

**SZKOŁA WYŻSZA IM. PAWŁA WŁODKOWICA
W PŁOCKU**



HUMANIZACJA PRACY

**Współczesne tendencje zmian
kultury zarządzania organizacją**

**Redakcja naukowa
Danuta Walczak-Duraj
Radosław Knap**

Kwartalnik

3 (289)

Płock 2017 (L)

REDAKTOR NAUKOWY TOMU: Danuta Walczak-Duraj, Radosław Knap

SEKRETARZ: Wiesław Koński

SKŁAD KOMPUTEROWY: Jacek Kubacki

REDAKTOR TECHNICZNY: Tadeusz Milke

**Czasopismo recenzowane, lista recenzentów za 2017 rok podana zostanie
w ostatnim numerze; będzie również dostępna na stronie internetowej
Humanizacji Pracy**

© Copyright by Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

PŁOCK 2017

PL ISSN 1643 – 7446

Spis treści

ARTYKUŁY

Danuta Walczak-Duraj	
Wartości etyczne w kulturze zarządzania organizacją	9
Janusz Wiśniewski	
Kultura organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwem	27
Alicja Sosnowska	
Kultura zarządzania w firmie innowacyjnej	45
Aleksandra Czerniawska	
Kultury organizacyjne jako przejaw kultur narodowych w zarządzaniu organizacjami – problemy odpowiedzialności menedżerów	61
Mieczysław Dietrich	
Zarządzanie kulturą organizacyjną w jednostkach samorządu terytorialnego	81
Ewelina Florczak	
Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie społecznym	93
Wioletta Gaweł	
W poszukiwaniu kultury zarządzania uniwersytetem	109
Magdalena Mrozik, Sylwia Gostkowska-Dźwig	
Kultura organizacyjna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem transportu miejskiego	123
Barbara Kielbasa	
Czynniki kształtowania kultury zarządzania w organizacjach producentów rolnych	135
Marzena Sylwia Kruk	
Kultura innowacji w organizacjach	153
Krzysztof Krukowski, Marek Siemiński	
Kultura w ocenie dojrzałości procesowej organizacji	163
Piotr Uździcki	
Uwarunkowania kulturowe transferu wiedzy cichej (tacit knowledge)	177

RECENZJA

Elżbieta Kolasińska, Joanna Róg-Ilnicka, Adam Mrozowicki (red.), <i>Praca w XXI wieku. Wymiary formalne i nieformalne</i> , ss. 300, Wyd. Naukowe Katedra, Gdańsk 2017- -recenzent Magdalena Andrejczuk	195
--	-----

CONTENTS

ARTICLES

Danuta Walczak-Duraj Ethical Values in Culture of Organization Management	9
Janusz Wiśniewski The Organizational Culture in Company Managing	27
Alicja Sosnowska The Culture of Management in an Innovation Company	45
Aleksandra Czerniawska Organizational Cultures as Manifestations of National Cultures in Organization Management - Problems of Managers' Responsibility	61
Mieczysław Dietrich Managing the Organizational Culture in Self-Government Units	81
Ewelina Florczak Organizational Culture in a Social Enterprise	93
Wioletta Gawel In Search of a Culture of University Management	109
Magdalena Mrozik, Sylwia Gostkowska-Dźwig Organizational Culture in the Process of City Transport Company	123
Barbara Kielbasa Factors Influencing Management Culture in Organizations of Agricultural Producers	135
Marzena Sylwia Kruk The Culture of Innovation in Organizations	153
Krzysztof Krukowski, Marek Siemiński Organizational Culture in Assessing Process Maturity of Organizations	163
Piotr Uździcki Cultural Conditioning of Tacit Knowledge Transfer (tacit knowledge)	177

REVIEWS

Elżbieta Kolasińska, Joanna Róg-Ilnicka, Adam Mrozowicki (ed.), <i>Work in the XXI century. Formal and informal dimensions</i> , ss. 300, Science Publishing Cathedral, Gdańsk 2017- reviewer by Magdalena Andrejczuk	195
---	-----

СОДЕРЖАНИЕ

СТАТЬИ

Данута Вальчак-Дурай Этические ценности в культуре управления организацией.	9
Януш Висневски Организационная культура в управлении предприятием	27
Алисия Сосновска Культура управления в инновационной фирме	45
Александра Чернявская Организационные культуры как проявления национальных культур в управлении организацией - проблемы ответственности менеджеров	61
Мечислав Дитрих Управление организационной культурой в органах самоуправления	81
Эвелина Флорчак Организационная культура в социальном предприятии	93
Виоллета Гавел В поисках культуры управления университетом	109
Магдалена Мрозик, Сильвия Гостковска-Дывиг Организационная культура в процессе управления предприятием городского транспорта	123
Колбаса Барбары Факторы формирования культуры управления в организациях производителей	135
Маженна Сылша Крук Культура инноваций в организациях	153
Кшиштоф Круковски, Марек Семински Культура в оценке зрелости организации	163
Петр Уздницкн Культурные соображения неявной передачи знаний	177
Отзывы Элибета Коласкинска, Джоанна Рог-Ильница, Адам Мрозовицкий (ред.), Работа в XXI веке. 300, Научный издательский кафедральный собор, Гданьск 2017 - рецензент Магдалены Андрейчук	195

Danuta Walczak-Duraj

Katedra Socjologii Polityki i Moralności

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Uniwersytet Łódzki

e-mail: dduraj@uni.lodz.pl

Wartości etyczne w kulturze zarządzania organizacją

Abstrakt

Wiodącym celem rozważań podjętych w tym opracowaniu jest prób wykazania, iż w kulturze zarządzania współczesnymi organizacjami, w większym stopniu niż dotychczas należy koncentrować się na wiodących wartościach etycznych służących tworzeniu i podtrzymywaniu ekonomicznego ładu aksjonormatywnego, wolnego od wykorzystywania argumentacji etycznej do legitymizowania działań uprzedmiotowiających jednostkę. Chodzi zatem o taki ład, w którym działania podejmowane wobec pracowników wykonawczych mieszczą się w paradygmacie humanizacyjnym, związanym z podmiotowym traktowaniem pracowników.

Jak dotąd humanistyczne podejście do zarządzania obecne jest przede wszystkim na poziomie prowadzonych dyskursów naukowo-eksperckich (a więc ma ono przede wszystkim wagę słów), czy w na poziomie rozbudowanych procedur marketingu komunikacyjnego. W procesie zarządzania organizacjami da się wyraźnie zidentyfikować zarówno zabiegi związane zarówno z instrumentalizowaniem wartości etycznych jak i te, które pod formułą działań perswazyjnych noszą wiele cech manipulacji. W opracowaniu starano się również wskazać na nowe przesłanki przemawiające na rzecz wzrostu znaczenia perspektywy etycznej w kulturze zarządzania, zwłaszcza te, dotyczące przewartościowywania treści pracy oraz zmian w formach pracy i formach zatrudnienia.

Słowa kluczowe: kultura zarządzania, ład aksjonormatywny, Nowa Ekonomia, Nowy Pragmatyzm, praca, podmiotowe traktowanie pracowników, „teoria praktyki”, wartości etyczne, zarządzanie humanistyczne.

Wprowadzenie

Analizując treść definicji odnoszących się do sfery zarządzania często można stwierdzić, iż posiadają one zarówno sens deskryptywny jak i normatywny, co oznacza, że opis stanu faktycznego uzupełniany jest postu-

latami odnoszącymi się do pożądanego, idealnego modelu funkcjonowania. Podstawowy problem polega jednak na tym, iż bardzo często perspektywa postulatywna traktowana jest w kategoriach empirycznego stanu rzeczy, lub też działaniom, które skierowane są na osiągnięcie określonych, efektywnościowych celów, nadaje się znamiona działań o charakterze etycznym. Z sytuacją taką mamy do czynienia również w odniesieniu do procesu zarządzania i kierowania ludźmi. Stąd też podkreśla się, że paradoks zarządzania współczesnymi organizacjami, ubieranego w szaty zarządzania humanistycznego, w którym jednostka ma być traktowana podmiotowo, z zachowaniem wszelkich przymiotów godnościowych (zob. szerzej Walczak- Duraj 2005), polega na tym, że organizacje w zmieniającym się świecie funkcjonują dosyć dobrze, zaś losy poszczególnych jednostek uwikłanych w procesy zarządzania wyglądają zazwyczaj zgoła inaczej. Pracownicy są traktowani przedmiotowo, zagubieni, nie identyfikujący się z pracą i daną organizacją na dłużej, zdezorientowani, znający tylko fragmenty procesów produkcyjnych, często uwięzieni wśród „mętnych” zasad sieciowych organizacji (m.in. Sennett 2006). Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele, zaś ów szczególnie rozdział między światem pracy a światem kapitału staje się coraz częściej przedmiotem krytyki, w której podnosi się przede wszystkim problem instrumentalizowania wartości etycznych na użytek działań biznesowych, co jest szczególnie widoczne w kulturze zarządzania organizacją, który wyraża się w stosunku człowieka do drugiego człowieka w sytuacji pracy.

Postulat ponownego przywrócenia w przestrzeni pracy wartościom etycznym ich pierwotnego statusu, wolnego od ich instrumentalnego nacechowania, można formułować niezależnie od wszelkich wstępnych założeń. R. Wiśniewski pyta np., (...) *czy można z sensem mówić o etyce w sytuacji, kiedy jej obecność ma wymiar wyłącznie instrumentalny? Tymczasem etyce jako profesjonalnej nauce filozoficznej dotyczącej moralności (etosu, obyczaju) chodzi nie tyle o obecność etyki jako zespołu norm regulujących zachowania pracownicze, wpływające na odpowiedzialność etyczną przedsiębiorstw, ile bardziej i źródłowo o moralność stosunków biznesowych i publicznych jako autoteliczny i zarazem skutkujący w dziedzinie gospodarki i życia publicznego czynnik regulatywny* (Wiśniewski 2010:29). Mówiąc inaczej, chodzi tutaj raczej o moralny wymiar stosunków pracy i współpracy, gdzie zarówno wśród pracowników wykonawczych jak i wśród kadry kierowniczej z przesłanek czysto subiektywnych, bazujących na sumieniu, którego podstawę stanowią zinternalizowane (uwewnętrznione, uznane za słuszne i oczywiste, bezdyskusyjne) wartości etyczne, skłaniające jednostkę do przestrzegania norm społecznie akceptowanych i oczekiwanych, niezależnie od tego, czy

owo zachowanie będzie mogło być przez innych zidentyfikowane i poddane ocenie.

1. Zmiana czynników wpływających na miejsce wartości etycznych w zarządzaniu i spadek znaczenia wartości moralnych pracy

W rozważaniach odnoszących się do wartości moralnych pracy i wartości etycznych w kulturze zarządzania podnoszone są dwie zasadnicze kwestie. Pierwsza z nich odnosi się do czynników które powodują, iż wbrew dominującym przekonaniom, występującym w dyskursie naukowo-ekspertskim i potocznym, obserwować można spadek znaczenia tych wartości przy jednoczesnym instrumentalnym wykorzystywaniu szeroko pojętego kontekstu etycznego do budowania pozytywnego wizerunku firmy, jego odrębności i tożsamości. Druga kwestia dotyczy istotnych zmian w strukturze czynników, które niezależnie od kierownictwa podmiotów gospodarczych przyczyniają się zarówno do spadku znaczenia wartości etycznych jak i do tego, iż samym pracownikom, głównie ze względu na zmiany idące w kierunku elastycznych form pracy i elastycznych (niepracowniczych) form zatrudnienia coraz trudniej „zakorzeniać” się w pracy, w której wspólnota losu pracowniczego, trwająca po kilkanaście czy kilkadziesiąt nawet lat, jak to miało np. miejsce w okresie procesu industrializacji wśród łódzkich włókniarek, w zasadzie minęła już bezpowrotnie.

Trudno byłoby wskazać zamkniętą listę wszystkich czynników wpływających z jednej strony na zmianę miejsca wartości etycznych w zarządzaniu, z drugiej zaś na spadek znaczenia wartości moralnych pracy w indywidualnym doświadczeniu pracowniczym. Do najważniejszych z nich zaliczyć można zarówno te, które są zależne od działań na poziomie organizacji jak i te, które wynikają z szerszych, egzogennych procesów, a więc przede wszystkim:

- pozytywny skądinąd rozwój programów etycznych (m.in. kodeksy etyczne, szkolenia etyczne, stanowiska etyczne, etyczny audyt itp.) z jednej strony, z drugiej zaś wykorzystywanie tych programów przede wszystkim do budowania pozytywnego wizerunku firm na zewnątrz,
- coraz częściej występująca fluktuacja i doraźność zatrudnienia, której towarzyszy zmienność doświadczeń pracowniczych w zakresie treści pracy, zmienność form zatrudnienia (coraz większy udział zatrudnienia w ramach umów cywilnoprawnych) i form pracy (elastyczne formy pracy) oraz wykonywanie pracy poza organizacją formalną (*freelancing*), co generuje poważny problem związany z budowaniem zarówno poczucia identyfikacji pracowników z firmą, w której pracują, jak i z tworzeniem pozytywnego klimatu pracy,

morale pracowniczego czy z tworzeniem spójnych w sensie aksjonormatywnym zespołów pracowniczych,

- zmiany dokonujące się w postawach pracowników wobec pracy, zmiany miejsca pracy jako takiej z jednej strony w deklarowanym, z drugiej zaś w rzeczywistym systemie wartości, powiązane z wyłanianiem się kontrydeologii pracy,
- zmiany czynników występujące w perspektywie grupowej, dokonujące się głównie w systemach pracy (ideologia pracy, ideologie korporacyjne, kultura organizacyjna, etyka zawodu, profesjonalizacja zawodowa, rozwiązania organizacyjne, oczekiwania społeczne wobec przedstawicieli zawodów i instytucji zaufania społecznego itp.),
- coraz mniej warunków w dominujących systemach pracy dla spełniania się etosowego charakteru aktualnie wykonywanej pracy: krótkie zazwyczaj cykle życia firm, nowe zakłady i nowe specjalizacje połączone z brakiem zarówno tradycji jak i ciągłości pokoleniowej w obrębie danego zawodu, która w odniesieniu do niektórych zawodów wysoce sprofesjonalizowanych uznawana jest niekiedy za coś niepożądanego,
- restrukturyzacja starych branż przemysłowych, wydobywczych – zanik tradycji zawodowych,
- spadek zachowań kolektywistycznych i postępująca indywidualizacja kultur organizacyjnych,
- eksponowanie popytowej strony rynku,
- marginalizacja dużych grup zawodowych,
- konfliktogeny charakter relacji pracowniczych - zarówno w układzie wykonawczym jak i hierarchicznym- pracownicy zagrożeni bezrobociem na ogół nie reagują na złe warunki pracy.

Do tego dochodzą czynniki generujące zmianę ładu aksjonormatywnego w systemach ekonomicznych, związane z postulatami dotyczącymi tworzenia globalnej etyki gospodarowania (usystematyzowanej refleksji nad postacią norm i reguł moralnych praktykowanych w globalnej gospodarce rynkowej). Teza o konieczności wypracowywania globalnej etyki gospodarowania opiera się na takich przesłankach jak:

- szczególne powiązanie procesów ekonomicznych, politycznych i kulturowych we współczesnym świecie,
- dominacja globalnej ekonomii nad lokalnymi (krajowymi) rynkami i wynikające z tego konsekwencje m.in. w zakresie kultury zarządzania,
- rosnące znaczenie globalnych korporacji, głównie finansowych; w wielu analizach poświęconych międzynarodowym korporacjom zwraca się obecnie uwagę na to, iż są one względnie autonomicznym i samowystarczalnym by-

tem społecznym, mającym własne podstawy ideowe, cele, ideologie oraz źródła zasobów koniecznych do zasilania swoich stosunków zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, a zarazem jedną z dominujących form organizacji społecznej, w znacznym stopniu determinującej stosunki ekonomiczne, kulturowe i polityczne,

- wykluczanie i samowykluczanie (autoekskluzja) jednostek z różnych wymiarów życia społecznego przy jednoczesnej wielości kryteriów i form tego wykluczania, szczególnie w sferze pracy i zatrudnienia czy w dostępie do korzyści ekonomicznych, a mówiąc szerzej, w dostępie do wykorzystywania szans życiowych jednostek w czysto Weberowskim znaczeniu. Podnoszona jest tutaj kwestia tego, iż mimo ogromnych zmian w logice gospodarowania w XX i XXI w., Weberowskie rozumienie istoty zawłaszczania (apropriacji) pozostaje nadal aktualne, zaś główna różnica z perspektywy historycznej odnosi się do tego, że obecnie główne mechanizmy apropriacyjne, tkwiące w procesach globalizacji i digitalizacji społeczeństw i gospodarki oraz w rozwoju społeczeństwa konsumpcyjnego, uruchamiane są w wymiarze światowym.

Ze względu na te procesy oraz te, zachodzące w obrębie współczesnych stosunków pracy, coraz częściej pojawiają się postulaty ponownego przywrócenia w przestrzeni pracy wartościom etycznym ich pierwotnego statusu, wspierane wyraźną presją społeczną, widoczną m.in. w treściach nowych ruchów społecznych czy w działalności sieciowych (ale nie tylko), krytycznych instytucji wobec praktyk stosowanych w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Obecność i praktykowanie w przestrzeni zbiorowych stosunków pracy wartości etycznych, traktowanych tylko w sposób autoteliczny, oparty na etycznym doświadczeniu odpowiedzialności (poczucie odpowiedzialności a nie tylko obawa ponoszenia odpowiedzialności) i godności zarówno własnej jak i drugiego człowieka, wolnych od interesownych kalkulacji jest przykładem wyidealizowanym, choć oczywiście bardzo pożądanym. Stąd też w tym opracowaniu podnoszone będą przesłanki dodatkowe, wynikające przede wszystkim z przewartościowań w obrębie głównych nurtów teoretycznych samej ekonomii i nauk o zarządzaniu, które poszukują dla współczesnego kapitalizmu sposobów na ponowne wpisanie go, tak jak to było za czasów klasyków teorii liberalnej, m.in. dwóch moralistów szkockich- A. Smitha (1989, 2007) czy D. Hume'a (1963), w obszar działań zbiorowych, podlegających takiej samej ocenie etycznej, jak każdy inny rodzaj aktywności jednostki w przestrzeni społecznej.

Wyprowadzanie wartości ekonomicznych z wartości podstawowych w ujęciach modelowych, teoretycznych, służyć ma przede wszystkim osiąga-

niu dobrobytu ekonomicznego i stabilności społecznej, ładu aksjonormatywnego; w pewnym sensie również realizacji koncepcji „dobrego społeczeństwa”. W niektórych analizach zwraca się uwagę na to, iż przypisywanie przez jednostki nadmiernej wagi do osiągania wartości ekonomicznych, w tym zysku, wynika zarówno ze słabego rozpoznania w wartościach ekonomicznych, etycznych i prakseologicznych jak i z postrzegania ich w izolacji od innych wartości (zob. szerzej na ten temat: Walczak-Duraj 2012; Byłok, Swadźba, Walczak-Duraj 2016: 25-56). Należy też podkreślić, iż przyczyny fałszywych etycznie preferencji i wyborów leżą zarówno po stronie podmiotu jak i okoliczności, w których działa jednostka. Problem w tym, iż ludzie nie zawsze potrafią ocenić, co zyskują (m.in. ład informacyjny, trwałość nawiązywanych relacji, przewidywalność zachowania drugiej osoby), a co tracą, uczestnicząc w przedsięwzięciach nieetycznych, również na wolnym rynku. A. Sen twierdzi np., że choć kapitalizm (...) *uważa się za ustrój, którego jedyną podstawą jest powszechna chciwość, skuteczne działanie gospodarki kapitalistycznej zależy w istocie od istnienia i funkcjonowania potężnego systemu wartości i norm, a rozbudowana etyka kapitalizmu w znacznym stopniu przyczyniła się do jego wspaniałych osiągnięć* (Sen 2002: 278). Intelktualna próba rehabilitacji moralnej kapitalizmu i gospodarki rynkowej zaznacza się przede wszystkim na gruncie koncepcji neoliberalnych; próby te znajdziemy również w filozofii personalistycznej, w myśli chrześcijańskiej i w kolektywistycznym podejściu do analizy miejsca jednostki w społeczeństwie. Ważnym nurtem teoretycznym, który w zasadzie zapoczątkował systematyczną dyskusję na temat kulturowych a zarazem etycznych uwarunkowań współczesnego kapitalizmu - kapitalizmu kulturowego, była praca L. Boltanskiego i E. Chiappello (1999), poświęcona „nowemu duchowi kapitalizmu”(warto przypomnieć inną, napisaną zdecydowanie wcześniej (1904-1905) przez M. Webera pracę – „Etyka protestancka a duch kapitalizmu” – 1994). Z perspektywy kapitalizmu kulturowego wiedza, eksperckość, odniesione do procesu zarządzania, zaczęły być traktowane jako fundament gospodarki opartej na wiedzy, która czerpie swe zasadnicze idee z tezy, iż procesy demokratyzacji kultury znajdują również swoje przełożenie na poziomie organizacji, gdzie można mówić o procesach demokratyzacji stosunków pracy, w których pracownik winien być traktowany podmiotowo. Stąd rozwój idei, a raczej dyskursu naukowo - eksperckiego i publicznego o partycypacji pracowniczej, kreatywności pracowników, systemach motywowania, szerzenie koncepcji przedsiębiorczości indywidualnej itp. Ów dyskurs, odnoszący się do współczesnej kultury zarządzania wpisany jest jednocześnie w hierarchiczny scenariusz cywilizowanego uprzedmiotowienia pracowników, oparty na logice współczesnej

cywilizacji (Elias 2011). Świadczą o tym powszechne zarówno w analizach naukowych jak i w języku działań na poziomie organizacji takie zwroty jak: „zarządzanie zasobami ludzkimi”, „zarządzanie rozwojem osobistym pracowników”, „zarządzanie talentami”, czy „budowanie kultury organizacyjnej”. Obiecującymi są również próby uruchamiania perspektywy etycznej, upodmiotowiającej pracowników w organizacji, oparte na założeniach Nowej Ekonomii, zwłaszcza zaś założeniach Nowego Pragmatyzmu, czy „teorii praktyki”. Niestety, badania stosunków pracy w polskich organizacjach, prowadzone przez J. Hryniewicza (2004, 2007) pokazują, że polska kultura gospodarowania ma nadal wyraźne korzenie folwarczne, oparte na formule: „podjąć pana pod kolana”. Zdecydowana większość kierowników rządzi bowiem autokratycznie, w stylu wodzowskim, odwołując się jednocześnie do dyskrecjonalności i bazując przede wszystkim na emocjach, a więc w sposób nieprzewidywalny.

1. Perspektywa etyczna w Nowej Ekonomii, w Nowym Pragmatyzmie i w „teorii praktyki”

Pierwszy nurt teoretyczny, w którym obserwować można proces dowartościowywania perspektywy etycznej w kulturze zarządzania organizacją określany jest jako Nowa Ekonomia, która nadal poszukuje właściwego dla siebie języka, zarówno na poziomie rozwiązań makro jak i mikroekonomicznych, wyrażającego to, co jest najważniejsze dla współczesnych, zglobalizowanych procesów gospodarowania. Od ponad trzydziestu lat struktura pojęciowa odnosząca się do opisu, diagnozy i interpretacji zjawisk i procesów ekonomicznych zaczyna bazować na takich zmiennych jak: tożsamość, informacja, wartość intelektualna, kompetencje (merytoryczne i etyczne), wiedza czy reputacja. Nowa Ekonomia zajmuje się przede wszystkim analizą nowego środowiska wymiany społecznej, w której informacja i wiedza, dzięki nowoczesnej technologii stają się podstawowym czynnikiem nie tylko rozwoju ekonomicznego i społecznego, ale również bardzo często kryterium przesądzającym o sukcesie lub porażce jednostek, regionów i całych gospodarek. Informacja jako główny produkt XX i XXI wieku, a właściwie uniwersalny surowiec, z którego podmioty gospodarcze budują swą wiarygodność, zaufanie, reputację – najważniejsze wartości współczesnej gospodarki, staje się jednocześnie zgeneralizowaną wartością, której przydaje się atrybuty etyczne.

Takie strategie radzenia sobie ze społecznymi oczekiwaniami, wyrażanymi bardzo skutecznie przez „strażnicze” organizacje (*watch dogs*) są zgodne z logiką Nowej Ekonomii, która musi pogodzić z jednej strony ekonomiczną,

społeczną i środowiskową presję demokratycznych społeczeństw obywatelskich i masową krytykę systemów neoliberalnych, z drugiej zaś rozwijającą się sieć wzajemnych powiązań gospodarczych i kanałów wymiany informacji i opinii. Ta swoista transformacja globalnej ekonomii jest zarówno procesem naturalnym jak i stymulowanym przez same przedsiębiorstwa, które szukają kolejnych instrumentów przewagi konkurencyjnej, dokonując, niestety, często swoistej apropracji wartości etycznych na użytek rozwiązań o charakterze pragmatycznym.

Bez względu jednak na rzeczywiste motywacje – przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza międzynarodowe koncerny, wypracowały w ciągu ostatnich trzech dekad zupełnie nowe metody reagowania na oczekiwania swojego otoczenia. To bardzo mozolna i kosztowna (chodzi o różne kategorie zasobów) reinterpretacja pozycji przedsiębiorstwa w swoim otoczeniu, sięgająca również po skuteczne narzędzia instrumentalizowania wartości etycznych. Nawet jeśli same przedsiębiorstwa traktują swoje zrównoważone, odpowiedzialne i etyczne programy w kategoriach trudności, wysokich kosztów czy poświęcenia dla zbiorowości, istnieje co najmniej jeden istotny argument natury socjologicznej, który może pomóc traktować taką działalność jako proces społecznie racjonalny. Dostarczają bowiem społecznościom argumentów, które mogą być traktowane w kategoriach rewindykacyjnych, a tym samym wpływać na sposób realizacji przez podmioty gospodarcze niepisanej umowy społecznej, w której wymogi dotyczące przestrzegania określonych standardów etycznych są bardzo istotne. Dodać do tego należy postulaty zawarte w koncepcjach zrównoważonego rozwoju – *Sustainable Development* (SD), który najprościej można określić jako taki typ rozwoju społeczno- gospodarczego, w którym następuje integracja działań politycznych, gospodarczych i społecznych z zachowaniem ekologicznej równowagi oraz trwałości podstawowych procesów właściwych dla środowiska naturalnego.

Rozważając funkcjonowanie współczesnych, ponadnarodowych korporacji musimy bowiem zdać sobie sprawę z tego, iż reputacja i odpowiedzialność, rozumiana jako społecznie zorientowane i w różnorodny sposób zinstytucjonalizowane działania stanowią współcześnie nie tylko najbardziej ogólne ramy dla teoretycznych rozważań nad gospodarką rynkową w społeczeństwach demokratycznych, ale również są podstawowymi instrumentami służącymi do „miękkiego” zarządzania przedsiębiorstwem. W wielu analizach poświęconych międzynarodowym korporacjom zwraca się obecnie uwagę na to, iż są one względnie autonomicznym i samowystarczalnym bytem społecznym, mającym swoje podstawy ideowe, cele, ideologie oraz źródła zasobów koniecznych do zasilania swoich stosunków wewnętrznych a zarazem jedną

z dominujących form organizacji społecznej w znacznym stopniu determinującej stosunki ekonomiczne, kulturowe i polityczne.

Neoliberalny schemat Nowej Ekonomii, postrzeganej zazwyczaj w kategoriach postępującej demokratyzacji stosunków ekonomicznych spotyka się jednak z różnorodną krytyką. J. Baudrillard uważa np., iż współczesna ekonomia stała się własną parodią, pustą i nieużyteczną formułą: (...) *przechodząc w transekonomie spekulacji (...). Prawo wartości, prawo rynku, wartość dodatkowa, sama logika kapitału, zmierza w stronę niestabilnych, arbitralnych reguł, w stronę gry w katastrofę* (Baudrillard 2001: 7). To, co zaś jest najbardziej niebezpieczne w tej nowej przestrzeni ekonomii to zdaniem przywoływanego autora umowność prawdy, łatwość manipulacji i tworzenia iluzji. Proces komunikowania odbywa się w przestrzeni fraktalnej, gdzie prawda jest jedynie częścią siebie samej: *Rzeczy nie mają jednego, dwóch, trzech wymiarów, ale unoszą się w wymiarze międzykankowym. Informacja, o ile ktoś jej nie zdementuje, jest prawdopodobna. Nawet jeśli okaże się fałszywa, nigdy taka do końca nie będzie, ponieważ wcześniej była wiarygodna* (Ibidem: 96). Widać to szczególnie w odniesieniu do dużych korporacji, wpisanych z jednej strony w logikę gospodarki opartej na wiedzy i transmisji danych, z drugiej zaś w proces przemiany kapitalizmu przemysłowego w kapitalizm kulturowy, w którym kultura ulega procesowi ekonomizacji zaś ekonomia kulturowej symbolizacji. Oznacza to, iż współczesna globalna gospodarka musi dokonywać inkorporacji pewnych wartości kulturowych i etycznych i tak je redefiniować, aby sprzedawać je jako produkty. Jak się często podkreśla, materia i kształt produktów, przychody, potencjał i wartość środków produkcji, wyposażenie i posiadanie – wszystko to jest zastępowane wartością relacji, emocji, wiedzy, potencjału ludzkiego i intelektualnego.

Choć dyskurs humanizujący mieści się w logice Nowej Ekonomii w której dodatkowo, obok pojęć typowych dla gospodarki „policzalnej” używa się innych, wiodących pojęć i określeń do opisu zasad, na których winno opierać swoje działania współczesne organizacje, wpisywane w perspektywę gospodarki „niepoliczalnej” i postulatów związanych ze stosowaniem „miękkich” metod zarządzania, to jednak zdominowany został przez zbyt daleko posuniętą instrumentalizację tych wartości etycznych, które wykorzystywane są do tworzenia pozytywnego wizerunku i etycznej reputacji podmiotów gospodarczych, dwóch wiodących filarów zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Inny nurt teoretyczny o charakterze filozoficzno -ekonomicznym, stanowiący z jednej strony próbę powrotu do klasycznych założeń A. Smitha (1989, 2007) jak i innych, mniej lub bardziej współczesnych a zarazem róż-

nicowanych nurtów teoretycznych [m.in. do koncepcji J. M. Keynesa (2013), J. K. Galbraitha (2016), D. C. North'a (2014), J. E. Stiglitz'a (2006), czy E.S. Phelps'a (2013)], z drugiej zaś próbę poszukiwania konkretnych rozwiązań w sferze kultury zarządzania, występujący pod nazwą Nowy Pragmatyzm, czasem też pod nazwą ekonomia umiaru, traktowany jest współcześnie jako swoista i być może obiecująca próba odpowiedzi na największe wyzwania stojące przed współczesnymi, zglobalizowanymi gospodarkami. W tym nurcie teoretycznym, nacechowanym wyraźną, jak sama nazwa wskazuje, perspektywą pragmatyczną, którego wiodącym przedstawicielem w polskiej ekonomii jest G. Kołodko (2008, 2011, 2013, 2014, 2017), wiele miejsca poświęca się celom dobrego, uczciwego gospodarowania, ujętego w perspektywie normatywnej, zakotwiczonej w koncepcji rozwoju opartego na potrójnym zrównoważeniu. Na rozwoju zrównoważonym ekonomicznie (w odniesieniu do rynku towarów, kapitału, inwestycji, finansów i siły roboczej); rozwoju zrównoważonym społecznie (w odniesieniu do akceptowanego społecznie, sprawiedliwego i sprzyjającego akumulacji kapitału podziału dochodów oraz właściwego udziału podstawowych kategorii społecznych w usługach publicznych i dostępie do dóbr publicznych) i rozwoju zrównoważonym ekologicznie i przestrzennie. Cały problem polega na tym, iż proces dochodzenia do tej potrójnej równowagi na poziomie zarządzania konkretnymi podmiotami gospodarczymi będzie z pewnością nie mniej złożony niż to ma miejsce w ramach paradygmatu Nowej Ekonomii. Konkretnym przykładem może tutaj próba redefiniowania koncepcji CSR w sytuacji, w której dotąd bardzo często rozwojowi społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec *stakeholders* w sensie deklaratywnym towarzyszył brak poczucia odpowiedzialności w sensie empirycznym. Stąd też coraz częściej praktyczne aplikacje CSR zaczynają być realizowane z perspektywy owego potrójnie zrównoważonego rozwoju, co jak dotychczas oznacza głównie koncentrację na rozwiązywaniu wiodących, strategicznie ujętych problemów społecznych, odnoszących się przede wszystkim do poprawy jakości życia pracowników i innych wiodących interesariuszy. Inne, istotne cele strategiczne to tworzenie „infrastruktury” etycznej (m.in. poprzez uczestnictwo pracowników w zarządzaniu, zmiana systemów motywowania itp.); inspirowanie odpowiedzialnych innowacji (m.in. nowe modele rozwoju miast i społeczności lokalnych) czy reorganizacja systemu dostarczania usług z wykorzystaniem ekonomii współpracy czy współdzielenia. Dodać należy, że Polska jest pierwszym krajem w Europie Środkowej (od 2009 r.), który posługuje się indexem spółek odpowiedzialnych- RESPECT Index, notowany na warszawskiej giełdzie i skupiający spółki z głównego rynku giełdowego, które w najwyższym stopniu spełniają

m. in. wymagania w zakresie ładu informacyjnego i relacji z inwestorami, czy wymogi odpowiedzialnego zarządzania w sferze pracowniczej, społecznej i środowiskowej. Jeśli zatem przyjmujemy, że wiodącym celem rozwoju społecznego jest poprawa jakości życia, a w odniesieniu do wymiaru gospodarczego, mającego swoje bezpośrednie odniesienie do podstawowego podmiotu gospodarczego jakim jest przedsiębiorstwo- poprawa jakości życia najważniejszych kategorii *stakeholders* -zarówno jego pracowników, społeczności lokalnych, konsumentów czy społeczeństwa jako całości, to istotnym stają się w Polsce pierwsze poważne próby, w sensie aplikacyjnym i metodologiczno-badawczym, stosowania techniki Społecznej Oceny Cyklu Życia (*Social Life Cycle Assessment- SLCA*), oparte na modelu oceny A. Ciroth'a i J. Franze'a (2011), które m.in. zostały zastosowane w sektorze górnictwa węglowego w Polsce (zob. Majer 2017).

Wspomniane tutaj, nowe nurty teoretyczne w ekonomii w których poszukuje się nowych paradygmatów w procesie opisu, badania, diagnozy i interpretacji świata współczesnej gospodarki i zróżnicowanych systemów gospodarczych, mają swoje wsparcie w innej dyscyplinie naukowej – w naukach o zarządzaniu, których wieloparadygmatyczność, tak zresztą jak i socjologii, jest szczególnie widoczna. Tutaj również obserwujemy proces poszukiwania nowych paradygmatów, które po rozczarowaniach teoriami z zakresu ekonomii, wydają się być interesujące, zwłaszcza z punktu widzenia uwzględniania w większym zakresie podejść i stanowisk socjologicznych, m. in. podejścia interakcjonistycznego czy interpretatywnego.

Stąd też wiele nadziei wiąże się z zarządzaniem humanistycznym, postulującym praktykowanie określonej strategii organizacji, zwłaszcza w tym nurcie poznawczym, który odnosi się do organizacji ujętej procesualnie, przy jednoczesnym, dużo wcześniej zresztą sformułowanym założeniu, że świat organizacji jest światem podmiotów, a nie przedmiotów (Walsh 1972:18). W tym nowym podejściu do organizacji przyjmuje się, że zarówno określone działania, ludzie, konteksty, rutyny, język, dyskurs, dystrybucja władzy, komunikacja, artefakty, normy, wartości i zasady stosowane w organizacji, stają się na tyle złożone, że niezbędnym jest kładzenie coraz większego nacisku na **zarządzanie praktykami kulturowymi w działaniach codziennych**. W związku z tym sięga się po stosunkowo młode i obiecujące, nacechowane humanistycznie podejście do organizacji, po tzw. teorię praktyki (ang. *practice theory, practice-based study, practice turn in management*), gdzie organizację można postrzegać zarówno jako rezultat, jak i przedmiot działania (Cossette 2004: 10). Organizacja traktowana jest tutaj jako *tekstura praktyk* (Gherardi 2012:2), czyli jako określony ciąg działań codziennie odtwarza-

nych w ramach danego otoczenia rynkowego, instytucjonalnego, społecznego, technologicznego i kulturowego. W *teorii praktyki* wyróżnia się cztery podstawowe nurty poznawcze, koncentrujące się na koncepcji kultury organizacyjnej, uczenia się, teorii działania społecznego i teorii aktora - sieci, które znajdują swoje zastosowanie w owym procesualnym podejściu do organizacji i zarazem w kulturze zarządzania, stanowiąc ogólny kontekst dla tak pożądanego zarządzania humanistycznego, oddzielonego od perspektywy czysto ekonomicznej (zob. Kociatkiewicz, Kostera 2013). Należy zatem mieć nadzieję, że podejście humanistyczne do zarządzania pozwoli złamać nadal dominujący we współczesnych organizacjach podział na dwa niechętnie a czasem i wrogo nastawione do siebie światy: świat pracy (pracownicy) i świat kapitału (właściciele, kadra zarządzająca), a ranga wartości etycznych w tych zbliżanych do siebie światów wzrośnie.

Podsumowanie

Dotychczasowe doświadczenia związane z funkcjonowaniem współczesnych gospodarek i podmiotów gospodarczych pokazują, że równolegle obok siebie występuje wielość dyskursów naukowych na temat świata pracy i świata kapitału, w których w większym lub mniejszym stopniu podnoszony jest problem znaczenia wartości etycznych w kulturze zarządzania organizacją. W dużym skrócie można powiedzieć, że wiodące dyskursy naukowe dotyczące miejsca wartości etycznych w organizacji koncentrują się współcześnie przede wszystkim na problemach związanych z:

- ❑ wzajemnymi a zarazem koniecznymi relacjami między wolnością gospodarczą a poczuciem odpowiedzialności za dobro wspólne (zob. m.in. Walczak-Duraj 2014a);
- ❑ ograniczaniem tendencji apropriacyjnych (zob. Walczak-Duraj 2014b), polegających z jednej strony na uspołecznianiu ryzyka i strat, z drugiej zaś na prywatyzacji zysków (zob. m.in. Walczak-Duraj 2014c), występujących w działaniach zglobalizowanych podmiotów gospodarczych, które bardzo wyraźnie zaznaczyły się w czasie ostatniego kryzysu gospodarczego,
- ❑ poszukiwaniem takich rozwiązań w zakresie podmiotowego traktowania pracownika w organizacji, które w pierwszej kolejności skoncentrowałyby się na kształtowaniu określonych dyspozycji etycznych, czy wrażliwości etycznej pracowników, by dopiero w dalszej kolejności móc bazować na autotelicznych względem wartości etycznych postawach i zachowaniach pracowników. Tym bardziej, że jak pokazały badania przeprowadzone przez J. Kopkę (2000), jednostki w dość wyraźny sposób różnią się pod względem rodzaju stosowanych kryteriów w ocenianiu rzeczywistości społecznej oraz zakresu

stosowanych kryteriów moralnych przy tych ocenach. Generalnie można stwierdzić, że jedne jednostki są bardziej zorientowane w sposobie doświadczania i przeżywania rzeczywistości na wartości moralne, inne zaś na wartości pragmatyczne. Z tego też względu w kulturze zarządzania podmiotami gospodarczymi ten rodzaj zróżnicowania, pojawiający się przy doświadczaniu rzeczywistości społecznej, winien być brany pod uwagę;

❑ poszukiwaniem nowych rozwiązań w zakresie programów lojalnościowych, rozwijanych zwłaszcza w korporacjach, gdzie niesymetryczność tych programów działających na niekorzyść pracowników jest w wielu przypadkach aż nadto oczywista;

❑ rozwojem strategicznie postrzeganej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa /instytucji (CSR) wobec *stakeholders* nie tylko w sensie deklaracyjnym ale poprzez wzrost poczucia odpowiedzialności kadry kierowniczej przedsiębiorstw w sensie empirycznym, co wymagać będzie stosowania zdecydowanie bardziej złożonych i bardziej licznych wskaźników pomiaru, np. tych, odnoszących się do poprawy jakości życia zarówno pracowników, konsumentów, społeczności lokalnej jak i całego społeczeństwa. Przy takim podejściu kultura zarządzania to złożona sekwencja działań i decyzji podejmowanych na poziomie przedsiębiorstwa, w którym nietożsame a czasem sprzeczne interesy zróżnicowanych *stakeholders* winny być uzgadniane nie tylko z zachowaniem zróżnicowanych perspektyw czasowych ale przede wszystkim z uwzględnieniem kontekstu etycznego, bez którego trudno byłoby mówić o współczesnym rozumieniu kultury zarządzania.

Jednocześnie pojawia się zupełnie nowe pytanie, dotyczące koniecznych zmian w kulturze zarządzania organizacją w sytuacji, gdy prospektywnie, w odniesieniu do przyszłości pracy kreśli się wiele, czasem sprzecznych scenariuszy. Tak więc np. jedni badacze są zdania, że pracy nie będzie - będą roboty, co niektórzy uznają się za bardzo pozytywny proces, ponieważ będziemy mogli gdzie indziej szukać sensu życia, zaś warunki materialnej egzystencji zapewni dochód podstawowy lub inne formy finansowego wsparcia. Z kolei inni twierdzą, że praca będzie, tylko inna - o charakterze kreatywnym, „na telefon” (procesy uberyzacji pracy) czy też praca w tzw. gospodarce alternatywnej, w różnego rodzaju kooperatywach.

Próby przededefiniowania podstawowych zasad regulujących moralność człowieka ery ponowoczesnej i wyraźne wyeksponowanie jego prawa do pełnej autonomiczności i doskonałości idą w parze ze wspomnianymi próbami przededefiniowania logiki zarządzania przedsiębiorstwem. M. Crozier wręcz stwierdza, iż: *Nowa sztuka zarządzania będzie polegać na czynieniu ludzi nieprzeciętnymi, a jej nowe hasło to – profesjonalizacja ludzi, zamiast kom-*

plikowania struktur i procedur (Crozier 1993: 48). Zarazem za jedną z trzech podstawowych zasad związanych z przedefiniowaniem tradycyjnych paradygmatów w zarządzaniu, obok zasady prostoty i autonomii uznawał on, jako jeden z pierwszych, **zasadę zarządzania przez kulturę**, a więc przez podstawowe wartości i normy moralne, wpisane w misję przedsiębiorstwa (Ibidem 57-58). Dodać należy, że wśród nowych priorytetów dotyczących zarządzania mieszczą się również wartości etyczne, praktykowane na poziomie przedsiębiorstwa, wyprowadzane najczęściej z zasady odwoływania się do zmysłu moralnego człowieka i jego dyspozycji etycznych.

