

Barbara A. Sypniewska

# KULTURA ORGANIZACYJNA. ANALIZA PORÓWNAWCZA – BIZNES A ORGANIZACJA PUBLICZNA

## 1. Pojęcie kultury organizacyjnej

Firmy chcąc odróżnić się od siebie w dobie konkurencyjnego rynku wraz z rozwojem gospodarki rynkowej zdają sobie sprawę jak ważna jest umiejętność kreacji własnej firmy i poszukiwania dla niej źródła przewagi. Osiąganie celów firmy, jej rozwój i właśnie kreacja uzależnione są od wielu czynników. Jednym z nich jest kultura organizacyjna, która może bezpośrednio nie stanowić czynnika decydującego o powodzeniu w biznesie czy efektywności przedsiębiorstwa, ale na pewno odgrywa znaczącą rolę. Kulturę organizacyjną tworzą, rozwijają, podtrzymują, zmieniają ludzie, którzy przez swój sposób myślenia, wartości, idee, niepisane lub pisane reguły, postawy, przyzwyczajenia czy zasady tworzą pewien porządek społeczny w organizacji. Dlatego wpływając na ich zaangażowanie, integrację, lojalność i rozwój wpływamy także na ekonomiczny wymiar sukcesu organizacji.

Kultura organizacyjna charakteryzuje się fundamentalnymi założeniami, które ludzie opracowali dzięki swojemu doświadczeniu, nauce i adaptacji do środowiska pracy chcąc zintegrować się z nim. Zatem każdy pracownik może być jednocześnie twórcą kultury jak i jej odbiorcą. Kształtując kulturę organizacyjną pracownicy mogą tworzyć i wzmacniać właśnie takie jej elementy, które pomogą organizacji realizować jej strategiczne cele<sup>1</sup>.

Kultura organizacyjna<sup>2</sup> jest pojęciem, które narodziło się w latach 50-tych XX w. stając się od razu przedmiotem wielu badań. W latach 70-tych nastąpił rozkwit tych badań, a dominującym tu nurtem był nurt antropologiczny<sup>3</sup>. W Polsce większe zainteresowanie kulturą organizacyjną zaobserwowano od lat 90-tych. Początkowo rozważano ją w kontekście transformacji ustrojowej. Dokonywano porównań polskich kultur organizacyjnych z tymi z krajów zachodnich i świata, czyli krajów gospodarki wolno rynkowej. Dowodem tego są prace Cz. Sikorskiego i J. Pańkowska, którzy rozważania swoje kierowali na tory gotowości polskich przedsiębiorstw

---

<sup>1</sup> M. Armstrong: *Jak być lepszym menedżerem*. Warszawa: ABC 1999 s. 119

<sup>2</sup> Na początku badacze posługiwali się pojęciem kultura organizacji, choć w nielicznych opracowaniach do dziś spotkać można taką nazwę. Używa się ją zamiennie jako synonim kultury organizacji z kulturą organizacyjną.

<sup>3</sup> Dyscyplina nauk społecznych badająca kulturę we wszystkich jej przejawach, akcentując różnorodność kultur odnosi się do zachowań ludzkich charakterystycznych dla danej kultury.

do zmian w zakresie kultury. Późniejsze prace polskich uczonych nie opierały się już na analizie w kontekście ustrojowym, ale w kontekście globalnym. Jednocześnie polskie firmy doceniając wagę kultury organizacyjnej i jej wpływ na funkcjonowanie pracowników coraz bardziej zwracały uwagę na jej kształtowanie.

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji kultury organizacyjnej, które różnią się w zależności od tego czy dotyczą sposobu myślenia czy też sposobu działania. Definicja dotycząca sposobu działania, według M. Bowera, dotyczy tego jak wykonujemy zadania czy rzeczy, które nas otaczają<sup>4</sup>. Natomiast C. Geetz ujmując kulturę organizacyjną jako sposób myślenia określa ją jako wytwarzanie znaczeń, z których ludzie czerpią swoje doświadczenia i wzorce w działaniu<sup>5</sup>. Większość definicji łączy oba te sposoby: działania i myślenia. Jedną z nich, często cytowaną, jest definicja E.H. Scheina (1985) według której kultura organizacyjna jest całością fundamentalnych założeń, wymyślonych, odkrytych i stworzonych przez grupę pracowniczą, w trakcie nauki rozwiązywania problemów i adaptacji do środowiska oraz integracji wewnętrznej. E.H. Schein twierdził, że założenia te mają potwierdzenie w praktyce, można je zatem uznać za dobre i wpajać każdemu pracownikowi, członkowi organizacji jako właściwy sposób myślenia i zachowania – szczególnie w zbiorowym działaniu i odczuwaniu<sup>6</sup>. E.H. Schein wskazuje tu na reguły odnoszące się do określonych obszarów życia społecznego organizacji.

Analizując problematykę kultury organizacyjnej, można zdecydowanie wskazać, że wpływa ona na zachowania ludzi w organizacji, co w konsekwencji wpływa na osiąganie celów organizacji, sprzyja efektywnej pracy, zmniejsza ryzyko występowania konfliktów, a także wpływa na skuteczność współdziałania pracowników między sobą.

Klasyki socjologii organizacji D. Katz i R.L. Kahn kulturę organizacyjną określają jako specyficzne tabu, sposób życia i dyscyplinę, która odzwierciedla zarówno normy jak i wartości systemu formalnego oraz nieformalnego jako ich reinterpretację<sup>7</sup>. Natomiast M. Crozier i C. Friedberg definicję kultury organizacyjnej określają w bardziej złożony sposób jako całość skomponowaną z poznawczych, emocjonalnych i międzyludzkich elementów życia psychicznego i umysłowego. W takim aspekcie stanowi ona całość kształt zdolności pracownika, które nabywa, wykorzystuje i przetwarza w trakcie socjalizacji<sup>8</sup>. Z jednej strony mówi się tu o pewnych założeniach, elementach istniejących w organizacji, a z drugiej zaznacza się, że to co istnieje jest kompozycją ludzkich cech. Bez wątplenia można uznać, że bez ludzi nie byłoby kultury, ale to co ona określa jest pewnym

---

<sup>4</sup> C. Sikorski: *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: PWN 2001 s. 223

<sup>5</sup> Tamże

<sup>6</sup> Strategor: *Zarządzanie firmą*. Warszawa: PWN 1995 s. 79 oraz E. Schein: *Culture. The Missing Concept in Organization Studies*. NY: Prentice Hall 1996

<sup>7</sup> D. Katz, R. L. Kahn: *Spoleczna psychologia organizacji*. Warszawa: PWE 1979 s.

<sup>8</sup> M. Crozier, E. Friedberg: *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*. Warszawa: PWE 1982, s. 193

drogowskazem dla pracowników w jakim kierunku organizacja zmierza i co dla niej jest ważne.

Definicji kultury organizacyjnej jest wiele, przyjmują one różny kształt zależnie od koncepcji jaką odzwierciedlają, różnych aspektów czy podejścia autorów. Przytoczyć tu można podejście do kultury organizacji Ł. Sułkowskiego, który definiował ją w siedmiu wymiarach: jako samą organizację, jako jeden z kręgów kulturowych, jako sprzeczne „reguły gry”, jako tożsamość organizacji, system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości, filozofia organizacji oraz jako wzory i wzorce zachowań<sup>9</sup>. Podkreślić należy, że definiując kulturę organizacyjną wielu autorów bierze pod uwagę wpływ ogólnej kultury danego kraju, regionu czy terytorium na kulturę organizacji funkcjonującej w danym obszarze. W takim kontekście G. Hofstede ujmuje kulturę organizacyjną jako fenomenem grupowy podzielany przez ludzi, którzy żyją w tej samej zbiorowości społecznej. Tą zbiorowością może być właśnie organizacja, w której pracują lub też kraj czy region. Ważny jest tu także aspekt, często podkreślany w definicjach, dotyczący grupy osób pracujących w danej organizacji. Ponadto G. Hofstede wskazuje na pewne zaprogramowanie umysłu, któremu podlegają poszczególni członkowie organizacji jak i grupy osób. To zaprogramowanie umysłu dotyczy sposobu myślenia mające odbicie w zachowaniu się członków danej zbiorowości, wskutek czego stanowi podstawę odróżnienia jednych zbiorowości od innych<sup>10</sup>. Kultura jest utrwalona w umysłach członków przedsiębiorstwa, ale także u wszystkich współpracujących z nią osób czy instytucji (kooperanci, podwykonawcy, interesanci itp.), a owe zbiorowe zaprogramowanie umysłu, odróżnia jednych członków organizacji od drugich. Inaczej mówiąc, kultura stwarza różnice, które odróżniają jedną organizację od drugiej, będąc jednocześnie spoiwem, które dzięki wspólnym normom określa co pracownicy powinni mówić i robić<sup>11</sup>.

