że są to zasady postępowania dystrybutora. Do tej kategorii zaliczone zostały odpowiedzi typu: kodeks postępowania, kodeks dystrybutora, zasady postępowania. Procentowy rozkład udzielanych odpowiedzi pokazuje wykres numer 2.1. Wynika z niego, że 14,6% respondentów stwierdziło, że nie pamięta nazwy, ale na pewno coś takiego jak zasady postępowania istnieje. Aż 37,5% badanych w ogóle nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie. Wśród tych osób byli również ci respondenci, którzy na poprzednie dwa pytania udzielili odpowiedzi twierdzących. Trudność podania właściwej nazwy

mogła wynikać z tego, że istnieje kilka zbiorów zasad postępowania dystrybutora. Są to kolejno: Kodeks Etyczny Firmy, Przewodnik organizacyjny – prawny dla niezależnych przedsiębiorców, Podręcznik niezależnego przedsiębiorcy oraz Posłanie Firmy (*Amway Culture*).

Wykres 2.1. PROCENTOWY ROZKŁAD ODPOWIEDZI UDZIELONYCH NA PYTANIE: „JAK NAZYWA SIĘ ZBIÓR ZASAD DYSTRYBUTORA AMWAY”.



Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie obserwacji można stwierdzić, że niezależni przedsiębiorcy postępują zgodnie z zasadami przyjętymi przez firmę. Chcąc uczestniczyć w sieci muszą stosować reguły Kodeksu Etycznego, który określa formalne reguły działalności dystrybutora. Znajomość pisanych norm i reguł nie jest tak bardzo istotna, gdyż przekazywane są one w formie historii i opowieści podczas spotkań mających charakter rytualny. Powtarzane na spotkaniach silniej utrwala się w świadomości niezależnych przedsiębiorców. Wartości i normy w organizacji Amway przyjmowane są przez naśladownictwo. Dystrybutorzy chcą być tacy jak ich przełożeni (diamentowi niezależni przedsiębiorcy<sup>4</sup>).

<sup>4</sup> Dystrybutorzy znajdujący się najwyżej w hierarchii Amaway i mający wpływ na funkcjonowanie firmy. Odznaki zdobywane przez niezależnych dystrybutorów w związku z poszerzeniem swojej sieci to kolejno: Srebrny Niezależny Przedsiębiorca, Złoty Niezależny Przedsiębiorca, Platynowy Niezależny Przedsiębiorca, Wyróżniony Platynowy Niezależny Przedsiębiorca, Rubinowy Niezależny Przedsiębiorca, Wyróżniony Rubinowy Niezależny Przedsiębiorca.

Szczególnie widoczne jest to w organizacji stworzonej przez D. Yagera, Dona Kinga oraz Zbyszka Reka, ci ostatni są diamentowymi dystrybutorami w sieci D. Yagera. Większość niezależnych przedsiębiorców działających w Polsce należy do networku Z. Reka.

Można powiedzieć, że Amway funkcjonuje w niezmienionej formie nie dzięki wydawanym podręcznikom, ale głównie dzięki niepisanyim normom przekazywanym przez najlepszych, diamentowych niezależnych przedsiębiorców. Takimi normami – hasłami mogą być sformułowania wypowiediane przez niezależnych przedsiębiorców, posiadających własną sieć osób sprzedających produkty Amway, podczas co tygodniowych spotkań ich grupy. Normy takie jak: „*miej marzenia*”, „*rób wszystko, aby nikt nie przeszkodził ci w realizacji marzeń*” itp., wypowiediane przez „*diamenty*”: 1) na spotkaniach odbywających się co roku lub 2) na kasetach szkoleniowych, są powielane i powtarzane w niezmienionej formie przez dystrybutorów niższych rangą. Osoba wchodząca do organizacji sprzedaży bezpośredniej takiej jak Amway szybko internalizuje normę, gdyż częściej, niż w tradycyjnej organizacji, ją słyszy [duża częstotliwość kontaktów nowego niezależnego przedsiębiorcy z jego sponsorem (przełożonym)].