Tym samym pojawia się kolejny, fundamentalny problem społeczny – konieczność zmiany statusu tzw. „starej” etyki, typowej dla czasów nowożytnych, opartej na substancjalnym rozumie, będącej zarazem etyką pracodawców, ustalających dla pracowników zasady postępowania i rozstrzygających je w kategoriach dobra i zła, na tzw. etykę wewnętrznego głosu sumienia, bądź etykę zmysłu moralnego (zob. szerzej Walczak-Duraj 2010). Radykalne i skrajnie subiektywistyczne ujęcie etyki wrażliwości moralnej zwykłego człowieka, odwołujące się jedynie do wewnętrznego głosu moralnego, ma np. zdaniem Z. Bauman (1995) przywrócić jednostce poczucie odpowiedzialności za podejmowane wybory, za namysł nad otaczającą rzeczywistością. Tym samym uczynić go ponownie podmiotem działań indywidualnych i zbiorowych. Ta radykalna, choć nienowa propozycja, dotycząca autonomizacji moralności jednostki ludzkiej, jest bardzo kusząca z punktu widzenia możliwości, nieograniczonego żadnymi kodeksami czy regułami, dążenia do doskonałości. Jednak może budzić ona zastrzeżenia dwojakiego rodzaju. Pierwsze z nich dotyczy tego, iż „etyka życia”, zakładająca różnorodność działań moralnych naruszać może społeczny charakter natury człowieka i prowadzić do praktykowania zasady: *bellum omnia contra omnes*. Drugie zastrzeżenie wynika z nierozpoznanego do końca mechanizmu kształtowania się dyspozycji etycznej, zwłaszcza wtedy, gdy nie mamy dostatecznej wiedzy na temat rozwoju moralnego jednostki i jej świadomości moralnej, rozpatrywanej w kategoriach zróżnicowania społecznego.

Bibliografia:

1. Baudrillard J., 2001, *Przed końcem*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
2. Bauman Z., 1995, *Wieloznaczność nowoczesna, nowoczesność wieloznaczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Boltanski L., Chiapello È., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paryż.
4. Bylok F., Swadźba U., Walczak-Duraj D., 2016, *Praca i konsumpcja w perspektywie tworzenia ładu aksjonormatywnego*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
5. Cossette P., 2004, *L'organization. Une perspective cognitive*, Les Presses de l'Université Laval, Canada.
6. Crozier M., 1993, *Przedsiębiorstwo na podłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa.
7. Ciroth A., Franze J., 2011, *LCA of an Eco Labeled Notebook, Consideration of Social and Environmental Impacts Along the Entire Life Cycle*, GreenDeltaTC, GmbH, Berlin.
8. Elias N., 2011, *O procesie cywilizacji*, Wydawnictwo W. W. B., Warszawa.
9. Galbraith J.K., 2016, *Backwater Economics and New Pragmatism: Institutions and Evolution in the Search for a Sustainable Economics*, Lyndon B. Johnson School of Public Affairs, University of Texas, Austin.
10. Gherardi S., 2012, *How to Conduct a Practice-Based Study. Problems and Methods*, University of Trento, Italy.
11. Hume D., 1963, *Traktat o naturze ludzkiej*, PWN, Warszawa.
12. Hryniewicz J., 2004, *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
13. Hryniewicz J., 2007, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
14. Kociatkiewicz J., Kostera M., 2013, *Zarządzanie humanistyczne: zarys programu*, „Problemy Zarządzania”, tom 11, nr 4 (44).
15. Keynes J.M., 2013, *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, PWN, Warszawa.
16. Kołodko G.W., 2008, *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
17. Kołodko G.W., 2010, *Świat na wyciągnięcie myśli*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
18. Kołodko G.W., 2011, *Truth, Errors and Lies: Politics and Economics in a Volatile World*, Columbia University Press, New York.
19. Kołodko G. W., 2013, *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Prószyński i S-ka, Warszawa.

20. Kołodko G.W., 2014, *Nowy Pragmatyzm, czyli ekonomia i polityka dla przyszłości*, „Ekonomista”, nr 2.
21. Kołodko G. W., 2017, *New Pragmatism versus New Nationalism*, TIGER Working Paper Series No. 137.
22. Kopka J., 2000, *Społeczny wymiar postrzegania moralnego. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
23. Majer M., 2017, *Społeczny charakter procesów produkcyjnych i ocena ich wpływu na jakość życia. Studium socjologiczne na przykładzie sektora górnictwa węgla kamiennego*, maszynopis recenzowanej przez autorkę rozprawy doktorskiej z UŚ, przygotowanej pod kierownictwem M. Szczepańskiego i M. Piłat-Borcuch (promotor pomocniczy), Katowice.
24. North D. C., 2014, *Zrozumieć przemiany gospodarcze*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
25. Phelps E. S., 2013, *Płaca za pracę*, Kurhaus Publishing, Warszawa.
26. Sen A. 2002, *Rozwój i wolność*, Zysk i S-ka, Poznań.
27. Sennett, R., 2006, *Korozja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa.
28. Smith A., 1989, *Teoria uczuć moralnych*, tłum. D. Petach, PWN, Warszawa.
29. Smith A., 2007, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
30. Stiglitz J. E., 2006, *Making Globalization Work*, W.W. Norton & Company, New York, London.
31. Walczak - Duraj D., 2010., *Socjologia dla ekonomistów*, PWE, Warszawa.
32. Walczak-Duraj D., 2005, *Rola podmiotowości jednostki w kształtowaniu etycznego ładu ekonomicznego* [w:] S. Partycki (red.), *Religia a gospodarka*. Tom I., Wydawnictwo KUL, Lublin.
33. Walczak-Duraj D., 2014a, *Wolność gospodarcza a poczucie odpowiedzialności za dobro wspólne*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, Tom 17, nr 3.
34. Walczak-Duraj D., 2014b, *Apropriacja szans życiowych we współczesnych społeczeństwach* [w:] J. Mariański, D. Walczak-Duraj (red.), *Ład aksjonormatywny w okresie kryzysu*, Acta Universitatis Lodzensis, „Folia Sociologica”, nr 48.
35. Walczak-Duraj D., 2014c, *Uspołecznianie ryzyka i strat w sytuacji kryzysu gospodarczego*, „Prakseologia”, nr 155.
36. Walsh D., 1972, *Sociology and the Social World* [w:] P. Filmer et al., *New Directions in Sociological Theory*, London.

37. Weber M., 1994, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Wydawnictwo TEST, Lublin.
38. Wiśniewski R., 2010, *Moralna przestrzeń pracy a etyka zawodowa*,” *Ekonomia i Prawo*”, tom 6.

Ethical Values in Culture of Organization Management

Summary

The leading purpose of this study is an attempt to demonstrate that in the management culture of contemporary's organizations we ought to concentrate increasingly and more than before on the leading ethical values to create and sustain the action oriented to creating and maintaining an axionormative-oriented economic order. This is the order in which the action taken against the employees are framed in a paradigm of the subjective treatment of workers. So far, the humanistic approach to management is present primarily at the level of scientific-expert discourse (and therefore it mostly a matter of words) or at the level of extended communication marketing procedures. In the process of organizational management can be clearly identified both treatments associated with both instrumentalisation of ethical values as well as those activities under the persuasive actions formula have many features of manipulation. The study also sought to point to new premises in favor of increasing the importance of ethical perspectives in management culture, especially those concerning the re-evaluation of the content of work and changes in the forms of work and forms of employment.

Key words: management culture, axionormative order, New Economy, New Pragmatism, work, subjective treatment of employees, "practice theory", ethical values, humanistic management.

Janusz Wiśniewski

Wojskowa Akademia Techniczna

Wydział Cybernetyki

Instytut Organizacji i Zarządzania

e-mail: zitaheim@poczta.onet.pl

Kultura organizacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Abstrakt

Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie podstawowych treści na temat kultury organizacyjnej i jej znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Artykuł ma przybliżyć pojęcie wymiaru kultury, organizacji, zależności kultury i zarządzania w organizacji. W pierwszej części pracy przedstawiono genezę i pojęcie kultury organizacyjnej. Opisano tu podstawowe definicje oraz typy kultur. W drugiej części omówiono funkcję, rolę i znaczenie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Zdefiniowano pojęcie zarządzania i wpływ kultury na zarządzanie jako proces decyzyjny.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, przedsiębiorstwo, organizacja, zarządzanie.

Wprowadzenie

Samo pojęcie kultura pochodzi od łacińskiego słowa *cultura* i pierwotnie oznaczało uprawę roli, inaczej przekształcanie przyrody by lepiej służyła człowiekowi. W starożytności Cycero określił to zjawisko, jako filozofia, którą wówczas rozumiano, jako kultura ducha (Wołk 2000:12). W ciągu XVIII i XIX w. w filozofii ukształtowało się pojęcie kultury, jako zespołu wartości wytworzonych przez człowieka. W XX w. szerszy zakres omawianemu pojęciu nadała socjologia i antropologia. Uznano, że kultura to nie to, co samo wyrasta z przyrody, lecz to, co powstaje dzięki pracy człowieka, jego celowej działalności i refleksji. W tej postaci pojęcie obejmuje normy i wartości odróżniające daną organizację od innych. Pojęcie kultury zostało potraktowane, jako kategoria opisowa, nie podlegająca wartościowaniu ze względu na sprawność organizacji.

1. Geneza i rozwój kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie

Na zjawisko kultury organizacyjnej już w latach 40. XX w. zwrócił uwagę Elton Mayo - socjolog amerykański, profesor Harvard University. Socjolog zauważył, że podczas pracy najważniejszym czynnikiem wydajno-

ści nie jest zapłata, ale wyróżnienie i poświęcenie uwagi pracownikowi przez dyrektora. Badał tworzenie się grup nieformalnych w organizacji, stwierdzając, że to właśnie one wpływają na grupową mentalność i kulturę pracy. Kultura tworzy się w zbiorowości, charakteryzując się wspólnymi nawykami, regularnością wykonywania określonych czynności, zadań. W latach 50. XX w. powstała koncepcja *Organizational Development* upatrująca w kulturze źródło rozwoju firmy. Roger Martin Keesing antropolog i badacz kultury dowodził, że stanowi ona sposób życia, który pomaga wspólnocie pracowników przystosować się i rozwinąć (Zbiegień-Maciąg 1999:85). Badaniami nad kulturą głównie zajmowali się antropolodzy.

Samo pojęcie kultura organizacji narodziło się w roku 1951 i stało się przedmiotem badań za sprawą publikacji Elliotta Jacques'a dotyczącej fabryki w Glacier w Anglii. Badacz zdefiniował kulturę, jako: *zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie* (Jacques 1951:251). Jacques zauważył, że kultura przedsiębiorstwa przejawia się w pewnym schematyzmie wykonywania tych samych czynności i rzeczy. Pozwala także na wyuczenie się przez nowych pracowników pewnych schematów, które pozwalają na dobre funkcjonowanie organizacji jej rozwój (Czermińska i in. 2002:583).

Kultura organizacyjna nie jest jednoznacznie definiowana, w literaturze przedmiotu występują pojęcia: kultura organizacyjna, kultura organizacji, kultura korporacji i kultura przedsiębiorstwa. Zdefiniowanie kultury organizacji jest trudne, jako że zarówno pojęcie organizacji, jak i kultury są niejednoznaczne. W 1952 r. antropolodzy Alfred Louis Kroeber i Clyde Kay Kluckhohn w słynnej książce *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions* (Kroeber, Kluckhohn 1952) zidentyfikowali ponad 150 różnych definicji kultury podawanych w literaturze. Definicje przyjmują różny kształt zależnie od koncepcji jaką odzwierciedlają, podejść ich autorów oraz rozłożenia akcentów. Trudno przytoczyć jedną, powszechnie uznawaną i stosowaną, definicję kultury organizacyjnej. I choć niełatwo o spójną i powszechnie uznawalną definicję, to większość badaczy podkreśla, iż kultura danej organizacji jest unikatowa, a także stanowi budulec pożądanых zachowań, tożsamości wewnętrznej przedsiębiorstwa i jego wizerunku na zewnątrz.

2. Definicje kultury organizacyjnej

Problem kultury organizacyjnej pojawił się w naukach zarządzania wraz z identyfikacją przyczyn sukcesów gospodarczych Japonii, kraju nie posiadającego bogactw naturalnych. Stwierdzono wówczas, że zasoby niematerialne, a głównie ludzie stanowią najważniejsze zasoby strategiczne gospodarki jak i pojedynczych przedsiębiorstw. Sukcesy japońskie na rynkach światowych sprawiły, że kraj ten stał się krajem konkurencyjnym w stosunku do USA. Wiele autorytetów w tej dziedzinie twierdziło, że kultura organizacji była istotnym elementem tworzącym sukces Japonii. Innym czynnikiem, który przyczynił się do zainteresowania kulturą organizacji był Internet. Wobec zanikania wielu barier wejścia na rynek i uzyskania informacji o produktach, zaczęto zastanawiać się nad wyodrębnieniem wszystkich czynników wewnątrz firmy, które umożliwiałyby skuteczne konkurowanie i sukces na rynku. Wśród nich znalazła się także kultura organizacyjna jako unikatowy utrwalony sposób działania w firmie (Aniszewska 2007:251). Na pojęcie kultury organizacji zwrócił uwagę także Michael Eugene Porter. Określił on kulturę organizacji jako swoisty drogowskaz, który prowadzi do sukcesu. Jest to możliwe tylko w tej sytuacji kiedy wybierzemy odpowiednią drogę. Dlatego też kiedy dobrze ją wybierzemy możemy liczyć na samoczynny jej rozwój jak i na łatwiejsze przezwyciężenie ewentualnych sytuacji kryzysowych. Wśród badaczy nie ma jednoznaczności, pojawia się wiele definicji kultury organizacji i tak np.:

- Edgar Schein – *kultura organizacyjna to całość fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się rozwiązywania problemów w adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej* (Schein 1986:50),
- James L. Mullins – *kultura organizacyjna to zespół wartości, tradycji, dążeń, przekonań, postaw które są istotą wszystkiego co się robi i o czym się myśli w organizacji. Jest ona zasilana przez system obzędów, rytuałów, wzorców komunikowania się oraz nieformalnych struktur* (Mullins 1989:31-32),
- Czesław Sikorski - *system założeń wartości i norm społecznych będących stymulatorami zachowań członków instytucji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie określanych celów* (Sikorski 2002:74),
- Krystyna Bolesta-Kukułka pisze, że *kultura organizacji jest to utrwalony organizacyjną tradycją, przekazywany z pokolenia na pokolenie, niepisany kodeks wartości, wzorców zachowań organizacyjnych,*

symboli, postaw i orientacji uczestników organizacji (Bolesta-Kukułka 2003:103),

- Monik Kostera określa, że *kultura organizacyjna jest to zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowanych założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się po przez artefakty- zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury* (Kostera 2004:594).

Tak więc kultura organizacji to zestaw wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne. Kultura określa *nastrój* organizacji i jest potężnym czynnikiem, który może kształtować ogólną sprawność i długofalowe powodzenie organizacji. Efektywność i sukces organizacji nie są wyłącznie skutkiem realizacji skutecznej strategii rynkowej, funkcjonowania *dobrej* struktury, istnienia odpowiedniego systemu organizacji kompetencji szefa. Każda organizacja posiada pewną niewidoczną właściwość - styl, charakter, specyfikę funkcjonowania, która w bardzo dużym stopniu, silniej niż pojedyncze autorytety czy rozwiązania formalne, wpływa na to, co dzieje się wewnątrz niej i na jej kontakty z otoczeniem. Kultura organizacyjna jest to *osobowość* konkretnego przedsiębiorstwa, urzędu, firmy. Przejawia się w zachowaniach i reakcjach jednostek i grup społecznych, w ich sądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów, zorganizowania hal produkcyjnych i biur, w wyposażeniu i estetyce wnętrz. Kultura organizacyjna jest wszechobecna, jest częścią każdego menedżera, sztabowca, pracownika wykonawczego - ich umysłów i serc. Jest nieodłącznym elementem stosunków międzyludzkich, jest obecna w całej organizacji i różnych jej częściach (Weitbrecht 2006:73-74).

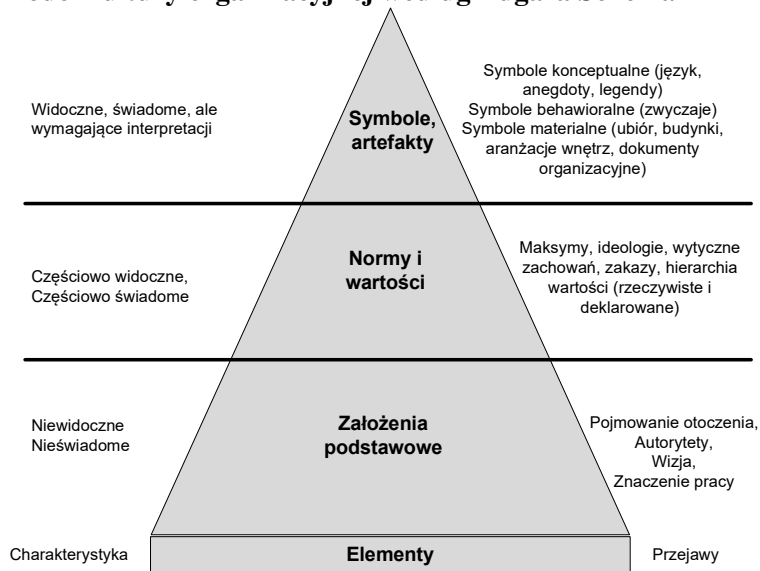
Tak zwany model kliniczny Edgara Sheina jest jednym z najbardziej rozpowszechnionych sposobów postrzegania kultury organizacyjnej. Teorię tą przedstawił w swoim dziele *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View* w 1985 r. (Schein 1985). Jako podstawowe założenie przyjmuje on, że dla dobrego funkcjonowania i rozwoju organizacji ważna jest nie tylko odpowiednia strategia, dobra struktura czy wysokie kwalifikacje pracowników, ale potrzebny jest też odpowiedni styl i charakter. Każda organizacja ma bowiem swoją specyfikę, swój wewnętrzny klimat, który wytycza stosunki panujące między pracownikami, między przełożonymi a podwładnymi oraz wpływa na kontakty z otoczeniem. Edgar Schein zwrócił uwagę na trzy poziomy czynniki wpływających na osobowość firmy (rys. 1). Są to artefakty, normy i wartości oraz założenia.

Artefakty czyli sztuczne twory kultury są najbardziej widocznym jej poziomem. Znajdują się tu widoczne i uchwytnie zachowania członków organizacji, technologiczny rezultat działalności przedsiębiorstwa, stosowany w przedsiębiorstwie specyficzny język, występujące w organizacji symbole (flagi, hymn). Tak więc artefakty są tym co się widzi, słyszy i czuje w momencie, gdy po raz pierwszy stykamy się z nową grupą o nieznaną kulturze. Jednym z kluczowych elementów kultury na tym poziomie jest struktura organizacyjna. Głównym celem artefaktów jest wzmocnienie więzi pomiędzy pracownikami a firmą. Wśród artefaktów możemy wyróżnić:

- artefakty językowe - charakterystyczny język, którym posługują się członkowie danej kultury. Są to także mity i legendy danej kultury, odwołujące się do historii, sukcesów i heroicznych okresów,
- artefakty behawioralne odnoszą się do schematów zachowań, to ceremonie, rytuały i zwyczaje mniej lub bardziej sformalizowane. Rytuały - to powtarzalne, nawykowe działania w organizacji np. sposoby witania gości, zarządzania – np. okresowe spotkania kierownictwa z pracownikami. Rytuały powiązane są z mitami. Należy tu także nadmienić o tematach tabu, czyli do problemów, sytuacji strachu panującego wśród pracowników, które budzą dyskomfort i najczęściej dotyczą zasobów pieniężnych,
- artefakty fizyczne (materialne) to wszystko to, co określane jest mianem „kultury materialnej”, a więc fizyczne, namacalne twory kultury, np. wystrój wnętrza, sztuka, meble, technologia, inne przedmioty materialne, specyfika ubiorów.

Rysunek 1

Model kultury organizacyjnej według Edgara Scheina



Źródło: E. Schein; *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco 1992, s. 5.

Nieco głębszym poziomem kultury są wartości i normy w danej organizacji. Są one znacznie trwalsze od artefaktów, a co za tym idzie znacznie trudniej je zaobserwować. Wskazują co powinno być, w odróżnieniu od tego, co jest. Pozwalają na szybkie zrozumienie kultury organizacyjnej. Dzięki nim proponowane rozwiązania stają się przekonaniem, a potem założeniem. Pracownicy muszą jednak widzieć sens tych rozwiązań i dlatego trudno je zmienić. Wartości dotyczą tego, co uważane jest za ważne, wszelkie przekonania, co jest dobre i pożądane dla organizacji. Według Leszka Krzyżanowskiego to wytwór odczuć, przeświadczeń lub przekonań jakiegoś podmiotu: jednostka ludzka, społeczność lokalna, narodowa, inna o tym co w rzeczywistości przyrodniczej i psychospołecznej jest pozytywnie oceniane, jest uznawane za godne zaufania. Normy natomiast wynikają bezpośrednio z przyjętego systemu wartości. Wytyczają drogę, do czego dążyć a czego unikać, są drogowskazem dla pracowników organizacji (Krzyżanowski 1999:75).

Edgar Schein postrzegał kulturę organizacyjną w ujęciu dynamicznym, kategoriach procesu, w którym wraz z upływem czasu wzorce kulturowych zachowań ulegają *przekształceniu, są (...) modyfikowane i dopasowane w odpowiedzi na zmiany zachodzące w organizacji jak i jej otoczeniu*. A zatem traktuje on kulturę jako integralną część organizacji, która kształtuje in-

dywidualne zachowania jej członków i wywiera istotny wpływ na poziom jej efektywności, a jednocześnie sama ulega ewolucji (Błaszczak 2005:303).

3. Źródła kultury organizacji

Każda kultura organizacyjna jest na swój sposób wyjątkowa i za jej kształt odpowiada mnóstwo czynników. Wyodrębnienie tych elementów może stać się pierwszym krokiem do stworzenia wyróżniającej się kultury i trwałej organizacji. Ważnym pytaniem, które należy postawić: Jak powstaje kultura organizacyjna? Jakie czynniki kształtują kulturę organizacyjną? Badacze wyodrębniają wiele czynników, ale jako główne można zaryzykować i wyodrębnić sześć elementów dobrej i trwałej kultury (Strategor 2001;507, Adamczyk 2000;130, Coleman 2012).

1. Wizja: Budowanie dobrej kultury rozpoczyna się zwykle od ustalenia tekstu wizji oraz misji organizacji. Te kilka słów staje się potem wyznacznikiem wartości spółki i pozwala określić cel działania. Dobre teksty misji - jeżeli są szczerze i przekładają się na praktykę codziennych działań - mogą stać się takim drogowskazem nawet dla klientów, dostawców czy innych partnerów. Wizja jest prostym, wręcz podstawowym, składnikiem kultury.

2. Wartości: Trzonem kultury każdej organizacji są wyznawane przez nią wartości. Poprzez wizję organizacja wyraża swój cel działania, natomiast wartości stanowią zestaw wskazówek wpływających na myśli i zachowania, by móc tę wizję zrealizować. Na przykład Google'a najlepiej streszcza fraza *Nie czyń niczego złego*. Zawierają się jednak również w ich *dziesięciu prawdach, których są pewni* (*ten things we know to be true*). Siła kultury nie zależy od ich oryginalności, lecz - autentyczności.

3. Praktyki: Oczywiście wartości nie mają większego znaczenia, jeśli nie przekładają się na postępowanie. Jeżeli jakaś spółka twierdzi, że „jej najważniejszym zasobem są ludzie”, powinna również w nich wyraźnie inwestować. Na przykład Wegmans - amerykańska sieć supermarketów - mówi głośno o takich wartościach jak *troska* i *szacunek*, obiecując *pracę, którą pokochają* - i dotrzymuje słowa; spółka ta zajmuje obecnie piątą pozycję w rankingu najlepszych pracodawców magazynu *Fortune*. Podobnie, jeżeli spółka ceni sobie płaską strukturę organizacji, musi zadbać o to, by młodszy pracownicy nie obawiali się wyrażania w dyskusjach opinii odmiennych od tych lansowanych przez starszych kolegów i tego, że może to mieć dla nich jakieś niepożądane konsekwencje. Niezależnie od tego, jakie spółka wyznaje wartości, muszą one znaleźć odzwierciedlenie w polityce awansowania pracowników i zasadach codziennej pracy w organizacji.

4. Ludzie: Żadna firma nie może stworzyć spójnej wewnętrznie kultury bez ludzi, którzy albo podzielają jej najważniejsze wartości, albo chcą i potrafią je sobie przyswoić. Dlatego właśnie najlepsze firmy na świecie mają jedne z najsurowszych metod rekrutowania pracowników. Jak zauważył Charles Ellis najlepsze spółki podchodzą wręcz: (...) *fanatycznie do tego, by rekrutować nie tylko takie osoby, które są najbardziej utalentowane, lecz również takie, które w możliwie najwyższym stopniu pasują do kultury organizacji* (Ellis 2013:55). W wielu firmach z każdym kandydatem rozmawia często od ośmiu do dwudziestu osób i wybiera się aspiranta najlepiej *dopasowego* do kultury organizacji.

5. Narracja: Każda organizacja ma swoją wyjątkową historię, którą można opowiedzieć. Zdolność do jej *odkurzenia* i przetworzenia w narrację to kluczowy element kulturotwórczy¹. Składniki tej narracji mogą przybrać kształt oficjalny, ale mogą mieć charakter *nieoficjalny*. Historie te mogą mieć o wiele większą siłę oddziaływania, jeżeli się je zidentyfikuje, nada im odpowiedni kształt i opowie na nowo, włączając je do głównego nurtu kultury organizacji.

6. Miejsce: Dlaczego Pixar zorganizował swoje biura w ogromnej otwartej przestrzeni atrium, tworząc w ten sposób otoczenie, w którym pracownicy przez cały dzień przypadkowo *wpadają* na siebie, wdając się w krótkie, nieplanowane rozmowy? Dlaczego burmistrz Nowego Jorku Michael Bloomberg wolał, by jego podwładni pracowali w biurze na otwartej przestrzeni, a nie gnieźdźdźli się w pokoikach za szczelnie zamkniętymi drzwiami? Dlaczego spółki technologiczne mają swoje siedziby w Dolinie Krzemowej, a firmy finansowe centrale w Londynie lub Nowym Jorku? Oczywiście można znaleźć wiele odpowiedzi, lecz jedną z nich jest to, że miejsce kształtuje kulturę. Otwarta architektura przestrzeni sprzyja określonym zachowaniom, np. współpracy. W różnych miastach czy państwach funkcjonują lokalne kultury, które mogą albo wzmocnić, albo podkopać kulturę, którą chciałaby wprowadzić dana spółka. Miejsce - jego lokalizacja geograficzna, architektura czy estetyka - wywiera wpływ na wartości i zachowania pracowników.

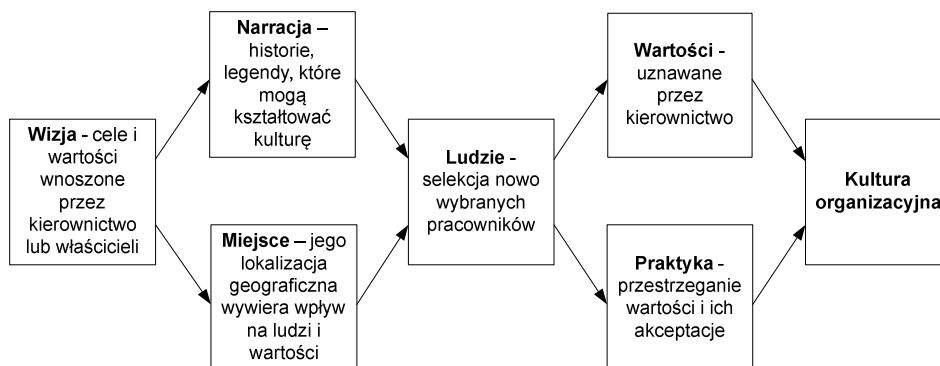
Istnieje wprawdzie więcej czynników wpływających na kulturę organizacji, lecz te sześć może stać się dla niej fundamentem w kształtowaniu nowej kultury spółki (Rysunek 2). W przypadku organizacji już istniejących, identyfikacja i głębsze poznanie tych czynników mogą stać się pierwszym

¹ Firma Coca-Coli przeznacza ogromne środki na upamiętnienie swojej historii. W Atlancie założyła nawet własne muzeum *World of Coca-Cola*.

krokiem do przekształceń w dobrym kierunku oraz oznaczać tchnienie nowego życia w kulturę spółki, która wymaga zmian.

Rysunek 2

Formowanie kultury organizacyjnej



Źródło: Własne opracowanie na podstawie Z. Chrościk, *Zarządzanie firmą. Wybrane problemy*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 1999, s. 182.

4. Kultura organizacyjna w zarządzaniu

Zarządzanie najogólniej rozumie się, jako proces, który można podzielić na kilka etapów, które przeplatają się ze sobą, tworząc powtarzalne cykle tego procesu. Te etapy lub elementy procesu zarządzania noszą nazwę funkcji zarządzania. Pierwszą taką typologię na przełomie XIX i XX wieku opracował francuski badacz Henriemu Fayoli. Z biegiem lat zmieniała się typologia, ale główne funkcje składające się na proces zarządzania pozostały niezmiennie. Są to:

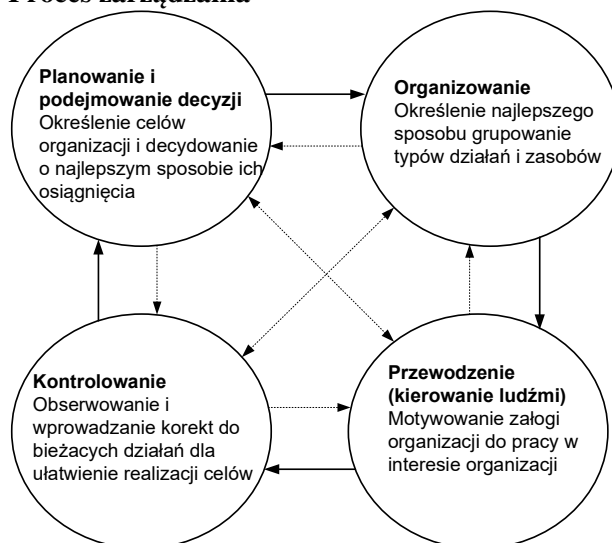
- planowanie, które polega na formowaniu celów i zadań, a także określaniu sposobów ich wykonania, czyli decydowaniu, które polega na zbieraniu informacji na temat sytuacji decyzyjnej, przetwarzanie i analizę tych informacji, wyboru właściwej,
- organizowanie, czyli stworzenie organizacyjnych warunków realizacji celów i zadań, co oznacza stworzenie struktury organizacji,
- motywowanie, czyli takie oddziaływanie na pracowników, aby chcieli jak najlepiej wykonywać powierzone im zadanie,
- kontrolowanie, które polega na pozyskaniu informacji na temat skutków realizacji poprzednio wymienionych funkcji zarządzania (Sikorski 2009:24-25).

Współcześnie interesujące zmiany zaobserwować można w odniesieniu do funkcji decydowania i motywowania. Dotyczą one z jednej strony znacznego poszerzenia repertuaru bodźców, środków motywujących, które decydent może

wykorzystać przy podejmowaniu decyzji, szeroko rozumianych nagród i kar tzw. teoria *homo oeconomicus* (Wach 2010:96). Z drugiej strony odnosi się do całej palety zewnętrznych i wewnętrznych czynników (bodźce związane z otoczeniem pracy oraz aspekt samorealizacji pracownika) wzmacniających proces decyzyjny. W klasycznej definicji zarządzania ujmuje się cztery podstawowe funkcje lub działania kierownicze; planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie albo kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie (Rysunek 3).

Peter Drucker, amerykański klasyk teorii organizacji i zarządzania, w jednej ze swoich prac wśród siedmiu podstawowych cech charakteryzujących zarządzanie wymienił kulturę. Zarządzanie musi uwzględniać uznawane przez daną społeczność normy właściwego zachowania, wartości, które pozwalają odróżnić zło od dobra, symbole, mity, legendy. Jednostki ludzkie są uczestnikami wielu kultur: narodowej, regionalnej, zawodowej, organizacyjnej (Koźmiński 2004:134-35). Przeważający w każdym kraju styl zarządzania wiąże się również z normami, oczekiwaniami, historią, profilem kulturowym ludzi i warunkami ekonomicznymi. Wszystkie teorie zarządzania podlegają wpływom środowiska i sposobu zachowania pojedynczych osób i grup. Niektóre teorie zarządzania są bardzo skuteczne i przez długi czas sprawdzają się, część jednak pod wpływem otoczenia zewnętrznego szybko ulega weryfikacji. Zarządzanie jest czynnością zależną od rodzaju działalności biznesowej, użytych zasobów oraz kultury przedsiębiorstwa, która się również zmienia się pod wpływem otoczenia zewnętrznego (Kassay 2010:129:199).

Rysunek 3

Proces zarządzania

Źródło: Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 40.

Definiując kulturę organizacyjną jako normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny można poznać sposób zarządzania przedsiębiorstwem, w którym określonym schematom działania, zachowania, przypisane są określone znaczenia i symbole (Nogalski 1998:105). Edgar Schein wierzył, że formowanie kultury organizacyjnej odpowiada formowaniu się grupy przywódczej, a co za tym idzie przywództwo rozumiał jako zarządzanie kulturą w organizacji. Każda organizacja ma swoją własną, niepowtarzalną kulturę organizacyjną, której przyporządkowane są określone cechy, które można przyporządkować do któregoś z modeli (typów) zaproponowanych przez badaczy (Stachowicz, Machulik 2001:50). Dla lepszego zrozumienia roli kultury w zarządzaniu utworzono typologie kultury, czyli zespół specyficznych cech instytucji (poglądów, norm, zasad zachowania w niej panujących), więc stylów zarządzania. Najbardziej rozpowszechnioną typologią jest stworzona przez Richarda Harrisona (Harrison 2004:184-185), która przedstawia się następująco:

1. Kultura władzy

Jest ona oparta na centralnej osobie lidera (lub ścisłej grupie liderów), która wywiera silny wpływ na całą organizację wzdłuż *promieni* rozchodzących się od centrum, na zewnątrz organizacji. Decyzje w tej kulturze są po-

dejmowane raczej pod wpływem priorytetów liderów, niż na podstawie procedur logicznych. Pełnia kontroli i informacji znajduje się we władzy osób z centrum sieci. Zysk jest wartością cenioną, podobnie jak i konkurencja w celu osiągnięcia władzy. Stosunkowo niewiele jest biurokracji i procedur. Sprowadzają się one do jednego: *stuchaj szefa i wykonuj jego polecenia*. Ten rodzaj kultury organizacyjnej dobrze sprawdza się w otoczeniu burzliwym, kiedy trzeba szybko reagować na nowe bodźce, jednakże jakość podejmowanych działań zależy głównie od kwalifikacji liderów. Kultura władzy sprawdza się głównie w małych organizacjach. Jeśli organizacja się nadmiernie rozwinie, może się załamać. Bardzo krytycznym momentem jest strata lidera. Taka sytuacja często powoduje znaczny chaos w organizacji, włącznie z jej końcem.

2. Kultura roli

Siłą jej jest znaczna specjalizacja. Praca w tej kulturze jest z reguły mocno zbiurokratyzowana. Współpraca między komórkami organizacyjnymi oparta jest na procedurach i zakresach czynności. Efektywność w tej kulturze zależy od racjonalnego wyznaczania celów i przydziału środków dla poszczególnych komórek. Władza zależy raczej od formalnej pozycji w strukturze organizacji, niż cech osobowościowych. Rola pracownika jest ważniejsza niż osoba, która ją pełni. Tego typu kultura sprawdza się w otoczeniu stabilnym, kiedy cele nie zmieniają się co roku i można tworzyć wyspecjalizowane komórki dla każdego z nich, prowadzi do precyzyjnego wyróżniania funkcji i podziału zadań. Pracownik, którego zakres pracy jest określony umową i formalnymi ustaleniami, powinien być lojalny i funkcjonować w ramach powierzonego poziomu odpowiedzialności. Obowiązują także reguły podejmowania decyzji. Sporego znaczenia nabiera władza ekspercka i odniesienia. Zespoły takie są zwykle efektywne tak długo, jak działają w miarę stałym środowisku. Znaczne problemy zaczynają się, gdy następuje nagła zmiana w otoczeniu. Organizacja może się też rozpaść, gdy zabraknie trzymającego ją razem zarządu lub kierownictwa.

3. Kultura celu (zadania)

W kulturze tej główny nacisk kładzie się na to, by praca (program, projekt, zadanie) została wykonana. Władza wynika z wiedzy i doświadczenia w wykonywaniu danego rodzaju zadań. Kultura celu jest ukierunkowana w zupełności na pracę zespołową, na grupę osiągającą wspólny cel. Grupy, zespoły zadaniowe są formowane w określonym celu i to on wyznacza sens ich istnienia. Zespół taki pracuje szybko zarówno w zakresie podejmowanych

działań jak i decyzji. Poszczególne osoby mają duży zakres swobody ale i odpowiedzialności za swoją pracę. Liczą się efekty. Relacje zwykle są dość luźne, oparte raczej o cenę umiejętności i wkładu, niż o wiek i formalny status. Dzięki orientacji na działanie problemy rozwiązuje się poprzez dyskusje i wspólne negocjacje, co daje poczucie współtworzenia rozwiązania. Zespoły takie zwykle dobrze sprawdzają się w zmiennym, wysoko konkurencyjnym środowisku.

4. Kultura jednostki

Jednostka stanowi centrum, a rola firmy sprowadza się do zorganizowania wygodnego miejsca pracy. Zysk i rywalizacja stają się drugoplanowe, najważniejsza jest praca przynosząca satysfakcję, wykonywana w miłej, pełnej zrozumienia i akceptacji atmosferze, gdzie możliwe jest prezentowanie i omawianie własnych pomysłów i działań. Kontrola nad działaniami ludzi jest mocno ograniczona. Zespoły takie powstają niemal wyłącznie jako związek ludzi, chcących realizować jakiś pomysł np. prawników, architektów, księgowych i konsultantów – czyli specjalistów uprawiających tzw. wolne zawody. Siłą spajającą grupę jest jakaś idea. jednostka może opuścić firmę, ale sama firma nie ma prawa podejmować decyzji odnośnie pracownika. Charakterystyczne jest występowanie minimum biurokracji i struktury (Aniszewska 2007:15-16).

Badając kulturę organizacyjną firmy jesteśmy w stanie poznać sposób myślenia jej uczestników oraz zasady i normy jakimi kierują się w swoich zachowaniach. Poznanie kultury organizacyjnej pozwala wyjaśnić motywy zachowania ludzi oraz dobrać bardziej skuteczne metody oddziaływania na te zachowania, czyli wpływać na podejmowane decyzje (Czarska 2003:85). Kultura organizacyjna ma olbrzymie znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem, może być bowiem przydatna w stymulowaniu zachowań sprzyjających realizacji celów firmy. Kultura organizacyjna, wpływając na kształt przedsiębiorstwa i zachowanie jego personelu, wpływa na wartość produktu i markę. Wspiera ona realizację strategii oraz efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dlatego należy ją zawsze uwzględniać analizując wartość firmy (Nogański 200:20).

Kultura organizacyjna ma ogromne znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wykazuje znaczący wpływ na obrane kierunki działań oraz zachowanie pracowników, co rzutuje na wartość danego podmiotu. Wspiera ona realizację strategii oraz efektywność funkcjonowania firmy, dzięki czemu przedsiębiorstwo może się sprawnie rozwijać i wybierać odpowiednie kierunki działania dla realizacji swoich potrzeb. Podmioty bardzo dobrze

funkcjonujące na rynku zawdzięczają swój sukces specyficznej i rozpoznawalnej dla otoczenia kulturze organizacyjnej, wykształconej przez nie i podlegającej ciągłemu modelowaniu, doskonaleniu oraz zmianie.

Kultura organizacji jest specyficznym sposobem funkcjonowania, opartym na wspólnocie wartości, norm i idei, reprezentuje ona wartości i idee, wspólne dla grupy osób pracujących w jednym przedsiębiorstwie. Wartości te objawiają się poprzez symbole (np. znak firmowy, marka), opowieści (przekazy, historie i anegdoty), bohaterów, hasła i rytuały. Tak, więc, kultura organizacji to zestaw wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne. Jest ona pojęciem nieuprzedmiotowionym, które wymyka się obiektywnemu wymiarowi czy obserwacji, niemniej jednak odgrywa ona ważną rolę w kształtowaniu zachowania menedżerów, jako podstawy wewnętrznego otoczenia organizacji.

Ogólnie rzecz biorąc, istotą kultury organizacji jest jej zdolność do porządkowania zasad funkcjonowania organizacji. Kultura organizacji jest zazwyczaj odbiciem wizji lub misji założycieli. To oni ustanawiają początkową kulturę, tworząc obraz tego, czym powinna być ich organizacja.

Podsumowanie

Istnieją różne sposoby zwiększania efektywności działań organizacji i jej zespołu. Jednym z nich – trudnym, ale dającym długofalowe, wymierne efekty – jest świadome budowanie kultury oraz klimatu organizacji. Wiedza o kulturze danej organizacji, o panującym w niej klimacie, o tym, jak pracownicy oceniają samych siebie, firmę i jej przyszłość na rynku pozwala z dużym wyprzedzeniem przewidzieć jej efektywność, źródła sukcesów i porażek.

Kultura organizacyjna naświetla charakterystyczny obraz danej organizacji, tworzy korzystną opinię, daje spójność chroniącą przed niepewnością, naprowadza na wybór priorytetów, ale również stanowi barierę przed zmianami. Kultura organizacyjna jest potężnym narzędziem ujednolicenia i standaryzacji, pod warunkiem że jest akceptowana przez jej członków. Wdrażanie i optymalizacja kultury korporacyjnej jest ściśle powiązana z tożsamością przedsiębiorstwa. Zarządzanie każdą organizacją powinno uwzględniać wartości, które tworzą kulturę organizacyjną, a pracownicy powinni być systematycznie włączani w ten proces. Oznacza to, że kierownictwo powinno dążyć do promowania odgórnego i oddolnego wartości kultury zakorzenionych w organizacji lub dopiero tworzonych. W procesie kierowania należy uwzględniać i przede wszystkim konsekwentnie wpływać na wy-

bór nowych współpracowników, promocję, a nawet wynagradzanie pracowników. Różne style zarządzania firmą powinny skłaniać pracowników do akceptacji zachowań uznających wartości kultury organizacji. Akceptacja kultury przejawia się na zewnątrz w formie dominującej pozycji na rynku, trwałego przodowania w postępie technologicznym, nowatorstwa w zakresie rozwiązań socjalnych czy prestiżowego wizerunku (Dołhacz i in. 2009:179-181). A samemu pracowników może pozwolić odczuć uznanie i osobisty sukcesu.

Bibliografia:

1. Adamczyk J., *Kultura organizacji w procesie uczenia się przedsiębiorstw* [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*. R. Borowiecki (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
2. Aniszewska G., 2007, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
3. Błaszczak W., 2005, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Bolesta – Kukułka K., 2003, *Decyzje menedżerskie*, Polski Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
5. Chrościki Z., 1999, *Zarządzanie firmą. Wybrane problemy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
6. Coleman J., Gulati D., Segovia W.O., 2012, *Passion and Purpose: Stories from the Best and Brightest Young Business Leaders*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston Massachusetts.
7. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., 2002, *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom organizatora”, Toruń.
8. Czerska M., 2003, *Zmiana kulturowa organizacji, wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
9. Dołhacz M., Fudaliński J., Smutek H., 2009, *Podstawy zarządzania. Koncepcje-strategie-zastosowania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Ellis Charles D., 2013, *What it Takes: Seven Secrets of Success from the World's Greatest Professional Firms*, New Jersey.
11. Griffin Ricky W., 1999, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa..