## 2. Typologia i determinanty kultury organizacyjnej

Znaczenie kultury organizacyjnej wynika z jej funkcji jaką spełnia w środowisku pracy. W literaturze przedmiotu autorzy wyróżniają różne jej funkcje, m.in.: funkcję integrującą, percepcyjną i adaptującą oraz funkcję wyznaczającą granice, poczucie tożsamości, angażowanie się w coś więcej niż interes własny, zwiększanie stabilności systemu społecznego, służąca jako mechanizm wyjaśniający i kontrolujący, kształtująca postawy i zachowania pracowników,

Funkcja integrująca łączy to co jest wspólne, wspólnie określone i utrzymywane w danym środowisku, pomija to co indywidualne i różnicujące. Jest tzw. „klejem społecznym”, który powoduje, że organizacja utrzymuje się jako całość. Wszyscy uczestnicy organizacji akceptują

<sup>9</sup> Ł. Sułkowski: *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa: PWE 2002 s. 54–57.

<sup>10</sup> G. Hofstede: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWN 2007 s. 40 oraz G. Hofstede: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWN 2011 s. 61.

<sup>11</sup> S. Robbins: *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: PWE 1998 s. 408.

wspólne cele, wartości, normy i poglądy<sup>12</sup>. E. H. Schein podkreśla, że kształtowanie kultury w organizacji jest także procesem formułowania się grupy. Jej członkowie, aby do niej należeć wyznają te same wzory myślenia, wierzenia, wartości, tożsamości grupy, są wynikiem wspólnych doświadczeń i procesu uczenia się<sup>13</sup>. Wyznawane wartości czy poglądy dla jednych są istotne, ważne i wspólne, a dla drugich mogą być nie do przyjęcia i decydują o tym, że do tej społeczności nie przystąpią. W oparciu o swoje wyniki badań G. Hofstede uznał, że istotą kultury organizacyjnej jest poczucie wspólnoty codziennych praktyk. Kultura tworzy się przez wspólną pracę, ideały, wartości, wierzenia, pokonywanie problemów, radość z odnoszonych sukcesów cementujących ludzi w grupie i organizacji<sup>14</sup>. Silna integracja grupy może jednak spowodować podział na „swoich” i „obcych”. Wówczas owa integracyjna funkcja kultury organizacyjnej prowadzi do konfliktów, do wykluczenia osób spoza danej społeczności, grupy. Natomiast funkcja percepcyjna dotyczy sposobu postrzegania otoczenia grupy i nadawania znaczenia życiu społecznemu i organizacyjnemu. Jest to postrzeganie przez pracowników rzeczywistości, samej organizacji, a także siebie jako członków organizacji. Percepcja organizacji zależy od poziomu świadomości postrzegania akceptowalnych znaczeń, zrozumiałych dla innych w określonym czasie. Kultura organizacyjna nie jest ani cechą organizacyjną, ani indywidualną, to raczej „konsensus percepcji” bodźców organizacyjnych. Oznacza to, że organizacja jest postrzegana przez tzw. kulturowe okulary. Kultura zawiera wzory zachowań organizacyjnych, tworzące charakterystyczny sposób widzenia, percepcji ich środowiska organizacyjnego<sup>15</sup>. Funkcja adaptacyjna związana jest z funkcją percepcyjną. Jest ściśle powiązana z przygotowaniem pracownika do realizacji zadań, pokonywania trudności, a także z przystosowaniem się do nowych wymagań środowiska organizacyjnego. Funkcja adaptacyjna kultury organizacyjnej jest zazwyczaj odbiciem strategii, misji, wizji, a także środków służących do realizacji celów m.in. zasobów, sposobów sprawowania władzy, podziału pracy<sup>16</sup>. Ponadto wskazać należy, że kultura organizacyjna jest odbiciem wizji i misji założycieli firmy. To oni ustanawiają początkową kulturę, tworząc obraz tego, czym powinna być ich organizacja, jakimi zasadami, normami, wartościami powinna się charakteryzować. Z czasem organizacja zmienia się szczególnie pod wpływem otoczenia zewnętrznego. I tu wypracowane schematy reagowania na zmiany mogą pomóc właśnie dzięki adaptacyjnej funkcji kultury organizacyjnej. Kultura odgrywa zatem istotną rolę w zmniejszaniu

<sup>12</sup> P. Bate: *The Impact of Organizational Culture and Approaches to Organizational Problem-Solving*. „Organization Studies” 1984, No. 5

<sup>13</sup> E. H. Schein: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco-London: Jossey-Bass 1986 s. 50; E. H. Schein: *Culture. The Missing Concept in Organization Studies*. NY: Prentice Hall 1996.

<sup>14</sup> G. Hofstede (2007): *Kultura i...* s. 300

<sup>15</sup> P. Bate: *op. cit.*

<sup>16</sup> Ł. Sułkowski: *op. cit.* s. 62

niepewności, wyjaśniając sens rozmaitych zjawisk i procesów dostarczając działań przystosowawczych.

Próbując wyjaśniać różne zjawiska zachodzące w organizacji, odwoływano się najczęściej do analizy kultury, pod kątem jej elementów składowych. Wymienia się tu: założenia, normy, postawy<sup>17</sup>, symbolikę, sposoby komunikowania się, mity, tabu, wartości i rytuały<sup>18</sup>. Najbardziej rozpowszechnionym sposobem interpretacji kultury organizacyjnej i sposobem podziału jej elementów jest model E.H. Schein'a, który wyróżnia trzy podstawowe poziomy: artefakty, symbole i twory kulturowe; normy i wartości oraz podstawowe założenia. Artefakty, symbole i twory kulturowe są widoczne, uświadomione, ale wymagające interpretacji<sup>19</sup>. Są łatwiejsze do zmiany. Wartości i normy<sup>20</sup> są częściowo widoczne i częściowo świadome, a gdy są deklarowane oznaczają standardy, które firma udostępnia, zawierają filozofię, z którą organizacja się utożsamia. Pracownicy głoszą owe wartości, mówiąc co jest dobre a co złe według organizacji. Normy określają co wolno, a czego nie wolno robić, czego unikać i do czego dążyć. Odzwierciedlają zachowania pracowników w organizacji i przyjęty w firmie system wartości. Wartości określają wzorce, które przyjęto jako najlepsze dla organizacji i do osiągnięcia, których należy dążyć. Stanowią pewien drogowyśkaz postępowania, wiążą się z oceną, której kryteriami są założenia kulturowe. Definiują także w pewien sposób „sukces” w konkretnych kategoriach, które są rozumiane przez wszystkich pracowników określając standardy jego osiągnięcia<sup>21</sup>.

Założenia podstawowe, według E.H. Scheina są niewidoczne i nieuświadomione, są także najtrudniejsze do zmiany. Należą do nich: pojmowanie otoczenia, autorytety, wizja człowieka, wizja ludzkich działań i stosunków międzyludzkich, znaczenie pracy w życiu społeczeństwa<sup>22</sup>. Podstawowe założenia są najtrwalszym, trudnym do objaśnienia poziomem

---

<sup>17</sup>C. Sikorski: *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: PWN 1999 s. 236–240. W niektórych źródłach wyodrębnia się także postawy jako element kultury organizacyjnej. Postawa to stosunek ludzi do konkretnych sytuacji i czynników otaczającego świata. Z uwagi na możliwość do przewidzenia bodźce, często cykliczne, ludzie na przestrzeni czasu zdolali wykształcić w sobie określone relacje. Dlatego też postawy można analizować zarówno na płaszczyźnie osobistej jak i jako element kultury organizacyjnej.

<sup>18</sup>L. Zbiegień-Maciąg: *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: PWN 1999 s. 43–51.

<sup>19</sup>E.H. Schein zaliczył do nich: symbole językowe (język, anegdota, obejmują swoisty sposób porozumiewania się, mity i językowe tabu), symbole behawioralne (ceremonie, rytuały, zachowania, zebrania, narady, uroczystości), symbole materialne (ubiór, budynki, wyposażenie, aranżacja wnętrza, dokumenty, sposób ubierania się, fryzura, logo, wystrój wnętrza, rodzaj samochodu służbowego, wygląd i wielkość gabinetu, miejsce na parkingu) oraz artefakty osobowe (narzędzia socjalizacji kulturowej-bohaterowie organizacyjni, spełniający rolę do naśladowania) zob. H. Król: *Uwarunkowania kultury organizacyjnej*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Red. H. Król, A. Ludwiczynski. Warszawa: PWN 2006 s. 133.