### 3. PODSUMOWANIE

Od początku lat siedemdziesiątych koncepcja kultury organizacyjnej jest przedmiotem stałego zainteresowania i bardzo popularnym zagadnieniem badawczym wielu dyscyplin naukowych. Mimo tego zainteresowania i wielu publikacji, koncepcja ta nie doczekała się powszechnie akceptowanej definicji. Występująca różnorodność pojęć kultury organizacyjnej prawdopodobnie jest rezultatem przyjmowania odmiennych założeń metodologicznych w poszczególnych dyscyplinach naukowych. I tak na przykład dla socjologów i psychologów organizacji, kultura organizacyjna jawi się w sposób opisowy, niewartościujący. Według takiego ujęcia kultura organizacyjna jest zbiorem norm i wartości wyznaczających specyficzny sposób zachowania się członków danej organizacji i w ten sposób zaprezentowana została w niniejszym artykule. W teorii organizacji natomiast, kultura organizacyjna jest takim sys-

---

ca, Perłowy Niezależny Przedsiębiorca, Szafirowy Niezależny Przedsiębiorca, Wyróżniony Szafirowy Niezależny Przedsiębiorca, Szmaragdowy Niezależny Przedsiębiorca, Wyróżniony Szmaragdowy Niezależny Przedsiębiorca, Diamentowy Niezależny Przedsiębiorca, Dyrektorski Diamentowy Niezależny Przedsiębiorca, Podwójny Diamentowy Niezależny Przedsiębiorca, Potrójny Diamentowy Niezależny Przedsiębiorca, Koronowany Diamentowy Niezależny Przedsiębiorca, Koronowany Ambasador.

temem wartości i norm, który wpływa na racjonalność działań. W tym przypadku kultura jest kojarzona ze stopniem zorganizowania przedsiębiorstwa czy instytucji. Ujęcia kultury organizacyjnej różnią się także w zależności od tego, czy dotyczą sposobu działania, czy sposobu myślenia, jak również od tego, czy kultura traktowana jest jako jeden z podsystemów organizacji, bądź jako synonim organizacji [por. J. Rutkowski, 1999].

Rozwojowi społeczeństw organizacyjnych towarzyszy dezintegracja tradycyjnych wzorów ładu społecznego, w miarę jak wspólne ideały, wierzenia, przekonania i wartości ustępują miejsca bardziej rozczłonkowanym wzorom wierzeń, przekonań oraz praktyk opartych na strukturze zawodowej nowego społeczeństwa [por. E. Durkheim, 1968]. Ważną rolę w procesie ponownego zespolenia społeczeństwa może odegrać religia, mass-media oraz inne instytucje zajmujące się kształtowaniem opinii i przekonań. Takimi instytucjami mogą być pewne nowe organizacje, które opierając się na wyznawanych przez ludzi systemach wartości, powodują zmianę dotychczasowego spostrzeżenia rzeczywistości społecznej.

Kiedy mówimy o kulturze zazwyczaj odwołujemy się do wzorca rozwoju znajdującego odzwierciedlenie w systemie wiedzy, ideologii, wartości, praw oraz codziennych rytuałów, jakie charakteryzują dane społeczeństwo [G. Morgan, 1987: 126] Przekładając powyższą definicję kultury na definicję kultury organizacyjnej możemy powiedzieć, że kultura organizacyjna to wzorzec rozwoju organizacji znajdujący odzwierciedlenie w systemie zarządzania, ideologii, wartościach, normach, prawach oraz w rytuałach, wierzeniach, mitach, sposobach komunikacji i symbolach, które charakteryzują daną organizację. Tych wzorców uczą się nowi członkowie organizacji, w celu szybkiej adaptacji i asymilacji z pozostałymi jej członkami.

W części empirycznej analizie poddany został jeden z najczęściej wyróżnianych poziomów kultury organizacyjnej, tj. poziom wartości i norm kulturowych [zob. G. Hofstede, 2000, E. Schein, 1985]. Poziom wartości i norm (*values*) jest częściowo uświadomiony oraz częściowo widoczny. Jest zbiorem zasad codziennego działania członków organizacji, kształtowanych pod wpływem dominujących w niej wartości. Odzwierciedla trwale przekonania określające co jest dla firmy cenne, dobre, piękne, jakie ideały, standardy, cele i sposoby zachowania w firmie są bardziej preferowane niż inne [E. Schein, 1985: 14].