12. Harrison J. R., 2004, *Decision Making and Postdecision Surprise*, [w:] *Management der Organisation. Handlung – Situation – Kontext*, Deutscher Universitäts-Verlag Wiesbaden.
13. Jacques E., 1951, *The Changing Culture of a Factory*, Trvistock, London.
14. Kassay S., 2010, *Przedsiębiorstwo i przedsiębiorczość. Środowisko biznesowe*, t 1, Księgarnia Akademicka, Kraków.
15. Kostera M., 2004, *Zarządzanie międzykulturowe* [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Koźmiński A.K., Piotrowski W., 2004, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Kroeber A.L., Kluckhohn C.K.M., 1952, *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, Wydawnictwo Cambridge, Mass.
18. Nogalski B., 1998, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
19. Schein E., 1992, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
20. Sikorski Cz., 2002, *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
21. Stachowicz J., Machulik J., 2001, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Zumacher, Kielce.
22. Strategor, 2001, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa
23. Wach K., 2010, *Od człowieka racjonalnego do emocjonalnego. Zmiana paradygmatu nauk ekonomicznych*, „Horyzonty Wychowania” 2010, nr 9.
24. Weitbrecht H., 2006, *Związać pracowników emocjonalnie* „Humanizacja Pracy”, nr 1-2.
25. Wołk Z., 2000, *Kultura Pracy*, Wyższa Szkoła Zawodowa Administracji Publicznej w Sulechowie, Sulechów.
26. Zbiegień-Maciąg L., 1999, *Kultura w organizacji – Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

The Organizational Culture in Company Managing

Summary

The article herein is supposed to describe the basic matters about organizational culture and its meaning in managing of the company. The article is to analyses the idea of culture, organization, dependence between the culture and a company managing. The first part of the thesis shows the

genesis of organizational culture idea. The basic definitions and the types of cultures are described. The second part the function, role and the meaning of organizational culture in the company is discussed. The idea of managing is defined and the impact of culture on managing as a decision –making process.

Key words: organizational culture, company, organization, managing.

Alicja Sosnowska

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

Wydział Zarządzania

e-mail:alicja.sosnowska22@gmail.com

Kultura zarządzania w firmie innowacyjnej

Abstrakt

Innowacyjna kultura zarządzania oparta jest o wysoki poziom świadomości innowacyjnej, przyczynia się do uzyskiwania pozytywnych wyników biznesowych. Celem opracowania jest identyfikacja czynników i mechanizmów kształtujących kulturę zarządzania w szczególności w firmach innowacyjnych w Polsce. Przedstawiono model kultury zarządzania w firmie innowacyjnej oraz jej współczesne uwarunkowania. Zwraca się uwagę na znaczenie technologii sieciowej i Internetu w budowaniu otwartego modelu innowacyjności. Przytacza się przykłady firm innowacyjnych o wysokiej kulturze innowacyjnej.

Słowa kluczowe: kultura zarządzania, kultura innowacyjności, firma innowacyjna, czynniki kształtujące kulturę innowacyjną.

Wprowadzenie

W okresie burzliwych zmian w zewnętrznym, globalnym regionalnym i krajowym otoczeniu, które przedsiębiorstwo spotyka w drugiej dekadzie XXI wieku działanie strategiczne oznacza poszukiwanie wewnętrznych czynników pozwalających na skuteczny i efektywny rozwój pomimo nieprzychylnych okoliczności. Firmy innowacyjne są szczególnie wrażliwe na otaczającą rzeczywistość a zmiany w otoczeniu, z jednej strony, dają im szansę na tworzenie i sprzedaż innowacji, a z drugiej strony, mogą być czynnikiem silnie destabilizującym. W tych warunkach dążenie do powstawania wewnątrz firmy pozytywnych relacji pomiędzy zarządzającymi a zarządzanymi, które warunkują realizację podejmowanych projektów innowacji, należy do istotnych celów firmy. Innowacyjna kultura zarządzania oparta o wysoki poziom świadomości innowacyjnej liderów, pracowników jak i współpracowników zewnętrznych firmy, jak wykazują liczne przykłady, może przyczynić się do uzyskiwania pozytywnych wyników biznesowych.

Celem opracowania jest przedstawienie, na podstawie literatury i doświadczeń wybranych firm innowacyjnych, czynników kształtujących ich

kulturę zarządzania oraz wpływających na relacje z otoczeniem. Dodatkowym celem jest zachęcenie do szerszej dyskusji na temat firm innowacyjnych w Polsce wraz z oceną ich kultury zarządzania.

1. Pojęcie kultury zarządzania w przedsiębiorstwie

Za punkt wyjścia do rozważań przyjmuję, że kultura zarządzania w przedsiębiorstwie to zespół wartości i cech skierowanych na działania, które prowadzą do realizacji jego celów, przy przestrzeganiu norm i wartości akceptowanych społecznie. Inaczej, kultura zarządzania określa relację pomiędzy podmiotami zarządzającymi i zarządzanymi w zakresie:

- wartości, wierzeń, norm postępowania,
- wzorców zachowań, symboli,
- sił napędzających działania,
- systemów znaczeń,
- mechanizmów kontrolnych (Penc 2005: 254).

Według J. Penca (...) *kultura w każdej organizacji poprzez swoje wzory i normy tworzy ramy, w których przebiega interakcja społeczna i ludzie przyswajają sobie określone normy, wzorce i wartości, które stają się stopniowo częścią ich osobowości* (Penc 2005: 257). Kultura zarządzania mieści się w szerszym określeniu „kultura organizacji”, gdyż, przede wszystkim obejmuje kształtowanie wzajemnych relacji i stosunków międzyludzkich między pracownikami, a kierownictwem firmy, ale jednocześnie kładzie szczególny nacisk na przekonania i wartości jakimi odznaczają się menadżerowie w procesie budowania kultury przedsiębiorstwa, którym kierują¹. Można zatem stwierdzić, że kultura firmy jest swego rodzaju wizytówką, wyróżniającą pośród innych organizacji i w dużym stopniu decydującą o jej powodzeniu biznesowym w dłuższym okresie. W miarę rozwoju gospodarki i społeczeństwa treść kultury zarządzania uległa modyfikacjom, które są związane z postępem procesów cywilizacyjnych, jednak zachowały się historycznie ukształtowane relacje w układzie zarządzany (pracownik) i zarządzający (kierownik, szef firmy, właściciel) obejmujące uniwersalne zasady podległości, szacunku, współpracy, ale także przywiązania do firmy i do współpracowników. W trakcie rozwoju technologicznego, postępu globalizacji, koncentracji produkcji i usług w międzynarodowych korporacjach, powstania globalnych sieci informatycznych, bezprzewodowego Internetu i innych zjawisk ekonomicznych i społecznych związanych z wejściem w XXI wiek,

¹ Na podstawie wniosków z dyskusji profesorów nauk o zarządzaniu w dniu 19.05.2016, „Dyskusje o zarządzaniu”, nr 8 (redakcja W. Kowalczewski, R. Kuc), Ementon, Warszawa 2016.

przedsiębiorstwa zmieniały się w reakcji na coraz większą złożoność otoczenia, w którym przychodzi im działać. Z kolei ma to wpływ na relacje w układzie zarządzający, a zarządzany oraz powoduje coraz większe zróżnicowanie tych relacji zależnie od rodzaju firmy. Przedsiębiorstwa zabiegające o zdobycie i utrzymanie zdolności konkurencyjnej na globalnym rynku, poszukiwały nowych rozwiązań strategicznych i strukturalnych oraz budowały nowe modele kultury zarządzania (Sosnowska 2016: 31-37).

W modelach tych, dostosowując się do zmian zachodzących w otoczeniu, wykorzystuje się zarówno dorobek nauk o zarządzaniu, w szczególności zarządzania strategicznego, zarządzania wiedzą, zarządzania kapitałem ludzkim i kapitałem społecznym jak i doświadczenia wiodących korporacji międzynarodowych oraz międzynarodowych organizacji działających w gospodarczym i społecznym otoczeniu przedsiębiorstw. Za istotny czynnik kształtujący kulturę zarządzania w przedsiębiorstwach współczesnych powszechnie uznaje się powiększanie się światowych zasobów wiedzy, coraz bardziej dostępnej, dzięki upowszechnieniu i zwiększeniu dostępności do Internetu i globalnych zasobów sieciowych. Rozwój systemów informatycznych i zasięg ich wykorzystywania w gospodarce światowej, połączone ze wzrostem poziomu intelektualnego społeczeństw spowodowały powstawanie nowych relacji zarówno wewnątrz organizacji jak w kontaktach w środowisku zewnętrznym. Dało to impuls dla powstawania nowych norm i zachowań w ramach tworzonych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach, powiązaniach między przedsiębiorstwami jak i powstawania różnego rodzaju nieformalnych struktur regionalnych (np. media społecznościowe). Dostrzega się również, że różnice w tempie i zakresie zmian kultury zarządzania przedsiębiorstwem są zależne od wielu czynników takich jak np. lokalizacja, poziom rozwoju rynku w którym prowadzi działalność, przedmiot tej działalności, wielkość i struktura firmy, rozwój społeczno-gospodarczy (Krawiec: 2010). Na różne uwarunkowania kultury organizacyjnej w kontekście międzynarodowym wskazuje A. Sitko-Lutek (2016: 101-110), która zwraca uwagę na znaczenie oddziaływania kultury narodowej na kulturę organizacyjną. Kultura narodowa jest tym czynnikiem, który wzbogaca, a także różnicuje zachowania i relacje pomiędzy pracownikami w przedsiębiorstwach. Za nader istotny czynnik kreujący kulturę zarządzania w przedsiębiorstwie należy uznać stosunek jego kierownictwa do szeroko pojętej innowacyjności. W literaturze najnowszej pojawiły się takie hasła jak kultura innowacyjności, liderzy innowacyjności, kultura innowacji itp. (Trompenaars 2010; Ph. Deschamps 2014) Określenia te znajdują coraz większe zrozumienie wśród liderów biznesu i oznaczają, że innowacyjność zajmuje czołowe miejsce wśród

strategicznych celów współczesnych przedsiębiorstw. Jak to wskazują J.G. Laffley i R. Charan (...) *innowacje muszą stać się inteligentną częścią procesu zarządzania przedsiębiorstwem lub jego częścią. Muszą znaleźć odzwierciedlenie w jego celach strategicznych, strukturalnych i systemach, a myślenie w kategoriach innowacji powinno stać się podstawowym punktem odniesienia dla kadry zarządzającej i kultury przedsiębiorstwa* (Laffley, Charan 2010: 28). Można sformułować tezę, że między kulturą zarządzania a innowacyjnością występuje swego rodzaju sprzężenie zwrotne- innowacyjność z jednej strony kształtuje kulturę zarządzania, a z drugiej strony tworzenie innowacji wymaga właściwej, adekwatnej kultury zarządzania. Zauważyli to autorzy podręcznika zarządzania innowacjami wskazując, że (...) *kształtowanie kultury innowacyjnej jest najlepszym stymulatorem innowacyjności wśród pracowników* (Knosala 2014: 30). Przyjmując to stwierdzenie jako swego rodzaju wyznacznik dla współczesnego przedsiębiorstwa zakłada się, że określony poziom innowacyjności wymaga dostosowanego do niego poziomu kultury zarządzania. Stąd dalsze rozważania ograniczymy do przedsiębiorstw o wysokiej innowacyjności określanych mianem firm innowacyjnych.

2. Kategoria firmy innowacyjnej

W teorii zarządzania uznaje się, że każde przedsiębiorstwo, aby przetrwać na rynku musi doskonalić swoje produkty (Jasiński 1992) obniżać koszty, a zatem wprowadzać innowacje. Innowacyjność jest utożsamiana z przedsiębiorczością i rozwojem firmy, gdyż przyczynia się do wzrostu jej wartości i jest istotnym czynnikiem wzrostu konkurencyjności. Obserwacja współczesnej gospodarki wskazuje, że procesy rozwojowe charakteryzuje daleko posunięta różnorodność, elastyczność i nierównomierne tempo wzrostu innowacyjności branż, przedsiębiorstw oraz odbiorców produktów dostarczanych przez wytwórców. Wśród działających we współczesnej gospodarce przedsiębiorstw, począwszy od nowopowstających tzw. start-upów, przez firmy małe i średnie aż do wielkich korporacji transnarodowych można wyróżnić te, które w sposób szczególny postawiły na innowacyjność. Tę zbiorowość można określić mianem firm innowacyjnych.

Pojęcie przedsiębiorstwa innowacyjnego, zorientowanego na innowacje i stale wprowadzające je na rynek wprowadził w Polsce A.H. Jasiński (Jasiński 1992). Ideę tę rozwinęliśmy w katedrze Zarządzania Innowacjami SHG publikując w 2000 r. książkę poświęconą zarządzaniu firmą innowacyjną oraz prowadząc prace badawcze nad strategiami innowacji w przedsiębiorstwach (Sosnowska, Łobejko, Kłopotek 2000). Zaproponowano ogólną

definicję: (...) *firma innowacyjna to inteligentna organizacja, permanentnie generująca i realizująca innowacje, znajdujące uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjność. Struktura i sposób zarządzania firmą innowacyjną są dostosowane do jej podstawowego zadania* (Sosnowska, Łobejko, Kłopotek 2000: 13). Do definicji dołączono zestaw kryteriów ilościowych i jakościowych pozwalających na wyróżnienie firm innowacyjnych spośród zbiorowości przedsiębiorstw. Wśród kryteriów kwalifikujących dla firmy innowacyjnej znajdowały się również parametry odnoszące się do kultury zarządzania jak: poziom formalnych i nie formalnych kwalifikacji kadry, uznanie w środowisku a także elastyczność, zaangażowanie w sprawy jednostki, praca zespołowa. Prowadzone następnie badania przedsiębiorstw w Polsce potwierdziły celowość wyodrębnienia tej kategorii firm oraz poświęcania im szczególnej uwagi w polityce innowacyjnej kraju (Drogi do sukcesu 2008).

W tym miejscu trzeba zauważyć, że w okresie ostatnich kilkunastu lat otoczenie firm innowacyjnych zmieniało się w sposób burzliwy. Wiązało się to z postępem procesów globalizacyjnych, postępującą koncentracją produkcji i kapitału w wielkich korporacjach ponadnarodowych, co przyniosło zarówno skutki dodatnie w postaci wzrostu dobrobytu w krajach zaangażowanych w rozwoju społeczno-gospodarczym, jak i skutki ujemne wyróżniające się w narastaniu biedy w krajach tzw. południa oraz pogłębiania się różnic między światem bogatych i biednych (Kołodko 2008, 2013; Szymański 2007). Zmianom tym towarzyszył intensywny postęp technologiczny przede wszystkim skierowany na rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, biotechnologii, nanotechnologii. Szczególną rolę w zmianach otoczenia firm innowacyjnych odegrała powszechna komputeryzacja, rozwój Internetu oraz postępujące usieciowienie gospodarki wraz z doskonaleniem mobilnych nośników informacji (laptopy, telefony komórkowe, smartfony itp.) (Innowacyjność polskiej gospodarki 2016: 199-209). Można to określić za Roszkowską- Menkes, że został utworzony „nowy krajobraz innowacyjności” (Roszkowska- Menkes 2015: 11) . Wyraża się to z jednej strony, we wzroście liczby firm innowacyjnych, a z drugiej strony, zmianach modeli zarządzania w tych firmach. Najogólniej modele te zakładają ciągłość procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach, akceptację ich sieciowego charakteru oraz otwartość działania w sieci. Upowszechnienie otwartego modelu innowacji rozpoczął Chesbrough, który określił go jako nowy paradygmat polegający na odejściu od zamkniętego i przejściu do otwartego modelu innowacji za (Roszkowska- Menkes 2015: 116). Model ten, co wskazują liczne przykłady przyjęły zarówno wielkie korporacje jak i małe oraz średnie firmy innowacyjne,

w szczególności firmy technologiczne działające w środowisku sieciowym. Istotą modelu otwartego firmy innowacyjnej jest wykorzystanie sieci do pozyskiwania nowych źródeł i projektów innowacji nie tylko wśród klientów i współpracowników firmy, ale także wśród zainteresowanych problemem naukowców, doktorantów, studentów, oraz niezależnych uczestników portali społecznościowych. Uznaje się zatem, że środowisko sieciowe oraz bliższe i dalsze otoczenie firmy może dostarczać inspiracji oraz projektów innowacji. Otwiera to nowe możliwości przyspieszenia procesów innowacyjnych.

Potencjał tkwiący w zewnętrznym otoczeniu firmy innowacyjnej zauważyły korporacje działające w środowisku sieciowym jak Apple, Microsoft, Google, Amazon, które w różnej formie zapraszają zewnętrznych partnerów do współpracy w tworzeniu innowacji w drodze aliansów strategicznych z mniejszymi firmami, zakładanie spółek poszukujących nowych pomysłów, otwieranie wspólnych portali internetowych, partnerstwa z uniwersytetami. Przykłady przytacza m.in. M. Roszkowska-Menkes (Roszkowska-Menkes 2015). Otwarcie na zewnętrznych partnerów deklarują również firmy działające w sektorach tradycyjnych jak np.: Procter and Gamble, gdzie korzysta się z platformy Connect and Develop dla wyszukiwania i zagospodarowywania pomysłów pochodzących ze źródeł zewnętrznych (Lafley, Charan 2010: 179-184), podobnie Elli Lilly zapoczątkowała działalność firmy Innocentive poszukującej nowych pomysłów w dziedzinie farmacji (Ibidem:185).

Dostrzega się, że udział zewnętrznych partnerów w tworzeniu innowacji korporacyjnych powiększa się przyczyniając się do istotnego wzrostu ich potencjału innowacyjnego. Nie tylko korporacje widzą potrzebę wykorzystania potencjału otoczenia, współpracę ze środowiskiem akademickim, a także z organizacjami badawczo-rozwojowymi, podejmują także małe średnie firmy innowacyjne działające w środowisku sieciowym, mimo iż te częściej bazują na własnych pomysłach. Jednak inicjatywy tworzenia klastrów, czy nawiązywania współpracy w parkach naukowo-technologicznych czy przemysłowo-technologicznych są coraz liczniejsze (Weresa 2014: 85). Wychodzenie firmy do partnerów zewnętrznych, głównie przez struktury sieciowe znalazło wyraz w podejmowaniu strategii otwartych innowacji rozwijających jako koncepcja „innowacji bazujących na mądrości „tłumu” (Sopińska 2017). Koncepcja ta zwraca uwagę na zewnętrzne sieciowe źródła wzrostu innowacyjności firmy. W literaturze można znaleźć podział na:

- otwartą innowacyjność dośrodkową polegającą na wykorzystaniu otoczenia jedynie do odpłatnego lub nieodpłatnego pozyskiwania pomysłów, rozważań w technologii,

- otwartą innowacyjność odśrodkową, która polega na przekazywaniu projektów wygenerowanych w przedsiębiorstwie podmiotom zewnętrznym.

Trzeci model tzw. otwartej innowacyjności mieszanej zakłada dwustronny przepływ wiedzy, informacji i projektów pomiędzy firmą a jej otoczeniem (Ibidem). Mądrość „tłumu” oznacza, że liczba zewnętrznych partnerów przedsiębiorstwa pochodzących z kontraktów sieciowych może być bardzo duża a wartość ich polega na wykorzystaniu zespołowej inteligencji społeczności sieciowych.

Firma innowacyjna wykorzystująca możliwość pozyskania otwartych źródeł innowacji uzyskuje szanse na istotne powiększenie liczby nie tylko pomysłów, ale także gotowych projektów, nowych rozwiązań produktowych, technologicznych czy organizacyjnych. Kontakty z otoczeniem pozwalają także na wzbogacenie kultury innowacyjności firmy.

3. Model innowacyjnej kultury zarządzania

Omawiana uprzednio definicja firmy innowacyjnej może być odniesiona do względnie dużych zbiorowości przedsiębiorstw, które wyróżnia wysoka innowacyjność i otwartość na tworzenie nowych projektów. Zbiorowość ta nie jest jednorodna. Należące do niej przedsiębiorstwa różnią się wielkością, profilem produkcji, strukturą, lokalizacją i wreszcie poziomem innowacyjności. Można zatem uznać, że każda firma innowacyjna posiada swoją indywidualność, wyróżniającą ją wśród innych członków populacji. Takim wyróżnikiem, poza ogólnie przyjmowanymi w statystyce wskaźnikami, może być zaproponowany przez J. R. Wellsa poziom inteligencji strategicznej IQ (Wells: 2014). Firmy o wysokiej inteligencji strategicznej cechuje nastawienie na zmiany, kreatywna destrukcja, łamanie schematów, wysoka kreatywność i ciągłość w podejmowaniu innowacji strategicznych oraz dążenie do osiągnięcia sukcesu w długim okresie (Ibidem: 127). Wysoki poziom IQ w przedsiębiorstwie oznacza stworzenie mądrej strategii, której odpowiada dostosowana do niej struktura formalna i nieformalna a także osiągnięty potencjał aktywów i mądre umysły, w szczególności liderów. Lektura pracy R. Wellsa prowadzi do wniosku, że firma o wysokim poziomie inteligencji strategicznej to firma innowacyjna nastawiona na strategiczne zmiany, którym towarzyszą odpowiednie zachowania prowadzące do osiągania korzystnych wyników (Ibidem: 147).

Nawiązując do rozważań w punkcie 1 można przyjąć, że model zarządzania oparty na wysokim poziomie IQ ściśle wiąże się z modelem innowacyjnej kultury zarządzania. Przyjęcie założenia, że w zasadzie każda firma

innowacyjna posiada daleko posunięta indywidualność, wynikającą z wspomnianych wyżej cech wyróżniających nie wyklucza poszukiwania elementów wspólnych decydujących o relacjach i zachowaniach pracowników wewnątrz firmy oraz określających ich relacje z podmiotami zewnętrznymi. Wynikają one z ogólnej charakterystyki firmy innowacyjnej, kompetencji zatrudnionych oraz uwarunkowań społecznych, a składają się na budowane modele kultury zarządzania. Można więc uznać, że firmy innowacyjne charakteryzuje właściwy dla nich model kultury zarządzania, któremu przypisuje się określone cechy, funkcje i wartości kształtujące relacje i zachowania kierownictwa oraz zatrudnionych w tych firmach.

Podstawowe cechy kultury innowacyjnej firmy to przede wszystkim:

- otwartość na wiedzę, skłonność do jej absorpcji i przetwarzania w procesie generowania pomysłów, powstawania projektów i innowacji,
- kreatywność, twórczość poszczególnych pracowników i zespołów (Fazlagić 2015).

Na rysunku 1 przedstawiono zasadnicze elementy składające się na kulturę zarządzania firmą innowacyjną. Każda z tych pozycji może być omawiana bardziej szczegółowo z uwzględnieniem sposobu jej działania. Między poszczególnymi elementami występują też wzajemne oddziaływania pozytywne jak i negatywne. Wszystkie składają się na specyficzny dla danej firmy model kultury zarządzania.

Rozwinięty model kultury innowacji, zbudowany na podstawie badań i własnych doświadczeń w consultingu proponuje F. Trompenaars (2010: 200-201). Autor ten wskazuje na znaczenie kultury organizacyjnej dla efektywności firmy, zwracając jednocześnie uwagę na potrzebę godzenia różnych typów kultur, z którymi można spotkać się w praktyce. Proponowany model opiera się na założeniu, że potrzebne jest godzenie celów, wartości i różnic kulturowych oraz otwarcie na kreatywność wewnętrzną i kreatywność w otoczeniu. Według autora interesującej książki istotną rolę w kreowaniu kultury zarządzania firmą odgrywa innowacyjny przywódca, którego (...) *coraz częściej postrzega się jako osobę zarządzającą wartościami kulturowymi, podczas gdy to kultura jako na wpół autonomiczny, żywy system, posiadający własny kierunek cel zarządza rzeczywistą pracą korporacji* (Trompenaars 2010: 210). Cytowana opinia szczególnie odnosi się do firm innowacyjnych prowadzących badania naukowe i przygotowujących projekty innowacji w dziedzinach wysokich technologii, gdzie o powodzeniu projektu decyduje wspólny wysiłek zespołu. Ideę tę reprezentują liderzy Google: (...) *każda firma, która chce być innowacyjna- przez co mamy na myśli każdą firmę*

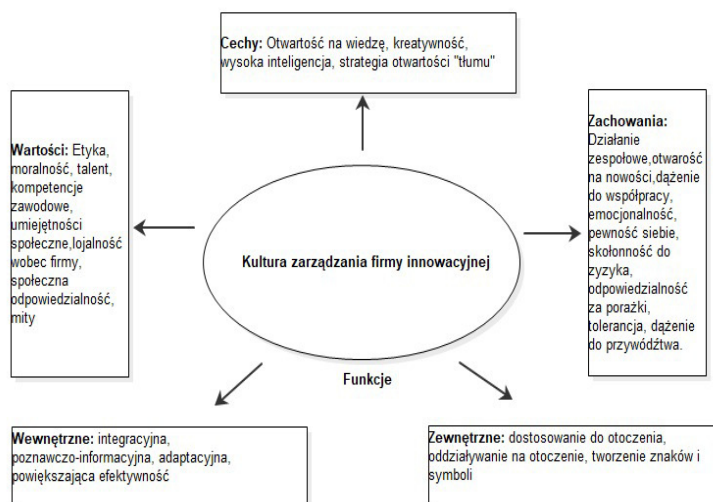
w ogóle- powinna zacząć od stworzenia środowiska, które będzie sprzyjało zderzaniu się najróżniejszych elementów kreatywnych i zapewni owocom tych zderzeń czas oraz swobodę potrzebną by przejść proces ewolucji i przekształcić w coś większego (Schmidt, Rossenberg, Eeagle 2016: 314).

O znaczeniu zespołu w budowaniu kultury innowacji piszą liderzy Procter and Gamble zwracając uwagę, że zarządzanie innowacjami to *gra zespołowa* wymagająca zbudowania kultury, którą cechują takie elementy jak odwaga, komunikacja i współpraca, jej celowość i otwartość (Lafley, Charan, 2010: 314-316). Również H. Simon analizując wyniki badań tzw. *tajemniczych mistrzów* zwraca uwagę, że (...) *kultura korporacji obejmuje wszystkie cele i wartości firmy- w idealnej sytuacji jest akceptowana i podzielana przez wszystkich pracowników* (Simon, Dietl 2009: 311).

Z przedstawionych charakterystyk kultury innowacyjnej wynika, że ukształtowanie norm, zasad oraz zachowań wywodzących się z celów i strategii firm innowacyjnych jest warunkiem niezbędnym ich konkurencyjności i efektywności we współczesnym świecie.

Rysunek 1

Elementy składające się na model kultury zarządzania w firmie innowacyjnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Zięgień-Maciąg 2013, J. Penc 2005, J. Fazlagić 2015

4. Odniesienia do przedsiębiorstw innowacyjnych w Polsce

Na podstawie publikowanych informacji statystycznych nie jest łatwo precyzyjnie podając liczbę oraz udział firm innowacyjnych w Polsce. Wynika to z jednej strony z niedoskonałości kryteriów, część z nich ma charakter jakościowy, a więc wymagała by ocen ekspertów, a z drugiej strony z małej precyzji danych. Na podstawie dostępnych informacji w publikacjach i różnego rodzaju raportach można szacować że liczona firm innowacyjnych stanowi ok. 10% ogólnej liczba aktywnych przedsiębiorstw, a ich udział w wartości sprzedaży można szacować od kilku do kilkunastu procent. Oczywiście dane te są wyższe dla obecnych w Polsce korporacji międzynarodowych oraz firm działających w dziedzinach zaawansowanych technologii. Według opinii A. H. Jasińskiego innowacyjność w Polsce była stanowczo za niska w porównaniu z innymi krajami Europy, a nawet w okresie 2006-2012 odnotowano jej niewielki spadek (Jasiński 2014: 63-102).

Eksperci uważają, że zmiany społeczno - gospodarcze po 1990 roku wpłynęły na powstanie korzystnego klimatu dla działalności innowacyjnej oraz rozwoju firm innowacyjnych, które w dłuższym okresie mogą znaleźć warunki do dalszej ekspansji (Poznańska, Sudoł 2016). Autorzy cytowanego Raportu uważają, że pomimo występowania wielu barier istnieje możliwość wzrostu innowacyjności przede wszystkim dzięki podniesieniu kultury innowacyjnej, zwiększeniu liczby pracowników o wysokich kompetencjach oraz stworzeniu im warunków rozwoju i motywacji do pracy. Powinno temu sprzyjać tworzenie atmosfery zaufania między pracownikami firmy a jej kierownictwem oraz wprowadzanie klimatów tolerancji w wypadku ewentualnych niepowodzeń. W rekomendacjach dla przedsiębiorstw postuluje się wspieranie kultury innowacyjnej przez dobór właściwych rozwiązań organizacyjnych oraz rozwijanie kultury przywództwa realizujących cele innowacyjne (Ibidem: 42-55).

Argumenty na rzecz potrzeby zmian kultury zarządzania w firmach innowacyjnych przedstawia E. Mączyńska postulując (...) *wyzwalanie w przedsiębiorstwach kreatywności i innowacyjności przez wykorzystanie komunikacji sieciowej* (...) oraz stosowanie technologii informatycznych i *wikinomii* dla doskonalenia kultury zarządzania (Mączyńska 2016: 201-204). W szerszym zakresie kulturą innowacyjności zainteresował się zespół kierowany przez L. Białoń. W przygotowanym opracowaniu zwrócono uwagę na rolę kapitału ludzkiego-pracowników i kierownictwa- w tworzeniu innowacyjnego środowiska. Zauważono potrzebę powstania w organizacji klimatu innowacyjności, którego podstawą jest tworzenie świadomości innowacyjnej i budowanie innowacyjnej kultury zarządzania (Białoń 2014: 125-

126). Powołując się na prowadzone w Polsce badania eksponuje się celowość akcentowania w działalności przedsiębiorstw takich wartości jak: otwartość na potrzeby innych ludzi, kreatywność, zaufanie oraz oparcie relacji interpersonalnych na współpracy i pracy zespołowej. Zwraca się też uwagę na wykorzystanie procesu zarządzania talentami w przedsiębiorstwie (Ibidem: 148-151). W tworzeniu klimatu innowacyjnego znaczną rolę odgrywają działania kadry menedżerskiej oraz zachowania pracowników oparte o wymienione wyżej wartości, jak i wypracowane w danej organizacji standardy. Obok działań pozytywnych autorzy zwracają uwagę na możliwość osłabiania klimatu innowacyjnego przez działania wynikające z rozwijania biurokratyzmu (Ibidem: 162-163).

W kontekście zarządzania działalnością innowacyjną L. Białoń zwraca uwagę na istnienie tzw. świadomości innowacyjnej, która oznacza (...) *percepcję informacji o zmianach zachodzących w otaczającym świecie ich cechach i wzajemnych stosunkach wpływającą na powstanie potrzeby innowacji w życiu osobistym oraz w otoczeniu stymulującą zachowania proinnowacyjne. Posiadając świadomość innowacyjności człowiek nabiera przekonania, że innowacje są konieczne dla normalnego funkcjonowania osobistego, firmy, kraju, regionu* (Białoń, Werner 2014: 34).

W warunkach polskich podkreślenie znaczenia świadomości innowacyjności, w szczególności w odniesieniu do prowadzonej polityki, słabo promującej innowacyjność przedsiębiorstw, wydaje się nader istotne. Według wiedzy autorki niniejszego opracowania w Polsce nie prowadzono szerszych badań kultury zarządzania firm innowacyjnych. Problem był jednak zauważalny przy okazji badania czynników wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw oraz w publikowanych rankingach jak np. Listy 500 najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw (Baczko2012:236-316). Zdaniem większości zainteresowanych tematem osób polskie firmy innowacyjne wśród innych przedsiębiorstw, z jednej strony, wyróżnia wyższy niż przeciętny poziom zarządzania, ale z drugiej strony kultura zarządzania wymaga większego zaangażowania zarówno ze strony kierownictwa jak i zatrudnionych w nich pracowników.

Wysoki poziom kultury zarządzania cechuje firmy, które trafiły na pierwsze miejsce w dorocznych rankingach firm i odniosły sukces w innowacyjności. Na ten sukces najczęściej składają się nie tylko doskonałość wprowadzanych na rynek innowacji, ale także umiejętności przywódcze menedżerów oraz kompetencje i współdziałanie kierowanych przez nich zespołów. Przykłady takich firm można znaleźć np. w rankingach miesięcznika Forbes tzw. Diamenty Forbes'a. Wśród czołowych firm innowacyjnych wyróżniono

Comarch specjalizujący się w produkowaniu technologii informatycznych-firmę która pod kierownictwem prof. Janusza Filipiaka staje się firmą globalną. Innym przykładem korporacji o zasięgu globalnym jest Asseco- projektuje systemy informatyczne, działa 54 krajach i ma szansę stać się piątym producentem oprogramowania w Europie-przewodzi jej Adam Góral (Forbes 2016: 19-24). Kolejnym przykładem firmy o wzrastającej pozycji na rynku światowym, budującej własną kulturę zarządzania jest CD Project, producent *Wiedźmina* i innych gier komputerowych. Założyciele spółki zbudowali młody zespół składający się w 80 proc. z osób z wyższym wykształceniem tworzący nowe produkty w oparciu o własny kapitał intelektualny (Forbes 2016; Rzeczpospolita 2017).

Firmy informatyczne należą do ścisłej czołówki firm innowacyjnych w Polsce. Na ich sukces składają się zarówno wysokie kompetencje polskich informatyków współpracujących z nimi zespołów jak i większa niż w innych dziedzinach otwartość na zagranicę wynikająca z sieciowego charakteru branży. Interesujące są także firmy innowacyjne działające w innych dziedzinach np. M. Marczevska badała przedsiębiorstwa polskie i włoskie tworzące eko-innowacje, zwracając uwagę na rolę liderów i ich współdziałanie z pracownikami w budowaniu konkurencyjności firmy (Marczevska 2016). Podobnie wyróżniają się przedsiębiorstwa działające w biotechnologii. Do elementów ich kultury innowacyjności należy wprowadzić odpowiedzialność za bezpieczeństwo stosowanych technologii i wytwarzanych produktów.

Podsumowanie

Jak wynika z przedstawionych rozważań kultura zarządzania w przedsiębiorstwie stanowi istotny czynnik rozwoju o wzrastającym znaczeniu. Na kulturę zarządzania składają się relacje pomiędzy podmiotami zarządzającymi i zarządzanymi, które decydują o strategicznej inteligencji firmy i jej zdolnościach konkurencyjnych. Szczególną rolę należy przypisać budowaniu kultury zarządzania w firmach innowacyjnych. Jej podstawowe wyznaczniki to otwartość na wiedzę i kreatywność oraz wartości i zachowania, które odnoszą się do wewnętrznych relacji zatrudnionych jak i współdziałania firmy z otoczeniem. Studnia nad kulturą zarządzania w firmach innowacyjnych wskazują, że w XXI wieku kultura ta zmieniała się w sposób istotny w wyniku postępu globalizacji i rozwoju technologicznego. Istotnymi czynnikami są tu: rozwój usieciowienia, otwarcie firmy na otoczenie zewnętrzne oraz wzrost strategicznej inteligencji firmy. W Polsce firmy innowacyjne stanowią niewielką część aktywnych przedsiębiorstw. Wyróżniają się jednak wysokim poziomem kultury zarządzania o czym świadczą wyniki działalności innowa-

cyjnej jak i relacje między liderami a pracownikami. Firmy te cechują otwarte relacje z biznesowym i społecznym otoczeniem. Istnieje zatem pilna potrzeba intensyfikacji działań dla zwiększenia liczby firm innowacyjnych w Polsce, czemu powinna towarzyszyć troska o wzmacnianie poziomu kultury innowacyjności oraz obudowanie kapitału społecznego w przedsiębiorstwach, regionie i kraju.

Bibliografia:

1. Analizy „Rzeczpospolitej”- 22.02.2017.
2. Baczko T. (red.), 2012, *Raport o innowacyjności gospodarki z Polski w 2011*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa.
3. Białoń L., A. Kamińska (red.),2014, *Uwarunkowania przekształceń małych i średnich przedsiębiorstw w firmy innowacyjne*, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie im. Prof. Leszka J. Krzyżanowskiego, Warszawa.
4. Deschamps Ph., 2014, *Liderzy innowacyjności*, Wolters-Kluwer business, Warszawa.
5. *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*,2008, SGH, Warszawa.
6. Fazlagić J., 2015, *Kreatywni w biznesie*, Poltext, Warszawa.
7. Filipiak J., 2016, *Polakom się chce, to nasz siła*, „Forbes”, 04.
8. Jankowski W.B., 2017, *Kultura innowacyjności*, „Harward Business Review Polska”, Internet, [pobrano luty 2017].
9. Jasiński A. H., 2014, *Innowacyjność, strategie, wyzwania*, Placet, Warszawa.
10. Jasiński A.H., 1992, *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, KiW, Warszawa.
11. Kamińska A., (red.), 2014, *Innowacyjność, uwarunkowania, strategie, wyzwania*, Placet, Warszawa.
12. Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyń- Bunkowska M., Moczala A., 2014, *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa.
13. Kołodko G., 2008, *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
14. Kołodko G., 2013, *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
15. Kornaszewski P., Kwalik F., 2016, *Wielka zmiana warty w polskiej informatyce*, „Forbes”, 04.
16. Krawiec F., 2010, *Kultura biznesu firmy*, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Warszawa.

17. Kotowicz-Jawor J.(red.), 2016, *Innowacyjność polskiej gospodarki w przejściowej fazie rozwoju*, INE PAN, Warszawa.
18. Lafley A. G., Charan R., 2010, *Zmiana reguł gry w biznesie*, MT Business, Warszawa.
19. Marczevska M., 2016, *Źródła i mechanizmy powstawania ekoinnowacji w przedsiębiorstwach dostawcach technologii środowiskowych*, Difin, Warszawa.
20. Mączyńska E., 2016, *Egzogenne, cywilizacyjne i ustrojowe uwarunkowania innowacyjnego rozwoju polskiej gospodarki* [w:] J. Kotowicz-Jawor (red.), *Innowacyjność polskiej gospodarki w przejściowej fazie rozwoju*, INE PAN, Warszawa.
21. *Orły dla najlepszych*, 2016, „Rzeczpospolita”, 29. 04.
22. Penc J., 2005, *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa.
23. Roszkowska-Menkes M. 2015, *Otwarte innowacje w poszukiwaniu równowagi*, SGH, Warszawa.
24. Schmidt E., Rosenberg J., Eeagle A., 2016, *Jak działa Google*, Insignis Media, Kraków.
25. Simon H., Dietl M., 2009, *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku*, Difin, Warszawa.
26. Sitko-Latek A., 2016, *Złożoność kultury organizacyjnej w perspektywie międzynarodowej*, „Dyskusje o zarządzaniu”, nr 8.
27. Sopińska A., 2017, *Otwarte Innowacje bazujące na mądrości „tłumu”- podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, Wikipedia zdf.wzr.pl/pim[pobrano 9.02.2017].
28. Sosnowska A., Łobejsko S., Kłopotek A., 2000, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa.
29. Sosnowska A., 2016, *W poszukiwaniu nowych modeli kultury zarządzania w XXI wieku*, „Dyskusje o zarządzaniu”, nr 8.
30. Szymański W., 2007, *Czy globalizacja musi być irracjonalna*, SGH, Warszawa.
31. Trompenaars F., 2010, *Kultura innowacji*, Of. Wyd. Wolters-Kluwer business, Warszawa.
32. *Warunki zdynamizowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych* Poznańska K. Sudoł S. (red.), *Warunki zdynamizowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych* 2016, Raport z realizacji grantu, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie im. Prof. Leszka J. Krzyżanowskiego, Warszawa.
33. Wells J. R., 2014, *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*, Rebis, Poznań.

34. Weresa M.A., 2014, *Polityka innowacyjna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
35. Zbiegień-Maciąg L., 2013, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa.

The Culture of Management in an Innovation Company

Summary

The innovative culture of management is based on the high level of innovative awareness and it contributes to the achievement of positive results in business. The objective of the paper is to identify the factors and mechanisms shaping the culture of management, with the emphasis on innovative companies in Poland. It discusses the model of management culture in an innovative company and its contemporary conditions. The importance of networking technology and the Internet to the development of an open innovation model has been noted. A few companies with a high innovation culture have also been mentioned.

Key words: culture of management, innovative culture, innovative company, factors shaping the culture of management.

Aleksandra Czerniawska

absolwentka Politechniki Częstochowskiej

Wydział Zarządzania

e-mail: Aleksandra.Czerniawska@poczta.pl

Kultury organizacyjne jako przejaw kultur narodowych w zarządzaniu organizacjami – problemy odpowiedzialności menedżerów

Abstrakt

Gwarancją poprawnego funkcjonowania organizacji na rynku, jest trafnie przygotowana strategia, uwzględniająca niezbędne czynniki oraz zasoby. Nie jest jednak tak oczywiste, że przygotowując tę strategię oraz realizując jej cele menedżerowie są świadomi znaczenia kultury i ważności roli, jaką odgrywa ona w funkcjonowaniu firmy. Powszechnie spotykamy się z określeniem kultura organizacyjna, czy jednak wiemy o niej dostatecznie dużo? Celem artykułu jest pokazanie, jak bardzo ważna w świadomości menedżerów jest znajomość tematyki kultur narodowych i organizacyjnych oraz zobrazowanie, jak można ułatwić zarządzanie w organizacji wykorzystując wiedzę o kulturach. Cel artykułu zostanie osiągnięty dzięki przybliżeniu tematu w oparciu o literaturę podmiotu, założeń teoretycznych popartych przykładami, jak również poprzez przedstawienie wyników przeprowadzonych badań. Ponadto w artykule poruszono problematykę wpływu kultur narodowych na kultury organizacyjne, co ma szczególne znaczenie dla funkcjonowania organizacji zróżnicowanych kulturowo.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, kultura narodowa, zarządzanie, menedżer.

Wprowadzenie

Dynamiczny postęp gospodarczy wpływa na politykę funkcjonowania organizacji, które nieustannie starają się dostosować swoje modele zarządzania do zmiennych warunków otoczenia. Modyfikacja twardych, wymiernych wskaźników w działalności organizacji nie jest już wystarczająca. Zdarza się jeszcze, że problematyka wpływu kultury na organizację jest marginalizowana. A kultura znacząco determinuje funkcjonowanie i efektywność organizacji. Dlatego też niezwykle istotnym wydaje się posiadanie wiedzy

o znaczeniu kultur organizacyjnych, jak i jej wykorzystanie przez menedżerów współczesnych firm. Kultura jest zjawiskiem społecznym, a kultury organizacyjne – pomimo postępującej globalizacji – ciągle powiązane są z kulturami narodowymi. Oznacza to, że składowe kultur narodowych, ich wartości, normy, zwyczaje przenikają do organizacji wraz z zatrudnianymi w niej pracownikami. W niniejszym artykule przedstawiono znaczenie i wpływ na organizacje zarówno kultur narodowych, jak i kultur organizacyjnych. Odpowiedzialność za funkcjonowanie i rozwój organizacji spoczywa na menedżerach. Ze względu na bliski kontakt z pracownikami, do menedżerów wszystkich szczebli zarządzania należy posiadanie wiedzy, jak istotne znaczenie ma kultura organizacyjna dla ich firm. Te firmy współtworzą również ludzie.

1. Wpływ kultur narodowych na organizacje

Aspekt zagadnień kulturowych, w tym kultur narodowych, czy kultur organizacyjnych jest obszarem zainteresowań wielu badaczy (Hofstede, Trompenaars, Harrison i Handy, Deal i Kennedy, czy Cameron i Quinn i innych) i opisany został w wielu różnorodnych publikacjach. Nie jest jednak tak samo oczywistym fakt, że istota i znaczenie tychże kultur są na tyle silnie zakorzenione w świadomości osób zarządzających współczesnymi firmami, aby w sposób intencjonalny, wykorzystując (miedzy innymi) tę wiedzę kreowały one strategię i działania w oparciu o specyfikę kultury, podejmując się wcześniej jej diagnozy.