<sup>20</sup>E.H. Schein zaliczył do nich: maksymy, ideologie, wytyczne zachowań, zakazy, hierarchie wartości (rzeczywiste i deklarowane). Normy i wartości przestrzegane nie zawsze pokrywają się z deklarowanymi wartościami i normami, bowiem pracownicy mogą zupełnie inaczej postępować niż deklarują. Są one trudne w zdefiniowaniu.

<sup>21</sup>C. Sikorski: *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C.H. Beck 2002 s. 9

<sup>22</sup>H. Król: *Uwarunkowania kultury organizacyjnej*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Red. H. Król, A. Ludwiczynski. Warszawa: PWN 2006 s. 133.

kultury organizacyjnej. Mają charakter abstrakcyjny, filozoficzny i światopoglądowy, ale stanowią klucz do zrozumienia pozostałych poziomów, gdyż dotyczą podstawowych dla człowieka kwestii i określają stosunek do otoczenia.

Wyniki badań kultury narodowej i w ten sposób wyodrębnione wymiary, po części są przydatne do opisu kultur organizacyjnych<sup>23</sup>. Najbardziej rozpowszechnionym podziałem jest koncepcja G. Hofstede, który wyróżnił pięć wymiarów kultury organizacyjnej: unikanie niepewności, dystans władzy, męskość/ kobiecość, indywidualizm/ kolektywizm oraz długookresowa/krótkookresowa orientacja. Według G. Hofstede unikanie niepewności to wymiar, który opisuje jak ludzie radzą sobie z niepewnością, jak odczuwają zagrożenia, oznacza stopień wrażliwości pracowników na zmiany i sytuacje trudne do przewidzenia. Niski stopień niepewności oznacza, że organizacje lepiej sobie radzą w nieznanym, mają wrażenie bezpieczeństwa i poczucie pewnej przyszłości. Wysoki stopień niepewności oznacza ciągle zmiany, konflikty, nietolerancję, preferowane są przepisy formalne. Wymiar dystans władzy dotyczy formalnej hierarchii wartości, pozycji społecznych i organizacyjnych. Mały dystans władzy oznacza, że wszyscy są sobie równi, stosunek z przełożonym jest demokratyczny, przyjazny, natomiast duży dystans władzy to hierarchiczna nierówność, autokratyzm. Wymiar męskość/kobiecość określa podejście organizacji do różnych aspektów jej funkcjonowania. Do wartości męskich zalicza się m.in. rywalizację, agresywność, pewność siebie, przerost ambicji, osiąganie dóbr materialnych. Natomiast wartości kobiece to: współpraca, troska o innych, atmosfera w pracy. W kulturach indywidualistycznych stawia się na jednostkę, każdy człowiek dba o własny interes, a w kolektywnych stawia się na pracę zespołową, która jest dla każdego członka grupy oparciem.

Powyższe wymiary stanowiły podstawę do wyodrębnienia kolejnych typów kultur organizacyjnych, opartych na koncepcji G. Hofstede<sup>24</sup>. Typ kultury w sposób istotny wpływa na funkcjonowanie organizacji i odwrotnie to organizacja wpływa na kształtowaną kulturę zwłaszcza, jeśli chodzi o formę organizacyjną – biznes czy organizację publiczną.

### **3. Kultura organizacyjna w perspektywie porównawczej. Biznes a organizacja publiczna**

Na początku lat 2000 przeprowadzono badania kultury organizacyjnej siedemnastu polskich przedsiębiorstw. Analiza wyników wykazała ukie-

---

<sup>23</sup> G. Hofstede (2011): *Kultury i...* s. 61.

<sup>24</sup> W swoich ostatnich studiach i badaniach G. Hofstede dodał kolejny wymiar kultury organizacyjnej – jest nim długookresowa/krótkookresowa orientacja zwana także konfucjańskim dynamizmem. Wymiar ten odnosi się do etycznych aspektów, wywodzących się z nauki Konfucjusza. Wymienia się tu upór, poczucie wstydu, odnoszenie się do tradycji i „zachowania twarzy” zob. J. Szaban: *Miękkie zarządzanie*. Warszawa: WSPiZ 2003 s. 17–19.

runkowanie menedżerów na zadaniowość, a minimalnie na ludzi. Zarządy nie były zainteresowane aspiracjami i opiniami pracowników, ich potrzebami, a relacje były jedynie natury służbowej, nie dochodziło do rozmów i wymiany poglądów. Badania wykazały, że realizacja zadań dotyczy głównie zadań bieżących z zakresu finansów i marketingu, a w wielu przypadkach stwierdzano nadmierne przywiązanie do już prowadzonej działalności. Natomiast jeśli chodzi o otwartość przedsiębiorstwa na otoczenie to zauważono, że firmy obserwują rynek i zachodzące w nim zmiany, przy czym koncentracja jest głównie na zaspokojeniu potrzeb klienta. Jednocześnie występowała słaba klarowność systemu wartości co mogło świadczyć o chaotyczności tych kultur. W obszarze kontaktów międzyludzkich zaobserwowano ograniczenie się do spraw służbowych. Zwrócono także uwagę na niski stopień identyfikacji grupowej, a wiele symptomów wskazało na utrzymywanie się dominacji celów jednostkowych nad zespołowymi. Pracownicy sygnalizowali brak bliższego nimi zainteresowania ze strony kierownictwa, przedmiotowe traktowanie, co z kolei przekładało się na słabe zaangażowanie w działalność firmy. Ponadto badanie wykazało, że kultura organizacyjna w polskich przedsiębiorstwach nie jest w pełni uświadomiona, a tym samym nie stanowi stymulatora pożądanych zachowań pracowników<sup>25</sup>.

Z czasem obraz kultury organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach zmieniał się. Kierunki tych zmian dotyczyły sposobów myślenia kadry kierowniczej, która zaczynała doceniać inicjatywę pracowników, zdolność do twórczego myślenia oraz gotowość do podejmowania ryzyka i brania na siebie odpowiedzialności za zadania i podwładnych. Kadra kierownicza dążyła do wytworzenia klimatu zaufania i otwartości, a także stopnia identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem. Z czasem kadrze kierowniczej zaczęło zależeć na budowaniu takiego systemu komunikacji, aby każdy z pracowników wiedział co dzieje się w firmie i dlaczego, jaki wpływ na firmę będą miały zmiany. Działania te miały na celu zapewnieniu pracownikom możliwie dużego poczucia bezpieczeństwa. Taki sposób myślenia prowadzić miał do tego, aby pracownicy postrzegali zmiany w przedsiębiorstwie jako sytuację, które stwarzają nowe, atrakcyjne warunki rozwoju dla firmy, oraz nich samych<sup>26</sup>.

Polska administracja stale przechodzi zmiany, jednak do dziś nie wprowadzono jednolitego i spójnego systemu funkcjonowania urzędów. Wpływ na to mają rządzące w danym czasie opcje polityczne. Koncentracja decydentów jedynie na modyfikacji przepisów z perspektywy ogólnej wydaje się niewłaściwe. Kierunek ten powinien raczej iść w stronę ulepszenia praktyki związanej z zasadami funkcjonowania i zarządzania organizacją publiczną. Naprawianie samych przepisów czy procedur bez wglądu i analizę praktyki prowadzić może do ciągłego pogłębiania się niewłaściwego zarządzania.

---

<sup>25</sup> M. Gableta: *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*. Wrocław: AE 2003 s. 67–70.

