

Lilla Młodzik

Kultura organizacyjna w instytucji publicznej



Wydawnictwo Stowarzyszenia Maximus Primus

Zielona Góra 2014

Recenzenci: dr hab. Danuta Plecka, prof. UMK, dr Iwona Korcz, UZ

Copyright © 2014 by Wydawnictwo Stowarzyszenia Maximus Primus

All rights reserved.

Książka ani żadna jej część nie może być przedrukowywana ani w żaden inny sposób reprodukowana lub odczytywana w środkach masowego przekazu bez pisemnej zgody Wydawnictwa Stowarzyszenia Maximus Primus.

Wydanie pierwsze.

ISBN 978-83-63438-02-9



Wydawnictwo Stowarzyszenia Maximus Primus

tel. +48601837868

<http://www.maximusprimus.pl>

Spis treści

WSTĘP	4
ROZDZIAŁ PIERWSZY: SOCJOLOGICZNE POZNANIE KULTURY	9
1.1. KULTURA JAKO PRZEDMIOT BADAŃ	11
1.2. KULTURA A WARTOŚCI	18
1.3. SYSTEM WARTOŚCI JEDNOSTEK I GRUP SPOŁECZNYCH	28
1.4. NORMY GRUPOWE I ICH WPLYW NA JEDNOSTKĘ	36
ROZDZIAŁ DRUGI: KULTUROWE UJĘCIE ORGANIZACJI	40
2.1. ORGANIZACJA A KULTURA	41
2.2. ELEMENTY I MECHANIZMY TWORZĄCE KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ	45
2.3. MIEJSCE I ZNACZENIE GRUPY W KULTURZE ORGANIZACYJNEJ	52
2.4. KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA – KONCEPCJE BADAWCZE	57
ROZDZIAŁ TRZECI: KULTURA ORGANIZACYJNA W INSTYTUCJI PUBLICZNEJ	67
3.1. SPECYFIKA ZARZĄDZANIA INSTYTUCJĄ ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	68
3.2. KULTURA ORGANIZACYJNA W INSTYTUCJI PUBLICZNEJ WEDŁUG MODELU SCHEINA	76
3.3. ZARZĄDZANIE PRZEZ KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ W INSTYTUCJI PUBLICZNEJ	86
ZAKOŃCZENIE	92
LITERATURA	93
ANEKSY	106
ANEKS 1. KODEKS ETYKI SŁUŻBY CYWILNEJ	107
ANEKS 2. ZARZĄDZENIE ZWIERAJĄCE WYTYCZNE W ZAKRESIE PRZESTRZEGANIA ZASAD SŁUŻBY CYWILNEJ	110
ANEKS 3. STANDARDY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W SŁUŻBIE CYWILNEJ	119
SPIS TABEL	128
SPIS RYSUNKÓW	128

WSTĘP

Kultura jest znaczącą i jednocześnie bardzo trudno poddającą się analizie zmienną, wywierającą wpływ na funkcjonowanie organizacji. Wieloznaczność pojęcia „kultura” z jednej strony, a zróżnicowanie oczekiwań co do możliwości wyjaśniania w kategoriach analizy kulturowej zjawisk organizacyjnych – z drugiej, wyjaśnia poniekąd złożoność omawianego zjawiska.

Nie zmienia to poglądu, że „płaszczyzna kultura” jest, jak pisze Morgan (1997), trwałym wyróżnikiem organizacji i obok struktury oraz strategii, dopełnieniem obrazu organizacji. Kultura może być całkowicie utożsamiana z organizacją („organizacja jest kulturą”) lub uznawana za najważniejszy czynnik sprawczy procesów organizacyjnych. Wiele instytucji ma ambicję posiadania rozwiniętej kultury, która staje się podstawą jej tożsamości w środowisku, częścią wizerunku, determinantą sukcesu.

Kultura, a bliżej jej elementy (m.in. symbole mity, rytuały, wartości, przekonania) kształtują relacje władzy i struktury oraz warunkują sfery interakcji i komunikowania się: kształtują relacje między przełożonym a podległymi mu pracownikami, między członkami w grupie pracowniczej, między pracownikami a klientami, uczą wzorów zachowań, w tym, pożądanych dla funkcjonowania oraz sukcesu organizacji.

Analizując zjawisko kultury organizacyjnej możemy przyjąć następujące założenia: organizacje generują kulturę w oparciu o zbiorową postawę; manifestowanie kultury tworzy i utrzymuje zrozumienie między jej „nosicielami”; organizacje zmieniają kulturę, aby zaadaptować się do organizacyjnych wymagań. Kultura organizacyjna daje się odnieść do: wyników pracy jednostek, wydajności organizacyjnej, satysfakcji z pracy i zaangażowania, strategii planowania i realizacji zadań, rekrutacji i selekcji pracowników oraz ich akceptacji przez organizację, nasilenia występowania oporów wobec zmian i konfliktów organizacyjnych, socjalizacji i charakteru interakcji, innowacji oraz rozwoju nowych produktów, marketingu i sprzedaży.

Uogólniając, możemy powiedzieć, że kultura organizacyjna integruje organizację wokół wspólnego celu, a jednocześnie zaspokaja potrzeby i dążenia jednostek, jest elementem pośredniczącym między organizacją, a poszczególnymi osobami. Hofstede (2000), nazywa ją „autonomicznym systemem nerwowym organizacji” lub też „kolektywnym programowaniem umysłu”, czyli umysłowym software. Kultura służy eliminowaniu organizacyjnej dwuznaczności zachowań pracowniczych i promuje ich proefektywne zachowania. Dzięki

niej pracownicy dzielą wzory zachowań i podstawowe założenia oraz cele organizacji (Młodzik, 2003).

Badacze uważają, że we współczesnych organizacjach nastąpi szybki wzrost roli zarządzania przez kulturę: ze względu na upraszczanie struktur organizacyjnych (zasady prostoty), poszerzenia swobody i uprawnień jednostek organizacyjnych (zasada autonomii) skutkujące zmniejszeniem się znaczenia zarządzania dyrektywnego i hierarchicznego, i równoczesnym wzrostem – kulturowego. Mimo trudności w definiowaniu, opisie i badaniu kultury organizacyjnej istnieje konieczność dalszej eksploracji jej obszarów (Młodzik, 2003).

Na polskim rynku działa wiele organizacji. Wnoszą o nowe europejskie wzorce pracy oraz nowoczesne narzędzia zarządzania (w tym zarządzanie przez kulturę organizacyjną). Czy kulturowe wzorce z Zachodu, uznane tam za funkcjonalne, są w polskich organizacjach przyjmowane bez zastrzeżeń? Przegląd literatury przedmiotu oraz wyniki badań dowodzą, że pozytywne wzorce kulturowe organizacji zachodnich przeniknęły do polskich organizacji i „zasymilowały się” w nich z wielkim powodzeniem.

Czy dotyczy to również instytucji¹ administracji publicznej², charakteryzującej się pewną specyfiką, kojarzonej najczęściej z biurokracją i przeformalizowaniem? Nowoczesna administracja, wychodząca naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom społeczeństwa, wymaga zdolności do podejmowania różnych działań, w celu szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Po wejściu Polski do struktur Unii Europejskiej pojawiła się konieczność dostosowania polskiej administracji do wymogów, jakie związane są z członkostwem we wspólnocie europejskiej. Powstała konieczność wdrażania odpowiednich standardów dotyczących między innymi zarządzania zasobami ludzkimi.

Zagadnieniami administracji publicznej zajmują się głównie prawnicy, choć nie jest to obszar „zarezerwowany” li tylko dla nich. W Polsce dość rzadko w zagadnienia te angażują się specjaliści z zakresu zarządzania, choć jak twierdzą badacze, szerokie wykorzystanie dorobku teorii i praktyki zarządzania do badania problemów administracji publicznej nie tylko jest możliwe, ale jest wręcz koniecznością przy odpowiedniej operacjonalizacji teoretycznej i metodologicznej (m.in. Rostkowski, 2012). Niniejsze opracowanie ma, zdaniem autorki, charakter interdyscyplinarny, mający swoje umocowanie w szeroko rozumianych i trudnych do rozdzielenia, naukach społecznych. Dla potrzeb monografii używa się

1 Instytucje w ujęciu prakseologicznym czyli „wszelkie organizacje składające się z ludzi i aparatury, którą się oni posługują” (Encyklopedia organizacji i zarządzania, 1982, s. 172).

2 Administracja publiczna stanowi zespolenie różnych administracji działających w zakresie spraw publicznych, przede wszystkim zaś administracji rządowej i administracji samorządowej. Pojęcie „administracja” (z łac. ministrare, służyć) wyraża pomoc, służbę w sensie wspomaganie, misji, a nie posługiwania komukolwiek (Barankiewicz, 2013).

określenia - instytucja administracji publicznej lub uproszczonego określenia - instytucja publiczna.

Przedmiotem pracy jest kultura organizacyjna w instytucji publicznej. Dla wyjaśnienia należy dodać, że w książce odniesiono się do służby cywilnej³ i ją właśnie objęto analizą. **Aczkolwiek omawiane zagadnienia mają charakter uniwersalny i z całą pewnością można je odnieść również do innych, współpracujących ze służbą cywilną, służb, np. służby mundurowej⁴ i innych instytucji publicznych realizujących funkcje państwowe, w tym zapewnienie bezpieczeństwa.**

Stworzenie służby państwowej ma na celu wykształcenie wysokiej klasy kadry urzędniczej, posiadającej szczególny status prawny. Z wymagań stawianych przez ustawy wynika, że pracownicy urzędów powinni być niezwykle starannie dobierani. Zatem najważniejszymi składowymi kultury organizacyjnej we wspomnianych instytucjach są wartości i normy istniejące w grupie pracowniczej. Wpływają one na zarządzanie przez kulturę organizacyjną w tej organizacji.

Celem pracy było więc nie tylko zidentyfikowanie kultury organizacyjnej w instytucjach administracji publicznej, ale też odpowiedź na wiele pytań dotyczących jej interpretacji – zależności od wielu czynników, a także kształtowania kultury organizacyjnej we wspomnianych instytucjach. Temu celowi zostały podporządkowane analizy teoretyczne, jak i problemy badawcze.

Diagnozę i analizę kultury organizacyjnej w służbie cywilnej zrealizowano poprzez przyjętą strukturę książki. W rozdziale pierwszym wyjaśniono, czym jest kultura w ujęciu socjologicznym. Odwołano się w nim do kultury jako przedmiotu badań przedstawicieli różnych dziedzin naukowych (psychologów, filozofów, antropologów i innych), porównując ją z koncepcjami socjologów. W dalszej części rozdziału skoncentrowano się na wartościach kulturowych. Dokonano podziału na różne rodzaje wartości. Rozróżniono i opisano system wartości jednostek i grup społecznych. Rozważano zagadnienia dotyczące, wynikających z wartości, norm grupowych i ich wpływu na jednostkę.

W rozdziale drugim wyjaśniono miejsce i rolę kultury w organizacji ze szczególnym uwzględnieniem grupy pracowniczej. Przeanalizowano elementy i mechanizmy tworzące

3 Służbę cywilną stanowią zasadniczo osoby zatrudnione w administracji publicznej (rządowej). Ze swej istoty daje ona gwarancję profesjonalnego obsługiwanie zmieniających się ekip rządowych. Pracownicy samorządowi w Polsce, zgodnie z obowiązującymi przepisami, nie wchodzi w skład korpusu służby cywilnej (Kulesza, Niziołek, 2010). Ustawa o służbie cywilnej dzieli członków korpusu służby cywilnej na: pracowników służby cywilnej, czyli osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę zgodnie z zasadami określonymi w ustawie o służbie cywilnej, urzędników służby cywilnej, którzy zatrudnieni są na podstawie mianowania zgodnie z zasadami określonymi w ustawie o służbie cywilnej (Ustawa, 2008).

4 Służba mundurowa należy do szczególnej grupy dyspozycyjno-mundurowej, działająca w obszarze ochrony bezpieczeństwa publicznego” (Ura i Pieprzny, 2010).

kulturę organizacyjną oraz miejsce i znaczenie grupy pracowniczej, a także wskazano na kulturę organizacyjną – skuteczne narzędzie zarządzania.

W rozdziale trzecim podjęto próbę zinterpretowania kultury organizacyjnej w instytucji administracji publicznej. Wskazując na specyfikę zarządzania we wspomnianej organizacji, zbudowano model Scheina w odniesieniu do organizacji korpusu służby cywilnej. Pokazano rolę zarządzania przez kulturę organizacyjną w instytucji publicznej oraz przewidywane w tym obszarze zmiany.

Mimo, że czynniki miękkie trudno jest mierzyć, nie zawsze łatwo zaobserwować, podjęto się zbadania jednego z nich – kultury. Analizy teoretyczne potwierdziły zainteresowanie kulturą w instytucjach administracji publicznej.

W książce **celowo nie wyjaśniano** szczegółowo niektórych pojęć (analiza pojęcia instytucja publiczna, administracja publiczna, podstawowe zagadnienia z zarządzania zasobami ludzkimi), uznając, że odbiorcy posiadają podstawową wiedzę z omawianego obszaru.

Jak widać, coraz większe wymagania, jakie stawia rynek, konieczne jest wdrażanie w instytucjach administracji publicznej standardów jakościowych i nowoczesnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi (w tym zarządzania przez kulturę organizacyjną). Efektywne kierowanie zespołem ludzkim w instytucji publicznej, wymaga stworzenia nowych narzędzi oddziaływania na (grupy) pracowników. Możliwości takie daje kreowanie kultury organizacyjnej opartej na aktywności i świadomości pracowników. Bez wykształcenia narzędzi zdolnych scalać, jednocześnie pracowników instytucja nie jest w stanie realizować swoich celów. W książce próbowano udowodnić, jak duże znaczenie ma świadome kształtowanie własnej kultury organizacyjnej, mającej umocowanie w tradycji, zgodnej z oczekiwaniami pracowników, przyczyniającej się do zmiany wizerunku urzędów w opinii interesantów.

Książka przeznaczona jest dla badaczy z zakresu zarządzania (publicznego), a dokładniej problematyki kultur organizacji publicznych⁵. Dostarcza wielu cennych informacji osobom odpowiedzialnym za kierowanie kapitałem ludzkim oraz wszystkim zainteresowanym służbą w sektorze publicznym.

⁵ „Organizacje publiczne są to te, które zostały stworzone w celu realizacji interesu publicznego, a więc: instytucje działające w różnych sferach życia publicznego (np. polityka, administracja publiczna, nauka, edukacja, ochrona zdrowia itp.), gospodarka narodowa jako zorganizowana całość, wyodrębnione jej części (np. region) i wspólnoty gospodarcze krajów, a także państwo jako forma politycznej organizacji społeczeństwa oraz bloki polityczne państw. Organizacje te oferują dobra i usługi publiczne” (Kozuch, 2011:99). Jak widać pojęcia: organizacje publiczne i instytucje publiczne (w ujęciu prakseologicznym) mogą być stosowane zamiennie.

Rozdział pierwszy:
SOCJOLOGICZNE POZNANIE KULTURY

1.1. Kultura jako przedmiot badań

Pojęcie kultury mieni się setkami znaczeń. „Nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura”, jak pisze Herder (1962:4). Co więcej wieloznaczność jest, według Kłoskowskiej (1981), cechą pojęcia kultura. Jak więc uchwycić jej istotę? W myśleniu potocznym kultura stanowi kategorię tak oczywistą, że aż nieprzydatną, jak stwierdza Gryko (1989). Wszyscy, którzy tworzymy rzeczywistość społeczną, wiemy, jaką rolę odgrywa kultura w naszym życiu. Owa „oczywistość” kultury przypomina kategorię „ludzie”. Kultura jest wszystkim tym, czego człowiek uczy się jako członek społeczeństwa. Jest własnością pewnej zbiorowości ludzkiej. Świat kultury jest więc światem ludzi. Jest sposobem ucłowieczenia środowiska, życia, jego warunków, celów i wartości (Gryko, 1989).

Kulturą zajmują się przedstawiciele nauk humanistycznych i społecznych. Rozważania na jej temat były i są domeną filozofów, historyków, socjologów, pedagogów, a w szczególności etnologów, etnografów oraz antropologów, przy czym każdy z wymienionych przedstawicieli nauk odmiennie ujmuje znaczenie słowa „kultura”. Dla przykładu etnologowie i etnografowie za przedmiot badań przyjmują ludy pierwotne, badając ich obyczaje. Analizą kultury powiązaną z człowiekiem jako jego dziełem i przedmiotem doświadczeń na wszystkich jej poziomach, zajmują się antropologowie kultury.

Pojęcie „kultura” pochodzi od łacińskiego słowa *colere*, co znaczy uprawiać. Pierwotnie jest zatem rozumiane jako przekształcanie przez ludzką pracę (*homo faber*) natury, w stan bardziej użyteczny i pożądany przez człowieka. Jako pewien ład narzucany przez ludzi, zgodnie z ustalonymi przez nich wzorcami dla realizacji celów.

W polskiej literaturze trudno jest wskazać, kiedy zaczęto używać tego terminu. Kłoskowska (1981) wymienia dzieło Lelewela pt. „Wykład dziejów powszechnych” (1822-1824), w którym autor ujmuje kulturę bardzo szeroko i nowocześnie, jak na ówczesne czasy. Zalicza do niej: religię, moralność, obyczaje, organizację społeczną, pracę fizyczną i umysłową. Ujmowanie kultury w kontekście postępu i doskonalenia społeczeństwa było domeną oświeceniowej literatury w całej Europie. Przełomu w takim rozumieniu kultury dokonał, cytowany już, Herder. Zdaniem Kłoskowskiej (1981:19), wspomniany autor „widział w kulturze swoisty dla człowieka sposób przystosowywania się do warunków bytu i zaspokajania ludzkich potrzeb oraz regulowania stosunków społecznych”. Tak rozumianą kulturę charakteryzuje „pozaindywidualność”. Człowiek jest twórcą i uczestnikiem kultury dopiero wtedy, gdy znajduje się w jakiejś społeczności, gdy bierze udział w procesie socjalizacji i internalizacji. Nie można mówić o kulturze jednostki, znajdującej się w izolacji.

Przyjmująca takie stanowisko, antropologiczna teoria ujmuje pojęcie kultury bardzo szeroko. Traktuje ją jako jedną całość, wspólną wszystkim ludziom. Natomiast ludzkie

działania określa jako główny czynnik kultury. Taka koncepcja była właściwa teoriom ewolucjonistycznym np. teorii Tylora, który twierdził, że „kultura lub cywilizacja jest to złożona całość obejmująca wiedzę, wierzenia, sztukę, prawo, moralność, obyczaje oraz wszystkie inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa” (Tylor, 1871:1). Jest to jedna z wielu definicji kultury w literaturze przedmiotu. Około stu pięćdziesięciu określeń tego terminu omawiają Kroeber i Kluckhohn (1952), uświadamiając w ten sposób ile problemów mają badacze kultury z ustaleniem jej definicji.

Całościowy charakter kultury był odmiennie rozumiany przez funkcjonalistów i strukturalistów (Durkheima, Malinowskiego, Parsonsa, Radcliffa-Browna, Lévi-Straussa). Autorzy ci preferowali podejście dystrybutywne. Charakteryzowało je wyodrębnienie z całości kultury określonych podsystemów, posiadających swoistą strukturę. Właściwe ujęciu dystrybutywnemu jest także tzw. zasada nie wartościowania zjawisk kulturowych. Według teorii Durkheima i innych teorii funkcjonalnych, rzeczywistość społeczną postrzega się jako system wzajemnie ze sobą powiązanych części (Turner, Maryanski 1979). Każda z tych części jest przy tym analizowana pod względem ich funkcji. Według Durkheima, kultura stanowi ważną podstawę integracji społeczeństwa (Turner 1989). Należy ją ujmować dwustronnie. Z jednej strony, kultura „durkheimowska” ma charakter ogólny i abstrakcyjny, ze względu na przemiany jakim musi ulegać świadomość zbiorowa w społeczeństwach bardziej złożonych, niż pierwotne. Z drugiej zaś strony, system symboli kulturowych musi być bardziej konkretny, aby regulować stosunki zachodzące w organizacji. „Jeśli równowaga pomiędzy tym, co abstrakcyjne, a tym co szczegółowe, czyli ogólnym, konkretnym aspektem zbiorowej świadomości nie jest zachowana, wówczas ujawniają się najrozmaitsze patologie” (Durkheim 1892, 1897). Mimo, iż elementy oraz zakres kultury mogą być traktowane różnorodnie, szkoła Durkheima podkreśla jej nieselektywny i niewartościujący charakter.

Zwolennikiem rozpatrywania elementów kulturowych w kategoriach struktury społecznej jest również Radcliff-Brown (1957). Wspomniany autor twierdzi, iż kultura to pewna standaryzacja sposobów zachowania zewnętrznego i wewnętrznego. Według Radcliffa-Browna (1957), element kulturowy powstaje z powodu istnienia potrzeb integracji i solidarności struktury społecznej. Głosił on również tezę, iż potrzeba integracji wywoła określone zdarzenie np. powstanie podziału pracy. Ważne przy tym jest oddzielenie przyczyn i funkcji elementu społeczno-kulturowego, gdyż nie koniecznie muszą być one ze sobą związane.

Funkcjonalizm Durheima i strukturalizm Radcliff-Browna wyraźnie wpłynął na poglądy Bronisława Malinowskiego, dotyczące kultury (Turner, 1989). Ten ostatni swoje teorie, koncentruje bardziej, niż jego nauczyciele, na potrzebach ludzkich. Malinowski (1964)

uważa, iż kultura stanowi jedynie źródło zaspokajania potrzeb (podstawowych, wtórnych i integracyjnych). Stanowi sztuczne środowisko dostarczające człowiekowi środków zaspokajania potrzeb. Natężenie tych potrzeb zmienia się w zależności od wytworzonej kultury. Malinowski (1964) definiuje listę potrzeb podstawowych, a następnie wylicza „reakcje kulturowe”, umożliwiające spełnienie tychże potrzeb. Utworzone „reakcje kulturowe” wytwarzają swe własne potrzeby (pochodne), wymagające kolejnych reakcji kulturowych (społecznych), w celu ich zaspokojenia (Malinowski 1964).

Uogólniając, według wspomnianego autora, każdy element kulturowy istnieje po to, by zaspokoić potrzeby całości kulturowej, podczas gdy całość kulturowa istnieje po to, by spełniać potrzeby biologiczne i psychologiczne (Turner, 1989). W koncepcji Malinowskiego „wszystkie elementy kulturowe wychodzą naprzeciw któremuś z wielu poziomów potrzeb lub wymogów: biologicznemu, psychologicznemu i społeczno-kulturowemu” (Turner, 1989:89). Kłoskowska (1981) uważa, że funkcjonalizm Malinowskiego wniósł do wiedzy o kulturze, głównie opisowy materiał odnoszący się do społeczeństwa jednego regionu (Kłoskowska, 1981). Jako zarzut, wspomniana autorka, stawia badaczowi brak zainteresowania rozwojem kultury.

Kulturę w kategoriach systemowych rozpatruje między innymi Parsons (1969). Analizuje on powiązania między systemami kulturowymi, systemami osobowości i systemami społecznymi. Za główny element systemu kulturowego uznaje Parsons (1951) wartości i wzory kulturowe. Mogą one „zostać zinternalizowane przez system osobowości i w ten sposób wpływać na strukturę potrzeb tego systemu, która z kolei determinuje gotowość podmiotów do odgrywania ról w systemie społecznym” (Turner, 1989:105). Wspomniany autor twierdzi, że wzory kulturowe wpływają na porządek społeczny i społeczną równowagę w dwojaki sposób. Po pierwsze, dzięki kulturze możliwa jest internalizacja. Po drugie poprzez treść „idei” zawartej we wzorach kultury łagodniejszy jest przebieg interakcji. W swojej teorii kultury Parsons (1951) podkreśla jej imperatywne funkcje. Wartości kulturowe są według niego, źródłem wyborów spośród alternatyw. Podobnie jak u wcześniejszych przedstawicieli tego ujęcia kultury, brak jest w jego koncepcji oceniającego i wartościującego stanowiska.

Wśród polskich socjologów szkołę systemową reprezentuje Czarnowski (1948:13), dla którego „kultura jest dobrem zbiorowym i zbiorowym dorobkiem, owocem twórczego i przetwórczego wysiłku niezliczonych pokoleń”. O kulturze mówić możemy dopiero wówczas, gdy odkrycie czy wynalazek zostaje zachowany, gdy jest przekazywany z pokolenia na pokolenie, gdy staje się dorobkiem trwałym zbiorowości ludzkiej, nie przyzwyczajeniem poszczególnej jednostki, czy jej mniemaniem osobistym”.

Kolejna koncepcja ujmowania kultury jako całości to normatywna. Kładzie się w niej nacisk na modele, wzory i zasady wartościowania jako na elementy kultury. Zasady ludzkiego działania są określane przez przekonania jednostek oraz modele normatywne. Takie stanowisko jest typowe dla behawiorystów i interakcjonistów. Przykładowo Linton (1975:44) pisze, iż „kultura jest konfiguracją wyuczonych zachowań i ich rezultatów, których elementy są podzielane (wspólne) i przekazywane przez członków danego społeczeństwa”. Wspomniany autor ujmuje kulturę w kontekście roli jednostki w organizacji społecznej. Rola jest dla Lintona dynamicznym aspektem pozycji jednostki. Jest ona społecznie przypisana do pozycji i zajmuje ją tak, jaka jest jej relacja do innych pozycji. Jeśli jednostka wprowadzi w czyn prawa i obowiązki konstytuujące pozycję, mówimy, że pełni rolę (Linton, 1936). Wspomniany autor przedstawił także praktyczny system klasyfikacji treści kulturowych. Te cechy kulturowe, które odnoszą się do wszystkich członków społeczeństwa określił jako „uniwersalia”, natomiast dotyczące wybranych kategorii osób, nazwał „specjalnościami”. Z kolei cechy, które są znane, lecz których przyjęcie zależy od indywidualnego wyboru określił mianem „alternatyw”. „Wariantem” natomiast, według Lintona, są te elementy kulturowe, które są wspólne niektórym jednostkom spośród społecznie uznanej grupy (Wątroba, 1998).

Wzory, normy i przekonania im towarzyszące są wyznacznikiem postaw, jak twierdzi wielu autorów (Linton, Kluckhohn, MacIver i inni), składających się na zinternalizowaną warstwę kultury. Warstwa ta decyduje o ładzie istniejącym w kulturze. Ważnym aspektem teoretycznych dociekań są różnorodne podejścia do określania wzorów przez wspomnianych badaczy. Lévi-Strauss (1970) i Kluckhohn (1962) są zgodni co do tego, że występujące obok wzorów jawnych, wzory ukryte mogą być zauważone tylko przez samego badacza – zewnętrznego obserwatora, a nie uczestnika kultury. Natomiast Linton (1975) ukrytymi wzorami kultury nazywa stany psychiczne, nie przejawiające się w działaniu i jego wytworach.

Odmienne stanowisko wobec kultury prezentuje Redfield (1962). Uważa on, że istotne jest uświadomienie indywidualnych wartości, określających punkt widzenia badacza. Wspomniany autor wyraża przy tym przekonanie, że systemy ludzkich wartości stanowią najważniejszy przedmiot badań społecznych.

Normy i wzory działania uświadomione przez członków społeczeństwa są szczególnie ważne, jak przekonuje Kłoskowska (1981:23), dla rozumienia kultury. Jednak „sprowadzanie kultury do tego wyłącznie aspektu byłoby zabiegiem metodologicznie bezpłodnym, zmuszałoby, bowiem do pozostawania głównie na płaszczyźnie „wskaźników”, ograniczając użyteczność stosowania takiego pojęcia kultury do zjawisk z zakresu praktyki

i popularyzacji”. Wspomniana autorka proponuje przyjąć koncepcję kultury jako wieloaspektowej całości, na którą składają się: wymieniona wyżej warstwa norm, wzorów i wartości, warstwa działań oraz warstwa wytworów, będących przedmiotem kulturowych działań. Każda z tych warstw może być traktowana różnorodnie. Może dotyczyć różnych zjawisk kulturowych i związanych z nimi funkcji. Charakterystyka różnych funkcji pozwala wyodrębnić odpowiadające im, poszczególne jej dziedziny (kategorie). Odrębność kategorii kultury, nie oznacza jednak ich wzajemnej izolacji. Zdaniem Kłoskowskiej (1981), kultura stanowi względnie zintegrowaną całość.

Badacze kultury, w ciągu ostatniego wieku (Malinowski, Radcliffe-Brown, Redfield, Linton, przedstawiciele szkoły Boasa – Kluckhohn, Kroeber, Wissler i inni, Popper, White, Weber, MacIver), wskazują na wiele podobieństw w poszczególnych kategoriach kultury. Różnice natomiast tkwią w ontologicznym rozumieniu i wartościowaniu poszczególnych dziedzin oraz uchwyceniu ewolucji tych dziedzin przez autorów. Chodzi też o zastosowanie różnych kryteriów taksonomicznych i różnych stanowisk tych samych dziedzin. Przedmiotem dalszych rozważań będą zatem, różne stanowiska wobec kultury, koncepcje i kategorie kultury, dominujące u wymienionych badaczy. Do celów takiej analizy nie potrzeba szczegółowego przeglądu wszystkich teorii. Zdaniem Czerwińskiego (1985), wystarczy przegląd stanowisk teoretycznych, charakterystycznych dla pewnych typów koncepcji kultury.

W podstawowych koncepcjach, które dominowały w analizach kultury wśród wcześniej wymienionych autorytetów dwudziestowiecznej antropologii kultury, wyraźnie zarysowano podział kultury na trzy główne kategorie: kulturę rzeczywistości (kulturę materialną), kulturę społeczną i kulturę symboliczną (kulturę wartości lub kulturę duchową).

Wśród koncepcji kultury, częściowo zbieżnych ze sobą, są podejścia Webera (1962), Mertona (1957) i MacIvera i Pege'a (1961). Jako pierwsi proponowali oni rozróżnienie „cywilizacji” i „kultury”. „Pogląd Webera sprowadza się w istocie do trójpodziału zjawisk społeczno-kulturowych na społeczeństwo, kulturę i cywilizację” (Kroeber 1989:366). Analizując kulturę i cywilizację, do tej pierwszej zaliczyć można: filozofię, religię i sztukę. Mianem cywilizacji weberowskiej określa się naukę i technologię, które istnieją niezależnie od kultury. Merton (1957) z kolei odróżnia kulturę „cywilizacyjną” od kultury „kulturowej”. Porusza przy tym aspekt obiektywności i subiektywności. Obiektywną według Mertona jest kultura „cywilizacyjna”, zaś subiektywną kultura „kulturowa”. MacIver i Page (1961) z kolei, wyróżniają „porządek” technologiczny, społeczny i kulturowy w obrębie tzw. „bytu świadomego”. Porządek technologiczny to nic innego jak cywilizacja, porządek społeczny jest adekwatny do kultury społecznej, porządek kulturowy obejmuje natomiast „funkcjonujące

oceny” i cele, dotyczące sztuki, filozofii, religii, tradycji, zwyczajów, a także tzw. „sposobów bycia”.

Podział na materialną i niematerialną dziedzinę kultury, popierają również uczeni Boasa: między innymi Kroeber, Kluckhohn, Wissler. Zwracają oni uwagę na kilka ważnych aspektów analizy kultury. Punktem wyjścia jest dla nich uznanie wartości za główny element kultury. Wartość, zdaniem Kluckhohna (1962), jest określana jako charakterystyczna dla grupy lub osobnika koncepcja odnosząca się do tego co godne pożądania. Istnieje jednak różnica między pożądaniem a dokonywanymi wyborami. Wartości wyznaczają wybory uznane za godne pożądania. Kroeber (1989), odnosił pojęcie wartości do twórczych, nieinstrumentalnych elementów kultury. Zdaniem Kłoskowskiej (1996), ów podział posłużył mu do rozróżnienia kultury rzeczywistości i kultury wartości. W skład pierwszej kategorii wchodzi działania, narzędzia i wytwory związane z produkcją, dystrybucją, usługami i konsumpcją dóbr z czynnościami ochronnymi i obronnymi zabezpieczającymi człowiekowi gatunek i jednostkę. Kategoria ta ma charakter kumulatywny. Drugi segment kultury ludzkiej, „wiecznie twórczy”, obejmuje sferę norm i wartości. Brak jednak przy tym, normatywnego stanowiska badacza. W wymienionych klasyfikacjach kultury, również u Kroebera (1989) wyodrębniona jest kategoria społeczna. Odnosi się ona do stosunków, ról i układów ludzi w ich wzajemnych powiązaniach. Wspomniany autor zaznacza, że trójpodział kultury na kulturę społeczną, rzeczywistości oraz kulturę wartości nie jest wyczerpujący. Poza continuum zostaje ponadto język i moralność a także moda.

Kategoria „kultura” stanowi do dziś temat kontrowersyjny. Szczególnie trudna do „usytuowania”, wśród pozostałych dziedzin, jest kultura symboliczna. Bywa ona utożsamiana i rozumiana po prostu jako kultura. Ta interpretacja wydaje się zrozumiała. Zdaniem Kłoskowskiej (1996:25) w życiu społeczeństwa ta kategoria odgrywa szczególną rolę, polegającą na „kumulacji i ekspresji jego swoistych doświadczeń, na utrwalaniu historycznych przeżyć i wzorów, dostarczaniu ich zewnętrznego wyrazu i sterowaniu dalszymi działaniami”. Symbole uczestniczą w każdej sferze życia ludzkiego. Istnieją w świecie bytu, działań, wartości, potrzeb, materii. Występują we wszystkich poziomach rozwoju społeczeństw, traktowane instrumentalnie bądź podmiotowo. Kultura symboliczna wyznaczana przez kryterium semiotyczne i aksjologiczne, dzieli się jeszcze na inne dziedziny, nie zawsze ściśle zamykające się w kategorii kultury symbolicznej. Podsystemami kultury symbolicznej są: religia, wiedza i nauka oraz sztuka i zabawa. Istnieją one jako systemy wyodrębnione ale nie zamknięte. Oprócz nich istnieją jeszcze inne rodzaje symbolów, nie mieszczące się w tych dziedzinach np. dotyczące rytuałów rodzinnych czy zawodowych, związane z kategoriami płci i wieku. Szczególnie interakcyoniści, symboliści, np. Mead

(1975), twierdzą, że tylko dzięki symbolom i umiejętnym ich odczytywaniu możliwa jest interakcja, podstawowy proces społeczny, utrzymujący istnienie społeczeństwa.

Stanowisko wobec kultury, wyraźnie różniące się od wcześniejszych, przyjmuje Popper (1972,1977). Nie sięga on ani do antropologicznych czy etnograficznych koncepcji, ani do semiotyki. Nie używa terminu „kultura”. Dzieli on kulturę na „trzy światy”, przyporządkowując im konkretne zjawiska kulturowe. Do „świata pierwszego” (Ś1) Popper włącza zjawiska materialne. Są tu zarówno zjawiska naturalne, jak i przedmioty będące produktami działań ludzi zorganizowanych w społeczeństwie. Wspomniany autor nie wyodrębnia w ten sposób natury od kultury. Procesy świadomości czy funkcje poznającego umysłu stanowią kategorię „świata drugiego” (Ś2) Sferę kultury symbolicznej czy duchowej określa mianem „świata trzeciego” (Ś3). Znaleźć w ni można: nauka, technologia, sztuka, literatura, różnorakie systemy teoretyczne, problemy, argumenty. Istnieje przy tym pełna autonomia Ś3 w stosunku do Ś1 i Ś2. Znaczy to, iż kultura symboliczna może się rozwijać niezależnie od fizycznej i psychospołecznej sfery kulturowej.

Powszechnie uważa się, jak twierdzi Tax (1972), że antropologia kulturowa osiągnęła swój wiek dojrzały w latach 1860-1890. Najbardziej interesujący jest fakt, że okres ten cechuje się wyraźnym obliczem teoriiotwórczym. Powstały wówczas syntezy stanowiące teoretyczną i metodologiczną podstawę dyscypliny. Kłoskowska (1982) zwraca uwagę na to, że w ostatnich dziesięcioleciach rozwinęły się nowe nurty etnografii, akcentujące rolę teorii w badaniu kultury. Ich przedstawiciele starają się włączyć empiryczne badania w ramy złożonych koncepcji humanistyki, szukają oparcia w dawniejszych lub nowszych filozoficznych teoriach, stosują coraz bardziej różnorodny aparat metodologiczny. Jak widać, kultura ciągle jest przedmiotem badań naukowców. Jest polem zainteresowań różnych dyscyplin naukowych. Stąd kultura jest rozumiana wieloznacznie i wielopłaszczyznowo w literaturze przedmiotu.

1.2. Kultura a wartości

Pojawienie się i rozwój terminu „wartość”, jak twierdzi Żygulski (1975), podobnie jak terminu „kultura”, wiąże się ściśle z charakterem rozwoju społecznego i myśli teoretycznej, z szerokim kręgiem spraw kultury dla których rozumienia słowo „wartość” stało się niezbędne. Problem wartości ma swoje odzwierciedlenie, między innymi, w rozważaniach filozoficznych, psychologicznych, socjologicznych i antropologicznych.

W podziałach proponowanych przez filozofów znajdujemy między innymi podział ze względu na dobra lub dobra naczelne (np. Spranger, Vaihinger). Innym, powszechnym według Żygulskiego (1972), sposobem klasyfikowania wartości jest przyporządkowywanie

wartości dwóm pojęciom filozoficznym: ducha i materii i nazywanie jednych „duchowymi”, a drugich „materialnymi”.

Z perspektywy psychologicznej, pojęcie wartości jest umieszczane wśród takich terminów, jak: potrzeby, aspiracje, motywy, normy. Taki charakter wartości prezentuje na przykład Young (1949), który określa je mianem związku idei i postaw, tworzących skalę preferencji dla celów czy działań.

Misztal (1980) uważa, że na gruncie socjologii ważne są inne klasyfikacje wartości. Dotyczą one ogólnych podziałów społeczeństwa i jego grup oraz instytucji, a także typów działalności ludzkiej. Socjologowie często zadają sobie pytanie: jakie wartości czy systemy wartości, charakteryzują określoną grupę czy kategorię społeczną? Bowiem w myśleniu socjologicznym, wartości muszą mieć funkcje społeczne.

Z punktu widzenia badań kultury, zdaniem wspomnianej autorki, wartości, to powszechnie pożądane dobra lub powszechnie uznawane przekonania o określonym charakterze. Znajdują one swoje odzwierciedlenie głównie w kulturze społecznej i symbolicznej. W pierwszej z nich, wartości ujmują się w kategoriach socjologicznych. Kultura symboliczna rządzi się nieco innymi prawami. Kulturowymi, jak twierdzi Misztal (1980), nazywamy te definicje interesującego nas pojęcia, które traktują je jako powszechnie pożądane dobra lub powszechnie uznawane przekonania o określonym charakterze.

Rozważania nad wartościami, jako elementu kultury, podejmuje wielu autorów: Parsons (1969), Lipset (1957), Merton (1957), Kluckhohn (1956), Redfield (1962) i inni. Co więcej, czynią oni (wymienieni) wartość podstawowym pojęciem swoich koncepcji kultury. Różnica tkwi w odmiennym rozumieniu wartości, co czyni ten termin mało ostrym i trudnym do zdefiniowania.