Cameron i Quinn zwracają uwagę na fakt, iż koncepcjami kultury organizacyjnej zajmowano się w naukach w antropologii, jak i socjologii. Jednocześnie rozwinęły się również dwa różne podejścia do kultury: funkcjonalne i semiotyczne. Podejście funkcjonalne zakłada, że kultura jest pochodną wspólnych zachowań. Zgodnie z podejściem semiotycznym - kultura istnieje w indywidualnych interpretacjach i poznaniu. Koncepcja kultury wywodząca się z antropologii mówi o tym, że organizacje są kulturami, z kolei koncepcja kultury w ujęciu socjologicznym uznaje, że to organizacje mają kulturę. Jest to główne założenie podejścia funkcjonalnego. Z kolei głównym założeniem podejścia semiotycznego w koncepcji antropologicznej jest twierdzenie, że kultura jest tym, co istnieje, natomiast w koncepcji socjologicznej kultura pomaga zrozumieć rzeczywistość (Cameron, Quinn 2015). Fakt tych odmiennych podejść nie stanowi bariery do prowadzenia badań nad kulturą w organizacjach. Również w aspekcie podejmowania prób jej drobnych modyfikacji, czy też diametralnych zmian.

Możliwość wpływania na kulturę organizacyjną tym bardziej jest uzasadniona, gdyby na zagadnienie spojrzeć zgodnie z definicją: (...) *kultura organizacyjna jest niczym umysł organizacji. Tak jak umysł człowieka jest tworem znacznie bogatszym i bardziej złożonym niż ludzki mózg, taka kultura organizacyjna to znacznie więcej niż świat zachowań organizacyjnych. To również postawy pracowników, sposób rozumienia organizacji, jej otoczenia, a także własnej podmiotowości- nadawania znaczeń poszczególnym składnikom rzeczywistości, w tym również własnym działaniom* (Panasiewicz 2013: 7).

Organizacje mają wpływ zarówno na postawy pracowników, jak i na ich sposoby działania w miejscu pracy. Zatem nawiązując do powyższego określenia definicyjnego i uwzględniając fakt, iż kultura organizacyjna to także postawy i działania osób ją kształtujących, zasadnym staje się stwierdzenie, że osoby zarządzające organizacjami mogą wspierać realizację strategii. Takiej możliwości sprzyja dobór i wdrożenie adekwatnej kultury organizacyjnej. Często działanie takie wiąże się ze zmianą obecnego stanu. Ł. Sułkowski wskazuje na istotę rozróżnień w klasyfikowaniu kultur organizacyjnych na dwa podejścia: zewnętrzne i wewnętrzne. Przy podejściu zewnętrznym zakłada się, iż właściwości otoczenia zewnętrznego organizacji silnie wpływają na kulturę organizacyjną. Otoczenie zewnętrzne w tym przypadku to społeczeństwo danego kraju. W takiej sytuacji istnieje możliwość transferu kultury od społeczeństwa, narodu do organizacji. W przypadku podejścia wewnętrznego można założyć, iż kultura powstaje w samych organizacjach i jest ona w pewien sposób zindywidualizowana dla każdej z nich. W tych organizacjach powstaje ich tożsamość kulturowa (Sułkowski 2002).

Przyglądając się bliżej podejściu zewnętrznemu wskazanemu przez Ł. Sułkowskiego głównie w zakresie transmisji kultury od społeczeństwa do organizacji należy bezwzględnie poznać jakie elementy i w jakim stopniu są charakterystyczne dla danych narodów. Problematyka znajomości kultur narodowych i ich wpływu na organizacje dotyczy wszystkich menedżerów poczynając od tych, którzy kształtują strategię organizacji, jak i tych, którzy na co dzień zarządzają podległymi im zespołami. Zarządzający organizacjami w szczególności powinni być wyczuleni na wpływ zinternalizowanych wzorców postępowania podległych sobie pracowników – co w dużym stopniu jest związane ze specyfiką poszczególnych kultur narodowych. Wiedza ta okazuje się przydatna zarówno w organizacjach międzynarodowych jak i krajowych. Inną kwestią pozostaje zasadność kształtowania takiej wiedzy wśród samych pracowników.

Badaniom kultur narodowych poświęcił się między innymi Geert Hofstede, który w latach 70 tych ubiegłego wieku zebrał informacje w ponad 50 krajach. Swoje badania prowadził wśród kadry menedżerskiej w krajowych przedstawicielstwach międzynarodowej korporacji IBM (Hofstede, Hofstede, Minkow 2011). Można przypuszczać, że inspiracją do podjęcia tych badań były między innymi wyniki badań dotyczących kultur narodowych, a które to badania przeprowadzili w 1954 roku dwaj Amerykanie A. Inkeles (socjolog) oraz D. Levinson (psycholog). Zdefiniowane obszary obrazujące kultury narodowe, które Inkeles i Levinson w wyniku zebranych danych uznali za charakteryzujące i jednocześnie uniwersalne to: (...) *postawa (stosunek wobec władzy); koncepcja jednostki a zwłaszcza koncepcja relacji między jednostką a społeczeństwem oraz koncepcja męskości i kobiecości; sposoby rozwiązywania konfliktów z uwzględnieniem kontroli agresji i wyrażania uczuć* (Hofstede, Hofstede, Minkow 2011: 45). Wyniki wspomnianych wcześniej badań, przeprowadzonych przez Hofstede w latach 70, na grupie pracowników IBM, okazały się *zaskakująco zbieżne z przewidywaniami Inkelesa i Levinsona sprzed dwudziestu lat* (Ibidem: 46). Wiążąc wyniki swoich badań z wynikami badań Inkelesa i Levinsona, Hofstede zdefiniował cztery wymiary kultury: *dystans władzy (od małego do dużego); kolektywizm i indywidualizm; kobiecość i męskość; unikanie niepewności (od słabego do silnego)* (Ibidem). Istotnym w badaniach prowadzonych przez Hofstede było oparcie wyników wraz z ich klasyfikacją do właściwych wymiarów. Wymiary kultury Hofstede traktuje jako konkretne i wymierne obszary, jednocześnie zapewniające możliwości porównawcze kultur między sobą (Ibidem).

Badania nad kulturami narodowymi, jakimi zajmował się Gert Hofstede stały się na tyle popularne, że z czasem, problematyką tą zainteresowali się również inni badacze. Badania, które kierowano do innych kategorii respondentów realizowane były przy wykorzystaniu kwestionariusza VSM (*Values Survey Module*)¹. Wyniki pozwoliły potwierdzić występowanie czterech wymiarów kultury: dystans władzy, indywidualizm i kolektywizm, męskość i kobiecość, unikanie niepewności, co zostało wskazane wcześniej przez Hofstede (Komor i Schuman 2015).

Problematyki kultur narodowych w swych badaniach dotykał również Trompenaars, koncentrując się na trzech kategoriach: stosunek do lu-

¹ VSM (*values survey modules*)- moduł ankiety wartości- standardowy zestaw pytań dostępny dla badaczy, którzy chcą w swoich badaniach zamieścić replikację badań nad kulturami narodowymi Hofstede

dzi, stosunek do czasu i stosunek do otoczenia. Do zbadania kategorii stosunek do ludzi Trompenaars wybrał (...) *pięć alternatyw sposobu działania zaproponowanych przez Parsonsa: uniwersalizm- partykularyzm; indywidualizm- kolektywizm; powściągliwość- emocjonalność; wycinkowość- całościowość; osiąganie statusu-przypisywanie statusu* (Trompenaars i Hampden-Turner 2002: 22-23).

Uwzględniając sugerowane przez Ł. Sułkowskiego podejście zewnętrzne przy klasyfikowaniu kultur organizacyjnych przede wszystkim w kontekście wpływu kultury społeczeństwa na kulturę organizacyjną, podczas diagnozy kultury i prób podjęcia jej zmiany w organizacji powinno się uwzględniać wyniki prac nad kulturami narodowymi. Problematyka dotyczy w sposób szczególny organizacji międzynarodowych, gdzie przeniesienie na wprost rozwiązań organizacyjnych (a te są elementem kultury) obowiązujących w danym państwie, może nie przyjąć się w innym kraju. Bardzo dobrym przykładem (jednym z wielu), popartym jednocześnie wynikami badań posłużył się G Hofstede w swojej książce „Kultury i Organizacje”, zderzając ze sobą amerykańskie i holenderskie społeczeństwa. Obie kultury w wymiarze indywidualizmu: Stany Zjednoczone (wskaźnik Individualism- IDV 91) Holandia (wskaźnik Individualism IDV 80)² są do siebie zbliżone. Podobnie jeśli spojrzeć na wymiar dystansu władzy, gdzie Stany Zjednoczone (wskaźnik Power Distance PDI 40), Holandia (wskaźnik Power Distance PDI 38)³. Oba kraje natomiast znacznie różnią się w wymiarach męskości, gdzie charakterystycznymi są zachowania asertywne i kobiecości opisywanej jako wymiar przejawiający się w zachowaniach bardziej pokornych i skromnych (Hofstede, Hofstede, Minkow 2011). Swój przykład Hofstede oparł o własne doświadczenie z rozmowy kwalifikacyjnej, jaką bez sukcesu odbył przed laty w pewnej amerykańskiej firmie. Hofstede wskazuje na dwie zasadnicze różnice pomiędzy Amerykanami a Holendrami. *Z perspektywy holenderskiej amerykańscy aplikanci zawsze przeceniają swoje możliwości.(...) w czasie rozmowy (przyp.aut: interview) starają się zachować asertywnie i deklarują rzeczy, o których już na wstępie wiadomo, że trudno będzie się z nich wywiązać(...). W oczach Amerykanów holenderscy aplikanci nie umieją się sprzedać. Piszą skromne życiorysy (...) nie przechwalają się i nie składają obietnic, jeśli nie są absolutnie pewni, że mogą je spełnić*” (Hofstede, Hofstede, Minkow 2011: 146).

² Wskaźnik IDV bliżej wartości 0 charakteryzuje kraje bardziej kolektywistyczne, bliżej wartości 100 charakteryzuje kraje bardziej indywidualistyczne.

³ Wskaźnik PDI bliżej wartości 0 charakteryzuje kraje o mniejszym dystansie władzy, bliżej wartości 100 charakteryzuje kraje większym dystansie władzy.

Hofstede niezwykle trafnie puentuje skutki takich nieporozumień (...) w tej sytuacji, gdy dojdzie do zetknięcia tych dwóch kultur, łatwo o nieporozumienia. Dla niedoświadczonego w tej materii amerykańskiego pracodawcy niewtajemniczony holenderski aplikant będzie się jawił jako niezbyt rozgarnięty. Typowy Amerykanin robi zaś na niedoświadczonym holenderskim pracodawcy wrażenie bufona i zarozumialca (Ibidem). To dobry przykład, który potwierdza fakt, że znajomość istoty funkcji zewnętrznej kultury organizacyjnej wskazanej przez Ł. Sułkowskiego jest nie bez znaczenia. W przypadku doświadczonym i opisanym przez Hofstede widać, jak różnice narodowe w wymiarze męskości i kobiecości przekładają się odmiennie na podejście firmy amerykańskiej i holenderskiej w zakresie oceny kandydatów do pracy.

W Tabeli 1 przedstawiono wyniki badań Hofstede nad wymiarem męskości i kobiecości, uwzględniając wyniki dla Stanów Zjednoczonych i Holandii.

Tabela 1

Wskaźniki męskości (MAS)⁴ obliczone na podstawie analizy czynnikowej 14 składowych z bazy danych IBM i ich rozszerzeń

Europa Północna i Północno Zachodnia, Europa anglosaska	Wskaźnik MAS
Austria	79
Szwajcaria (niem.)	72
Irlandia	68
Niemcy	66
Wielka Brytania	66
Stany Zjednoczone	62
Australia	61
Belgia (fr.)	60
Nowa Zelandia	58
Szwajcaria (fr.)	58
Kanada (cała)	52
Luksemburg	50
Kanada (Quebec)	45

⁴ MAS (Masculine)- wskaźnik męskości. Hofstede przeprowadził dla krajów z bazy IBM analizę czynnikową odpowiedzi na 14 pytań o cele pracy, uzyskując położenie danego kraju na skali wymiaru (wartości czynnikowe). Wskaźnik MAS bliżej wartości 0 charakteryzuje kraje, które posiadają cechy bardziej kobiece, MAS bliżej wartości 100 charakteryzuje kraje, którym przypisuje się bardziej cechy męskości.

Belgia (Niderl.)	43
Finlandia	26
Dania	16
Holandia	14
Norwegia	8
Szwecja	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hofstede, Hofstede, Minkow 2011: 150)

Analizując dane wynikające z badań przeprowadzonych przez Hofstede, jak wynika z tabeli 1 można zauważyć, jaka spora różnica w wymiarze męskość- kobiecość, istnieje pomiędzy Stanami Zjednoczonymi (wskaźnik MAS 62) a Holandią (wskaźnik MAS 14). Społeczeństwo amerykańskie posiada zdecydowanie więcej cech przypisywanych wymiarowi męskości, aniżeli kobiecości. I odwrotnie. Przytoczone powyżej doświadczenie Hofstede, z rozmowy kwalifikacyjnej, jaką odbył w amerykańskiej firmie, poparte jednocześnie wynikami badań wymiarów kultury narodowej występujących w danym kraju, bardzo wyraźnie wskazuje, że stosowanie takich samych rozwiązań organizacyjnych sprawdzających się w danym kraju, może nie mieć zastosowania się w innym.

Za kolejny przykład, który potwierdza, jak ważna w zarządzaniu organizacjami jest znajomość różnic kulturowych posłużyć może badanie, które przeprowadził A. Laurent z INSEAD⁵. Badanie to opisali Hampden-Turner i Trompenaars w swojej książce „Siedem kultur kapitalizmu”. Badanie zostało przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych i Północno Zachodniej Europie, a na postawione w badaniu tezy, odpowiedzi udzielali menedżerowie różnych krajów, którzy zostali poproszeni o udział w badaniu (Hampden-Turner Trompenaars 2012). W tabeli 2 przytoczony został przykład wyników dla jednej z wybranych tez, postawionych w badaniu.

⁵ INSEAD- jedna z największych prywatnych szkół zarządzania i biznesu na świecie. Posiada trzy kampusy: we Francji, w Singapurze oraz w ZEA.

Tabela 2

Wyniki udzielonych odpowiedzi do postawionej tezy

Teza	Państwo	Wynik
Najważniejsze jest, żeby menedżer znał dokładne odpowiedzi na większość pytań o pracę, które mogą zadać mu podwładni (akceptacja tezy, proc.)	Włochy	66
	Francja	53
	Niemcy	46
	Belgia	44
	Szwajcaria	38
	Wielka Brytania	27
	Dania	23
	Stany Zjednoczone	18
	Szwecja	10

Źródło: Hampden-Turner i Trompenaars 2012: 369

Jak widać z przedstawionych powyżej wyników, zarówno w Niemczech (akceptacja tezy 46 proc.) jak i Belgii (akceptacja tezy 44 proc.) ocena menedżerów jako osób posiadających wiedzę, wspierających pracowników w zakresie merytorycznym w ich codziennej pracy, jest bardzo podobna. Problematiczna natomiast mogłaby się stać, próba implementacji do organizacji szwedzkiej (akceptacja tezy 10 proc.) podejścia Włochów (akceptacja tezy 66 proc.) do tego problemu. Wzajemne niezrozumienie roli menedżera w tym zakresie prowadzić by mogło do konfliktów, a w efekcie do frustracji zarówno pracowników jak i samych menedżerów. Również projektowanie programów rozwojowych menedżerów (pod kątem roli menedżera we Włoszech) nie byłoby adekwatne do właściwego kierunku kulturowego organizacji szwedzkiej.

Przytoczone wcześniej dwa przykłady dotyczą konkretnej sytuacji z życia organizacji (doświadczenie i badania Hofstede) oraz udzielonych odpowiedzi na konkretnie postawioną tezę (badanie A. Laurent). Wyniki tych badań ukazują zasadnicze różnice w podejściu do stosowanych rozwiązań organizacyjnych w poszczególnych krajach. Aby spojrzeć na tę problematykę nieco bardziej ogólniej można posłużyć się wskazaniem wyników badań dla wybranego ale wspólnego zarówno dla Hofstede, jak i Trompenaarsa wymiaru kultury narodowej. Przykład ten równie dobrze obrazuje istotę znajomości kultur narodowych i możliwości ich wpływu na kultury organizacyjne, jak wskazywał Ł. Sułkowski definiując to zjawisko jako element podejścia zewnętrznego przy klasyfikowaniu kultur organizacyjnych (Sułkowski 2002). Ten wspólny, przykładowy wymiar, to indywidualizm i kolektywizm. Indywidualizm charakteryzuje narody, gdzie istnieje duża koncentracja

cja człowieka na samego siebie. To społeczeństwa, w których dobro jednostki jest dla niej dużo ważniejsze, aniżeli dobro całej grupy, a działania jakie podejmuje służą zaspokojeniu w pierwszej kolejności własnych potrzeb i potrzeb najbliższej rodziny (Hofstede, Hofstede, Minkow 2011). Kolektywizm z kolei to kultura, w której jednostka skoncentrowana jest bardziej na dobru wspólnoty, aniżeli na swoim, a sama kultura kolektywistyczna może kojarzyć się ze społeczeństwem bardziej tradycyjnym (Trompenaars, Hampden-Turner 2002). Aby zobrazować różnice pomiędzy krajami w wymiarze indywidualizm i kolektywizm, w tabeli 3 przedstawione zostały wyniki badań prowadzonych przez Hofstede dotyczące wskaźnika indywidualizmu (IDV)⁶, jak również Trompenaarsa (metodą dylematów).⁷

Tabela 3

Wskaźniki indywidualizmu (IDV) obliczone na podstawie analizy czynnikowej 14 składowych z bazy danych IBM i ich rozszerzeń

Wybrane kraje	Wskaźnik IDV
Stany Zjednoczone	91
Australia	90
Wielka Brytania	89
Kanada (cała)	80
Holandia	80
Włochy	76
Dania	74
Francja	72
Niemcy	69
Finlandia	63
Izrael	54
Indie	48
Japonia	46
Rosja	39
Kraje arabskie	38

⁶ IDV (Individualism) wskaźnik indywidualizmu. Hofstede przeprowadził dla krajów z bazy IBM analizę czynnikową stosując procedurę statystyczną, dzięki której automatycznie otrzymano położenie danego kraju na skali wymiaru.

⁷ Dylemat brzmiał: Indywidualizm, a Kolektywizm „Czy ważniejsze jest skupianie się na prawach, postawach i zdolnościach jednostek (jak również na ich motywowaniu i nagradzaniu), czy też więcej uwagi należy poświęcić awansowi całych społeczności, którym wszyscy ich członkowie mają obowiązek służyć?” Dylemat zmierzono zadając i uzyskując odpowiedzi na pytanie: „Czy jakość życia poprawia się dzięki większej wolności, czy też dzięki większej trosce o potrzeby pobratymców?”.

Meksyk	30
Chiny	20
Singapur	20
Indonezja	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hofstede, Hofstede Minkow 2011: 105)

Podane w tabeli nr 3 i 4 przykłady państw, w których dominującym jest wymiar indywidualizmu są relatywnie zbieżne. Nieco upraszczając- społeczeństwa bardziej indywidualistyczne, to kraje anglosaskie oraz europejskie. Na przeciwnym biegunie z kolei, miejsca zajmują kraje Azji Wschodniej i Południowo Wschodniej, którym dużo bliżej do kolektywizmu.

Tabela 4

Wynik udzielonych odpowiedzi do postawionego pytania

Pytanie	Państwo	Wynik
„Czy jakość życia poprawia się dzięki większej wolności, czy też dzięki większej trosce o potrzeby pobratymców?”. Indywidualizm (proc. respondentów opowiadających się za wolnością jednostki)	Izrael	89
	Kanada	71
	Stany Zjednoczone	69
	Dania	67
	Holandia	65
	Finlandia	64
	Australia	63
	Wielka Brytania	61
	Rosja	60
	Niemcy	53
	Włochy	52
	Indonezja	44
	Singapur	42
	Chiny	41
	Francja	41
	Japonia	39
	Indie	37
	Meksyk	32
	Egipt	32

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Trompenaars, Hampden- Turner 2005: 93)

Znajomość różnic międzykulturowych ma duże znaczenie zarówno w kształtowaniu kultury organizacyjnej oraz jej polityki wewnętrznej firmy wraz z jej wartościami. Wiedza ta niezwykle istotna staje się również pod-

czas spotkań biznesowych z kontrahentami, partnerami, klientami innych organizacji również z innych krajów. Uwzględnianie różnic w preferencjach społeczeństw w międzynarodowych kontaktach biznesowych jest ważnym elementem. Dla potwierdzenia warto poznać odpowiedź na następujące pytanie: jak wygląda podejście negocjacyjne występujące w organizacjach, w zależności od specyfiki danego społeczeństwa, w kontekście wymiarów indywidualizm vs kolektywizm? *W kulturach kolektywistycznych występuje nacisk na trwałość kontaktów i wolne tempo negocjacji. (...) (przyp. aut.: negocjatorzy) są także zainteresowani rezultatem drugiej strony. W kulturach indywidualistycznych występuje małe zainteresowanie rezultatem drugiej strony, (...) a tempo negocjacji jest tam szybkie* (Subocz 2012: 46). To dobry przykład, który potwierdza zasadność łączenia wiedzy o kulturach narodowych w aspekcie firm posiadających swoje filie w różnych krajach na różnych kontynentach.

Podane w tej części artykułu przykłady są jedynie wybranym elementem problematyki istoty znajomości kultur narodowych, w szczególności w organizacjach zróżnicowanych kulturowo. Bardzo istotne znaczenie ma funkcja zewnętrzna kultury organizacyjnej, wskazująca na możliwość przenikania kultury od społeczeństwa do organizacji. I w tym kontekście szeroka wiedza o kulturach, preferencjach, zwyczajach poszczególnych narodów i jej właściwe wykorzystanie mogą przynieść wymierne rezultaty w procesie kreowania, wdrażania i zarządzania kulturą organizacyjną. (...) *XXI wiek jest wiekiem wielokulturowości, dialogu i ścierania się różnych kultur przy jednoczesnej konieczności współistnienia w ramach społeczeństwa danego kraju* (Juchnowicz, Janowska 2009: 65). A świadomość tego faktu u współczesnych menedżerów powinna być wysoce rozwinięta. Poznanie aspektów kulturowych oraz preferencji poszczególnych społeczeństw, stanowi niezwykle istotny element dla diagnozy i modyfikacji kultur organizacyjnych zarówno w organizacjach międzynarodowych jak i w takim samym stopniu ważności, w każdej innej organizacji danego kraju. Wiedza ta nie pozostaje jednak jedyną. Dynamiczne otoczenie zewnętrzne organizacji, skłania je do funkcjonowania w nieustannym procesie zmian, modyfikacji, korekt, pozwalających na osiąganie wysokiej efektywności, a czasem po prostu do utrzymania się na rynku. *Wysiłki na rzecz zwiększenia efektywności, polegające na stosowaniu rozmaitych instrumentów i technik oraz energicznym wdrażaniu strategii zmian, często idą na marne, jeśli kultura organizacji- system wartości, sposób myślenia, styl zarządzania, paradygmaty i podejście do kwestii rozwiązywania problemów- pozostaje taka sama* (Cameron, Quinn 2015: 25). Aby zrozumieć stan obecny danej orga-

nizacji w kontekście kulturowym, należy organizację zdiagnozować. Dopiero wówczas dokonać analizy wyników, zderzyć z otoczeniem zewnętrznym oraz wewnętrznym znaleźć optymalne rozwiązanie adekwatne do potrzeb danej konkretnej organizacji i podjąć się implementacji rozwiązań.

2. Wybrane typologie kultur organizacyjnych w świetle badań

W literaturze przedmiotu istnieje wiele badań nad kulturami organizacyjnymi. Równocześnie powstało sporo teorii, co do których nie zawsze badacze są zgodni. Aby spowodować łatwiejsze zrozumienie wyników procesu badawczego, za istotne uznano wypracowanie typologii kultur organizacyjnych. Poniżej, w tabeli 5 przedstawiono wybrane typologie kultur organizacyjnych.

Tabela 5

Wybrane typologie kultur organizacyjnych

Autor	Typologia kultury
Hofstede	Kultura o orientacji na stabilizację i bezpieczeństwo Kultura o orientacji na strukturę i rutynowe procedury Kultura nastawiona na wspieranie inicjatyw jednostek i małych grup Kultura zorientowana na realizację zadań
Trompenaars	Kultura rodziny Kultura wieży Eiffla Kultura pocisk sterowany Kultura inkubator
Harrison Handy	Kultura władzy Kultura ról Kultura zadań Kultura zorientowana na osobę
Deal Kennedy	Kultura „twardzieli i macho” Kultura „pracuj ciężko i baw się do upadłego” Kultura „rzuć na szalę całą firmę” Kultura procesu
Cameron Quinn	Kultura hierarchii (kontroli) Kultura rynku (rywalizacja) Kultura klanu (współpraca) Kultura adhokracji (tworzenie)

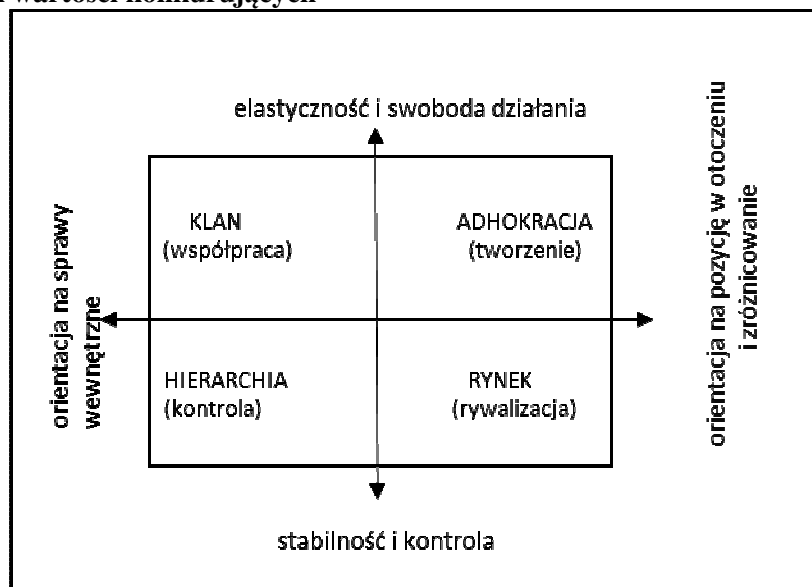
Źródło: opracowanie własne

Wypracowanie typologii kultur organizacyjnych pozwala opisać kulturę organizacyjną występującą w danej organizacji i ułatwia porównanie jej z modelami teoretycznymi. Jednocześnie diagnoza kultury organizacyjnej może być realizowana poprzez użycie szybkich i zobiektyzowanych narzędzi badawczych np. kwestionariuszy ankiet (Panasiewicz 2013: 42). Usystematyzowana w taki sposób problematyka kultury organizacyjnej może ułatwić menedżerom zarządzającym przedsiębiorstwami, pozyskanie wiedzy na temat kultury organizacyjnej i kierunkowe jej wykorzystanie. Na potwierdzenie tej tezy w dalszej części tekstu przedstawiona zostanie przykładowa diagnoza kultury organizacyjnej przy wykorzystaniu typologii kultur wskazanych przez Camerona oraz Quinna, poparta badaniami przeprowadzonymi przez autorkę.

Na wstępie artykułu opisano dwa podejścia do kultury: podejście funkcjonalne oraz semiotyczne. Te podejścia odniesiono do dwóch koncepcji kultury: wywodzącej się z nauki antropologii oraz socjologii. Model wartości konkurujących (*Competing Values Framework*) wykorzystany przez Camerona i Quinna do diagnozy kultury organizacyjnej powstał w oparciu o definicję kultury wywodzącą się z tradycji socjologicznej i funkcjonalnej. Kluczowa funkcja modelu wartości konkurujących (*Competing Values Framework*) to identyfikacja wymiarów występujących w niemal wszystkich obszarach personalnych i działaniach organizacyjnych. Zastosowanie modelu wartości konkurujących pomaga odkryć powiązania i zależności, które funkcjonują w organizacji w zakresie przywództwa, szkoleń, kultury organizacyjnej, motywowania, podejmowaniu decyzji, procesów poznawczych itd. (Cameron Quinn DeGraff Thakor 2006: 7-8). Typ kultury organizacyjnej przy użyciu modelu wartości konkurujących określa się uwzględniając dwa wymiary: (1) wewnętrzny (sprawy wewnętrzne i integracja) i zewnętrzny (pozycja w otoczeniu i zróżnicowanie); (2) elastyczność i swoboda działania oraz stabilność i kontrola (Panasiewicz 2013: 48).

Rysunek 1

Model wartości konkurujących



Źródło: Cameron Quinn (2015: 44)

Kultura hierarchii (kontroli): charakteryzuje się wysokim stopniem sformalizowania i zhierarchizowania. Funkcjonuje w niej wiele procedur a spójność zapewniają regulaminy i sztywno opisane zasady. Organizacja w tej kulturze koncentruje się na sprawach wewnętrznych, a jej przywódcy są sprawnymi organizatorami oraz koordynatorami.

Kultura rynku (rywalizacja): jest silnie zorientowana na sprawy zewnętrzne oraz na kształtowanie swojej pozycji w otoczeniu. Przepisy funkcjonujące w tej kulturze mają wąskie specjalizacje, a decyzje są scentralizowane. Kierownictwo jest odpowiedzialne za dbanie o wydajność, wyniki i zyski, a sami przywódcy są twardzi i wymagający.

Kultura klanu (współpraca): ten rodzaj kultury jest zorientowany na sprawy wewnętrzne. Zamiast przepisów i procedur istotna jest bardziej praca zespołowa i zaangażowanie pracowników. Ważne są wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele. Głównym zadaniem kierownictwa jest delegowanie pracownikom uprawnień oraz kształtowanie wśród pracowników postaw zaangażowania i lojalności. Rolą przywódców jest opieka nad pracownikami, a oni sami postrzegani są jako mentorzy.

Kultura adhokracji (tworzenie): to połączenie elastyczności, swobody funkcjonowania z zorientowaniem na otoczenie zewnętrzne. Zgodnie z założeniami innowacje są gwarancją sukcesu. Cechą charakterystyczną jest

afirmacja zdolności przystosowywania się oraz elastyczności i kreatywności. Przywódcy są tu wizjonerami, ryzykantami oraz innowatorami. W organizacjach o tej kulturze często powoływane są zespoły robocze do realizacji danego przedsięwzięcia, a po jego realizacji zespoły te są rozwiązywane.

W oparciu o Model wartości konkurujących Cameron i Quinn opracowali kwestionariusz do oceny kultury organizacji- OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) (Cameron Quinn 2015: 40), który posłużył do przeprowadzenia badania przez autorkę. Kwestionariusz OCAI pozwala zdiagnozować, jaki stan obecny organizacji oraz określić, jaki zdaniem badanych powinien być. Jest to możliwe poprzez umiejscowienie w kwestionariuszu sposobu udzielenia odpowiedzi na zadawane pytania w dwóch wariantach: stan obecny oraz stan pożądany. Kwestionariusz OCAI składa się z sześciu głównych zagadnień: (1) Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji (2) Jaki jest styl przywództwa w organizacji (3) Jaki jest styl zarządzania pracownikami (4) Co zapewnia spójność organizacji (5) Na co kładzie się największy nacisk (6) Jakie są kryteria sukcesu w organizacji.

Badanie przeprowadzono w instytucji finansowej działającej na terenie całej Polski. Wybraną grupą badaną byli pracownicy zajmujący się bezpośrednio sprzedażą produktów finansowych. Celem przeprowadzonego badania była próba zdiagnozowania dominującego rodzaju kultury organizacyjnej tej organizacji w obszarze sprzedaży oraz porównanie stanu faktycznego do oczekiwań pracowników. Wyniki badań miały również podkreślić, jak bardzo ważnym jest poznanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa i jak konieczne jest zaangażowanie menedżerów w ten aspekt, aby móc świadomie wykorzystywać funkcję kultury organizacyjnej w kształtowaniu strategii i celów przedsiębiorstwa, o czym traktuje ten artykuł. W badaniu udział wzięło 31 pracowników sprzedaży, osiemnastu mężczyzn oraz trzynaście kobiet. Biorąc po uwagę realizację założenia badawczego, zastosowano dobór celowy próby. W badanej grupie dominowały osoby w przedziale wiekowym 31-40 lat (48,4 proc.) z wykształceniem wyższym (41,9 proc.) oraz ze stażem pracy w diagnozowanej firmie, w przedziale między 1 rokiem, a 5 lat (54,8 proc.). Wyniki badania kultury organizacyjnej stan obecny vs stan pożądany w poszczególnych obszarach kwestionariusza OCAI przedstawia tabela 7.

Tabela 7

Wyniki w poszczególnych obszarach kwestionariusza OCAI

Badane zagadnienie z kwestionariusza OCAI	Stan obecny (najwyższy wynik- średnia arytmetyczna)	Stan pożądany (najwyższy wynik- średnia arytmetyczna)
1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji	C (44,03)	C (31,29)
2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji	C (36,12)	A (28,22)
3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami	C (35,96)	A (31,45)
4. Co zapewnia spójność organizacji	C (31,45)	A (35,96)
5. Na co kładzie się największy nacisk	C (41,61)	A (34,83)
6. Jakie są kryteria sukcesu organizacji	C (42,58)	C (28,87)

legenda

A- kultura klanu

B- kultura adhokracji

C- kultura rynku

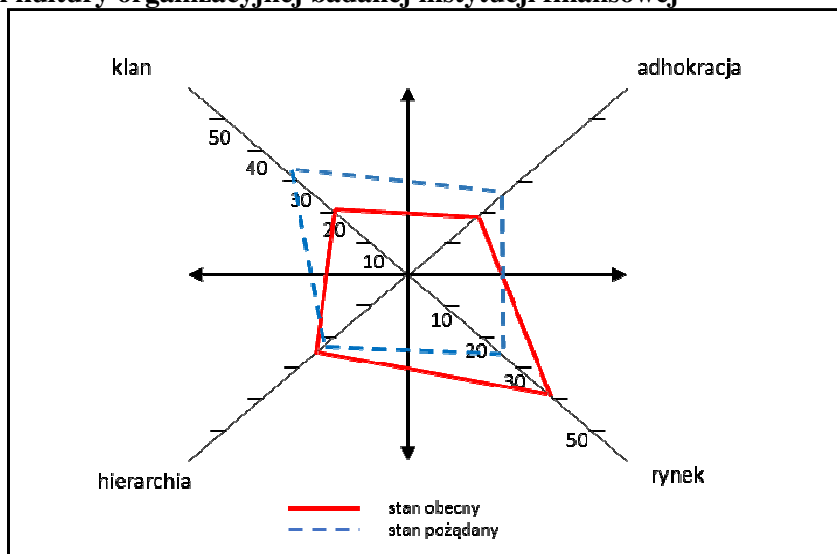
D- kultura hierarchii

Źródło: opracowanie własne

W powyższej tabeli wyniki odniesiono do każdego z 6 badanych kwestionariuszem OCAI obszarów. Rezultat pokazuje, że w każdym z 6 obszarów, jako stan obecny respondenci wskazali kulturę rynku. Wyniki stanu pożądanego ukazują oczekiwania pracowników ukierunkowane głównie na kulturę klanu. W przypadku zagadnienia (1) Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji oraz zagadnienia (6) Jakie są ogólne kryteria sukcesu organizacji, występuje zgodność. Dla badanej grupy kulturą obowiązującą i zarazem pożądaną jest kultura rynku zagadnienie (1) i (6). Ogólny wynik badania organizacji kwestionariuszem OCAI przedstawia rysunek 2. Ukazane na nim informacje przedstawiają kulturę organizacyjną w ujęciu stan obecny vs stan pożądany

Rysunek 2

Profil kultury organizacyjnej badanej instytucji finansowej



Źródło: opracowanie własne

Na podstawie udzielonych odpowiedzi przy wykorzystaniu kwestionariusza OCAI, zdiagnozowano, iż obecna kultura organizacyjna opisana została przez respondentów jako kultura rynku (średnia arytmetyczna 38,63). Dla tej organizacji zatem w obszarze sprzedaży, liczą się głównie wyniki i realizacja zadań. Pracownicy nastawieni są na realizację celów. Znaczenie ma konkurencyjność. Styl zarządzania w kulturze rynku, to promowanie rywalizacji. Cameron i Quinn podkreślają, iż w kulturze rynku spójność organizacji jest możliwa dzięki chęci zwyciężania (Cameron Quinn 2015). Badana grupa określiła, że kulturą pożądaną dla tej organizacji w obszarze sprzedaży jest kultura klanu (średnia arytmetyczna 30,81). Kultura klanu, to przyjazne miejsce pracy, gdzie ceni się pracę zespołową oraz buduje się zaangażowanie pracowników. Kierownictwo pełni rolę doradców, mentorów. Dla kultury klanu istotna jest wrażliwość na potrzeby klienta oraz troska o pracowników (Cameron Quinn 2015). Przeprowadzone badanie pokazało, iż obecna kultura w obszarze sprzedaży badanej organizacji jest kulturą rynku, charakterystyczną dla organizacji ukierunkowanych na sprzedaż i zysk. Zatem wydawać by się mogło, jest adekwatną dla specyfiki działalności tej organizacji. Wynik stanu pożądanego, wskazuje jednak, że zdaniem badanych kulturą oczekiwaną jest bardziej kultura klanu, przyjazna, dająca większe poczucie bezpieczeństwa.

Wiedza ta dla menedżerów zarządzających tą organizacją może okazać się bardzo przydatna. I choć ze względu na specyfikę (sprzedaż) całkowita zmiana kultury na oczekiwaną przez pracowników nie może mieć miejsca, to można do zarządzania tą organizacją wprowadzić elementy kultury klanu (kultury oczekiwanej), budując tym samym zaangażowanie pracowników, zwiększając ich poczucie bezpieczeństwa. Takimi działaniami organizacja ta może zyskać lojalność pracowników zmniejszając tym samym fluktuację. Ze względu na specyfikę branży tj. sprzedaż produktów finansowych, dla takich organizacji duże znaczenia ma utrzymanie lojalnych pracowników (sprzedawców) ponieważ często opiekują się oni oraz sprzedają do określonej grupy znanych im klientów. Gdy z organizacji odchodzi pracownik, istnieje ryzyko, że odejdzie wraz z tymi klientami, a to może być przyczyną zmniejszenia zysków dla organizacji.

Podsumowanie

Aby efektywnie zarządzać organizacjami należy uwzględniać wszystkie czynniki wpływające na ich efektywność nie pomijając istoty kultur organizacyjnych. Współcześni menedżerowie powinni posiadać wiedzę w tym aspekcie, jednocześnie wykorzystując ją w zarządzaniu organizacjami. Na aspekt ten należy spojrzeć holistycznie. Ze względu na funkcję zewnętrzną kultury organizacyjnej ważna jest wiedza o kulturach narodowych, które charakteryzują społeczeństwa różnych krajów, ponieważ elementy tych kultur przenikają od społeczeństw do organizacji. Jednocześnie diagnoza kultur organizacyjnych przy użyciu opisanych przez badaczy typologii kultur często odniesionych na grunt zarządzania, w tym zarządzania ludźmi stanowi bezwarunkowy element polityki prowadzonej przez organizacje z uwzględnieniem otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. To na menedżerach spoczywa odpowiedzialność za to, jak funkcjonuje organizacja oraz odpowiedzialność za kreowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, w taki sposób aby zapewnić jego wysoką efektywność uwzględniając jednocześnie czynnik ludzki.

Bibliografia:

1. Cameron K. i Quinn R., 2015, *Kultura Organizacyjna- Diagnoza i Zmiana*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.
2. Cameron K.S, Quinn R.E, DeGraff J, Thakor AV 2006, „*Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*”, Edward Elgar Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.

3. Hampden-Turner Ch. i Trompenaars F, 2012, *Siedem kultur kapitalizmu*, Wolters Kluwer Polska sp. z.o.o., Warszawa.
4. Hofstede G. i Hofstede GJ. i Minkov M. 2011, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
5. Janowska Z., 2009, *Wielokulturowość. Od konfliktu do dialogu i akceptacji różnorodności kulturowej. Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim* pod red. Juchnowicz M., Wolters Kluwer Polska sp. z.o.o., Warszawa.
6. Komor M. i Schumann J., 2015, *Zróżnicowania kulturowe między Polską a Niemcami według wymiarów kultury Hofstede*, „Gospodarka Narodowa” nr 1 (275) Rok LXXXV/XXVI styczeń-luty.
7. Panasiewicz L., 2013, *Ukryta przewaga. Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, 2013 Politechnika Lubelska, Lublin.
8. Subocz D., 2012, *Geert Hofstede- praktyczne zastosowanie wymiarów kultur narodowych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Pracownia Psychologiczna w Szczecinie.
9. Sułkowski Ł., 2002, *Procesy Kulturowe w Organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Dom Organizatora, Toruń.
10. Trompenaars F i Hampden-Turner Ch., 2002, *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
11. Trompenaars F i Hampden-Turner Ch., 2005, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
12. Zbiegień- Maciąg L., 2013, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa.

Organizational Cultures as Manifestations of National Cultures in Organization Management - Problems of Managers' Responsibility

Summary

What guarantees the proper functioning of organisations on the market is an appropriately designed strategy encompassing all necessary factors and resources. However, we should not easily assume that while preparing and later implementing the strategy, managers are aware of the importance and role of culture in the functioning of their organizations. The term “organizational culture” seems to be commonly used, but do we really have a satisfactory understanding of its meaning? The aim of the article is to demonstrate how crucial it is for managers to have the knowledge of

national and organizational cultures and to illustrate the ways of using this knowledge in the management of organizations. An additional objective was also to briefly discuss the influence of national cultures on organizational cultures, which is a matter of special importance in the case of culturally diversified entities. The article is divided into two parts. The first part treats about the national cultures and their influence on organizations. The second part concentrates on indicating the meaning and use of typology for organizational cultures in business perspective, based on results of the survey which was carried out.

Key words: organizational culture, national culture, management, manager.

Mieczysław Dietrich

Zakarpacki Uniwersytet Państwowy w Użgorodzie

Wydział Ekonomiczny

Katedra Międzynarodowego Biznesu i Polityki Światowej

mieczyslaw.dietrich@wp.pl

Zarządzanie kulturą organizacyjną w jednostkach samorządu terytorialnego

Abstrakt

Celem moich rozważań jest ukazanie, jaką rolę spełniają poszczególne elementy kultury organizacyjnej w procesie zarządzania administracją publiczną. Celem artykułu jest również analiza wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie samorządem terytorialnym jak również wskazanie najistotniejszych i najbardziej pożądanых zmian w kulturze organizacyjnej podmiotów administracji samorządowej.

Słowa kluczowe: jednostka samorządu terytorialnego, zarządzanie, kultura organizacyjna.