<sup>26</sup> Tamże

Organizacje publiczne charakteryzuje m.in. brak kategorii rentowności tj. brak wartości dodanej, ceny rynkowej; występuje ograniczona konkurencja, monopolizm, tendencje do zamykania się w swoich strukturach wielofunkcyjnych oraz tzw. wyborcza wartość dodana<sup>27</sup>. Ponadto organizacje te charakteryzuje hierarchiczność i wyraźnie oddzielone obszary funkcjonalne. Związane jest to ze sformalizowanymi procedurami, podejmowaniem decyzji i mniejszą elastycznością. Ta hierarchiczność oznacza mniejszą rolę menedżerów w formułowaniu celów, które w zasadzie formułowane są przez politykę, a wszechogarniająca biurokracja objawia się jako: kierowanie za pomocą ustalonych reguł i procedur, mechaniczne administrowanie, obiektywność w podejmowaniu decyzji, zaspokojenie potrzeb publicznych, przekonanie o oferowaniu usług na wysokim poziomie satysfakcjonujących społeczność. Natomiast odpowiedzialność jaką posiadają menedżerowie dotyczy bardziej odpowiedzialności politycznej, odpowiedzialności przed organem władzy politycznej. Z kolei odpowiedzialność wewnętrzna powinna przejawiać się w odpowiedzialnym działaniu względem ludzi zatrudnionych w organizacjach<sup>28</sup>. Niestety wewnętrzne relacje mają jednak charakter subordynacji, z mniejszą autonomią menedżerów. Natomiast dobrze, że mówiąc o nadrzędnych wartościach i celach w organizacji publicznej wskazuje się na służbę publiczną, służenie społeczeństwu, które jest działaniem w interesie publicznym, dla dobra wspólnego stosownie do potrzeb publicznych.

### 3.1. Analiza porównawcza funkcji kultury organizacyjnej

Analizując poszczególne wymiary i elementy kultury organizacyjnej dostrzega się wiele różnicujących organizacje aspektów. I tak dokonując porównania przedsiębiorstw nastawionych na zysk, posiadających własnościową formę organizacyjną z organizacjami publicznymi, dostrzega się różnice pod względem funkcji jaką pełni kultura organizacyjna.

Funkcja integrująca odnosi się do kształtowania wartości, wzorów myślenia i działania formułujących się lub już istniejących grup i zespołów pracowniczych. Kultura integruje te osoby, które wyznają podobny preferowany system wartości, integruje środowisko zawodowe, łączy to co jest wspólne, wspólnie określone, a poczucie tożsamości jednoczy członków grupy czy organizacji. Wykazano w literaturze, że tak dzieje się w biznesie, ale nie w administracji publicznej. Tu duża fluktuacja kadr zwłaszcza na wyższych szczeblach kierowania, dodatkowo częste zmiany kierunku funkcjonowania i strategii zarządzania, brak spójności celów pomiędzy interesem organizacji i pracowników, nie przyczyniają się do integracji tego środowiska<sup>29</sup>. Dodać jednak należy, że do czynników silnie

<sup>27</sup> F. Kuźnik: *Stare i nowe koncepcje zarządzania publicznego w strukturach samorządu terytorialnego*, [w:] B. Koźuch, T. Markowski (red.): *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*. Białystok: Fundacja Współczesne Zarządzanie 2005 s. 71–73

<sup>28</sup> B. Koźuch: *Specyficzne cechy organizacji publicznej*, [w:] B. Koźuch, T. Markowski (red.): *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*. Białystok: Fundacja Współczesne Zarządzanie 2005 s. 37–39.

<sup>29</sup> J. Ślósarska (red.): *Dyskursy o kulturze*. Łódź: SWSPiZ 2009 s. 17.



integrujących pracowników administracji publicznej zaliczyć można ich poczucie przynależności do korpusu służby cywilnej i środowiska urzędników, co w wielu przypadkach wywołuje poczucie dumy i chęć współpracy z innymi organizacjami o podobnej formie funkcjonowania np. z organizacjami pozarządowymi<sup>30</sup>. Dlaczego jednak tak silna integrująca funkcja kultury administracyjnej i poczucie dumy z przynależności do środowiska nie przekłada się na kontakt z klientami administracji?

Obserwując praktykę w biznesie, integrującą funkcję kultury organizacyjnej pełni tu przyjęta swobodna relacja w gronie współpracowników, przekładająca się na swobodną atmosferę w kontaktach z klientami, a to jest bardzo przydatne w budowanie zaufania i dobrej współpracy. Kolejnym atutem bezpośrednich stosunków w przedsiębiorstwie jest usprawnianie pracy oraz burzenie sztywnego muru. Podświadomie wpływa to na przyjazne podejście do drugiej osoby. Pozytywna aura w miejscu pracy jest pożądana przez wielu ludzi. W pracy spędza się znaczącą część życia, dlatego też pracownikom zależy, na takiej swobodnej, przyjaznej atmosferze. Relacja o takim fundamencie często owocuje zawiązaniem kontaktów prywatnych, jednocześnie nie zatracając indywidualizmu pracowników, ich aspiracji, ambicji i dążeń.

Funkcja percepcyjna, poznawczo-informacyjna kultury organizacyjnej polega na sposobie postrzegania przez pracowników środowiska pracy i samej organizacji. Pracownicy powinni mieć poczucie sensu tego co robią, rozumieć zasady funkcjonowania organizacji, a w przypadku organizacji publicznych przede wszystkim swoją służebną rolę wobec społeczeństwa. Percepcja organizacji zależy od poziomu świadomości postrzegania znaczeń, co w organizacjach publicznych przekłada się na postrzeganie porządku prawnego, samokontroli i utrwalenia wzorów sądenia. Świadomość ta nie powinna być zbyt niska. W przypadku urzędników może oznaczać wtedy posługiwanie się stereotypami upraszczającymi rzeczywistość bez potrzebnej analizy zdarzeń, czasu i danych<sup>31</sup>. Ponadto niska świadomość służebnej roli urzędnika prowadzić może do przedkładania interesu własnego ponad interes społeczny i państwa<sup>32</sup>. Pod tym względem wydaje się, iż funkcja percepcyjna, poznawczo-informacyjna ma zdecydowanie większe znaczenie w administracji publicznej niż w biznesie.

Natomiast funkcja adaptacyjna jako wzór podstawowych założeń funkcjonujących w organizacji określa sposób radzenia sobie z zewnętrznymi problemami adaptacji i wewnętrzną integracją. Określana jest poprzez misję, wizję i strategię, cele organizacyjne i ich sposoby realizacji, struktury organizacyjne z podziałem pracy i sprawowaniem władzy, a także poprzez kryteria oceny wyników i kontroli społecznej. Dodać także należy, że wewnętrzna integracja sprzyja adaptacji do specyficznej roli i funkcjonowania administracji<sup>33</sup>. Gotowe wzory zachowań zapisane

<sup>30</sup> S. Pilipiec, P. Szreniawski: *Socjologia administracji*. Lublin: Verba 2008 s. 45–46.

<sup>31</sup> Tamże s. 45.

<sup>32</sup> J. Ślósarska (red.): *op. cit.* s. 17.

<sup>33</sup> S. Pilipiec, P. Szreniawski: *op. cit.* s. 45–46.

jako formalne procedury pomagają pracownikom organizacji publicznych odnaleźć się w różnych sytuacjach lub określają jak współpracować z różnymi osobami, także z tymi, dla których pełni się rolę służebną. Takie gotowe rozwiązania i techniki pomagające radzić sobie z różnymi sytuacjami w środowisku pracy, odnajdujemy także w biznesie. Wypracowane przez badaczy i praktyków owe gotowe rozwiązania sprawdzają się zarówno w biznesie jak i organizacji publicznej np. sposoby radzenia sobie ze stresem czy z trudnym klientem.

Funkcja stymulowania zmian organizacyjnych w organizacji publicznej związana jest głównie ze zmianami w zewnętrznym otoczeniu, które z kolei wpływają bezpośrednio na zmiany wewnętrzne. Zmiana dotycząca przestrzeni prawnej i rządzącej opcji politycznej ma tu zasadnicze znaczenie. Zmianom tym towarzyszą często, a być może zawsze, zmiany personalne zwłaszcza w obrębie kadry kierowniczej wyższego i niższego szczebla. Taka sytuacja dla organizacji i zachodzących w niej procesów w sferze zarządzania i realizacji strategii może mieć fundamentalne znaczenie. Zdarza się bowiem tak, że wraz ze zmianami następuje przekreślenie wcześniej określonej praktyki i wprowadzenie w to miejsce nowych zasad funkcjonowania. Zmiany często wtedy dotyczą struktur organizacyjnych, podziału pracy, a zwłaszcza sprawowania władzy. Praktyka niektórych państw wskazuje, na odejście od takiego funkcjonowania aparatu administracji i państwa. W Polsce niestety nie wypracowano prawidłowej reakcji na zmiany w otoczeniu zewnętrznym dotyczącej głównie zmian w obszarze rządzących opcji politycznych.