Wartości obok jednego z elementów kultury są osobnym poziomem, który wpływa na kulturę organizacyjną. Widoczny jest tutaj wzajemny wpływ. Wartości wpływają na kulturę organizacyjną, ale kultura tworzy wartości, których uczymy się jako pracownicy firmy. Ludzie nie zawsze zdają sobie spr-



wę z prawidłowości własnego zachowania. Wzory kultury mogą być zatem nieuświadomione, ukryte lub uświadomione, otwarte [A. Kłoskowska, 1983: 29]. Wzory uświadomione możemy nazwać elementami percepcyjnymi kultury. Są to między innymi symbole, ceremonie, język. Wzory nieuświadomione możemy natomiast nazwać elementami koncepcyjnymi, tworzącymi podwalinę kultury przedsiębiorstwa i są to normy i wartości [L. Zbiegień-Maciąg, 1999: 24].

Główną, uznawaną wartością przez dystrybutorów jest dobro rodziny, dbanie o jej bezpieczeństwo przez zapewnienie jej dobrej przyszłości. Dbanie o rodzinę jest jedną z pierwszych norm jaką internalizują niezależni przedsiębiorcy. Amway to biznes rodzinny. Ważne jest zachowanie dobrych relacji w tej podstawowej grupie społecznej. Sam Amway (struktura sieciowa, systemowa) tworzy pewnego rodzaju rodzinę. Jest to społeczność (community), w której panują stosunki życzliwości i wzajemnego zaufania. Diamenci mówią: „*traktuj swoich dystrybutorów jak dzieci. Buduj pozytywne z nimi relacje. Kochamy was*”. Prawdopodobnie dlatego najważniejszymi wartościami uznawanymi w przedmiotowej firmie są: rodzina, uczciwość i zdrowie.

Dla organizacji, zdaniem respondentów, najważniejsza jest wysoka jakość produktów oraz poszerzanie rynków. Najbardziej istotne powinno być sprawiedliwe traktowanie pracowników, wysoka jakość produktów oraz etyczne postępowanie wobec klientów.

Amway jest urzeczywistnieniem amerykańskich marzeń, tworzących z pucybuta milionera. W historii firmy podkreśla się fakt, że powstała ona z nadziei i marzeń, że zrodziła się z niczego, jedynie z młodzieńczego zaangażowania i ciężkiej pracy. Założyciele przekazują swym dystrybutorom uniwersalistyczne zasady, zawarte w tzw. *Amway Culture*. Uniwersalizm zgodny jest z kulturowym uwarunkowaniem systemu społecznego Stanów Zjednoczonych Ameryki [zob. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., 1998].

Amway zdaje sobie sprawę, że długotrwały sukces i umiejętność dostosowania się do szybko zmieniających się warunków zewnętrznych, firma zawdzięcza przyjętemu systemowi wartości. Tak samo jak kultura „*staje się*” w procesie uczenia się człowieka, tak samo kultura organizacyjna „*staje się*” w procesie uczenia się organizacji. Kultura organizacji stanowi swoiste jądro działalności organizacji, z którego wynikają prawie wszystkie posunięcia strategiczne.

Rodzi się pytanie: Czy niezależni przedsiębiorcy mogą sprzedawać produkty nieuwewnętrzniając norm i wartości firmy. Odpowiedź wydaje się prosta. Oczywiście, że mogą. Jednakże, tak samo jak handlowiec, który nie zna kultury swojej firmy, tak niezależny przedsiębiorca nie osiągnie dobrych wy-

ników. Praca uczestnika organizacji Amway polega również na wprowadzaniu nowych członków do sieci (organizacji). Osoba, która nie zinternalizuje norm i wartości płynących z kultury firmy nie będzie w pełni wiarygodna. Nie zachęci nowe osoby do podjęcia współpracy z firmą.

Można powiedzieć, że kultura Amway Corporation jest rodzajem silnej kultury organizacyjnej. Tworzy ona ideologię. Kultura ta narzucana jest nowym członkom i internalizowana przez nich w toku socjalizacji. U podstaw ideologii firmy leżą podstawowe wartości takie jak: rodzina, miłość, zdrowie. Być może dlatego kultura organizacyjna Amway jest tak łatwo przyjmowana przez członków organizacji. Odwołując się do podstawowych wartości większości ludzi na świecie, Amway stał się organizacją zapewniającą sobie efektywną działalność na całym świecie oraz szansę długotrwałego rozwoju.