Wstęp

Czasy współczesne postawiły przed obecną administracją samorządową nowe wyzwania związane z zarządzaniem kulturą organizacyjną. Właściwe zrozumienie idei kultury organizacyjnej wynika z założenia, że każdy system organizacyjny ma swoją podstawę, której akceptacja każdego środowiska społecznego lub gospodarczego, jest najważniejszym warunkiem jego sprawnego i wzorcowego funkcjonowania. Elastyczne i efektywne dostosowywanie się jednostek samorządu terytorialnego do szybko zmieniającej się rzeczywistości, w tym wykorzystanie sprzyjających sytuacji mogących docelowo zdynamizować rozwój lokalny i regionalny, wymaga zwiększenia efektywności zarządzania posiadanymi zasobami oraz nowej jakości kadr i nowej kultury organizacyjnej, sprzyjającej innowacjom, kreatywności, samodzielności pracowniczej i skutecznej realizacji zadań, a więc kultury proefektywnościowej. Należy pamiętać, że kultura organizacyjna ma olbrzymie znaczenie dla zarządzania sektorem administracji samorządowej, jest przydatna w celu stymulowania zachowań sprzyjających realizacji celów danej organizacji. Kultura organizacyjna, wpływając na kształt i sposób zarządzania

jednostkami samorządu terytorialnego, wpływa również na zachowania jego personelu oraz na wartość samego podmiotu.

1. Istota kultury organizacyjnej

Według wielu autorów *kultura organizacji* traktowana jest jako element potencjału organizacyjnego danej organizacji, który stanowi o jej konkurencyjności. Oznacza to, że jest charakterystycznym dla danej organizacji złożonym systemem procesów, które wzajemnie na siebie oddziałują i powodują określone skutki. Deshapande i Parasurman, uważają, że kultura organizacyjna polega na niepisanych, często podświadomych zasadach, które wypełniają przestrzeń między pisanymi i powszechnie przyjętymi regułami a współczesną rzeczywistością (za: Zbigniew-Maciąg 1999:35). Cz. Sikorski określa ją jako system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów (Sikorski 2002:87). Natomiast według E. Scheina kultura organizacyjna jest wzorem najważniejszych oraz podstawowych założeń, które dana grupa odkryła, wymyśliła lub rozwinęła podczas konfrontacji z problemami wewnętrznymi tej grupy bądź problemami otoczenia (Schein 1985:75). Według A.L. Kroebera i C. Kluckhohna, kultura sprowadza się do schematycznych sposobów myślenia, odczuwania, reagowania, nabytych i przekazywanych głównie poprzez symbole. Są one tworem grup ludzi i zawierają konkretyzację w postaci artefaktów (Sikorski 2002:46).

Kultura organizacyjna stanowi osobowość i tożsamość urzędu, przejawia się w zachowaniach i reakcjach urzędników, w sposobie wykonywania zadań, sądach i postawach. Jest zasobem, który nie tylko trudno jednoznacznie zdefiniować, ale także niełatwo jest przypisać mu z dostateczną pewnością zarówno określone skutki, jak i uwarunkowania (Ibidem:25). Według własnej wypracowanej definicji kultury organizacyjnej, mogę powiedzieć, że kulturę organizacyjną można interpretować jako zbiór wielu wzajemnie powiązanych zasad, stanowiących spoiwo istniejącej grupy społecznej, warunkujących wzajemne i niezmiennie oddziaływania członków grupy, ze środowiskiem zewnętrznym danej organizacji, bez względu na to czy jest to duże prywatne przedsiębiorstwo czy sformalizowana organizacja jaką jest jednostka samorządu terytorialnego. Kultura organizacyjna to zbiór dominujących wartości i norm charakterystycznych dla danej organizacji i tworzących jej tożsamość, która wyodrębnia ją z otoczenia poprzez nadanie specyficznych cech (Wojtowicz 2005:297).

Chcąc zająć się tymi zagadnieniami, najpierw należy nadmienić, iż w literaturze przedmiotu istnieje różnorodność definicji i dowolność interpre-

tacyjna pojęcia „kultura organizacyjna”. Według Moniki Kostery kultura organizacyjna to pewne medium życia społecznego danej zbiorowości, pozwalające jej uczestnikom na komunikowanie się oraz nadające celowość ich działaniom, doświadczeniom i wyborom (za: Wojtowicz 2005:297). Z kolei dla Stephena P. Robbinsa oznacza ona system znaczeń przyjmowanych przez członków organizacji umożliwiających odróżnienie tej organizacji od innych. System ten pełni rolę zbioru podstawowych cech cenionych przez organizację, które wspólnie stanowią istotę kultury organizacji. Niemniej jednak, według mnie, najtrafniej istotę kultury w organizacji oddał Geert Hofstede, twierdząc, że jest to „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej” (Robbin 2004:84).

Nie można oczywiście jednoznacznie zdecydować, w jakiej mierze konkretne zachowania członków organizacji wynikają z kultury, a w jakiej z przestrzegania reguł formalnych, które zostały już wcześniej ściśle określone i szczegółowo zapisane w wielu dokumentach. Wielu specjalistów od dawna toczy spór dotyczący kwestii, w jakiej mierze kultura jest naturalnym tworem ewolucji społeczności ludzkich, a w jakiej można ją świadomie "projektować" i "konstruować" w procesie zarządzania (Ibidem :97). Należałoby tutaj zwrócić przede wszystkim uwagę na to, że w praktyce zarządzania organizacją należałoby zwrócić uwagę zarówno na uświadomienie sobie wpływu kultury na działanie organizacji, jak i umiejętności posługiwania się nią w celu osiągania postawionych wcześniej celów, do których świadomie zmierza każda organizacja nieformalna jak również formalna.

Z wyżej przytoczonych definicji wiemy już, że kultura organizacyjna jest wieloaspektowa i może obejmować kilka kategorii zjawisk (Cameron 2006:56):

- po pierwsze, kultura oznacza wartości cenione w organizacji, do których jej członkowie i pracownicy dążą indywidualnie i zbiorowo. W organizacjach, którymi są prywatne przedsiębiorstwa o komercyjnym charakterze, taką wartością jest z reguły nadwyżka ekonomiczna. Jeżeli jednak ma być ona utrzymywana przez dłuższy czas, to konieczna jest realizacja różnych ściśle określonych wartości, jak np. zadowolenie klientów, czy nawet wysoka reputacja. Jeżeli chodzi o jednostki samorządu terytorialnego, to dla nich najważniejszą wartością jest rzetelne wywiązywanie się z powierzonych zadań i podnoszenie oraz ciągłe doskonalenie własnych kompetencji. Ważne są tutaj również wartości dotyczące sposobu funkcjonowania, stosunków międzyludzkich, przestrzegania formalnych procedur,

- po drugie, ważnym elementem kultury są normy i wzorce, inaczej mówiąc *gotowe* schematy zachowań (oczywiście już wcześniej wypracowane wieloletnią praktyką), których członkowie organizacji stosują je w ściśle określonych sytuacjach. Przykładem mogą być chociażby sposoby reagowania na takie sytuacje, jak np. reklamacja nabywcy, propozycja korupcyjna ze strony wnioskodawcy lub nawet wewnętrznie - organizacyjne konflikty między pracownikami na różnych szczeblach organizacyjnych lub instytucjonalnych (w jednostkach samorządu terytorialnego są to zazwyczaj spory kompetencyjne, polegające na zasadzie kto ma wykonać określone zadanie). Organizacje, mające wieloletnie doświadczenia, posiadają zazwyczaj bogaty repertuar takich norm i wzorców, przyswojonych przez jej uczestników i dotyczących wielu sytuacji, w których oraz odpowiednio reagować;
- po trzecie, kultura wyraża się w symbolach, które podkreślają poczucie wspólnoty oraz stanowią zrozumiałą dla wszystkich reprezentację zarówno wartości, jak również norm i wzorców. Symbole są najczęściej tworzone celowo, z myślą o budowaniu wspólnoty.

Oprócz wymienionych kilku kategorii kultury organizacyjnej, można ją również podzielić na jej typy, do których można zaliczyć (Kopczewski 2012 :89):

- typ otoczenia, który wywiera znaczący wpływ na normy i wartości jej uczestników (oczywiście pracowników danej organizacji jak i jej beneficjentów), a także na normy i wartości działających organizacji formalnych i nieformalnych,
- typ organizacji, który jest przede wszystkim zależny jest od rodzaju działalności, Ważna jest także forma własności, intensywność konkurencji i jej otoczenia, a także warunki panujące na przykład na rynku,
- cechy organizacji - historia, wiek i wielkość przedsiębiorstwa mają istotne znaczenie dla jego kultury organizacyjnej. W firmie jak i jednostkach samorządu terytorialnego z długimi tradycjami występują na ogół tendencje do konserwatyzmu w przeciwieństwie do małych przedsiębiorstw. Ważny wpływ na kulturę organizacyjną ma także dominujący styl kierowania nastawiony na osiąganie wysokich wyników organizacyjnych (należy tutaj podkreślić, że styl kierowania np. w gminach uzależniony jest często od przesłanek ściśle politycznych). W stylu autokratycznym kultura skoncentrowana jest na wartości takie jak bez-

względne posłuszeństwo, dyscyplinę oraz lojalność w stosunku do kadry kierowniczej. W stylu demokratycznym kultura jest bardziej otwarta i zorientowana na pojedynczych i samodzielnych pracowników,

- cechy uczestników - każdy członek organizacji wnosi swój indywidualny wkład do kultury organizacyjnej (własne umiejętności, wiedzę i kompetencje). Duże znaczenie tutaj ma więc struktura wiekowa pracowników i ich doświadczenie zawodowe. W przedsiębiorstwach, gdzie mamy do czynienia z pracownikami starszymi wiekiem i doświadczeniem zawodowym, kultura będzie skoncentrowana wokół wartości takich jak tradycja i bezpieczeństwo. Wydawałby się, że taka sama sytuacja powinna występować w jednostkach samorządu terytorialnego, okazuje się jednak, że jest kultura organizacyjna koncentruje się zazwyczaj nie na doświadczeniu pracowników ale na przesłankach nieformalnych a w większości przypadków politycznych.

Kultura organizacyjna ma olbrzymie znaczenie dla zarządzania każdą jednostką, bez względu na to czy jest to przedsiębiorstwo czy organizacja samorządowa, może być bowiem przydatna w stymulowaniu zachowań sprzyjających realizacji celów organizacji. Należy przy tym pamiętać, że kultura organizacyjna, wpływa zawsze na wartość każdej organizacji oraz zachowanie jej pracowników.

2. Zarządzanie kulturą organizacyjną w jednostkach administracji samorządowej

Niezwykle ważnym wyzwaniem dla administracji samorządowej jak i dla pozostałych organizacji (przedsiębiorstw) jest tworzenie nowych metod zarządzania kulturą organizacyjną, a więc kultury pozostającej w opozycji do kultury rutyniarzy, kultury "braku właściwych" kompetencji. Stworzenie nowych metod zarządzania kulturą organizacji, wymaga wielu przeobrażeń zarówno w sposobie sprawowania władzy organizacyjnej w jednostkach samorządu terytorialnego, jak i w szeroko pojętej roli administracji samorządowej. Kultura organizacyjna jest podstawowym narzędziem kształtowania zachowań pracowników samorządowych, zapewnia organizacji równowagę nieprzerwanego funkcjonowania oraz kształtuje postawy umożliwiające osiągnięcie powierzonych i zakładanych celów. Kształtuje również wizerunek każdego urzędnika jak i samego urzędu.

Wszystkie współcześnie funkcjonujące jednostki samorządu terytorialnego, poprzez wypracowaną wieloletnimi doświadczeniami kulturę orga-

nizacyjną, poszukując skutecznych sposobów osiągania stawianych sobie celów, generowania innowacyjnych metod, które będą usprawniały ich funkcjonowanie na każdym poziomie działań, a tym samym stymulowania rozwoju. Rozwój organizacji nie jest dziś możliwy bez inicjatywy pracowników na każdym szczeblu. Kapitał organizacyjny i intelektualny stanowią i będą stanowiły zawsze, podstawę wartości każdej organizacji bez względu na jej wielkości czy nawet stan. Potrzeby związane z podnoszeniem kapitału intelektualnego oraz jakości oferowanych usług, skłaniają wiele firm do skoncentrowania uwagi na pracownikach jako podstawowego źródła sukcesu organizacji.

Jednostki samorządu terytorialnego, podobnie jak różnego rodzaju przedsiębiorstwa, zainteresowane są zwiększaniem efektywności realizowanych zadań. Przy formułowaniu nowych metod zarządzania organizacją jednostek samorządu terytorialnego powinno brać się pod uwagę zawsze zasady demokratyzmu i praworządności, centralizacji i decentralizacji, hierarchicznego podporządkowania, nadzoru i kontroli. Z własnego wieloletniego doświadczenia, pochodzącego z pracy w administracji samorządowej, mogę jednoznacznie stwierdzić, że w jednostkach samorządu terytorialnego, na pierwszym miejscu stawia się polityczne aspekty przyporządkowania do danej hierarchii, a następnie zasady nadzoru i kontroli oraz zasady demokratyzmu. Zasady te zawsze powinny być uwzględniane w metodach działania, muszą im także sprzyjać wartości kultury organizacyjnej kształtujące zachowania organizacyjne w wymiarze każdej pojedynczej jednostki oraz grupowej.

Działanie całej administracji na podstawie prawa jest podstawową i niezmienną zasadą praworządności państwa oraz wpływa na wolumen wartości wpisanych w kulturę organizacyjną każdej instytucji publicznej i oczywiście instytucji samorządu terytorialnego (Szreniawski 2003:86). Przyjmując tą zasadę praworządność jako najważniejszą, należy tak kształtować kulturę organizacyjną podmiotów administracji na szczeblu samorządów, by efektywnie usprawniać realizację podjętych zobowiązań. Realizacja zadań własnych samorządów, wymaga jasno określonych procedur, które zawsze muszą być zgodne z literą prawa. Zawsze pożądanym jest pewien obszar swobody pracowniczej dla generowania innowacyjnych rozwiązań, podejmowania nowych wyzwań. Powszechnie jest wiadomo, że na administracji samorządowej (czyli na wszystkich jednostkach samorządu terytorialnego) spoczywa obowiązek tworzenia rozwoju lokalnego i regionalnego, poprzez innowacyjne metody działania. Współczesny sposób myślenia nie odnosi się do twierdzeń Maxa Webera, który uważał, że (za: Kowalik 2004:64):

- działalność urzędnika, wykonywanie czynności urzędowych jest działalnością stałą, określoną i regulowaną przez prawo;
- w działalności panuje zasada kompetencji polegająca na stałym podziale czynności oraz wyraźnym rozdziale uprawnień i obowiązków;
- uprawnienia i obowiązki nakładane są w powiązaniu z kwalifikacjami;
- w działalności obowiązuje zasada hierarchii urzędowej;
- wszelkie czynności urzędowe podlegają pisemnej dokumentacji, a wszelkie zachowania i procedury regulują przepisy;
- urzędnicy są stale kontrolowani i stosownie do wyników kontroli są awansowani i wynagradzani.

Na sposób funkcjonowania biurokracji określonej przez Maxa Webera, należy współcześnie patrzeć z perspektywy zmian zachodzących w otoczeniu bliższym i dalszym administracji samorządowej oraz przemian w samej kulturze organizacji. Obecnie pracownikom (w zależności od wykonywanych zadań i sposobu ich realizacji) pozostawia się swobodę działania określoną w granicach ich kompetencji, co oznacza:

- przyjęcie orientacji na klienta usług publicznych traktowanego w kategoriach każdego pojedynczego podmiotu,
- zastąpienie kontroli wyników osiągniętych przez pracowników urzędu, procedurami kontroli wewnętrznej lub nawet zewnętrznej (NIK, RIO),
- popieranie przedsiębiorczego, twórczego myślenia przez mieszkańców a następnie przez pracowników jednostek samorządu terytorialnego,
- promowanie "zdrowej" konkurencji w świadczeniu usług publicznych,
- promowaniu oszczędności w wydatkowaniu zasobów własnych,
- promowanie kultury, poprzez różne inicjatywny obywatelski (budżet obywatelki).

Wyżej wymienione czynniki zarządzania, powinny znaleźć swoje odniesienie w kulturze organizacyjnej. Oznacza to, że zarządzanie kultura organizacyjną jednostek administracji samorządowej jest uwarunkowana nie tylko specyfiką usług publicznych, ale też zmianami w sposobie zarządzania wynikającymi z oczekiwań społecznych. Specyfika ta, powinna zawsze sprzyjać realizacji zrównoważonego i trwałego rozwoju danego regionu oraz wzrostu jakości życia jego mieszkańców i świadczonych usług. Należy podkreślić, że istotny wpływ mają na nią doświadczenia życiowe i zawodowe,

oraz sposób sprawowania władzy przez kierownictwo danej jednostki. Kultura organizacyjna daje poczucie przynależności, identyfikuje postawy pracowników, wzmacnia wzorce zachowań, ogniskuje wysiłek wokół realizacji misji (Szaban 2007:59).

Według J. Hausera do nowoczesnego zarządzania publicznego, należałoby wprowadzić innowacyjne rozwiązania, pochodzące z zarządzania rynkiem. (Hauser 20050:76). Chodzi tutaj, przede wszystkim o zarządzanie publiczno-prywatne w sferze działalności jednostek samorządu terytorialnego z prywatnym przedsiębiorstwami. Jest to kwestia trudna, gdyż sektor publiczny oraz prywatny różnią się od siebie w znacznym stopniu. Dlatego też, stosowanie tych samych metod zarządzania dla organizacji obu sektorów jest podawana w wątpliwość i budzi ostatnio coraz większe kontrowersje. Zarządzanie publiczne pełni różne funkcje w ramach systemu rządzenia sformalizowanymi systemami społecznymi w organizacji o bardzo różnym zasięgu oraz ściśle jest związana z kulturą organizacyjną danej jednostki samorządu terytorialnego. Przy czym należy zaznaczyć, że funkcja rządzenia polega na oddziaływaniu na społeczeństwo obywatelskie stanowiące integralną część otoczenia organizacji publicznych i w stosunku do nich autonomiczne.

Jednostki samorządu terytorialnego powinny wykazywać cechy organizacji innowacyjnej oraz na rozwoju zasobów ludzkich i społeczności lokalnej. Oznacza to przyjęcie orientacji na przyszłość, umiejętność wykorzystania nowych innowacyjnych technologii, a także dążenie do podnoszenia wysokiej jakości oraz wzrostu kompetencji organizacyjnych. Oznacza to, że organizacja taka zawsze będzie efektywnie zaspokajała najważniejsze potrzeby społeczne i kulturalne, gdyż zakłada wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań w różnych dziedzinach życia całego społeczeństwa jak i samorządu terytorialnego. Sektor publiczny coraz bardziej dba o dostosowanie się do wyzwań stawianych przez nowoczesne społeczeństwo. Poznanie kultury organizacji od początku do końca, czyli wartości znaczeń, wyobrażeń, metafor oraz komunikowania się, jest pierwszym poziomem zrozumienia organizacji. Kultura organizacyjna pomaga ludziom lepiej zrozumieć ukryte i złożone aspekty życia organizacyjnego.

Publiczny charakter działalności samorządu terytorialnego wymaga otwartości władz i angażowania mieszkańców, grup obywatelskich w procesy decyzyjne. Oznacza to, że władze samorządowe muszą stworzyć mechanizmy porozumień (kontaktów) ze społecznością lokalną, by uzyskać wskazane poparcie dla prowadzenia polityki samych władz jak i jednostki samorządu terytorialnego. Zarządzanie kulturą organizacyjną powinno mieć charakter systemowy, uwzględniający specyfikę realizowanych zadań własnych

i zleconych. Przez powyższe stwierdzenie odnoszące się zarządzania kulturą organizacyjną, należałoby rozumieć kształtowanie w taki sposób kultury organizacyjnej każdego przedsiębiorstwa, poprzez oddziaływanie pośrednie, czyli stosowania różnego rodzaju procedur, regulaminów np. organizacyjnych (regulamin organizacyjny posiada każda jednostka samorządu terytorialnego), oraz oddziaływanie bezpośrednie, czyli przekonywanie pracowników do przyjęcia określonych wzorców kulturowych. Organizacje administracji samorządowej przynależą do sektora publicznego, którego zadaniem jest tworzenie warunków prawno-organizacyjnych niezbędnych do funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego. Prawidłowe funkcjonowanie samorządu terytorialnego, może przyczynić się do:

- dostarczanie produktów lub usług wytwarzanych przez przedsiębiorstwa publiczne i jej jednostki,
- utrzymania obiektów użyteczności publicznej, ściśle powiązanych ze sferą kultury,
- oddziaływania na przebieg procesów społecznych i gospodarczych w celu zapobiegania zjawiskom niepożądanym.

Powyższe funkcje, przyczyniają się do określenia preferowanych przez daną organizację wartości i postaw, które wpisane są w kulturę organizacyjną pracowników administracji samorządowej, takich jak wysokie kompetencje, odpowiedzialność, uczciwość, zdolność do systemowego ujmowania pewnych zjawisk oraz poczucie służby społecznej (Frąckiewicz-Wronka 2007:56). W przypadku świadomego wykorzystywania kultury organizacyjnej, można wpłynąć na sposób interpretacji obecnej rzeczywistości, a w konsekwencji doprowadzić do zmian w sposobie zachowania pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego lub w każdej innej organizacji. Należy pamiętać, że zbytnie skupianie się na osiągnięciu zysku w przypadku przedsiębiorstw lub na propagowaniu zapędów politycznych kierownictwa samorządów terytorialnych kosztem ich rozwoju, może doprowadzić do tego, że w takich sytuacjach kultura organizacyjna przestaje być cennym zasobem, a staje się główną "zaporą" uniemożliwiającą jej sprawne zarządzanie oraz funkcjonowanie. Kultura organizacyjna w przypadku złego zarządzania organizacją samorządową prowokuje mechanizmy obronne, nawet w sytuacjach, gdy otoczenie wymusza konieczne do wprowadzenia zmiany i są one dostrzegalne w organizacji. Z drugiej strony, kultura organizacyjna dla zarządzania administracją, oferuje podstawowe normy i wartości pozwalające na integrację wewnętrzną i zewnętrzną, co jest równocześnie dobrym mechanizmem zapewniającym zarządzanie kulturą w jednostkach samorządu terytorialnego (Aniszewska 2004:42).

Podsumowanie

Jak słusznie podkreśla B. Kudrycka, większa samodzielność nie oznacza jednak dowolności działań urzędników, ograniczona jest bowiem kryteriami prawnymi oraz wynikającymi z zasad współtworzenia i realizacji polityki administracyjnej, zasad organizacji pracy urzędu i zasad profesjonalnego wykonywania zawodu. Urzędnicy w demokratycznym społeczeństwie mają kompetencje i określony zakres prawnych możliwości do projektowania i planowania polityki administracyjnej, wyboru postępowania i dróg jej realizacji (Kudrycka 1995). Wielkim wyzwaniem dla administracji samorządowej jest zatem tworzenie kultury organizacyjnej nowego typu, a więc pozostającej w opozycji do kultury charakterystycznej dla organizacji zamkniętych. Kultura organizacyjna nowego typu, charakteryzuje się przede wszystkim z góry wypracowanym, stałym i jasnym określeniem najważniejszych czynników wewnętrznych kultury organizacyjnej „konkretnej” jednostki samorządu terytorialnego. Kultura organizacyjna (w administracji samorządowej) nowego typu, nakierowana jest w pierwszej kolejności na osiągnięcie wysokich wyników w zakresie realizacji powierzonych jej zadań, poprzez eliminację nie potrzebnym i często zbyt sformalizowanych procesów.

Wymaga to wielu zmian zarówno w sposobie sprawowania władzy organizacyjnej, jak i w pojmowaniu roli administracji samorządowej. Kultura organizacyjna stanowi bowiem narzędzie kształtowania zachowań pracowników samorządowych i postaw umożliwiających osiągnięcie celów, zapewnia organizacji społeczną równowagę, integruje pracowników wokół misji, wpływa na wizerunek urzędnika i urzędu. W kontekście wykonywania zróżnicowanych i złożonych zadań oraz społecznych oczekiwań w zakresie funkcjonowania administracji terenowej należy kształtować kulturę organizacyjną jednostek samorządowych, by w rezultacie usprawniać realizację podjętych zobowiązań. Z jednej strony realizacja zadań własnych czy też zleconych wymaga jasno określonych i często standaryzowanych procedur, zawsze zgodnych z literą prawa, z drugiej strony pożądanym jest pewien obszar intelektualnej swobody i twórczego myślenia dla generowania innowacyjnych rozwiązań oraz podejmowania nowych wyzwań. Podsumowując, kultura organizacyjna, będąca nieopisanymi regułami gry społecznej w ramach każdej instytucji, znacząco wpływa na zarządzanie daną organizacją. Szczególnie widoczne jest to w administracji publicznej, gdzie zostały jasno określone wyznaczniki jej pozycji ustrojowej i organizacyjnej, jak również zasady jej funkcjonowania.

Bibliografia:

1. Aniszewska G., 2004, *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1.
2. Cameron K.S., Quinn R.E. 2006, *Kultura Organizacyjna- diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków.
3. Frąckiewicz - Wronka A., Karteczek A., 2007, *Menedżer organizacji publicznej - mity czy rzeczywistość* [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Przedsiębiorczość i innowacje. Uwarunkowania i czynniki rozwoju*, Wydawnictwo UE, Katowice.
4. Hausner J., 2005, *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Hofstede G. J. Hofstede G., 2007, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWN, Warszawa.
6. *Konstytucja RP* z dn. 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483.
7. Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf - [dostęp 27.11.2014].
8. Kostera M., 2008, *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
9. Kowalik J., 2004, *Między partycypacją a zarządzaniem W poszukiwaniu determinantów skuteczności samorządów miejskich*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce.
10. Kuc B. R., Moczydłowska J. M., 2009, *Zachowania organizacyjne*, Podręcznik akademicki, Difin, Warszawa.
11. Kudrycka B., 1995, *Dylematy urzędników administracji publicznej*, Wydawnictwo Temida 2, Białystok.
12. Robbins, S. P., 2004, *Zachowania w organizacji*, C.H. Beck, Warszawa.
13. Schnie E. H., 1985, *Organizational culture and leadership: a dynamic view*, San Francisco, [za:] A. Frąckiewicz-Wronka, 2009, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
14. Sikorski Cz. 2002, *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa.
15. Sitko-Lutek A., 2005, *Kultura organizacyjna okresu transformacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 12.
16. Sokołowska S., 2004, *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.

17. Szaban J., 2007, *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń
18. Szreniawski J., 2003, *Wstęp do nauki administracji*, Verba, Lublin.
19. Wojtowicz A., 2005, *Kultura organizacyjna współczesnego przedsiębiorstwa* [w:] L. Kozioł (red.), *Zarządzanie sektorem publicznym i prywatnym w społeczeństwie informacyjnym*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów.
20. Zbiegień-Maciąg L., 1999, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa.

Managing the Organizational Culture in Self-Government Units

Summary

Showing is an aim of my deliberations, what role after $\neg$ special elements of the organizational culture are fulfilling in the process is managing with the civil service. Analysis of the influence of the organizational culture on managing the local self-government as well as showing of most essential and most desired changes in the organizational culture subjects the local authorities are also a purpose of the article.

Key words: local self-government, management, organizational culture, organization, functions.

Ewelina Florczak

Uczelnia Łazarskiego w Warszawie

Wydział Ekonomii i Zarządzania

e-mail: ewelina.florczak@gmail.com

Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie społecznym

Abstrakt

Celem artykułu jest określenie specyfiki kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych w świetle definicji przedsiębiorstwa społecznego oraz teorii przedsiębiorstw, w których jest ono umiejscowione. Wyróżniona została w artykule perspektywa amerykańska przedsiębiorstw społecznych, w której istotnym elementem jest komercyjna działalność przedsiębiorstw bez względu na ich formę prawną. Jako punkt wyjścia wskazuje się tutaj pojęcie hybrydowości. W kontekście perspektywy hybrydowej ujmowane są jako przedsiębiorstwa społeczne organizacje różniące się specyfiką trzech aspektów: motywu, odpowiedzialności i wykorzystywania dochodu. Przedsiębiorstwo społeczne z uwagi na determinanty celów i sposobu działalności osadzone jest w ekonomii behawioralnej oraz w teorii *konfirmacji*. W konsekwencji to co wyróżnia przedsiębiorstwo społeczne spośród innych podmiotów rynkowych to przede wszystkim kultura organizacyjna, które determinowana jest zdefiniowanymi celami przedsiębiorstwa, jego misją i operacyjnym charakterem realizowania owej misji.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, przedsiębiorstwo społeczne, ekonomia behawioralna, innowacje społeczne.

Wprowadzenie

Pojęcie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie czy organizacji determinuje całokształt ich funkcjonowania zarówno w środowisku wewnętrznym jak i w relacjach z otoczeniem. Znaczenie kultury organizacyjnej zaczyna nabierać decydującego kształtu w trendzie rozwarstwienia ekonomii i zarządzania na interdyscyplinarne poziomy interpretowania zjawisk społeczno-gospodarczych. W tym zawiera się przede wszystkim odejście od neoklasycznych interpretacji gospodarowania w kierunku uwzględnienia czynnika ludzkiego w zjawiskach ekonomicznych. Wraz ze zwróceniem uwagi na podmiotowość człowieka w procesach gospodarczych pojawiło się

w teorii ekonomii i praktyce gospodarczej pojęcie przedsiębiorstwa społecznego. Przedsiębiorstwo społeczne jest podmiotem, który w ramach działalności gospodarczej realizuje określone cele społeczne. W konsekwencji to co wyróżnia przedsiębiorstwo społeczne spośród innych podmiotów rynkowych to przede wszystkim kultura organizacyjna, które determinowana jest zdefiniowanymi celami przedsiębiorstwa, jego misją i operacyjnym charakterem realizowania owej misji. Cele przedsiębiorstwa społecznego należy zestawić z celami określającymi zmieniające się na przestrzeni lat teorie przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo społeczne z uwagi na determinanty celów i sposobu działalności osadzone jest w ekonomii behawioralnej oraz w teorii *konfirmy*. Przedsiębiorstwo według teorii behawioralnej wg R.H. Cyerta i J.G. Marcha postrzegane jest (...) *jako organizacja bądź instytucja o charakterze koalicyjnym, koncentrującym grupy ludzi o podobnych celach i interesach. Sprzeczność interesów różnych interesariuszy sprawia trudności o określeniu właściwej wiązki celów, które zostaną zrealizowane w poszczególnych przedsiębiorstwach.* (Gruszewski 2002: 228-229). Teoria *konfirmy* wskazuje realizację celów gospodarstwa domowego jako główny determinant działalności przedsiębiorstw na rynku. Umieszczenie przedsiębiorstwa społecznego w wydzielonych teoriach ekonomii i teoriach przedsiębiorstwa przekłada się bezpośrednio lub też wynika z ich kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest elementem kształtującym założenia teorii przedsiębiorstw.

1. Przedsiębiorstwo społeczne

W celu określenia specyfiki kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa społecznego należy zdefiniować samo pojęcie przedsiębiorstwa społecznego i jego miejsce w teorii ekonomii i nauk o zarządzaniu. Przedsiębiorstwo społeczne w literaturze przedmiotu identyfikuje się również szerzej z tzw. ekonomia społeczną przeciwstawiając ją ekonomii tradycyjnej ze względu na cel, motyw działania oraz reprezentatywne podmioty.

Tabela 1

Treść pojęć „ekonomia tradycyjna” i „ekonomia społeczna”

EKONOMIA TRADYCYJNA	EKONOMIA SPOŁECZNA
Cel – korzyść materialna np. generowanie kapitału pieniężnego	Cel – korzyść społeczna np. tworzenie miejsc pracy
Motywacja do działania – maksymalizacja zysku	Motywacja dla działania – pomoc i przywracania na otwarty rynek pracy
Reprezentatywne podmioty – przedsiębiorstwa prywatne, koncerny, banki komercyjne	Reprezentatywne podmioty – spółdzielnie socjalne, fundacje, stowarzyszenia

Źródło: Sobocka– Szczapa 2010:13

Przedsiębiorstwo społeczne wyodrębnione jest ze względu na cele swojej aktywności w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. W definiowaniu pojęcia przedsiębiorstwa społecznego należy odnieść się do podejścia europejskiego – opartego na formalnym wydzieleniu form prawnych podmiotów należących do przedsiębiorstw społecznych. Taką kategorię tworzą spółdzielnie, organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą. W interpretacji przedsiębiorstwa społecznego wyróżnia się ponadto perspektywa amerykańska przedsiębiorstw społecznych, w której istotnym elementem jest komercyjna działalność przedsiębiorstw bez względu na ich formę prawną. Jako punkt wyjścia wskazuje się tutaj pojęcie hybrydowości. W kontekście perspektywy hybrydowej ujmowane są jako przedsiębiorstwa społeczne organizacje różniące się specyfiką trzech aspektów: motywu, odpowiedzialności i wykorzystywania dochodu. Przedsiębiorstwo społeczne, jako organizacja hybrydowa nastawiona na jednoczesną realizację celów społecznych i ekonomicznych, posiada następujące własności (Alter 2008: 147):

- stosuje narzędzia i środki charakteryzujące komercyjną działalność dla osiągnięcia celów społecznych;
- wykorzystuje równocześnie społeczny i komercyjny kapitał oraz techniki wytwarzania;
- generuje społeczne i ekonomiczne wartości;
- uzyskane dochody z działalności komercyjnej przeznacza na pokrywanie kosztów programów społecznych;
- monitoruje efekty finansowe jak i oddziaływanie społeczne;

- cele finansowe osiąga w sposób przyczyniający się do dobra publicznego;
- posiada niezależność finansową dzięki niepodleganiu limitom dochodowym;
- przedsiębiorstwo ukierunkowuje strategię realizacji misji społecznej.

Pojęcie przedsiębiorstwa społecznego w Polsce w głównej mierze nawiązuje do podejścia europejskiego, świadczą o tym badania podejmowane głównie w kontekście programów Unii Europejskiej (Frączek, Wygnański 2008, Herbst 2006). W celu rozszerzenia definicji przedsiębiorstwa społecznego na podmioty o różnej formie prawnej, zwracając uwagę na ich motyw i sposób realizacji celów społecznych zostały zrealizowane badania w oparciu o specyfikę perspektywy amerykańskiej. Jak wynika z badań (Brdulak, Florczak 2016 b) w polskim środowisku rynkowym funkcjonują przedsiębiorstwa komercyjne realizujące w ramach swojej działalności istotne cele społeczne, zarówno w ramach wewnętrznej struktury przedsiębiorstwa, jak również oddziałując na otoczenie społeczno-ekonomiczne. Poszukiwanie przedsiębiorstw społecznych w warunkach braku oficjalnej definicji przedsiębiorstwa społecznego polega w głównej mierze na identyfikowanie jego kultury organizacyjnej.

2. Przedsiębiorstwo społeczne w koncepcji ekonomii behawioralnej

Jedną z podstawowych teorii ekonomii, która wskazuje na zmiany paradygmatu w naukach ekonomicznych i o zarządzaniu jest teoria ekonomii behawioralnej i behawioralna teoria przedsiębiorstwa. Głównym założeniem w teorii behawioralnej jest podmiotowe podejście do człowieka jako uczestnika procesów ekonomicznych. Analiza stosunków ekonomicznych koncentruje się na indywidualności podmiotów gospodarczych, ich odrębności w zależności od środowiska w którym funkcjonują, ekonomicznych interesów i wartości, jakimi się kierują. Zmianom podlega kwestia racjonalności oparta nie tylko na rachunku ekonomicznym, lecz także uwzględniająca relacje międzyludzkie i okoliczności pozarynkowe. W założeniach teorii wpisuje się definicja i interpretacja przedsiębiorstwa społecznego. Szczególnie odnieść się można do założeń ekonomii behawioralnej w kontekście przedsiębiorstw społecznych (Komorowski 2012:56-57):

- podmiotowe podejście do problematyki gospodarczej stawiające w centrum uwagi zachowania osób, zespołów, grup społecznych i organizacji, uwzględniane jest również jako priorytet w definiowaniu przedsiębiorstwa społecznego,

- analiza wyborów ekonomicznych w realnych warunkach przez konkretne podmioty jako decyzje determinowane nie tylko ekonomicznie, lecz także psychologicznie, środowiskowo i historycznie. Wskazują one również na cele przedsiębiorstw społecznych, które uwarunkowane są społeczną misją i strategią podmiotów gospodarczych,
- wyjaśnienie relacji ekonomicznych, nie na zasadzie dedukcji, lecz w oparciu o wnioskowanie indukcyjne. Dotyczy to w szczególności badań przedsiębiorstw społecznych w perspektywie amerykańskiej – czyli analizie opartej nie na formie prawnej, lecz na empirycznie i jakościowo zbadanej ich rzeczywistej działalności,
- uwzględnianie w analizie całokształtu okoliczności warunkujących zachowanie podmiotów. Przedsiębiorstwa społeczne z racji realizowania społecznych celów są bezpośrednio determinowane specyfiką okoliczności rynkowych a w szczególności pozarynkowych uwarunkowań,
- formułowanie problemów, hipotez i pytań w sposób zakładający systemowe podejście do badanych zjawisk ekonomicznych, uwzględniających ich zbieżność, celowość, dynamikę rozwoju. Przedsiębiorstwo społeczne w tym kontekście odnosi się do problemów społecznych uwzględniających normatywne podejście do działalności podmiotów gospodarczych,
- oszukiwanie rozwiązań zorientowanych na wykorzystanie kapitału ludzkiego, społeczny charakter pracy, współdziałanie i synergii. Działalność przedsiębiorstwa społecznego i jego społeczna skuteczność realizowanej misji wynika bezpośrednio z uwzględnienia czynnika ludzkiego, społecznego w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

3. Przedsiębiorstwo społeczne w teorii *konfirmy*

Według teorii konfirmy (...) *przedsiębiorstwo jest to względnie trwała organizacja i instytucja gospodarki – przyjmująca w różnych krajach różne formy prawne, w tym szczególnie własnościowe, które dzięki swoim odkrytym i potencjalnym autonomicznym zdolnościom zapewnia gospodarstwom domowym wyższą długookresową użyteczność z posiadanego kapitału (ludzkiego, rzeczowego, pieniężnego, intelektualnego, społecznego) niż mogłyby same osiągnąć przez własne gospodarowanie w gospodarce rynkowej, państwowej lub innej mieszance* (Noga 2009:229). Zgodnie z założeniami konfirmy przedsiębiorstwo, aby mogło najefektywniej realizować się w życiu

gospodarczym powinno równoważyć cele przedsiębiorstwa z celami gospodarstw domowych. Mając również na uwadze, że (...) *celem jest długookresowa zdolność przedsiębiorstw do osiągania i akceptowania przez gospodarstwa domowe wysokiej rentowności powierzonego im kapitału* (Noga 2009:242). Istotne jest aby w takim ujęciu funkcje przedsiębiorcze, menedżerskie, właścicielskie oraz pracownicze się pokrywały. Wiąże się to również z uwzględnianiem szerokiego spektrum interesariuszy, którzy są bezpośrednimi i pośrednimi beneficjentami działalności przedsiębiorstwa (Florczak 2011: 40-47).

Zarówno w ekonomii behawioralnej, teorii konfirmacji jak i w założeniach przedsiębiorstwa społecznego istotnego znaczenia nabierają interesariusze. Jak pisze J. Komorowski, ważnym elementem jest zależność rozwoju przedsiębiorstwa od korzyści dla interesariuszy. *Partycypacja w korzyściach z rozwoju ma także kluczowe znaczenie dla relacji z pozostałymi grupami podmiotów – klientami, kooperantami, pośrednikami. Zatem kluczowym warunkiem współdziałania wydają się korzyści dla podmiotów związanych z przedsiębiorstwem, nie zaś aspiracje samego przedsiębiorstwa wynikające z prawa każdego podmiotu do rozwoju* (Komorowski 2012: 56). Są one uwarunkowane poczuciem wspólnego interesu i sprawiedliwym podziałem korzyści. Gdy mowa o relacjach ekonomicznych przedsiębiorstwa z innymi podmiotami, podejście behawioralne wymaga interpretacji zachowań, stylów kierowania, relacji wewnątrz grupy i na zewnątrz, sposobów komunikowania się. Teoria konfirmacji z kolei integruje cele i korzyści z punktu widzenia gospodarstwa domowego, przedsiębiorstwa jako podmiotów gospodarujących, natomiast przedsiębiorstwa społeczne łączy elementy teorii behawioralnej i teorii konfirmacji w celu społecznego.

4. Cele przedsiębiorstwa społecznego w ujęciu kultury organizacyjnej

Jak wynika z teorii behawioralnej i teorii konfirmacji istotny jest proces ewolucji i dojrzewania celów oraz zmienność i współzależność celów ze zmianami w przedsiębiorstwie, w tym z przechodzeniem przez kolejne fazy rozwoju i cyklu życia. W związku z tym w przedsiębiorstwie społecznym warto zwrócić uwagę na :

- społeczny kontekst ewolucji celów w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo społeczne jest podmiotem bezpośrednio odpowiadającym na założenia społecznych celów, co umiejscawia je we współczesnym trendzie humanizacji ekonomii i nauk o zarządzaniu,
- zmienność celów na różnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo społeczne cechuje hybrydowa działalność celów

ekonomicznych i społecznych, które uzupełniają się narzędziowo w celu realizacji misji przedsiębiorstwa. Kontekst rynkowej działalności przedsiębiorczości społecznej potwierdza ujęte w badaniu podejście amerykańskie przedsiębiorstwa społecznych, które akcentuje komercyjną działalność przedsiębiorczości społecznej,¹

- umiejętność aktywnego posługiwania się celami w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Efekty społecznej realizacji celów przedsiębiorstwa społecznego wynikają ze stopnia zakorzenienia tych celów w organizacji, zintegrowania ich z działalnością gospodarczą oraz implementacji ich w zarządzaniu operacyjnym przedsiębiorstwa.

Podejście behawioralne prowadzi do stwierdzenia, iż podmioty gospodarcze kierują się określonym systemem wartości. Personifikacja przedsiębiorstwa jest pogłębioną analizą stosunków ekonomicznych, polegającym na odkrywaniu w zachowaniach przedsiębiorstw cech charakterystycznych dla zachowań człowieka. Wiąże się to z faktem, że większość przedsiębiorstw stanowią osoby fizyczne, czyli indywidualni przedsiębiorcy. Podejście personalistyczne rozszerza koncepcję podmiotowości przedsiębiorstwa w wymiarze ekonomicznym i prawnym o dorobek psychologii, antropologii i ewolucji kultury, wyjaśniając istotę rozwoju osobowości oraz proces dopasowania podmiotu do społecznego otoczenia (Komorowski 2012: 308). Powiązaną z kulturą organizacyjną wolę przedsiębiorstwa do działania określa zbiór indywidualnych i społecznych wartości. W świecie realnym maksymalizacja korzyści jednostki jest elementem ważnym brany pod uwagę, lecz nie ostatecznym kryterium decyzji. Perspektywa indywidualistyczna oraz prospołeczna to dwie przeplatające się orientacje charakteryzujące osobowość każdego człowieka. *Także na poziomie przedsiębiorstwa należy wskazać różnicowanie form i intensywności indywidualizmu, od centralizacji decyzji, autorytarnego zarządzania, do koncentracji korzyści, ekspansywności i gotowości rywalizacji z całym otoczeniem* (Ibidem 2012:311). Wartości skoncentrowa-

¹ Jak wynika z badań motywy podjęcia działalności przez przedsiębiorstwa społeczne w ujęciu europejskim i amerykańskim w podobnym stopniu kierowały się zidentyfikowaną niszą rynkową. Świadczy to o przejawach dążenia do tworzenia nowych rynków i szukania alternatywnych metod zagospodarowania przestrzeni. Z kolei można stwierdzić, iż przedsiębiorstwa społeczne typu komercyjnego (które w dużej mierze wskazały na potrzeby rynku pracy, a nie wskazały na aktywizację osób znajdujących się trudnej sytuacji) są nastawione na samozatrudnienie lub nie mają świadomej opinii i relacji do aspektu wykluczenia społecznego (Florczak 2014).

ne na przeciwnym biegunie prospołecznym występują również w szerokim spektrum form wprowadzania wewnętrznej demokracji w przedsiębiorstwie, postaw partycypacyjnych, kooperatywnych. Kontekst przedsiębiorstwa społecznego jest połączeniem indywidualnych prospołecznych dążeń przedsiębiorcy, które jako lider propaguje w organizacji (w ujęciu amerykańskim) lub jest formą partycypacji i współuczestniczenia osób zaangażowanych w przedsiębiorstwie (stowarzyszeniowa, spółdzielcza perspektywa przedsiębiorstwa społecznego).