Wielość znaczeń terminu „wartość” skłania do zastanowienia się nad zasadami, według których można by pogrupować poszczególne znaczenia tego terminu. Poznanie wszystkich klasyfikacji terminu wartości jest bardzo trudne i praktycznie niemożliwe. „Nie ma takiej konwencji ani takiej teorii, która przesądzałaby lub choćby dominowała w sposobach jego rozumienia, która określałaby jednoznacznie zakres i znaczenie terminu wartość” (Golka 1992:111).

Z pośród wielu typologii interesującego nas pojęcia, najbardziej trafne będzie odwołanie się do holistycznej i obszernej klasyfikacji dokonanej przez Misztal (1980). Jej podział na psychologiczny, socjologiczny i kulturowy charakter pojęcia „wartość” w dużej mierze odpowiada aktualnym rozważaniom. Autorka jako kryterium klasyfikacji terminu, przyjmuje związek interesującego nas pojęcia z jednostką, społeczeństwem lub kulturą.

Kategoria psychologiczna daje się wyraźnie określić. Wartości są w niej traktowane jako zjawiska psychiczne, choć jak się okaże w dalszych rozważaniach i tutaj wystąpią pewne niejednoznaczności. O wiele więcej problemów nastręczają kategorie: socjologiczna i kulturowa. Rozróżnienie zjawisk społecznych i kulturowych jest bardzo trudne i kontrowersyjne. Chociażby dlatego, że jedną z przyjętych kategorii kultury jest właśnie kategoria społeczna. W zainteresowaniu systemami wartości w kulturze badacze, np. Redfield (1962) widzą cechę wspólną dla antropologów kulturowych i socjologów. Choć, jak pisze Kłóskowska (1969:342), „dla antropologa struktura społeczna stanowi tylko część kultury podczas gdy dla socjologa kultura pozostaje zwykle czymś pojęciowo zależnym od struktury społecznej lub tkwiącym w tej strukturze”.

Definicje o charakterze socjologicznym, zdaniem Misztal, wyróżnia miejsce wartości w kontekście grupy społecznej, określonej roli bądź zbiorze ról pełnionych przez ludzi. Autorka wyraźnie odrzuca definicje nie związane z pojęciami: jednostka, społeczeństwo, kultura. Za taką uważa (najobszerniejszą na terenie socjologii), zdaniem Koralewicz-Zębik (1974), definicję Adlera (1956). Wyróżnia on cztery podstawowe stanowiska w socjologii określające wartości, wraz z rodzajami przysługującymi im bytów. Przyjrzyjmy się tej typologii (tabela 1).

Ujęcie wartości według Adlera, jak określa Koralewicz-Zębik (1974:27), ma na celu eliminację terminu wartości, jako terminu niepłodnego teoretycznie. Oprócz tych czterech koncepcji, wspomniany autor zajmował się również „mieszanymi” stanowiskami, łączącymi powyższe kategorie.

Tabela 1. Główne sposoby definiowania wartości według Adlera

Czym są wartości?	Jakiego rodzaju byty im przysługują?
1. Absoluty istniejące w umyśle Boga, wieczne idee.	1. Niezależne byty tkwiące w przedmiotach lub poza nimi.
2. Składniki przedmiotów materialnych i niematerialnych.	2. Nierozerwalnie związane z przedmiotami jakości lub ich atrybuty.
3. Działania.	3. Byt działań.
4. Nośniki jednostki ludzkiej.	4. Wytwór biologicznych potrzeb lub nabytych cech świadomości człowieka.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Adler, 1956.

Do pierwszej z wymienionych grup można zaliczyć definicję następujących socjologów: Furfeya (1953) i Sorokina (1946). Preferują oni sięgnięcie do wartości przez pryzmat wiary, intuicji i spekulacji rozumowej.

Druga koncepcja ujmująca wartość jako nierozdzielnie związaną z przedmiotami, bliska jest definicji Parka i Burgessa (1924) oraz Lintona (1948). Ujmują oni wartość jako tę, która tkwi w przedmiocie. Wystarczy ją jedynie odkryć. Takie rozumienie wartości poszerzył Becker (1950) twierdząc, iż wartość w przedmiocie istnieje wówczas gdy nabierze ona znaczenia, będzie przejawem pożądanego czy zainteresowania.

Traktowanie wartości jako działań (trzecia kategoria) to własna koncepcja Adlera (1956: 278). Wspomniany autor twierdzi, iż „to co ludzie mówią, jest tym, co chcą powiedzieć, to, co ludzie robią, jest tym, co chcą robić”. Tożsamość wartości i działań, pozwala według autora na zrezygnowanie ze stosowania pierwszego z pojęć. Dla niego pojęcie wartości to termin psychologiczny, niepotrzebny w socjologii.

Czwarta kategoria zakładająca, że nosicielami wartości są ludzie posiada wiele odmian. Może być ona tożsama z szacunkiem, postawą czy normą. Jest to podejście psychologiczne traktujące wartości jako pewne stany wewnętrzne i przeżycia. Do tej grupy można zaliczyć wspomnianą już definicję Younga (1949:110), który twierdzi, iż wartości są „połączeniem idei i postaw, które nadają skale preferencji albo priorytetu motywom i celom, jak również sposobowi działania od motywu do celu”.

Wróćmy jednak do klasyfikacji definicji wartości według Misztal. Do autorów socjologicznych definicji terminu autorka zalicza: Thomasa i Znanieckiego (1976), Kluckhohna (1962), Rokeacha (1972), Krecha i Crutchfielda (1962) oraz Parsonsa (1969).

Pierwsze systematyczne omówienie terminu wartości, jakiego dokonali Thomas i Znaniecki, znajduje zastosowanie w wielu dyscyplinach naukowych. Zarówno na gruncie ogólnych teorii, jak socjologiczno-antropologiczna czy teoria działań społecznych, jak również takich szczegółowych teorii jak socjologia kultury, socjologiczno-antropologiczna teoria kultury. Definicja ta brzmi następująco: „Przez wartość społeczną rozumiemy wszelki przedmiot posiadający empiryczną treść, dostępną członkom grupy społecznej oraz znaczenie, wskutek którego jest on lub może być obiektem działalności” (Thomas, Znaniecki 1976:56). Dla analizy wartości jako elementu kultury definicja ta jest niezwykle cenna. Wartości w teorii Thomasa i Znanieckiego mają charakter kulturowy. Społeczne ramy zachowania, jak twierdzi Misztal, do których autorzy zaliczają normy prawne, normy wychowania, zwyczaje, obowiązujące przekonania, tworzą grupę obiektywnych faktów kulturowych o charakterze normatywnym. Normy te powstają z dwóch podgrup socjologicznych definicji wartości: wartości – przedmiotów i wartości – postaw.

Do kategorii wartości o charakterze socjologicznym zostaje zaliczona również definicja Kluckhohna. Jest ona jedną z częściej akcentowanych definicji wartości w literaturze nauk społecznych, jak pisze Williams Jr (1968). Według Kluckhohna (1962:395) „wartość jest

sprecyzowaną lub dającą się wywnioskować koncepcją tego, co godne pożądania (*desirable*), charakterystyczną dla jednostki lub grupy i wywierającą wpływ na wybór spośród dostępnych sposobów, środków i celów działania”. Kluckhohn nie przyjął jednej klasyfikacji wartości. Wyróżnił osiem wymiarów ich zróżnicowania (Kluckhohn 1962:413-421), o których piszemy w dalszej części pracy.

Do socjologicznych definicji wartości zalicza się również ujęcie Krecha i Crutchfielda (1962:349). Według nich „wartość jest szczególnie ważnym rodzajem przekonań, podzielanych przez członków społeczeństwa lub przez przedstawicieli różnych pozycji w społeczeństwie dotyczących tego, co jest godne pożądania (*desirable*) dobre lub co powinno być. Socjologiczne w tej definicji są wartości grupowe, na które autorzy zwrócili uwagę jako jedni z nielicznych w tej kategorii omawianego pojęcia.

Próba wyjaśnienia znaczenia terminu wartości przez Misztal, prowadzi do wyodrębnienia wymienionej wcześniej **grupy pojęć kulturowych**. Autorka dzieli je na trzy podgrupy. Pierwsza traktuje wartości jako „przedmioty pożądane przez większość lub wszystkich członków danego społeczeństwa” (Misztal 1980:40). Znajdujemy tutaj definicję Goldschmidta, który w celu wyjaśnienia interesującego nas pojęcia używa greckiego słowa *arete*, które oznacza „te cechy osoby, warunków i pozycji, które odróżniają człowieka honoru od człowieka przeciętnego (*run of the mill*), a zatem cechy, które są dezyderatami, celami, nadziejami i oczekiwaniami każdej pozytywnej jednostki w systemie kultury” (Goldschmidt 1953:287). Wspomniany autor ogranicza pojęcie wartości do trzech elementów: statusu, roli i symbolicznych przedstawień. Składniki te występują zawsze łącznie, co ułatwia identyfikowanie „człowieka honoru” pozostałym członkom społeczeństwa. Ponadto Goldschmidt wypowiada się o wartości jako systemie. Podejście takie prezentuje wielu autorów m.in. wspomniani Kroeber, Kluckhohn, Parsons czy Lee (1959).

Druga podgrupa kulturowych definicji wartości według Misztal (1980:42) zawiera te określenia „zgodnie, z którymi wartości stanowią powszechnie w danym społeczeństwie akceptowane przekonania o charakterze egzystencjonalno-normatywnym. Przedstawicielem takiego podejścia jest omawiany już Kluckhohn, dla którego, jak zwraca uwagę Kłoskowska (1969), wszystkie kultury ludzkie zbudowane są wokół problemów związanych z pewnymi podstawowymi wartościami regulującego stosunek człowieka wobec natury, wobec innych ludzi i wobec samego siebie. Charakter egzystencjonalno-normatywny przekonań odnosi się tzw. orientacji wartościujących, które według Kluckhohna (1962) oznaczają pojęcia o naturze, miejscu człowieka w przyrodzie, stosunku człowieka do człowieka i o tym co godne i niegodne pożądania w otoczeniu społecznym i w stosunkach międzyludzkich.

Ostatnia podgrupa omawianego terminu traktuje wartości jako normatywny element powszechnie podzielanego systemu symboli, stanowiący podstawę wyborów określonych przedmiotów, działań i przekonań. Znajdą się tu definicje Parsonsa (1951) i Lee (1959). Niezwykle ważna dla naszych rozważań, wymagająca rozwinięcia oraz dłuższej refleksji jest pierwsza z nich. Parsons ideę wartości wiąże ze sferą kultury, kładąc nacisk na cechy strukturalne danego społeczeństwa. U wspomnianego autora wartości są czynnikiem stabilizującym, integrującym i kontrolującym zachowania jednostek i grup. To dzięki wartościom działanie jednostek staje się sensowne. Zdaniem Parsonsa, w każdym społeczeństwie można odkryć dominujący układ wartości i wzorów, który determinuje pozostałe. Koniecznym jest, według wspomnianego autora, uchwycenie tej hierarchii oraz systemu i zasięgu wartości dla określenia podstawowych cech strukturalnych danego społeczeństwa i zrozumienia życia społecznego. Określone kulturowo wartości stają się wartościami wyznawanymi przez członków społeczeństwa w skutek działania mechanizmów socjalizacji i kontroli. Pierwsze z nich zapewniają internalizację wspólnych wartości przez członków zbiorowości. Drugie to sankcje stosowane w przypadku, gdy zawiodą procesy socjalizacji. Proces instytucjonalizacji odbywa się za pomocą mechanizmu ról. „Wartości definiują rolę, a co za tym idzie, prawa i obowiązki osób je wykonujących poprzez określanie wyborów właściwych alternatyw z układu zmiennych” (Misztal 1980:175). Układ zmiennych odgrywa bowiem u Parsonsa ogromną rolę. Służy między innymi do opisu i analizy kultury czy analiz porównawczych różnych systemów społecznych. Na układ zmiennych składają się pary alternatyw np. uniwersalizm-partykularyzm czy przypisanie-osiąganie. Połączenie tych wartości daje w rezultacie konkretne wzory, z których jeden, o czym już była mowa, jest dominujący. Podstawowe cechy strukturalne społeczeństwa amerykańskiego określane są na przykład przez wzór uniwersalistyczno-osiągnięciowy. Naczelną wartością wyznawaną przez Amerykanina jest dążenie do osiągnięć. Poza sukcesem zawodowym ważne dla kultury amerykańskiej są także wartości: współzawodnictwo, niezależność, odpowiedzialność i fachowość (Parsons 1969).

Zbliżone poglądy na temat mechanizmów funkcjonowania i teoretycznych postaw analizy systemów wartości prezentują Lipset (1961) oraz Merton (1957). Według wspomnianych autorów, analiza wartości dominujących musi być prowadzona równocześnie także na poziomie kultury. Nacisk kulturowy, jak twierdzi Merton, nie oznacza konieczności rzeczywistej akceptacji danej wartości przez wszystkich członków społeczeństwa. Ważne natomiast jest ich propagowanie przez środki masowego przekazu. Rozbieżność wartości wyznawanych i propagowanych może prowadzić do negatywnych następstw. Merton określa

je mianem anomii i dewiacji. Zjawiska te powstają w przypadku niedopasowania kultury i struktury społecznej danego społeczeństwa.

Lee (1959), będący przedstawicielem reprezentującym ostatnią podgrupę wartości o charakterze kulturowym, odróżnia wartość (część systemu kulturowego) od wartości (jednostki). Pierwszy rodzaj wartości bezwzględnie należy do tej podgrupy. Drugi natomiast, traktuje o wartości w kontekście psychologicznym. Wspomniana autorka dochodzi do wniosku, że kulturowe podejście jest bezpośrednio związane z podejściem psychologicznym.

Definicje o charakterze psychologicznym są najbardziej liczne w klasyfikacji Misztal. Dzieli się aż na pięć podgrup.

Pierwsza podgrupa traktuje wartości jako zjawiska psychiczne o charakterze poznawczym, utożsamianym z pojęciem „postawa”. Znajdujemy tutaj definicje: Younga (1949), Bema (1970), Campbella (1963), Jonesa i Gerarda (1967). Na przykład według Bema (1970:63) wartość jest „pierwotnym wyborem lub pozytywną postawą względem pewnych stanów docelowych (jak równość, zbawienie, poczucie własnej godności lub wolność), lub pewnych szeroko pojętych sposobów postępowania (jak odwaga, uczciwość, przyjaźń lub czystość moralna)”.

Druga podgrupa obejmuje te definicje, które traktują wartości jako przekonanie jednostki o charakterze normatywnym. Pozwalają na umieszczenie wartości w centrum ogólnego systemu wartości jednostki. Do autorów tak rozumiejących wartość zaliczono Rokeacha (1972), jedno z określeń wartości Parsonsa (1969) oraz Lee (1959). Definicję tego ostatniego Misztal zakwalifikowała również do kategorii kulturowej.

Trzecią podgrupę definicji rozważanego pojęcia stanowią te określenia, które łączą pojęcie wartości z oceną dokonywaną przez innych ludzi z punktu widzenia zdrowia psychicznego jednostki. Takie definicje sformułowali m.in. Maslow (1959). Wartości jako elementy wywołujące i zaspokajające potrzeby jednostek składają się na czwartą podgrupę definicji wartości. Koniecznym jest wymienienie w tej kategorii definicji Lintona (1975) oraz polskich przedstawicieli: Znanięckiego (1920) i Ossowskiego (1967), o których będzie mowa w dalszej części książki.

Ostatnią z wymienionych podgrup określeń terminu o charakterze psychologicznym jest ta, w której utożsamia się wartość z działaniem. Takie definiowanie wartości jest charakterystyczne dla Skinnera (1961:576), który twierdzi, iż „wartość jest po prostu sposobem opisywania tego, co bezpośrednio lub na dłuższą metę oddziałuje na człowieka jako wzmocnienie”.

Analizowanie wartości w kategoriach psychologicznych jest ważne również dla polskich przedstawicieli – badaczy kultury. Takie ujęcie wartości w literaturze rodzimej

reprezentuje Grzegorzycy (1971) i Ossowski (1967). Obaj analizują wartości jako zjawiska psychiczne. Grzegorzycy (1971:24,29), odrzuca przy tym jednoznacznie stanowisko o wartości jako rzeczy. Wspomniany autor twierdzi, że „wartość to fakt o pewnej wewnętrznej strukturze. Jest to wyobrażone przez jednostkę przeżycie psychiczne, związane przez nią z zajściem w rzeczywistości stanu nagrody. Inaczej ujmując, jest to wyobrażone przeżycie pozytywne, związane z zajściem w rzeczywistości określonego stanu rzeczy”. Oprócz takiego rozumienia interesującego nas terminu, Ossowski wskazuje, iż wartości mogą występować w dwu odmianach. Pierwsza – wartości odczuwane i druga – wartości uznawane. Jak wskazuje nazwa pierwsza odmiana wartości opiera się na uczuciach, druga na przekonaniach. Wspomniany autor (1967:73) podkreśla przy tym, że „wartość uznawana jest funkcją wartości odczuwanej”. Autor wskazuje w ten sposób na istniejący między tymi wersjami związek. Przy czym wartości uznawane, jak twierdzi Koralewicz-Zębik (1974), odznaczają się większą trwałością niż wartości odczuwane. Ponadto są łatwiejsze do zbadania, gdyż jednostka przyznaje się do nich w różnego typu sytuacjach społecznych.

Kocowski (1982), również odnosi wartości do kategorii psychicznych. Są one czynnikiem integrującym psychosystem (osobowość) tzn. mechanizmy emocjonalno-popyłdowe, postawy oraz cele życiowe. Kocowski (1982:275) twierdzi, że „indywidualny system wartości może być mniej lub bardziej zgodny z repertuarem celów nadrzędnych”. Ponadto system wartości nie musi się pokrywać z systemem potrzeb.

Analiza próba klasyfikacji wartości przez Misztal, dowodzi, że pojęcie to należy rozumieć wielopłaszczyznowo. Definicja jednego autora (np. Parsonsa, Younga czy Kluckhohna) ma charakter zarówno psychologiczny, socjologiczny jak i kulturowy. Wskazuje to na wzajemną zależność między poszczególnymi kategoriami definicji.

Nieco inną klasyfikację wartości podaje Kloska (1982). Dzieli ona definicję wartości na cztery grupy: relatywistyczne, subiektywistyczne, instrumentalne, kulturowe. Wartości w ujęciu Parsonsa, jak twierdzi Kloska (1982), należy zakwalifikować do podgrupy pojęć instrumentalnych. Kładą one nacisk na to, czemu służą wartości (np. kryteria, standardy, wzory, zasady, mierniki). Z kolei definicję Kroebera (1989), należy rozumieć, zdaniem wspomnianego autora, jako zmienną o charakterze kulturowym. Cechuje ją lokowanie wartości w rzeczywistości kulturowej. Zaś same wartości jako elementy kultury nie są odnoszone do konkretnych jednostek. Kroeber, jak wiadomo umiejscawia wartości w „kulturowej” dziedzinie kultury. Wspomniany autor pisze: „Odrębność kulturowa, którą kontynuuje cywilizacja, opiera się na wyrażonym obiektywnie systemie wartości subiektywnych” (Kroeber 1989:365). Do definicji relatywistycznych Kloska (1982) zalicza te, w których przyjmuje się, że cecha bycia wartością jest relatywną cechą przedmiotu, zależną

od cechy podmiotu np. jego zainteresowania, korzyści, aprobowania, cenięcia, pragnienia, uwagi, celu itd. Przykładem może być definicja Reutera (1965), który wartości określa mianem „jakiegokolwiek przedmiotu pożądanego lub cenionego przez ludzi”. Definicjom subiektywistycznym służy utożsamianie wartości z cechami podmiotów i słuzenie owym podmiotom. Golka (1992) jako przykład takiej definicji podaje określenie Morrisa (1968:24). Według wspomnianego autora „termin „wartość” odnosi się do właściwych istotom żywym tendencji lub dyspozycji do preferowania raczej pewnych przedmiotów niż innych”.

Także wielu polskich antropologów i socjologów wypowiadało się na temat wartości czy systemu wartości w kulturze. Znaniecki (1971:11) pisał, że „kultura ludzka składa się z niezliczonych systemów wartości, odrębnych układów dynamicznych, prostych i złożonych, małych i wielkich, krótkotrwałych i trwających przez stulecia. Pomiedzy tymi systemami zachodzą wprawdzie liczne procesy wzajemnego oddziaływania, lecz ze względu na niektóre związki swych elementów każdy z nich stanowi zamkniętą w sobie całość”. Systemy te, jak podkreśla Golka (1992), tworzą kompleks kulturowy, wśród zbiorowości ludzi, czyniąc, zdaniem Znanieckiego tzw. wspólnotę kulturową. Rozumienie kultury jako systemu wartości bliskie jest również Kmicie (1985:36), który określa ją następująco: „Kulturą w znaczeniu węższym (symbolicznym) danej grupy (kulturowej) nazwiemy ogół charakterystycznych dla niej porządków wartości oraz zespół aktualizowanych przez nie systemów reguł kulturowych”. Podział kultury oparty na podziałach wartości widoczny jest również u Żygulskiego (1975) i Borowskiego (1986).

W każdej wspólnocie kulturowej, a tym samym w każdym systemie wartości występują zróżnicowania, a nawet konflikty. Jedne wartości są bardziej dominujące, inne mniej. Istnieją sprzeczności między samymi wartościami, ze względu na ich substytucyjność oraz między wartościami a ludzkimi zachowaniami. Nie sprzyja to, a wręcz utrudnia identyfikowanie wartości z daną kulturą. Świat wartości jest światem złożonym. Składa się z wielu poziomów, elementów i aspektów. System wartości jest pewnym zhierarchizowanym układem. O hierarchii wartości piszą m.in. Siciński (1976), Ziemiński (1981), Rickert (1914), Kluckhohn (1962).

Siciński pisze między innymi o układzie wartości wewnątrz systemu np. wewnątrz grupy społecznej lub jednostki. Hierarchia tego układu wynika, zdaniem Golki, z tzw. logicznej hierarchii potrzeb. Obejmuje ona cztery poziomy (Siciński 1976:38):

- wartości określone potrzebami, których niezaspokojenie prowadzi do unicestwienia danego systemu,
- wartości określone potrzebami, których niezaspokojenie prowadzi do niemożliwości pełnienia przez dany system pewnych jego funkcji,

- wartości określone potrzebami, których niezaspokojenie prowadzi do zakłóceń w pełnieniu przez system określonych funkcji,
- wartości określone potrzebami, których niezaspokojenie wywołuje zakłócenia w rozwoju danego systemu.

Rickert również rozumiał świat wartości jako układ hierarchiczny, z tym, że nieco bardziej ograniczony. Obejmuje on trzy stopnie:

- wartości indywidualne – subiektywne,
- wartości ogólnie – subiektywne,
- wartości obiektywne.

Można wymienić również hierarchiczną klasyfikację Alberta (1968), w której każdą wartość można określić poprzez jej stosunek do wartości nadrzędnej. Hierarchię tego układu wyznaczają cztery stopnie:

- „byty oceniane” – wszystko co oceniamy za pomocą kategorii semantycznych, jako korzystne, niekorzystne, złe, dobre,
- „jakości normatywne” – zjawiska mało konkretne, mające charakter idealnych wzorców np. cnota, zło,
- wartości instrumentalne w stosunku do wartości nadrzędnych określające to, co w zbiorowości jest pożądane i uważane za korzystne,
- wartość nadrzędna – fundament systemu.

Jedną z najbardziej obszernych klasyfikacji wartości jest typologia Kluckhohna (1962). Sklasyfikował on wartości w ośmiu wymiarach (tabela 2).

Tabela 2. Wymiary wartości według Kluckhohna

Wymiar wartości	Komponenty wymiaru
1. Wymiar modalności.	<ul style="list-style-type: none"> • wartości pozytywne i negatywne,
2. Wymiar treści.	<ul style="list-style-type: none"> • wartości estetyczne, poznawcze i moralne,
3. Wymiar intencji.	<ul style="list-style-type: none"> • wartości instrumentalne, • wartości – cele,
4. Wymiar ogólności.	<ul style="list-style-type: none"> • wartości specyficzne, • wartości tematyczne, • wartości uświadamiane i społecznie akceptowane, • wartości implikowane,
5. Wymiar intensywności (określony siłą działania wartości).	<ul style="list-style-type: none"> • wartości kategoryczne, • wartości preferencyjne, • wartości hipotetyczne,
6. Wymiar uzewnętrznienia.	<ul style="list-style-type: none"> • wartości uświadamiane i społecznie akceptowane, • wartości implikowane,

7. Wymiar zakresu.	<ul style="list-style-type: none"> • wartości idiosynkratyczne, • wartości osobiste, grupowe, • wartości uniwersalne,
8. Wymiar organizacji.	<ul style="list-style-type: none"> • wartości izolowane, zintegrowane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Golka, 1992 za: Kluckhohn, 1962.

Rozważania na temat wartości w kulturze i odwrotnie, analizowanie kultury jako systemu wartości jest niewątpliwie skomplikowane. Wynika to z trudności określenia samej rzeczywistości kulturowej, z którą pojęcie wartości jest ściśle związane. Można powiedzieć, że w dziedzinie kultury nie znajdujemy niczego, co byłoby poza sferą wartości. Związek między kulturą a wartością jest tak bliski, że podziały kultury oparte są na podziałach wartości.

Poznanie społeczeństwa i jego kultury wymaga poznania ich wartości. Mogą one dotyczyć różnych elementów rzeczywistości społecznej: kategorii społecznych czy zbiorowości, jednostek czy grup społecznych. Nasuwa się pytanie. Czy wartości jednostek są podsystemem wartości grup? A te, czy składają się na system wartości większej zbiorowości?

Za główne zagadnienie w socjologicznej problematyce wartości uznaje się nabywanie wartości przez jednostkę drogą socjalizacji i internalizacji (Jałowiecki 1978). Niezbyt jasne są natomiast mechanizmy przekazywania wartości od jednostek do grup.

Analizowanie wartości jako zmiennej psychologicznej, socjologicznej i kulturowej wydaje się czynić system wartości chaotyczny i niejasny. To prawda, że tak szerokie rozumienie terminu czyni system bogatym, różnorodnym i złożonym.

Jednak, jak twierdzi Golka (1992), świat wartości i ich układów przejawia pewne mniej lub bardziej wyraźne prawidłowości i regularności. Pojawia się w nim określona gradacja i hierarchia. Na ten porządek w systemie wartości wpływa szereg czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Jedne mają duży wpływ na jednostkę inne mniejszy. Jedne są odbiciem systemu wartości grupy inne nie. Będzie o tym mowa w dalszej części książki.

1.3. System wartości jednostek i grup społecznych

Jak już wspomniano, poznanie określonej społeczności i jej kultury wymaga zaznajomienia się z systemem wartości tej społeczności. System ten może dotyczyć różnych elementów rzeczywistości społecznej, w tym jednostek i grup społecznych. Z jednej strony wartości jednostki ludzkiej, jako istoty społecznej są modyfikowane i utrwalane pod wpływem grupy, do której ona należy. Z drugiej zaś, utrwalone w kulturze danej grupy wartości, wyznaczają specyfikę procesu socjalizacji i zachowań grupy.

Jakie są zatem różnice między systemem wartości grupy społecznej i systemem wartości jednostki? Jakie są powiązania między tymi systemami? Czy systemy te są zbieżne i w jakim stopniu? Golka (1992) stawia hipotezę, że system wartości jednostki jest odbiciem systemu wartości grupy. Autor wyróżnia tutaj cztery przypadki:

1. System wartości jest tożsamy z typowymi systemami jednostkowymi.
2. System wartości grupy jest sumą najczęściej przejawiających się pojedynczych najważniejszych wartości w systemach jednostkowych.
3. System wartości grupy przejawia się jedynie jako wzór idealny i może całkowicie różnić się od poszczególnych systemów jednostkowych.
4. System wartości grupy cechuje jedna tylko wartość dominująca (w wyborach jednostkowych).

Zacznijmy jednak od rozważań nad grupą społeczną. Pojęcie grupy społecznej szeroko stosowane jest w socjologii i psychologii społecznej od około stu lat. Przez grupę rozumiemy wszelki zbiór istot ludzkich między którymi pojawił się stosunek społeczny, a dokładniej – co najmniej trzy osoby, oddziałujące na siebie nawzajem (MacIver i Page, 1961; Szczurkiewicz, 1970; Szczepański, 1970; Znaniecki, 1971; Simmel, 1955; Merton, 1968; Sztompka, 1972; Szmataka, 1993 i inni). Wszystkie grupy są zbiorowościami, lecz zbiorowości nie są grupami. Zbiorowości są jednak, jak pisze Wątroba (1998), potencjalnymi grupami. Wspomniany autor (1998:134-135), zaznacza, że „wspólna podstawa wartości może ułatwić powstawanie trwałych interakcji społecznych pomiędzy częściami zbiorowości”. Słuszne będzie stwierdzenie, że zbiór jest kategorią czysto statystyczną, podczas gdy grupa to kategoria socjologiczna.

Uczniowie Lewina, jak pisze Mika (1984:58), – Cartwright i Zander formułują ogólne zasady, na których ich zdaniem, oparta jest nauka o grupach:

1. Grupy są zjawiskiem społecznym

Przez całe życie należymy do jakiejś grupy: rodzinnej, rówieśniczej, grupy w klasie szkolnej, zawodowej itd. W miarę indywidualnego rozwoju jednostki zwiększa się ilość grup do których należy. Można przypuszczać, że liczba grup, których jesteśmy członkami jest wskaźnikiem aktywności społecznej jednostki. Związane są z tym konflikty ról w grupach, które przeżywamy na co dzień, a w szczególności w sytuacjach kryzysowych czy dramatycznych.

2. Grupy wywierają bardzo silny wpływ na swoich członków

Tutaj wyłania się koncepcja grup odniesienia. Według Hymana (1962), to takie grupy, w stosunku do których oceniamy swój status (pozycję w społeczeństwie). Z jednej strony stanowi ona podstawę do porównania, a z drugiej źródło akceptowanych przez nas postaw,

ocen i norm. Istnieją też negatywne grupy odniesienia, przez porównanie z którymi odrzuca się określone wartości, postawy i normy.

3. Wpływ grupy na jednostkę może być pozytywny bądź negatywny

Koncepcja ta ma charakter wartościujący i nie jest istotna dla podejmowania badań naukowych.

4. Wyniki badań nad małymi grupami mogą pozwolić na zwiększenie pozytywnych wpływów grupy na jednostkę i na zmniejszenie wpływów negatywnych

Istnieje wiele rodzajów grup, wyodrębnionych na zasadzie różnych kryteriów. Do najczęściej wyróżnianych grup Stankiewicz (1995) zalicza grupy: pierwotne i wtórne, genetyczne, terytorialne, kulturalne, współistniejące i krzyżujące się, obce i własne, otwarte i zamknięte, małe i duże, utworzone refleksyjnie i powstałe spontanicznie oraz celowe. Bardzo często jednostka należy do kilku spośród tych rodzajów grup. Ludzie przyłączają się do grup ze względu na korzyści płynące z tego przyłączenia (tabela 3).

Tabela 3. Dlaczego ludzie przystępują do grup?

Przyczyna	Korzyści
Bezpieczeństwo	Dzięki przynależności do grupy, ludzie mogą zmniejszyć niebezpieczeństwo związane z osamotnieniem. Ludzie należący do grupy czują się silniejsi, mniej wątpią w siebie, są odporniejsi na groźby.
Pozycja	Przynależność do grupy uważanej przez innych za ważną zapewnia uznanie i prestiż jej członkom.
Wysoka samoocena	Grupy mogą zapewnić swoim członkom poczucie wysokiej wartości. To znaczy, że oprócz prestiżu w oczach ludzi spoza grupy, członkostwo może także dać członkom grupy poczucie własnej wartości.
Przynależność	Grupy mogą zaspokajać potrzeby społeczne. Ludziom sprawiają przyjemność stałe wzajemne kontakty wynikające z przynależności do grupy. Dla wielu ludzi takie kontakty w miejscu pracy są podstawowym sposobem zaspokajania potrzeby przynależności.
Siła	To, czego nie da się osiągnąć na własną rękę, często staje się możliwe dzięki działaniu grupy. Liczebność grupy daje jej siłę.
Osiągnięcie celów	Niekiedy trzeba więcej niż jednej osoby do wykonania określonego zadania – trzeba kojarzyć uzdolnienia, wiedzę albo władzę, żeby wykonać określoną pracę. W takich wypadkach kierownictwo korzysta z grup formalnych.
Realizowanie własnych wartości	Praca w grupie pozwala jej członkom realizować preferowane przez siebie wartości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Robbins, 1998.

W naszych rozważaniach skoncentrujemy się na tym, że praca w grupie pozwala jej członkom realizować preferowane przez siebie wartości. Dla istnienia grupy istotne są również, zdaniem Szczepańskiego (1970): zasada odrębności, organizacja wewnętrzna,

świadomość „my”. Wszystkie wymienione elementy wyróżniają grupę społeczną od innych zbiorowości i opierają się na **systemie wartości grupy**. Inne elementy konstytutywne grupy (wzór społeczny, więź społeczna, spójność grupy) również mają swoje źródło w systemie wartości.

W każdej grupie społecznej występuje dążenie do ciągłości i trwałości oraz wspomnianej odrębności. Zgodnie z tym co pisze Sommer (1998), każda grupa społeczna dąży do osiągnięcia stanu integracji normatywnej. Stan ten jest jednym z warunków skuteczności działania grupy i jej instytucji. Do integracji normatywnej wspomniany autor zalicza (1998:28):

- integrację kulturalną, oznaczającą stan zgodności (lub jej brak) między wzorami kulturowymi, występującymi w danej grupie a wzorami kulturowymi alternatywnymi, uznanymi przez pewne odłamy członków danej grupy; integracja kulturalna mierzy zgodność (rozbieżność) w dziedzinie wzorów kultury,
- integrację normatywną, oznaczającą stopień zgodności wartości i norm, którymi kierują się poszczególni członkowie grupy z normami i wartościami akceptowanymi w danej grupie.

Sommer (1998:29) sprowadza je do jednej płaszczyzny: integracji normatywnej. Rozumie ją jako „stan i stopień, w jakim systemy wartości uznawane przez członków grupy i ich zachowania są zgodne z systemami wartości i wzorami zachowań obowiązującymi w danej grupie”. Szerzej będzie o tym mowa w kolejnym podrozdziale dotyczącym norm.

W kontekście naszych aktualnych rozważań o systemie wartości jednostek i grup społecznych, istotne są dwa rodzaje działań, które grupy podejmują aby osiągnąć stan integracji normatywnej (Mika, 1984).

- **poprzez proces interioryzacji**, tj. takie oddziaływanie na członków grupy, aby przyjęli oni wartości formułowane i uznawane przez grupę za swoje, aby włączyli je do swego systemu wartości, którym się kierują, a przez to przyjęli też normy i wzory zachowań z nich wynikające; interioryzacja (zwana też indokryncją) obejmuje różne rodzaje oddziaływań, stosowanych przez takie instytucje grupy, jak informacja, nauczanie, wychowanie, propaganda,
- **w drodze tzw. symbolizacji wartości i norm grupowych**, tj. poprzez ich przedstawienia i upowszechnianie w formie różnego rodzaju symboli, znaków, obrazów itp., tak aby stawały się bodźcami czy okazjami sprzyjającymi uzgadnianiu przez jednostki swych wartości i wzorów zachowań z uznanymi przez grupę za obowiązujące czy też pożądane; symbolizacja ma za zadanie przypominać wartości grupowe i wzory

zachowań, ma utrzymywać związki emocjonalne z nimi, wpływać szczególnie na komponent emocjonalny postaw ludzi.

System wartości w grupie może jednak ulegać zmianom. Ma to miejsce szczególnie w grupie heterogenicznej. Na skutek zmian grupa bądź ulega nieznacznym przeobrażeniom, bądź w przypadku zmian daleko idących, ulega niszczeniu. Golka (1992) twierdzi, że niszczenie to polega na przekraczaniu granicy, którą jest tożsamość grupy i jej kultura. Zmiany o których mowa, mogą być spowodowane czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Do pierwszych z nich należą elementy wiążące się z rozszerzeniem i intensyfikacją kontaktów z innymi grupami i w związku z tym z innymi wartościami. „Otwarcie, wzmożone kontakty, atrakcyjność innych wartości sprawiły, że musiała zniknąć jedna z najbardziej istotnych cech systemu wartości: właśnie jej względna izolacja”, zauważa Golka (1992:124). Do czynników wewnętrznych, czynników warunkujących, zdaniem Sommera (1998), dezintegrację normatywną należą:

- brak informacji i łączności (komunikacji) między członkami grupy, która prowadzi to do izolacji i nieznajomości norm i wzorów postępowania,
- nadmierna ruchliwość społeczna, która nie sprzyja integracji normatywnej, gdyż nie nadążają oni adaptować się do wzorów zachowań i norm, nie angażują się, nie mają motywacji,
- wspomniana już heterogeniczność i złożoność grupy,
- konflikt ról, w związku z którym członkowie grupy albo postępują według wzoru zachowania określonego przez jedną grupę, a odstępują od wzorów zachowań obowiązujących w innych grupach, albo wykorzystują taktykę – w zależności od sytuacji stosują jeden system norm, a kiedy indziej inny – przeciwny.

Wymienieni autorzy nie rozważają różnic i relacji pomiędzy systemami wartości jednostek i grup społecznych. Czy oznacza to, że system wartości jednostki jest podsystemem wartości grupy społecznej? Głównymi zagadnieniami w socjologicznej problematyce wartości, jak twierdzi Jałowiecki (1978) są mechanizmy przekazywania wartości od jednostek do grup i nabywania wartości grupowych przez jednostkę. Bardziej poznane, zdaniem wspomnianego autora, są te drugie, przenoszone drogą socjalizacji i internalizacji. W myśl realistycznej koncepcji jednostki ludzkiej (Rybicki, 1965), nie mogłaby ona rozwinąć swych cech specyficznie ludzkich, gdyby znajdowała się poza ludzkim środowiskiem. To właśnie pod wpływem społeczeństwa i kultury jednostka kształtuje swoją osobowość, postawy, dążenia oraz system wartości. Rybicki (1965:30-33) stwierdza, że „człowiek nie jest czymś danym, gotowym, statycznie określonym – jest istotą, która staje się i urzeczywistnia się

w miarę swojego rozwoju”. W koncepcji realistycznej jednostka jest podmiotem tworzenia różnych rodzajów i form życia zbiorowego.