Żadna organizacja nie funkcjonuje w próżni. Wpływ na nie mają różne czynniki znajdujące się w bezpośrednim lub pośrednim otoczeniu. Są to elementy, które nie wchodzą w skład organizacji, ale mają z nią ścisły związek. Elementy te oddziałują na organizację lub organizacja oddziałuje na te elementy otoczenia, dając źródło szans lub zagrożeń, a wpływ ten może być pozytywny lub negatywny. Świadomość tych relacji wydaje się silniejsza w praktyce biznesu, który w sposób szczególnie obserwuje swoją konkurencję, sytuację gospodarczą czy branżę. Natomiast organizacja publiczna będąc monopolistą nie styka się z problemem konkurencji, jej uwaga zwraca się głównie na otoczenie polityczne i prawne.

### **3.2. Analiza porównawcza przejawów kultury organizacyjnej**

Przejawy kultury organizacyjnej są dostrzegalne z zewnątrz organizacji, a jednym z nich są symbole i artefakty. Są one najbardziej widoczne zarówno dla środowiska zewnętrznego jak i samych pracowników. Z racji tego, iż kultura organizacyjna jest jak układanka, symbole i artefakty dopełniają całości. Artefakty to wszelkie elementy, które są tworem materialnym oraz umysłowym człowieka. Mają charakter jawny nie tylko dla pracowników, ale także klientów, konkurencji, branży czy sektora gospodarki. Zaliczamy tu zarówno przedmioty, schematy organizacyjne, sposoby porozumiewania się, logo, technologię czy sposób ubierania się.

W przypadku symboliki charakteryzującej administrację publiczną oczekiwania urzędników dotyczą eleganckiego wystroju pomieszczeń, możliwości korzystania z nowoczesnego sprzętu biurowego, a także bezpłatnego korzystania z parkingów. Analizując symbolikę architektoniczną organizacji publicznych można uznać, że w całej Polsce podnoszony jest w tym zakresie standard jakości. Świadczy o tym zewnętrzna architektura, wystrój wnętrz, rodzaj mebli, usytuowanie i organizacja parkingów. W przypadku symboli fizycznych już tak dobrze nie jest. Sposób ubierania się czy ogólny wygląd urzędników (fryzura, makijaż, ozdoby) pozostawiają wiele do życzenia, ale zauważalną zmianą w tym zakresie widać jedynie u osób mających bezpośredni kontakt z osobą z zewnątrz. Urzędnicy ci mają obowiązek dbania o własny wygląd. Brak jest jednak ujednoczonych zasad dotyczących ubioru urzędników np. określona długość spódnicy, rodzaj butów (nie klapki, „japonki” czy sandały), makijaż czy rodzaj biżuterii. W biznesie ogromną wagę przywiązuje się do ubioru pracowników. Z reguły regulaminy określają go jako elegancki, schludny ubiór, np. w przypadku mężczyzn wymaga się garnituru oraz koszuli z krawatem, natomiast kobieta obowiązana jest nosić spodnie lub spódnicę zakrywającą kolana, do niej obowiązkowo rajstopy. Bluzka powinna zakrywać ramiona, buty, w których nie widać palców oraz niewyzywający makijaż. Dodatkowo do ubioru mogą być znaczki, które nie tylko pomagają w identyfikacji z przedsiębiorstwem, ale również są oznaką prestiżu. Takie znaczki uznawane są jako symbol – oznakę pozycji w firmie oraz utożsamiania się z nią.

Natomiast symbole fizyczne oznaczające status i pozycję w hierarchii organizacji wyrażone są w jednoznaczny i widoczny sposób. Tu przywileje służbowe typu sekretarka, samochód służbowy, gabinet wyraźnie określają status pracownika w hierarchii. Przywileje te nie różnią się zasadniczo pomiędzy biznesem a organizacją publiczną. Jedno co jest tu ważne, to niestety w realiach polskiej administracji publicznej niekiedy obserwuje się rządzącą różnicę pomiędzy jakością obsługi klienta a wysokim standardem otoczenia, w którym obsługiwana jest osoba przez urzędnika.

Symbole zaliczane do grupy językowych to głównie sposoby komunikacji, przekazywanie informacji o firmie, o zwyczajach, normach w niej panujących, to także forma przekazywania komunikatów. Na budowanie języka wpływ ma forma organizacyjna (branża, własność), atmosfera w firmie, a także struktura organizacyjna. To ludzie kształtują język organizacji, stanowiący także swego rodzaju specyficzny żargon, slang, gesty np. w biznesie w obrębie organizacji powszechne są sformułowania dotyczące poszczególnych oferowanych przez firmę produktów, które z reguły są charakterystyczne i niepowtarzalne. Ponadto zarówno w rozmowach formalnych jak i nieformalnych rzadko słyszy się kolokwializm, sformułowania potoczne, czy wręcz niezrozumiałe słownictwo.

Potocznie uznaje się, że urzędniczy język jest niezrozumiały dla zewnętrznego odbiorcy, bowiem nacechowany jest wyrazami z płaszczyzny prawnej bez ich zrozumiałej interpretacji, słowami bliskoznacznymi,

synonimami, pseudo naukowymi, a przede wszystkim zauważa się brak umiejętności jasnego i czytelnego przekazania stanowiska w konkretnej sprawie. Język urzędniczy wykazuje wiele cech wspólnych do języka prawniczego, dlatego też może być dla klientów administracji językiem obcym. W sferze komunikacji zewnętrznej na płaszczyźnie urzędnik – klient, chodzi także o zachowanie spokoju, opanowania i kompetencję dotyczącą wiedzy, doświadczenia, zdolności i umiejętności. Niestety z praktyki wiemy, że często mamy do czynienia z niekompetencją urzędników, a wręcz brakiem dobrej woli z ich strony. Dlatego też, dużego znaczenie nabiera rozwijanie umiejętności komunikacyjnych urzędników.

Niektóre badania polskich przedsiębiorstw, wskazują, że komunikowanie w organizacji ma charakter bezpośredni i otwarty, a także wysoko-kontekstowy, polegający na dyplomacji i niemówieniu wszystkiego wprost. Podzielono także pogląd, że należy kontrolować swoje emocje w sytuacjach zawodowych. Wyniki badań wskazują także na silną kontrolę emocjonalną w miejscu pracy<sup>34</sup>. W przypadku organizacji publicznej zauważa się braki w zakresie radzenia sobie ze stresem, z nieuprzejmym klientem, zdolności skutecznego odmawiania czyli umiejętnością komunikacji asertywnej.

Kolejnym przejawem kultury organizacyjnej są rytuały i ceremonie, które mogą być widoczne w sposobie witania się, spędzania czasu wolnego, przyjmowania interesantów, przechodzenia na emeryturę, obchodzenia imienin, urodzin i innych uroczystości itp.<sup>35</sup> Rytuałem w organizacji publicznej może być rozpoczynanie dnia pracy od śniadania, kawy, herbaty, nieprzestrzegania zakazów dotyczących np. palenia papierosów, długości przerw w pracy. Takie rytuały odbijają się na jakości i terminowości wykonywanych zadań. Natomiast pozytywnym rytuałem w organizacji publicznej może być np. sposób odchodzenia pracowników na emeryturę, różny od innych firm. Temu odejściu towarzyszy często specjalny świąteczny proceder. W biznesie, ale także w organizacjach publicznych powszechne są także wszelkie imprezy, szkolenia czy narady, uważane za ważne, lub niemal obowiązkowe. W świadomości współpracowników aktywny udział w życiu organizacji nie jest przykrym obowiązkiem, a raczej okazją czy szansą na lepsze zrozumienie ideologii firmy, integrację z kolegami oraz nieustanny rozwój. Najbardziej powszechnym rytuałem jest narada. Popularne są w biznesie narady otwierające każdy dzień lub tydzień roboczy. Za drzwiami omawiane są rezultaty pracy poszczególnych zespołów, analizowane są wyniki pracy najlepszych pracowników. To na tych spotkaniach decyduje się o ewentualnych awansach czy degradacjach. Cykliczność organizowanych przez firmę konferencji i seminariów może także świadczyć o ich rytualnym charakterze. Te z kolei mogą mieć charakter otwarty, to znaczy biorą

---

<sup>34</sup>A. Sitko-Lutek: *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej 2004.

<sup>35</sup> C. Sikorski (1999): *Zachowania...* s. 236

w nim udział zarówno współpracownicy firmy jak i osoby zainteresowane firmą lub podjęciem współpracy.