#### BIBLIOGRAFIA

- De Vos R.M., Conn Ch.P. [1994], *Uwierz*, Emka Sp. z o.o., Warszawa.
- Durkheim E. [1968], *Zasady metodologii socjologicznej*, PWN, Warszawa.
- Etzioni A., *Władza, uczestnictwo i uległość w organizacjach*, [w:] A. Marcinkowski, J. B. Sobczak, [1985], *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D. [2001], *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wyd. Zys i S-ka, Poznań.
- Griffin R. [1997], *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. [1998], *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Hatch M.J. [1995], *Organization Theory*, Oxford Press, London.
- Hofstede G. [2000], *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Januszek H., Sikora J. [1998], *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kluckhohn C. [1962], *Values and Value – Orientations in the Theory of Action*, [w:] T. Parsons, E.A., Shils (red.), *Toward a General Theory of Action*, Harper-Row, New York.
- Kłoskowska A. [1983], *Kultura masowa*, PWN, Warszawa.
- Konecki K. [1994], *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych*. Studium socjologiczne, Wyd. UŁ, Łódź.
- Masłyk-Musiał E. [2000], *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Morgan G. [1997], *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
- Ossowski S., [1967], *Z zagadnień psychologii społecznej, Dzieła tom III*, PWN, Warszawa.
- Parsons T. [1951], *Toward a General Theory of Action*, Harper and Row, New York.
- Parsons T. [1960], *Structure and Process in Modern Societies*, Seria Sociologia 11, New York.
- Parsons T. [1969], *Struktura społeczna a osobowość*, PWE, Warszawa.

- Parsons T. [1972], *Szkice z teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa.
- Parsons T., Shils E., Naegle K.D., Pitts J.R., [1961], *Theories of Society*, Free Press, New York.
- Pawłowska B., [2002], *Marketing bezpośredni – nowa forma organizacyjna*, [w:] K. Konecki, P. Tobera, A. Buchner-Jeziorska, K. Karczmarszuk, W. Dymarczyk (red.), [2002], *Socjologia gospodarki. Rynek, Instytucje, Zarządzanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź.
- Poe R., [1998], *Rewolucja trzeciej fali. Nowa era w marketingu sieciowym*, Horizon International, Szczecin.
- Rutkowski J., [1999], *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa a marketing*, [w:] Tożsamość niedoceniona wartość przedsiębiorstwa, materiały z Ogólnopolskiej Konferencji w Międzyzdrojach, Centrum Rozwoju Biznesu, Szczecin.
- Schein E., [1985], *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco – London.
- Sikorski Cz., [1999], *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN Warszawa.
- Smircich L., [1983], *Concept of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly 3.
- Tittenbrun J., [1983], *Interakcjonizm we współczesnej socjologii amerykańskiej*, Uniwersytet im. A. Mickiewicza, Poznań.
- Trice H., Beyer J., [1993], *The Cultures of Work Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ.
- Zbiegień-Maciąg L., [1999], *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa.

Beata Pawłowska  
University of Lodz

#### VALUES AND NORMS AS ELEMENTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE – THE EXAMPLE OF AMWAY CORPORATION

##### Summary

The aim of the present article is showing selected elements of organizational culture, i.e. values and norms in the enterprise dealing with a new method of selling products and services, i.e. network marketing. Network marketing was defined as: “*all kinds of marketing that allow independent commercial representatives to recruit other commercial representatives and to have commission on their sale*” (R. Poe, 1988: 8).

In the article the answers to two questions are provided: 1) what values do persons participating in Amway corporation refer to 2) what values and norms function in the corporate culture of Amway? The most important values acknowledged in the company in question are family, honesty and health. According to the respondents, the high quality of products and expanding markets are the most important for the organization. The most important should be honest treatment of employees, high quality of products and ethical attitude towards the customers. Most norms have ritualized character. They are listed in the form of the “Ethical Code of Independent Enterpriser” and other set-books. Other forms exist in the verbal form e.g. “*have dreams*”, “*do anything so that no one disturbs you in fulfilling your dreams*”, etc.