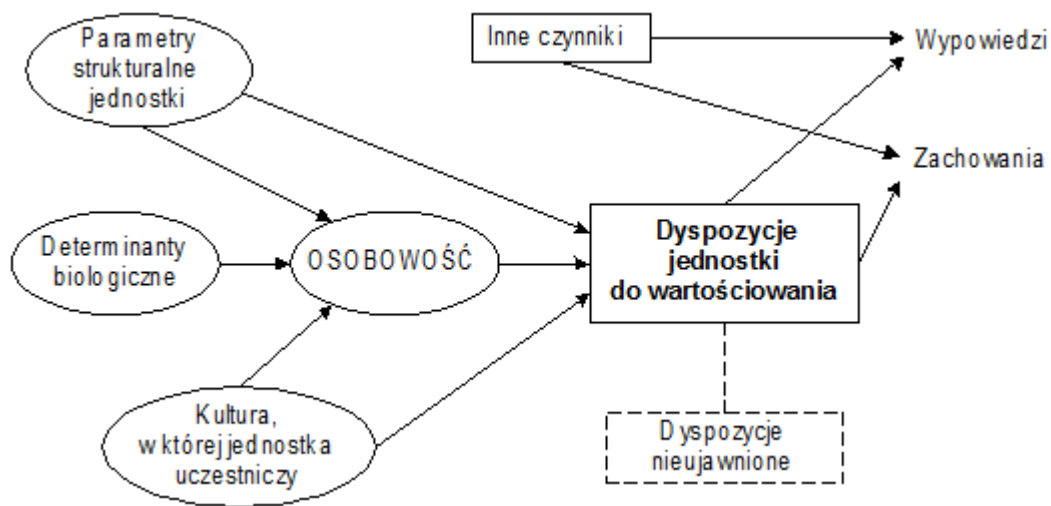
Przypomnijmy, że wartości są powszechnie uważane (Rokeach, 1972; Kawecki, 1974; Kocowski, 1982) za istotny i stabilny składnik osobowości jednostki. To, że jednostka działa konsekwentnie, zgodnie z jakąś myślą przewodnią wynika właśnie z oddziaływania wartości. Jednostka działając pod wpływem określonego systemu wartości dokonuje też oceny świata (w tym też samooceny jak też oceny innych). Golka (1992:127-128), idąc dalej pisze: „W ramach systemów wartości jednostka nie tylko ocenia świat, ale także rozstrzyga konflikty i podejmuje decyzje. I choć, zazwyczaj zaangażowane są tylko niektóre wartości, a inne akurat nie odgrywają roli, są one stosunkowo mało zmieniającym się składnikiem osobowości”.

Zagadnieniem trwałości systemu wartości zajmuje się też Grzegorzycyk (1971). Choć przyznaje on wartościom duży stopień zmienności, przyznaje, iż, jak zaznacza Koralewicz-Zębik (1974:37), „w świadomości każdego człowieka można wyróżnić pewne trwałe, dłużej utrzymujące się wartości, które w przeciągu dłuższego czasu, nieraz przez całe życie, pozostają dla niej wartościami, a więc te same zjawiska lub klasa zjawisk wywołuje u jednostki przeżycie pozytywne”.

Również Rokeach (1972:35-36) stara się ustalić czynniki wpływające na stałość systemu wartości, wskazując na następujące zależności:

- im jednostka ma bardziej stały system wartości ostatecznych, tym trwalszy ma też system wartości instrumentalnych,
- systemy wartości kobiet są bardziej stabilne niż mężczyzn (co niezgodne jest ze stereotypem),
- bardziej stabilny system wartości mają osoby preferujące aktywność intelektualną niż osoby preferujące aktywność społeczno-polityczną.

Zdaniem Nowaka (1970), cytowanym przez Koralewicz-Zębik (1974) na dyspozycję jednostki do wartościowania wpływ mają trzy zależne od siebie systemy: struktura społeczna, osobowość i kultura. Wymienione czynniki strukturalne, osobowościowe jak i kulturowe ujawniają się w formie zachowań i w formie wypowiedzi. Należy przy tym pamiętać, że zarówno wypowiedzi jak i zachowania obejmują i wyrażają również inne stany nie związane z wartościowaniem (rysunek 1).



Rysunek 1. Sposób dokonywanych przez jednostkę wartościowań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nowak, 1970.

Wspomniana autorka widzi ścisły związek między wartościami traktowanymi jako elementy świadomości ludzi, a ich położeniem w strukturze społecznej. Również Rokeach (1972:13) uważa, iż system wartości jednostki wpływa na zajmowanie przez nią określonych pozycji w społeczeństwie. Choć jak twierdzi Hyman (1962:67), „utrwalony system wartości utrudnia proces ruchliwości społecznej”.

W związku z rozważaniami o wartościach jednostek i grup społecznych, zauważono, że w grupach homogenicznych, system wartości jest względnie stały. Zdaniem Rybickiego (1965) jest on tożsamy z typowymi systemami jednostkowymi, jest płaszczyzną odniesienia dla jednostki, która na podstawie tego systemu rozstrzyga swe wątpliwości. Ziemiński (1981:80) pisze nawet, że „system wartości grupy dostarcza jednostce „sensu życia”. Ta izolacja systemu wartości i kulturowe zamknięcie grupy jest według Golki (1992), jedną z najbardziej istotnych cech tego systemu. O izolacji systemu wartości grupy pisze też Szczepański (1970). Używa on terminu „identyczności wskazującej odrębność od innych grup i zbiorowości”. Również Podedworna (1994:34) jest zdania, że „grupa zachowuje swą tożsamość dopóty, dopóki niezmieniona pozostaje zasada odrębności”. Jako zasada odrębności, zdaniem autorki, występować mogą wartości materialne bądź wartości duchowe – idee i zasady moralne oraz symbole.

W koncepcji pracy, wartości stanowią element kultury, element systemu społecznego. Każdy człowiek jest małym oczkiem w olbrzymiej siatce różnorodnych form strukturalnych, tworzonych w rzeczywistości społecznej. Można powiedzieć, że nasze życie jest nieustannym poruszaniem się w strukturach społecznych. Zajmujemy w tych strukturach określone pozycje, posiadamy określone, powiązane z pozycjami role czy układy ról do spełnienia. W skład struktury społecznej wchodzi systemy kulturowe, z którymi jesteśmy związani. Turner (1998:53) twierdzi, że „struktura pojawia się wówczas, kiedy pozycje są w ten sposób

powiązane, że pełnione przez nas role w ramach jednej pozycji podlegają oddziaływaniu i same oddziałują na role pełnione w ramach innych pozycji”.

Struktura społeczna i kultura są ze sobą nawzajem powiązane. Nie mogą istnieć bez siebie. Jak pisze Turner (1998:74) „bez umiejętności posługiwania się gestami, wchodzenia w role i ich tworzenia, wyrażania siebie, sterowania wrażeniami, teatralizowania ról, wykorzystywania rekwizytów, wzajemnego klasyfikowania się, tworzenia i zmiany ram, używania rytuałów oraz odwoływania się do osób nieobecnych i do grup odniesienia nie mogłyby istnieć ani struktury społeczne, ani kulturowe systemy symboli.

Nasze uczestniczenie w strukturze społecznej polega w większości na zajmowaniu pozycji w grupie, która z kolei ulokowana jest w większej strukturze. Grupy włączają ludzi w większe struktury. Będąc w grupie tworzymy, utrwalamy i zmieniamy symbole kulturowe.

Na grupę można spojrzeć również od strony indywidualnych cech jej członków. Mówimy wówczas o składzie grupy, a nie o jej strukturze. Oczywiście, jak pisze Szczupaczyński (2002:162) „skład grupy ma istotny wpływ na jej wewnętrzną strukturę, może także zachodzić zależność odwrotna - wewnętrzne relacje w grupie mogą kształtować indywidualne cechy jej członków, a nawet ich osobowość”. Jak wiadomo, pod względem składu, grupa może być homogeniczna lub heterogeniczna.

W koncepcji pracy, wartości rozumiemy jako element kultury - kryterium wyboru dążeń jednostki znajdującej się w grupie społecznej. Haber (1996) twierdzi, iż przyczyną powstania grupy jest wystąpienie więzi pomiędzy osobami na tle wspólnie realizowanych wartości. Można więc powiedzieć, że wartości oddziałują zarówno na poszczególne jednostki jak i na grupy społeczne. Matuszewicz (1975) utrzymuje, że wartości są elementami wewnętrznego sterowania aktywnością ludzką poprzez narzucone kulturowo standardy wartościowania. Z jednej strony wartości jednostki ludzkiej, jako istoty społecznej są modyfikowane i utrwalane pod wpływem grupy. Z drugiej zaś, utrwalone w kulturze danej grupy wartości, wyznaczają specyfikę tego procesu i zachowań ludzi.

Tak więc między systemem wartości jednostki i grupy społecznej zachodzi sprzężenie zwrotne, podczas którego dochodzi do przekazywania wartości od jednostek do grup oraz nabywania wartości grupowych przez jednostkę. Oba te mechanizmy (procesy) stanowią niewątpliwie ważne zagadnienie naukowe, nie tylko w dziedzinie socjologii (organizacji).

1.4. Normy grupowe i ich wpływ na jednostkę

Wartości i przekonania nie kierują konkretnymi zachowaniami jednostek. Są zbyt ogólne. Turner (1998) twierdzi, że kształtują one ogólnie poglądy i punkty widzenia, a także mobilizują nas do postępowania wedle pewnych ogólnych wzorów ale nie mówią dokładnie

co robić i jak się zachowywać. System symboli, określający co mamy robić w konkretnej sytuacji to nic innego jak system norm, wyrażający nasze przekonania i wartości w postaci dyrektyw, reguł i procedur zachowania.

Szczurkiewicz (1970) przypisuje normom istnienie organizacji (grupy) społecznej. Wspomniany autor twierdzi, iż grupą społeczną będzie zbiór ludzi, których zachowanie wykazuje działanie norm. Zaznacza on przy tym, ich bardzo szeroki zakres, od norm prawnych i moralnych, poprzez obyczajowe i kodeksu towarzyskiego do norm grup przestępczych.

Do najczęściej wymienianych norm grupowych zaliczamy: normy prawne, często określane jako formalne oraz normy zwyczajowe, określane powszechnie jako nieformalne (Szczerkiewicz 1970; Szczepański, 1970; Sztompka, 1972; Szmatka, 1989; Abel, ; 1977Newcomb, 1962; Haber 1996 i inni). Podział ten zaprezentowano na rysunku 2.

<p>prawne – formalne narzucone przez firmę (w postaci sformalizowanych kodeksów, statutów, regulaminów)</p>	<p>- -</p>	<p>zwyczajowe – nieformalne narzucone przez grupy nieformalne (w postaci niepisanych obyczajów i zwyczajów)</p>
<p>zewnętrzne przyjęte z zewnątrz</p>		<p>wewnętrzne regulujące wzajemne odniesienia osobiste i koleżeńskie w grupie</p>

Rysunek 2. Rodzaje norm

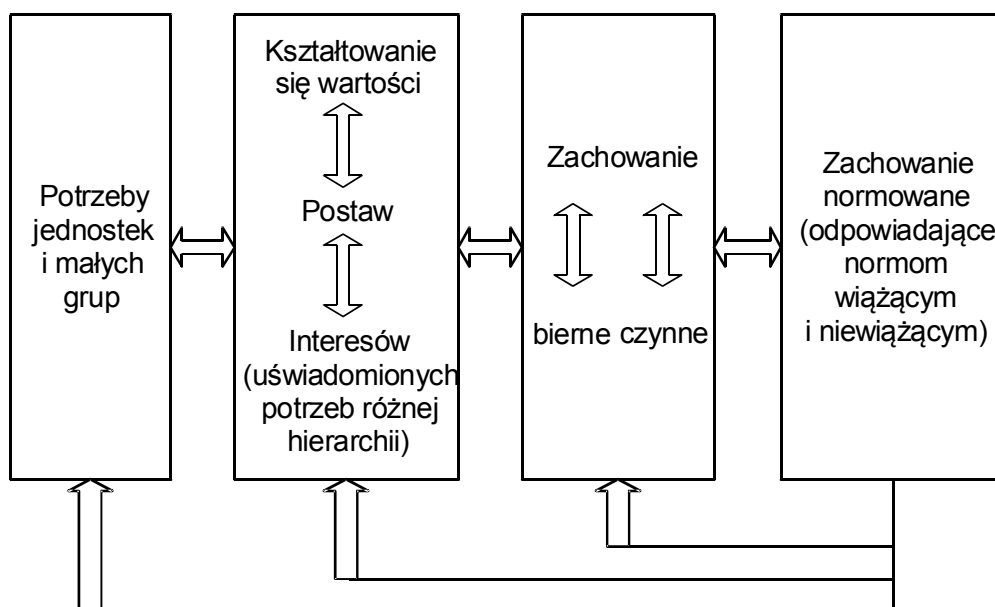
Źródło: Haber, 1996.

Źródłem norm formalnych jest otoczenie organizacyjne, natomiast normy nieformalne powstają wewnątrz grupy i są wynikiem interakcji członków grupy. Ten sam podział norm grupowych stosowany jest również w minionym dziesięcioleciu. Łucewicz (1997:126-127) pisze: „Normy (nieformalne) powstające w grupie są wynikiem wzajemnych oddziaływań członków grupy na siebie. Są to normy niepisane, o których się oficjalnie mówi, ale znane wszystkim członkom grupy – uwidaczniają się one dopiero w sytuacji, kiedy zostaną naruszone. Drugim źródłem norm jest otoczenie. Są to normy jawne, zwerbalizowane i zapisane, o charakterze zewnętrznym wobec grupy”. W tym podrozdziale zajmiemy się tą pierwszą kategorią, bowiem znajomość nieformalnych norm pozwala przewidywać zachowania w grupie, skutecznie oddziaływać i wpływać na jednostkę (Zbiegień-Maciąg, 1995, 1999; Sikorski, 1999; Kostera, 1996 i inni).

Armstrong (1994) owe niepisane zasady postępowania nazywa „zasadami gry”, stanowiącymi nieoficjalny poradnik zachowania. Wspomniany autor odnosi je do takich aspektów zachowania jak m.in. stosunki nieformalne, wyniki pracy, pozycja, status i innych.

Holstein-Beck (1997) określa normy jako zakazy i nakazy, wyróżniając ich różne rodzaje: normy etyczne, użyteczne, porządkowe, społeczne, proindywidualne, normy wymienności dóbr, normy ochrony tabu. Szczupaczyński (2002), adekwatnie do klasyfikacji Holstein-Beck, nakazy nazywa normami preskryptywnymi (mówiącymi, jak należy się zachowywać), a zakazy – normami proskryptywnymi (mówiącymi jak nie należy się zachowywać).

Zagadnienia normy oraz pochodne od niej, zdaniem Ehrlicha (1998), należą do najbardziej złożonych w naukach społecznych. Wspomniany autor traktuje ją w nieco inny sposób. Mianowicie jako decyzję ustalającą wiążący wzór zachowania członków grupy. Ehrlich (1998:33) definiuje normę „jako siatkę utrwalonych procesów decyzyjnych lub ciągu faktów, empirycznie sprawdzalnych procesów makrosocjalnych”. Każda norma społeczna, ustalając wiążący wzór zachowania, ma charakter dwoisty (binarny): nakłada obowiązki, a jednocześnie uprawnia (niekoniecznie jednakowe). Autor uwypukla dynamikę procesów społecznych, prowadzonych do decyzji normatywnych (rysunek 3).



Rysunek 3. Dynamika procesów społecznych, prowadzonych do decyzji normatywnych

Źródło: Ehrlich, 1998.

Zdaniem wspomnianego autora normy nie mogłyby istnieć bez wiążących wzorów zachowań. Jednostka w grupie realizuje zastane wymagania normatywne. W ten sposób, że korzysta z uprawnień i wykonuje ciążące na nich obowiązki.

Normy grupowe posiadają pewne cechy. Szczupaczyński (2002:164) wymienia następujące cechy norm grupowych:

1. Normy oddziałują przede wszystkim na zachowania członków grupy, a nie na ich sądy. Można być „dobrym” członkiem zespołu nawet wówczas, gdy myśli się krytycznie o niektórych aspektach działalności grupy.
2. Normy rozwijają się przede wszystkim (choć nie wyłącznie) w sferze tych zachowań, które grupa uważa za ważne ze względu na realizację jej celów i poziom wydatkowanego wysiłku.
3. Normy wykazują zazwyczaj dużą inercję i opór przed zmianą.
4. Niektórzy członkowie grupy posiadają prawo mniejszych lub większych odstępstw od norm grupowych. Jest to związane z ich pozycją w grupie.
5. Nieformalne normy grupowe mają bardzo silny wpływ na wydajność pracy grupy, szczególnie jeżeli odnoszą się do niej bezpośrednio.

Spostrzeganie i akceptowanie (przyswajanie) przez członków grupy obowiązujących norm, może się dokonywać wskutek (Mika 1984:339-340):

- naśladowania przez nich innych członków grupy,
- kierowania przez grupę komunikatów do tych członków, którzy nie przestrzegają norm grupowych,
- stosowania przez grupę kar w stosunku do członków nie przestrzegających norm grupowych, a szczególnie tych, którzy początkowo ich nie przestrzegali, lecz później zmienili swoje zachowania na zgodne z normami,
- mechanizmów wewnętrznych redukujących napięcia powstające na tle tego, co może członek grupy osiągnąć poprzez zmianę swojego zachowania na zgodne z zachowaniem innych lub z akceptowanymi normami.

Zdaniem Szczupaczyńskiego (2002:166) normy grupowe utrwalają się w następujący sposób:

1. Kształtują się na zasadzie precedensu. Zachowania podczas pierwszego spotkania grupy często utrwalone są jako standardy (przykład: miejsca, jakie zajmują członkowie grupy dyskusyjnej przy stole). Dlatego tak ważna jest aranżacja pozytywnych jednostek w pierwszym okresie istnienia grupy.
2. Mogą być przenoszone z innych grup i sytuacji. Z tego punktu widzenia ważne są doświadczenia zawodowe osób wchodzących w skład zespołu. Ludzie o negatywnych nawykach mogą wpływać na ukształtowanie się negatywnych norm wewnątrzgrupowych. I odwrotnie: należy oczekiwać, że wpływ ludzi o wyrobionym etosie zawodowym będzie pod tym względem pozytywny.

3. Niekiedy normy kształtują się pod wpływem poleceń lub wyraźnych sugestii: kierownika, osoby o największym doświadczeniu itp. Duży wpływ na kształt norm wewnątrzgrupowych mają osoby o wysokim statusie w grupie.
4. Normy mogą się tworzyć pod wpływem szczególnych wydarzeń w grupie (przykład: szkodliwy dla grupy „przeciek” informacji na zewnątrz może spowodować ukształtowanie się normy nierozmawiania na tematy zawodowe poza grupą).

Sommer (1998) określa sposoby przyswajania i utrwalania norm grupowych przez jednostki, określa mianem metod integracji normatywnej. Była o nich mowa w poprzednim podrozdziale. W kontekście aktualnych rozważań, ważne są dwie z czterech tych metod: implementacja oraz kontrola społeczna. Pierwsza z nich to wszelkie przedsięwzięcia, które umożliwiają lub ułatwiają członkom grupy praktykowanie wzorów i zachowań. Stosowanie się do norm, uznawanych za obowiązujące (urządzenia, środki, narzędzia oznakowania, które informują i stwarzają możliwości określonego zachowania się). Z kolei kontrola społeczna to nic innego jak stosowanie odpowiedniego systemu nagród i kar, zmierzające do unifikacji zachowań członków grupy z systemem obowiązujących norm. Przykłady sankcji pozytywnych i negatywnych przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Przykłady sankcji pozytywnych i negatywnych

Przykłady sankcji pozytywnych	Przykłady sankcji negatywnych
<ul style="list-style-type: none"> • uznanie i akceptacja grupy, • pochwała ze strony członków grupy, • bezpieczeństwo i oparcie w członkach grupy, • pomoc ze strony grupy, • życzliwość, potwierdzanie samooceny, • wyższy status w grupie. 	<ul style="list-style-type: none"> • drwina, • donos do przełożonych, • izolacja lub dążenie do wykluczenia jednostki z grupy, • szkodliwe, złośliwe działania, • odmowa kooperacji przy realizacji zadań grupy.

Źródło: Szczupaczyński, 2002.

Kontrola grupy nad zachowaniami jednostki może przybrać formę samokontroli. Dzieje się tak w przypadku, gdy jednostka przebywa w grupie wystarczająco długo, przyswaja sobie jej normy, zaczyna wierzyć, że są „jedynie słuszne” lub też posłuszeństwo wobec tych norm staje się nawykiem.

Jako członkowie grupy, pragniemy ciągłej akceptacji z jej strony, a więc jesteśmy skłonni podporządkować się normom grupy. Zdaniem Mikołajewskiej (1985), konformizm należy traktować jako nieodzowny element życia grupowego, ściśle powiązany z całością życia w grupie. Zwolennikami takiego podejścia, według autorki, są między innymi Sherif, Secord i Backman, Thibaut i Kelley.

Sherif (1961:188-189) obserwował powstawanie normy w grupie. Wyniki jego badań były następujące: norma, która powstała w procesie interakcji, nie była średnią norm indywidualnych. Nie była też identyczna z początkowym zachowaniem jednostki. Co więcej, w obecności innych ludzi dana osoba zmieniała nie tylko zachowanie, ale także w inny sposób spostrzegała bodziec. Na poziomie jednostki, norma grupy staje się postawą społeczną: tzn. norma zostaje zinternalizowana. Jest ona oczekiwanym przez grupę idealnym sposobem zachowania. Normy powstają i stabilizują się w obrębie związków i działań ważnych dla członków grupy. W granicach danej normy mieści się wiele zachowań. Nazywa się to układem tolerowanych zachowań lub szerokością akceptowanego zachowania. Zmienia się ona wraz z jego znaczeniem dla grupy oraz znaczeniem jednostki dla grupy (jego pozycją).

Secord i Backman (1964:189) również badali zachowania konformistyczne w oparciu o normatywne procesy w grupie. Wspomniani autorzy szukają odpowiedzi na pytania:

1. Dlaczego pewne zachowania lub postawy zostają opisane przez normy?
2. Dlaczego w pewnych grupach konformizm wobec norm jest większy niż w innych?
3. Od jakich czynników zależy zróżnicowanie konformizmu wewnątrz grupy?

Także Thibaut i Kelley (1959) zjawisko konformizmu traktowali jako aspekt procesów normatywnych. Według nich norma istnieje wtedy, gdy istnieją uzgodnienia lub jednomyślność co do zachowania, które członkowie grupy powinni bądź nie powinni wyrażać, oraz społeczny proces zapewniania stosowania się do tych uzgodnień. Normy powstają wówczas, gdy zachowanie jednostki jest trudne do przewidzenia – gdy do zachowania określonego przez normę nie wszyscy są motywowani wewnętrznie. Grupa wywołuje to zachowanie, stosując przystosowawczą kontrolę losu. Sprowadza się ona do trzech działań:

- reguły – opisu pożądanego zachowania i konsekwencji wykonania go bądź nie,
- sprawowania nadzoru – sprawdzaniu czy zachowanie jest zgodne z normatywnym kryterium,
- zastosowaniu sankcji.

Konformizm może mieć oddźwięk pozytywny lub negatywny (tabela 5).

Według Newcomba (1962) wiedza o normach grupowych jest warunkiem definicyjnym grupy odniesienia. Teoria grup, o których mowa, jest więc niczym więcej ponad nieustanne powtarzanie stwierdzenia, że myślenie, odczucia i postrzeganiem zostały ukształtowane przez grupę, w której ludzie uczestniczą (Merton 1968).

Wątroba (1998) dzieli grupy odniesienia na dwa typy:

- normatywny, który stanowi dla jednostki wzór zachowania,

- porównawczy, który stanowi układ odniesienia, względem którego jednostka ocenia samą siebie i innych ludzi.

Oba te typy mogą występować w rzeczywistości łącznie.

Tabela 5. Pozytywne i negatywne aspekty konformizmu

Pozytywne aspekty konformizmu	Negatywne aspekty konformizmu
<ul style="list-style-type: none"> • wspiera dominujące w grupie wzorce pracy (jest to aspekt pozytywny, jeżeli są one proefektywnościowe, tam, gdzie etos pracy jest silnie zakorzeniony, nie jest potrzebny ścisły nadzór grupy roboczej), • sprzyja pracy zespołowej jako takiej (w sytuacji jej zainicjowania ułatwia aktywizację całej grupy), • daje jednostce poczucie bezpieczeństwa, oparcia w grupie i ochronę własnych interesów. 	<ul style="list-style-type: none"> • dławienie inicjatywy lub innowacyjnego podejścia do rozwiązywania problemów, • obniżanie wydajności pracy (jeżeli dominują normy antyefektywnościowe) i zmuszenie jednostki do nie korzystania z punktu widzenia grupy.

Źródło: Szczupaczyński, 2002.

Zachowania ludzi przebiegają według norm i wzorów obowiązujących wszystkich członków grupy. Ten kierunek badań przewidział między innymi Znaniecki (1971: 68), pisząc: „choć zjawiska kulturalne są zasadniczo różne od zjawisk przyrodniczych, jednak te ostatnie są determinującą przyczyną ich powstania i rozwoju, stanowią właściwe realne podłoże, któremu kultura zawdzięcza swe istnienie”. Normy funkcjonują dla ochrony określonych wartości. W myśl słów Ehrlicha (1998), jest to właściwie jedyna racja ich tworzenia. Dlatego podstawowym warunkiem istnienia wartości (kultury) w społeczeństwie jest ustanowienie w danej grupie określonego systemu norm i wzorów zachowań. Normy pozwalają (w mniejszym lub większym stopniu), przewidzieć zachowania jednostek i warunkują ich powtarzalność. Z jednej strony, grupa ma wielką siłę oddziaływania na jednostkę, wynikającą z bezpośredniej bliskości wobec niej. Z drugiej zaś strony, przynależność do grupy może być dla jej członków bardziej lub mniej „atrakcyjną”. Odpowiednio wdrażany, upowszechniany i strzeżony system norm stanowi podstawę skutecznego funkcjonowania jednostki i grupy w strukturze społecznej i kulturowej.

Rozdział drugi:
KULTUROWE UJĘCIE ORGANIZACJI

2.1. Organizacja a kultura

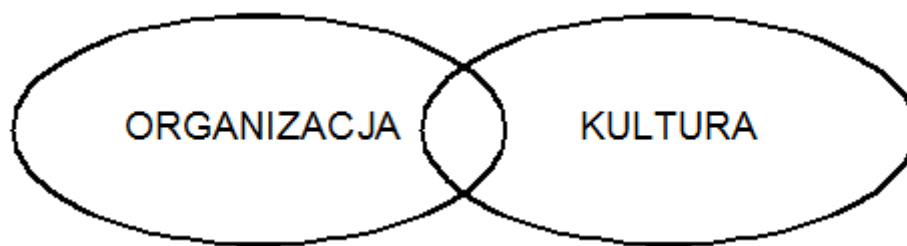
Zdaniem Zbiegień-Maciąg (2008), jedną z dominujących cech współczesnych społeczeństw jest obecność i siła oddziaływania organizacji. Organizacja (w znaczeniu rzeczowym) jest materialnie istniejącą instytucją (szkołą, szpitalem, kościołem, bankiem). Jest celową grupą zbiorowego działania. Rodzimy się w szpitalu, wychowujemy w żłobku czy przedszkolu, potem chodzimy do szkoły, na uczelnię, pracujemy w przedsiębiorstwie. Priorytetowym składnikiem organizacji, który przyczynia się do jej powstawania są ludzie. Oprócz formalnych elementów (celów, struktury organizacyjnej), wnoszą oni do organizacji własne potrzeby i dążenia, wartości i normy zachowań, tworzą pewną kulturę. Chcą realizować własne cele i być zadowoleni z pracy. Zdaniem Zbiegień-Maciąg (2008), współcześni naukowcy i badacze (np. March, Simon, Crozier), kontynuatorzy koncepcji Mayo, Lewina, Likerta czy McGregora, doceniają wagę problemu, jakim jest zachowanie ludzi, (również pod względem kulturowym), w organizacji. Stąd współczesne badania, zdaniem wspomnianej autorki, zajmują się korelacją między celami organizacji, jej wielkością, typem własności a skutecznością i zadowoleniem ludzi.

Każda organizacja tworzy pewną kulturę – czy tego chce, czy też nie. Kształtują ją wszyscy pracownicy, decydujący o zaakceptowaniu jednych i odrzuceniu innych wartości i norm. Organizacja jest zjawiskiem kulturowym, zmieniającym się w trakcie społecznej interakcji.

Zainteresowanie analizą związków między organizacją a kulturą wynika z pewnych aspektów naszego życia, twierdzi Łucewicz (1997:62), na podstawie Morgana (1997). Należą do nich:

- zwrócenie uwagi na symboliczne znaczenie nawet najbardziej racjonalnych aspektów życia organizacyjnego, co daje możliwość lepszego ich poznania i zrozumienia,
- pokazanie, że środkami tworzenia zorganizowanej działalności ludzi są: język, normy, społeczne, folklor, ceremonie, rytuały, wartości itp., które pozwalają reinterpretować powstałe już koncepcje uznane za klasyczne oraz procesy kierownicze,
- zrozumienie relacji zachodzących pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, które zależą od interpretacji otoczenia przez uczestników organizacji (etos współzawodnictwa tworzy otoczenie konkurencyjne, wizja załamania gospodarki tworzy recesję itp.),
- wyjaśnienie istoty zmian organizacyjnych, które polegają nie tylko na zmianie technologii, struktury organizacyjnej i umiejętności pracowników ale także na zmianie wartości kulturowych sankcjonujących dotychczasowe rozwiązania.

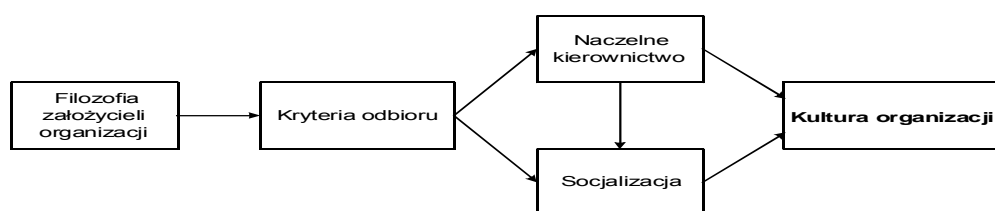
Kultura i organizacja są nierozdzielnie połączone ze sobą (rysunek 4).



Rysunek 4. Organizacja i kultura

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stankiewicz, 1995.

Na kolejnym rysunku przedstawiono schemat powstawania i podtrzymywania kultury w organizacji. Rozpoczyna się on od filozofii założycieli organizacji, którą Schein (1985) określa mianem podstawowych założeń, tj. swoistego podstawowego alfabetu naszego poznania, fundamentu na którym opiera się widzenie świata. Filozofia ta rzutuje na kryteria doboru pracowników. Socjalizacja nowych pracowników oraz wpływ naczelnego kierownictwa dostosowuje wartości tych pracowników do wartości w organizacji (rysunek 5).



Rysunek 5. Jak powstają kultury organizacji?

Źródło: Robbins, 1998.

Istotę kultury organizacji stanowi według Chatmana i Caldwella (1991:487-516) siedem podstawowych cech:

1. Innowacja i podejmowanie ryzyka. Stopień, w jakim zachęca się pracowników do innowacyjności i podejmowania ryzyka.
2. Zwracanie uwagi na szczegóły. Stopień, w jakim oczekuje się od pracowników precyzji, analitycznego podejścia i zwracania uwagi na szczegóły.
3. Nastawienie na wyniki. Stopień, w jakim kierownictwo skupia uwagę raczej na wynikach niż na metodach oraz procesach stosowanych do ich uzyskania.
4. Nastawienie na ludzi. Stopień, w jakim kierownictwo w podejmowaniu decyzji uwzględnia wpływ wyników na ludzi w organizacji.

5. Nastawienie na zespoły. Stopień, w jakim pracę organizuje się raczej wokół zespołów niż wokół poszczególnych ludzi.
6. Agresywność. Stopień, w jakim ludzie są raczej agresywni i nastawieni na rywalizację niż pobłażliwi.
7. Stabilność. Stopień, w jakim działalność organizacji zmierza raczej do utrzymania status quo niż do rozwoju.

Każda z tych cech występuje w skali ciągłej, od wartości najniższej do najwyższej. Określony ich układ daje bardzo różne obrazy kultury różnych organizacji.

Zdaniem Robbinsa (1998, 2002), kultura organizacji ma charakter opisowy a nie oceniający. Traktuje ona o tym, jak pracownicy widzą swoją organizację, pod kątem siedmiu wspomnianych cech: np. „Czy istnieją wyraźne cele i oczekiwania dotyczące efektywności? Czy organizacja nagradza za innowacyjność? Czy zachęca do rywalizacji? Natomiast oczekiwania pracowników w stosunku do organizacji, o charakterze oceniającym autor określa mianem zadowolenia z pracy.

Kultura organizacji (organizacyjna) jest zjawiskiem nie zawsze widocznym, istniejącym w ludzkich umysłach, odczuciach, spostrzeganiu i reagowaniu, będącym rodzajem mechanizmu kontrolnego, polegającym na przestrzeganiu pewnych reguł. Zdaniem Garfinkela (1975), którego cytuje Morgan (1997:146) przestrzeganie reguł jest niczym innym jak tylko „biegłym posługiwaniem się wyuczonymi umiejętnościami, czyli odwzorowaniem już doświadczonych sytuacji”. Nieprzestrzeganie tychże reguł prowadzi do załamania rzeczywistości społecznej poprzez pojawianie się dwuznaczności w zachowaniach pracowników.

Takiej dwuznaczności, jak pisze Gableta (1998) sprzyja słaba kultura organizacyjna. Cechuje się ona „brakiem jasnego systemu wartości oraz jednoznacznych norm zachowań, a także brakiem zgody na to, które z nich są najważniejsze” (Gableta 1998:49). Zasadne jest dążenie firmy do budowania silnej kultury organizacyjnej opartej na działaniach proefektywnych, prowadzących do skutecznego osiągnięcia celów. Robbins (1998) zwraca uwagę na to, że silna kultura może zastępować formalizację. Jak wiadomo wysoki stopień formalizacji prowadzi do porządku, jednolitości i możliwości przewidywania. „Silna kultura wywołuje te same skutki bez potrzeby pisemnej dokumentacji” – pisze Robbins (1998:407). Należy zatem traktować formalizację i silną kulturę jako dwie różne drogi prowadzące do tego samego celu. W funkcjonowaniu organizacji silne kultury pełnią niezwykle ważne role:

- ukierunkowują i pobudzają działania ludzi, zmniejsza nakłady na motywowanie i kontrolę,

- zapewnia pracownikom poczucie przynależności i misji, nadając pracy głębszy sens i znaczenie oraz integrując wszystkich wokół celów organizacji,
- polepszają komunikację oraz wpływają na szybsze podejmowanie decyzji.

Szczupaczyński (2002:74) uogólnia, że „silne kultury regulują problemy związane z przetrwaniem organizacji, skutecznym osiągnięciem celów i dostosowaniem do zmieniających się warunków”.

Silne kultury organizacyjne są przede wszystkim efektem oddziaływania kultury narodowej. Niektórzy badacze np. Adler (1956) uważają, że przeważa ona nad organizacyjną kulturą. Z jego badań wynika, że kultura narodowa wywiera większy wpływ na pracowników niż kultura ich organizacji. Znaczy to, iż kultura organizacji wywiera duży wpływ na zachowania ludzi w pracy ale kultura narodowa wywiera wpływ jeszcze większy. Zarządzaniem międzykulturowym zajmuje się między innymi Hofstede (1980). Jego zdaniem na kształt kultur organizacji mają bezpośredni wpływ cztery wymiary różnic kulturowego „tła”:

1. **Zasięg władzy.** W kulturach o wysokim wskaźniku zasięgu władzy ludzie nią obdarzeni działają raczej autokratycznie, w przeciwieństwie do kultur o niskim wskaźniku zasięgu władzy.
2. **Unikanie niepewności.** W niektórych kulturach ludzie chcą ryzykować, a niepewność warunków działania uważają za rzecz naturalną. W innych natomiast ryzyko wywołuje stresy, a dwuznaczność warunków działania traktowane są jako coś zagrażającego.
3. **Indywidualizm vs kolektywizm.** W pewnych kulturach nacisk kładziony jest na jednostkę, jako podmiot inicjatyw i celowego działania; w innych kulturach na więzi grupowe, tworzące podstawowy układ odniesienia jednostki, dostarczające oparcia i regulujące jej działania.
4. **„Męskość” vs „kobiecość”.** W kulturach „męskich” ceniona jest rywalizacja, zaspokajanie ambicji, dobra materialne; w kulturach „kobięcych” – jakość życia, harmonia z otoczeniem, troska o innych itp.

Analiza zależności między organizacją a kulturą jest próbą wyjaśnienia tych wszystkich zdarzeń i procesów zachodzących w organizacji, których udziałem są ludzie, będący jej uczestnikami. Odnosi się do tego, co dzieje się na bieżąco w organizacji, w sensie dających się obserwować owych zachowań ludzi w procesie pracy. Pojęcie to można określić jako zbiór podzielanych przez członków organizacji wartości, symboli i przekonań – częściowo świadomie, a częściowo nieświadomie – które wyznaczają ich zachowania i wzmacniają poczucie odrębności i wspólnoty (Schein 1985). „Ludzie pracujący w organizacji wytwarzają

grupowe wzorce i orientacje, systemy wartości oraz symbole je wyrażające, które przesądzają o tym, że organizacja ma swoją społeczną tożsamość, „osobowość”, której poznanie jest ważnym elementem zrozumienia zasad działania organizacji”, twierdzi Szczupaczyński (1998:69). Kultura organizacyjna ciągle ewoluuje. Rozwija się jako pewien etos, w trakcie społecznej interakcji. Musimy się starać zrozumieć kulturę jako stale trwający, proaktywny proces konstruowania rzeczywistości. Zdaniem Stankiewicz (1995), kultura organizacyjna jest szczególnym przypadkiem kultury. Każdy aspekt organizacji obfituje w symboliczne znaczenia i ukazuje organizację w nowym świetle. Najważniejsze jest zrozumienie, w jaki sposób ten system znaczeń jest tworzony i podtrzymywany.

Obecnie pojęcie kultury organizacyjnej rozpatruje się holistycznie wraz z terminami: struktura, strategia czy kontrola, traktując omawiany termin równoważnie z pozostałymi. Gwarantem sukcesu firmy uznaje się już nie sam system ale zsynchronizowanie kultury przedsiębiorstwa jego struktury i systemu zarządzania do celów, zadań, poziomu wykształcenia, kompetencji, potrzeb pracownika. Zbiegień-Maciąg (1995:77) pisze tak: „Kultura organizacyjna scala, jednoczy, stabilizuje, zmniejsza niepewność. Jest wspólnym sposobem widzenia, reagowania, zaspokajania potrzeb”.

2.2. Elementy i mechanizmy tworzące kulturę organizacyjną

Przez kulturę organizacji rozumiemy specyficzny sposób patrzenia na rzeczywistość, w której żyjemy i pracujemy. Specyfika tego patrzenia wynika z podzielenia tych samych przekonań, zasad i wartości, które stanowią podstawowe wzory zachowania się członków danej organizacji, wykształcone i wyuczone przez nich w trakcie wspólnej realizacji zadań, przyczyniając się do efektywnego funkcjonowania w tej organizacji, co pozwala na ich utrwalanie i przekazywanie następnym jej członkom (Schein, 1985; Hofstede, 1980; Zbiegień-Maciąg, 1999, 2008; Łucewicz, 1999; Sikorski, 1999, 2010 i inni).

O kulturze organizacyjnej możemy powiedzieć, że jest silna lub słaba, pozytywna lub negatywna, innowacyjna lub pasywna ale nie możemy powiedzieć, że nie potrzeby jej tworzenia. Każda firma wytwarza swoją własną, niepowtarzalną i jedyną kulturę. Kształtują ją wszyscy pracownicy, decydujący o zaakceptowaniu jednych i odrzuceniu innych wartości, norm czy zachowań. Kultura to rzeczy, na które mamy wpływ, możemy zmieniać, czynić innymi. To coś co podlega naszemu sterowaniu, przy czym istnieje właściwy efekt tego kierowania. Żeby to robić, musimy wiedzieć, co się na tę kulturę składa i co ją determinuje.