E. H. Schein jako przejawy kultury organizacyjnej wyróżnił także mity, które odwołują się do historii firmy, legend i opinii przekazywanych z „pokolenia na pokolenie” np. o czyjeś potęgę, władzy czy pracowitości. Są to historie krążące w organizacji lub w kilku organizacjach. Zawierają opis zdarzeń dotyczących założycieli firmy, robienia kariery, redukcji zatrudnienia, reagowania na błędy, radzenia sobie z różnymi problemami itp. W administracji publicznej mity dotyczą często zasad redukcji i przemieszczeń pracowników. Usłyszeć można opowiadane przez pracowników biznesu mity dotyczące np. historii kluczowych współpracowników, którzy „zdradzili” firmę. Owa zdrada miałaby polegać na założeniu firmy konkurencyjnej, a następnie próbach zwerbowania najbardziej efektywnych kolegów. Cała sytuacja rozpatrywana może być jako spisek. Przy okazji opowiadania różnych historii nie należy zapomnieć o odwoływaniu się do deklarowanych przez organizację wartości. Fundamentalne znaczenie mają w takim przypadku uczciwość i zaufanie.

Natomiast tabu to rytualny zakaz wykonywania jakichś czynności lub poruszania tematów niewygodnych, kontrowersyjnych, wzbudzających strach i niepewność. Tematy tabu są jednak niezwykle pociągające, gdyż spowite pewną tajemnicą urastają do wysokiej rangi, a „zakazany owoc” najbardziej smakuje<sup>36</sup>. W języku administracji publicznej dotyczy to poruszania tematów niepoprawnych politycznie, dyskryminacji, chęci awansu, wysokości dochodów, prywatnych kontaktów czy też powiązań i układów pracowników z politykami.

Innym przejawem kultury organizacyjnej są normy i wartości, które stanowią zasady postępowania w danej organizacji. Przestrzeganie ich daje prawo nazywania się pełnoprawnym członkiem organizacji. Normą nazwać możemy niepisaną regułę, która jest fundamentem życia społecznego w organizacji, jest skutkiem obowiązującego w firmie systemu wartości. Normy określają co wypada, a czego nie wypada, co jest ważne a co nie, wskazują kryteria sprawności działania<sup>37</sup> i są wyraźnie określone jako powinności. Normy występujące w administracji publicznej można podzielić na normy prawne i społeczne. Prawne normy są ogólną regułą zachowania tworzoną przez organy państwowe, poparte przymusem państwowym. Normy społeczne zaś dotyczą każdej aktywności człowieka w środowisku społecznym. Regulują kontakty międzyludzkie i odnoszą się do różnych form i przejawów funkcjonowania zbiorowego. Wartości mają charakter wzorów myślenia, ideologicznych założeń, krystalizują cele dla wszystkich pracowników organizacji, wskazując drogę do ich osiągnięcia. Powinny być zgodne z wyznawanymi wartościami przez poszczególnych pracowników, w przeciw-

<sup>36</sup> C. Sikorski: *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategie, metody*. Łódź: Uniwersytet Łódzki 2009 s. 20.

<sup>37</sup> Tamże s. 18.

nym razie dochodzi do wewnętrznego konfliktu. Najważniejszymi wartościami i normami administracji powinno być zatem wykonywanie służby publicznej dla dobra społeczeństwa, regionu, państwa, przedkładanie nad własne interesy dobro publiczne, wykonywanie zadań i obowiązków z poszanowaniem prawa, bezstronnością i apolitycznym podejściem. Wartości i normy jasno określają, gdzie leży granica, której nie można przekroczyć, wkraczając już w działania korupcyjne.

W biznesie na swoich oficjalnych stronach internetowych, firmy umieszczają deklarowane wartości, jakimi kierują się pracownicy. Wartości te często dzielone są na różne segmenty i dotyczyć mogą np. obsługi partnera biznesowego – firma wskazuje na priorytety, jednocześnie je tłumaczy, wskazuje też na podstawy tworzenia dobrej relacji z partnerami biznesowymi zwracając uwagę na zaufanie i uczciwość. Jeśli deklarowaną wartością firmy jest profesjonalizm, to widać to w każdym działaniu pracowników. W biznesie sprawy trudne nie są zamykane pod dywan, a uczciwie przedstawiane i omawiane. A jak jest w organizacjach publicznych?

W niektórych źródłach dodatkowo autorzy wyodrębniają jako element kultury organizacyjnej również postawy, które oznaczają stosunek ludzi do konkretnych elementów otaczającego świata, a także gotowość do reagowania w określony sposób na pewne sytuacje. Postawa niechętna oznaczać może, że jednostka negatywnie będzie reagowała w konkretnych sytuacjach i odwrotnie. Postawy mają charakter jawny i ukryty. Jawne to takie, które możemy zaobserwować i które są deklarowane, natomiast ukryte to postawy trudne do zaobserwowania, nieuświadomione oraz sprzeczne z deklarowanymi. Jeśli dochodzi do braku zgodności postawy deklarowanej z konkretną sytuacją występuje wówczas zjawisko dysonansu poznawczego. Jednostka w celu redukcji dysonansu wprowadza pewne zmiany, albo swojej postawy czy zachowania dostosowując się do wymagań otoczenia, albo zmienia postrzeganie swojego zachowania. Długotrwały stan dysonansu poznawczego niesie za sobą niebezpieczeństwo skutków psychologicznych dla jednostki. Obserwując postawy urzędników wskazać można na postawy intelektualne, nacechowane głównie emocjami np. życzliwość lub jej brak, opanowanie, wybuchowość, nienawiść, uwielbienie, lęk czy strach, zrozumienie, szacunek. Generalnie postawy oscylują tu na dwóch przeciwległych biegunach: lubienia bądź nie, obojętnością bądź zaangażowaniem. Przykładów negatywnych postaw urzędników można podać wiele np. wykorzystywanie stanowiska czy też nieprzestrzeganie prawa w celu uzyskania własnych korzyści, brak bezstronności i zachowania równości wobec osób czy spraw.

### **3.3. Analiza porównawcza wymiarów kultury organizacyjnej**

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele klasyfikacji kultury organizacyjnej, ale żadna z nich nie jest bardziej słuszna od pozostałych. Usystematyzowanie informacji o kulturze w postaci wyodrębnienia róż-

nych typów kultur ułatwiły badania prowadzone przez G. Hofstede. Wyodrębnił on cztery wymiary kultur, które nazwał: dystansem władzy, kolektywizmem i indywidualizmem, kobiecością i męskością oraz unikaniem niepewności. Wymiary te mają charakter mierzalny, w związku z tym udaje się dokonywanie porównania jednych organizacji z innymi.

Wymiar dystans władzy to inaczej stosunek pracowników danej organizacji do osób na poszczególnych szczeblach władzy. Są to relacje na płaszczyźnie pracownik – przełożony. G. Hofstede dystans władzy definiuje jako „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażony przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji”<sup>38</sup>. Kultury o niskim dystansie władzy charakteryzuje tendencja zdecentralizowania i płaska struktura organizacyjna, niewielki nadzór, zróżnicowanie płac, a nierówności społeczne traktuje się jako zło konieczne. W tych kulturach dominuje podejście „od pucybuta po milionera”, zapewnienie wszystkim dostępu do świadczeń socjalnych, wyczuwa się równość pomiędzy wszystkimi członkami organizacji, a relacje pracowników z przełożonymi są przyjazne i występuje łatwy dostęp do przełożonego. W organizacjach tych menedżerowie konsultują z podwładnymi podejmowane decyzje, preferowana jest praca zespołowa, dużą wagę przywiązuje się do współzależności, a zdobywanie wykształcenia służy bardziej zdobywaniu wiedzy niż statusu społecznego.

W Polsce, firmy głoszą, że najważniejsze są relacje między-pracownicze w obrębie wszystkich szczebli kariery. Pracują nad tym, aby w firmie panowała atmosfera partnerstwa i chęci pomocy, której nie można nadużywać. Niektóre firmy biznesu wręcz deklarują jako wartość, że nie istnieje zjawisko niezdrowej rywalizacji. Dzięki jasnym warunkom współpracy, każdy powinien wiedzieć, za co jest wynagradzany i pilnować swojego interesu dla dobra siebie i organizacji. Ponadto zwraca się uwagę, aby osoby pracujące na najniższych stanowiskach również traktowane były z szacunkiem, uzasadniając że ich praca także przynosi korzyści całej firmie.

Duży dystans władzy jest przeciwieństwem niskiego dystansu. Objawia się silnymi służbowymi relacjami przełożonych z pracownikami, występuje centralizacja i hierarchiczność struktury, duże zróżnicowanie płac, wyraźny podział na zadania czy obowiązki, prace umysłowe i fizyczne. Charakterystyczne jest podkreślanie autorytetu przełożonego, duży dystans i niedostępność przełożonego dla podwładnych, a pracownicy mają pracować tak jak wymaga tego przełożony z ograniczoną konsultacją i uzgodnieniami.