Z taką interpretacją działalności przedsiębiorstwa i jego kultury organizacyjnej związany jest paradygmat interpretatywny. Paradygmat interpretatywny osadzony jest w naukach społecznych i zakłada, że otaczająca nas rzeczywistość – także gospodarcza – jest konstruktem społecznym, więc nie istnieje obiektywnie. Cechą charakterystyczną tego paradygmatu jest znaczenie nadawane pojmowaniu rzeczywistości przez ludzi i ich adekwatnym do tego działaniom. Konstruktoryzm społeczny łączy się z interakcjonizmem symbolicznym zgodnie ze wskazówkami H. Blumera, który mówi, że (Brdulak, Florczak 2016 a: 31):

- ludzie działają, przydając otaczającym ich rzeczom określone znaczenia,
- znaczenia są pochodną społecznych interakcji,
- znaczenia te są podtrzymywane lub zmieniane w procesie interpretacji dokonywanej przez ludzi w określonych sytuacjach, np. społeczno-gospodarczych.

Przedsiębiorstwo jest tworem instytucjonalnym, kulturowym, nierozdzielnie związanym z życiem społecznym. Przedsiębiorca, nawet gdy dąży wyłącznie do swego osobistego interesu, działa w sieciach powiązań społecznych, które wymusza przede wszystkim podział pracy - od zarania dziejów uogólniający wzajemną zależność między wszystkimi członkami społeczeństwa. Stąd też w ramach badania specyfiki przedsiębiorstw społecznych założono poszukiwanie przede wszystkim różnic w funkcjonujących na polskim rynku przedsiębiorstwach, szczególnie w kontekście porównania perspektywy europejskiej i amerykańskiej przedsiębiorstw społecznych. Potwierdzając możliwość funkcjonowania komercyjnych przedsiębiorstw o celach społecznych okazało się, że niektóre przedsiębiorstwa powoływane są do życia w celach dalekich od racjonalnych w kontekście powszechnej gry rynkowej, funkcjonują w sposób odpowiadający ich właścicielom lub pracownikom a zyski przeznaczone są w odpowiedniej części na cele społeczne, ze środowiskowymi włącznie. Natomiast produkcja tych przedsiębiorstw – związana zwykle ze sferą usług – daje już konkretny efekt rynkowy pozwalają-

jący im utrzymywać się w konkurencyjnej grze rynkowej. Jednak i tu widać wyraźnie, że „prospołeczność” ma obecnie w naszym kraju wymiar kształtowany kulturowo, cywilizacyjnie, częściowo ponadnarodowo (Brdulak, Florczak 2016b: 31-33). Jak pisze J. Komorowski, kluczem do wyboru orientacji podmiotu gospodarczego jest równowaga między indywidualizmem zorientowanym na realizację własnego interesu a uczestnictwem w powiększaniu dobra wspólnego poprzez współpracę w zespole (Komorowski 2012: 313).

Zarządzanie przedsiębiorstwem zorientowane na realizację pozytywnych wartości jest także zwrócone ku rozwojowi wewnętrznej kultury. Owa wyższa kultura stanowi pochodną tych wartości kulturowych, które wyrażają bardziej prospołeczną orientację prowadzonej działalności. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa społecznego jako podmiotu bezpośrednio zorientowanego na realizację celów społecznych wymaga rozpoznania jego kultury organizacyjnej. Z powodu braku w Polsce uregulowań dotyczących przedsiębiorstw społecznych, tym co w głównej mierze identyfikuje przedsiębiorstwo społeczne to jego kultura organizacyjna - sposób utrzymywania relacji z otoczeniem, budowanie wewnętrznej struktury celów, motywacji pracowników oraz wewnętrznej misji przedsiębiorstwa i jej operacyjnej realizacji w kontekście celów społecznych. Dlatego też analizę zależności kultury organizacyjnej w kontekście przedsiębiorstwa społecznego można sprowadzić do następujących zagadnień (Ibidem:342):

- pierwszeństwo długofalowego rozwoju podmiotów gospodarczych przed krótkookresową maksymalizacją zysku. Przedsiębiorstwo społeczne definiuje w tym zakresie zmianę społeczną zrealizowanych celów;
- harmonijna współpraca interesariuszy na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa społeczne skupia w swojej aktywności szeroki krąg interesariuszy – poza kontrahentami działalności gospodarczej również beneficjentów oddziaływania społecznego przedsiębiorstwa;
- synergia polityki państwa i działalności przedsiębiorstwa nastawiona na powiększanie potencjału rozwojowego gospodarki. W szczególnym zakresie przedsiębiorstwa społecznego synergia ta powinna dotyczyć realizacji celów społecznych w społeczeństwie;
- nastawienie na współpracę i poszukiwanie własnej drogi rozwoju opartej na doskonaleniu umiejętności i specjalizacji;
- identyfikacja pracowników z przedsiębiorstwem oparta na silnych więzach przynależności do grupy. Przedsiębiorstwo społeczne, szczególnie w perspektywie europejskiej opartej na specyfice

spółdzielczej i stowarzyszeniowej uwzględnia partycypacyjny sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Analizując kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa społecznego należy odnieść się do tematu instytucjonalizmu w ekonomii i w naukach o zarządzaniu. W literaturze z zakresu nauk społecznych utrwalił się podział instytucji na nieformalne i formalne. Przykładem z tej pierwszej grupy są zwyczaje, tradycje, normy moralne, wzory kulturowe, religie, utrwalone sposoby myślenia; przykładami instytucji formalnych są skodyfikowane normy prawne, kodeksy postępowania w organizacjach, organizacje publiczne i prywatne, w tym przedsiębiorstwa. Niekiedy instytucje nieformalne przekształcają się w instytucje formalne np. zwyczajowo uznawane uprawnienia własnościowe stają się częścią prawa własności, a tradycyjne postępowania mogą być przekształcone w formalny kodeks etyczny czy regulamin pracy. Instytucje nieformalne powstają w wyniku długotrwałego, ewolucyjnego procesu. Instytucje formalne, np. prawo cywilne czy finansowe, możemy stworzyć szybciej, ale przyzwyczajanie ludzi do stosowania tego prawa (internalizacja norm prawa) wymaga na ogół dużo czasu (Wilkin 2016:100-101).

5. Rola innowacji społecznych w kulturze przedsiębiorstwa społecznego

Tym co w szczególnej mierze kształtuje kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwie społecznym to innowacje społeczne, czyli sposoby alternatywnych sposobów rozwiązywania problemów i spraw społecznych. Zwraca się w nich uwagę na bardziej efektywne zaspokojenie potrzeb społecznych i tworzenie nowych społecznych relacji lub współpracy w społeczeństwie. Są to innowacje korzystne dla społeczeństwa, które podnoszą zdolność społeczeństwa do działania. Powiązanie najważniejszych cech innowacji społecznych oraz kultury organizacyjnej wskazują na istotne założenia funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych (Janasz, Koziół-Nadolna 2011: 139-140):

- działalność formy ukierunkowana jest nie tylko na zysk, ale także na aspekty społeczne, ekologiczne, etyczne. Taka forma działalności przedsiębiorstw społecznych wpływa na podstawowe procesy decyzyjne w zakresie podejmowanej strategii;
- strategia oparta jest na zaangażowaniu społecznym, wykraczającym poza minimalne zobowiązania prawne i mającym na celu dobro wszystkich obywateli, zgodnie z normami etycznymi. Przedsiębiorstwo społeczne w tym zakresie formuje swoje podstawowe założenia działalności w realizacji społecznych celów;

- współpraca z pracownikami, społecznościami lokalnymi, regionalnymi i globalnymi mająca na celu podniesienie jakości życia wszystkich obywateli. Integracja wewnętrznych relacji w przedsiębiorstwie społecznym z otoczeniem zewnętrznym wpływa na charakter kultury organizacyjnej szczególnie w zakresie efektów działalności społecznej podmiotu,
- przyjęcie odpowiedzialności za otoczenie w którym działa przedsiębiorstwo. Konsekwencją podjętej misji społecznej przedsiębiorstwa społecznego jest oddziaływanie na otoczenie zewnętrzne, nie tylko w zakresie wzrostu gospodarczego, ale przede wszystkim wpływu społecznego, co w znacznej mierze determinuje priorytetowość celów i decyzji w ramach kultury organizacyjnej.

6. Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie społecznym

Kultura organizacyjna ma bardzo istotne znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Stanowi podstawę realizowanych w niej procesów: podejmowania decyzji, komunikacji, zarządzania ludźmi, czy wdrażaniu strategii. Wg E. H. Scheina kultura organizacyjna (...) *to wzorzec podstawowych założeń stworzonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę w trakcie uczenia się rozwiązywania problemów zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – wzorzec, który przynosi na tyle dobre rezultaty, że można go traktować jako obowiązujący i dlatego jest wpajany nowym członkom jako poprawny sposób percepcji, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów* (za: Gadomska-Lila 2013: 58). Jak wynika z badań specyfika kultury organizacyjnej przedsiębiorstw społecznych oparta jest na indywidualnych celach przedsiębiorcy i grupy społecznej (Florczak 2014).

Odnosząc się do funkcji kultury organizacyjnej można wskazać na następujące zależności (Gadomska- Lila 2013: 60-61):

- funkcja adaptacyjna polegająca na stabilizowaniu rzeczywistości dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w danej grupie społecznej. W kontekście przedsiębiorstwa społecznego funkcja ta ma wymiar realizowania przyjętych celów społecznych w ramach działalności gospodarczej,
- funkcja integracyjna polegająca na tym, że wszystkie jej składniki są wspólnie określone i utrzymane w danym środowisku. Kultura łączy, nadaje tożsamość, skupia się na tym, co wspólne daje ludziom uczestnictwo w organizacji,
- funkcja percepcyjna wiążąca się ze sposobem postrzegania środowiska i z nadawaniem znaczenia społecznemu i organizacyjnemu

życiu gospodarczemu. Przedsiębiorczość społeczna wyodrębnia z organizacji percepcję społeczne, kulturowe i instytucjonalne cele kształtujące jej funkcjonowanie.

W takim ujęciu należy bardziej uszczegółowić i wyselekcjonować wypadkowe czynników kulturowych decydujących o gospodarczych decyzjach i specyfice działania przedsiębiorstwa społecznego. Wśród tych, które ostatecznie tworzą przestrzeń kulturowej przedsiębiorczości można wskazać na społeczny odbiór jako relacja jednostek i opinii publicznej do przedsiębiorczości oraz przedsiębiorców (Glinka 2008:245–246). W przypadku przedsiębiorstw społecznych postrzeganie ich przez społeczeństwo ma istotny wpływ na decyzyjną stymulację do swobodnego powstawania na rynku przedsiębiorstw o społecznych celach. Ponadto znaczenie mają wartości związane z regionem działania i historycznie uwarunkowanym systemem gospodarczej praktyki przekazywane przedsiębiorcom w rodzinie. Zwracając w takim ujęciu ku przedsiębiorstwom społecznym wskazać należy na ich integralną formę działalności wpływającą na rozwój lokalny poprzez obywatelską partycypację i ekonomiczną inwestycję w regionie. W takim ujęciu należy mieć na uwadze postawy pracowników wobec pracy, relacja pracownik–pracodawca. Wprowadzany i propagowany zamysł demokratycznie i partycypacyjnie zarządzanego przedsiębiorstwa społecznego (w szczególności spółdzielni socjalnych) dąży do ekonomicznej współwłasności i współodpowiedzialności pracowników. Ponadto należy zwrócić uwagę na motywacje prowadzące do założenia przedsiębiorstwa i chęci do jego rozwijania oraz zakorzenione kulturowo przekonania o przedsiębiorczej samodzielności. Dla pojawiających się na rynku przedsiębiorstw społecznych uwarunkowania te są istotnym inicjującym czynnikiem i decydują o początkowej fazie rozwoju przedsiębiorstwa.

Droga rozwoju przedsiębiorstwa, poczynwszy od uzyskania samodzielności, jest zależna od różnych czynników napędzających jego działalność. Spośród wielu wartości pozytywnie wpływających na rozwój przedsiębiorstwa w podejściu behawioralnym zwraca się uwagę na poczucie ekonomicznej niezależności, samodzielność, zdolność podejmowania racjonalnych wyborów, przedsiębiorczość, orientację na rozwój i otwartość na otoczenie (Gadomska-Lila 2013:60-61). Jeżeli mówimy, że na kulturę organizacyjną składają się trzy elementy tworzące wspólnie trzon kultury organizacyjnej: misja, wartości i zaangażowanie kształtujące się w obrębie organizacji. Te trzy elementy są ze sobą ściśle i wzajemnie powiązane. Z perspektywy kulturowej przedsiębiorstwo społeczne jest nie tylko prawno-organizacyjną strukturą czy grupą ludzi z inicjatywą przedsiębiorczą. Jest ono społeczną instytucją mającą

własną identyfikację określoną przez cele i wartości dzielone przez jej członków i interesariuszy (Cordoma, Rey 2013: 40).

7. Poglądy na temat znaczenia zysku w kontekście kultury organizacyjnej

Takie rozważania na temat kultury organizacyjnej można zestawić z poglądami na temat kategorii i funkcji zysku w przedsiębiorstwie społecznym. Jak twierdzi Milton Friedman: *Na przedsiębiorstwie ciąży jeden i tylko jeden społeczny obowiązek: wykorzystywanie jego zasobów i angażowanie się w działania mające na celu zwiększanie zysku tak długo, jak przestrzega zasad gry, to znaczy angażowanie się w otwartą i wolną konkurencję bez stosowania podstępów i oszustw* (za: Cordoma, Rey 2013:72). Istotą drugiego poglądu jest postrzeganie zysku jako jednego z kilku celów przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa społeczne zysk traktuje jako narzędzie do realizacji celów społecznych służąc jednostkom, grupom czy całemu społeczeństwu. Przedsiębiorstwo we wszystkich swoich działaniach zaspokaja jedną lub kilka potrzeb różnych interesariuszy: klientów, pracowników, udziałowców, dostawców i członków społeczności w ramach której funkcjonuje. Wzbudzanie poczucia misji powinno spełniać trzy podstawowe warunki: mieć odpowiednią treść, być wiarygodna i wzbudzać wolę działania. Misja polega na wnoszeniu wkładu, który definiuje tożsamość przedsiębiorstwa, określa ona powód istnienia danego przedsiębiorstwa, działu, zespołu czy obecności w nim pracownika (Ibidem: 73).

Przy rozpatrywaniu w takim ujęciu czynnika kulturowego pierwsza istotna kwestia dotyczy motywów, a co jest z tym związane funkcji jakie pełni w życiu społeczno-gospodarczym pojawienie się w przestrzeni gospodarczej przedsiębiorstw społecznych. Kulturę rozpatrujemy jako czynnik formujący strukturę instytucjonalną aktywności ekonomicznej, w tym przypadku przedsiębiorstw społecznych, poprzez formalne i nieformalne aplikowanie jej do działalności gospodarczej. Z kolei uniwersalność przyjmowanych kontekstów kultury jest przejawem dążenia do różnorodnego rozpatrywania kultury organizacyjnej jako procesów generowanych na podstawie społecznie zaakceptowanych i uznanych wzorców i schematów w poszczególnych przestrzeniach życia społeczno-gospodarczego. Tutaj należy zwrócić uwagę na fakt, iż „dla ekonomistów badających kulturowe uwarunkowania określonych zjawisk gospodarczych szczególnie ważne jest zaakcentowanie zachowań ludzi jako podmiotów oraz hegemonów rynku i podstawowych relacji rynkowych z wyceną wartości użytkowej określonego towaru (produktu) włącznie (Brdulak 2012:54).

Podsumowanie

Uwzględnienie czynnika kulturowego i kulturze organizacyjnej w działalności gospodarczej w pewnym sensie komplikuje, a jednocześnie wyjaśnia rzeczywistość gospodarowania podmiotów, przeciwstawiając ją modelowemu, klasycznemu schematowi.² Przywołując w tym sensie problematykę przedsiębiorstw społecznych rozpatrzeć należy kwestię tzw. racjonalności, która w ujęciu ekonomistów klasycznych definiuje jednoznaczne dążenie jednostek na rynku do maksymalizacji zysków i użyteczności. Należy ponadto odnieść się do opinii teoretyków kulturowego rozwoju gospodarczego, iż różnorodność i kompleksowość form i konstrukcja systemów wiedzy oraz trendów naukowych prowadzi do uwydatniania się zróżnicowanych systemów racjonalności, przez co formuje się współczesna charakterystyka odniesień współzależności, dominacji i przewagi. Należy również zaznaczyć, iż pojęcie racjonalności nie ma jednoznacznie określonej i zidentyfikowanej treści. Jest ona raczej dynamicznie, na bieżąco przebudowywaną zależnością między celem i środkami działań, które identyfikowane są w przestrzeni społeczno-kulturowej. W takim ujęciu można proces ten określić mianem relatywizmu systemów racjonalności (Bogalska–Martin 2007:255). Relatywizm systemów racjonalności przekłada się również na różnorodność kultury organizacyjnej u podmiotów gospodarczych. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw społecznych jest podstawowym wyznacznikiem specyfiki i odróżnienia go od przedsiębiorstwa komercyjnego. Struktura celów, misji a także decyzji na poziomie strategicznym i operacyjnym określa prospołeczność przedsiębiorstwa. Dlatego wartość i sposób ukonstytuowania kultury organizacyjnej decyduje o stopniu wyodrębniania przedsiębiorstw społecznych, również w kontekście ekonomii behawioralnej i teorii *konfirmy*. Perspektywa amerykańska przedsiębiorstw społecznych dodatkowo wymaga zidentyfikowania kultury organizacyjnej, aby wskazać na podstawowe różnice i kryteria wyodrębniania przedsiębiorstw społecznych spośród podmiotów funkcjonujących na rynku.

² Zob. także [Szubert–Zarzeczny 2008: 16–29].

Bibliografia:

1. Alter K. 2008, *Typologia przedsiębiorstw społecznych*, (w:) *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, wybór tekstów J.J. Wygnański, Fundacja Inicjatyw Społeczno–Ekonomicznych, Warszawa.
2. Bogalska–Martin E., 2007, *Wprowadzenie do teorii kulturowych uwarunkowań rozwoju gospodarczego* [w:] R. Piasecki (red.), *Ekonomia rozwoju*, PWE, Warszawa.
3. Brdulak J., 2012, *Czynnik kultury w ekonomii instytucjonalnej*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 1, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa.
4. Brdulak J., Florczak E., 2016 a, *Przedsiębiorstwo społeczne w sieci* [w:] G. Główna, R. Sobiecki (red.), *Przedsiębiorstwo w strukturach sieci. Doświadczenia i perspektywy rozwoju w Europie Środkowej i Wschodniej*, KUL, Lublin.
5. Brdulak J., Florczak E., 2016 b, *Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa.
6. Cordoma P., Rey C., 2013, *Zarządzanie poprzez misję*, Wolters Kluwer, Warszawa.
7. Florczak E., 2011, *Przedsiębiorstwo społeczne w teorii konfirmacji*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, Warszawa.
8. Florczak E., 2014, *Przedsiębiorstwo społeczne w środowisku lokalnym, rozprawa doktorska*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
9. Frączak .P, Wygnański K. (red.), 2008, *Polski model ekonomii społecznej. Rekomendacje dla rozwoju, W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej*, Fundacja Inicjatyw Społeczno–Ekonomicznych, Warszawa.
10. Gadomska –Lila K., 2013, *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
11. Glinka B., 2008, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PEW, Warszawa.
12. Gruszecki T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Herbst J., *Kondycja ekonomii społecznej w Polsce 2006”*, 2006, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
14. Janasz W., Kozioł–Nadolna K., 2011, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa.
15. Komorowski J., 2012, *Cele przedsiębiorstwa a rozwój gospodarczy. Ujęcie behawioralne*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

16. Noga A., 2009, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
17. Sobocka– Szczapa H., 2010, *Ekonomia społeczna w Polsce*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości w Łodzi, Łódź.
18. Szubert–Zarzecny U., 2008, *Kulturowe uwarunkowania rozwoju myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Polonijnej „Edukator”, Częstochowa.
19. Wilkin J., 2016, *Instytucjonalne i kulturowe podstawy gospodarowania. Humanistyczna perspektywa ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.

Organizational Culture in a Social Enterprise

Summary

The purpose of the article is to define the specificity of the organizational culture of social enterprises in the way of the definition of social enterprise and the theory of the enterprises in which it is located. The article highlights the perspective of American social enterprises, in which the commercial activity of enterprises, irrespective of their legal form, is an important element. The concept of hybridism is the starting point. In the context of the hybrid perspective, organizations are identified as social enterprises, which differ in the specificity of the three aspects: the motive, the responsibility and the use of income.

A social enterprise, due to its determinants of purpose and mode of operation, is embedded in behavioral economics and in convention theory. Consequently, what distinguishes a social enterprise from other market actors is organizational culture, which is determined by the company's defined objectives, its mission and the operational nature of its mission.

Key words: organizational culture, social enterprise, behavioral economics, social innovation.

Wioleta Gawel

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych

Katedra Filozofii

e-mail:wioleta.joanna.gawel@gmail.com

W poszukiwaniu kultury zarządzania uniwersytetem

Abstrakt

Poszukiwanie uniwersytetu idealnego wydaje się być procesem ciągłym. Historia uniwersytetów pokazuje trwałość tej instytucji i zachowanie wyznawanych wartości przy jednoczesnej umiejętności dostosowywania się do zmian cywilizacyjnych. Niezwykle ciężkim zadaniem jest wyznaczenie kierunków zmian dla uniwersytetów, a jednocześnie nieuchronnym. Dyskusja o przyszłości uniwersytetów słusznie zatem budzi emocje i stanowi często poruszaną tematykę. Podchodząc do rozważań w którym kierunku powinny pójść uniwersytety, należy spojrzeć najpierw na karty historii, aby wyciągać wnioski i dążyć do doskonałości. Przechodząc od pierwszych uniwersytetów średniowiecznych, po ujęcie liberalne, aż do współczesnych ujęć, pozwoli na wychwycenie najmocniejszych cech poszczególnych koncepcji.

Słowa kluczowe: uniwersytet, zarządzanie uniwersytetem, ewolucja uniwersytetów.

Wstęp

Historia uniwersytetów rozpoczyna się w średniowieczu, choć zaczątków tej idei należy się doszukiwać w starożytności. Koncepcję uniwersytetu można odnaleźć w Akademii Platńskiej, która określana jest mianem prototypu szkół filozoficznych. Natomiast w odniesieniu do dzisiejszego zinstytucjonalizowania nauki, należałoby określić ją mianem instytutu (Tatarkiewicz 1993: 102). Dalekie korzenie historyczne uniwersytetów pokazują nam z jednej strony trwałość tej instytucji, a z drugiej strony jak postępujące zmiany cywilizacyjne odciskały piętno na uniwersytetach. Dzieje uniwersytetu można podzielić na następujące etapy: uniwersytet średniowieczny, uniwersytet liberalny, następnie pojawiła się koncepcja uniwersytetu przedsiębiorczego i najbardziej współczesne ujęcia uniwersytetu podporządkowanego wiedzy i uniwersytetu społecznie odpowiedzialnego. Celem niniejszego arty-

kułu jest prezentacja wybranych modeli uniwersytetów poczynając od średniowiecza, w kontekście poszukiwania koncepcji idealnej. Wyłaniające się modele uniwersytetów stanowią punkt wyjścia w refleksji nad kształtowaniem strategii uniwersytetu. Analiza skoncentruje się wokół najsilniejszych cech, które mogą stanowić pewien zestaw składowych, na drodze budowania uniwersytetu idealnego.

1. Uniwersytety średniowieczne

Pomimo funkcjonujących równolegle kilku typów uniwersytetów średniowiecznych, tworzonych z pewnym wykorzystaniem już funkcjonujących wzorców, różniły się one między sobą. Możliwym jest jednak zebranie wspólnych cech uniwersytetu średniowiecznego, który otworzył ścieżkę rozwoju kolejnym uniwersytetom. Najważniejszą cechą uniwersytetów była ich ponadnarodowość wynikająca z tego, że zajęcia prowadzone były w języku łacińskim. Natomiast nadawane przez uniwersytety stopnie: licencjata, bakałarza, magistra i doktora, były uznawane na całym świecie. Uniwersytety określane mianem średniowiecznych miały swoją specyfikę, którą w dzisiejszym rozumieniu możemy określić jako ukierunkowanie na kształcenie. W tym modelu istotne było postrzeganie myślicieli za tych, którzy prawdę już znają, co jest uzasadnieniem ich postawy nastawionej o wiele silniej na przekazywanie wiedzy, a niżeli poszukiwanie prawdy. Taka rola uniwersytetów, znajduje swoje uzasadnienie w procesie urbanizacji, który prócz wiadomego aspektu związanego z rozwojem narzucił również szereg wymagań wobec podmiotów uczestniczących w życiu społeczno-gospodarczym. Charakterystyczną cechą średniowiecznych uniwersytetów była niezależność względem państwa oraz stosunkowo mały rozmiar. Tworzone były w wyniku korporacji uczniów i nauczycieli, z pośród to której wybierany był rektor. Dostępność kształcenia była nieograniczona, bez względu na pochodzenie. Oferowana przez uniwersytety nauka obejmowała przynajmniej jedną z głównych dyscyplin (*studia generale*) do których należały: teologia, prawo i medycyna. Dostępne było również kształcenie z zakresu nauk wyzwolonych, pośród których wyróżniane były: gramatyka, retoryka, dialektyka, arytmetyka, geometria, astronomia i teoria muzyki. Kształcenie w obszarze nauk wyzwolonych zakładało przygotowanie do kształcenia w zakresie nauk głównych. Określenie *studia generale* przetrwało w kulturze uniwersytetu do XV wieku. Pośród uniwersytetów średniowiecznych możemy wyróżnić trzy typy: uniwersytet studencki, profesorski oraz kolegia uniwersyteckie. Pierwszy z nich, określany również modelem Bolońskim, można opisać stwierdzeniem, że w tym modelu studenci opłacali profesorów. W uniwersytecie pro-

fesorskim dominowali nauczyciele akademicy, a jego przykład stanowi Uniwersytet Paryski. Z kolei natomiast o kolegach uniwersyteckich, można powiedzieć, że zapewniały studentom punkt zaczepiania, a dopiero w późniejszym czasie przekształciły się w prężne ośrodki uniwersyteckie (Leja 2011: 13-14).

Mówiąc o Uniwersytecie Bolońskim należy powrócić do 1088 roku, na kiedy to datuje się powstanie w Bolonii uniwersytetu na fundamencie szkół prawa rzymskiego. Do XIV wieku działały w Bolonii dwa uniwersytety prawnicze. Następnie pojawił się uniwersytet sztuk wyzwolonych, posiadający również wydziały medycyny, w 1360 roku pojawiła się na nim również teologia. Ten typ uniwersytetu był klasyczną korporacją studentów wybierających ze swojego grona rektora. Stąd też w tym modelu była ogromna rola studentów. Rektor odpowiadał za zatrudnianie profesorów i organizowanie toku studiów. Sami profesorowie natomiast mieli bardzo swobodny związek z korporacjami studenckimi. Ich podstawowym zadaniem była dydaktyka, finalizowana egzaminami, nadawaniem stopni naukowych czy też prawa do nauczania – *licentia docenti*. Rok 1158 przyniósł studentom jeszcze lepsze warunki, zwiększające dostępność do nauki w ramach uniwersytetu. Cesarz Fryderyk I Barbarossa, za pośrednictwem konstytucji *Habita*, nadał studentom takie przywileje jak: swoboda przybycia do miasta, bezpieczeństwo pobytu, wolność co do nauczania prawa, zarówno kanonicznego jak i rzymskiego oraz studenci zostali wyłączeni spod sądownictwa miejskiego. Korporacje studenckie składały się natomiast z nacji, w ramach których skupiali się studenci z jednego lub kilku krajów. W 1265 roku funkcjonowało 30 nacji, gdzie bardzo silna była nacja polska, z pośród której aż 12 osób był rektorami. Uniwersytet zapoczątkowany w Bolonii, został przeniesiony również na inne miasta włoskie: Padwa, Siena, Perugia oraz Ferrara (Bartnicki 2011:203).

Historia Uniwersytetu Paryskiego sięga XII wieku. Stanowi on nie tylko jeden z najstarszych ale i największych uniwersytetów średniowiecznej Europy. W XII wieku pojawiła się w Paryżu korporacja uniwersytecka, nazywana szkołą publiczną. Zrzeszała studentów jak i mistrzów z całego świata, a za sprawą papieża Grzegorza XI uniwersytet paryski został uznany główną uczelnią świata chrześcijańskiego. Rok 1257 jest znaczący dla średniowiecznych uniwersytetów. To w tym roku Robert de Sorbon założył kolegium z wydziałem teologicznym, zyskujące nazwę Sorbon i miano najslynniejszej uczelni średniowiecznej Europy. Sorbon mieszczący się w pobliżu Wzgórza św. Genowefy stał się wzorcem dla uniwersytetów powstających pod koniec XV wieku. W odróżnieniu od uniwersytetu bolońskiego, Uniwersytet Paryski

był związkiem profesorów i korporacją duchownych oraz całościowo podlegał władzom kościelnym. Posiadał cztery fakultety: sztuk wyzwolonych, prawa kanonicznego, medycyny oraz teologii. Ustrój uczelni również był odmienny. W tym typie uniwersytetu zarządzanie opierało się o samorząd profesorów, który wybierali ze swojego grona rektora oraz dziekanów dla każdego z fakultetów. Podobnie jak w poprzednim przypadku wydział sztuk wyzwolonych stanowił przygotowanie do nauki głównych nauk, gdzie najważniejsza była teologia, a prócz niej do tych nauk zaliczano prawo i medycynę. W ramach uniwersytetu wyróżniane były nacje, do których należeli zarówno studenci jak i profesorowie, były to nacje: francuska, angielska, włoska oraz krajów północnych, do których zaliczała się m.in. Polska. Profesorowie uposażani byli przez kościół, a od 1231 roku zwierzchnictwo nad uniwersytetem sprawował papież (Ibidem:204).

Mówiąc o uniwersytetach średniowiecznych należy również zwrócić uwagę na Uniwersytet Krakowski. Za sprawą aspiracji Kazimierza Wielkiego, 12 maja 1364 roku, został wystawiony akt fundacyjny uniwersytetu. Akt fundacyjny zapewniał przede wszystkim byt uczelni, a także mówił o jej ustroju. W królewskim mieście, studenci otrzymywali wiele przywilejów. Było to chociażby zwolnienie z opłat celnych od towarów przywożonych przez studentów i pracowników uniwersytetu, a także od wszelkich towarów przesyłanych im przez rodziny i znajomych. Dla społeczności akademickiej wyznaczone zostały kwatery, a czynsz od nich ustalany był przez komisję składającą się z dwóch przedstawicieli mieszczan oraz dwóch studentów. Przywileje dotyczyły również odpowiedzialności przed wymiarem sprawiedliwości. W zakresie kompetencji Rektora leżało rozpatrywanie spraw odpowiedzialności cywilnej i lżejszych spraw karnych. Wyroki wydawane przez Rektora nie podlegały odwołaniu do innej instancji. Poważniejsze sprawy karne, takie jak kradzież, zabójstwo, gwałt czy cudzołóstwo podlegały pod sąd biskupi w przypadku studentów duchownych lub pod sąd królewski w przypadku studentów cywilnych. Odpowiednio sprawy rozpatrywane były względem prawa kanonicznego lub rzymskiego. Przywilejem studentów Uniwersytetu Krakowskiego była również możliwość zaciągania pożyczek na ulgowy procent od wyznaczonego przez króla, bankiera Żydowskiego. Założony przez Kazimierza Wielkiego uniwersytet dysponował trzema wydziałami: najsilniejszym prawa oraz medycyny i sztuk wyzwolonych. Prężny start Uniwersytetu Krakowskiego został zatrzymany przez śmierć Kazimierza Wielkiego w 1370 roku. Jednakże dzięki staraniom Jadwigi i Jagiełły w 1397 roku, uniwersytet otrzymał również możliwość prowadzenia wydziału teologii. Niedługo po tym sukcesie w 1400 roku Jagiełło wydał również doku-

ment ponownej fundacji uniwersytetu. Prócz poszerzonej oferty wydziałów zmienione zostały warunki mieszkaniowe dla studentów i profesorów, którzy mogli teraz mieszkać w budynkach specjalnie do tego wyznaczonych. Zmianie uległo również wybieranie rektora. Uniwersytet Kazimierzowski wzorujący się na uniwersytecie w Bolonii i Padwie zakładał wybór rektora spośród grona studenckiego. W uniwersytecie odnowionym przez Jagiellę, wybór rektora następował z grona profesorów. W 1815 roku uniwersytet zmienił nazwę na Jagielloński (Ibidem:204-206).

2. Uniwersytet liberalny

Zmiany cywilizacyjne oddziałują na szereg obszarów życia społeczno-gospodarczego. XVIII wiek stanowił rewolucję przemysłową, która to miała miejsce dzięki licznym wynalazkom, co najważniejsze stworzonym przez praktyków, nie znających podstaw teoretycznych. Zrodziło to spór pomiędzy praktykami, a teoretykami. Najpoważniejszym zarzutem ze świata nauki, było stwierdzenie, że praktycy kierują się wyłącznie chęcią powiększania swojego zysku i jest to jedyna determinanta ich zaangażowania w rozwój gospodarczy, co stanowi sprzeczność z etosem nauki. Konflikt ten o tyle wydaje się ciekawy, że pomimo upływu czasu, to wciąż jest nierozstrzygnięty. Każda ze stron poszukuje w procesie tworzenia nauki innych wartości i o jednomyślne stanowisko wciąż w tym aspekcie bardzo trudno. Niemniej jednak przyjrzyjmy się początkom idei uniwersytetu liberalnego. Zgodnie z wizją praktyków w 1809 roku w Berlinie został otworzony uniwersytet Wilhelma von Humboldta. Istotnym jest, że jego założyciel nie był wcześniej związany ze światem uniwersyteckim, a stworzona przez niego szkoła nazywana jest pierwowzorem uniwersytetu badawczego. Uniwersytet posiadał wolność akademicka jak wcześniej powstałe jednostki w średniowieczu oraz finansowany był przez państwo (Altbach 2001:206). Charakterystyczna dla uniwersytetu była jedność nauki i badań, które określają dalsze kierunki dla uniwersytetu. Uniwersytet liberalny charakteryzował się wolnością i poszukiwaniem prawdy przez społeczność mistrzów i uczniów (Szczepański 1976: 16).

Uniwersytet Humboldta skoncentrowany był na badaniach, które opierały się na racjonalności oraz eksperymencie. Wnioski z nich wyciągane były systematycznie, racjonalnie i przedstawiane w sposób przejrzysty. Poniekąd to podejście nadal jest obecne w dzisiejszej nauce, chociażby podczas obrony prac doktorskich, czy przemówień osób otrzymujących tytuł profesora. Istotna w kontekście badań jest również ich powszechność. Publikowane są, tak aby była możliwość zapoznania się z nimi. Zasadniczym celem natomiast

całego uniwersytetu jest rozwój nauki. Uniwersytet ten uległ w XIX wieku tendencjom nacjonalistycznym. W związku z tym wycofana została łacina, a wprowadzone zostały języki ojczyste, co też zmieniło charakter ośrodków na lokalny. Natomiast końcem wieku, na sile przybrały kontakty uniwersytetów z przedsiębiorstwami. W szczególności dotyczyło to wydziałów technologicznych, które były najbardziej intratne z punktu widzenia rozwoju gospodarczego (Haberla, Bobowski 2013:291-293). Lata 60. XX wieku przyniosły aż czterokrotne zwiększenie liczby studentów. Wynikało to z głoszonych idei równości szans przez socjalizm. Taka tendencja wynikała w konsekwencji ze zniesienia egzaminów wstępnych. Na studia zatem dostawały się również osoby, które nie do końca były zdecydowane co do dalszej ścieżki życiowej. W wyniku tego spadła jakość kształcenia oraz średni czas nauki uległ wydłużeniu. Zacierala się różnica pomiędzy uniwersytetami, a Wyższymi Szkołami Zawodowymi. Z jednej strony masowość edukacji, a z drugiej strony Wyższe Szkoły Zawodowe zaczęły aspirować do bycia uniwersytetami. Tendencja taka wywołała również wzrost wydatków z budżetu państwa na szkolnictwo wyższe, co nieuchronnie spowodowało większe zainteresowanie przez państwo działalnością tych placówek. Ingerencja spowodowała się przede wszystkim do cięć budżetowych oraz zatwierdzania nominacji przez resort. Zmniejszanie wydatków na szkolnictwo wyższe widoczne było zwłaszcza po kryzysie paliwowym w 1973 roku. Obok problemów z malejącą dotacją, uczelnie zyskały problem związany z narastającą biurokracją i tym samym rosnącym zatrudnieniem w obszarze administracji. W takiej atmosferze od uniwersytetów zaczęto wymagać skuteczności oraz wydajności. Formułowanie takich tez wobec nauki wydaje się być niezasadne, jednak w wyniku tego pojawiły się tematy bardziej i mniej intratne do prowadzenia badań, co przekładało się na wsparcie finansowe danej działalności. Krytyka uniwersytetu humboldtowskiego związana była ze wzrostem biurokracji, problemem z zarządzaniem uniwersytetem, którego kształt uległ zmianom oraz z masowością edukacji. Do czynników, które wywołały kryzys uniwersytetu humboldtowskiego zaliczyć należy jeszcze wzrost znaczenia badań interdyscyplinarnych. W połączeniu z postępującą demokratyzacją szkół wyższych, współpraca z biznesem nie do końca rozpatrywana była w dobrym świetle i budziła niejasności oraz podejrzenia. W związku z tym powiększała się "szara strefa" w tym zakresie. Pracownicy naukowcy podejmowali współpracę z biznesem, jednak z pominięciem uczelni, podpisywanie umów czy kontraktów z jednostką akademicką stało się trudno osiągalne (Ibidem :293-294).

3. Uniwersytet przedsiębiorczy

Kolejne zmiany w rzeczywistości, spowodowały nowe spojrzenie na uniwersytety. Rosnące zapotrzebowanie na wiedzę, powszechność realizacji studiów wyższych, przyniosły nowe wyzwania dla uniwersytetów. Uniwersytety poszukiwały możliwości sprostania oczekiwaniom zarówno pracodawców jak i studentów. Do tego zmianie uległo społeczeństwo w wyniku rozwoju technologii, która dała szeroki dostęp do wiedzy, a od samej nauki ponownie zaczęto oczekiwać użyteczności praktycznej. W postaci komercjalizacji badań, czy poszukiwania rozwiązań dla szeroko rozumianego biznesu. Postawione postulatu przy procesie tworzenia uniwersytetu liberalnego pozostały zatem wciąż aktualne. Problematykę uniwersytetów przedsiębiorczych podjął w latach 90. B.R. Clark. Prowadził badania na pięciu uniwersytetach w Europie, próbując odnaleźć łączące je cechy. Wybrane do badań uniwersytety intuicyjnie zostały określone przedsiębiorczymi, były to: Strathclyde University w Glasgow, Chalmers University of Technology, University of Twente w Enschede i University of Warwick oraz University of Joensuu. Analizując uniwersytety Clark wyodrębnił pięć cech, które powinien spełniać uniwersytet przedsiębiorczy: wzmocnienie centrum sterującego, rozwój segmentów peryferyjnych, dywersyfikacja źródeł finansowania, stymulowanie rdzenia akademickiego oraz zintegrowana kultura przedsiębiorczości (Clark 1998: 4-8). Nie ulega wątpliwości, że najbardziej znane jest ujęcie uniwersytetu przedsiębiorczego wprowadzone przez Clarka. Niemniej jednak ciekawe ujęcie, podchodzące w odmienny sposób do tego zagadnienia przedstawił Ronald Barnett. Zwrócił uwagę, że oprócz zadania pytania o to, czy uniwersytet jest przedsiębiorczy, istotne znaczenie ma skala takiej kultury w ramach uniwersytetu. Wymienił skalę, przedstawiającą siłę uniwersytetu przedsiębiorczego: miękka lub twarda oraz orientację: państwową lub rynkową. W ramach tych kryteriów przedstawił cztery koncepcje uniwersytetu przedsiębiorczego. Pierwsza z nich to przedsiębiorczość społeczna charakteryzująca się nastawieniem rynkowym i skalą miękką. Co do zasady są to działania obarczone niewielkim ryzykiem. Drugi typ to przedsiębiorczość niezdecydowana, gdzie mamy orientację prorynkową przy podobnie jak wcześniej skali miękkiej. Zaangażowanie idzie tutaj odpowiednio tak, by wykazać efektywność wydatkowania środków, przy tym działania te cechują się większym ryzykiem, stąd też i większa ostrożność przy ich podejmowaniu. Trzeci typ to przedsiębiorczość nieograniczona, pojawiająca się przy zestawieniu stylu twardego i orientacji prorynkowej. O efektywności w tym wypadku świadczy zasadność wydatkowania środków zgodnie z oczekiwaniami rynku. Ostatni wariant to przedsiębiorczość ograniczona, mówimy o takim modelu gdy

funkcjonowanie rynku jest ograniczone przez interwencjonizm państwa, sama autonomia uczeni ulega tutaj również obostrzeniom, ze strony państwa (Barnett 2005: 57-59). W modelu Barnetta pojawia się wizja uniwersytetu niemalże utopijnego. Zgodnie z modelem idealnym, uniwersytet przedsiębiorczy miałby prowadzić do swobody rozwoju nauki, przy jednoczesnym osiągnięciu korzyści ekonomicznych. Zgodnie z wcześniej przytoczonymi przykładami wydaje się to niemożliwe do zrobienia. Przede wszystkim z punktu widzenia użyteczności gospodarczej, nie każda tematyka badań jest możliwa do komercjalizacji. Jak to swego czasu z dozą pogardy było określane, że istnieją nauki dla ducha, które nie przyczyniają się do wymiernego wzrostu gospodarczego. Zastanawiając się jednak nad tym dłużej z łatwością można by obalić ten argument, uzasadniając, że to nauki humanistyczne dostarczają myśl i kierunek dla całego postępu, niemniej jednak w sposób empiryczny nie można tego zweryfikować.