Zdaniem Zbiegień-Maciąg (2006), poczesne miejsce w literaturze przedmiotu przypada Scheinowi. Według wspomnianego autora (1985) oraz podobnie myślącego Dyer (1985)

kultura organizacyjna to układ trzech poziomów, na które składają się zbiory elementów. Pierwszą część stanowią artefakty:

- a) językowe (język, mity, legendy),
- b) behawioralne (ceremonie, rytuały, savoir-vivre),
- c) fizyczne (sztuka, architektura, technika, sposób ubierania się, logo).

Ta grupa jest najbardziej widoczna na zewnątrz, nazywana warstwą zewnętrznych manifestacji kultury organizacyjnej.

Kolejną część stanowią procedury, normy oraz wartości przyjmowane jako obowiązujące (deklarowane i nie deklarowane) oraz filozofia działania organizacji (np. wobec klientów, personelu). Jest to część niewidoczna, o której wnioskujemy na podstawie zewnętrznych manifestacji.

Trzeci poziom to tzw. założenia podstawowe – najtrudniejsze do zidentyfikowania elementy dotyczące:

- zachowań odnoszących się do natury człowieka (ludzie są postrzegani jako leniwi, konserwatywni czy pracowici, kreatywni itp.),
- stosunków międzyludzkich (co wyznacza stosunki w grupie: współpraca czy konkurencja, jak definiowana jest sfera prywatności w grupie itp.),
- otoczenia organizacji (traktowane jako zagrożenie czy źródło wyzwań i szans),
- charakteru działań ludzkich (jaki typ motywacji jest najskuteczniejszy jakie najchętniej stosują sposoby osiągania swoich celów, co pragną osiągnąć w sferze zawodowej).

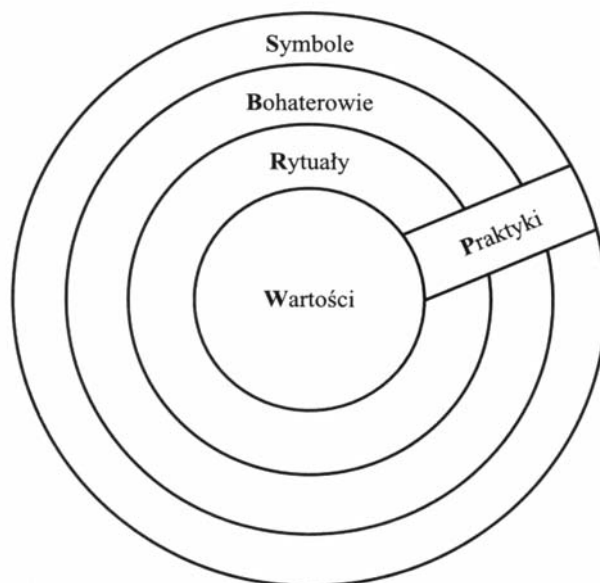
Podstawowe założenia kultury organizacyjnej stanowią swoisty alfabet naszego poznania, fundament, na którym opiera się widzenie świata. Możemy je zrekonstruować dzięki ścisłym powiązaniom pomiędzy poziomami kultury. Na przykład:

I poziom – pracownicy firmy upamiętniają każde nieudane przedsięwzięcie zbiorowym zdjęciem, które wywieszane jest na specjalnym miejscu,

II poziom – podejmowanie ryzyka jest rzeczą naturalną i cenną dla organizacji, nie należy karać pracowników za porażki, są one efektem podjęcia ambitnych zadań,

III poziom – człowiek umie podejmować odpowiedzialność i ryzykowne przedsięwzięcia, reagować pozytywnie na wyzwania, które mogą przynieść korzyść jego organizacji.

Model kultury organizacyjnej Scheina, uzyskał ogólną akceptację i stał się punktem wyjścia dla innych późniejszych badaczy takich jak: Ouchi (1988), Berman i Neider (1987), Karlöf (1992) i inni.



Rysunek 6. Cztery warstwy kultury

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hofstede, 1991, 2000.

Podobny pogląd do Scheina, chociaż może nieco bardziej złożony, proponuje współcześnie Hofstede (1991, 2000). Jego stanowisko opiera się na kulturze narodowej, ale daje się zastosować również na poziomie organizacji (rysunek 6). Ponownie (jak u Scheina) mamy cztery warstwy:

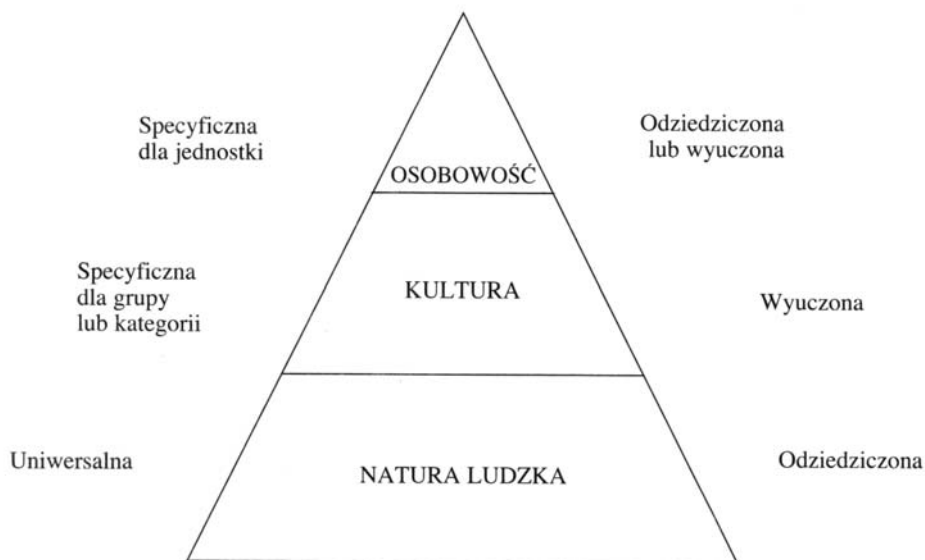
1. Symbole. Jest to najbardziej zewnętrzna warstwa. Składa się z takich słów, gestów, obrazów i przedmiotów, które niosą szczególne znaczenie, rozpoznawane tylko przez tych, którzy znajdują się wewnątrz kultury organizacyjnej. Mogą to być na przykład sposoby ubierania się, czesania, flagi czy symbole statusu.

2. Bohaterowie. Są to osoby żyjące lub nie żyjące, prawdziwe lub wyobrażone, posiadające właściwości wysoko cenione w tej kulturze. Wśród tych osób często znajduje się założyciel organizacji lub inne znaczące dla jej rozwoju i historii osoby.

3. Rytuály. Są to zbiorowe aktywności, merytorycznie zbędne, ale które – wewnątrz kultury – uważane są za społecznie istotne i jako takie są realizowane po prostu dla samych siebie. Wśród nich mogą być formy witania się (np. szczególny uścisk ręki) oraz społeczne i religijne ceremonie. Dobrym przykładem rytuału, który ma wysoką wagę społeczną w organizacjach akademickich, jest ceremonia nadawania naukowych tytułów, obejmująca rzadko spotykane stroje oraz obrzędy, ważne jedynie dla uczestników.

Poziom symboli, bohaterów oraz rytuałów daje się objąć pojęciem praktyk, ponieważ te są dostępne dla osoby z zewnątrz. Ich prawdziwa wagę jest jednak w pełni widoczna jedynie dla osób pochodzących z wnętrza organizacji.

4. Wartości. Stanowią jądro kultury i w rzeczywistości spajają jej elementy. Wartości są uogólnionymi tendencjami preferowania pewnych stanów rzeczy nad inne i będą powszechnie podzielane przez wszystkich lub przez większość jednostek, które są częścią kultury.



Rysunek 7. Poziomy umysłowego zaprogramowania

Źródło: Hofstede, 2000.

Dobrym sposobem percepcji kultury jest, zdaniem Makina, Coopera i Coxa (2000), potraktowanie jej jako części tego, co Hofstede (2000) nazywa „zaprogramowaniem umysłu” jednostki. Dostrzega on trzy poziomy takiego zaprogramowania (rysunek 7). Na najbardziej indywidualnym poziomie znajduje się osobowość. Być może jest ona częściowo wrodzona, ale w dużym stopniu wyuczona. Na wyższym poziomie ogólności znajduje się kultura. Jest ona specyficzna dla różnego rodzaju grup i całkowicie wyuczona. Na najwyższym poziomie ogólności znajduje się coś, co Hofstede nazywa „naturą ludzką”, która jest wspólna wszystkim istotom ludzkim i – jak sugeruje badacz – tkwi w naszych genach lub, innymi słowy, jest odziedziczona.

Na kulturę organizacyjną składają się więc, zewnętrzne formy, w jakich się ona przejawia oraz jej mniej lub bardziej głęboko ukryte składniki. W literaturze przedmiotu uwypuklane są różne elementy kultury organizacyjnej. Do najczęściej wymienianych należą (Zbiegień-Maciąg, 1995, 1999; Kostera, 1996, 2012; Gableta, 1998; Sikorski, 1990,1992, 1999, 2010; Łucewicz, 1997,1999; Robbins 1998, 2002 i inni):

- **sposób ubierania się pracowników** firmy, elementy ubioru np. maklerzy – czerwone szelki,
- **wygląd firmy**: na całym świecie firma Kodak ma taki sam wystrój wnętrza,

- **logo firmy**, odznaki, identyfikatory,
- **rytuały**: np. odśpiewanie hymnu firmy w momencie rozpoczęcia pracy w Japonii, sposób obchodzenia uroczystości, imienin,
- **formuły lingwistyczne**: hasła, zawołania przydomki, skróty myślowe, zwroty np. czystość, szybkość, młodość – dewiza McDonalda,
- **tabu**: np. nie opowiadamy o słabościach firmy, o własnych zarobkach, nie krytykujemy publicznie zarządu itd.,
- **opowieści, anegdoty**, legendy przekazywane pokoleniowo np. w uczelniach – o roztargnionych profesorach,
- **procedury**: np. każdy szef przychodzi pierwszy i wychodzi ostatni, zaleca się prowadzenie rozmów telefonicznych z klientami w sposób „aby w głosie czuć było uśmiech”, procedura stałego podnoszenia jakości,
- **wartości**: np. nie tolerujemy spóźniania, braku dyscypliny, kradzieży, pijaństwa, nie ma przebaczenia tzw. pierwszego razu, dbamy o estetykę, sprzątamy po sobie itp.,
- **sposób traktowania klientów i stosunek do konkurencji**: np. otwartość, serdeczność, „klient ma zawsze rację, nawet wtedy kiedy jej nie ma”.

Można powiedzieć, że organizacja jest kulturą bądź, że ją posiada. Tak samo jak można stwierdzić, że człowiek jest osobowością czy też ma określoną osobowość. Porównanie takie wskazuje na złożoność zjawiska jakim jest kultura organizacyjna. Mają na nią wpływ różne mechanizmy zewnętrzne i wewnętrzne, warunkujące taki, a nie inny jej typ. Naukowcy określają je zgodnie z własną koncepcją badawczą.

Łucewicz (1999) mechanizmy tworzące kulturę organizacyjną dzieli na:

- zewnętrzne – produkty i usługi (decydujące o przyjętej w organizacji strategii oraz sposobach planowania); stosowane technologie, wielkość firmy i stopień niezależności pracowników; rodzaj i przepływ dokumentacji,
- wewnętrzne – trendy ekonomiczne, rynkowe, społeczne; innowacje techniczne; polityka rządu (zwłaszcza ingerowanie rządu w autonomię firmy).

Na kolejnym rysunku przedstawiamy mechanizmy tworzące kulturę organizacyjną, w oparciu o analizę tego pojęcia w literaturze przedmiotu (Koźmiński, Piotrowski, 1997, Zbiegień-Maciąg, 1999, 2006; Kostera, 1996, 2012; Gableta, 1998; Morgan, 1997 i inni). Wyróżniono na nim cztery grupy mechanizmów (rysunek 8):



Rysunek 8. Mechanizmy tworzące kulturę organizacyjną

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Koźmiński, Piotrowski, 1997 za: Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, 1988.

1. Typ otoczenia

Organizacja nie istnieje w próżni ale w konkretnym otoczeniu. Kultura narodowa wywiera znaczny wpływ na system wartości i norm działających organizacji oraz ich członków. Kultury regionalne czy lokalne również warunkują typ kultury organizacyjnej.

2. Typ organizacji

Sytuacja na rynku (np. progresywna) wpływa na bardziej „swobodną” kulturę organizacyjną. Branża organizacji i wynikająca z niej technologia również determinuje zachowania pracowników, np. w firmie komputerowej pracuje się inaczej niż w firmie odzieżowej. Także forma własności (spółka akcyjna, jednostka budżetowa) wymusza określone artefakty kulturowe.

3. Cechy organizacji

Kultura organizacyjna uzależniona jest od „wieku” i tradycji instytucji. W przedsiębiorstwie o głęboko zakorzenionej tradycji, typ kultury będzie mniej elastyczny, niż w nowo powstałej firmie. Ogromny wpływ na kulturę organizacyjną ma dominujący styl kierowania, np. styl demokratyczny idzie w parze z kulturą bardziej „otwartą”, z większą orientacją na samodzielność pracowników.

4. Cechy uczestników

Każdy uczestnik organizacji „wnosi” do niej swoje poglądy i doświadczenia życiowe i zawodowe, własny system wartości i norm, odciskając własne piętno. Wiek młody pracowników warunkuje energiczność działań, skłonność do podejmowania ryzyka oraz otwartość na zmiany. Struktura zatrudnienia z podziałem na płeć, wpływa na kulturę w taki sposób, iż np. w organizacji z przewagą mężczyzn dominują zwarte zespoły o mniejszym stopniu tolerancji wobec współpracowników.

Elementy i mechanizmy tworzące kulturę firmy, decydują o jej określonym typie. Wytwarzają specyficzną atmosferę w organizacji, kształtują stosunki między pracownikami, pracownikami a kierownictwem, pracownikami a klientami, uczą reagowania na zachodzące w organizacji i jej otoczeniu zmiany oraz pozwalają odróżnić członków jednych grup od drugich. Badając kulturę organizacyjną możemy wyróżnić elementy, które bardziej lub mniej wpływają na osiągnięcie przez organizację zamierzonych celów.

Wspólny produkt kultury organizacji, Zbiegień-Maciąg (1995) określa mianem tzw. Mister Company. Jest to wizerunek typowego pracownika firmy. Jego cechy fizyczne i psychiczne są odzwierciedleniem rodzaju kulturowej socjalizacji oraz określonego typu kultury organizacyjnej.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne typy przedsiębiorstw o „czystych” pierwiastkach kultur organizacyjnych. Należą do nich między innymi następujące typologie: Holstein-Beck (1997), Deal i Kennedy (1982), Kets de Vries i Miller (1986), Handy (1979), (McClelland 1980).

Zdaniem Zbiegień-Maciąg (1985:79-80) typologia proponowana przez autorów Deala i Kennedy’ego (1982) najlepiej pasuje do realiów naszego kraju. Wspomniani autorzy wyróżniają następujące typy kultur organizacyjnych:

- a) kultura chleba i igrzysk („pracuj ciężko i baw się”),
- b) kultura procesu (stabilność, zadania są precyzyjnie rozdzielone, ważny jest awans, firmy ubezpieczeniowe, banki, brak podatności na zmiany, rola tradycji),
- c) „kultura wszystko albo nic” („pokaż mi górę, a zdobędę ją”),
- d) analityczna kultura przedsięwzięć („postaw na swoją firmę” zaufanie do porządku racjonalności, zgodność z harmonogramem, kariera stopniowa po szczeblach organizacji bez emocji).

W rzeczywistości bardzo rzadko można spotkać tak klarowne typy kultur. Firmy (podobnie jak jednostki ludzkie), wykazują dążność do posiadania wielu typów kulturowych. „Kultura to dynamiczny proces, pisze Zbiegień-Maciąg i Pawik (1985:80), zachodzący

wewnątrz organizacji, ciągle się zmienia, przekształca wraz ze zmianą ludzi, warunków obyczajów, wymogów rynku itp.” A w miarę jak powstaje i rozwija się przenika wszystko co wykonują ludzie w organizacji, a w konsekwencji samych ludzi.

Należy zwrócić uwagę na to, że wymienione powyżej elementy same w sobie nie stanowią kultury organizacyjnej, pokazują jednak podstawowe przekonania i zasady, jakimi kierują się uczestnicy danej organizacji. Przekonania i zasady dotyczą zarówno wewnętrznej przestrzeni organizacji, na której działają pracownicy, jak i sposobu, w jaki reagują oni na zagrożenia bądź możliwości występujące w jej otoczeniu (Łucewicz 1999).

2.3. Miejsce i znaczenie grupy w kulturze organizacyjnej

Pojęcie grupy społecznej stosowane jest szeroko w socjologii i psychologii społecznej, od około stu lat. Wykorzystuje się je na określenie bardzo różnych form życia społecznego, od przelotnych do bardzo trwałych, od klubu sportowego, dziecięcej grupy zabawowej do rodziny, grupy pracowniczej, plemienia czy sąsiedztwa włącznie. Różnie też formułuje się odpowiedź na pytanie: co to jest grupa społeczna? W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji, będących wyrazem różnych stanowisk metodologicznych, np. realizmu i nominalizmu socjologicznego.

Stanowisko realistyczne, które prezentują, zdaniem Stankiewicz (1995), Lilienford, Schaeffe, Gumpłowicz, Durkheim, Czarnowski, oznacza, iż przyjmujemy istnienie grupy społecznej jako czegoś, czego nie da się sprowadzić do jednostek ludzkich i ich stosunków. W tej koncepcji ma ona charakter pozaindywidualny i ponadjednostkowy.

W koncepcji nominalistycznej, reprezentowanej, jak twierdzi Podedworna (1994), przez Webera, Znanieckiego, von Wiese, przeciwnie – przyjmuje się, iż w świecie społecznym istnieją tylko jednostki ludzkie, ich powiązania i wzajemne działania. Zdaniem Stankiewicz (1995), pojęcie „grupa społeczna” w ujęciu nominalistycznym, sprowadza się do skrótu słownego, nie posiadającego realnego desygnatu.

„Przez grupę – pisze Maclver i Page (1961:213) – rozumiemy wszelki zbiór istot ludzkich między którymi pojawił się stosunek społeczny”. W kwestii ilości osób warunkujących powstanie grupy, niektórzy socjologowie (w Polsce Znamierowski i Wiatr) uważają, że wystarczy dwóch członków. Szczurkiewicz (1970), Szczepański (1970), Simmel (1975) podważają tę tezę, twierdząc, iż dopiero przy trzech osobach możliwe jest istnienie grupy społecznej.

Szczepański (1970) określa pięć składników grupy społecznej:

1. Członkowie (przynajmniej trzech), ich cechy, zasady określające identyczność grupy i ciągłość jej trwania.
2. Zadania grupy i funkcje jej członków, środki służące realizacji zadań grupy i mechanizmy psychospołeczne wytwarzane dla realizacji zadań (wola zbiorowa i solidarność).
3. Elementy utrzymujące spójność grupy tzn. instytucje, system kontroli społecznej, wzory wzajemnych oddziaływań i stosunków.
4. Środki i instytucje regulujące styczności, wzajemne oddziaływania i stosunki z członkami innych grup.
5. Elementy materialne, symbole i ich wartości stanowiące materialną podstawę trwania i integracji grupy (tzw. ośrodki skupienia).

Podstawowym elementem grupy są członkowie. Szczepański (1970:258-259) pisze, że aby nim zostać „trzeba choć częściowo zinternalizować jej wartości, trzeba się zidentyfikować z jej zbiorowymi dążeniami, uznać jej cele za własne”. Dokonuje się to poprzez pełnienie roli społecznej w grupie. Każdy człowiek należy do różnych grup społecznych i pełni w nich różne role. W każdej z nich posiada inną indywidualność społeczną, bądź, jak twierdzi Szczepański (1970), w poszczególnej grupie bierze udział pewną częścią swojej osobowości społecznej. Która część jest dominująca i w jakim stopniu przyporządkowuje sobie inne indywidualności, zależy, zdaniem Szczurkiewicza (1970:399), od następujących, działających integrująco na strukturę osobowości jednostki, momentów:

1. Zakresu grup społecznych. Im szerszy jest zakres spraw publicznych danej grupy, tym *ceteris paribus* ważniejszą rolę w strukturze osobnika odgrywa ta osobowość i indywidualność, która posiada w grupie o najszerszym zakresie społecznym.
2. Wzajemnego stosunku zachodzącego między grupami, do których osobnik należy.
3. Społecznego wartościowania grup, do których osobnik należy. Spośród różnych osobowości i indywidualności, jakie posiada osobnik w różnych grupach społecznych, uważa on *ceteris paribus* za zasadniczą dla siebie tę indywidualność, jaką posiada w grupie najwyższej wartościowanej.
4. Funkcji, którą pełni i pozycji, którą posiada w tych grupach dany osobnik.

Zróznicowanie działania jednostek w grupach wyznacza ich podstawowy – normatywny i sankcjonujący charakter. Polega on na tym, że każda grupa organizuje działalność społeczną pojedynczego członka tylko w zakresie swoich podstawowych wartości i norm. Zdaniem Szczurkiewicza (1970:371), „organizacja grupy to zespół normatywnie wyznaczonych i sankcjonowanych funkcji i pozycji społecznych występujących w danym określony zbiorze społecznym – czy ściślej mówiąc – danej określonej zbiorowości”.

Każda grupa chce doprowadzić do wchłonięcia całej osobowości swych członków. Dokonuje tego, stosując skuteczne sankcje, wobec wzorów, które sama określa. Mogą one dotyczyć m. in. wyglądu zewnętrznego członków oraz pewnych zasad i norm. Szczepański (1970) pierwsze z nich nazywa wzorami fizycznymi, a drugie wzorami moralnymi członków grupy.

W każdej grupie społecznej występuje dążenie do ciągłości, trwałości i odrębności, do zachowania przez grupę jej własnej tożsamości. Dokonuje się to poprzez ośrodki skupienia – wartości niematerialne i materialne, umożliwiające identyfikację grupy. Wysoka efektywność grupy zależy też, zdaniem Szczepańskiego (1970), od tzw. woli zbiorowej grupy, czyli sumy dążeń członków do realizowania zadania zbiorowego. Udział w realizacji zadania grupowego rodzi u jej członków gotowość podporządkowania interesów i celów własnych, interesom i celom grupy.

Każda grupa społeczna posiada organizację wewnętrzną – strukturę, którą tworzą role społeczne, pozycje im odpowiadające i system stosunków społecznych. Szerzej piszemy o tym w dalszej części pracy.

Zdaniem Łucewicz (1997), wymienione cechy grupy społecznej stanowią podstawę sformułowanej przez Likerta (1976) koncepcji: *linking in structure*. Autor założył, iż w każdej organizacji powstają grupy, które albo wynikają z jej struktury formalnej (grupy formalne), albo są tworzone poza tą strukturą (grupy nieformalne) jako naturalna skłonność ludzi do tworzenia tego typu społeczności. Dopiero organizacja nieformalna wraz z organizacją formalną tworzą, jak twierdzi Wawrzyniak (1989), tzw. organizację całkowitą danej całości zorganizowanej.

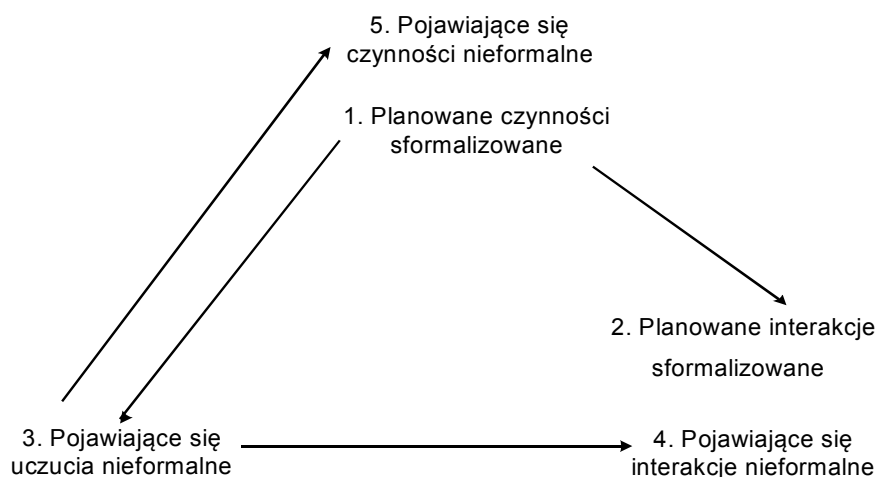
Zainteresowanie problematyką funkcjonowania struktur nieformalnych w organizacji, obecne w nauce o zarządzaniu, zapoczątkował Mayo (1933), swymi badaniami w zakładach Hawthorne, w Chicago (w latach 1924-1932). Po przeprowadzeniu eksperymentu okazało się, że:

- na poszczególnych wydziałach powstają grupy nieformalne, gdyż pojawia się rosnąca tendencja wzrostu wydajności pracy, niezależna od jakichkolwiek zmian obejmujących fizyczne warunki pracy,
- powstałe grupy nieformalne, poprzez system norm wypracowanych przez swoich członków, wywierają na nich silną presję.

Przez organizację formalną, zdaniem Szczurkiewicza (1970), rozumiemy ogół przepisów wyraźnie sformułowanych przez kierownictwo, regulujących wzajemne zachowania się ludzi w procesie pracy. Jest to szczególny przypadek organizacji

zinstytucjonalizowanej, w której mamy do czynienia z tworzeniem i wprowadzaniem zapisanych wzorców działania. Grupy formalne są więc tworzone w oparciu o zarządzenia, przepisy, regulaminy, schematy w celu realizacji zadań organizacji.

Struktura nieformalna obejmuje wszystkie procesy społeczne i stosunki społeczne, które istnieją czy wytwarzają się w danym przedsiębiorstwie obok, czy nawet wbrew organizacji formalnej. Wzorzec pojawiania się nieformalnych działań w organizacji według Webbera (1996) zaprezentowano na rysunku 9.



Rysunek 9. Pojawienie się organizacji nieformalnej

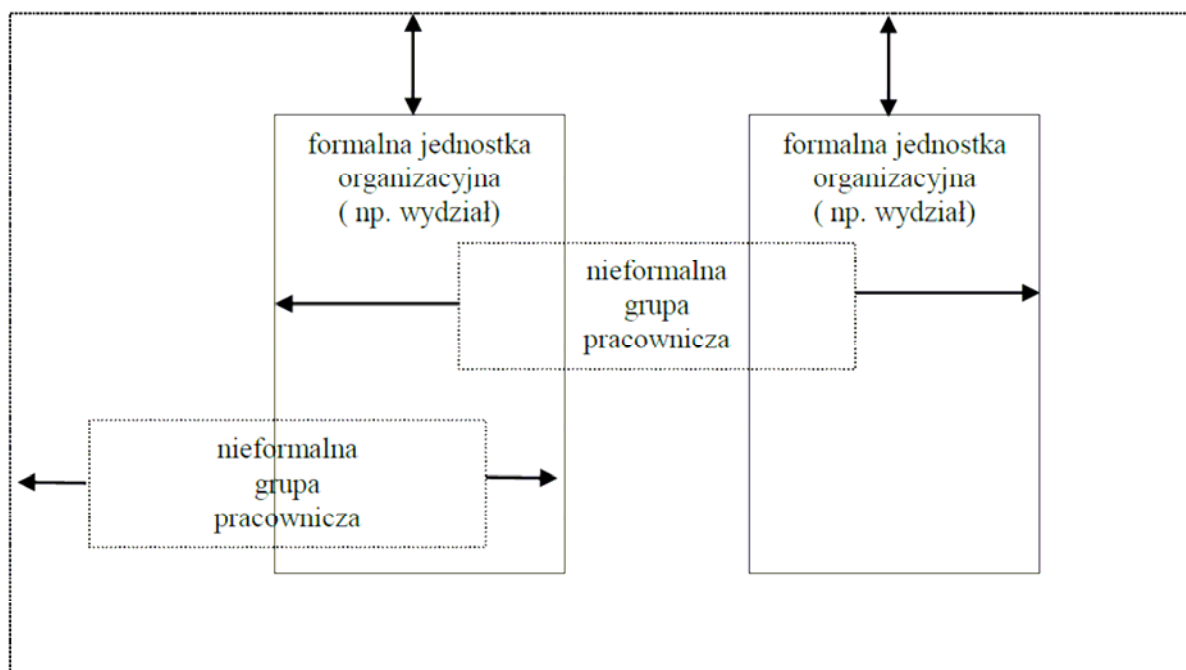
Źródło: Webber, 1996.

Wspomniany autor jest zdania, że od momentu łączenia się grup formalnych w organizacji, nieuchronnie następuje ich ewolucja. Na tle systemu formalnego, pojawia się system powiązań nieformalnych w grupach. Pracownicy dzięki swoim odczuciom, dążeniom, indywidualnym cechom osobowościowym łączą się w grupy nieformalne.

Zdaniem Szczurkiewicza (1970), nie istnieją jasne i wyraźne kryteria wyodrębniające strukturę formalną od nieformalnej, podobnie jak nie ma dowodu na to, że najpierw powstaje pierwsza z nich. Wspomnianego autora, do organizacji nieformalnej zalicza nawet te objawy współdziałania pracowników, które są niezbędnym dopełnieniem organizacji formalnej. W związku z tym, Szczurkiewicz używa pojęć: „tak zwana organizacja formalna” oraz „tak zwana organizacja nieformalna”.

Każda organizacja stwarza strukturę nieformalną, gdyż ludzie bardzo często stają wobec nieprzewidywanych sytuacji, dla których nie istnieją rozwiązania instytucjonalne. Ponadto, wskutek procesów zachodzących w strukturze nieformalnej (np. ukształtowania się silnego

autorytetu – przywódcy nieformalnego) cele organizacji mogą być modyfikowane – zaniechane lub zmieniane. Zdaniem Zbiegień-Maciąg i Pawnika (1995) grupy nieformalne stanowią niezwykle ważny element pośredniczący między organizacją (instytucją) jako całością, a poszczególnymi pracownikami (rysunek 10).



Rysunek 10. Grupy, jako element pośredniczący między organizacją, a poszczególnymi pracownikami

Źródło: Zbiegień-Maciąg, Pawik, 1995.

Grupy nieformalne stanowią element pośredniczący pomiędzy członkiem organizacji, a organizacją. Zbiegień-Maciąg (2008) twierdzi, że funkcjonują jak filtr komunikatów płynących z większych układów formalnych.

Zdaniem Szmatki (1989:337) przyczyna takiego stanu rzeczy tkwi w osobowości jednostki: „Człowiek znacznie bardziej interesuje się tym, co jest pod ręką, tym co istnieje i jest konkretne, niż tym, co jest odległe i abstrakcyjne. Jest on bardziej wrażliwy, ogólnie rzecz biorąc, na osoby, na statusy tych, co go bezpośrednio otaczają, i na sprawiedliwość, która dotyczy bezpośrednio jego, niż na symbole czy osoby bardziej oddalone”.

Konieczność zwracania uwagi na grupy nieformalne w organizacji wynika ponadto z tego, iż (Szczupaczyński 2002:160):

- zaspokajają one potrzeby społeczne i towarzyskie personelu, integrują organizację,
- mogą pomagać w przyswojeniu przez pracowników norm i celów organizacji,
- mogą wzmacniać pozytywną samoidentyfikację i samoocenę pracownika,
- mogą obniżać poczucie niepewności jednostki w organizacji, rozładowywać napięcia i konflikty.

Formalna wizja rzeczywistości organizacyjnej nie wyczerpuje w pełni charakterystyki przedsiębiorstwa. Nadbudowę nad stosunkami organizacyjnymi tworzą powiązania nieformalne, tworzone ze względu na osobiste potrzeby i dążenia pracowników. Są one realizowane najczęściej w układach grupowych. Procesy zachodzące w grupach nieformalnych są oparte na więziach osobistych. Stanowią istotną „treść” życia organizacji, tzn. w nich powstają i w nich zostają zaspokojone potrzeby i dążenia, stanowiące mechanizm napędowy zachowań jednostek. Dlatego pełnią one tak ważną rolę w życiu każdej organizacji i przyczyniają się do realizacji jej celów.

W aktualnych rozważaniach dotyczących miejsca i znaczenia grupy w organizacji, pojęcie „organizacja” utożsamiamy z terminem „kultura organizacyjna”. Takie stanowisko zajmujemy w oparciu o wymienioną już wielokrotnie teorię (Steinmann, Schreyhögg, 1995), zakładającą, że organizacja posiada kulturę, bez względu na to czy tego chce czy nie. Istnienie w organizacji grup formalnych i nieformalnych daje możliwość pogodzenia dwóch sprzeczności określających wymagania wobec skutecznych kultur organizacyjnych: stabilności i elastyczności. Stawia to przed kadrą kierowniczą bardzo trudne zadanie: określenie optymalnych form zarządzania i koordynacji indywidualnych potrzeb, dążeń, systemu wartości i norm członków z celami i systemem wartości i norm organizacji jako całości.

Konieczność zwracania większej uwagi na nieformalne aspekty w organizacji (kulturze organizacyjnej), niż na rygorystyczne przestrzeganie perfekcyjnie opracowywanych przepisów i instrukcji, znakomicie oddają słowa teoretyka organizacji – Dubina (1951:28): „Ludzie nie są maszynami, mają własne dążenia i motywacje. Reagują na swe otoczenie, a w nim szczególnie na siebie nawzajem. Mogą obracać swe wysiłki na rzecz swojej organizacji lub z tą samą gorliwością rozwijać działalność zagrażającą celom organizacji. Nie istnieje jakiś specjalny zespół nakazów, który można by narzucić, wpajać ludzkim motywom, czy działaniom w taki sposób, w jaki programujemy maszynę, aby wykonywała tylko jedną część i to tak długo, jak tego chcemy”.

2.4. Kultura organizacyjna jako narzędzie zarządzania – koncepcje badawcze

Wyodrębnienie uwarunkowań kulturowych organizacji jako nowych elementów (zmiennych) opisujących instytucję, jest wciąż przedmiotem sporów i kontrowersji, ze względu na ujmowanie ich z różnej perspektywy. Sikorski (1999) jest zdania, że wieloznaczność pojęcia „kultura” – z jednej strony, a zróżnicowanie oczekiwań co do możliwości wyjaśniania w kategoriach analizy kulturowej, rozmaitych zjawisk organizacyjnych – z drugiej, wyjaśnia

poniekąd złożoność omawianego zjawiska. Spróbujmy dokonać przeglądu badań kultury organizacyjnej, analizując różne podejścia i koncepcje.

Zainteresowanie kulturą organizacyjną pojawiło się w nauce o zarządzaniu co najmniej od czasu rozwoju kierunku human relations, podkreślającego znaczenie sposobów współdziałania ludzi dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Zbiegień-Maciąg (1999:18-19) pisze, iż od czasów Mayo (sławnego eksperymentu w Hawthorne), zarządzający organizacjami doszli do wniosku, że czynnik ludzki „wpływa na rentowność równie dobrze jak efektywne decyzje w dziedzinie finansowej czy technicznej. Trzeba więc w istocie dążyć do tworzenia dobrych stosunków międzyludzkich, łączących pracowników w zwarte zespoły bazujące na określonych wartościach i normach”.

Zainteresowanie analizą związków między organizacją a kulturą w ogóle, wynika z pewnych aspektów naszego życia, twierdzi Łucewicz (1997:62) za Morganem (1997). Wspomnianej autorce chodzi między innymi o:

- zwrócenie uwagi na symboliczne znaczenie nawet najbardziej racjonalnych aspektów życia organizacyjnego, co daje możliwość lepszego ich poznania i zrozumienia,
- pokazanie, że środkami tworzenia zorganizowanej działalności ludzi są: wartości i normy społeczne, język, folklor, ceremonie, rytuały, wartości itp., które pozwalają reinterpretować klasyczne zarządzanie organizacją, w którym dominuje instrumentalne ujęcie organizacji,
- zrozumienie relacji zachodzących pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, które zależą od interpretacji otoczenia przez uczestników organizacji (etos współzawodnictwa tworzy otoczenie konkurencyjne, wizja załamania gospodarki tworzy recesję itp.)
- wyjaśnienie istoty zmian organizacyjnych, które polegają nie tylko na zmianie technologii, struktury organizacyjnej i umiejętności pracowników ale także na zmianie wartości kulturowych sankcjonujących dotychczasowe rozwiązania.

Zainteresowanie kulturą organizacyjną wzrosło szczególnie w latach osiemdziesiątych, kiedy to uwaga badaczy koncentrowała się, przede wszystkim, na uwarunkowaniach rozpatrywanych w szerokim aspekcie wpływu kultury narodowej na rozwiązania organizacyjne w różnych krajach. Rozwój badań o kulturze organizacyjnej, w tym dziesięciolecie o którym mowa, zdaniem Sikorskiego (1990, 1992) wiązał się z wystąpieniem pewnych zjawisk. Chodziło między innymi o:

- wyraźne zwolnienie tempa rozwoju gospodarczego w krajach o wysokim poziomie cywilizacyjnym,

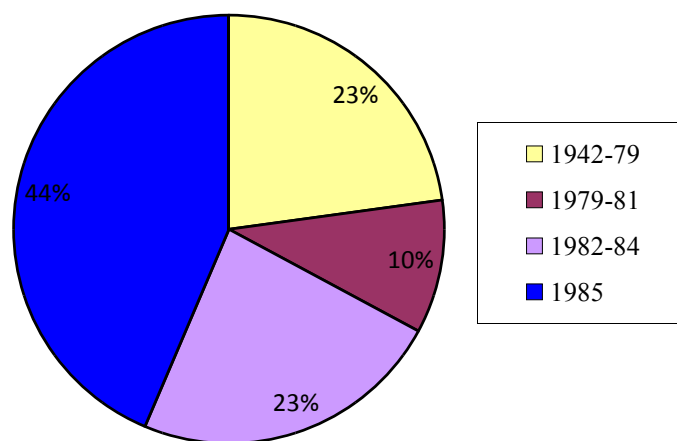
- to, że dotychczasowe rozwiązania organizacyjne były na tyle silnie uwarunkowane społecznie, że do wyjaśnienia istoty zmian zachodzących w organizacji nie wystarczały już dotychczasowe techniki organizatorskie i metody zarządzania, ponieważ okazały się one mało skuteczne,
- odnoszenie sukcesów przez kraje o odmiennej kulturze, które pokazały, iż podstawową rolę w organizacjach odgrywają systemy wartości i norm społecznych,
- międzynarodowy charakter współczesnego kapitału spowodował, iż firmy należące do jednego koncernu zlokalizowane w różnych krajach wykazują różnice skuteczności stosowania jednakowych technik menedżerskich i rozwiązań organizacyjnych.

Konecki (1985) pisze, że badania kultury organizacyjnej nie rozpoczęły się nagle w latach osiemdziesiątych. Były przeprowadzane dużo wcześniej, choć nie posługiwano się wówczas pojęciem „kultura organizacyjna”.