W biznesie często spotkać można odwoływanie się do autorytetów. Tu są nimi założyciele firmy lub inne firmy z rynku globalnego, które stały się inspiracją do powstania lub założenia nowej działalności na rynku polskim. Z kolei założyciele firm stając się autorytetem dla swoich pracowników swoją postawą pokazują jak np. radzić sobie z porażkami, wypaleniem zawodowym czy z własnymi słabościami. Zazwyczaj odbierani są

---

<sup>38</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede: *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE 2007 s. 59.

jako osoby szczerze, autentyczne w swoich wypowiedziach i głoszonych tezach, a także obdarzani są zaufaniem. W takiej sytuacji trudno powiedzieć, czy jest to cecha wyróżniająca organizację o dużym czy niskim poziomie dystansu władzy. Autorytet kojarzony jest z dużym dystansem władzy, ale opisany powyżej autorytet założycielski nie wskazuje jednoznacznie na posiadanie przez firmę takiego jego wymiaru.

Badania polskich przedsiębiorstw wskazują, że w zakresie dystansu władzy jego nasilenie zależy od postrzegania przez menedżerów poszczególnych aspektów organizacji. I tak, przy dużym dystansie władzy, szczególnie wysoko oceniany jest stopień akceptacji nierówności i hierarchii społecznej oraz podział ról w organizacji (kadra kierownicza odpowiedzialna jest za funkcjonowanie przedsiębiorstwa). Natomiast mały dystans władzy charakterystyczny jest w zakresie współpracy kadry kierowniczej z podwładnymi, przełożeni często i chętnie kontaktują się z podwładnymi, są koleżeńscy i chętni do pomocy<sup>39</sup>.

W Polsce administracja publiczna przybiera postać organizacji o wysokim dystansie władzy. Struktury organizacyjne są zdecydowanie scentralizowane o rozbudowanych strukturach nadzorczych, są regulowane przepisami prawnymi ograniczającymi możliwość ich zmian. Występuje duże zróżnicowanie w wynagrodzeniach pomiędzy kadrami kierowniczą a pracownikami. Relacje pracownik-przełożony charakteryzują się niedostępnością przełożonego i okazywaniem dużego dystansu, władza wiąże się z autorytetem formalnym<sup>40</sup>. Podwładny zgodnie z podległością hierarchiczną winien jest wykonywać polecenia kierownika, a władza autorytarna jest normą. W organizacjach o dużym dystansie władzy pracownicy na niższych, szeregowych stanowiskach czują się zależni od osób bardziej wpływowych. Menedżerowie narzucają pracownikom określony sposób zachowania, a sami przybierają pozę życzliwych decydentów<sup>41</sup>.

Wymiar indywidualizm/kolektywizm związany jest z przewartościowaniem celów indywidualnych nad cele grupy i odwrotnie. Społeczeństwa oparte na kolektywizmie zbudowane są na przekonaniu, że człowiek jest tylko częścią danej grupy. Atmosfera jest przyjazna, pozbawiona konfliktów, gdyż dążenie do wspólnego celu wymaga harmonii i porządku. Istnieje zaufanie, poczucie odpowiedzialności za partnerów organizacji, współpracownicy dzielą się wiedzą i doświadczeniem, każdy pracownik związany jest emocjonalnie z innymi i organizacją jako całością, występuje wysoki poziom komunikacji międzyludzkiej. Indywidualizm nastawiony jest na jednostkę, jako osoby niezależne i samodzielne, wyznający zasadę „w pracy nie ma sentymentów”, najważniejszy jest rozwój oraz kariera indywidualna. Menedżer w takiej organizacji lojalność postrzega w kategorii własnych interesów, kalkuluje jak długo i do kiedy będzie opłacało mu się być lojalnym.

<sup>39</sup> A. Sitko-Lutek: *op. cit.* s. 157.

<sup>40</sup> J. Ślósarska: *op. cit.* s. 24.

<sup>41</sup> R. Mead, T. G. Andrews: *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: Wolters Kluwer business 2011 s. 60.



Badania polskich przedsiębiorstw wskazują, że dominujące nastawienie menedżerów to gotowość do współpracy, ale pod warunkiem braku rezygnacji z własnej niezależności oraz kierowanie się interesem własnym. Występuje tu pewna sprzeczność, z jednej strony występuje silne poczucie niezależności (indywidualizm), a z drugiej ceniona jest opinia innych i chęć współpracy (kolektywizm)<sup>42</sup>.

W przypadku administracji publicznej bardziej właściwy jest wymiar kolektywny, bowiem tu interes grupowy jest ważniejszy od dobra jednostki. Menedżerowie bardziej są zainteresowani wykonywaniem zadań przez pracowników, niż zwracaniem uwagi na to kto je wykonał. Nagrody za wykonanie zadań przydzielane są właśnie grupie pracowników (dział, biuro, departament). Podziałem tych środków zajmuje się kierownik, który niestety bardziej kieruje się własną subiektywną, często niesprawiedliwą oceną czy też sympatią lub antypatią, niż oceną wykonania danych zadań czy obowiązków. A to niestety jest oznaka „kolesiostwa” czy też zawiązywania się specyficznych „układów-coś za coś”. Występujący w organizacji publicznej indywidualizm przejawia się w dążeniu jednostki do zachowania własnej niezależności, pomimo przynależności do grupy, a także dbaniu o własny rozwój, a w szczególności o karierę.

Wymiar męskość/kobiecość jest najbardziej krytykowanym wymiarem z uwagi na jego nazwę. Nazwa związana jest z rolami odgrywanymi przez płeć w kulturze. W kulturach „męskich” role obu płci są silnie zróżnicowane. Niektóre zawody są ściśle przypisane mężczyznom, a inne kobietom. Mężczyzn cechuje współzawodnictwo, asertywność, a kobiety wrażliwość i dbałość o relacje międzyludzkie. W kulturach „męskich” nastawienie jest na robienie kariery w organizacji, kładzie się nacisk na wyniki i wynagrodzenie za nie, a miejsca pracy są polem bitwy i rywalizacji. Zjawisko współpracy nie ma tu racji bytu, bo każdy pracownik traktowany jest jako konkurent. W kulturach „męskich” o skrajnych cechach męskich panuje nadmierna pewność siebie, brak tolerancji i dyskryminacja. Następstwem są konflikty i rozdzielanie grup pracowników. Natomiast kultury „żeńskie” charakteryzuje współpraca, wzajemna pomoc, a konflikty rozwiązywane są na drodze negocjacji i kompromisów. Podstawowym kryterium doboru pracowników jest lojalność, chęć pomocy i współpracy, empatia, opiekuńczość i uczciwość. Fundamentem tego typu kultury organizacyjnej jest współpraca, otwartość na nowe wyzwania i doświadczenia, a także dzielenie się wiedzą.

W życiu organizacji biznesu nierozłącznym deklarowanym elementem jest dbałość o dobre samopoczucie pracownika. Opieka przełożonego i możliwość konsultacji ograniczają stres towarzyszący każdemu człowiekowi, który znajduje się w nowym środowisku. Propagowana jest asertywność, współpraca i chęć pomocy, jednak tylko w przypadku, gdy nie zagraża ona własnemu interesowi.

---

<sup>42</sup> A. Sitko-Lutek: *op. cit.* s. 156–157.

W badaniach polskich przedsiębiorstw uzyskane wyniki wskazują na dominację kultury o męskich wzorcach. Świadczy o tym wyznawany styl zadaniowy, kultywowanie inicjatywy i przedsiębiorczości, ambicje, awans, bez służby innym. Jednocześnie identyfikuje się wzorzec kobiecy w zakresie nastawienia na człowieka, a nie na rolę, człowiek staje się tu najważniejszy<sup>43</sup>.