4. Uniwersytet podporządkowany wiedzy

Wiedza w środowisku uniwersytetów jest nieodzownym elementem. Nikogo już dziś nie należy również przekonywać do tego jak ogromne znaczenie ma wiedza dla dzisiejszych społeczeństw. Zasadniczymi cechami tego niezwykle wartościowego zasobu, jest to, że stanowi zasób niewyczerpalny, o nieograniczonych możliwościach tworzenia, w miarę dzielenia się nią, zasób ten wzrasta. Rozumiejąc jej wagę, rozważania koncentrowane są na poszukiwaniu modelu uniwersytetu, który w swoim centrum umieściłby ten zasób. W literaturze przedmiotu odnaleźć można charakterystykę uniwersytetu podporządkowanego wiedzy, którego misja zawiera trzy kluczowe komponenty, nazywane również trzema misjami. Pierwsza z nich to kształcenie, a więc osiągnięcie efektów, które można określić przekazywaniem wiedzy. Druga misja związana z działalnością badawczą prowadzi do poszerzania granic wiedzy. Trzecia misja natomiast to formy kształcenia związane z nauką przez całe życie. W ramach trzeciej misji wymieniana jest również komercjalizacja i transfer wiedzy do innych sektorów oraz działalność kulturowa (Leja 2011: 145-146).

Cechy uniwersytetu podporządkowanego wiedzy zostały przedstawione przez Christine Evans. Zgodnie z jej koncepcją najważniejsze jest kierownictwo, które będzie koordynować działanie poszczególnych jednostek oraz w sposób elastyczny będzie podchodzić do rozwiązywania problemów oraz będzie pracownikom zapewniać możliwość samoorganizacji, która jest bardzo istotna w organizacji podporządkowanej wiedzy. Elastyczność uczelni wynika z turbulentnego otoczenia, które nie pozwala na efektywność przy

stałości. Z drugiej strony wiąże się to również z oczekiwaniami wewnętrznymi samych pracowników. Mówiąc o uczelni wyższej, elastyczność dotyczy przede wszystkim swobodny w prowadzeniu badań naukowych i działalności dydaktycznej. Drugą cechą uniwersytetu opartego na wiedzy jest rozmycie struktur. Zamykanie się w tradycyjnych strukturach funkcjonujących na uniwersytetach niesie za sobą szereg ograniczeń. Organizacja przedsięwzięć powinna się odbywać z porzuceniem myśli o tradycyjnych strukturach, w które wtłoczeni są pracownicy w swojej codziennej działalności. Kolejną cechą prezentowanego typu uniwersytetu jest nacisk na uczenie się. Cecha ta wiąże się również z otwartością pracowników, która jest niezbędna by w mentalności zaistniała chęć uczestnictwa w ciągłym procesie poszerzania wiedzy. Kolejna cecha to rozległe kontakty. Zgodnie z tą cechą na znaczeniu zyskuje dzielenie się wiedzą wraz z wyzbyciem się wszelkich barier związanych z szerokością geograficzną czy barier językowych. Z tej perspektywy istotne jest zatem pielęgnowanie kontaktów naukowych pomiędzy ośrodkami jak również w obszarze grup zainteresowań poszczególnych pracowników. W ramach uniwersytetu podporządkowanego wiedzy znaczenie ma również wyzwolenie kreatywności. Możliwość inicjowania nowatorskich pomysłów i odpowiednia kultura zarządzania zasobami ludzkimi w obrębie uniwersytetu sprzyja uwalnianiu kreatywności, budowaniu zaangażowania i swobodzie przepływu myśli wiodących na nowe obszary rozważań. Przy tym punkcie, ogromne znaczenie odgrywa również otoczenie administracyjne – nadmierna biurokracja jest niestety w stanie zniszczyć każde najbardziej kreatywne i pełne zaangażowania pomysły. Następną cechą jest płynność ról i zakresu obowiązków. Wiąże się to już z wcześniej przedstawioną cechą dotyczącą elastyczności struktur. Mianowicie jeden pracownik naukowy powinien posiadać swobodną umiejętność odnajdywania się w różnych grupach projektowych. Taka sama zasada dotyczy rozliczania zaangażowania i pomiaru efektywności grup projektowych. Najgorszą praktyką jest ustalanie stałych wytycznych, które bezsprzecznie dewastują pokłady innowacyjności i kreatywnej refleksji nad rzeczywistością. Wiąże się to również z kolejną cechą uniwersytetu podporządkowanego wiedzy. Mianowicie z tworzeniem możliwości do rozwoju pracy grupowej. Pracownicy są najczęściej rozliczani z pracy indywidulanej, jednak to w grupie, a zwłaszcza tej o charakterze interdyscyplinarnym pojawia się możliwość wymiany myśli i uchwycenia nowych perspektyw na to samo zagadnienie. Prócz rozwiązań instytucjonalnych znaczenie ma tutaj również stworzenie przestrzeni, która pozwoli na swobodne spotkania pracowników nauki. Kolejną cechą jest potrzeba jasno zdefiniowanych wymagań wobec pracowników i wyraźne określenie wartości.

Taka skrupulatność pozwala na funkcjonowanie w jasno określonej przestrzeni i utożsamianie się z nią. Ostatnią wymienianą cechą jest otwartość na różnorodność. Tylko taka postawa jest w stanie zagwarantować możliwość kreowania nowych rozwiązań i wyznaczania nowych kierunków dla nauki (Leja 2006: 17-22).

5. Uniwersytet społecznie odpowiedzialny

Pojęcie odpowiedzialności społecznej, nabiera coraz większego znaczenia w obszarach poza biznesem. Podejmowane są również próby odnalezienia odpowiedzialności społecznej uniwersytetu jak i innych instytucji. Tematyka odpowiedzialności społecznej uniwersytetów została podjęta przez B. Wawrzyniaka. Określił, że o odpowiedzialności społecznej uniwersytetu można mówić, gdy poprzez swoją działalność służy on otoczeniu. Koncepcja służeniu otoczeniu zawiera natomiast następujące elementy: oczekiwania interesariuszy, regulatory, które są zasadami pozwalającymi na spełnianie oczekiwań oraz umiejętności adaptacyjne wynikające z oczekiwań i będące reakcją wobec regulatorów (Leja 2011: 170-171). Przechodząc do analizy elementów składających się na odpowiedzialność społeczną uniwersytetu, należy spojrzeć na nie we właściwej kolejności, by dostrzec ciąg przyczynowo skutkowy wynikający z koncepcji Wawrzyniaka. W pierwszym rzędzie analizując oczekiwania interesariuszy, można je podzielić na trzy rodzaje, są to oczekiwania ekonomiczne, społeczne i etyczne. Oczekiwania ekonomiczne związane są z efektywnością wykorzystywanych zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Weryfikacją tego będzie chociażby porównywalny koszt kształcenia na tym samym kierunku w różnych ośrodkach akademickich. Oczekiwania społeczne sprowadzają się możliwości partycypacji w przygotowywanych zmianach w szkolnictwie wyższym, czy też oczekiwanie może sprowadzać się do określenia kierunków intratnych do studiowania z perspektywy rynku pracy. Oczekiwania etyczne natomiast wynikają z relacji uczelni z otoczeniem. W przypadku drugiego komponentu którym są regulatory, można je w sposób bardzo ogólny podzielić na trzy grupy: regulatory prawne, rynkowe i społeczne. W kontekście regulatorów prawnych, na poziomie szkolnictwa wyższego mówimy o Ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym oraz o wewnętrznych regulacjach poszczególnych jednostek naukowych. W przypadku regulatorów rynkowych istotne znaczenie mają oczekiwania pracodawców co do wykształcenia studentów, jak i zapotrzebowanie na projekty badawcze. Regulatory społeczne natomiast związane są rosnącą rolą wykształcenia i świadomością społeczną. Trzecim elementem wyróżnianym w uniwersytecie odpowiedzialnym społecznie są

zdolności adaptacyjne. W obliczu zmieniających się oczekiwań interesariuszy, funkcjonujących w otoczeniu uczelni regulatorów, istotna jest umiejętność adaptacji, tak aby uczelnia wciąż pozostawała efektywna w wypełnianiu swoich zadań. Przedstawione zasady uniwersytetu społecznie odpowiedzialnego wydają się być odpowiednie w kontekście turbulentnego otoczenia i jednocześnie przy zachowaniu wartości pielęgnowanych przez uniwersytet. Jednakże w polskich realiach, gdzie pewne zasady funkcjonowania są mocno zakorzenione, opór wobec otwierania się na otoczenie może uniemożliwić wdrożenie tej koncepcji, która trzeba zaznaczyć w ostatnim czasie zyskuje na popularności w kontekście rozważań teoretycznych (Ibidem: 169-185).

Podsumowanie

Analizując przedstawione ujęcia uniwersytetu, zarówno te historyczne jak i współczesne koncepcje, niekoniecznie całościowo zaimplementowane w środowiskach akademickich, nasuwa się zasadniczy wniosek. Każda z nich posiada pewną wartość dodaną istotną dla rozwoju i funkcjonowania uniwersytetu. Z drugiej jednak strony każda z nich obarczona jest wadami, które mogą przyćmić kluczową wartość. Stąd też pojawia się dyskusja w środowisku i poszukiwania modelu idealnego. Jak długo dyskusja trwa, można być pewnym, że uniwersytety będą się dostosowywać do postępujących zmian cywilizacyjnych. Natomiast jednoznaczna odpowiedź na pytanie, który z istniejących modeli byłby najbardziej idealny wydaje się być niemożliwa do odnalezienia. Próba stworzenia natomiast hybrydy łączącej największe wartości każdej z koncepcji, również może być zadaniem niemożliwym do wykonania. Wynika to z funkcjonujących elementów wzajemnie się wykluczających w poszczególnych koncepcjach oraz zniszczenia w ten sposób samej idei każdej z koncepcji, odzierając ją z otoczenia czynników w których to została stworzona. Wnioski płynące z funkcjonowania uniwersytetów, zapisane na kartach historii, pokazują jednak, że zmiana jest nieuchronna. Pozostaje zatem wybranie modelu zarządzania uniwersytetem, który będzie z jednej strony chronił jego tradycję, a z drugiej strony będzie potrafił zaadaptować się do zmieniającego się otoczenia. Być może dalsza dyskusja i rozważania teoretyczne pozwolą na obranie najlepszego kierunku zmian.

In Search of a Culture of University Management

Summary

Searching for an ideal university seems to be a continuous process. The history of universities shows the sustainability of this institution and the preservation of values while adapting to civilization. It is extremely difficult to set the course of change for universities, but at the same time inevitable. Talking about the future of universities is rightly emotionally driven and is often a subject of discussion. When approaching the deliberations in which direction should go universities, one should first look at history cards to draw conclusions and strive for perfection. Moving from the first medieval universities to liberal approaches to contemporary scenes, it will capture the strongest features of each concept.

Key words: university, university management, university evolution.

Bibliografia:

1. Altbach P., 2001, *Academic freedom: International realities and challenges*, "Higher Education", Vol. 41.
2. Barnett R., 2005, *Convergence in higher education: The strange case of "entrepreneurialism"*, "Higher Education Management and Policy", Vol. 17, No. 3, s. 57-59.
3. Bartnicki R., 2001, *fundamentalne zasady funkcjonowania uniwersytetów: średniowieczne wzorce i współczesne dylematy*, „Saeculum Christianum: pismo historyczno – społeczne” 8/1.
4. Clark B. R., 1998, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon, For IAU Press, Oxford.
5. Haberla M., Bobowski S., 2013, *Od uniwersytetu średniowiecznego do uniwersytetu trzeciej generacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 315.
6. Leja K., 2006, *Uniwersytet: tradycyjny, przedsiębiorczy, oparty na wiedzy*, „Nauka i szkolnictwo wyższe”, nr 2/28.
7. Leja K., 2011, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
8. Szczepański J., 1976, *Szkice o szkolnictwie wyższym*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
9. Tatarkiewicz Wł., 1993, *Historia filozofii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

In Search of a Culture of University Management

Summary

Searching for an ideal university seems to be a continuous process. The history of universities shows the sustainability of this institution and the preservation of values while adapting to civilization. It is extremely difficult to set the course of change for universities, but at the same time inevitable. Talking about the future of universities is rightly emotionally driven and is often a subject of discussion. When approaching the deliberations in which direction should go universities, one should first look at history cards to draw conclusions and strive for perfection. Moving from the first medieval universities to liberal approaches to contemporary scenes, it will capture the strongest features of each concept.

Key words: university, university management, university evolution.

Magdalena Mrozik
Sylwia Gostkowska-Dźwig
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem
e-mail:sylwiag@zim.pcz.pl

Kultura organizacyjna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem transportu miejskiego

Abstrakt

Wyjątkowy i trwały sukces każdego przedsiębiorstwa jest silnie związany z wyznawanymi wartościami oraz osobistymi przekonaniami, które kształtują przyszłość organizacji. Sam obszar kultury organizacyjnej jest aktualnym i atrakcyjnym tematem do badań i rozważań. W ostatnim czasie rozwinęło się wiele idei jak również opracowań na ten temat. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji istoty oraz roli kultury organizacyjnej na przykładzie przedsiębiorstwa MPK w Częstochowie. Autorki zaprezentowały problematykę działalności transportu miejskiego wraz z jego historią oraz przemianą na przestrzeni kilkudziesięciu lat. Skupiono uwagę na zadaniach oraz sposobach ich realizacji w aspekcie tworzenia kultury organizacyjnej w badanej spółce. Podsumowanie zawiera krótkie wnioski z przeprowadzonych rozważań.

Słowa kluczowe: kultura organizacji, zarządzanie, transport miejski, wartości.

Wstęp

Dokonując przeglądu literatury dotyczącej zarówno teorii jak i praktyki zarządzania należy stwierdzić, że kultura organizacji to pewien system norm, wartości oraz celów. Co więcej każda grupa ludzi, która pozostaje czy to w związku formalnym czy nieformalnym tworzy pewne wspólne paradygmaty pożądanych i niepożądanych postaw, zachowań i sposobów rozwiązywania określonych problemów. Analizując problematykę kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie należy zwrócić uwagę na fakt, że pracownicy albo świadomie wpływają na procesy związane z jej tworzeniem i przemianą lub ignorują jej formułowanie i kreowanie, pozwalając aby kształtowała się ona

swobodnie i samoczynnie. Sytuacja taka wynika z problemu poznawczego, który zawiera w sobie trudności zarówno ze zrozumieniem jak i zarządzaniem kulturą organizacyjną. Dlatego identyfikacja istniejącej kultury i uświadomienie jej kadrze kierowniczej jest rzeczą niezmiernie ważną w organizacji. Takie poznawcze działania mają na celu nie tylko osiągnięcie sukcesu, ale również tworzenie odpowiedniego klimatu wśród samych pracowników czy członków zespołu danej organizacji. Należy pamiętać, że elementy składowe każdej kultury organizacyjnej wynikają z różnych zbiorów wartości i schematów zachowań, specyficznych form komunikacji oraz serii odrębnych elementów, które ugruntowują poczucie świadomości wspólnoty wśród członków organizacji.

Samej kultury jako takiej nie można bezpośrednio zaobserwować oraz nazwać, ponieważ składa się ona z kilku obszarów, takich jak: wartości, przekonania, sposób zachowania, interpretacje zjawisk zachodzących w mikro i makrootoczeniu. Dodatkowo powstaje ona na wskutek oddziaływania otoczenia na organizację. Z całą pewnością można stwierdzić, że poznanie kultury organizacyjnej jest procesem wyjątkowym, a świadome jej kreowanie wpływa na decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwo również na poziomie strategicznym (Kozak, Wajler 2008: 35). Reasumując można powiedzieć, że wyznawane wartości oraz przekonania mają znaczący wpływ na trwałość sukcesu firmy. Niektóre źródła podają nawet, że dobrze określony obraz istnienia organizacji w przyszłości, jakim jest wizja, jest bardziej istotna niż siły rynkowe.

1. Przegląd koncepcji istoty i roli kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna to grupa reguł postępowania, która jest przyjęta, a następnie rozwijana przez członków załogi. Wyznawane zasady wytyczają sposoby myślenia i utożsamiają się z klimatem organizacyjnym, który jest określany jako zbiorowa świadomość układu wartości, ocen, zwyczajów panujących w każdej organizacji (Zarębska 2002: 118-119). Kultura jest pojęciem, które posiada wiele znaczeń i rozumiana jest jako stopień osiągania doskonałości precyzji i sprawności w danej specjalizacji. Definiowana jest również jako całość materialnego i mentalnego dorobku ludzkości, który jest gromadzony i przekazywany z pokolenia na pokolenie (Kisielnicki 2005: 225). Ponadto stanowi specyficzny dla przedsiębiorstwa system procesów, które łączą ze sobą akceptowane przez kierownictwo i pracowników wartości, normy i zasady społeczne oraz kulturowe z ich stanowiskami. Kształtuje ona także zachowania organizacyjne i odkrywa postawy całej społeczności biznesowej (Bartosik-Purgat 2010: 34). Ma unikatowy charakter i ustala

pewne granice co powoduje wyodrębnienie jednej organizacji spośród innych. Dzięki temu nadaje jej specyficzny kształt i sposób postrzegania rynku i klientów. Natomiast w kontekście pracowników firmy stwarza poczucie przynależności oraz tożsamości i wyznacza ich codzienne zachowania i decyzje. (Ławniczak-Stadnik 2008: 405).

Najogólniej istotę i znaczenie kultury sprowadzić można do określenia rodzajów powiązań między ludźmi w organizacji, zdefiniowania ich ról i zobowiązań, ustanowienia standardów postępowania, norm i wartości. Tak ustalone, zdefiniowane i praktykowane zasady działania wpływają na zachodzące w organizacji zmiany. Jednym z najbardziej popularnych w literaturze przedmiotu modeli kultury organizacyjnej jest model E. Scheina, który przedstawił ją jako pewną całość, na którą składają się trzy poziomy wyodrębnione ze względu na ich widoczność i trwałość. Poziomami tymi są:

- artefakty (widoczne i uświadamiane) – są one sztucznymi twórcami kultury i stanowią najbardziej widoczny jej poziom. Wśród nich wyróżnić należy: artefakty językowe (język, mity, legendy), artefakty behawioralne (ceremonie, rytuały) oraz artefakty fizyczne (przedmioty materialne, sztuka, technologia),
- normy i wartości (częściowo widoczne i uświadamiane) – są trwalsze od artefaktów, ale trudniej je dostrzec. Można wśród nich wyróżnić normy i wartości deklarowane i przestrzegane,
- założenia (całkiem niewidoczne i nieuświadamiane) – stanowią fundament kultury danej organizacji. Wyróżnić wśród nich można założenia odnoszące się do natury człowieka, relacji międzyludzkich, samej organizacji, natury otoczenia, oraz relacji organizacji z otoczeniem (za:Kostera, Kownacki, Szumski 2000: 373-376).

Kultura organizacyjna uzależniona jest od wielu czynników oraz elementów zarówno o charakterze wewnętrznym, jak zewnętrznym, które wzajemnie się przenikają. Zaliczyć do nich można między innymi: charakter, typ, cechy organizacji oraz jej członków, odpowiedzialność, klarowność, morale zespołu czy styl kierowania (Chrościcki 1999: 182). Rola kultury daje członkom organizacji poczucie tożsamości. Pobudza zaangażowanie i wzmacnia stabilność układu społecznego. Ponadto jest spoiwem społecznym, które utrzymuje organizację w całości dostarczając pracownikom właściwych norm wypowiedzi i zachowań. Znaczenie kultury wynika z trzech funkcji, jakie ona spełnia w środowisku pracowniczym. Są to funkcje integracyjne, percepcyjne oraz adaptacyjne. Integracyjna funkcja polega na tym, że wszystkie jej składniki są wspólnie określone i utrzymywane w danym środowisku. Kultura

obejmuje to, co łączy i jest wspólne, pomijając to, co indywidualne i różnicujące. W tym przypadku kultura ogniskuje się na tym co wspólnego daje ludziom uczestnictwo w organizacji. Nowi uczestnicy muszą nauczyć się wspólnych dla grupy norm i wyznawanych wartości, i przynajmniej częściowo zaakceptować wspólny sposób myślenia, aby sami mogli być zaakceptowani. Sprzyja ona osiągnięciu wewnętrznej integracji w systemie organizacyjnym dzięki:

- wypracowaniu wspólnego języka i kategorii pojęciowych, umożliwiających szybkie i jednoznaczne porozumiewanie się pracowników,
- określeniu granic danej grupy społecznej oraz kryteriów przyjęcia lub odrzucenia, dających poczucie przynależności i wyodrębnienia,
- zaspokajaniu potrzeb emocjonalnych koleżeństwa i przyjaźni na tle wspólnoty przekonań i doświadczeń społecznych (Kopczewski, Pączek, Tobolski [w:] www.ptzp.org.pl). Analizując przegląd koncepcji należy stwierdzić, że kultura organizacyjna jest czynnikiem wyznaczającym zachowania przedsiębiorstw. Wspólne wartości wynikające z kultury organizacyjnej mogą tworzyć mocne siły motywacyjne członków organizacji do realizacji przyjętych założeń. Dlatego odgrywa ona istotną rolę we wszystkich fazach zarządzania przedsiębiorstwem na rynku.

2. Problematyka działalności transportu miejskiego

Transport miejski jest jednym z najważniejszych czynników determinujących rozwój gospodarczy miasta i regionu. Nowoczesna infrastruktura oraz efektywnie funkcjonujący system transportowy sprzyjają rozprzestrzenianiu się wzrostu gospodarczego. Dobrze rozwinięte zaplecze transportowe wzmacnia spójność społeczną, ekonomiczną i przestrzenną kraju oraz przyczynia się do wzmocnienia konkurencyjności polskiej gospodarki. Ponadto funkcjonowanie transportu miejskiego jest istotną kwestią w codziennym życiu wielu ludzi zarówno na wsi jak i w mieście. Zwiększająca się jakość życia powoduje, że ludzie oczekują poprawy jakości świadczonych usług transportowych. Obecnie o jakości logistyki miejskiej w Polsce coraz częściej pisze oraz porusza się dyskusje na jej temat. Niestety nieliczne prowadzone są badania w tym kierunku. Ogólnie problematyka logistyki miejskiej omawiana jest najczęściej przez urbanistów, architektów miejskich, inżynierów transportu miejskiego, rzadziej ekonomistów – specjalistów z zakresu ekonomiki transportu miejskiego, czy logistyki. Powoduje to, że dorobek w tym zakresie jest fragmentaryczny, przyczynkowy z perspektywy całości kształtu zagadnień logistyki miejskiej (Szymczak 2008: 8). Jego istotę można

określić jako proces planowania, realizowania i kontrolowania wszelkich czynności związanych z zaspokojeniem potrzeb aglomeracji miejskiej w dziedzinie jakości gospodarowania, życia i rozwoju (Ballou 2004: 4). Ponadto są to założenia dla optymalizacji systemu miasta pod kątem planowania, sterowania i nadzorowania wszelkich procesów w wymiarze ekonomicznym, ekologicznym, technologicznym i socjalnym (Rzeczyński 1999: 11). Logistyka miejska dotyczy tych wszystkich elementów, które składają się na dzienny cykl życia miasta jako przestrzeni ekonomicznej, społecznej i kulturowej (Rzeczyński 2004: 14). Problem transportu miejskiego jako wyodrębnionego podsystemu społeczno-gospodarczego był przedmiotem rozważań w literaturze polskiej już w drugiej połowie dwudziestego wieku (Ciesielski 1999: 105). Watro również dodać, że jest on dziedziną interdyscyplinarną oraz wielowątkową. Należy go rozumieć jako zbiór urządzeń służących przemieszczeniom osób i towarów w mieście. Ponadto należy dodać, że transport miejski dotyczy głównie przewozu zarówno osób i ładunków w obrębie określonej lokalizacji.

W ramach transportu miejskiego są eksploatowane środki należące do różnych gałęzi transportu. Podstawową rolę odgrywają:

- środki transportu szynowego takie jak: metro, kolej miejska, tramwaj,
- środki transportu kołowego takie jak: autobus, trolejbus, samochód osobowy.

Warto zaznaczyć, że infrastruktura transportu miejskiego składa się z różnych gałęzi transportu, której specyfika wynika z dostosowania się do potrzeb przewozowych. Składają się na nią:

- drogi i ulice,
- torowiska metra, kolei i tramwajów,
- sieć energetyczna zasilająca metro, koleje, tramwaje i trolejbusy,
- podstacje energetyczne,
- przystanki, stacje i węzły przesiadkowe,
- zajezdnie autobusowe, tramwajowe i trolejbusowe i parkingi (Wyszomirski 2005: 20).

Transport miejski stanowi taką podróż mieszkańca, która obejmuje etapy jak: dojście do przystanku, oczekiwanie na pojazd, jazdę, przesiadanie się oraz dojście z przystanku do ostatecznego celu podróży. Celem transportu miejskiego jest zatem połączenie w jedną, sterowalną całość aktywności wszystkich podmiotów gospodarczych i instytucji działających na terenie miasta mających aspekt ruchowy oraz zarządzanie tą siecią zdarzeń w sposób zapewniający pożądaną poziom jakości życia i gospodarowania w mieście przy minimalnym poziomie kosztów z uwzględnieniem wymogów ekologii. Dla-

tego długookresowym celem transportu miejskiego powinno być zapewnienie rozwoju miasta w skoordynowanym układzie trzech wymiarów takich jak: cel ekonomiczny, ekologiczny i społeczny (Szymczak 2008: 34).

W literaturze przedmiotu potrzeby komunikacyjne są różnorodnie klasyfikowane.

Do najważniejszych kryteriów można zaliczyć:

- rodzaj potrzeby pierwotnej, która wywołuje potrzebę komunikacyjną na przykład potrzeby związane z pracą, uczestnictwem w życiu kulturalnym, czy utrzymywaniem więzi towarzyskich,
- konieczność zaspokojenia potrzeby, która wskazuje na potrzeby obligatoryjne np. związane z dojazdami do pracy i szkoły, i fakultatywne związane z zaspokajaniem potrzeb w zakresie rekreacji czy kultury.

Kształtowanie się potrzeb przewozowych w sensie liczby odbywanych podróży i pokonywanego dystansu zależy od wielu powiązanych wzajemnie czynników.

Do najważniejszych z nich należy zaliczyć (Szymczak 2008: 108):

- wielkość miasta mierzoną liczbą ludności o obszarem przestrzennym,
- kształt przestrzenny miasta,
- strukturę przestrzenno-funkcjonalną miasta,
- strukturę demograficzno-społeczną ludności i związany z nią poziom aktywności ludności i wysokości dochodów,
- rozmiary czasu wolnego ludności.

Transport miejski jest zatem dominującym rozwiązaniem przewozu osób w krajach europejskich. Może on występować w postaci przewozu regulowanego, który realizowany jest przez jeden podmiot, który działa w warunkach monopolu jak również przez konkurujące przedsiębiorstwa przewozowe. Mobilność w mieście powinna umożliwiać rozwój gospodarczy miast, zapewniać odpowiedni poziom życia mieszkańców oraz chronić środowisko naturalne. Dodatkowo mobilną aktywność w mieście uznaje się za ważny czynnik sprzyjający wzrostowi i zatrudnieniu oraz nasileniu zrównoważonego rozwoju w Unii Europejskiej.

3. Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie przedsiębiorstwem MPK Sp. z o.o. w Częstochowie

Początki historii komunikacji miejskiej w Częstochowie sięgają 1903 roku. Wtedy w kilku gazetach ukazało się ogłoszenie o przetargu na uruchomienie tramwaju elektrycznego. W latach okupacji komunikacja miejska nie istniała. W 1946 roku po mieście zaczynają jeździć autobusy dwóch prywatnych firm: Komunikacji Miejskiej "ZGODA" i "AUTOKOMUNIKACJI".

Dysponując zaledwie 8 autobusami, na 4 liniach o długości 30 km przewoziły one rocznie ponad 3 mln pasażerów. Początki istnienia MPK były trudne. Przedsiębiorstwo nie posiadało własnego zaplecza technicznego oraz pomieszczeń biurowych. Tabor był garażowany na terenie innych zakładów, a biura mieściły się w różnych punktach miasta. Rok 1959 był z wielu względów rokiem przełomowym dla MPK. To za sprawą uruchomienia komunikacji tramwajowej (8 marca 1959) i poszerzenia działalności o usługi taksówek osobowych i bagażowych przedsiębiorstwo stało się zakładem wielotrakcyjnym. Wtedy też oddano do użytku nową zajezdnię tramwajową oraz 4-kondygnacyjny budynek, przy ul. Źródlanej, w którym do dziś mieści się siedziba MPK. Obecnie oprócz transportu miejskiego, przedsiębiorstwo świadczy usługi w zakresie:

- wynajmu tramwajów,
- szkoleń okresowych oraz kursów dla: zawodowych kierowców autobusów i samochodów ciężarowych, firm spedycyjnych i logistycznych, przedsiębiorstw komunikacji miejskiej lub gminnej, PKS,
- diagnostyki pojazdów,
- spawalnictwa i ślusarstwa,
- wynajmu taboru gospodarczego i sprzętu.

Rozwojowi działalności tego przedsiębiorstwa sprzyja wiele czynników wśród których można wymienić kulturę organizacyjną, która odpowiednio ukształtowana jest niezmiernie ważna również z punktu widzenia konkurencyjności podmiotu i adaptacji do dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu. W MPK Sp. z o. o. w Częstochowie kultura jest nakierowana na: poprawę jakości systemu transportowego i jego rozbudowy, który jest zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju. Jakość systemu transportowego będzie bowiem decydującym czynnikiem, warunkującym jakość życia mieszkańców i rozwój gospodarczy obszaru objętego planem transportowym na terenie Częstochowy. Ponadto stosowane zasady będą zapewniały równowagę między aspektami: społecznymi, gospodarczymi, przestrzennymi oraz ochrony środowiska. Tabela 1 zawiera szczegółowe cele oraz sposoby ich realizacji wynikające z przyjętych norm i wartości determinujących preferencje działania w analizowanym przedsiębiorstwie.

Tabela 1**Zadania i sposoby ich realizacji w MPK w Częstochowie w aspekcie tworzenia kultury organizacyjnej**

Cel	Wybrane sposoby realizacji
Poprawa dostępności transportowej i jakości transportu	• reorganizacja układu połączeń i rozkładów linii. • zakup dalszych pojazdów niskopodłogowych do obsługi systemu linii „bez barier”, • budowa i modernizacja przystanków pod kątem dostosowania do potrzeb osób niepełnosprawnych, • wyposażenie przystanków w elementy poprawiające warunki oczekiwania na pojazd (ławki, wiaty) oraz informacje o usługach,
Poprawa efektywności funkcjonowania systemu transportowego	• wprowadzenie bus pasów w obszarze powiązonym z węzłami przesiadkowymi. • modernizacja dróg lokalnych i pętli w rejonach peryferyjnych dla usprawnienia możliwości obsługi komunikacją zbiorową, • wprowadzenie na głównych ciągach komunikacyjnych priorytetów dla autobusów w sterowaniu sygnalizacją uliczną dla skrócenia czasów ich przejazdów
Integracja systemu transportowego	• zakup oraz instalacja elementów zintegrowanego systemu biletowego • dostosowanie zaplecza technicznego do obsługi pojazdów z napędem ekologicznym,
Wspieranie konkurencyjności gospodarki obszaru	• rozbudowa i modernizacja infrastruktury transportu zbiorowego, • unowocześnienie parku autobusowego, • budowa nowych tras tramwajowych wraz z zakupem nowoczesnego taboru tramwajowego, • integracja różnych form transportu zbiorowego na obszarze miasta
Poprawa bezpieczeństwa	• radykalna redukcja liczby wypadków i ograniczenie ich skutków (zabici, ranni) oraz poprawa bezpieczeństwa osobistego użytkowników transportu
Ograniczenie negatywnego wpływu transportu na środowisko naturalne i warunki życia	• zakup taboru z silnikami zasilanymi ekologicznym paliwem

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych MPK w Częstochowie

Informacje zamieszczone w tabeli 1 zawierają tylko najważniejsze cele oraz wybrane sposoby ich realizacji. W zależności od terminu, planu zagospodarowania przestrzennego oraz sposobu realizacji planu transportowego osiągnięte są cele określające normy i wartości, które determinują sposoby postępowania i myślenia. W MPK w Częstochowie istnieją zależności między skutecznością kierowania a preferowanym systemem wartości. Taka sytuacja wynika przede wszystkim z tego, że kultura organizacyjna jest kształtowana przez pracowników oraz mieszkańców miasta Częstochowy. Dlatego określone sposoby myślenia oraz zachowania wpływają na postępowanie w tej spółce. Oczywiście zdecydowanie największy wpływ ma kadra menedżerska, ponieważ akceptuje i postrzega w praktyce przyjęte normy i systemy wartości, a przede wszystkim dysponuje władzą w stosunku do przełożonych. Można powiedzieć, że te właśnie osoby mają możliwość wpływu na kształtowanie się charakterystycznego typu kultury za pomocą realizowanej strategii działania. Jednak istotną kwestią pozostaje fakt, aby wprowadzane zmiany były akceptowane również przez samych mieszkańców Częstochowy.

Podsumowanie

Literatura przedmiotu podaje, że kultura powstaje i rozwija się w każdym momencie, kiedy następują jakiekolwiek zmiany w organizacji. Aczkolwiek wspomniane zmiany powinny mieć charakter ewolucyjny a nie rewolucyjny, ponieważ zespół pracowniczy musi mieć czas na adaptację do wykreowanej przez menedżerów postawy. Badanie kultury organizacyjnej jest procesem złożonym. Każdy pracownik powinien posiadać wiedzę, jak można określić niektóre wartości i przekonania należące do niej. Na jej ostateczny kształt wpływa szereg, czasami bardzo różnych czynników takich jak: osobowość i zachowanie osoby zarządzającej, system nagradzania i karania w organizacji, stosowane technologie, czy rodzaj struktury organizacyjnej. Aby była ona trwała, przedsiębiorstwo nie może pozostać w stagnacji. Turbulentne otoczenie wymusza zmiany, które są konieczne do jego dalszego funkcjonowania. Zatem takie przekształcenia wymuszają modyfikację kultury organizacyjnej. Transformacje te są zwykle wynikiem odkrycia nowoczesnych sposobów rozwiązywania problemów oraz zastosowania aktualnych metod działania. Warto również zaznaczyć, że tego typu zmiany są szczególnie trudne w przedsiębiorstwach, które mają już wypracowaną bardzo silną kulturę, która nastawiona jest na odrzucanie niepożądanych w ich mniemaniu zmian. Dlatego może zaistnieć taka sytuacja, że kultura organizacyjna stanowić będzie barierę dla jakichkolwiek zmian w przedsiębiorstwie. Jednak jeśli określone reformy i restrukturyzacje są zamierzone i zaplanowane, a przede

wszystkim właściwie kierowane sama kultura będzie stanowić ich cenne wsparcie.

Bibliografia:

1. Ballou R. H., 2004, *Business Logistic/Supply Chain Management*, wyd. 2, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
2. Bartosik-Purgat M., 2010, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa.
3. Chrościcki Z., 1999, *Zarządzanie firmą. Wybrane problemy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
4. Ciesielski M., 1999, *Transport w logistyce* [w:] E. Gołemska (red.), *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa-Poznań.
5. Kisielnicki J., 2005, *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*, wyd. 2, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa.
6. Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, [w:] <http://www.ptzp.org.pl>.
7. Kostera M., Kownacki S., Szumski A., 2000, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna* [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
8. Kozak A., Wajler R., 2008, *Siła wartości. Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie*, „Personel i zarządzanie”, nr 4/217.
9. Ławniczak-Stadnik A., 2008, *O kulturach firm amerykańskich* [w:] A. Stankiewicz-Mróż, J. Lendzion (red.), *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*, Media Press, Łódź.
10. Rzezyński B., 1999, *Racje i ogólne cele logistyki miejskiej*, „Logistyka”, nr 4.
11. Rzezyński B., 2004, *Technologia i logistyka transportu a dynamika przestrzeni ekonomicznej miasta*, „Logistyka”, nr 2.
12. Szymczak M., 2008, *Logistyka miejska*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
13. Wyszomirski O., 2005, *Transport miejski* [w:] W. Rydzikowski, K. Wojewódzka-Król (red.), *Transport*, PWN, Warszawa.
14. Zarębska A., 2002, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.

Organizational Culture in the Process of City Transport Company Management

Summary

The unique and sustained success of each company is strongly linked with the values and personal beliefs shaping the future of the organization. The area of organizational culture itself is an up-to-date and attractive subject for research and reflection. Recently many ideas have been developed as well as studies on this subject. The purpose of this article is to present the concept of essence and the role of organizational culture on the example of MPK company in Czeszochowa. The authors presented the issues of urban transport activity along with its history and transformation over several decades. Attention was paid to the tasks and ways of their implementation in the aspect of creating organizational culture in the researched company. The summary contains brief conclusions from the discussion.

Key words: organization culture, management, city transport, value.

Barbara Kiełbasa

Uniwersytet Rolniczy im. H. Kołłątaja w Krakowie

Wydział Rolniczo-Ekonomiczny

Zakład Polityki Społecznej i Doradztwa

e-mail: bkielbasa@ar.krakow.pl

Czynniki kształtowania kultury zarządzania w organizacjach producentów rolnych¹

Abstrakt

Głównym celem artykułu była identyfikacja czynników mogących mieć wpływ na kształtowanie kultury zarządzania w grupach producentów rolnych. Organizacje producentów rolnych to specyficzne formy działalności gospodarczej. Można zidentyfikować wiele cech wspólnych, jednakże specyfika tych organizacji wynika w dużej mierze z uwarunkowań historycznych, które wpływają na mentalność rolników, a także kwestii zasobów, z jakich korzysta rolnictwo, głównie chodzi o zasoby ziemi. Ziemia i środowisko naturalne to czynniki istotnie wpływające na decyzje zarządcze rolników, podobnie jak kultura i tradycja danego regionu, które kształtują postawy rolników wobec wspólnej pracy i dzielenia się posiadanymi zasobami z innymi, nie tylko tymi materialnymi (np. wiedza i informacja).

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, grupa producencka, czynniki.

Wstęp

We współczesnym świecie rosnąca konkurencja wymusza integrację gospodarczą we wszystkich działach gospodarki narodowej, a więc również w rolnictwie. Jednym z przykładów takiej integracji są w rolnictwie grupy producenckie. Organizacje producentów rolnych stały się popularną formą gospodarowania w Unii Europejskiej, przede wszystkim w zakresie produkcji owoców i warzyw. Obecnie w UE działa ponad 22 tys. grup producenckich funkcjonujących tylko w formie spółdzielni (*Development of Agricultural Cooperatives in the EU 2014*, Cogeca). W Polsce od 2004 roku powstało ponad 1,3 tys. grup producentów rolnych w ramach wsparcia ze środków

¹ Artykuł został sfinansowany z dotacji celowej Wydziału Rolniczo-Ekonomicznego Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie w ramach projektu nr BM 4177 (2016-2017), pt. „Transfer wiedzy i innowacje w rozwoju obszarów wiejskich: znaczenie i uwarunkowania innowacyjności”.

Wspólnej Polityki Rolnej, które funkcjonują jako zrzeszenia, spółki, spółdzielnie lub stowarzyszenia (*Wykaz grup producentów rolnych w podziale na województwa*, MRiRW).

Podstawowe cele grupy producenckiej to przede wszystkim wspólny zakup środków do produkcji rolnej, wspólna sprzedaż, wspólne użytkowanie maszyn, wspólne inwestycje, itd. Grupa jest więc zespołem ludzi posiadających wspólne cele i tworzących wspólną kulturę organizacyjną. Można wyróżnić wiele pozytywnych aspektów takiej formy gospodarowania: przede wszystkim większa możliwość ochrony przed zagrożeniami z zewnątrz oraz wykorzystanie mocnych stron każdego członka grupy (przedsiębiorcy, rolnika, itd.). Istotne jest również poczucie wspólnoty i przynależności, a także wzajemne wsparcie i zaufanie.

Wspólne gospodarowanie niewątpliwie niesie szereg korzyści. Jednakże czasem ujawniają się negatywne aspekty pracy w grupie, takie jak, np. tzw. myślenie grupowe, które hamuje rozwój i utrudnia obiektywność. Może także pojawić się opór wobec zmian lub daleko idący konformizm. Istotne zagrożenie dla rozwoju grupy stwarza także brak zaufania i niechęć do dzielenia się wiedzą.

Pozytywne bądź negatywne aspekty funkcjonowania grupy są efektem m.in. kultury zarządzania. Pojawia się pytanie w jaki sposób czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływają na wynik wspólnego gospodarowania i w jaki sposób implikują one kulturę zarządzania w tak swoistych organizacjach jakimi są grupy producentów rolnych. Rolnictwo jest specyficznym działem gospodarki narodowej, na którego efektywność ma wpływ wiele czynników, w tym także te niezależne od człowieka, np. czynniki naturalne (warunki klimatyczne, opady, klęski żywiołowe). Dodatkowo działalność rolnicza wykorzystuje wyjątkowy zasób jakim jest ziemia. Mimo to, warto podjąć pytanie: jak wyglądają procesy zarządzania w organizacjach grup producentów rolnych, jakimi motywami kierują się rolnicy angażując się w procesy integracyjne oraz jakie inne czynniki wpływają na kulturę zarządzania w grupach producenckich? Niewątpliwie istotne jest dokonanie teoretycznej analizy procesów kolektywnych, wpływających na mechanizmy integracyjne w społeczeństwach. Dokonując analizy tych procesów w polskim rolnictwie ważne jest uwzględnienie ich płaszczyzny historycznej, gdyż wpłynęły one (i nadal wpływają) na decyzje rolników.

1. Kultura organizacyjna a procesy kolektywne

Kultura organizacyjna (kultura zarządzania) jest definiowana jako ogół norm społecznych i wartości motywujących członków danej organizacji

do realizacji postawionych celów oraz do ciągłego rozwoju (Aniszewska 2007: 32-45). Definicja ta obejmuje także pojęcia stylu zarządzania, a także klimatu w organizacji, rozumianego jako poziom i efekt współpracy członków grupy, a także panującej w organizacji atmosfery (Cameron, Ettington 1998: 356-396). D. Walczak-Duraj dokonuje konsolidacji różnych pojęć i definiuje kulturę organizacyjną jako: (...) *pewną przestrzeń, w której aktywne jednostki, posługując się przyjętymi w grupie regułami, mają możliwość komunikowania się między sobą i realizacji zadań, które uznały za sensowne, co daje im poczucie tożsamości* (Walczak-Duraj 2010: 127).

Kultura organizacyjna jest wartością nienamacalną i niemierzalną ponieważ stanowi pewien system wzorów myślenia, który często nie jest skodyfikowany i zapisany, ale funkcjonuje w podświadomości członków danej organizacji (Nogalski 1998). Wartości te umożliwiają lepszą integrację członków danej organizacji, wprowadzenie i posługiwanie się wspólnym językiem oraz używanie wspólnie wypracowanych i zaakceptowanych definicji. Według E. Scheina (...) *kultura organizacyjna stanowi wzór pewnych zasad, wyuczonych przez członków danej organizacji i wykorzystywanych w procesie rozwiązywania różnych problemów z zakresu organizacji i zarządzania* (Schein 1986: 10-11). Lepsze zrozumienie misji i wizji, ustalenie i dążenie do wspólnych celów, a także wyznaczenie i stosowanie się do określonych zasad funkcjonowania w organizacji - to tylko niektóre korzyści wpływające ze zrozumienia idei kultury organizacyjnej (Terelak 2005: 77-83).

Kultura organizacyjna jest zakorzeniona w wielu dyscyplinach wiedzy, ponieważ obejmuje nie tylko aspekty związane ze skutecznym kierowaniem procesami w organizacji, ale przede wszystkim skupia się na ludziach, jako twórcach a zarazem odbiorcach norm i wartości w organizacji (Mullins 2006: 324-340). Teoretyczne zagadnienia kultury organizacyjnej w literaturze światowej szczegółowo podejmowali m.in. E. Schein, A.L. Kroeberg, C. Kluckhohn, R. Deshpande, R. Parasurman, L.J. Mullins, G. Hofstede, K. Cameron, R. Quinn, i inni.