Już w latach czterdziestych w Uniwersytecie Chicago wydawane jest czasopismo: „*Economic Development and Cultural Change*”, poświęcone pozaekonomicznym barierom rozwoju gospodarczego. W Harvardzie powstaje Centrum Badawcze Schumpetera, a słynne dziś badania Hofstede’a i jego typologia potwierdzają wpływ kultury narodowej na życie organizacji. W latach pięćdziesiątych powstaje koncepcja OD (*Organizational Development*), upatrująca w kulturze, zdaniem Zbiegień-Maciąg (1999), źródła rozwoju firmy.

Wywołany w 1973 roku przez kraje OPEC kryzys naftowy oraz pogłębiająca się internacjonalizacja wielkich korporacji zwiększa, w opinii Morgana (1997), zainteresowanie i zrozumienie współzależności między kulturą a organizacją. Zbiegień-Maciąg (1999) pisze, że – jak dowodził Keesing (1974) – kultura stopniowo staje się w latach siedemdziesiątych sposobem życia, dzięki któremu wspólnota pracownicza może przeżyć i przystosować się do istniejących warunków.

Jak już wspomniano, szczególny wzrost zainteresowania kulturą organizacyjną przypada na lata osiemdziesiąte. Zrozumienie przez badaczy współzależności między kulturą a życiem organizacji owocuje w postaci publikacji naukowych o tej tematyce: Hofstede (1980), Smircich (1983), Schein (1985), Morgan (1980), Deal i Kennedy (1982), Bate (1984), Peters i Waterman (1982) i inni. Alvesson i Berg (1988) przedstawiają w swej publikacji wyniki badań dotyczące intensywności prac badawczych o kulturze organizacyjnej (rysunek 11).



Rysunek 11. Prace badawcze na temat kultury organizacyjnej w latach 1942-1985

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Alvesson i Berg 1988.

Deal i Kennedy (1982) oraz Peters i Waterman (1982), traktują organizację jako coś w rodzaju „modelatora”, który wpływa i kształtuje ludzką umysłowość. Wymienieni autorzy twierdzą, że przedsiębiorstwo dokonuje tego modelowania w sposób masowy, pełniąc rolę „nowożytnej świątyni” (Zbiegień-Maciąg, 1999).

Kultura organizacyjna musi być więc silna, logiczna, konkretna, dobrze dopasowana do celów, uświadamiająca pracownikom czego się od nich oczekuje i przez to wspierająca ich. Członkowie instytucji to przecież dorośli partnerzy.

Peters i Waterman oraz Deal i Kennedy wyróżnili się porównawczymi badaniami kultur organizacyjnych. Okazało się, że długotrwały sukces i umiejętność dostosowania do szybko zmieniających się warunków zewnętrznych, przebadane przez Petersa i Watermana, firmy zawdzięczają przyjętemu systemowi wartości i norm (Nogalski, 1998). Na uwagę zasługują również propozycje typologii kultur wspomnianych autorów.

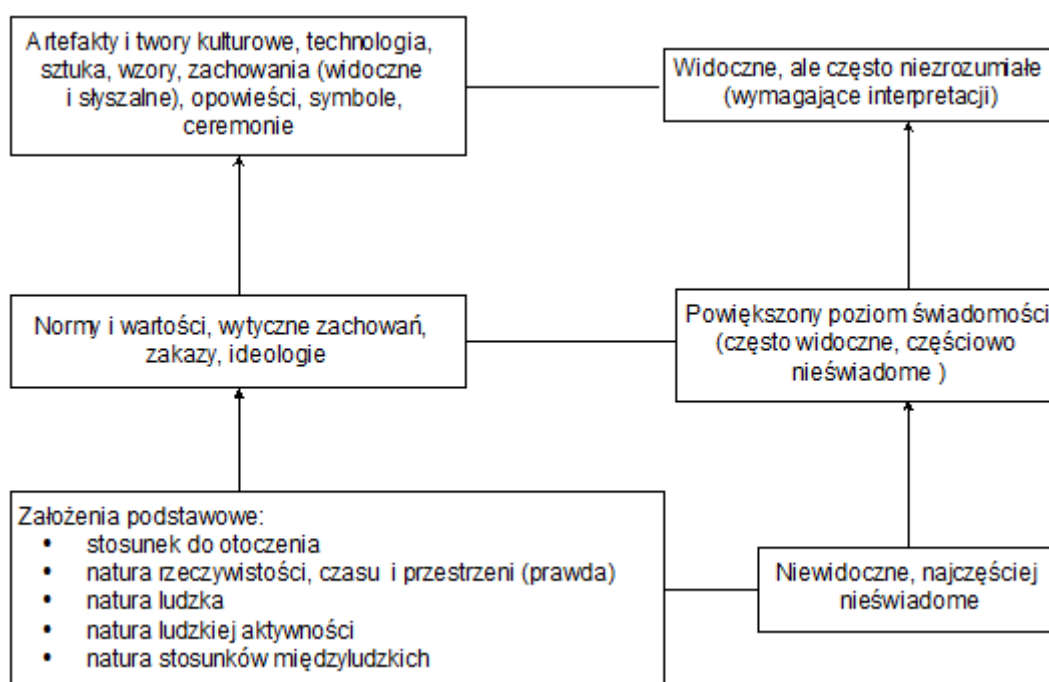
Szczególnie przydatna w naszych rozważaniach jest koncepcja badawcza Scheina (1985). Według wspomnianego autora, pojęciem kluczowym dla określenia kultury organizacyjnej jest grupa (efekt uczestnictwa ludzi w grupie). Schein, z naciskiem podkreśla, że procesy formowania się kultury, są w istocie procesami formowania się grupy. „Bez grupy nie może być kultury, a bez pewnego stopnia kultury możemy tylko mówić o agregacji ludzi, a nie o grupie” – pisze Schein (1985:50).

Dobitne akcentowanie przez wspomnianego autora postępowania grupowego oraz wspólnoty pracowniczej, koniecznej do zaakceptowania wspólnych celów, wyraźnie eksponuje funkcję integracyjną kultury organizacyjnej. Polega ona na tym, że wszystkie składniki kultury organizacyjnej, łączą się w całość, jako efekt uczestnictwa ludzi w danej grupie.

Podejście takie prezentuje również Bate (1984). Zdaniem wspomnianego autora, kultura gromadzi to, co wspólne w organizacji, poprzez członkostwo ludzi w grupie. Jest czymś w rodzaju „kleju społecznego”, który utrzymuje organizację w całości.

Zwrócenie uwagi na integracyjną funkcję kultury organizacyjnej, na którą wskazują Schein i Bate jest, zdaniem Zbiegień-Maciąg (1999), zbieżna z wcześniejszym o dziesięć lat, poglądem Etzioniego (1975). Wspomniany autor twierdzi, że uczestnictwo ludzi w organizacji ma charakter moralny i kalkulatorywny. Uczestnictwo moralne (m. in. potrzeba przynależności, potrzeba bezpieczeństwa) idzie w parze z uczestnictwem kalkulatorywnym (stosunkiem między własnym wkładem, a korzyściami z bycia w firmie).

W swoim modelu kultury – modelu wytworu grupy, Schein wyodrębnił trzy zasadnicze poziomy kultury (rysunek 12).



Rysunek 12. Struktura organizacji kultury
Źródło: Zbiegień-Maciąg, 2008 za: Miner, 1988.

Przedstawiona przez Scheina (1985) struktura organizacji jako kultury obrazuje dynamiczny proces przechodzenia od podstawowych założeń, niewidocznych i najczęściej nieświadomych, poprzez poziom wartości i norm (częściowo widocznych i częściowo nieświadomych), do artefaktów, odzwierciedlających ukryty sposób myślenia oraz percepcji świata. Wynika z niej, że organizacje pod względem kulturowym przechodzą pewien proces, „uczą się” kultury. Nauka ta, jak już wspomniano, odbywa się dzięki istnieniu grupy. Schein (1985:230) podkreśla: „grupa wymyśliła, odkryła, wykształciła normy i wartości, ucząc się stawiać czoło problemom z adaptacją do otoczenia i wewnętrzną integracją. W praktyce na

tyle dobrze się sprawdziły, że uznaje się za stosowne przekazywanie ich naszym uczestnikom organizacji jako zalecone sposoby percepcji myślenia i odczuwania”.

Scheinowska, wielopłaszczyznowa koncepcja kultury organizacyjnej, bliska jest ujęciu Dyera (1985). Wspomniany autor również wyodrębnia trzy zasadnicze poziomy kultury. I chociaż odmiennie nazwane, rozumiane są podobnie.

Chronologicznego uporządkowania poszczególnych konwencji badawczych kultury organizacyjnej trzech autorów – badających kulturę organizacyjną w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych: Smircich (1983), Alvesson i Berg (1988) oraz Czarniawska-Joerges (1992, 1993) dokonuje Kostera (1996), (tabela 6). Dokonana przez wspomnianą autorkę propozycja typologii badań kultury w teorii organizacji, opiera się na odmiennym rozumieniu organizacji i kultury.

Tabela 1. Typologia badań kultury w teorii organizacji ze względu na założenia dotyczące kultury i jej roli w rzeczywistości organizacyjnej

Zarządzanie międzykulturowe	Kultura przedsiębiorstwa	Perspektywa poznawcza
<ul style="list-style-type: none"> • narodowe style zarządzania • podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach * związek efektywności i kultury narodowej 	<ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa * związek efektywności i kultury organizacyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja jako przedsięwzięcie poznawcze <p>Perspektywa symboliczna</p> <ul style="list-style-type: none"> • wspólne znaczenia i symbole <p>Perspektywa strukturalna/psychodynamiczna</p> <ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja głębokich struktur leżących u podstaw rzeczywistości organizacyjnej, * badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji
<i>Kultura jako zmienna niezależna</i>	<i>Kultura jako zmienna wewnętrzna</i>	<i>Kultura jako metafora rdzenna</i>

Źródło: Kostera, 1996.

Pierwszy typ badań (zarządzanie międzykulturowe) reprezentowany przez takich badaczy jak: Hofstede (1980), Laurent (1981, 1983), Ronen (1986), Singh (1990) koncentruje się na różnicach w sposobie zarządzania w różnych krajach, a tym samym w różnych kulturach. Drugi typ badań (kultura przedsiębiorstwa) skupia się na kulturze jako zmiennej

wewnętrznej, mającej wyraźny wpływ na efektywność działania organizacji. Chodzi o wykazanie relacji między kulturą organizacyjną i efektywnością działania instytucji. Do takiej klasyfikacji badań, zdaniem Kostery, zaliczyć należy między innymi takich autorów jak: Deal i Kennedy (1982), Peters i Waterman (1982).

Diametralnie inną koncepcję badania kultury prezentują przedstawiciele perspektywy poznawczej np. Argyris i Schon (1978), perspektywy symbolicznej np. Van Maanen (1973) oraz perspektywy strukturalnej/psychodynamicznej reprezentowanej przez m.in. Turnera (1977). Autorzy pierwszego ujęcia, traktują organizację jako strukturę wiedzy. Koncepcja ta jest zatem zbliżona do kategorii paradygmatu, która zakłada pewien sposób rozumienia rzeczywistości.

Drugie ujęcie, symboliczne – pisze Kostera (1996:65) „ujmuje organizacje kultury jako systemy wspólnych symboli i znaczeń”. Badacz musi odpowiednio oceniać i interpretować pojawiające się wątki.

Ostatnia koncepcja – strukturalna/psychodynamiczna – charakteryzuje się tym, że zewnętrzne przejawy i działania w organizacji są odbiciem głębszych, podświadomych procesów. W pracy opieramy się na rozumieniu kultury jako zmiennej wewnętrznej, zmiennej wpływającej na efektywność przedsiębiorstwa. Jako kategorii społecznej, opartej na normatywnych założeniach (systemie wartości i norm grupowych), dotyczących relacji między kulturą organizacji i realizacją wyznaczonych celów.

Alvesson i Berg (1988) przeanalizowali zjawisko kultury organizacyjnej, pod kątem trzech wymiarów: poziomu analizy (którym może być społeczeństwo, region, organizacja), przedmiotu badawczego (np. symboli, klimatu, wizerunku) oraz perspektywy badawczej. Wspomniani badacze wyróżniają następujące konwencje badawcze: konwencję kulturową, perspektywę konstrukcji znaczeń, perspektywę ideologii, psychodynamikę oraz symbolizm.

Z punktu widzenia tematu książki, na uwagę zasługuje pierwsza i trzecia konwencja badawcza: konwencja kulturowa oraz perspektywa ideologii. Konwencja kulturowa może być postrzegana przez pryzmat wartości i znaczeń jako podsystemu organizacji. Podejście takie reprezentuje np. Schein (1985). Perspektywa ideologii dotyczy wartości i wierzeń dominujących w organizacji – koalicji (porozumieniu służącemu osiągnięciu wspólnego celu). Wy- mienione wartości są badane pod względem ich stabilności, trwałości i funkcjonalności. Przedstawicielami tej konwencji są m.in. Alvesson i Berg (1988) oraz Gagliardi (1986).

Zdaniem Czarniawskiej-Joerges (1992, 1993), kultura organizacyjna może być badana z uwzględnieniem elementów demonstrujących i wykonawczych (tabela 7). Definicje demonstrujące to takie, które porównują procesy społeczne do materialnych przedmiotów

ozn., że mają ograniczoną liczbę właściwości i mogą być opisywane „z zewnątrz” (Czarniawska-Joerges 1993). Autorów opierających się na definicjach wykonawczych ciekawą aspekty praktyczne, wyjaśniające zjawiska kulturowe w organizacji. Proponuję w pracy demonstrujące ujęcie kultury. Jestem przekonana o istnieniu obiektywnych zasad i prawidłowości w zachowaniach uczestników organizacji. Próbę odnalezienia tych zasad upatruję w grupie pracowniczej, posiadającej zinternalizowany system wartości i norm. Zakładam, że kultura organizacyjna pełni ważną funkcję społeczną. Co oznacza podporządkowanie się zachowań ludzi, pewnym wspólnym wartościom i normom kulturowym. Podobne podejście widoczne jest u cytowanego już wielokrotnie, Scheina (1985).

Tabela 7. Demonstrujące i wykonawcze definicje kultury

Demonstrujące definicje kultury	Wykonawcze definicje kultury
<ul style="list-style-type: none"> • formułowane od zewnątrz, • „obiektywne”, • znajdowane by opisać „istotę” kultury, • w celu znalezienia zasad, • uczestnicy jako informatorzy. 	<ul style="list-style-type: none"> • formułowanie od wewnątrz, • „robocze”, • formułowane by umożliwić działanie, • celem wyjaśnienia praktyk, • uczestnicy jako autorzy.

Źródło: Kostera, 1996 za: Czarniawska-Joerges, 1992.

Kontynuując przegląd badań nad kulturą instytucji, dochodzimy do wniosku, że „unowocześnioną wersją modelu Scheina” (Zbiegień-Maciąg 1999:24) jest organizacyjna góra lodowa Stonera, Freemana i Gilberta Jr (1997). Nieformalne (ukryte) aspekty kultury (dolna część lodowca) mają swoje przełożenie na wartości i normy oraz podstawowe założenia u Scheina, natomiast formalne (jawne) aspekty kultury (górną część lodowca) odpowiadają scheinowskim artefaktom kulturowym.

Model kultury organizacyjnej Scheina, uzyskał akceptację i stał się punktem wyjścia, również dla innych późniejszych badaczy takich jak: Ouchi (1988), Berman i Neider (1987), Konecki (1994), Karlöf (1992). „W pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych możemy już mówić o pewnym dojrzewaniu perspektywy badawczej” – twierdzi Kostera (1996:62).

Zdaniem Zbiegień-Maciąg (1999), wcielanie do swego systemu zarządzania elementów kulturowych i tworzenie własnej osobowości firmy stało się, pod koniec lat osiemdziesiątych i na początku dziewięćdziesiątych, oczywiste. Badacze, a w ślad za nimi praktycy zrozumieli, że nie wolno pomijać kultury organizacyjnej, a wręcz przeciwnie należy bezwzględnie tworzyć ją i wykorzystywać jako skuteczne narzędzie zarządzania. Badanie systemu wartości różnych grup roboczych, składających się na kulturę danej organizacji, stanowi jedną z podstawowych metod badania zachowań ludzi we współczesnych organizacjach.

Łucewicz (1999:74) zauważa, że „badania i praktyka menedżerska lat dziewięćdziesiątych wskazują, iż nieodłącznym elementem sukcesów organizacji, wzrostu jej rentowności i zadowolenia klientów jest kultura organizacyjna (i jej elementy), ujmowana jako czynnik wewnątrzorganizacyjny”, dodaje czynnik grupowy.

Uogólniając powyższe rozważania, można stwierdzić, iż wszyscy autorzy, zdają sobie sprawę z ogromnego wpływu kultury na funkcjonowanie organizacji. Zdaniem Zbiegień-Maciąg (1999:14) „Większość badaczy – niezależnie od wyznawanej orientacji – osiąga zgodę w następujących stwierdzeniach:

- kultura w organizacji istnieje,
- każda kultura jest niepowtarzalna, unikatowa, jedyna, wyjątkowa,
- kultura jest budulcem pożądanых zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego.

Zasadnicza różnica w sposobie podejścia do kultury organizacyjnej (jej badania), polega na traktowaniu jej jako jednego z podsystemów organizacji (jednej z cech organizacji), bądź jako synonimu organizacji.

W pierwszym przypadku, istnieje możliwość badania wzajemnych relacji, pomiędzy wzorami kulturowymi pracowników a innymi podsystemami (cechami) organizacji, np. między rozwiązaniami strukturalnymi, metodami zarządzania czy efektywnością organizacji. Uznanie instytucji jako kultury nie daje takiej możliwości. Zdaniem Sikorskiego (1999:233), „organizacja rozumiana jako kultura jawi się jako pewien system wiedzy, którego sposób interpretacji decyduje o poczuciu tożsamości jej uczestników”.

Jeszcze inne podejście, prezentują badacze traktujący kulturę jako pojęcie. Jest ono tworzone wyłącznie w ludzkich umysłach i myślach. Trudno więc, zdefiniować kulturę i zbadać ją empirycznie. Sikorski (1990) pisze, że możemy to uczynić dzięki istniejącym symptomom, dzięki którym łatwiej nam nadać znaczenie temu, co tkwi w naszym wyobrażeniu. Takie ujęcie kultury organizacyjnej prezentują przedstawiciele, traktujący kulturę jako rdzenną metaforę (w typologii badań kultury Smircich).

Drugim bardzo ważnym kryterium, stosowanym w badaniach nad kulturą organizacyjną, jest jej wartościowanie czyli dokonywanie podziału wartości i norm na te, które stają się stymulatorami określonych zachowań. Koncentrowanie się na zachowaniach ludzkich, a nie na przedmiotach stanowiących rezultat tych zachowań oraz podkreślanie integracyjnej funkcji kultury, odznaczającej się regularnością właściwą dla licznych członków określonej grupy, podporządkowaną wartościom i normom, wyznacza wartościujący charakter kultury organizacyjnej.

W teorii organizacji i zarządzania dominuje, zdaniem Sikorskiego (1999), takie (wartościujące) ujęcie kultury. Teoretyk organizacji mówi zazwyczaj o „wysokiej”, „niskiej” kulturze organizacyjnej, a określając ją jako system wartości i norm dotyczących sposobów racjonalnego działania – utożsamia niejako kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa z efektywnością jej rozwiązań organizacyjnych – twierdzi wspomniany autor.

Kultura organizacyjna powstaje i rozwija się zatem na podłożu konkretnych rozwiązań organizacyjnych i technicznych. Rozwiązania te, w analizie kulturowej, należy traktować jako narzędzie członków organizacji, dążących do realizacji określonych wartości i norm. Takie podejście proponuje np. Handy (1979).

Nieco inną propozycję terminologiczną w tej grupie, jest podejście Zieleniewskiego (1975), który zinternalizowanie kultury organizacyjnej przez członków organizacji proponuje „mierzyć stopniem, w jakim hierarchia formalnych celów odzwierciedla się w ich świadomości i w ich działaniu”. Z punktu widzenia tematu pracy, bliższe nam jest podejście Handy’ego.

Rozumienie kultury w sposób niewartościujący tzn. bez podziału wartości i norm wyznaczających sposób zachowania się uczestników organizacji na te, które mają znaczenie dla osiągnięcia celów organizacji, bądź które są z tego punktu widzenia obojętne, prezentują psychologowie i socjologowie (Parsons, Durkheim, Radcliff-Brown, Malinowski, Czarnowski).

„Dokonanie kompleksowego i pełnego przeglądu dorobku kierunku czy dorobku autorów – twierdzi Kostera (1996:72) – koncentrujących się na danym przedmiocie badań jest przedsięwzięciem praktycznie niemożliwym”. Wspomniana autorka twierdzi, że opisane koncepcje badawcze kultury organizacyjnej, są jedynie fundamentami, na których autorzy sami budują własne rozwiązania, wyrażając swój światopogląd. Badacze mogą się zatem identyfikować z określonym ujęciem kultury organizacyjnej według Smircich, Morgana, Bate’a, Scheina czy innych. Jednak ta autoidentyfikacja powinna odbywać się na kanwie własnego rozumienia świata, własnych wyobrażeń na temat kultury i jej funkcji w organizacji. Kostera (1996:72) dodaje, że „wszystkie powyższe próby systematyzacji uczą nas, przede wszystkim pokory w naszych próbach uporządkowania świata czy nawet jego wycinka”.

Rozdział trzeci:
KULTURA ORGANIZACYJNA
W INSTYTUCJI PUBLICZNEJ

3.1. Specyfika zarządzania instytucją administracji publicznej

Zarządzanie w administracji publicznej charakteryzuje się pewną specyfiką, którą można dostrzec między innymi w stosowanym nazewnictwie grup pracowniczych zatrudnionych w służbach administracji. Dla porządku warto przypomnieć, iż stosując pojęcie „instytucja administracji publicznej”, czy „instytucja publiczna” autorka odnosi się głównie do korpusu służby cywilnej, określającego pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach w kilku tysiącach urzędów administracji w całej Polsce. Zgodnie z ustawą z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Ustawa, 2008), korpus służby cywilnej tworzą osoby zatrudnione na stanowiskach urzędniczych w następujących urzędach administracji rządowej: kancelarii Prezesa Rady Ministrów, urzędach ministrów, urzędach centralnych organów administracji rządowej, urzędach wojewódzkich, innych urzędach stanowiących aparat pomocniczy terenowych organów administracji rządowej podległych ministrom lub centralnym organom administracji rządowej, Rządowym Centrum Studiów Strategicznych, komendach, inspektoratach i innych jednostkach organizacyjnych stanowiących aparat pomocniczy kierowników zespolonych służb, jednostkach inspekcji i straży wojewódzkich, zatrudnionych na stanowiskach kierowników powiatowych służb, inspekcji i straży, chyba, że odrębne ustawy stanowią inaczej. Członkami korpusu służby cywilnej są pracownicy, zatrudnieni na podstawie umowy o pracę, oraz urzędnicy – zatrudnieni na podstawie mianowania, spełniający wymagania stawiane przez ustawę. Łącznie stanowią liczbę około 121600 osób (prawie 1/5 administracji publicznej) zatrudnionych w około 2300 urzędach z podziałem na⁶:

1. Administrację Skarbową - 38,7% zatrudnionych.
2. Urzędy Centralne - 8,0% zatrudnionych.
3. Urzędy Wojewódzkie – 7,1% zatrudnionych.
4. Ministerstwa – 10,7% zatrudnionych.
5. Wojewódzką Administrację Zespoloną – 12,6% zatrudnionych
6. Powiatową Administrację Zespoloną – 7,1% zatrudnionych.
7. Placówki Zagraniczne – 1,1% zatrudnionych.
8. Pozostałą Administrację Zespoloną – 14,7% zatrudnionych.

Tak piszą o sobie: „Służba cywilna to przede wszystkim ludzie - członkowie korpusu służby cywilnej. Naszym zadaniem jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania administracji publicznej, niezależnie od sytuacji politycznej i zmian rządów. Budowa nowoczesnego

⁶ Zgodnie ze stanem na dzień 31.12.2012; Według GUS administracja publiczna – sekcja „0” nie obejmuje żołnierzy i funkcjonariuszy (Obraz zatrudnienia i wynagrodzeń w służbie cywilnej na tle otoczenia w latach 2005-2012, 2013).

państwa, wzrost efektywności działania jego organów i przede wszystkim zadowolenie społeczeństwa to najważniejsze cele i zadania, które mają wypełnić członkowie korpusu służby cywilnej⁷. Z punktu widzenia realizacji celów (służenie społeczeństwu), zarządzanie instytucją administracji publicznej jest specyficzne dla wielu obszarów czy podsystemów organizacyjnych. Najogólniej, w stosunku do organizacji biznesowej, organizacja administracji publicznej, jak twierdzi Szaban (2011):

- ma bardziej sformalizowany charakter,
- problemy rozwiązywane są w sposób biurokratyczny, związany z hierarchicznym układem zależności,
- menedżerowie mają mniejszą autonomię,
- zasady zatrudniania, awansowania i zwalniania pracowników są sztywne,
- większe jest bezpieczeństwo zatrudnienia,
- istnieje niewielki związek między wynikami pracy a wynagrodzeniem pracowników.

Formalizacja organizacji to szczególnie przypadek instytucjonalizacji organizacji (instytucjonalizacja to utrwalenie jej celów i struktury organizacyjnej przez tworzenie i wprowadzanie określonych wzorców działania), w której mamy do czynienia z tworzeniem i wprowadzaniem zapisanych wzorców działania. Wzorce działania to zobiektywizowane w pewien sposób reguły zachowania. Ich naczelnym celem jest nadanie działaniom określonego sposobu zorganizowania. Typowy wzorec organizacyjny składa się z następujących elementów:

- *hipoteza*, która określa sytuację organizacyjną, w jakiej może się znaleźć lub znajduje się działający.
- *dyspozycja*, która wskazuje sposób zachowania się, gdy działający znajduje się w sytuacji określonej przez hipotezę.
- *środki pobudzania*, czyli rodzaje bodźców pozytywnych, gdy działający zachowa się zgodnie z dyspozycją, gdy nie zachowa się on zgodnie z dyspozycją wzorca.

Sformalizowanie instytucji publicznej wpływa na widoczne różnice w następujących obszarach zarządzania:

- zarządzanie zasobami ludzkimi wynikające z podstaw prawnych, etycznych i kulturowych,
- relacje klient – interesant czy też obszar interesariuszy (tabela 8),
- cele strategiczne i finansowe,
- wymagania pracodawców.

⁷ Czym jest służba cywilna: <https://dsc.kprm.gov.pl/> [dostęp: 13.04.2013].

Usztywnienie procesów zarządzania zasobami ludzkimi może prowadzić, zdaniem Rostkowskiego (2012) do ograniczonej determinacji w realizacji celów, większej awersji wobec ryzyka oraz mniejszej innowacyjności.

W obszarze klientów sektora publicznego należy zaliczyć odbiorców usług publicznych, a nie jak w przypadku instytucji biznesowych: właścicieli akcji, klientów usług lub produktów, menedżerów.

Tabela 8. Różnice klient – interesant

Instytucja administracji publicznej	Organizacja komercyjna
Interesant	Klient
1. Przychodzi do urzędu, bo chce lub musi coś załatwić.	1. Przychodzi, bo raczej chce.
2. Nie może dowolnie wybrać urzędu.	2. Przychodzi zgodnie ze swoim wyborem.
3. Jest w zasadzie uzależniony od urzędnika.	3. Nie jest uzależniony od sprzedającego towar, usługę.
4. Wizyty w urzędzie są okazjonalne.	4. Przychodzi tak często jak chce.
5. Decyzje podejmuje urzędnik.	5. Decyzje podejmuje sam klient lub wspólnie z usługodawcą.
6. Urząd nie jest zainteresowany przyciąganiem interesantów.	6. Usługodawca lub sprzedawca jest zainteresowany przyciąganiem klientów.
7. Stały interesant może być zmorem dla urzędnika, nie jest specjalnie „ceniony”	7. Stały klient jest ceniony i premiovany za lojalność.
8. Nawet zadowolony nie promuje urzędu.	8. Zadowolony klient promuje i rekomenduje organizację.
9. Najczęściej stała pensja, niezależna od wyników pracy.	9. Wynagrodzenie często powiązane z wynikami pracy.
10. Może odłożyć sprawę na określony termin	10. Nie może bez konsekwencji zaniechać sprawy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szaban, 2011; Sidor-Rządkowska, 2013.

W obszarze celów strategicznych w organizacjach biznesowych najważniejsze są konkurencyjność i unikalność, natomiast w sektorze publicznym: realizacja misji i najlepsze praktyki. Co do celów finansowych w pierwszych z nich liczy się zysk, jego wzrost i udział w rynku, natomiast w drugich: sprawność i wartość.

Co do wymagań pracodawców takie cechy, jak: dbałość o wizerunek pracodawcy, nastawienie na potrzeby interesanta, bezstronność, nastawienie na zmiany wyróżnia nie tylko

wyższy lub niższy stopień oczekiwań tych cech od pracowników sektora prywatnego, ale też różnica pod względem treści.

Podstawowym wyznacznikiem zarządzania w instytucjach administracji publicznej jest przyjęta strategia, rozumiana jako koncepcja funkcjonowania organizacji w dłuższym okresie, zawierająca zoperacjonalizowane cele, sposoby działania i reguły zachowania się (Krupski 2005). Fundamentalne we wspomnianej strategii są przyjęte normy i wartości (grupowe), zapewniające osiągnięcie celów i rozwoju instytucji administracji publicznej w przyjętej perspektywie czasowej, przy uwzględnieniu zachodzących zmian. Zasadnicze, jak już wspomniano, znaczenie mają uwarunkowania prawne, tj. wewnętrzne i zewnętrzne przepisy prawa, umożliwiające wybór decyzji w określonych kwestiach. Kluczowe kwestie regulowane są przez ustawę o służbie cywilnej (Ustawa, 2002) oraz kodeks pracy (Ustawa, 1974). Ponadto należy wymienić inne akty prawne, mające zastosowanie we wspomnianym obszarze:

- Kodeks postępowania administracyjnego (Ustawa, 1960),
- Ustawa o ochronie informacji niejawnych (Ustawa, 2010),
- Ustawa o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne (Ustawa, 1997),
- Ustawa o pracownikach urzędów państwowych (Ustawa, 1982).

Zasadniczy wpływ na politykę personalną urzędów mają rozporządzenia stanowione przez Prezesa Rady Ministrów. Mianowicie:

- Rozporządzenie dotyczące postępowania wyjaśniającego i postępowania dyscyplinarnego w służbie cywilnej (Rozporządzenie, 2009).
- Rozporządzenie dotyczące warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej (Rozporządzenie, 2009a).
- Rozporządzenie dotyczące świadczeń przysługujących urzędnikowi służby cywilnej przeniesionemu do pracy w innej miejscowości (Rozporządzenie, 2009b).
- Rozporządzenie dotyczące szczegółowych warunków i sposobu dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej (Rozporządzenie, 2009c).
- Rozporządzenie dotyczące określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej (Rozporządzenie, 2009d).

- Rozporządzenie dotyczące sposobu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej (Rozporządzenie, 2009e).
- Rozporządzenie zmieniające rozporządzenie w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej (Rozporządzenie, 2011).
- Rozporządzenie w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej (Rozporządzenie, 2010).

Do ograniczeń w zarządzaniu, w jednostkach administracji publicznej zalicza się:

- ograniczenia o charakterze obiektywnym, tj. regulacje i przepisy organizacyjne standaryzujące i formalizujące obowiązujące wzorce działania pracowników urzędów,
- ograniczenia o charakterze subiektywnym, tj. ograniczenia mające swoje źródło
- w mechanizmach polityki ogólnej (władza polityczna, struktura władzy, pragmatyka).

Pracownicy administracji publicznej występują, zdaniem Sapety (2007) w podwójnej roli: zróżnicowanego podmiotu polityki personalnej, wyrażającego się w odmienności przekonań, wartości, celów, przynależności, stosunków, zachowań, traktowania władzy, usytuowania hierarchicznego oraz obu organizacji, mogącego dostarczyć wartość dodaną.

Oprócz różnic między organizacją komercyjną i instytucją administracji publicznej istnieją podobieństwa czy też kalki. Tradycyjny model biurokracji Webera został częściowo wyparty przez koncepcję zarządzania publicznego, którego istotą jest przeniesienie do administracji mechanizmów i zasad działania pochodzących z sektora prywatnego (tabela 9).

Tabela 9. Model biurokratyczny a model zarządzania publicznego

Cechy	Model biurokratyczny	Model zarządzania publicznego
struktura organizacyjna	mechanistyczna, scentralizowana	organiczna, zdecentralizowana
styl kierowania	oparty na emocjonalnych relacjach	oparty na racjonalnych relacjach
cele działań	utrwalanie porządku	wywoływanie zmian
selekcja informacji	dokonywana przez przełożonego	dokonywana przez podwładnych
dystans społeczny między przełożonym a podwładnym	duży	mały
relacje z innymi sektorami	separacja	partnerstwo
horyzont działań	krótkookresowy, możliwy długookresowy kosztem bieżącej skuteczności	długookresowy, przy próbie zrównoważenia działań krótko- i długookresowych

nastawienie na zmiany	duża awersja dla ryzyka	ograniczona awersja dla ryzyka
współpraca wewnętrzna	sformalizowana	mniej sformalizowana niż w biurokracji weberowskiej
stosunek do interesanta	zrealizowanie przewidzianej prawem procedury przy wsparciu obywatela	pomoc obywatelom i współpraca z obywatelami w granicach kompetencji administracji publicznej
dbałość o autorytet instytucji publicznej	dbałość przy pomocy niezmiennych procedur	dbałość realizowana poprzez próby odpowiadania na specyficzne potrzeby obywateli
proaktywność/reaktywność	reaktywność	proaktywność
kreatywność i przedsiębiorczość	zakres swobody mały i ściśle określony	zakres swobody znaczący i określony ogólnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rostkowski, 2012; Sidor-Rządkowska, 2013; Mazur 2005.

Zdaniem Sidor-Rządkowskiej (2013:15): „Model administracji biurokratycznej poddawano krytyce już od lat trzydziestych XX wieku. W kolejnych dekadach powstało coraz więcej prac wskazujących na dysfunkcjonalność tego modelu. Wskazywano, że biurokratyczne cechy administracji uniemożliwiają jej skuteczne działanie, przyczyniając się równocześnie do powiększenia wydatków publicznych”. Co do efektywności modelu zarządzania publicznego, trudno jest jednoznacznie wskazać jego pozytywy. Mówi się o znacznym obniżeniu nakładów, lecz przy wielu skutkach ubocznych (Zieliński, 2011).

Oba podejścia następująco ocenia Rostkowski (2012:65): „Administracja publiczna, będąc ogromną organizacją, może dopuszczać istnienie w jej ramach zarówno organizacji działających w sposób tradycyjny, jak i w oparciu o założenia zarządzania publicznego. W takim przypadku kluczowe znaczenie mają:

1. Kryteria, które powinny być brane pod uwagę przy określaniu zasad organizacji poszczególnych części administracji publicznej.
2. Zachowanie spójności administracji publicznej na poziomie jej wspólnych wartości wynikających z idei będących podstawą funkcjonowania państwa i administracji publicznej”. Będzie o tym mowa w dalszej części.

Nie bez znaczenia wydają się bardziej szczegółowe kryteria Fiedlera (sytuacyjne podejście), zgodnie z którymi tradycyjny sposób działania jest bardziej efektywny, gdy:

- stopień akceptacji kierownika przez grupę jest wysoki, zadania są jasne, a zakres władzy duży,
- brak jest akceptacji kierownika przez grupę, zadania są niejasne, a zakres władzy mały.

W sytuacjach pośrednich lepsze, jak się wydaje, jest stosowanie postulatów zarządzania publicznego.

Kolejnym podobieństwem między instytucją sektora prywatnego i publicznego jest wykorzystanie administracyjnych zasad Fayola (1926), francuskiego inżyniera, który stworzył teoretyczne podstawy nowoczesnej, jak na ówczesne czasy, administracji. Jego założenia z powodzeniem stosować można i dziś, w obu typach wymienianych organizacji. Dlatego warto je przytoczyć (tabela 10).

Tabela 10. Zasady zarządzania według Fayola

Zasada	Charakterystyka
1. Podział pracy	Wysoki stopień specjalizacji powinien przynieść wzrost efektywności. Specjalizacji podlega zarówno praca techniczna, jak i kierownicza.
2. Autorytet	Autorytet formalny i nieformalny niezbędny do wykonywania funkcji kierowniczych
3. Dyscyplina	Członkowie organizacji muszą szanować reguły rządzące organizacją.
4. Jedność rozkazodawstwa	Każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia tylko od jednego przełożonego.
5. Jedność kierownictwa	Podobne czynności w organizacji powinny być zgrupowane i podległe tylko jednemu kierownikowi.
6. Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu	Interesy jednostek nie mogą być przedkładane nad cele, interesy całej organizacji.
7. Wynagrodzenie	Wynagrodzenie powinno być sprawiedliwe, zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy.
8. Centralizacja	Władza i autorytet powinny być skoncentrowane na wyższych szczeblach organizacji.
9. Hierarchia	Linia władzy powinna przebiegać z góry na dół organizacji i należy zawsze jej przestrzegać.
10. Ład	Zasoby ludzkie i pozostałe (rzeczowe informacyjne, finansowe) powinny być koordynowane tak, by znalazły się na właściwym miejscu, we właściwym czasie.
11. Sprawiedliwość	Menedżerowie powinni być sprawiedliwi dla pracowników.
12. Stabilizacja personelu	Należy unikać zbyt dużej fluktuacji pracowników.
13. Inicjatywa	Podwładni powinni mieć swobodę inicjatywy.
14. Esprit de corps (harmonia)	Praca zespołowa, duch zespołu, poczucie jedności i przynależności do jednej grupy, powinny być popierane i podtrzymywane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fayol, 1947.

Chociaż język wydaje się być mało współczesny, Fayol zauważył wiele ciekawych i aktualnych do dziś zależności. Wśród nich można wyodrębnić zarówno zasady budowania

struktur organizacyjnych, jak i zasady kierowania ludźmi, w tym funkcje kierownicze. Z punktu widzenia aktualnych rozważań możemy skazać, że większość z nich, jeśli nie wszystkie określają, jakie powinny być relacje zarówno między współpracownikami jak i relacje przełożony – podwładny. Pracownik jest częścią organizacji i internalizuje artefakty, wartości i normy oraz podstawowe założenia kultury organizacyjnej.

Nurt badań zapoczątkowany przez Fayola jest nadal rozwijany (m.in. Kurnal, Kieżun). Chociaż Kieżun (1998) „czterech jeźdźców Apokalipsy” – gigantomanię, korupcję, arogancję oraz luksusomanię, odnosi do instytucji administracji publicznej, zdaniem Szaban (2011), również w organizacji biznesowej można się ich dopatrzeć.

Wspomniana autorka wymienia ponadto kilka innych grzechów instytucji administracji publicznej (Szaban, 2011:58-59):

- upolitycznienie,
- asekurantwo,
- kumoterstwo i nepotyzm,
- ograniczenie inicjatywy oddolnej,
- stałe poszerzanie swego pola działania,
- zły przepływ informacji między różnymi szczeblami administracji,
- niedostateczne kompetencje urzędników.