Analizując kulturę organizacyjną administracji publicznej w wymiarze męskość/kobiecość wydaje się, że bliższa jest kultura „męska”. Chęć robienia kariery w organizacji, rywalizacja i pewność siebie decydują o takiej klasyfikacji. Większość stanowisk kierowniczych zajmują mężczyźni, dla których awans jest najważniejszy mimo, iż nie idą za nim kwalifikacje, umiejętności i wiedza. Natomiast stanowiska wykonawcze są szeroko sfeminizowane. Dobór pracowników przebiega w drodze konkursu, jednak często się zdarza, że konkursy te rozpisywane są pod konkretne już wcześniej wybrane osoby. W kontaktach pomiędzy podwładnym a przełożonym nie ma mowy o innej drodze niż droga służbowa. Wydawane polecenia nie podlegają dyskusji i odmowie, bo w przeciwnym wypadku grożą konsekwencje służbowe i dyscyplinarne<sup>44</sup>. Poprzez wprowadzanie różnych regulacji prawnych, próbuje się zmieniać obraz polskiej administracji publicznej. Normy prawne dopuszczają już, a wręcz nakazują, obecność kobiet w polityce i naczelnej kadry kierowniczej. Jednak to nie wystarczy, aby zmienić podejście w zakresie kluczowych i charakterystycznych kwestii. Historyczne naleciałości biorą tu górę, a walka z nimi wydaje się skuteczna w odległej przyszłości.

Wymiar unikanie niepewności mówi o tym, w jakim stopniu akceptowane jest ryzyko i stosunek pracowników do wszelkich zmian w organizacji. Wysoki stopień unikania niepewności wiąże się z poczuciem bezpieczeństwa, niski odwrotnie. Silne unikanie niepewności charakteryzuje się istnieniem biurokracji objawiającej się dużą ilością przepisów, procedur, dążeniem do ujednoczenia struktur organizacyjnych. Kadra menedżerska zorientowana jest na realizację planów, awansu pionowego, dyscyplinę, a zmiany rozumiane są jako konieczność, każda niepewność przejawia się niepokojem. Niski stopień unikania niepewności wiąże się z opanowaniem, powściągliwością, większą swobodą działania, występują nieformalne kontakty międzyludzkie, a awans może być pionowy i poziomy.

W administracji publicznej zauważa się raczej wysoki stopień unikania niepewności. Każda publiczna organizacja funkcjonuje zgodnie z przepisami prawa, regulaminami, procedurami, które decydują o ich sformalizowanej strukturze organizacji, wskazując konkretne cele i zadania do realizacji. Unikanie niepewności związane jest z akceptowaniem ryzyka. W przypadku organizacji publicznych podejmowanie ryzyka jest niewłaściwe. Organizacja realizuje swoje zadania wykorzystując w tym celu środki publiczne, a ich dysponowanie powinno być przejrzyste i jasne, bez podejmowania zbytniego ryzyka.

---

<sup>43</sup> Tamże s. 158.

<sup>44</sup> J. Ślósarska: *op. cit.* s. 26.

W polskim biznesie można spotkać firmy, które deklarują niski stopień unikania niepewności, o czym świadczy brak jakichkolwiek procedur czy sztywnych reguł, dające pracownikom wiele swobody. Ich działania są intuicyjne, a wszelkie zmiany wdrażane są zazwyczaj bardzo powoli, po zrobieniu starannej analizy SWOT. Pracownicy informowani są na bieżąco o planach zarządu oraz z dużym wyprzedzeniem przyzwyczajani są do każdego etapu wdrożenia zmiany. Dzięki takim praktykom współpracy nie odczuwają silnych stresów, a atmosfera nie psuje się. Dodatkowo to komfortowa sytuacja dla ludzi o odmiennych światopoglądach. Poczucie akceptacji gwarantuje wysoki stopień tolerancji. Wytyczane są jasno ścieżki kariery, dające bezpieczeństwo oraz stabilizację, gdyż jasno określają drogę awansu, stopnie, do jakich mogą aspirować pracownicy, jak również zasady premiowania.

## Podsumowanie

Nie ma na świecie organizacji, która nie posiada własnej kultury organizacyjnej. Jeśli nawet nie jest ona uświadomiona lub wręcz spisana, to i tak w pewien sposób istnieje. Wartości, normy, specyficzny dla firmy język czy też mity, postawy są elementami kultury, które charakteryzują poszczególne przedsiębiorstwa. Oczywiście kulturę organizacyjną można zbagatelizować lub przeciwnie kształtować ją dla dobra i sukcesu organizacji. Poczucie tożsamości pracowników z firmą jest podstawą w kształtowaniu pozytywnego wizerunku wewnątrz organizacji, jak również na zewnątrz niej. Z punktu widzenia obserwatora zewnętrznego pozytywna atmosfera wśród pracowników daje pogląd, że ich pracodawca jest godnym zaufania i zapewne warto stać się jego biznesowym partnerem.

Kultura organizacyjna w biznesie na przestrzeni lat odgrywała różną rolę, od jej dosłownego niedostrzegania, wreszcie po przywiązywanie ogromnej wagi do jej kształtowania i funkcjonowania. Z czasem menedżerowie dostrzegać zaczęli, że budowanie lojalności i przywiązania do firmy jej pracowników ma ogromne znaczenie i realnie przekłada się na jej sukces. W polskich organizacjach administracji publicznej w ostatnich latach także dostrzega się pozytywne zmiany. Wymagania społeczeństwa dotyczące postaw i zachowań urzędników stale rosną. Urzędnicy starają się sprostać tym wymaganiom, ale jeszcze dużo czasu potrzeba, zanim zostaną w pełni spełnione te oczekiwania. Zmiana postaw, wartości, standardów myślenia i postępowania urzędników nie polega jedynie na wprowadzaniu kolejnych regulacji prawnych. Jak zostało wcześniej zaprezentowane, obraz organizacji publicznych w oczach społeczeństwa nie jest korzystny, należy zatem mieć nadzieję, że nad odbudową autorytetu administracji publicznej będą nadal trwały intensywne działania, zarówno ze strony aparatu państwa jak i samych urzędników.

## Bibliografia:

1. Armstrong M.: *Jak być lepszym menedżerem*. Warszawa: ABC 1999.
2. Bate P.: The Impact of Organizational Culture an Approaches to Organizational Problem-Solving. „Organization Studies” 1984, No. 5.
3. Crozier M., Friedberg E.: *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*. Warszawa: PWE 1982.
4. Gableta M.: *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*. Wrocław: AE 2003.
5. Hofstede G.: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWN 2007.
6. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M.: *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE 2007.
7. Hofstede G.: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWN 2011.
8. Katz D., Kahn R.L.: *Spółeczna psychologia organizacji*. Warszawa: PWE 1979.
9. Koźuch B.: *Specyficzne cechy organizacji publicznej*, [w:] B. Koźuch, T. Markowski (red.): *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*. Białystok: Fundacja Współczesne Zarządzanie 2005
10. Król H.: *Uwarunkowania kultury organizacyjnej*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Red. H. Król, A. Ludwiczynski. Warszawa: PWN 2006.
11. Kuźnik F.: *Stare i nowe koncepcje zarządzania publicznego w strukturach samorządu terytorialnego*, [w:] B. Koźuch, T. Markowski (red.): *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*. Białystok: Fundacja Współczesne Zarządzanie 2005.
12. Mead R., Andrews T. G.: *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: Wolters Kluwer business 2011.
13. Pilipiec S., Szreniawski P.: *Socjologia administracji*. Lublin: Verba 2008.
14. Robbins S.: *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: PWE 1998.
15. Schein E.H.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco-London: Jossey-Bass 1986.
16. Schein E.H.: *Culture. The Missing Concept in Organization Studies*. NY: Prentice Hall 1996.
17. Sikorski C.: *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: PWN 1999.
18. Sikorski C.: *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: PWN 2001.
19. Sikorski C.: *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C.H.Beck 2002.
20. Sikorski C.: *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategię, metody*. Łódź: Uniwersytet Łódzki 2009.
21. Sitko-Lutek A.: *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej 2004.
22. Strategor: *Zarządzanie firmą*. Warszawa: PWN 1995.
23. Sułkowski Ł.: *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa: PWE 2002.
24. Szaban J.: *Miękkie zarządzanie*. Warszawa: WSPiZ 2003.
25. Ślósarska J. (red.): *Dyskursy o kulturze*. Łódź: SWSPiZ 2009.
26. Zbiegień-Maciąg L.: *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: PWN 1999.

**Key words:** *organizational culture, organization, employees, management, business, public organization.*

### Summary

The organizational culture in the contemporary world may contribute to the competition advantage. It is an extremely important aspect from the point of view of the organization functioning and its employees. The objective of this article consists in the presentation of the organizational culture in the comparative perspective of the business and public organization. After a short description of the notion, typology, function and types of the organizational culture the author makes an analysis of each aspect of the organizational culture paying special attention to the functioning of business and public organizations. On the basis of models and theories presented in the subject literature as well as on the basis of the research conducted in this field the author also points out certain differences and similarities of both such organizations.