Modele funkcjonowania administracji publicznej, jak i zasady administrowania Fayola, przy uwzględnieniu wszelkich dysfunkcji organizacyjnej można zoperacjonalizować na obszar kultury organizacyjnej, im odpowiadającej. Z możliwości stosowania zarówno modelu weberowskiego (czy też zamkniętego lub kariery) jak i modelu zarządzania publicznego (odpowiadającemu modelowi otwartemu, pozycyjnemu czy stanowisk) i innych omówionych specyficznych cech zarządzania instytucją publiczną, wynika konieczność tworzenia niejednolitej kultury organizacyjnej w instytucjach administracji publicznej, z zachowaniem wspólnych wartości, wynikających z potrzeb publicznych, zgodnie z obowiązującym prawem i głównymi ideami stanowiącymi fundament instytucji publicznej.

3.2. Kultura organizacyjna w instytucji publicznej według modelu Scheina

Kulturowe rozumienie organizacji, jak już wspomniano, wiąże się z dostrzeżeniem wyraźnych ograniczeń tradycyjnych narzędzi zarządzania: strategii, struktury i przywództwa. Mając na względzie sukcesy firm japońskich, zauważono wyraźny związek między różnicami kulturowymi a sukcesami organizacji.

Kulturę organizacyjną, zdaniem Szczupaczyńskiego (2002:69), można określić jako „zbiór podzielanych przez członków organizacji wartości, symboli i przekonań – częściowo świadomie, a częściowo nieświadomie – które wyznaczają ich zachowania i wzmacniają poczucie odrębności i wspólnoty. Ludzie pracujący w organizacji wytwarzają grupowe wzorce i orientacje, systemy wartości oraz symbole je wyrażające, które przesądzają o tym, że organizacja ma swoją społeczną tożsamość, „osobowość”, której poznanie jest ważnym elementem zasad działania organizacji”.

Czy kultura organizacyjna może stać się skutecznym narzędziem zarządzania w instytucji publicznej? Odnosząc się do jej istoty, tzn. służenia społeczeństwu, należy stwierdzić, że na pewno tak. Jak inaczej realizować misję zaspokajania potrzeb publicznych, jeśli nie poprzez budowanie relacji opartych na specyficznych wartościach odróżniających ten typ organizacji od sfery biznesu? Wydaje się, że nie ma innej drogi. Jakie są zatem elementy tej kultury organizacyjnej i w jaki sposób wpływają one na sprawność działania wspomnianej organizacji? Najbardziej właściwe wydaje się wykorzystanie modelu – piramidy Scheina (1985), wyodrębniającej, dla przypomnienia, trzy ściśle powiązane ze sobą, poziomy. Pierwszą część stanowią artefakty:

- językowe (język, mity, legendy),
- behawioralne (ceremonie, rytuały, savoir-vivre),
- fizyczne (sztuka, architektura, technika, sposób ubierania się, logo).

Wymieniona grupa jest najbardziej widoczna na zewnątrz, nazywana warstwą zewnętrznych manifestacji kultury organizacyjnej.

Kolejną część stanowią procedury, normy oraz wartości przyjmowane jako obowiązujące (deklarowane i nie deklarowane) oraz filozofia działania organizacji (np. wobec klientów, personelu). Jest to część niewidoczna, o której wnioskujemy na podstawie zewnętrznych manifestacji.

Trzeci poziom to tzw. założenia podstawowe kultury organizacyjnej stanowiące swoisty alfabet naszego poznania, fundament, na którym opiera się widzenie świata – najtrudniejsze do zidentyfikowania elementy dotyczące:

- zachowań odnoszących się do natury człowieka (ludzie są postrzegani jako leniwi, konserwatywni czy pracowici, kreatywni itp.),
- stosunków międzyludzkich (co wyznacza stosunki w grupie: współpraca czy konkurencja, jak definiowana jest sfera prywatności w grupie itp.),
- otoczenia organizacji (traktowane jako zagrożenie czy źródło wyzwań i szans),

- charakteru działań ludzkich (jaki typ motywacji jest najskuteczniejszy jakie najchętniej stosują sposoby osiągania swoich celów, co pragną osiągnąć w sferze zawodowej.

Wymienione elementy możemy zrekonstruować na potrzeby instytucji publicznej (rysunek 13).



Rysunek 13. Piramida kultury organizacyjnej instytucji publicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schein, 1985.

Poziom podstawowych założeń, czyli sam spód „góry lodowej”, w organizacji instytucji publicznej można interpretować poprzez koncepcję odpowiedzialności społecznej czy też poziom uspołecznienia obywatelskiego. Można o nich mówić przez pryzmat kultury narodowej. Zdaniem Hofstede (2000), na kształt kultur organizacji mają bezpośredni wpływ cztery wymiary różnic kulturowego „tła”, a mianowicie:

1. **Zasięg władzy.** W kulturach o wysokim wskaźniku zasięgu władzy ludzie nią obdarzeni działają raczej autokratycznie, w przeciwieństwie do kultur o niskim wskaźniku zasięgu władzy.
2. **Unikanie niepewności.** W niektórych kulturach ludzie chcą ryzykować, a niepewność warunków działania uważają za rzecz naturalną. W innych natomiast ryzyko wywołuje stresy, a dwuznaczność warunków działania traktowane są jako coś zagrażającego.
3. **Indywidualizm vs. kolektywizm.** W pewnych kulturach nacisk kładziony jest na jednostkę, jako podmiot inicjatyw i celowego działania; w innych kulturach na więzi grupowe, tworzące podstawowy układ odniesienia jednostki, dostarczające oparcia i regulujące jej działania.

4. „Męskość” vs. „kobiecość”. W kulturach „męskich” ceniona jest rywalizacja, zaspokajanie ambicji, dobra materialne; w kulturach „kobiecych” – jakość życia, harmonia z otoczeniem, troska o innych itp.

W dobie zarządzania międzykulturowego wymiary te wzajemnie się przenikają, co może wpłynąć na tworzenie się w przyszłości nowych modeli zarządzania publicznego.

Choć społeczna odpowiedzialność stanowi element zarządzania od wielu lat w instytucjach administracji publicznej stanowi swoiste novum, jeśli nie zdziwienie. Zdaniem badaczy (Szaban, 2011; Kożuch, 2011; Sułkowski, 2012 i inni), we wspomnianych organizacjach wiąże się ona nierozzerwalnie z postępowaniem etycznym. Nie bez znaczenia wydaje się być również obok zachowania etycznego, odpowiedzialność prawna oraz tzw. odpowiedzialność z wyboru. Dopiero wymienione trzy typy odpowiedzialności należy zaliczyć do odpowiedzialności społecznej. Warto omówić je bliżej:

- odpowiedzialność prawna – oznacza stosowanie się w praktyce do prawa – lokalnego, krajowego i do odpowiedniego prawa międzynarodowego, także do prawa Unii Europejskiej,
- odpowiedzialność etyczna – oznacza przestrzeganie niepisanych praw przyjętych w danej społeczności – lokalnej, krajowej czy międzynarodowej. Mogą mieć one również formę spisanych kodeksów etycznych, coraz częściej pojawiających się w instytucjach publicznych,
- odpowiedzialność z wyboru (ochotnicza, wolontariat) – działania pro publico bono, doradzanie interesantom itp.

Wszystkie trzy rodzaje odpowiedzialności zależą od siebie i na siebie wpływają. Należy przy tym zaznaczyć, iż wszelkie zachowania wynikające z odpowiedzialności społecznej i z nią związane, winny stanowić przede wszystkim dobrowolne, „miękkie” formy, a nie regulowane przez instytucje zarządzenia.

Kolejnym podstawowym założeniem kultury organizacyjnej instytucji publicznej jest koncepcja tzw. społeczeństwa obywatelskiego. Społeczeństwo obywatelskie obejmuje w Polsce dwa obszary: obywatelską aktywność grupową – działalność organizacji pozarządowych, wspólnot lokalnych i samorządowych, nieformalnych grup i ruchów społecznych oraz świadomość obywatelską Polaków.

Istnieje wiele określeń terminu społeczeństwo obywatelskie. Można je rozumieć między innymi jako przestrzeń rozciągającą się między rodziną, państwem i rynkiem, w której działają oddolne organizacje społeczne. W tej przestrzeni obywatele prowadzą wolną debatę,

która prowadzi do wypracowania rozwiązań społecznych, które można następnie traktować jako dobro wspólne.

Organizacje społeczeństwa obywatelskiego są uznawane za najlepsze podłoże rozwoju współczesnej demokracji. Stanowią one nie tylko wzmocnienie i urzeczywistnienie prawa obywateli do uczestnictwa w życiu publicznym, ale również umożliwiają właściwe wypełnianie ról społecznych oraz samorealizację we wszystkich sferach życia. Państwo konstytucyjne i praworządne powinno dopełniać społeczeństwo obywatelskie poprzez gwarantowanie mu podstawowych praw: prawa własności, wolności i równości wobec prawa⁸.

Z punktu widzenia kultury organizacyjnej instytucji publicznej dominujący jest drugi z wymienionych obszarów – świadomość obywatelska Polaków. Nie mniej jednak pierwszy jego obszar – obywatelska aktywność grupowa – nie jest bez znaczenia. Społeczeństwo to przecież jedność, a w ujęciu socjologicznym, jego istotę stanowi istnienie organizacji społecznej – ogółu instytucji zapewniających zaspokajanie potrzeb.

Analogia kultury organizacyjnej do góry lodowej każe wnioskować, że kolejny jej poziom (wartości i normy) wynika z podstawowych „niewidocznych” założeń. Tak więc instytucje etyczne, prawe, urzędnicy posiadający świadomość obywatelską, zarządzane według modelu publicznego, kierują się określonymi wartościami, z których wynikają przestrzegane normy.

Na podstawie literatury przedmiotu (Rostkowski, 2012; Sidor-Rządkowska, 2013; Hancewicz, 2012 i inni) do kultury organizacyjnej instytucji publicznej można zaliczyć komponenty wynikające z:

1. Zasad Nolana⁹.
2. Modelu Schulera¹⁰ i modelu harwardzkiego¹¹.
3. Etosu¹².

Zasady Nolana opracowane w 1994 przez brytyjskiego sędziego, stały się podbudową wielu norm, w instytucjach publicznych, nie tylko w organizacjach angielskich (tabela 11).

Ich deklarowanie, bądź nie, nie niesie za sobą żadnych sankcji o charakterze prawnym. Dlatego z całą pewnością możemy je zaliczyć do kultury organizacyjnej. Mają one również

8 www.mips.gov.pl (dostęp 23.09.2013).

9 Summary of the Nolan Committee's First Report on Standards in Public Life (dostęp 11.09.2013).

10 Zob. wymienione i inne modele zarządzania zasobami ludzkimi, Listwan (2006).

11 Zob. wymienione i inne modele zarządzania zasobami ludzkimi, Listwan (2006).

12 Etos (gr. Ethos – obyczaj, zwyczaj) – styl, sposób życia, postawa danej grupy społecznej (zawodowej) wyróżnionej z uwagi na całokształt wyznawanych i realizowanych w praktyce wartości, szczególnie moralnych i obyczajowych (Mały słownik etyczny, 1994, s. 60).

swój „wydźwięk” w formie artefaktów, o którym będzie mowa w dalszej części charakteryzującej warstwę zewnętrznych manifestacji kultury organizacyjnej.

Wydaje się, że normy Nolana stanowią mogą bazę tworzonych w wielu instytucjach publicznych kodeksów etycznych bądź programów i szkoleń o charakterze etycznym. Oczywiście wszelkie wartości etyczne i normy czy procedury je wyrażające nie mogą gwarantować adekwatnych rezultatów. Wynika to ze złożoności i różnorodności ludzkich zachowań i ich stanów umysłów. Jednak istnieje możliwość takiego opracowania procedur, aby dawały one ludziom większe szanse etycznego zachowania i postępowania. Nie jest to zadanie łatwe. Wymaga długofalowych działań opartych na konkretnych programach. Mogą one zachęcać przełożonych i urzędników do wierności celom instytucji i stanowić wsparcie moralne dla jednej i drugiej strony.

Tabela 11. Zasady Nolana

Siedem zasad Nolana
Zasada kierowania się w pracy dobrem publicznym (<i>selflessness</i>) – zalecenie dla sprawujących funkcje publiczne, by w trakcie podejmowania decyzji kierowali się jedynie dobrem publicznym. Nie powinni kierować się chęcią korzyści własnych.
Zasada niezawisłości (<i>integrity</i>) oznacza, iż osoby sprawujące funkcje publiczne nie powinny uzależniać się finansowo czy w jakikolwiek inny sposób od osób trzecich lub organizacji, które mogłyby wywierać istotny wpływ na sposób sprawowania funkcji publicznej.
Zasada obiektywizmu (<i>objectivity</i>) zakłada, że w trakcie pełnienia funkcji publicznych, takich jak obsadzanie stanowisk publicznych, zawieranie kontraktów, rekomendowanie osób do nagród, sprawujący funkcje publiczne powinni kierować się wyłącznie kryteriami merytorycznymi.
Zasada odpowiedzialności (<i>accountability</i>) nakłada na sprawujących funkcje publiczne odpowiedzialność przed społeczeństwem za swoje decyzje i działania. Osoby pełniące funkcje publiczne powinny poddać się także, gdy jest to wymagane, wszelkim procedurom kontrolnym właściwym dla ich stanowisk.
Zasada jawności (<i>openness</i>) oznacza, że sprawujący funkcje publiczne powinni podejmować decyzje i działania tak jawnie, jak jest to tylko możliwe. Powinni podawać uzasadnienie swoich decyzji i ograniczać informowanie tylko w tych sytuacjach, w których wyraźnie wymaga tego interes społeczny (np. ochrona danych osobowych).
Zasada uczciwości (<i>honesty</i>) oznacza, że sprawujący funkcje publiczne powinni deklarować wszelkie interesy związane ze swoimi publicznymi funkcjami stanowiskiem i rozwiązywać wszelkie konflikty tak, by interes publiczny był chroniony.
Zasada przywództwa (<i>leadership</i>) oznacza, że pełniący funkcje publiczne powinni promować i wspierać realizację wymienionych zasad, poczynając od siebie i dając przykład innym.

Źródło: Szaban, 2011.

Prowadzone badania ponad dwustu kodeksów etycznych różnych organizacji wykazały, że dokumenty te regulują następujące sprawy, które z całą pewnością możemy również odnieść do instytucji publicznej (*Codes of Corporate Conduct*, 2001):

- poszanowanie praw człowieka, równość szans, wyeliminowanie dyskryminacji, różnorodność, toleracja,
- poszanowanie godności, indywidualności i prywatności,
- dbałość o zdrowie oraz bezpieczeństwo i higienę pracy,
- stworzenie warunków do rozwoju i doskonalenia, motywującego klimatu pracy, możliwość awansu,
- zapewnienie godziwego wynagrodzenia, z uwzględnieniem możliwości pracownika oraz indywidualnego wkładu pracy,
- otwarcie kanałów komunikacji między wszystkimi pracownikami (komunikacja na każdym poziomie organizacji),
- przepływ informacji (pracownicy mogą być informowani o wszystkich aspektach działania firmy, o jej celach osiągnięciach i kłopotach),
- konflikty interesów, sposoby rozwiązywania problemów,
- dyscyplina w miejscu pracy (m. in. przeciwdziałanie alkoholizmowi i narkomanii),
- uczciwość (nieprzyjmowanie łapówek i drogich prezentów),
- przeciwdziałanie molestowaniu i lobbingowi,
- czas pracy, jasny podział obowiązków i odpowiedzialności, delegowanie uprawnień.

Wiele z wymienionych zagadnień pokrywa się z zasadami etycznymi administracji unijnej, które można pogrupować następująco (Szaban, 2011):

- pomocniczość (subsydiarność) – podstawowa zasada państwa demokratycznego, zgodnie z którą wszelkie instytucje powinny służyć obywatelom i są dla nich tworzone. Państwo wykonuje tylko te działania, których obywatele sami bądź w związkach z innymi, wykonywać nie mogą,
- administracja przez prawo i w granicach prawa,
- proporcjonalność – co oznacza, że środek zastosowany przez administrację powinien być zdalny do osiągnięcia zamierzonego celu, oraz, że powinien być to środek niezbędny do osiągnięcia danego celu,
- pewność prawa,
- ochrona słuszych interesów publicznych i jednostkowych,
- niedyskryminacja,
- wysłuchanie w procesie podejmowania decyzji administracyjnych,
- udzielanie pomocy i wskazówek,
- słuszny dostęp do sądów administracyjnych i dwuinstancyjności postępowania administracyjnego.

Kodeksy etyczne w instytucjach publicznych są bardzo ważne, bo zachęcają do etycznych zachowań i pomagają je utrzymać, tworzą podstawę, na którą można się powołać, ale same w sobie nie wystarczają, żeby osiągnąć pożądany poziom etycznych zachowań. Konieczne jest stworzenie odpowiedniego modelu, mechanizmu wewnętrznego, który i tak może nie zadziałać w przypadku osób, które chcą szybko osiągnąć osobiste korzyści, nie zwracając uwagi na interesy i potrzeby innych. Miejmy nadzieję, że są to przypadki marginalne.

W omawianej części modelu Scheina (kultury organizacyjnej) oprócz wartości i norm znajduje się filozofia działania instytucji. I tak, model Schulera, prezentujący hierarchię poszczególnych elementów instytucji daje się odnieść do typowej dla administracji publicznej, organizacji. Wskazuje on kolejno w hierarchii:

1. Filozofię – pozwalającą na określenie sposobu traktowania i wartościowania ludzi.
2. Politykę – wyrażoną w postaci wskazań dotyczących wspólnych wartości. Ustala wytyczne działania we wszystkich pojawiających się w organizacji kwestiach związanych z ludźmi.
3. Programy – sformułowane w postaci strategii. Koordynują wysiłki w celu ułatwienia zmiany dotyczącej poważnych problemów organizacji związanych z ludźmi.
4. Praktyki – określające wymagane zachowania.
5. Procesy – określające sposób przeprowadzenia działań.

W kontekście omawianej problematyki warto zauważyć, iż model ten wskazuje filozofię, wyrażaną w sformułowaniach określających wartości, a tym samym kulturę organizacyjną, jako nadrzędną w stosunku do innych elementów modelu: polityki, programów, procesów i praktyk. Oczywiście chociażby z prakseologicznego punktu widzenia, wszystkie te składowe zazębiają i sprzęgają się, lecz tak narzucona hierarchia, jak twierdzi Rostkowski (2012), pozwala na zbudowanie specyficznych dla administracji publicznej gotowych zestawów praktyk i sposobu organizacji procesu. Wspomniany autor ma na myśli raczej skupiska kompetencji definiowane za pomocą zachowań – dla urzędu czy grupy urzędów, wymagań lokalnego rynku pracy i oczekiwań urzędników konkretnych instytucji. To przecież nic innego jak właśnie tworzenie kultury organizacyjnej opartej na stabilności działania państwa i idei demokratycznego państwa jako źródła filozofii instytucji.

Obok modelu Schulera, z punktu widzenia drugiego poziomu kultury organizacyjnej czyli wartości i norm, wart omówienia wydaje się również model harwardzki. Wyróżniono w nim cztery główne obszary zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie:

- partycypację pracowników,

- ruchliwość (przepływ pracowników) – do organizacji, w organizacji i od organizacji,
- systemy wynagradzania,
- systemy projektowania i organizacji pracy.

Elementy te, dzięki działaniu interesariuszy mogą pod wpływem czynników sytuacyjnych, powodować skutki bezpośrednie (zaangażowanie, kompetencja, spójność, efektywność) jak i pośrednie, długookresowe (satysfakcja pracowników, efektywność instytucji, dobrobyt jednostki i dobrobyt społeczny), zapewniając sprzężenie zwrotne dwóch wcześniej wymienionych grup. Dla administracji publicznej wyodrębnienie tych dwóch grup skutków (bezpośrednich i pośrednich) jest szczególnie istotne. W rezultacie powstaje mapa zależności przyczynowo-skutkowych pomiędzy determinantami i konsekwencjami zarządzania zasobami ludzkimi, a zadaniem kierownictwa jest bilansowanie korzyści wszystkich interesariuszy.

Oba omówione modele determinują kulturę organizacyjną, wskazując na jej „miękką” charakter, zakładający długookresowe zaangażowanie i lojalność urzędnika przy stabilnym zatrudnieniu ze strony instytucji. Modele „twarde” (np. model sita, model Michigan) mają wykorzystanie w przypadku instytucji publicznej zorganizowanej w sposób tradycyjny.

Kolejnym, ostatnim z wymienionych elementów w „środkowej” części modelu Scheina kultury organizacyjnej instytucji publicznej, jest etos zawodowy. Choć zasady etyczne zostały już w niewielkim stopniu omówione, warto je zoperacjonalizować do konkretnych kompleksowych zachowań, wynikających z podstawowych założeń kultury organizacyjnej. Jak twierdzi Bąk (2007:9), „etos zawodowy pracownika administracji publicznej to suma norm i wartości oddających specyfikę państwa i jego instytucji”.

Pogrupowane wcześniej przez Szaban (2011) zasady etyczne w administracji publicznej w instytucjach Unii Europejskiej oddają charakter zjawiska etosu zawodowego, który można i należy świadomie kształtować, biorąc pod uwagę czynniki zewnętrzne, stanowiące podstawowe założenia w modelu Scheina, jak i czynniki wewnętrzne, które Bąk (2007) nazywa wypracowaniem pewnej kultury. Można tym samym wnioskować sprzężenie zwrotne między etosem zawodowym a kulturą.

Zbiór wartości i norm, stanowiących o etosie zawodowym instytucji publicznej zawarty jest m.in. w Kodeksie Etyki Służby Cywilnej (Zarządzenie, 2002), regulujących zgodność działań z przyjętym systemem wartości – wartości „dzielonych ze społeczeństwem”, jest szczególnie istotny. Standardy moralne powinny być utrzymane na wyższym poziomie niż w przedsiębiorstwach o charakterze rynkowym (Aneks 1).

Ostatni poziom w piramidzie kultury organizacyjnej instytucji publicznej według Scheina stanowi warstwa zewnętrzna manifestacji widoczna i uświadamiana – tzw. artefakty: fizyczne, behawioralne i językowe.

Jak wiadomo, artefakty stanowią zewnętrzny „obraz” wcześniejszych poziomów piramidy. I tak na przykład oczywiste wydają się te fizyczne. Stosowny ubiór to cecha fizyczna, jaką winien odznaczać się urzędnik. Podobnie budynki urzędów czy też ich wyposażenie, nie pozostawiają żadnych złudzeń, odpowiednio oznaczone, stanowią oczywisty artefakt. Co do form behawioralnych i językowych, ważna jest ich skuteczność. Oczywiście chodzi o elementy przekazu zarówno formalne, jak i nieformalne. Przykładowe artefakty zaprezentowano w tabeli 12.

Tabela 12. Charakterystyka zewnętrznych korelatów kulturowych a ich skuteczność

Lp.	Artefakt – zewnętrzna manifestacja	Charakterystyka	Skuteczność
1.	Tablica ogłoszeń	Oficjalna forma; można zamieszczać raczej ogólne informacje, związane np. z terminami, przepisami, niezalecana w początkowej fazie wdrożenia.	niska
2.	Ulotka	Bezosobowa forma, zawierająca podstawowe hasła, trudno zamieścić wyczerpujący materiał, może pełnić funkcję uzupełniającą.	średnia
3.	Wewnętrzna gazetka	Integrujący artefakt, jego skuteczność zależy od tego, czy jest postrzegana przez pracowników jako źródło interesujących i ważnych informacji, jak i od dostępności	średnia/duża
4.	Przyjęcie nowego pracownika	Wyraz wartości kulturowej – skuteczne działanie wymaga kooperacyjnych stosunków i współdziałania.	średnia/duża
5.	Stosowanie wyłącznie oficjalnych form w komunikowaniu	Norma – hierarchia organizacyjna jest jedną z podstawowych zasad organizacji, która nie powinna być nigdy łamana.	niska
6.	Szkolenie informacyjne	Podmiotowy artefakt – każdy ma możliwość indywidualnej, szczerzej wypowiedzi, trening niezbędnych umiejętności, zalecana głównie dla kierowników.	wysoka
7.	Zebranie w dużej grupie	Bezpośrednia forma komunikowania się, należy zadbać, by spotkanie miało formę dyskusji, a nie komunikacji jednostronnej.	średnia
8.	E-learning	Artefakt, który daje wysoką skuteczność w zapoznaniu urzędników z wiedzą na temat kompetencji i przebiegiem działania.	wysoka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Filipkowska, Jurek, Molenda, 2004.

Pomiędzy omówionymi poziomami kultury organizacyjnej instytucji publicznej istnieją ścisłe powiązania. Znaczenie zewnętrznych manifestacji kulturowych wynika z wartości

i norm danej kultury, a te z kolei z podstawowych założeń, stanowiących sam spód góry lodowej. Dostrzegamy tylko wystający z wody czubek – symbolizujący „ducha” organizacji. Pod wodą znajduje się część niewidoczna, o której wnioskujemy na podstawie zewnętrznych artefaktów.

Zatem np. między społeczną odpowiedzialnością, etosem zawodowym i regularnym pozyskiwaniem opinii pracowników na temat zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie istnieje oś syntezy czy też, jak wspomniano sieć powiązań, będąca częścią kultury organizacyjnej omawianej instytucji. Należy przy tym wnioskować, iż istnienie zależności przyczynowo-skutkowej oraz sprzężenia zwrotnego między wszystkimi trzema poziomami może świadczyć o silnej kulturze organizacyjnej w instytucji, a także może być kryterium pomiaru sprawności w instytucji publicznej (Szczupaczyński, 2002; Rostkowski, 2012).

Z perspektywy dotychczasowych rozważań wynika, że modelowanie kultury organizacyjnej, polegającej na kształtowaniu proefektywnościowych wzorów zachowań, myślenia i emocjonalnego reagowania w instytucji publicznej, jest cennym narzędziem zarządzania. Aby skutecznie wykorzystywać wspomniane narzędzie należy dokonać dokładnej diagnozy i jeśli to konieczne – zmiany w oparciu o adekwatną do diagnozy strategię.

3.3. Zarządzanie przez kulturę organizacyjną w instytucji publicznej

Diagnozę kultury organizacyjnej w instytucji publicznej powinno się oprzeć na ośmiu wskaźnikach (Kreitner, 2010) (tabela 13). W oparciu o nie, można pokusić się o stwierdzenie, że zarządzanie przez kulturę organizacyjną w instytucjach publicznych przeobraża się obecnie w kierunku kształtowania się silnych kultur organizacyjnych. Oznacza to, że:

Po pierwsze, może spadać znaczenie innych sposobów zapewniania zgodności działań z celami organizacji, aniżeli np.: bezpośredni nadzór, procedury, regulaminy. Formalne systemy kontroli organizacyjnej są mniej potrzebne w sytuacji, kiedy urzędnik działa zgodnie z normami nieformalnymi, „narzucanymi” przez kulturę organizacyjną (oczywiście pod warunkiem, że normy te wspierają cele organizacji, a więc jest to kultura proefektywnościowa).

Po drugie, silna kultura zapewnia urzędnikom poczucie przynależności i misji, przez co praca ich nabiera sensu i szerszego znaczenia. Dostarczają elementów wspólnotowości, silne kultury zaspokajają afiliacyjne potrzeby pracowników, zmniejszają poczucie wyobcowania, które stanowi istotny problem dla wielu ludzi współczesnej cywilizacji. Dzięki temu zwiększa

się lojalność i identyfikacja z instytucją. Silna kultura organizacyjna integruje pracowników wokół celów organizacji i środków przyjętych do ich realizacji.

Po trzecie, silna kultura polepsza funkcjonowanie organizacji poprzez usprawnienie komunikacji (dzięki temu, że urzędnicy, dzieląc przyjęte wartości i wytworzony w urzędzie kod porozumiewania się, łatwiej dochodzą do porozumienia) szybsze podejmowanie decyzji i wdrażanie rozwiązań.

Tabela 13. Wskaźniki diagnozy kultury organizacyjnej w instytucji publicznej

Wskaźnik	Charakterystyka
Siła orientacji „do wewnątrz” firmy	Do jakiego stopnia polityka wewnętrzna jest ważniejsza dla instytucji niż zjawiska w jej otoczeniu; firmy o silnych kulturach przywiązują większą wagę do zasad polityki wewnętrznej, nie dostosowują ich koniunkturalnie do wydarzeń zewnętrznych.
Siła orientacji o wąskim horyzoncie czasowym	Czy bieżące zadania nie pochłaniają zbyt wiele czasu i energii; w instytucjach o słabych kulturach wydłużony horyzont decyzji i działań jest mniej zaznaczony w bieżącym funkcjonowaniu organizacyjnym.
Charakter i natężenie problemów związanych z zarządzaniem kadrami	Np. niezadowolenie z pracy lub fluktuacja kadr są zjawiskami charakterystycznymi dla instytucji o słabej kulturze organizacyjnej.
Występowanie fragmentacji i niespójności zachowań pracowniczych	Niezgodność w sferze zachowań, komunikacji, postrzegania problemów i szans – charakterystyczna dla słabych kultur organizacyjnych.
Siła i następstwa ujawniających się emocji	Czy emocjonalne reakcje przeszkadzają w racjonalnym działaniu i myśleniu.
Problemy komunikacji między komórkami organizacji	Zaburzenia komunikacji są charakterystyczne dla instytucji o słabych kulturach.
Rywalizacja a walka	Przeradzanie się rywalizacji pomiędzy grupami w walkę niosącą niszczące konflikty to oznaka słabej kultury.
Zamknięte podkultury	Występowanie zamkniętych podkultur, silniejszych i ważniejszych dla ich uczestników niż wartości i wzory wyznaczone przez kulturę całej organizacji – np. subkultura wyższej kadry kierowniczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kreitner, 2010.

Poczucie przynależności i misji poprawia psychologiczne warunki, jakie stwarza pracownikom instytucja. Stają się oni bardziej pewni siebie, zadowoleni i zaangażowani.

Efektami silnej kultury organizacyjnej są:

- regulowanie problemów związanych z przetrwaniem instytucji,
- sprawniejsze osiągnięcie celów,
- dostosowanie się do zmieniających się warunków.

Obok skutków pozytywnych badacze wskazują również na negatywne efekty silnych kultur organizacyjnych na które narażone są instytucje publiczne. Po pierwsze, silna kultura

jest siem, które nie przepuszcza informacji krytycznych, kontrowersyjnych, opozycyjnych wobec utrwalonych nawyków myślowych, które mogą stanowić barierę dla rozwoju instytucji. Po drugie, może ona ograniczać jednostki o cennym potencjale, nie w pełni wykorzystanym, ze względu na problemy z adaptacją do obowiązującej, zbyt silnej kultury. Dlatego rolą kierownictwa jest odpowiednie reagowanie i odpowiedzialność za zaszczerpanie i utrwalanie proefektywnościowych norm i zachowań w celu osiągnięcia tzw. „równowagi kulturowej”, bez której niemożliwe jest realizowanie zadań organizacji.

Zauważona zmiana w instytucjach publicznych (w kierunku silniejszej kultury organizacyjnej) (m. in. Rostkowski, 2012), jest raczej wprowadzana zgodnie ze strategią zmiany programowanej, a nie rewolucyjnej, czy też strategia charyzmatycznego przywództwa. Odbywa się ona poprzez:

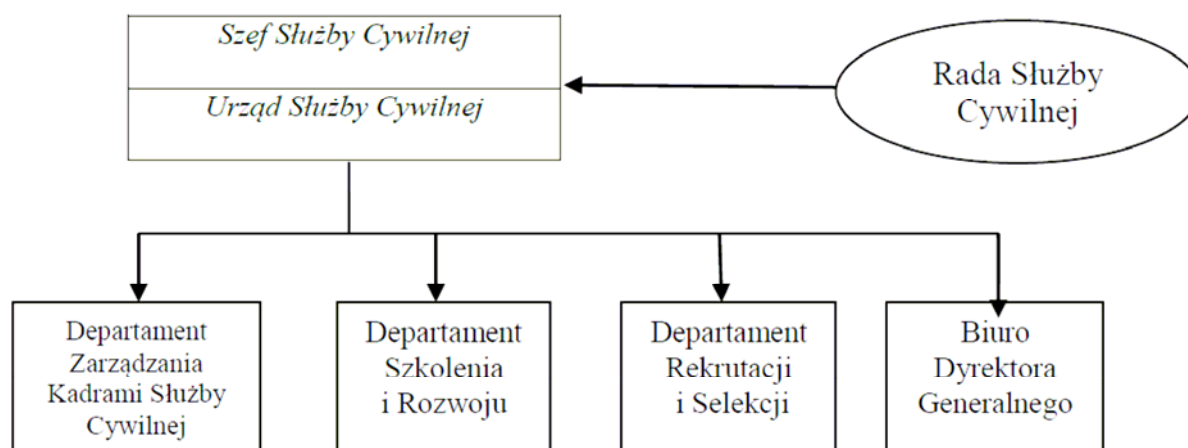
- strukturalizację sytuacji pracy, a więc tego, na co przełożeni zwracają uwagę i które zachowania kontrolują,
- sposób, w jaki kierownicy reagują na kryzysy i sytuacje nietypowe,
- kształtowanie ról organizacyjnych – instruowanie, szkolenie, przekazywanie poleceń,
- kryteria użyte w systemie wynagradzania,
- kryteria naboru, awansu i zwolnień,
- organizowanie adaptacyjnych treningów dla pracowników.

Podstawą wyciągnięcia wniosków i zmian dotyczących również kultury organizacyjnej w administracji publicznej jest ponad pięcioletni okres funkcjonowania ustawy o służbie cywilnej (Ustawa, 2008) – podstawowego aktu prawnego, normującego kwestie zarządzania pracownikami w administracji rządowej. Ujednolica ona tzw. kwestie kadrowe, wprowadzając następujące zmiany:

- 1) ponad 1500 wysokich stanowisk państwowych zostało włączonych do systemu służby cywilnej,
- 2) wprowadzono obowiązkowe oceny okresowe dla wszystkich członków korpusu służby, a nie jak wcześniej tylko dla urzędników służby cywilnej,
- 3) wprowadzono indywidualny program rozwoju zawodowego, stanowiący podstawę kierowania pracowników na szkolenia,
- 4) po raz pierwszy od czasu przywrócenia w Polsce służby cywilnej ustawodawca zobowiązał Prezesa Rady Ministrów do wydania zarządzenia zawierającego wytyczne w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz określającego zasady etyki korpusu służby cywilnej (Aneks 2),

- 5) nałożono na Szefa Służby Cywilnej obowiązek określenia standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej (Aneks 3). Program ten obejmuje następujące, rozbudowane elementy:
- a) diagnozę zarządzania zasobami ludzkimi,
 - b) priorytety w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi,
 - c) obszary zarządzania zasobami ludzkimi:
 - organizacja zarządzania zasobami ludzkimi,
 - nabór i wprowadzenie do pracy,
 - motywowanie,
 - rozwój i szkolenia,
 - rozwiązanie stosunku pracy,
 - a) cele roczne i harmonogram wdrożenia zarządzania zasobami ludzkimi w okresie nie krótszym niż 3 lata,
 - b) monitoring i ewaluację zarządzania zasobami ludzkimi.

Organizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej w szerokim zakresie odnosi się obecnie do kwestii zarządzania zasobami ludzkimi i strukturalnie pozwala na wprowadzanie wymienionych wcześniej zmian. Warto przypomnieć, iż w Urzędzie Służby Cywilnej komórkami wykonującymi oraz wspierającymi (komórka sztabowa) zadania zarządzania zasobami są (rysunek 14). Za politykę personalną na poziomie urzędów wojewódzkich odpowiada Dyrektor Generalny urzędu, realizatorami zaś są w jego aspektach częściowych wszyscy dyrektorzy wydziałów oraz kierownicy komórek i jednostek organizacyjnych urzędów.



Rysunek 14. Komórki organizacyjne ZZL w Urzędzie Służby Cywilnej

Źródło: opracowanie własne.

Dla przykładu na Biuro Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego składają się:

- Biuro Organizacyjne i Kadr,
- Biuro Logistki,
- Zespół Audytu Wewnętrznego,
- Pracownik Kierujący Delegaturą.

Można stwierdzić, że wszystkie poczynione kroki strategicznych zmian ustawowych i organizacyjnych wzmacniają kulturę organizacyjną instytucji publicznej, pozytywnie wpływając na wszystkie trzy skonstruowane poziomy piramidy Scheina:

1. **W obszarze podstawowych założeń** – m.in. wzmocniona odpowiedzialność społeczna (etyczna, prawna, z wyboru) oraz świadomość obywatelska Polaków, zarządzanie wiedzą.
2. **Na poziomie wartości i norm** – m.in. rozumienie zasad etycznych w kategoriach zasad obowiązujących w instytucjach Unii Europejskiej, również zasady antymobbingowe; filozofia działania instytucji zgodna z modelem Schulera; opinia o długookresowym zaangażowaniu i lojalności ze strony urzędnika przy stabilnym zatrudnieniu ze strony instytucji potwierdza wykorzystanie modelu harwardzkiego; zbiór zasad cenny dla określenia podstaw etosu zawodowego.
3. **Analizując artefakty** – m.in. zastąpienie kodeksu etycznego konkretnymi wytycznymi w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej; oddziaływanie poprzez najbardziej skuteczne formy przekazu.

Dotychczasowe rozważania uprawniają do wyciągnięcia następujących wniosków:

1. Zdolność do realizacji strategii (w tym wyżej wymienionych standardów etycznych i organizacyjnych) oraz efektywne kierowanie zespołem ludzkim w instytucji publicznej, wymaga stworzenia nowych narzędzi oddziaływania na (grupy) pracowników. Możliwości takie daje kreowanie kultury organizacyjnej opartej na aktywności i świadomości pracowników. Kadra kierownicza administracji tak wypowiada się na temat swojej kultury: Bez wykształcenia narzędzi zdolnych scalać, jednoczyć pracowników żadna instytucja nie jest w stanie realizować swoich celów. Możliwości takie daje świadome kierowanie własnej kultury organizacji, mającej umocowanie w prawie i zgodnej z oczekiwaniami pracowników (urzędników).
2. Utrzymanie wysokiej kadry urzędników o niezbędnych umiejętnościach i przygotowaniu zawodowym to jedno, a dopasowanie ich osobowości do grupy

(organizacji) oraz silne motywowanie, to drugie. Dopiero wówczas, jak twierdzi McNaughton (1995), możemy mówić o efektywnej kulturze w instytucji.

3. Organizacja publiczna jest instytucją specyficzną, która każdemu kojarzy się z regulacjami prawnymi, biurokracją i przeformalizowaniem. Dlatego dla przeciwwagi duże znaczenie powinny mieć zatem „miękkie” systemy motywowania. Niezwykle ważnym elementem kreowania kultury organizacyjnej jest więc tworzenie wspólnoty pracowniczej, naturalnych grup, które jednoczyłyby się wokół wspólnych wartości i norm.

Wobec wyciągniętych wniosków, kolejnym zasadnym krokiem badawczym jest umocowanie omówionych problemów w empirii.

Zakończenie

Zmiany technologiczne i społeczne przyczyniły się do nasilenia złożoności procesów gospodarczych. W konsekwencji coraz trudniej jest zarządzać w sposób tradycyjny. Nowe wyzwania wymagają kształtowania kultury organizacyjnej i korzystania z wewnętrznych zasobów organizacyjnych. To pracownicy nadają sens działalności instytucji. To oni silni swoją wiedzą, umiejętnościami, kreatywnością i innowacyjnością oraz profesjonalnym podejściem do interesanta, dostrzegają szansę tkwiącą w wartościach i normach integrujących ich wokół wspólnych celów.

Służba cywilna to przede wszystkim ludzie - członkowie korpusu służby cywilnej, stanowiący lwią część w strukturze instytucji administracji publicznej. Jak sami twierdzą, coraz więcej urzędów wprowadza rozwiązania, które pomagają upowszechniać i promować zasady służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej. Promowane rozwiązania przyczyniają się do wzmocnienia specyficznej kultury w służbie cywilnej opartej na wymienionych zasadach. **Można je odnieść również do innych organizacji działających w sektorze publicznych, z którymi służba cywilna współpracuje (służb mundurowych, ochrony zdrowia, sił zbrojnych i innych), które łączy wspólny, nadrzędny cel: służba społeczeństwu, zapewnienie mu bezpieczeństwa.**

Zarządzanie przez kulturę przez wielu teoretyków i praktyków jest uważane za najbardziej nowoczesną koncepcję zarządzania. Twierdzą oni, że jest to źródło sukcesów poszczególnych organizacji, w tym również publicznych (Zbiegień-Maciąg, 2008; Kostera, 1996; Kozusznik, 2002; Sułkowski, 2002; Sikorski 2010, Kożuch, 2011 i inni). I właśnie o tym, jaka jest kultura organizacyjna instytucji publicznej i na czym polega cenna jej zastosowania w zarządzaniu, traktuje książka.

Na podstawie literatury przedmiotu pokazano ja ważne, a jednocześnie złożone są kwestie kulturowe w organizacji. Przeanalizowano jakie elementy łączą a jakie różnią organizację sektora prywatnego i publicznego, pod kątem kulturowym oraz zbudowano piramidę kulturową drugiej z nich. Ponadto próbowano ustalić, dlaczego i w jaki sposób zmienia się kultura organizacyjna w instytucjach publicznych. Ostatecznie określono cechy coraz silniejszej w nich kultury organizacyjnej. W książce podjęto próbę udowodnienia, że

kultura organizacyjna w instytucji publicznej jest istotnym i koniecznym narzędziem zarządzania.

Literatura

- Abel T. (1977), Podstawy teorii socjologicznej, Warszawa.
- Adler F. (1956), The Value Concept in Sociology, „American Journal of Sociology”, nr 3.
- Albert E. M. (1968), Value Systems, [w:] D. L. Sills (ed.), International Encyclopedia of the Social Sciences, vol. 16.
- Alvesson M., Berg P. O. (1988), Företagskultur och organisations – symbolism: Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt, Lund.
- Aniszewska G. (2007), Kultura organizacyjna w zarządzaniu, Warszawa.
- Aniszewska G., Gielnicka I. (1999), Firma to ja. Firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy, Gdańsk.
- Antropologia kulturowa (1995), D. Tomaszewska, J. Starańczak (red.), Olsztyn.
- Antropologia kultury (1997), A. Menxwel (red.), Warszawa.
- Argyris Ch., Schon D. (1978), Organizational Learning. Reading, Addison-Wesley.
- Armstrong M. (1994), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa.
- Babiński G. (1980), Etapy procesu badawczego, [w:] M. Malikowski, M. Niezgoda (red.), Wybrane zagadnienia z metodologii socjologicznych badań, Kraków.
- Bakka J. F., Lindkvist L. (1988), Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, Liber.
- Barankiewicz T. (2013), W poszukiwaniu modelu standardów etycznych administracji publicznej, Lublin.
- Bartkowiak G. (1997), Psychologia zarządzania, Poznań.
- Bate P. (1984), The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving, „Organizational Studies”, nr 5.
- Bąk D. (2007), Wprowadzenie [w:] D. Bąk (red.), Etos urzędnika, Warszawa.
- Becker H. (1950), Trough Values to Social Interpretaton. Essays on Social Context, Actions, Types and Prospects, Durham.
- Bem D. J. (1970), Beliefs, Attitudes and Human Affairs, California.
- Berman H. W., Neider L. L. (1987), The Human Retations of Organization, Boston.
- Beveridge W. I. (1963), Sztuka badań naukowych, Warszawa.
- Blałock H. M. (1975), Statystyka dla socjologów, Warszawa.
- Borowski H. (1986), Kultura a wartości, „Studia Filozoficzne”, nr 10.
- Brodzka A., Hopfinger M., Lelewicz J. (red.) (1986), Problemy wiedzy o kulturze. Praca dedykowana Stefanowi Żółkiewskiemu, Wrocław.

- Brozi K. J. (1994), *Antropologia wartości*, Lublin.
- Campbell D. T. (1963), *Social Attitudes and Other Acquired Behavioral Dispositions*, [w:] S. Koch, *A Study of Science*, New York.
- Chatman J., Caldwell D. F. (1991), *People and Organizational Culture, A Profile Comparison Approach to Assessing Person – Organization Fit*, „*Academy of Management Journal*”, nr 9.
- Chmielewski P. (1988), *Kultura i ewolucja*, Warszawa.
- Codes of Corporate Conduct (2001), *Expanded Review of their Contents*, Raport, OECD Working Party of the Trade Committee, Paris.
- Cooley Ch. H. (1962), *Social Organization*, New York.
- Crozier M. (1993), *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Warszawa.
- Czarniawska-Joerges B. (1992), *Culture is the Medium of Life* [w:] L. Janson, A. Sjögren (ed.), *Culture and Management in the Field of Ethnology and Business Administration*, Stockholm.
- Czarniawska-Joerges B. (1993), *The Three-Dimensional Organizational. A Constructionist View*, Lund.
- Czarnowski S. (1948), *Kultura*, Warszawa.
- Czerwiński M. (1980), *Profile Kultury*, Warszawa.
- Czerwiński M. (1985), *Kultura i jej badanie*, Wrocław.
- Czupiał J. (red.) (1995), *Ekonomia innowacji*, Wrocław.
- Davies S. J. (1984), *Exellence in Banking*, New York.
- Dąbrowski K. (1974), *Zdrowie psychiczne a wartości ludzkie*, Warszawa.
- Deal T., Kennedy A. (1982), *Colporate Cultures. The Rites and Riluals of Corporate Life*, Addison Wesley.
- Dubin A. J. (1951), *Praktyczna psychologia zarządzania*, Warszawa.
- Duncan R. B. (1972), *Characteristics of Organizational Enviroments and Perceived Environmental Uncertainty*, “*Administrative Science Quarterly*”, nr 3.
- Durkheim E. (1892), *The Division of Labor in Society*, New York.
- Durkheim E. (1897), *Suicide*, New York.
- Dyer W. G. (1985), *Cutture in Organizational. A Case Study and Analysis MIT*, Cambridge.
- Ehrlich S. (1994), *Dynamika norm. Podstawowe zagadnienia wiążących wzorów zachowania*, Warszawa.
- Ehrlich S. (1998), *Norma, grupa, organizacja*, Warszawa.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania (1982). Warszawa.

Etzioni A. A.(1975), *Comparative Analysis of Complex Organizations*, [w:] A. A. Etzioni (red.), *On Power, Involvement and their Correlates*, New York.

Fayol H. (1947), *Administracja przemysłowa i ogólna*, Poznań.

Ferdyn B. (1996), *Praca dyplomowa niepublikowana*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (1999), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa.

Ferguson G. A., Takane Y. (1997), *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Warszawa.

Fiedler F. E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York.

Filipiak M. (2000), *Socjologia kultury. Zarys Zagadnień*, Lublin.

Filipkowska A., Jurek P., Molenda M. (2004), *Pakiet kompetencyjny. Metodologia i narzędzia*, Gdańsk.

Furfey P. H. (1953), *The Scape and Method of Sociology*, New York.

Gableta M. (1998), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, Wrocław.

Gagliardi P. (1986), *The Creation and Change of Organizational Cultures. An Conceptual Framework*, „*Organization Studies*”, nr 2.

Garfinkel H. (1975), *Studies in Ethnomethodology*, New York.

Gesteland R. R. (2000), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, „Warszawa.

Gnitecki J. (1993), *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*, Zielona Góra.

Goldschmidt W. (1953), *Values and the Field of Comparative Sociology*, „*American Sociological Review*”, vol 18 nr 3.

Golka M. (1992), *Kultura jako system*, Poznań.

Gołdyka L., Markowska D., Stankiewicz J. (1999), *Socjologia, pojęcia, teorie, problemy*, Zielona Góra.

Good W. J., Hatt P. (1952), *Methods in Social Research*, New York.

Górniak J., Wachnicki J. (2000), *Pierwsze kroki w analizie danych. SPSS PL for Windows*, Kraków.

Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa.

Gryko Cz. (1989), *Józef Chałasiński. Socjologiczna teoria kultury*, Lublin.

Grzegorzczak K. (1971), *O pojęciu wartości w antropologii kulturalnej*, „*Studia Socjologiczne*”, nr 1.

Grzegorzczak W. (1992), *Marketing bankowy*, Warszawa.

Haber L. H. (1996), *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Warszawa.

Hancewicz R. (2012), *Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny styl, skuteczny styl zarządzania*, Gliwice.

- Handy Ch. (1979), *The God's of Management*, London.
- Handy Ch. B. (1984), *Understanding organizations*, London.
- Hare A. P. (1992), *Group Size Effects*, [w:] M. Borgatta (red.), *Encyclopedia of Sociology*, New York.
- Herder J.G. (1962), *Myśli o filozofii dziejów*, Warszawa.
- Hersey P., Blanchard K. H. (1982), *Management of Organizational Behaviour*, New York.
- Hofstede G. (1980), *Cultures Consequences International Differences in Work-Related Values*, London.
- Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations Software of Mind*, London.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa.
- Holstein-Beck M. (1997), *Być albo nie być menedżerem*. Warszawa.
- Hyman H.H. (1962), *The Psychology of Status*, [w:] H. H. Hyman, E. Singer, *Readings in Reference Group Theory and Research*, New York.
- Jałowiecki S. (1978), *Struktura systemu wartości. Studium zróżnicowań międzygeneracyjnych*, Warszawa – Wrocław.
- Jones E.E. Gerard H.B. (1967), *Foundations of Social Psychology*, New York.
- Karlöf R. (1992), *Strategia biznesu, koncepcje i modele*, Warszawa.
- Karpiński J. (1973), *Wprowadzenie do metodologii nauk społecznych*, Wrocław.
- Katz D. (1991), *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa.
- Katz D., Kahn L.R. (1986), *Spoleczna psychologia organizacji*, Warszawa.
- Kawecki Z. (1974), *System wartości religijnych i świeckich w światopoglądowych postawach robotników*, „Przegląd Humanistyczny”, nr 7.
- Keesing R. (1974), *Theories of Culture*, “Annual Review of Anthropology”, nr 3.
- Kets de Vries M., Miller D. (1986), *Personality, Culture and Organization*, “Academy of Management Review”, nr 11.
- Kieżun W. (1998), *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Warszawa.
- Kłoska G. (1982), *Pojęcia, teorie i badania wartości w naukach społecznych*, Warszawa.
- Kluckhohn C. (1956), *Comparison of Value Emphasis in Different Cultures*, [w:] *The State of Social Sciences*, Chicago.
- Kluckhohn C. (1962), *Culture and Behavior*, New York.
- Kluckhohn C. (1962), *Values and Value Orientation in the Theory of Action*, [w:] T. Parsons, E. Shils, *Toward a General Theory of Action*, New York.
- Kłoskowska A. (1969), *Z historii i socjologii kultury*, Warszawa.
- Kłoskowska A. (1972), *Spoleczne ramy kultury*, Warszawa.

- Kłoskowska A. (1981), Socjologia kultury, Warszawa.
- Kłoskowska A. (1982), Świat kultury w ujęciu Karla Poppera, [w:] Z. Cackowski (red.), Umysł, kultura, poznanie, Lublin.
- Kłoskowska A. (1989), Kultury narodowe u korzeni, Warszawa.
- Kłoskowska A. (red.), Pojęcia i problemy wiedzy o kulturze (1991), Wrocław.
- Kłóska I. (2005), Kultura organizacyjna w instytucjach publicznych, Bielsko-Biała.
- Kmita J. (1985), Kultura i poznanie, Warszawa.
- Kmita J. Sens i konwencja (1976), [w:] J. Kmita (red.), Wartość. Dzieło. Sens. Szkice z filozofii kultury artystycznej, Warszawa.
- Kmita J. (1982), O kulturze symbolicznej, Warszawa.
- Kocowski T. (1982), Potrzeby człowieka. Koncepcja systemowa, Wrocław.
- Kolmann R. H., Saxton H. J., Sarpa R. (1985), Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco.
- Konecki K. (1985), Kultura organizacyjna, „Studia Socjologiczne”, nr 3.
- Konecki K. (1994), Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych, „Studium Socjologiczne”, Łódź.
- Koralewicz-Zębik J. (1974), System wartości i struktura społeczna, Wrocław.
- Kosiński B. (1997), Zarządzanie przedsiębiorstwem bankowym, Warszawa.
- Kostera M. (1994), Zarządzanie personelem, Warszawa.
- Kostera M. (1996), Postmodernizm w zarządzaniu, Warszawa.
- Kostera M. (2012), Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu, Warszawa.
- Koźmiński A. K., Obłój K. (1989), Zarys teorii równowagi organizacyjnej, Warszawa.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.) (1997), Zarządzanie. Teoria i praktyka Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2008), Zarządzanie w warunkach niepewności, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (2011), Rozwój teorii organizacji, Warszawa.
- Kożuch B. (2011), Nauka o organizacji, Warszawa.
- Kożusznik B. (2002), Zachowania człowieka w organizacji, Warszawa.
- Krech D., Crutchfield R. S. (1962), Individual in Society. A Textbook of Social Psychology, New York.
- Kreitner R. (2010), Management, Houghton.
- Kroeber A. L. Kluckhohn C. (1952), Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions, Cambridge.
- Kroeber A.L. (1989), Istota kultury, Warszawa.
- Krupski R. (2005), Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, Warszawa.

Krzyżanowski L. J. (1999), O podstawach kierownia organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy, Warszawa.

Kulesza M., Niziołek M. (2010), Etyka służby publicznej, Warszawa.

Kurnal J. (1986), Teoria organizacji i zarządzania, Warszawa.

Laurent A. (1981), Matrix Organizations and Latin Culture. A Note on the use of Corporative Research Data in Management Education, „International Studies of Management and Organization”, nr 4.

Laurent A. (1983), The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management, „International Studies of Management and Organization”, nr 1-2.

Lawler E. E. (1977), Improving Life at Work, Santa Monica.

Lee D. (1959), Culture and the Experience of value [w:] A. H. Maslow (ed.), New Knowledge in Human Values, New York.

Levi-Strauss C. (1970), Antropologia strukturalna, Warszawa.

Likert R. (1976), New Patterns of Management, London.

Linton R. (1936), The Study of Man, Appleton Century Company Inc.

Linton R. (1975), Kulturowe podstawy osobowości Warszawa.

Linton R. (1948), The Cultural Sociology, New York.

Lipset S. M. (1957), A Changing American Character [w:] S. Lipset, M. L. Lowenthal (ed.), Culture and Social Character, The Work of David Riesman Reviewed, Appraised and Criticized by His Contemporaries in Social Sciences, New York.

Lutyński J. (1968), Ankieta i jej rodzaje na tle podziału technik otrzymywania materiałów, [w:] Z. Gostkowski, J. Lutyński (red.), Analizy i próby technik badawczych w socjologii, t. II, Warszawa.

Łoś M. (1993), Czy feminizm wyzwolił kobiety Ameryki Północnej?, „Więź”, nr 1.

Łucewicz J. (1997), Socjologiczne spojrzenie na organizację, Wrocław.

Łucewicz J. (1999), Organizacyjne zachowania człowieka, Wrocław.

MacIver R. M., Page H. (1961), Society. An Introductory Analysis, London.

Makin P., Cooper C., Cox Ch. (2000), Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy, Warszawa.

Malinowski B. A (1964), Scientific Theory of Culture and Other Essays, London.

Mały słownik etyczny (1994), Bydgoszcz.

Maslow A. H. (1959), Psychological Data and Value Theory, New York.

Masłyk-Musiał E. (1999), Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania, Lublin.

- Masłyk-Musiał E. (2000), Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa.
- Matuszewicz Cz. (1975), Psychologia wartości, Poznań.
- Mayo E. (1933), The Human Problems of an Industrial Civilization, New York.
- Mazur S. (2005), Historia administracji publicznej, [w:] J. Hausner (red.), Administracja publiczna, Warszawa.
- Mączyński J. (1987), Efektywność asertywno-responywnego kierowania ludźmi, Wrocław.
- McClelland D. (1961), The Achieving Society, Princeton.
- McClelland D. (1980), Power: The Inner-Experience, New York.
- McNaughton D. (1995), Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian, Warszawa.
- Mead G. (1975), Umysł, osobowość, społeczeństwo, Warszawa.
- Merton R. K. (1957), Social Structure and Anomie, [w:] R. K. Merton (red.), Social Theory and Social Structure, New York .
- Merton R.K. (1968), Social Theory and Social Structure, New York, [w:] J. Szmataka (red.), Elementy mikrosocjologii, Kraków.
- Mika S. (1984), Psychologia społeczna, Warszawa.
- Mikołajewska B. (1985), Wybrane zagadnienia socjologii małych grup, Warszawa.
- Miner J. B. (1988), Organizational Behaviour. Performance and Productivity, New York.
- Misztal M. (1980), Problematyka wartości w socjologii, Warszawa.
- Młodzik L. (2003), Wartości i normy grupowe jako element zarządzania przez kulturę organizacyjną na przykładzie banków województwa lubuskiego, praca doktorska niepublikowana, Wrocław.
- Moir A., Jessel D. (1993), Płeć mózgu. O prawdziwej różnicy między mężczyzną a kobietą, Warszawa.
- Mole J. (2000), W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach, Warszawa.
- Morgan G. (1997), Obrazy organizacji, Warszawa.
- Morris Ch. (1968), Significations and Significance, Cambridge.
- Mreła H. (1974), warunki kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, Bydgoszcz.
- Newcomb T.M. (1962), Kształtowanie postaw jako funkcja grup odniesienia, [w:] A. Malewski (red.), Zagadnienia psychologii społecznej, Warszawa.
- Nogalski B. (1998), Kultura organizacyjna: duch organizacji, Bydgoszcz.
- Nowak S. (1970), Terminy oznaczające stany i przeżycia psychiczne w teoriach społecznych, „Studia Filozoficzne”, nr 1.
- Nowak S. (1985), Metodologia badań społecznych, Warszawa.

Obraz zatrudnienia i wynagrodzeń w służbie cywilnej na tle otoczenia w latach 2005-2012 (2013), <https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/prezentacja.pdf> [dostęp: 28.12.2013].

Ossowski S. (1967), Konflikty niewspółmiernych skal wartości. Z zagadnień psychologii społecznej, [w:] Dzieła t. III, Warszawa.

Ouchi W. G. (1988), How American Business Can Meet the Japanese Challenge, New York.

Panorama Firm (2000), Województwo lubuskie 2001, Warszawa.

Park R., E. Burgess E. (1924), W. Introduction to the Science of Sociology, Chicago.

Parsons T. (1951), The Social System, New York.

Parsons T. (1969), Struktura społeczna a osobowość, Warszawa.

Parsons T. Shils E. A. (1952), Value, Motives and System of Action, [w:] T. Parsons, E. A. Shils, Toward a General Theory of Action, New York.

Paters T., Waterman R. (1982), In Search of Excellence. Lessons from Americans Best – Run Companies, New York.

Pettigrew A. M. (1979), On Studying Organizational Culture, “Administrative Science Quarterly”, nr 12.

Pierścieniak K. (1997), Potęga świątyni czyli o kulturze roli, „Personel” nr 6.

Pierścieniak K. (1997), W pajęczej sieci czyli o kulturze siły, „Personel” nr 5.

Podedworna H. (1994), Grupy i zbiorowości społeczne, [w:] A. Polakowska-Kujawa (red.), Socjologia ogólna. Wybrane problemy, Warszawa.

Popper K. R. (1977), Eccles. The Self and Its Brain. An Argument for Interactionism. Heidelberg.

Popper K.R. (1972), Objective Knowledge. An Evolutionary Approach, Oxford.

Pośpiech M. (2011), Praca i obowiązki służby cywilnej, „Gazeta Prawna” nr 96.

Radcliff-Brown R. A. (1957), Natural Science of Society, Glencoe. Redfield R. (1962), Human Nature and the Study of Society, New York.

Reuter A. (1965), Introduction to Value Theory, New Jersey.

Rickert H. (1914), Von System der Werte, Berlin.

Robbins S. P. (1998), Zachowania w organizacji, Warszawa.

Robbins S. P. (2002), Podstawy zarządzania, Warszawa.

Rokeach M. (1972), Attitudes and Values. A Theory of Organisation and Change, San Francisco.

Ronen S. (1986), Comparative and Multinational Management, New York.

Rostkowski T. (2012), Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej, Warszawa.

- Rybicki P. (1965), Problemy ontologiczne w socjologii, „Studia Socjologiczne”, nr 2.
- Rybicki P. (1965), Struktura społecznego świata, Warszawa.
- Sapeta T. (2007), ZZL w jednostkach administracji publicznej, [w:] A. Ludwicyński, H. Król, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Warszawa.
- Schein E. (1985), Organizational Culture and Leadership. A dynamic View, San Francisco.
- Secord P. F., Backman C. W. (1964), Social Psychology, London.
- Shefir M. (1961), Conformity – Diviation, Norms and Group Relations, [w :] J. B. Berg, B. Bass, Confomity and Deviation, New York.
- Siciński A. (1976), Pojęcie „potrzeby” i „wartości” w świetle koncepcji systemu (wstępna propozycja), „Studia Filozoficzne”, nr 12.
- Sidorz-Rzadkowska M. (2013), Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej, Warszawa.
- Sigh J. (1990), Managerial Culture and Work-Related Values in India, „Organization Studies”, nr 1C.
- Sikorski Cz. (1986), Sztuka kierowania, szkice o kulturze organizacyjnej, Warszawa.
- Sikorski Cz. (1990), Kultura organizacyjna w instytucji, Łódź.
- Sikorski Cz. (1992), Między rynkiem a centralnym planowaniem. Polski kierownik – jaki jest? Jaki powinien być?, Łódź.
- Sikorski Cz. (1998), Ludzie nowej organizacji: wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności, Łódź.
- Sikorski Cz. (1999), Zachowania ludzi w organizacji, Warszawa.
- Sikorski Cz. (2010), Kultura organizacji. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników, Warszawa.
- Simmel G. (1955), Socjologia, Warszawa.
- Skinner F. B. (1961), The Design of Culture, “Deadalus”, nr 7-8.
- Smircich L. (1983), Concepts of Culture and Organizational Analysis, „Administrative Science Quarterly” , nr 3.
- Solarz J. K. (1997), Zarządzanie strategiczne w bankach, Warszawa.
- Sołoma L. (1999), Metody i techniki badań socjologicznych, Olsztyn.
- Sommer H. (1998), Małe struktury społeczne, Tyczyn.
- Sorokin P. A. (1946), The Crisis of Our Age: The Social and Curtural Outlook, New York.
- Sozański T., Szmatka J., Kempny M. (red.), Struktura, wymiana, władza (1993), Warszawa.
- Spółeczeństwo obywatelskie (2013), www.mpips.gov.pl [dostęp 23.09.2013].
- Stankiewicz J. (1995), Socjologia organizacji, Zielona Góra.

- Stankiewicz J., Łychmus P. (2000), Przyczyny konfliktów postrzegane przez menedżerów Polski północno-zachodniej, „Management”, vol. 4, nr 2.
- Steinmann H., Schreynögg G. (1995), Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje funkcje, przykłady, Wrocław.
- Stewart H. (1984), Gwałt w kulturze, Warszawa.
- Stoner J. A. F., Freeman E., Gilbert Jr. D. R. (1997), Kierowanie, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2002), Kulturowa zmienność organizacji, Warszawa.
- Szaban J. (2011), Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej, Warszawa.
- Szczepański J. (1970), Elementarne pojęcia socjologii, Warszawa.
- Szczupaczyński J. (2002), Anatomia zarządzania organizacją, Warszawa.
- Szczurkiewicz T. (1970), Studia socjologiczne, Warszawa.
- Szmatka J. (1993), Małe struktury społeczne. Wstęp do mikrosocjologii strukturalnej, Warszawa.
- Sztompka P. (1972), Funkcjonalizm socjologiczny - teoria, schemat pojęciowy, metoda [w:] W. Leśniewski (red.), Studia z zakresu socjologii, etnografii i historii ofiarowane Kazimierzowi Dobrowolskiemu, Kraków.
- Sztumski J. (1999), Wstęp do metod i technik badań społecznych, Katowice.
- Tax S. (1972), From Lafitau to Radcliffe-Brown [w:] F. Eggan (red.), Social Anthropology of North American Tribes, Chicago.
- Thibaut J., Kelley H. H. (1959), The Social Psychology of Group, New York.
- Thomas W. I., Znaniecki F. (1976), Chłop polski w Europie i Ameryce, Warszawa.
- Turner J. H., Maryanski A. (1979), Functionalism, Menlo Park.
- Turner J.H. (1989), Struktura teorii socjologicznej, Warszawa.
- Turner J.H. (1998), Socjologia, koncepcje i ich zastosowanie, Poznań.
- Turner S. (1977), Complex Organizations as Savage Tribes, „Journal for the Theory of Social Behavior”, nr 7.
- Tylor E.(1871), Primitive Culture, Boston.
- Urząd Statystyczny w Zielonej Górze (1999), Podstawowe dane statystyczne, województwo lubuskie w 1988 roku, Zielona Góra.
- Van Maanen J. (1973), Observations of the Making of Policemen, „Human Organization”, nr 32.
- Wawrzyniak B. (1989), Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo, Warszawa.
- Wątroba W. (1998), Socjologia. Wstęp do praktycznej wiedzy społecznej, Wrocław.

- Webber R. A. (1996), *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa.
- Weber M. (1962), *The Methodology of the Social Sciences*, New York.
- Wiliński F. (1922), *Bank i jego organizacja*, Lwów – Warszawa.
- Williams Jr. R. M. (1968), *American Society. A Sociological Interpretation*, New York.
- Wilson E. B. (1964), *Wstęp do badań naukowych*, Warszawa.
- Young K. (1949), *Sociology. A Study of Society and Culture*, New York.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi* (2006), T. Listwan (red.), Wrocław.
- Zbiegień-Maciąg L. (1996), *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg L. (2008), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg L., Pawnik W. (1995), *Zarządzanie organizacją. Aspekt socjologiczny*, Kraków.
- Zieleniewski J. (1975), *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa.
- Zieliński W. (2011), *Efektywność ZZL w sektorze publicznym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.
- Ziemiński Z. (1981), *Sens życia a system wartości*, „Studia Filozoficzne”, nr 4.
- Ziółkowski M. (1981), *Znaczenie – interakcja – rozumienie. Studium z symbolicznego interakcjonizmu i socjologii fenomenologicznej jako wersji socjologii humanistycznej*, Warszawa.
- Znamierowski Cz. (1957), *Oceny i normy*, Warszawa.
- Znaniecki F. (1920), *Zagadnienie wartości w filozofii*, Warszawa.
- Znaniecki F. (1931), *Wstęp do socjologii*, Poznań.
- Znaniecki F. (1971), *Nauki o kulturze*, Warszawa.
- Żygulski K. (1972), *Wstęp do zagadnień kultury*, Warszawa.
- Żygulski K. (1975), *Wartości i wzory kultury*, Warszawa.

Akty prawne

- (Ustawa, 2008), *Ustawa o służbie cywilnej z dnia 21 listopada 2008 r.* (Dz. U. 2008, nr 227, poz. 1505 ze zm.).
- (Ustawa, 1974), *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy* (Dz. U. 1974 nr 24 poz. 141 ze zm.).

(Ustawa, 1960), Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. 1960 nr 30 poz. 168 ze zm.).

(Ustawa, 2010). Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz. U. 2010, nr 182, poz. 1228 ze zm.).

(Ustawa, 1997), Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne (Dz. U. 1997 nr 106 poz. 679 ze zm.).

(Ustawa, 1982), Ustawa z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych (Dz. U. 1982 nr 31 poz. 214 ze zm.).

(Rozporządzenie, 2009), Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 9 kwietnia 2009 r. w sprawie postępowania wyjaśniającego i postępowania dyscyplinarnego w służbie cywilnej (Dz. U. Nr 60, poz. 493).

(Rozporządzenie, 2009a), Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej (Dz. U. Nr 74, poz. 633).

(Rozporządzenie, 2009b), Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 czerwca 2009 r. w sprawie świadczeń przysługujących urzędnikowi służby cywilnej przeniesionemu do pracy w innej miejscowości (Dz. U. Nr 93, poz. 763).

(Rozporządzenie, 2009c), Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków i sposobu dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej (Dz. U. Nr 94, poz. 772).

(Rozporządzenie, 2009d), Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 9 grudnia 2009 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej (Dz. U. Nr 211, poz. 1630).

(Rozporządzenie, 2009e), Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie sposobu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej (Dz. U. Nr 218, poz. 1695).

(Rozporządzenie, 2011), Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 30 czerwca 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej (Dz. U. Nr 135, poz. 791).

(Rozporządzenie, 2010), Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2010 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej (Dz. U. Nr 190, poz. 1274).

(Zarządzenie, 2002), Zarządzenie Nr 114 Prezesa Rady Ministrów z dnia 11 października 2002 r. w sprawie ustanowienia Kodeksu Etyki Służby Cywilnej (M.P. 2002 nr 46 poz. 683).

(Zarządzenie, 2011), Zarządzenie Nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (M.P. 2011 nr 93 poz. 953).

(Zarządzenie, 2012), Zarządzenie nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, na podstawie art. 15 ust. 9 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, 1505, ze zm.).

Aneksy

Aneks 1. Kodeks Etyki Służby Cywilnej

Załącznik do Zarządzenia nr 114 Prezesa Rady Ministrów
z dnia 14 października 2002 r.
w sprawie ustanowienia Kodeksu Etyki Służby Cywilnej

KODEKS ETYKI SŁUŻBY CYWILNEJ

§ 1. Władza państwowa jest władzą służebną w stosunku do praw obywateli i prawa w ogóle. Członek korpusu służby cywilnej traktuje pracę jako służbę publiczną, ma zawsze na względzie dobro Rzeczypospolitej Polskiej, jej ustrój demokratyczny oraz chroni uzasadnione interesy każdej osoby, a w szczególności:

- 1) działa tak, aby jego działania mogły być wzorem praworządności i prowadziły do pogłębienia zaufania obywateli do państwa i jego organów;
- 2) pamiętając o służebnym charakterze własnej pracy, wykonuje ją z poszanowaniem godności innych i poczuciem godności własnej;
- 3) pamięta, że swoim postępowaniem daje świadectwo o Rzeczypospolitej Polskiej i jej organach oraz współtworzy wizerunek służby cywilnej;
- 4) przedkłada dobro publiczne nad interesy własne i swojego środowiska.

§ 2. Członek korpusu służby cywilnej wykonuje obowiązki rzetelnie, a w szczególności:

- 1) pracuje sumiennie, dążąc do osiągnięcia najlepszych rezultatów swej pracy i mając na względzie wnikliwe oraz rozważne wykonywanie powierzonych mu zadań;
- 2) jest twórczy w podejmowaniu zadań, a wyznaczone obowiązki realizuje aktywnie, z najlepszą wolą, nie ograniczając się jedynie do ich litery;
- 3) nie uchyla się od podejmowania trudnych rozstrzygnięć oraz odpowiedzialności za swoje postępowanie; wie, że interes publiczny wymaga działań rozważnych, ale skutecznych i realizowanych w sposób zdecydowany;
- 4) w rozpatrywaniu spraw nie kieruje się emocjami, jest gotów do przyjęcia krytyki, uznania swoich błędów i do naprawienia ich konsekwencji;
- 5) dotrzymuje zobowiązań, kierując się prawem i przewidzianym trybem działania;
- 6) racjonalnie gospodaruje majątkiem i środkami publicznymi, z dbałością o nie i będąc gotowy do rozliczenia swoich działań w tym zakresie;
- 7) jest lojalny wobec urzędu i zwierzchników, gotów do wykonywania służbowych poleceń, mając przy tym na względzie, aby nie zostało naruszone prawo lub popełniona pomyłka;
- 8) wykazuje powściągliwość w publicznym wypowiedaniu poglądów na temat pracy swego urzędu oraz innych urzędów i organów państwa;

9) rozumie i aprobuje fakt, iż podjęcie pracy w służbie publicznej oznacza zgodę na ograniczenie zasady poufności informacji dotyczącej również jego życia osobistego.

§ 3. Członek korpusu służby cywilnej dba o rozwój własnych kompetencji, a w szczególności:

- 1) rozwija wiedzę zawodową, potrzebną do jak najlepszego wykonywania pracy w urzędzie;
- 2) dąży do pełnej znajomości aktów prawnych oraz wszystkich faktycznych i prawnych okoliczności spraw;
- 3) jest gotów do wykorzystania wiedzy zwierzchników, kolegów i podwładnych, a w przypadku braku wiedzy specjalistycznej – do korzystania z pomocy ekspertów;
- 4) zawsze jest przygotowany do jasnego – merytorycznego i prawnego – uzasadnienia własnych decyzji i sposobu postępowania;
- 5) w wykonywaniu wspólnych zadań administracyjnych dba o ich jakość merytoryczną i o dobre stosunki międzyludzkie;
- 6) jeżeli w sprawie są wyrażane zróżnicowane opinie, dąży do uzgodnień opartych na rzeczowej argumentacji; ,
- 7) życzliwy ludziom, zapobiega napięciom w pracy i rozładowuje je, przestrzega zasad poprawnego zachowania.

§ 4. Członek korpusu służby cywilnej jest bezstronny w wykonywaniu zadań i obowiązków, a w szczególności:

- 1) nie dopuszcza do podejrzeń o związek między interesem publicznym i prywatnym;
- 2) nie podejmuje żadnych prac ani zajęć, które kolidują z obowiązkami służbowymi;
- 3) nie przyjmuje żadnej formy zapłaty za publiczne wystąpienia, gdy mają one związek z zajmowanym stanowiskiem lub wykonywaną pracą służbową;
- 4) w prowadzonych sprawach administracyjnych równo traktuje wszystkich uczestników, nie ulegając żadnym naciskom i nie przyjmując żadnych zobowiązań wynikających z pokrewieństwa, znajomości, pracy lub przynależności;
- 5) od osób zaangażowanych w prowadzone sprawy nie przyjmuje żadnych korzyści materialnych ani osobistych;
- 6) nie demonstruje zażyłości z osobami publicznie znanymi ze swej działalności politycznej, gospodarczej, społecznej lub religijnej, wystrzega się okazji do promowania jakichkolwiek grup interesu;
- 7) szanuje prawo obywateli do informacji, mając na względzie jawność działania administracji publicznej, dochowując przy tym tajemnicy ustawowo chronionej;
- 8) akceptuje ograniczenia możliwości podjęcia przyszłej pracy u osób, których sprawy były lub są prowadzone przez zatrudniającego go urząd.

§ 5. Członek korpusu służby cywilnej w wykonywaniu zadań i obowiązków jest neutralny politycznie, a w szczególności:

- 1) lojalnie i rzetelnie realizuje strategię i program Rządu Rzeczypospolitej Polskiej, bez względu na własne przekonania i polityczne poglądy;
- 2) przygotowując propozycje działań administracji rządowej, udziela obiektywnych, zgodnych z najlepszą wolą i wiedzą, porad i opinii zwierzchnikom;
- 3) nie manifestuje publicznie poglądów i sympatii politycznych, a jeżeli jest urzędnikiem służby cywilnej, to nie tworzy i nie uczestniczy w partiach politycznych;
- 4) dystansuje się otwarcie do wszelkich wpływów i nacisków politycznych, które mogą prowadzić do działań stronnicych, i nie angażuje się w działania, które mogłyby służyć celom partyjnym;
- 5) dba o jasność i przejrzystość własnych relacji z osobami pełniącymi funkcje polityczne;
- 6) nie uczestniczy w strajkach lub akcjach protestacyjnych, zakłócających normalne funkcjonowanie urzędu;
- 7) eliminuje wpływy polityczne na rekrutację i awanse w służbie cywilnej.

Aneks 2. Zarządzenie zwierające wytyczne w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej

Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów

z dnia 6 października 2011 r.

w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej

Na podstawie art. 15 ust. 10 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505, ze zm.) zarządza się, co następuje:

Rozdział 1

Wytyczne w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej

Członek korpusu służby cywilnej przy wykonywaniu zadań kieruje się wynikającymi z przepisów prawa zasadami służby cywilnej, którymi w szczególności są:

- 1) zasada legalizmu, praworządności i pogłębiania zaufania obywateli do organów administracji publicznej;
- 2) zasada ochrony praw człowieka i obywatela;
- 3) zasada bezinteresowności;
- 4) zasada jawności i przejrzystości;
- 5) zasada dochowania tajemnicy ustawowo chronionej;
- 6) zasada profesjonalizmu;
- 7) zasada odpowiedzialności za działanie lub zaniechanie działania;
- 8) zasada racjonalnego gospodarowania środkami publicznymi;
- 9) zasada otwartości i konkurencyjności naboru.

§ 2. Przestrzegając zasady legalizmu, praworządności i pogłębiania zaufania obywateli do organów administracji publicznej, członek korpusu służby cywilnej w szczególności:

- 1) przy realizacji zadań na swoim stanowisku pracy przestrzega prawa;
- 2) swoją postawą i działaniem przyczynia się do realizacji zasady państwa prawnego;
- 3) przez swoje zachowanie i działania w stosunku do obywateli istotnie wpływa na stopień więzi obywateli z państwem;
- 4) w granicach określonych przez prawo postępuje w sposób zapewniający aktywny udział obywateli w rozstrzygnięciu spraw publicznych;
- 5) nie kieruje się uprzedzeniami, załatwiając sprawy obywateli, innych osób oraz podmiotów;
- 6) nie uczestniczy w strajkach lub akcjach protestacyjnych, zakłócających normalne funkcjonowanie urzędu.

§ 3. Przestrzegając zasady ochrony praw człowieka i obywatela, członek korpusu służby cywilnej w szczególności zna prawa człowieka i obywatela, nie proponuje ani nie podejmuje działań, które naruszają prawa człowieka i obywatela, oraz ma na uwadze, że ich skuteczna ochrona przyczynia się do wzrostu autorytetu państwa.

§ 4. Przestrzegając zasady bezinteresowności, członek korpusu służby cywilnej w szczególności:

- 1) nie przyjmuje od osób zaangażowanych w prowadzone sprawy żadnych korzyści;
- 2) nie przyjmuje żadnej formy zapłaty za publiczne wystąpienia, gdy mają one związek z zajmowanym stanowiskiem;
- 3) rezygnuje z dodatkowego zatrudnienia lub zajęcia zarobkowego, jeżeli dalsze wykonywanie dodatkowego zatrudnienia lub zajęcia zarobkowego może mieć negatywny wpływ na sprawy prowadzone w ramach obowiązków służbowych;
- 4) nie prowadzi szkoleń, jeżeli mogłoby to negatywnie wpłynąć na bezstronność prowadzonych spraw.

§ 5. Przestrzegając zasady jawności i przejrzystości, członek korpusu służby cywilnej w szczególności:

- 1) w granicach określonych przez prawo zapewnia dostępność informacji o zasadach efektach swojej pracy i podejmowanych rozstrzygnięciach, która stanowi podstawę zaufania obywateli do państwa, a ograniczenia w tym zakresie mogą wynikać jedynie z wyłączenia jawności rozstrzygnięcia;
- 2) przy tworzeniu przepisów, podejmowaniu decyzji oraz innych rozstrzygnięć, dąży do zapewnienia jednoznaczności oraz zrozumiałości podejmowanych działań;
- 3) przyjęte rozstrzygnięcia wyczerpująco uzasadnia, ze wskazaniem powodów ich przyjęcia oraz celów, które mają zostać osiągnięte, zwłaszcza w sprawach będących przedmiotem rozbieżności w debacie publicznej;
- 4) zna konstytucyjne i ustawowe przepisy dotyczące prawa dostępu do informacji publicznej oraz zapewnia praktyczną realizację tego prawa.

§ 6. Przestrzegając zasady dochowania tajemnicy ustawowo chronionej, członek korpusu służby cywilnej w szczególności:

- 1) dochowuje tajemnicy ustawowo chronionej;
- 2) obejmując ochroną informację, czyni to w celu zabezpieczenia wyraźnie wskazanych interesów państwa, obywateli oraz innych podmiotów, a nie w celu ograniczenia jawności i przejrzystości działania.

§ 7. Przestrzegając zasady profesjonalizmu, członek korpusu służby cywilnej w szczególności:

- 1) realizując zadania państwa, posiada niezbędną wiedzę dotyczącą funkcjonowania państwa, podnosi kwalifikacje oraz rozwija wiedzę zawodową, potrzebną do jak najlepszego wykonywania pracy w urzędzie;
- 2) zna akty prawne dotyczące funkcjonowania urzędu, w którym jest zatrudniony, oraz zapoznaje się z wszystkimi istotnymi okolicznościami faktycznymi i prawnymi prowadzonych przez siebie spraw;
- 3) zna zasady etyki korpusu służby cywilnej i sumiennie ich przestrzega;
- 4) zna zasady służby cywilnej i sumiennie ich przestrzega;
- 5) poddaje się weryfikacji znajomości zasad służby cywilnej;
- 6) dąży do stosowania wysokich standardów zarządzania publicznego, wykorzystuje wiedzę przełożonych, kolegów i podwładnych, dzieli się z nimi własnym doświadczeniem zawodowym, a jeżeli jest to uzasadnione, korzysta z pomocy ekspertów;
- 7) efektywnie i racjonalnie zarządza posiadanymi zasobami kadrowymi i wykorzystuje w taki sposób czas pracy;
- 8) w wykonywaniu zadań dąży do uzgodnień opartych na rzeczowej argumentacji;
- 9) jest gotów do przyjęcia krytyki, uznania swoich błędów i do naprawienia ich konsekwencji;
- 10) przez swoją postawę dba o wizerunek służby cywilnej;
- 11) korzystając z zagwarantowanych praw pracowniczych:
 - a) ma na względzie wynikające z przepisów ograniczenia możliwości podjęcia zatrudnienia lub wykonywania innych zajęć,
 - b) ma na względzie wynikające z przepisów ograniczenia poufności informacji dotyczącej również jego życia osobistego;
- 12) korzystając z określonej w przepisach szczególnej ochrony stosunku pracy urzędnika służby cywilnej, ma na względzie cel tej szczególnej ochrony, którym jest:
 - a) pozyskiwanie i zatrzymywanie w służbie cywilnej osób, które swój profesjonalny rozwój wiążą z pracą w administracji rządowej,
 - b) ochrona zatrudnienia w służbie cywilnej osób, które wykazały w swojej pracy zdolność do profesjonalnego i etycznego zachowania członka korpusu służby cywilnej, a w szczególności przestrzegały zasady neutralności politycznej i bezstronności służby cywilnej.

§ 8. Przestrzegając zasady odpowiedzialności za działanie lub zaniechanie, członek korpusu służby cywilnej w szczególności:

- 1) wykonuje zadania ze świadomością szczególnej odpowiedzialności wynikającej z publicznego charakteru pełnionej służby;
- 2) przy wykonywaniu zadań kieruje się interesem publicznym i efektywnością oraz zgodnością podejmowanych działań z przepisami; jeżeli zachodzi rozbieżność między przepisami prawa a interesem publicznym, sygnalizuje to przełożonym;
- 3) na każdym etapie realizacji zadań jest gotów do rozliczenia się przed przełożonymi i obywatelami z podejmowanych działań;
- 4) w razie postawienia zarzutu naruszenia obowiązków członka korpusu służby cywilnej nie podejmuje działań zmierzających do zakłócenia sprawnego przebiegu postępowania mającego na celu ustalenie osoby za to odpowiedzialnej;
- 5) jeżeli jest przekonany, że polecenie służbowe przełożonego narusza zasady służby cywilnej, informuje go lub jego przełożonych na piśmie.

§ 9. Przestrzegając zasady racjonalnego gospodarowania środkami publicznymi, członek korpusu służby cywilnej w szczególności:

- 1) korzystając ze środków publicznych do realizacji zadań państwa i proponując kierunki jego działań, ma na względzie interes państwa i obywateli oraz efektywne osiąganie celów, przy racjonalnym wykorzystaniu środków powierzonych państwu przez obywateli;
- 2) jest gotowy do rozliczenia swojej dbałości o środki i mienie publiczne.

§ 10. Realizując zasadę otwartości i konkurencyjności naboru, członek korpusu służby cywilnej, organizując i przeprowadzając nabór w służbie cywilnej w szczególności:

- 1) ma na względzie dbałość o:
 - a) równy dostęp do służby publicznej,
 - b) niedyskryminację z jakichkolwiek powodów,
 - c) zawodowe i rzetelne wykonywanie zadań państwa przez administrację rządową,
 - d) neutralność polityczną służby cywilnej;
- 2) przez swoje działania:
 - a) wzmacnia zaufanie obywateli do kompetencji osób, które realizują zadania państwa,
 - b) dba o to, aby wyłaniano w drodze naboru osoby najlepiej przygotowane do realizacji zadań państwa,
 - c) daje gwarancje jawnej i efektywnej kontroli nad przebiegiem naboru;
- 3) nie wywiera pozaustawowego wpływu ani nacisku na proces naboru, nie ulega takim wpływom lub naciskom, a o ich wystąpieniu informuje właściwych przełożonych.

§ 11. 1. W zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej:

- 1) Szef Służby Cywilnej w szczególności:

- a) wyjaśnia problemy wynikające ze stosowania zasad służby cywilnej,
 - b) monitoruje przestrzeganie zasad służby cywilnej w urzędach,
 - c) analizuje przekazywane przez dyrektorów generalnych urzędów sprawozdania okresowe i inne informacje na temat realizacji zasad służby cywilnej oraz stosowania wytycznych,
 - d) wydaje zalecenia dyrektorom generalnym urzędów w celu usunięcia stwierdzonych uchybień w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej, a także kontroluje ich wykonanie,
 - e) uwzględnia problematykę przestrzegania zasad służby cywilnej oraz wytycznych w ramach współdziałania z dyrektorami generalnymi urzędów,
 - f) współdziała z dyrektorami generalnymi urzędów w zakresie upowszechniania wśród członków korpusu służby cywilnej zasad służby cywilnej,
 - g) zobowiązuje przedstawiciela wyznaczonego do obserwacji naboru na stanowiska, o których mowa w art. 52 pkt 2–4 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, do zwracania uwagi na przestrzeganie zasad służby cywilnej podczas postępowania i informowania o stwierdzonych w tym zakresie nieprawidłowościach,
 - h) kieruje się zasadami służby cywilnej przy udzielaniu dyrektorowi generalnemu urzędu zgody na podjęcie zajęcia zarobkowego,
 - i) uwzględnia obowiązek przestrzegania zasad służby cywilnej w projekcie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej,
 - j) współdziała z innymi organami administracji publicznej przy upowszechnianiu, stosowaniu i nadzorowaniu przestrzegania zasad służby cywilnej,
 - k) współdziała z partnerami społecznymi, organizacjami pozarządowymi i przedstawicielami środków masowego przekazu przy upowszechnianiu zasad służby cywilnej,
 - l) wydając polecenie przeprowadzenia postępowania wyjaśniającego wobec dyrektora generalnego urzędu, może zobowiązać rzecznika dyscyplinarnego do spraw dyscyplinarnych osób zajmujących stanowiska dyrektorów generalnych urzędów do ustalenia, czy naruszenie obowiązków członka korpusu służby cywilnej nie stanowi jednocześnie naruszenia określonych zasad służby cywilnej;
- 2) Rada Służby Cywilnej, przy wyrażaniu opinii oraz wykonywaniu zadań określonych w ustawie z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, uwzględnia zasady służby cywilnej;
- 3) dyrektor generalny urzędu albo kierownik urzędu wykonujący zadania przewidziane w ustawie z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej dla dyrektora generalnego urzędu w szczególności:
- a) zapewnia przestrzeganie zasad służby cywilnej w podległym sobie urzędzie,

- b) kieruje się zasadami służby cywilnej przy wydawaniu zgody na dodatkowe zatrudnienie członka korpusu służby cywilnej lub podjęcie zajęć zarobkowych przez urzędnika służby cywilnej oraz pracownika służby cywilnej zajmującego wyższe stanowisko w służbie cywilnej,
 - c) uwzględnia zasady służby cywilnej w przygotowywanych programach zarządzania zasobami ludzkimi,
 - d) uwzględnia zasady służby cywilnej, ustalając zakres służby przygotowawczej,
 - e) udostępnia członkom korpusu służby cywilnej informacje o przestrzeganiu zasad służby cywilnej oraz o stosowaniu wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej w podległym urzędzie jednocześnie z przekazaniem Szefowi Służby Cywilnej sprawozdania z realizacji ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej za rok ubiegły,
 - f) przedstawia informację o przestrzeganiu zasad służby cywilnej w sprawozdaniu z realizacji zadań wynikających z ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej za rok ubiegły,
 - g) zapewnia przestrzeganie zasad służby cywilnej podczas prowadzenia kontroli i audytu wewnętrznego w urzędzie,
 - h) upowszechnia w sposób przyjęty w urzędzie zasady służby cywilnej wśród członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w urzędzie,
 - i) zapewnia przeszkolenie członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w urzędzie w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej, w ramach szkoleń powszechnych w służbie cywilnej,
 - j) przekazuje w sposób przyjęty w urzędzie tekst niniejszego zarządzenia członkom korpusu służby cywilnej zatrudnionym w urzędzie, zobowiązując ich do potwierdzenia na piśmie zapoznania się z zarządzeniem,
 - k) wydając polecenie przeprowadzenia postępowania wyjaśniającego, może zobowiązać rzecznika dyscyplinarnego urzędu do ustalenia, czy naruszenie obowiązków członka korpusu służby cywilnej nie stanowi jednocześnie naruszenia określonych zasad służby cywilnej;
- 4) członek korpusu służby cywilnej kierujący podległymi członkami korpusu służby cywilnej w szczególności:
- a) jest odpowiedzialny za przestrzeganie zasad służby cywilnej przez podległych członków korpusu służby cywilnej,
 - b) wydaje polecenia mające na celu usunięcie stwierdzonych uchybień w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej i kontroluje ich wykonanie.
2. Przepis ust. 1 pkt 4 stosuje się również do osób, o których mowa w art. 2 ust. 3 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, zajmujących stanowiska urzędnicze związane

z kierowaniem podległymi pracownikami będącymi członkami korpusu służby cywilnej. Osoby te przy zapewnieniu przestrzegania zasad służby cywilnej współdziałają z dyrektorem generalnym urzędu.

§ 12. W zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej:

- 1) ministrowie oraz inne osoby zajmujące w administracji rządowej kierownicze stanowiska państwowe współdziałają z Szefem Służby Cywilnej przy zapewnieniu przestrzegania zasad służby cywilnej przez członków korpusu służby cywilnej;
- 2) Krajowa Szkoła Administracji Publicznej uwzględnia problematykę zasad służby cywilnej przy realizacji zadań Szkoły.

Rozdział 2

Zasady etyki korpusu służby cywilnej

§ 13. Członek korpusu służby cywilnej przestrzega zasad etyki korpusu służby cywilnej, którymi są:

- 1) zasada godnego zachowania;
- 2) zasada służby publicznej;
- 3) zasada lojalności;
- 4) zasada neutralności politycznej;
- 5) zasada bezstronności;
- 6) zasada rzetelności.

§ 14. Zasada godnego zachowania polega w szczególności na:

- 1) wykonywaniu pracy z respektem dla reguł współżycia społecznego i kultury osobistej, poszanowania godności innych osób, w tym podwładnych, kolegów i przełożonych;
- 2) życzliwości wobec ludzi i zapobieganiu powstawaniu konfliktów w pracy, w relacjach z obywatelami oraz współpracownikami;
- 3) właściwym zachowaniu się również poza pracą, unikaniu niepożądanych zachowań mających negatywny wpływ na wizerunek państwa, służby cywilnej i urzędu.

§ 15. Zasada służby publicznej wyraża się w szczególności w:

- 1) służebnym charakterze pracy wobec obywateli, mającej na celu urzeczywistnianie wartości leżących u podstaw prawa Rzeczypospolitej Polskiej;
- 2) służbie państwu, której podstawowym elementem jest ochrona jego interesów i rozwoju;
- 3) współtworzeniu wizerunku służby cywilnej oraz wpływaniu na postrzeganie Rzeczypospolitej Polskiej w kraju i w świecie;
- 4) przedkładaniu dobra wspólnego obywateli nad interes osobisty, jednostkowy lub grupowy;

5) nieuchylaniu się od podejmowania trudnych rozstrzygnięć oraz odpowiedzialności za swoje postępowanie, ze świadomością, że interes publiczny wymaga działań rozważnych, ale skutecznych i realizowanych w sposób zdecydowany.

§ 16. Zasada lojalności polega w szczególności na:

- 1) lojalności wobec Rzeczypospolitej Polskiej;
- 2) lojalnym i rzetelnym realizowaniu programu Rządu Rzeczypospolitej Polskiej, bez względu na własne przekonania i poglądy polityczne;
- 3) lojalności wobec urzędu oraz przełożonych, kolegów i podwładnych, gotowości do wykonywania służbowych poleceń, dbając, aby nie zostało naruszone prawo lub popełniona pomyłka;
- 4) udzielaniu przełożonym obiektywnych, zgodnych z najlepszą wolą i wiedzą porad i opinii podczas przygotowywania propozycji działań administracji rządowej;
- 5) wykazywaniu powściągliwości w publicznym wypowiedaniu poglądów na temat pracy swego urzędu oraz innych urzędów, zwłaszcza jeżeli poglądy takie podważałyby zaufanie obywateli do tych instytucji.

§ 17. Zasada neutralności politycznej, z uwzględnieniem tego, że partie polityczne w państwie demokratycznym są przewidzianymi przez Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej i akceptowanymi przez obywateli wyrazicielami ich woli oraz tego, że członek korpusu służby cywilnej może korzystać z zagwarantowanych wolności i praw człowieka i obywatela, w tym prawa do udziału w życiu publicznym, polega w szczególności na:

- 1) niemanifestowaniu publicznym poglądów i sympatii politycznych, zwłaszcza nieprowadzeniu jakiegokolwiek agitacji o charakterze politycznym w służbie oraz poza nią;
- 2) dystansowaniu się od wszelkich wpływów i nacisków politycznych mogących prowadzić do działań stronnich;
- 3) niepodejmowaniu żadnych publicznych działań bezpośrednio wspierających działania o charakterze politycznym;
- 4) niestwarzaniu podejrzeń o sprzyjanie partiom politycznym i przestrzeganiu obowiązujących ograniczeń;
- 5) dbałości o jasność i przejrzystość relacji z osobami pełniącymi funkcje polityczne, przy uwzględnieniu, że relacje te nie mogą podważać zaufania do politycznej neutralności członka korpusu służby cywilnej.

§ 18. Zasada bezstronności wyraża się w szczególności w:

- 1) niedopuszczaniu do podejrzeń o konflikt między interesem publicznym i prywatnym;
- 2) niepodejmowaniu żadnych prac ani zajęć, które kolidują z obowiązkami służbowymi;

3) jednakowym traktowaniu wszystkich uczestników w prowadzonych sprawach administracyjnych i nieuleganiu przy tym jakimkolwiek naciskom;

4) niedemonstrowaniu zażyłości z osobami publicznie znanymi ze swej działalności zwłaszcza politycznej, gospodarczej, społecznej lub religijnej oraz niepromowaniu jakichkolwiek grup interesu.

§ 19. Zasada rzetelności wyraża się w szczególności w:

1) sumiennym, rozważnym wykonywaniu powierzonych zadań;

2) dotrzymywaniu zobowiązań, zgodnie z przepisami prawa;

3) twórczym podejmowaniu zadań i aktywnym realizowaniu obowiązków, z najlepszą wolą i w interesie społecznym, nieograniczającym się jedynie do przestrzegania przepisów

Rozdział 3

Przepis końcowy

§ 20. Zarządzenie wchodzi w życie po upływie 14 dni od dnia ogłoszenia.

Aneks 3. Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej

Zarządzenie Nr 3

Szefa Służby Cywilnej

z dnia 30 maja 2012 r.

w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej

Na podstawie art. 15 ust. 9 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r, o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, 1505, ze zm.) zarządza się, co następuje:

§1.

1. Określa się standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, zwane dalej „standardami”, w następujących obszarach:

- 1) organizacja zarządzania zasobami ludzkimi;
- 2) nabór i wprowadzenie do pracy;
- 3) motywowanie;
- 4) rozwój i szkolenia;
- 5) rozwiązanie stosunku pracy.

2. Standardy stanowią załącznik do zarządzenia.

§2.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Załącznik

do zarządzenia Nr 3

Szefa Służby Cywilnej

w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi

Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej

I. Wyjaśnienie stosowanych określeń

Użyte w standardach określenia należy rozumieć w następujący sposób:

1) **bieżąca informacja zwrotna** – ocena stopnia spełnienia przez pracownika stawianych mu wymagań, osiąganych wyników i sposobu realizacji zadań. Informacja zwrotna przekazywana pracownikowi przez bezpośredniego przełożonego w określonym cyklu (na przykład kwartalnym), pełniąca funkcję ewaluacyjną, informacyjną, rozwojową i motywacyjną oraz stanowiąca wsparcie przy podejmowaniu decyzji kadrowych;

2) **osoby kierujące pracownikami** – osoby kierujące pracą innych osób w ramach bezpośredniej podległości służbowej. Kierowanie należy rozumieć jako odpowiedzialność za podległych pracowników, w tym dokonywanie oceny ich pracy (na przykład ocena okresowa, bieżąca informacja zwrotna);

3) **procesy kadrowe** – sekwencje systematycznych działań (najczęściej ujętych w procedury) przebiegających w określonej kolejności i prowadzących do zapewnienia urzędowi odpowiednich pracowników we właściwym miejscu i czasie. Działania są skupione przede wszystkim wokół procesów personalnych związanych z przyjmowaniem osób do pracy, ich funkcjonowaniem w pracy oraz odchodzeniem z pracy;

4) **rozmowa derekrutacyjna** – rozmowa przeprowadzana przez pracodawcę (najczęściej przez przełożonego) z pracownikiem odchodzącym z urzędu na podstawie decyzji pracodawcy;

5) **szkolenia kaskadowe** – system szkoleń wewnętrznych polegający na przekazywaniu wiedzy i umiejętności jednej grupy pracowników innej grupie pracowników w urzędzie lub szkolenia prowadzone przez wyselekcjonowaną i przygotowaną do ich prowadzenia grupę osób posiadających umiejętności przekazywania wiedzy innym;

6) **wywiad wyjściowy (*exit interview*)** – wywiad przeprowadzany przez pracodawcę (najczęściej przez przedstawiciela komórki do spraw kadr) z pracownikiem odchodzącym z urzędu na podstawie własnej decyzji. Przeprowadzenie wywiadu umożliwia pracodawcy otrzymanie od pracownika informacji między innymi na temat jakości i satysfakcji z pracy oraz poznanie przyczyn jego decyzji o odejściu. Uzyskana w ten sposób wiedza daje pracodawcy możliwość zidentyfikowania i poznania obszarów wymagających zmian w urzędzie. Najczęściej stosowane formy wywiadu to ankieta, rozmowa telefoniczna, rozmowa bezpośrednia;

7) **zarządzanie wiedzą** – wszystkie działania mające na celu identyfikację, gromadzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie tzw. wiedzy jawnej i ukrytej pracowników urzędu, służące podniesieniu jakości, sprawności i efektywności wykonywania przez pracowników powierzonych im zadań.

II. Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi

Standardy w obszarze organizacji zarządzania zasobami ludzkimi określa się w celu właściwej organizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie, aby efektywnie wspierać realizację misji i celów urzędu oraz przyczyniać się do podwyższania poziomu satysfakcji i zadowolenia pracowników urzędu.

1. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 1 roku od dnia wejścia w życie standardów, przygotuje program zarządzania zasobami ludzkimi lub dostosuje, o ile jest taka konieczność, program obowiązujący w urzędzie, obejmujący w szczególności następujące elementy:

- 1) diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi;
- 2) priorytety w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi;
- 3) obszary zarządzania zasobami ludzkimi:
 - a) organizacja zarządzania zasobami ludzkimi,
 - b) nabór i wprowadzenie do pracy,
 - c) motywowanie,
 - d) rozwój i szkolenia,
 - e) rozwiązywanie stosunku pracy;
- 4) cele roczne i harmonogram wdrożenia zarządzania zasobami ludzkimi w okresie nie krótszym niż 3 lata;
- 5) monitoring i ewaluacja zarządzania zasobami ludzkimi.

2. Program zarządzania zasobami ludzkimi, o którym mowa w ust. 1, będzie aktualizowany nie rzadziej niż raz na 3 lata.

3. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 1 roku od dnia wejścia w życie standardów, wprowadzi procedury antymobbingowe w urzędzie, o ile dotychczas nie wprowadzono takich procedur.

4. Osoby kierujące pracownikami odpowiadają za zarządzanie podległym zespołem nie tylko w zakresie planowania, organizowania, kierowania, nadzorowania, motywowania, przestrzegania przepisów prawa pracy, zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej, ale również w zakresie budowania przyjaznej atmosfery w zespole, rozwiązywania konfliktów, dbania o rozwój pracowników i planowania polityki kadrowej.

5. Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu określił i upowszechnił zasady realizacji procesów kadrowych – w tym obiegu dokumentów – w urzędzie.

6. Zaleca się opracowanie praktycznego poradnika dla osób kierujących pracownikami, dotyczącego realizacji procesów kadrowych w urzędzie.

7. Zaleca się wprowadzanie w urzędzie rozwiązań informatycznych usprawniających realizację procesów kadrowych,

8. Zaleca się upowszechnianie informacji o zmianach przepisów prawnych dotyczących stosunku pracy pracowników urzędu.

9. Zaleca się regularne monitorowanie jakości obsługi pracowników urzędu i kandydatów do pracy przez służby podległe dyrektorowi generalnemu urzędu oraz monitorowanie jakości obsługi klientów przez pracowników urzędu mających z nimi kontakt.

10. Zaleca się regularne pozyskiwanie opinii pracowników na temat zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie.

III. Nabór i wprowadzenie do pracy

Standardy w obszarze naboru i wprowadzenia do pracy określa się w celu ukształtowania procesu naboru w sposób gwarantujący zachowanie otwartości i konkurencyjności oraz prowadzący do zatrudnienia osób posiadających kwalifikacje umożliwiające najlepszą realizację powierzonych zadań, a także w celu sprawnego organizowania procesu wprowadzenia osób do pracy w urzędzie, aby umożliwić szybkie i efektywne rozpoczęcie wykonywania przez nie zadań.

1. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 6 miesięcy od dnia wejścia w życie standardów, określi wewnętrzne procedury naboru do służby cywilnej w urzędzie lub dostosuje, o ile jest taka konieczność, procedury obowiązujące w urzędzie. Procedury te powinny zapewnić w szczególności:

- 1) określenie przed ogłoszeniem naboru metod i technik naboru oraz sposobu dokonywania ocen w naborze w celu wyeliminowania uznaniowości i subiektywizmu;
- 2) określenie jednoznacznych kryteriów uczestnictwa w kolejnych etapach naboru;
- 3) wskazanie progu zaliczającego badane kompetencje, który odpowiada poziomowi kompetencji niezbędnych do podjęcia pracy na danym stanowisku;
- 4) zachowanie jednolitych zasad dla wszystkich uczestników naboru, jasno określonych i przedstawionych do wiadomości wszystkim uczestnikom naboru;
- 5) zgodność ogłoszenia o naborze z opisem stanowiska pracy;
- 6) uznanie oferty nadanej w terminie określonym w ogłoszeniu o naborze za ofertę złożoną w terminie w sytuacji, gdy w ogłoszeniu o naborze został wskazany minimalny termin wynikający z ustawy o służbie cywilnej;
- 7) udział każdego kandydata spełniającego wymagania formalne w kolejnym etapie naboru następującym po weryfikacji ofert pod względem formalnym oraz dopuszczalność zastosowania, jako kolejnego etapu naboru, techniki (metody) selekcji bazującej na analizie nadesłanych ofert, uwzględniającej kryteria wynikające z ogłoszenia o naborze;
- 8) sprawdzanie wszystkich wymagań niezbędnych oraz wymagań dodatkowych (pożądanych) wskazanych w ogłoszeniu o naborze przy użyciu adekwatnych narzędzi umożliwiających obiektywne sprawdzenie spełnienia tych wymagań;

9) przeprowadzanie selekcji kandydatów tylko w oparciu o wymagania, które wynikają z treści ogłoszenia o naborze;

10) stosowanie w odniesieniu do wszystkich uczestników naboru pytań lub zadań nakierowanych na ocenę tych samych kompetencji w oparciu o tę samą technikę (metodę) selekcji, gwarantujących porównywalność otrzymanych wyników;

11) informowanie kandydatów, na równych zasadach, o zakwalifikowaniu do kolejnego etapu naboru oraz o metodach i technikach stosowanych na tym etapie;

12) odzwierciedlanie w dokumentacji z naboru wszystkich czynności i zdarzeń mających wpływ na przebieg naboru oraz jego wynik, w tym treści pytań lub zadań oraz kryteriów i ocen dokonanych w trakcie naboru.

2. Zaleca się, aby wewnętrzne procedury naboru przewidywały:

1) przeprowadzanie rozmowy kwalifikacyjnej w każdym naborze;

2) umieszczanie w ogłoszeniu o naborze informacji o wysokości proponowanego wynagrodzenia zasadniczego;

3) stosowanie zróżnicowanych metod i technik selekcji kandydatów dostosowanych do wymagań związanych ze stanowiskiem pracy;

4) przeprowadzanie badania kompetencji kierowniczych w odniesieniu do kandydatów biorących udział w naborze na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej, na których występuje zarządzanie zespołem lub koordynowanie prac zespołu i wymagane jest posiadanie doświadczenia kierowniczego;

5) udział przedstawiciela komórki do spraw kadr w procesie naboru, jako kompetentnego partnera i doradcy, czuwającego nad merytoryczną i formalną zgodnością podejmowanych działań z zasadami naboru w służbie cywilnej oraz przyjętymi w urzędzie wewnętrznymi procedurami naboru;

6) informowanie kandydatów, na równych zasadach, o niezakwalifikowaniu do kolejnego etapu naboru.

3. Zaleca się, aby wewnętrzne procedury naboru były udostępniane na stronie internetowej urzędu. Ponadto zaleca się, aby na stronie internetowej urzędu zamieszczone zostały inne informacje przydatne z punktu widzenia kandydata, wyjaśniające lub uzupełniające informacje zawarte w udostępnionych na tej stronie wewnętrznych procedurach naboru.

4. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 6 miesięcy od dnia wejścia w życie standardów, określi zasady organizacji służby przygotowawczej w urzędzie, o ile dotychczas nie wprowadzono takiego dokumentu.

5. W zakresie wprowadzenia pracowników do pracy zaleca się:

- 1) zapoznanie nowego pracownika z misją i głównymi celami urzędu;
- 2) informowanie pracowników danej komórki organizacyjnej lub całego urzędu o zatrudnieniu nowej osoby w urzędzie na przykład poprzez komunikat w intranecie lub e-mail;
- 3) przedstawienie nowemu pracownikowi współpracowników oraz zapoznanie go z działalnością i zadaniami komórki organizacyjnej;
- 4) wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za proces adaptacji nowego pracownika w początkowym okresie pracy.

IV. Motywowanie

Standardy w obszarze motywowania określa się w celu budowania zaangażowania pracowników w pracę na rzecz urzędu i wykonywanych zadań.

1. Ustalając poziom wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej dyrektor generalny urzędu w szczególności:

- 1) uwzględnia wynik wartościowania stanowiska pracy;
- 2) uwzględnia ocenę pracy, w tym przede wszystkim poziom kompetencji i wyniki pracy;
- 3) uwzględnia uwarunkowania rynku pracy;
- 4) nie uwzględnia tych kompetencji pracownika, które nie są związane z jego zadaniami, ani w inny sposób nie mogą być przydatne dla funkcjonowania urzędu.

2. Wynagrodzenie zasadnicze członka korpusu służby cywilnej nie może być zmniejszane w związku z otrzymywaniem dodatków.

3. Dyrektor generalny urzędu zapewnia, aby różnice w poziomie wynagrodzenia zasadniczego pomiędzy stanowiskami pracy, wynikające z hierarchii stanowisk, motywowały do awansowania i rozwoju,

4. Dyrektor generalny urzędu wprowadzi system bieżącej informacji zwrotnej regularnie oceniającej wyniki pracy i sposób realizacji zadań członków korpusu służby cywilnej.

5. Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu określił zasady oraz kryteria przyznawania nagród w urzędzie.

6. Zaleca się, aby zasady oraz kryteria przyznawania nagród w urzędzie uwzględniały w szczególności następujące wytyczne:

- 1) przyznawanie nagród za fakt szczególnie dobrego wykonywania obowiązków z uwzględnieniem ilości, jakości i złożoności wykonywanej pracy, a także samodzielności i zaangażowania pracownika;

- 2) stosowanie zróżnicowanego katalogu kryteriów przyznawania nagród, na przykład: praca w zespołach, wykonanie konkretnego zadania, prowadzenie szkoleń wewnętrznych, mentoring;
 - 3) dostosowanie częstotliwości przekazywania bieżącej informacji zwrotnej do częstotliwości przyznawania nagród okresowych, w przypadku przyznawania tego rodzaju nagród w urzędzie;
 - 4) przekazywanie bieżącej informacji zwrotnej wszystkim pracownikom, także tym, którzy nie otrzymali nagrody okresowej, w przypadku przyznawania tego rodzaju nagród w urzędzie;
 - 5) przyznawanie nagród niezwłocznie po upływie okresu, którego dotyczą lub po zakończeniu zadania, którego wykonanie jest nagrodzone;
 - 6) przyznawanie nagród pracownikowi po konsultacji z bezpośrednim przełożonym;
 - 7) ustalanie przez dyrektora generalnego urzędu nagród dla dyrektorów i zastępców dyrektorów komórek organizacyjnych w ścisłej współpracy z nadzorującym dane stanowiska pracy członkiem kierownictwa urzędu;
 - 8) informowanie osób kierujących pracownikami o ostatecznej decyzji dotyczącej przyznania lub nieprzyznania nagród podległym im pracownikom;
 - 9) różnicowanie wysokości nagród w celu zwiększenia ich waloru motywacyjnego;
 - 10) przedstawianie osiągnięć pracownika – z uwzględnieniem bieżącej informacji zwrotnej lub wyników oceny pracy pracownika – w uzasadnieniu wniosku o nagrodę;
 - 11) informowanie pracownika przez bezpośredniego przełożonego lub wnioskującego o nagrodę – najlepiej w formie ustnej, w trakcie bezpośredniego spotkania — o wysokości przyznanej nagrody oraz podanie uzasadnienia swojej decyzji.
7. Zaleca się wprowadzanie elastycznych rozwiązań dotyczących czasu i sposobu pracy, oraz innych rozwiązań umożliwiających godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym.
8. Zaleca się wykorzystywanie niematerialnych narzędzi motywacyjnych, takich jak na przykład: stosowanie pochwał, wyróżnień, budowanie przyjaznej atmosfery zespołu, usprawnianie komunikacji, stwarzanie warunków do samorealizacji, kierowanie na szkolenia, powierzanie nowych, interesujących zadań, zwiększanie zakresu odpowiedzialności i samodzielności, optymalizowanie organizacji pracy.
9. Osoby kierujące pracownikami powinny starać się rozpoznawać potrzeby swoich podwładnych i w indywidualny sposób dopasowywać narzędzia motywacyjne.

V. Rozwój i szkolenia

Standardy w obszarze rozwoju i szkoleń określa się w celu wprowadzenia w urzędzie polityki rozwoju i szkoleń pracowników oraz w celu podwyższania jakości realizowanych w urzędzie zadań i budowania zaangażowania pracowników w pracę na rzecz urzędu.

1. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 6 miesięcy od dnia wejścia w życie standardów, określi formułę oraz zasady opracowywania i realizacji indywidualnych programów rozwoju zawodowego w urzędzie, w którym nie zostało to dotychczas określone.

2. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 1 roku od dnia wejścia w życie standardów, opracuje roczny plan szkoleń pracowników, odpowiadający potrzebom urzędu, z uwzględnieniem indywidualnych programów rozwoju zawodowego lub dostosuje, o ile jest taka konieczność, plan obowiązujący w urzędzie.

3. Roczny plan szkoleń pracowników, o którym mowa w ust. 2, będzie corocznie aktualizowany.

4. Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu określił zasady i wdrożył narzędzia zarządzania wiedzą w urzędzie mające na celu zapewnienie dzielenia się wiedzą między pracownikami, jak również lepszy dostęp do wiedzy będącej w posiadaniu pracowników urzędu.

5. Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu opracował zasady i narzędzia wspierające proces badania potrzeb rozwojowych i efektywność szkoleń w urzędzie.

6. Zaleca się korzystanie z różnorodnych form i narzędzi podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników, w szczególności:

1) szkolenie;

2) samodoskonalenie na przykład poprzez lekturę literatury, orzecznictwa;

3) doskonalenie w działaniu na przykład poprzez udział w stażach, zespołach zadaniowych, wykonywanie analiz, ekspertyz, dodatkowych zadań, ustalanie zastępstw;

4) uczenie się od innych na przykład poprzez instruktaż, mentoring, coaching, konsultacje, wizyty studyjne.

7. W celu zapewnienia wysokiej efektywności i standardów szkoleń, zaleca się:

1) dopasowanie wielkości grupy do tematyki i formy szkolenia;

2) dopasowanie poziomu szkolenia do poziomu wiedzy jego uczestników;

3) zastosowanie pre i post testów, które dają możliwość weryfikowania przyrostu wiedzy, sprawdzenia czy szkolenie spełniło postawiony cel;

4) zastosowanie ewaluacji szkoleń poprzez wypełnienie przez uczestników szkoleń ankiet indywidualnej oceny szkolenia lub przeprowadzenie indywidualnych rozmów z uczestnikami.

8. Zaleca się wprowadzenie systemu szkoleń wewnętrznych, w tym w szczególności:

- 1) opracowanie, dla osób kierujących zespołami, wewnętrznych programów szkoleniowych i rozwojowych kształtujących wiedzę i umiejętności niezbędne do wykonywania obowiązków kierowniczych;
 - 2) opracowanie programu wdrożeniowego dla osób rozpoczynających kierowanie pracownikami (początkujących menedżerów).
9. Zaleca się wprowadzenie systemu szkoleń kaskadowych w urzędzie.
10. Zaleca się wdrożenie zasad organizowania naborów wewnętrznych w urzędzie.
11. Osoba kierująca pracownikami monitoruje rozwój zawodowy podległych pracowników.

VI. Rozwiązanie stosunku pracy

Standardy w obszarze rozwiązania stosunku pracy określa się w celu zapewnienia ciągłości i skuteczności pracy urzędu podczas przeprowadzania działań mających na celu rozwiązanie stosunku pracy, przy jednoczesnym zapewnieniu przestrzegania praw pracowniczych.

1. Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu:

- 1) wdrożył procedurę wywiadu wyjściowego (exit interview) dla pracowników odchodzących na własną prośbę;
- 2) zapewnił przygotowanie osób kierujących pracownikami do przeprowadzania rozmów derekrutacyjnych.

2. Komórki do spraw kadr udzielają wsparcia kierującym komórkami organizacyjnymi, z których odchodzą pracownicy, informując o obowiązujących w tym zakresie przepisach oraz udzielają wsparcia odchodzącym pracownikom, w tym w szczególności:

- 1) informują pracowników o przysługujących im uprawnieniach;
- 2) udzielają niezbędnych wyjaśnień z zakresu prawa pracy.

3. Osoby kierujące pracownikami:

- 1) zapewniają odpowiedni sposób przekazywania prowadzonych spraw i dokumentów przez odchodzących pracowników w celu maksymalnego zabezpieczenia interesów urzędu;
- 2) podejmują działania zapewniające ciągłość pracy na wakującym stanowisku pracy (nabór, zmiana podziału zadań, umowa w celu zastępstwa);
- 3) na wniosek pracowników, których stosunek pracy ulega rozwiązaniu dokonują ich oceny okresowej, a w odniesieniu do pracowników, którzy nie podlegają ocenom okresowym, wydają opinię o ich pracy.

Spis tabel

Tabela 1. Główne sposoby definiowania wartości według Adlera	20
Tabela 2. Wymiary wartości według Kluckhohna	27
Tabela 3. Dlaczego ludzie przystępują do grup?.....	30
Tabela 4. Przykłady sankcji pozytywnych i negatywnych.....	39
Tabela 5. Pozytywne i negatywne aspekty konformizmu	41
Tabela 6. Typologia badań kultury w teorii organizacji ze względu na założenia dotyczące kultury i jej roli w rzeczywistości organizacyjnej	65
Tabela 7. Demonstrujące i wykonawcze definicje kultury	67

Spis rysunków

Rysunek 1. Sposób dokonywanych przez jednostkę wartościowań.....	34
Rysunek 2. Rodzaje norm	36
Rysunek 3. Dynamika procesów społecznych, prowadzonych do decyzji normatywnych.....	37
Rysunek 4. Organizacja i kultura	45
Rysunek 5. Jak powstają kultury organizacji?	45
Rysunek 6. Cztery warstwy kultury	50
Rysunek 7. Poziomy umysłowego zaprogramowania.....	51
Rysunek 8. Mechanizmy tworzące kulturę organizacyjną	53
Rysunek 9. Pojawienie się organizacji nieformalnej.....	58
Rysunek 10. Grupy, jako element pośredniczący między organizacją, a poszczególnymi pracownikami	59
Rysunek 11. Prace badawcze na temat kultury organizacyjnej w latach 1942-1985	63
Rysunek 12. Struktura organizacji kultury.....	65
Rysunek 13. Piramida kultury organizacyjnej instytucji publicznej	81
Rysunek 15. Komórki organizacyjne ZZL w Urzędzie Służby Cywilnej	93