G. Hofstede (2000:384-393) podzielił społeczeństwo na dwie grupy z uwzględnieniem różnych aspektów, które w nich scharakteryzował. Według niego społeczeństwa można podzielić na takie, które predestynują do miana społeczeństwa indywidualistycznego, oraz takie, które preferują zachowania kolektywne. Rola przypisywana jednostce w danym społeczeństwie istotnie wpływa na procesy kooperacji i postrzeganie swoich interesów w konfrontacji z celami wspólnymi. Badania G. Hofstede'a leżą u podstaw analizy społecznej, w tym także znajdują odniesienie w rozważaniach na temat kultury zarządzania organizacjami, gdyż odnoszą się do postaw i warto-

ści ludzi w danym społeczeństwie. Ludzie przenoszą uznawane własne, indywidualne wartości i normy na zachowania w biznesie lub organizacji, w których realizują swoje aspiracje zawodowe (Preffey 1995: 95-106). Z kolei A.L. Kroeberg i C. Kluckhohn (1952: 56-57) w swoich pracach podkreślają funkcje, jakie realizuje kultura zarządzania. Jedną z najważniejszych jest funkcja integracyjna, polegająca na konsolidowaniu członków danej organizacji w realizacji wspólnych celów, misji, wizji, strategii organizacji, w której się znajdują i dla której pracują. S. Robbins (2004: 210-223) wymienia także potrzeby bezpieczeństwa i przynależności, które są zapewniane w procesie tworzenia kultury organizacyjnej. K. Cameron i R. Quinn (2006: 118-132) zaproponowali interesujący podział kultury organizacyjnej, która według nich jest najważniejszym czynnikiem efektywności każdej organizacji. Definiują oni cztery rodzaje kultury zarządzania:

- kultura klanu: w organizacjach tego typu panuje „rodzinna” atmosfera, istnieje duże poczucie wspólnoty, stąd też praca zespołowa i osobiste zaangażowanie stanowią priorytet;
- kultura adhokracji: występuje w organizacjach ukierunkowanych na innowacje, które są traktowane jako gwarancja sukcesu;
- kultura hierarchii: porównywana do biurokratycznego stylu zarządzania M. Webera, ponieważ skupia się na hierarchii i ustalonych zasadach, które są ważniejsze niż ludzie, wprowadza bezosobowość i formalizację wszelkich procesów w organizacji;
- kultura rynku: występuje w organizacjach skupionych na beneficjentach zewnętrznych i uczestnikach rynku (klienci, dostawcy), głównym celem jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej i koncentracja na wynikach.

Podział zaproponowany przez K. Camerona oraz R. Quinna (2006: 118-132) wskazuje, iż na rodzaj i charakter kultury zarządzania w organizacji ma wpływ wiele czynników. Są to nie tylko czynniki występujące w danej organizacji, np. rodzaj organizacji, jej atrybuty i zasoby (materialne, niematerialne), ale także cechy indywidualne członków organizacji (ich wartości, normy, zachowanie, kultura osobista, wykształcenie, cele, dążenia, wiedza ukryta, itd.). Nie należy zapominać o wpływie środowiska otaczającego daną organizację, gdyż implikacje wypływające z zewnątrz istotnie oddziałują na kulturę zarządzania. Na kulturę organizacyjną istotny wpływ mają także uwarunkowania historyczne, wpływające na motywy i postawy wobec procesów kolektywnych. Analizując różne formy wspólnego gospodarowania na wsi w Polsce, nie można pominąć aspektów historycznych, które nadal istotnie oddziałują na postawy rolników względem kolektywizmu. L. Leśniak

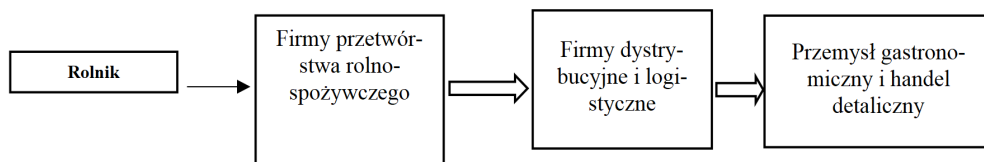
w swoim opracowaniu dotyczącym historii spółdzielczości rolniczej w Polsce, pisze: (...) *w przeszłości wspólne formy gospodarowania, przede wszystkim w postaci spółdzielczości, istotnie wpływały na poprawę warunków życia ludności wiejskiej i miały ogromne znaczenie na wsi. Niestety po wojnie spółdzielczość została włączona w nurt gospodarki socjalistycznej, a wymuszana kolektywizacja i niegospodarność przyczyniły się do niechęci rolników do zrzeszania się* (Leśniak 2014: 3-4). Co więcej, działania te spowodowały utrwalenie się niekorzystnego obrazu kolektywizacji w umysłach producentów rolnych. Dodatkowo, po okresie transformacji (1989 r.) wiele dobrze funkcjonujących spółdzielni upadło lub zostało zlikwidowanych. Mimo wszystko, idea wspólnego gospodarowania w rolnictwie nie zaginęła i nadal istnieje szansa na jej odrodzenie. Obecnie obserwuje się powrót do wspólnego gospodarowania, zwłaszcza w formie grup producentów rolnych, zakładanych najczęściej przez młodych ludzi, którzy pozyskują środki unijne na ten cel. Młodzi rolnicy widzą szansę na zwiększenie swojej konkurencyjności poprzez wspólne działanie na rynku, a historyczne porażki procesów kolektywizacji nie są tak bardzo utrwalone w pamięci rolników młodszego pokolenia (Kielbasa 2005: 171-203).

2. Analiza procesów zarządzania grupą producencką

Producent rolny stanowi pierwsze ogniwo łańcucha żywnościowego, ze względu na fakt produkowania tzw. produktów pierwotnych. Na dalszym etapie w łańcuchu występują firmy przetwórstwa rolno-spożywczego, a dalej dystrybucja i magazynowanie, aż do konsumentów finalnych (rys. 1).

Rysunek 1

Główni uczestnicy łańcucha żywnościowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie Jarzembowski, Klepacki (2013: 108-117).

W Polsce producenci rolni funkcjonują najczęściej jako dostawcy indywidualni (rolnicy indywidualni), stanowiąc 98 proc. wszystkich gospodarstw rolnych. Mimo to najczęściej działają oni w pojedynkę, nie mając szans na równą współpracę ze skonsolidowanymi uczestnikami łańcucha żywnościowego. Na każdym etapie łańcucha żywnościowego występują procesy integracji

(pionowej lub poziomej) oraz kooperacji, których celem jest wzmocnienie pozycji w danym obszarze funkcjonowania (Nowakowska-Grunt, Parzonko, Kiełbasa 2016: 34-42). Jednakże w najtrudniejszej sytuacji są rolnicy. Nie tylko ze względu na ograniczone możliwości ekspansji rynkowej, ale także szereg wymogów związanych z zarządzaniem gospodarstwem rolnym i produkcją rolniczą, których muszą przestrzegać (np. wymogi bezpieczeństwa żywności, wymogi *cross-compliance*, itd.). Biorąc pod uwagę niewielkie możliwości finansowe gospodarstw rolnych, przede wszystkich tych małych (rodzinnych), można wskazać na niewielką siłę przetargową tych podmiotów (Parzonko 2012: 35-44). Do poprawy sytuacji pojedynczych rolników mogą przyczynić się działania integracyjne, które są obecnie mocno wspierane w ramach wsparcia unijnego.

Grupa producencka składa się z ludzi, których łączy wspólny cel, jednakże najczęściej wynika on z motywacji indywidualnej. Chodzi przede wszystkim o zwiększenie dochodów z własnego gospodarstwa rolnego (Kania, Bogusz 2009: 144-146). Procesy integracyjne wymagają uwzględnienia także innych aspektów związanych ze wspólnym gospodarowaniem, takich jak: funkcje lidera, współpraca z innymi, formy i sposoby komunikowania się w grupie, podział zadań, a także skuteczne rozwiązywanie konfliktów i radzenie sobie z barierami w procesie zarządzania wiedzą i informacją (Marcysiak 2010: 111-123). Według M. Bogusz (2007: 38-43) przedsiębiorczość zespołowa wymaga do pewnego stopnia jedności członków danej grupy, ale z drugiej strony pewnej dozy indywidualizmu i kreatywności, aby możliwy był rozwój i ewolucja grupy. Dynamika funkcjonowania grup społecznych określa różne etapy „życia” grupy, ze wskazaniem na różne role i zadania jej członków na poszczególnych etapach: od procesów „docierania się” i indywidualizmu w początkowym etapie, po proces pełnej integracji i realizację wspólnego celu (Brodzińska 2009: 159-171).

W naukach o zarządzaniu często bazuje się na podziale cyklu życia grupy wyodrębnionym przez R.W. Griffina (1993: 234-249). W tym procesie na cykl życia grupy składają się cztery etapy: etap konstytuowania się (budowa zespołu i procesy integracyjne), „szturmowania” („docieranie się” członków grupy), normowania (akceptacja wspólnych celów i podział zadań) oraz etap działania (realizacja zadań oraz tworzenie się efektu synergii). Zbliżony podział zaproponował B. Tuckman (1975: 35-48), który wyodrębnił cztery fazy formowania się grupy, a mianowicie: kształtowanie się, „burza” (wewnętrzny opór, konflikty, niezgodności), normalizacja (tworzenie wspólnych norm, zapoczątkowanie współpracy), wykonanie (wdrażanie wypracowanych pomysłów, realizacja celów). Z kolei R. Tennyson (2003: 7-8), na

podstawie własnych obserwacji i doświadczeń z pracą w grupach, opracował proces tworzenia przedsiębiorczości zespołowej, z uwzględnieniem działalności rolniczej. W tabeli 1 przedstawiono fazy cyklu życia grupy producenckiej w oparciu o koncepcję Tennysona, a także wyspecyfikowano przykładowe sposoby tworzenia kultury zarządzania grupą producencką i budowaniem tożsamości grupy.

Tabela 1**Fazy cyklu życia grupy producenckiej**

Nazwa etapu	Zakres szczegółowy	Sposoby kreowania kultury zarządzania
Analiza i identyfikacja	Weryfikacja posiadanych zasobów, problemów oraz ustalenie sytuacji pożądanej	Zorganizowanie spotkania osób mających pomysł na wspólne gospodarowanie, koordynacja spotkania, wykorzystanie technik twórczego myślenia
Zawiązanie współpracy	Ustalenie wspólnych reguł współpracy, organizacja zebrania założycielskiego, rejestracja grupy jako firmy i przedsiębiorcy	Zacieśnianie współpracy poprzez regularne spotkania, budowanie zaufania, dzielenie się wiedzą
Planowanie	Sporządzenie planu działania i/lub planu marketingowego	Zebranie i wysłuchanie wszystkich pomysłów, wykorzystanie technik twórczego myślenia, przedyskutowanie i zaakceptowanie stylów kierowania, budowanie zaufania i poczucia własnej wartości
Zarządzanie realizacją planów	Określenie i przypisanie zadań, ustalenie struktury organizacyjnej, ustalenie osób odpowiedzialnych	Uwzględnienie kultury regionalnej i lokalnej, poszanowanie środowiska naturalnego w procesie realizacji celów ekonomicznych (zrównoważony rozwój), uświadamianie odpowiedzialności względem środowiska, włączanie się w budowę kapitału społecznego na wsi i tożsamości kulturowej danego obszaru
Monitoring	Systematyczne sprawdzanie efektywności realizowanych działań	Wdrażanie skutecznych sposobów komunikacji w grupie, przekazywanie informacji
Przegląd proce-	Poprawa organizacji i zasad	Zmiana ról, budowanie poczucia

sów zarządzania i korekta	współpracy, udoskonalanie współpracy, wprowadzanie ko- niecznych zmian	przynależności i wartości w grupie, wymiana informacji na temat wyni- ków ewaluacji, dyskusje na temat skuteczności przyjętych stylów kierowania
------------------------------	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Tennyson (2003: 7-8)

Rolnicy, przed podjęciem decyzji o założeniu grypy producenckiej powinni przede wszystkim zdefiniować cel działalności grupy (Prus, Wawrzyniak 2009: 151-158). Istotne jest zebranie odpowiedniej liczby członków, aby spełnić wymogi prawne. Rolnicy, na tym etapie tworzenia grupy, muszą wybrać formę prawną (spółdzielnia, spółka, zrzeszenie, stowarzyszenie), opracować akt założycielski, zarejestrować grupę, uzyskać wpis do Krajowego Rejestru Sądowego, a także wpis do ewidencji producentów rolnych. Wspólne określenie celów, jakie będą towarzyszyły grupie, powinno skutkować identyfikacją szans oraz mocnych stron tworzonej grupy producenckiej. Analiza taka pozwala sformułować ofertę grupy (handlową, usługową). Po etapie analizy następuje etap formułowania planu działania, który powinien mieć swoje odniesienie do średniego i długiego okresu (zarządzanie średnio-okresowe i strategiczne). Wszystkie procesy zarządzania powinny być na bieżąco monitorowane, co pozwoli eliminować błędy oraz wprowadzać zmiany, kiedy istnieje taka potrzeba (tab. 1). W koncepcji R. Tennysona (2003: 7-8), grupa producencka może zakończyć działalność po zrealizowaniu ustalonych celów, bądź kontynuować współpracę dążąc do realizacji nowych celów.

3. Motywy i korzyści wspólnego gospodarowania a kultura organizacyjna

Motywy, jakimi kierują się rolnicy w decyzjach związanych z kooperacją, można określić jako indywidualne, ponieważ każdy rolnik dąży do zwiększenia swoich możliwości na rynku lub poszerzenia grona odbiorców (Krzyżanowska 2003: 120-136). Podejmując decyzję o kooperacji, rolnik musi zaakceptować utratę pewnej autonomii oraz zaakceptować postawy, normy i poglądy innych członków grupy. Akceptacja i zrozumienie idei wspólnego gospodarowania pozwala na uzyskanie wielu korzyści. Rolnicy skupieni w grupie producenckiej uzyskują większą „siłę przebicia” na konkurencyjnym rynku, a także mają możliwość równej współpracy z innymi uczestnikami łańcucha żywnościowego, którzy posiadają większy kapitał (Prus 2006: 150-153). Istotną korzyścią jest także wyeliminowanie pośredników. Według P. Prusa (2008: 456-461), głównym motywem współdziałania

rolników są czynniki ekonomiczne, tj. możliwość uzyskania większych dochodów z produkcji rolnej. Tezę tę potwierdzają także badania przeprowadzone m.in. przez K. Krzyżanowską, A.J. Parzonko czy M. Domagalską-Grędyś, które także wskazały na motyw ekonomiczny determinujący producentów rolnych do włączenia się w procesy integracji poziomej. Dzięki temu rolnicy chcą uzyskać możliwość negocjowania wyższych cen za płody rolne, a niższych za środki do produkcji (maszyny, urządzenia, środki ochrony roślin, nawozy, itd.). Mają większą możliwość wejścia na nowe rynki, mogą negocjować ceny z odbiorcami lub dostawcami środków do produkcji. Istotne dla rolników są także korzyści marketingowe (jednolite partie towarów, tańsza reklama), a także mniejsze koszty zarządzania i możliwość negocjacji cen (Krzyżanowska 2006: 90-94). Poza efektami wymiernymi (korzyści finansowe), istotne znaczenie dla członków grupy producenckiej mają także korzyści niewymierne. Są one związane np. z wymianą wiedzy i informacji. Współpraca daje możliwość przekształcenia wiedzy ukrytej w wiedzę jawną. Każdy uczestnik grupy producenckiej posiada pewne doświadczenia, sukcesy lub porażki zarządzania swoim gospodarstwem rolnym i może podzielić się nimi z innymi członkami grupy. Zmiana wiedzy ukrytej - która wynika z osobistych doświadczeń, wartości i intuicji - w wiedzę jawną (a więc skodyfikowaną i możliwą do przekazania), jest przede wszystkim efektem wspólnej pracy (pracy w grupie, zespole) (Kielbasa 2016: 758-768). Możliwość i umiejętność wymiany wiedzy i informacji to podstawowy warunek tworzenia kultury organizacyjnej. Członkowie grupy muszą mieć świadomość, iż przekazując wiedzę i informacje innym członkom grupy, działają dla dobra wspólnego i mogą w pełni ufać pozostałym rolnikom. Niezbędne jest także uświadomienie, iż w procesie przekazywania wiedzy innym osobom, zasoby posiadanej wiedzy nie maleją, a wręcz się powiększają. Powodem tego jest fakt, iż zasoby wiedzy są „powielarne”.

Do skuteczności wspólnego gospodarowania przyczynia się także tzw. synergia. Efekt synergii polega na połączeniu zasobów i możliwości członków grupy, w wyniku czego uzyskuje się lepsze efekty pracy zespołowej, niż wynosiłaby suma efektów pracy poszczególnych jednostek z osobna (Domagalska-Grędyś 2013: 199-210). Może on mieć różną skalę. Czasami uzyskiwane korzyści są wielokrotnie większe niż praca pojedynczych jednostek razem wzięta. Efekt synergii odnosi się nie tylko do pozyskania korzyści ekonomicznych, ale także do większego zaangażowania członków grupy, zacieśnienia relacji oraz zwiększenia zaufania. Z pewnością istnieją jeszcze inne motywy podejmowania przez rolników decyzji o integrowaniu się. Poza

czynnikami wewnętrznymi, które mogą mieć wymiar subiektywny, istotne jest uwzględnienie czynników zewnętrznych.

4. Czynniki i bariery procesów integracyjnych i ich wpływ na kulturę zarządzania organizacją producentów rolnych

Czynniki procesów integracyjnych można podzielić na sprzyjające i ograniczające. Czynniki ograniczające wpływają negatywnie na kulturę zarządzania grupą producencką. Mogą to być np. brak jednomysłności, poczucie ograniczenia samodzielności i własnej autonomii lub inne bariery, niezależne od członków grupy. K. Krzyżanowska (2003: 120-136) dzieli czynniki ograniczające zarządzanie grupą producencką na dwie grupy:

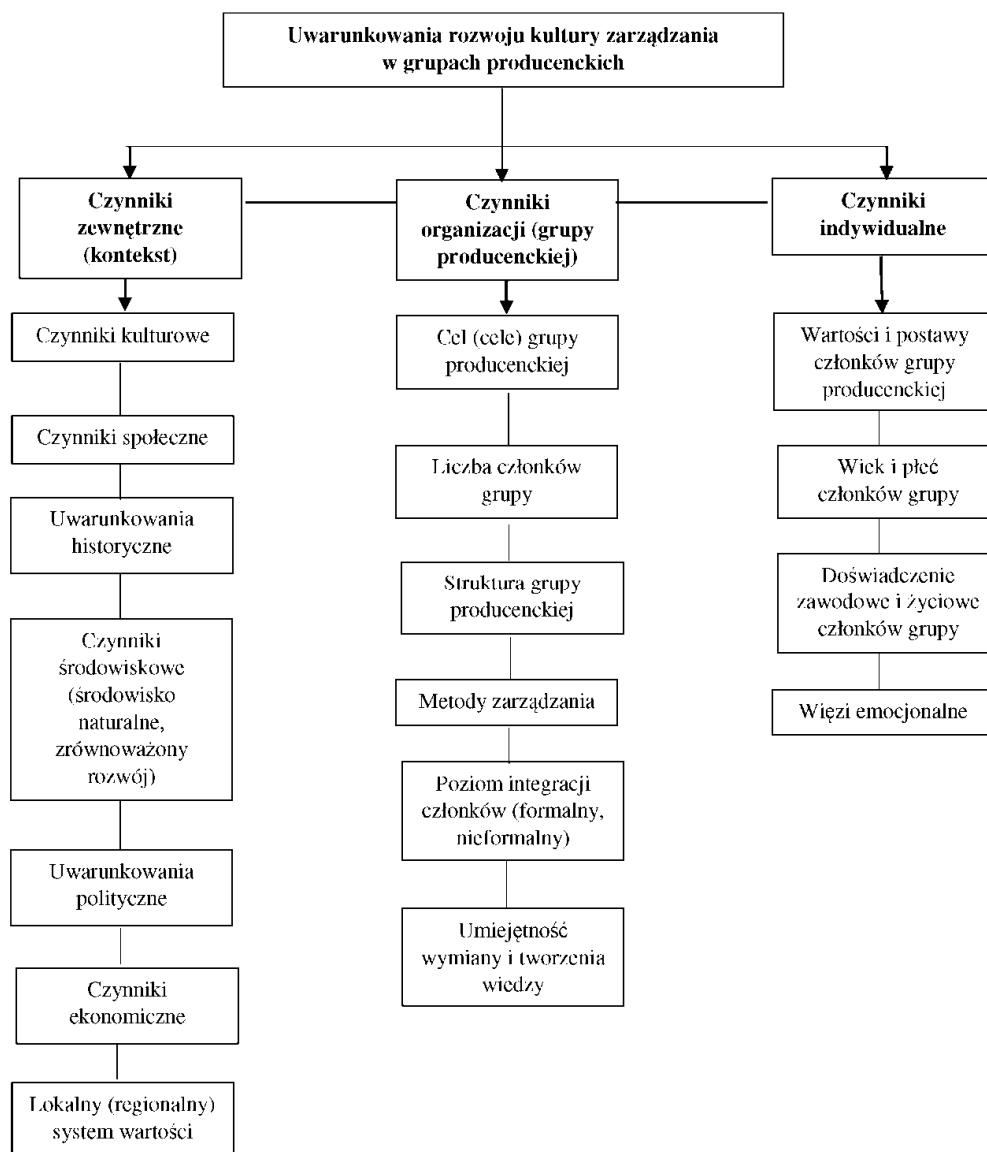
- Czynniki zewnętrzne (sprzyjające i ograniczające);
- Czynniki wewnętrzne (pozytywne i negatywne).

Czynniki zewnętrzne nie są zależne od członków grupy producenckiej. Są one negatywnym efektem funkcjonowania polityki rządu, bądź implikacji wynikających z polityki UE, polityki rolnej czy polityki prowadzonej np. przez samorządy. Negatywny wpływ na rozwój i zarządzanie grupą producencką mogą mieć także brak dostępu do kredytów, wysokie podatki czy brak wsparcia ze strony społeczności lokalnych. Z kolei w grupie wewnętrznych czynników ograniczających K. Krzyżanowska (2003: 120-136) wymienia m.in. brak wolnych środków finansowych na inwestycje, utrudnioną komunikację i przepływ informacji wśród członków grupy, niechęć do dzielenia się wiedzą, podejrzliwość i brak zaufania do innych członków grupy, a także brak aktywności i kreatywności. Może pojawić się także bariera braku zaufania, która jest wynikiem zjawiska konkurencji, występującej na tym etapie integracji poziomej. Przedsiębiorcy rolni rywalizują na tym samym obszarze, dlatego potrzebne jest zaufanie, które umożliwi bezkonfliktową wymianę wiedzy i informacji. Stąd też można śmiało wysnuć tezę, iż warunkiem koniecznym skutecznej współpracy rolników w ramach grupy producenckiej jest przede wszystkim wzajemne zaufanie i lokalność członków grupy.

Na rysunku 1 przedstawiono czynniki wpływające na procesy tworzenia kultury zarządzania grupą producencką. Wyszczególniono czynniki zewnętrzne, czynniki organizacji oraz czynniki indywidualne.

Rysunek 1

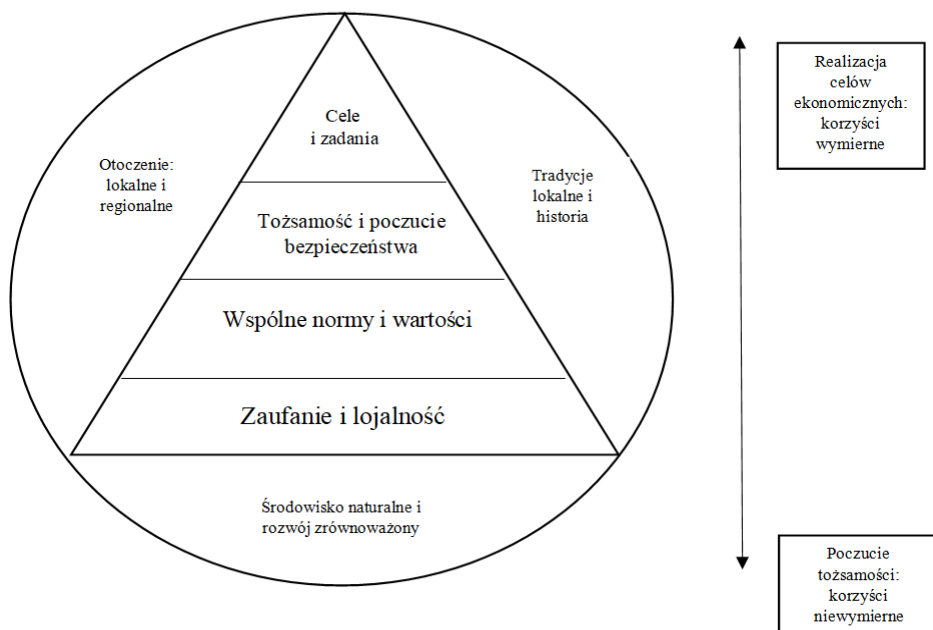
Czynniki wpływające na rozwój kultury zarządzania w organizacji producentów rolnych



Źródło: opracowanie własne

Procesów zarządzania w grupach producenckich nie należy analizować w oderwaniu od kontekstu zewnętrznego, w tym przede wszystkim prowadzonej polityki rolnej, czynników środowiskowych czy kultury i tradycji danego regionu. Są to czynniki, które w istotny sposób wpływają na zarządzanie gospodarstwem rolnym, stąd też będą miały istotne znaczenie w wyborze metod i stylów zarządzania grupą producencką, a także będą one oddziaływały na postawy członków grupy. Niemniej istotne są czynniki indywidualne, w tym wyznawane wartości i postawy rolników. Mimo rosnącej świadomości dotyczącej konieczności współpracy, wielu rolników w Polsce charakteryzuje się wysokim stopniem indywidualizmu. W procesie zarządzania grupą producencką niewątpliwie głównym celem jest uzyskanie korzyści ekonomicznych. Biorąc jednak pod uwagę specyfikę rolnictwa i jego zasobów, działalność grup producenckiej jest zależna od wielu czynników zewnętrznych. Na rysunku 2 przedstawiono piramidę czynników wpływających na rozwój kultury zarządzania organizacjami rolników. Piramida uwzględnia hierarchię wartości, a także czynniki zewnętrzne (czynniki otoczenia), wpływające na procesy tworzenia lub rozwoju kultury organizacyjnej.

Rysunek 2
Hierarchia czynników w procesie tworzenia kultury zarządzania w organizacjach rolników



Źródło: opracowanie własne

Rolnicy skupieni w grupie producenckiej w procesach zarządzania i osiągnięcia celów ekonomicznych muszą uwzględniać czynniki wpływające ze

środowiska naturalnego. Działając na danym terenie należy wziąć pod uwagę uwarunkowania lokalne (potrzeby lokalnej społeczności, tożsamość lokalna, tradycje, kultura). Poczucie tożsamości i wzajemnej współpracy pomagają realizować założone cele ekonomiczne, jakim jest zwiększenie dochodów z produkcji rolniczej dzięki poprawie konkurencyjności. Efekt ten można osiągnąć poprzez dbałość o wspólne interesy oraz rezygnację z wzajemnego konkurowania na danym terenie. Podstawą osiągnięcia sukcesu jest wzajemne zaufanie. Jeśli członkowie grupy producenckiej uwzględnią i zaakceptują wspólne symbole, systemy wartości, normy i tradycje – wówczas można mówić o kształtowaniu się kultury organizacyjnej. Efekt synergii pozwala na realizację założonych celów, zarówno tych o charakterze ekonomicznym (zwiększenie dochodów, zmniejszenie kosztów produkcji), jak i tych pozaekonomicznych (niewymiernych), takich jak zwiększenie poczucia tożsamości i przynależności, kultywacja lokalnych tradycji, ochrona środowiska, poczucie bezpieczeństwa w grupie i budowanie kapitału społecznego.

Podsumowanie

Czynniki kształtowania kultury zarządzania w grupach producenckich będą zbliżone do czynników identyfikowanych w innych organizacjach o charakterze ekonomicznym. Grupy producenckie stanowią specyficzną strukturę, składającą się najczęściej z rolników indywidualnych, działających na określonym obszarze (wymiar regionalny i lokalny). Dlatego konieczne jest spojrzenie przez pryzmat innych czynników, które występują być może w mniejszym stopniu w klasycznych organizacjach ekonomicznych. Te specyficzne czynniki to przede wszystkim uwarunkowania historyczne, które istotnie ukształtowały postawy rolników wobec spółdzielczości i wspólnej aktywności.

Na kulturę zarządzania w organizacjach producentów rolnych będą miały wpływ różne czynniki. Podstawowe z nich to sposób oceny i postrzegania otaczającej rzeczywistości, wyznawane idee, przyjęte postawy względem wspólnego gospodarowania, poziom zaufania do osób z zewnątrz oraz poziom wiedzy i informacji uczestników grupy. Istotne do budowania kultury zarządzania w grupach producenckich będą także miały takie aspekty jak: postrzeganie sukcesu własnego oraz sukcesu grupowego, poziom indywidualizmu członków grupy producenckiej oraz poziom lojalności względem grupy i poszczególnych jej członków. Wysoki stopień indywidualizmu rolników nie przekreśla możliwości realizacji celów własnych oraz celów społecznych, głęboko wpisanych w rolę producenta rolnego. A. Smith był wyznawcą in-

dywidualizmu, jednak równocześnie zaznaczał, iż to nie oznacza, iż jednostka nie może działać w interesie ogółu, gdy realizuje cele własne. Uważał on, iż realizacja celów własnych przyczynia się do realizacji celów społecznych.

Na obszarach wiejskich nie należy zapominać o zasobach dziedzictwa kulturowego, lokalnych tradycjach i systemach wartości. Mają one niewątpliwy wpływ na kształtowanie postaw rolników względem wspólnego gospodarowania, a następnie także na sposób zarządzania grupą producencką. Niezmiennie istotny jest też aspekt ochrony środowiska, z którym rolnictwo jest niezmiennie zespolone i od którego w dużym stopniu jest uzależnione.

Bibliografia:

1. Aniszewska G., 2007, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
2. Bogusz M., 2007, *Grupy producenckie szansa dla gospodarstw małej skali produkcji*, „Wieś i Doradztwo”, MSDR, nr 4.
3. Brodzińska K., 2009: *Dynamika powstawania i zakres działalności grup producentów rolnych w Polsce*, [w:] S. Zawisza (red.), *Rozwój przedsiębiorczości i zespołowej działalności gospodarczej w rolnictwie w świetle integracji z Unią Europejską*, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy, Bydgoszcz.
4. Cameron, K., Ettington, D., 1998, *The conceptual foundations of organizational culture*, Handbook of Theory and Research, New York.
5. Cameron, K., Quinn, R., 2006, *Kultura organizacyjna: diagnoza i zmiany*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
6. *Development of Agricultural Cooperatives in the EU 2014*, Brussels 2015, Cogeca Pub. (14)9112:2.
7. Domagalska-Grędys M., 2013, *Czy efektem synergii nie sprzyja indywidualizm: przykład gospodarstw zrzeszonych*, Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy, nr 6.
8. Domagalska-Grędys M., 2009, *Współpraca jako efektywna forma działania gospodarstw zrzeszonych w grupach producentów rolnych*, Monografie Politechniki Łódzkiej nr 1834, Łódź.
9. Griffin R.W., 1993, *Management*, 4th ed., Houghton Mifflin Company, Boston.
10. Hofstede, G., 2000, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
11. Jarzembowski S., Klepacki B., *Łańcuchy dostaw w gospodarce żywnościowej*, Zeszyty Naukowe SGGW: Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 103/2013.

12. Kania J., Bogusz M., 2009 *Społeczno-ekonomiczne aspekty funkcjonowania grup producentów rolnych w woj. małopolskim*, UTP, Bydgoszcz.
13. Kielbasa B., 2016, *Overcoming barriers to efficient farm management: The role of knowledge and information management in the rural advisory sector* [in:] E. Horská, Z. Kapsdorferová, M. Hallová (ed.) *The Agri-Food Value Chain: Challenges for Natural Resources Management and Society*, Slovak University of Agriculture in Nitra (doi:<http://dx.doi.org/10.15414/isd2016.s9.05>).
14. Kielbasa B., 2015, *Relacje spółdzielni z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym* [w:] Z. Brodziński, J. Bomba, L. Leśniak, J. Żmija (red.), *Stan i perspektywy rozwoju spółdzielczości wiejskiej w Polsce*, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie, Kraków.
15. Kroeber A., Kluckhohn C., 1952, *A Critical Review of Concepts Definitions*, Papers Peabody Museum, no 1.
16. Krzyżanowska K., 2003, *Przedsiębiorczość zespołowa rolników i jej uwarunkowania*, Rozprawy Naukowe i Monografie, SGGW, Warszawa.
17. Krzyżanowska K., 2006, *Stan i funkcjonowanie rolniczych grup producenckich w Polsce*, „Roczniki Naukowe SERiA”, t. VIII, z. 1.
18. Leśniak L., 2014, *Rola i znaczenie doradztwa publicznego w wykorzystaniu idei spółdzielczej do rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich*, Centrum Doradztwa Rolniczego Oddział w Krakowie, Kraków.
19. Marcysiak T., 2010, *Zaufanie społeczne a współpraca w ramach grup producentów rolnych*, [w:] S. Zawisza (red.), *Perspektywy rozwoju grup producentów rolnych: szanse i zagrożenia*, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy, Bydgoszcz.
20. Mullins L., 2006, *Management and Organizational Behavior*, Prentice Hall, London.
21. Nogalski B., 1998, *Kultura organizacyjna: duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
22. Nowakowska-Grunt J., Parzonko A.J., Kielbasa B., 2016, *Determinants of Managing Networks of Organizations in Rural Areas*, Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania, Częstochowa.
23. Parzonko A.J., 2012, *Współczesne znaczenie przedsiębiorczości zespołowej w rolnictwie*, [w:] K. Krzyżanowska (red.), *Społeczno-ekonomiczne determinanty rozwoju obszarów wiejskich*, SGGW, Warszawa.

24. Preffey, J., 1995, *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*, "Academy of Management Executive", no 9.
25. Prus P., Wawrzyniak B.M., 2009, *Grupy producentów rolnych w świetle PROW z lat 2004-2006 oraz 2007-2013* [w:] S. Zawisza (red.), *Rozwój przedsiębiorczości i zespołowej działalności gospodarczej w rolnictwie w świetle integracji z Unią Europejską*, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy, Bydgoszcz.
26. Prus P., 2006, *Opinie rolników na temat współpracy w ramach grup producentów rolnych*, Roczniki Naukowe SERiA, t. VIII, z. 1.
27. Prus P., 2008, *Rola grup producenckich w podnoszeniu konkurencyjności gospodarstw rolniczych*, Roczniki Naukowe SERiA, t. X, z. 3.
28. Robbins S., 2004, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
29. Schein E., 1986, *Organizational Culture and Leadership*, San-Francisco, 12.
30. Tennyson R., 2003, *Poradnik partnerstwa*, The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition, (GAIN).
31. Terelak J., 2005, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa.
32. Tuckman B.W., 1975, *Measuring educational outcomes: fundamentals of testing*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
33. Walczak-Duraj D., 2010, *Socjologia dla ekonomistów*, PWE, Warszawa.
34. Wykaz grup producentów rolnych w podziale na województwa, www.minrol.gov.pl [dostęp 05.01.2017 r.].

Factors Influencing Management Culture in Organizations of Agricultural Producers

Summary

The main objective of the study was to identify factors that may have an impact on the management culture in a groups of agricultural producers. Organizations of agricultural producers are a specific forms of economic activity. Common features can be identified, but the specificity of these organizations is largely due to some historical factors, that affect the mentality of farmers, as well as the characteristics of the resources, that farming utilizes. Soil and natural environment are important factors influencing the management decisions of farmers, as well as the culture and

traditions of a region, that shape the attitudes of farmers towards working together and sharing the resources with others (e.g. sharing knowledge and experience).

Key words: organizational culture, producers groups, factors.

Marzena Sylwia Kruk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

Wydział Filozofii i Socjologii

Zakład Socjologii Gospodarki i Organizacji

e-mail: msylwia.kruk@poczta.umcs.lublin.pl

Kultura innowacji w organizacjach

Abstrakt

Jednym z ważnych determinantów rozwijających lub hamujących procesy innowacji jest przyjęta kultura organizacyjna na poziomie kraju, regionu oraz samej organizacji. Determinanty innowacyjności wewnętrznej kultury firmy to przede wszystkim jej tożsamość, która na różnych poziomach: indywidualnym, grupowym czy zespołowym tworzy proinnowacyjną kulturę. Innowacyjna kultura w organizacjach sprawia, że firmy są liderami na rynku i często wytyczają nowe trendy w gospodarce czego przykładem są np. przedsiębiorstwa w Stanach Zjednoczonych czy Japonii. Artykuł przedstawia problematykę kultury innowacyjnej w organizacjach w oparciu o literaturę z zakresu nauk społecznych i ekonomicznych. Z uwagi na bogatą problematykę autor skupia się tylko na teoretycznej analizie zjawiska. Badania z zakresu innowacyjności gospodarek są dostępne w licznych opracowaniach statystycznych np. EUROSTAT, GUS, PARP. W artykule autor przyjmuje koncepcję innowacyjności w wymiarze czynnościowym czyli procesu (Tidd, Bassant, Pavitt 2005).

Słowa kluczowe: innowacyjność, organizacja, kultura organizacyjna, kultura innowacyjności

Wstęp

Pod względem innowacyjności Polska w Unii Europejskiej jest zaliczana do grupy krajów doganiających. Mimo, iż nadal poziom innowacyjności jest poniżej średniej dla wszystkich krajów, to można zauważyć stałą tendencję wzrostu tego wskaźnika”. W Polsce często potencjał innowacyjny mierzony jest według jednostek – wybitnych odkrywców, którzy stworzyli oryginalny produkt. Wskaźniki pomiaru równych dziedzin innowacyjności wymagają opracowania szeregu innych metod badawczych aby to zjawisko

dokładanie opisać. *Ilościowe wskaźniki innowacji nie są adekwatne do specyfiki współczesnego zjawiska innowacyjności. Pokazują obraz gospodarki opisywany poziomami różnych czynników wpływających na innowacyjność. Jest to obraz statyczny, nieujmujący relacji pomiędzy czynnikami w kontekście współpracy i relacji sieciowych, wzrostu poziomu świadomości społecznej oraz kapitału intelektualnego społeczeństwa. Innowacyjność w gospodarce opartej na wiedzy wychodzi poza sferę przedsiębiorstw oraz sferę nauki i B+R, wkraczając szybkim krokiem do sfery społecznej* (Łobejko 2013: 62). Sfera kultury jej zasoby są nieodzownymi elementami czy obszarami, w którym są tworzone innowacje. Istnieje wiele cech innowacyjności to cechy niemierzalne i nie można ich opisać tylko w formie danych liczbowych. Tradycyjne wskaźniki ilościowe, jak np. liczba nowych patentów przeliczanych w stosunku do liczby mieszkańców, dla oceny innowacyjności we współczesnej gospodarce są coraz bardziej niewystarczające (Oniszczyk-Jastrząbek 2010:56). Pojawia się nowa potrzeba podejścia do pomiaru innowacyjności.

Warto zastanowić się nie tylko nad ilościowymi danymi wskazującymi stopień innowacyjności w różnych obszarach gospodarczych, ale uchwycić te czynniki, które sprawiają iż organizacje są w stanie tworzyć innowacje. Wydaje się, że kultura innowacyjna członków danej organizacji a także szerzej społeczeństwa, w której dana organizacja realizuje swoje działania jest podstawą do osiągnięcia sukcesów. *Spółeczeństwo staje się źródłem innowacji, współkreatorem innowacji, a zarazem jej aktywnym konsumentem. To nadaje jej nową jakość. Dla jej pomiaru potrzebne są nowe, emergentne, odpowiadające polityce czwartej generacji wskaźniki innowacyjności. wskaźniki, które nie będą pokazywały tylko zmiany w poziomach czynników innowacyjności, ale także potrafią uchwycić związki i relacji pomiędzy nimi, w szczególności zakresie tworzenia i rozwijania wiedzy oraz współpracy sieciowej społeczeństwach wiedzy i innowacji* (Oniszczyk-Jastrząbek, 2010:62). Realizacja polityki pro innowacyjnej rozpoczyna się od przyjętej i wdrażanej polityki innowacyjnej.

1. Polityka innowacyjna: od strategii do działania

Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki są nieodzownym elementem rozpoczynającym proces budowania kreowania społeczeństwa innowacyjnego. *Spółeczeństwa w krajach rozwiniętych są coraz bardziej świadome możliwości jakie oferuje nowoczesna technologia, zwiększają swoją aktywność na polu społecznym, obywatelskim, a także włączają się do działań dotychczas zarezerwowanych tylko dla przedsiębiorstw, a mianowicie kreowania innowacji* (Oniszczyk-Jastrząbek 2010: 58). Zmienia się charakter

innowacji, szczególnie w krajach zaawansowanych gospodarczo, których konkurencyjność opiera się na innowacjach. OECD ogłosiło dokument Strategii Innowacji, w którym podkreśla się, że innowacja:

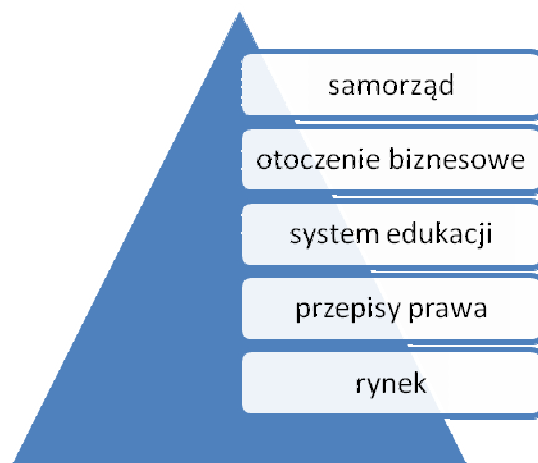
- powstaje dzięki udziałowi większej niż poprzednio liczby uczestników;
- powstaje dzięki krzyżowaniu się i fuzji większej niż dotąd liczby obszarów wiedzy;
- jest tworzona w ramach bardziej niż dotąd zróżnicowanych mechanizmów (np. innowacje otwarte, tworzone w ramach konsorcjów);
- przebiega w ramach coraz bardziej zróżnicowanego środowiska (konsorcja badawcze, ośrodki transferu technologii i platformy technologiczne, nowe firmy technologiczne, firmy kapitału ryzyka, klastry;
- w działalności innowacyjnej kładzie się silniejszy nacisk na decentralizację zarządzania projektami, plastyczność organizacji, autonomię personelu, pobudzanie kreatywności, budzenie wzajemnego zaufania, komunikację i przywództwo (OECD 2009:10).

B. Glinaka, oraz J. Pasieczny wymieniają dwie grupy czynników zewnętrznych wpływających na innowacyjność. Do pierwszej z nich zaliczają tzw. czynniki materialne, które określają ramy formalne działalności przedsiębiorstw, uwarunkowania gospodarcze, system finansowy gospodarki, a także czynniki infrastrukturalne. W drugiej grupie znajdują się wszystkie czynniki tworzące **kulturową bazę innowacyjności**, w szczególności wartości kulturowe, na jakich oparta jest dana gospodarka (Glinaka, Pasieczny 2007: 42). *Należy podkreślić, że odpowiedni system wartości i przekonań jest konieczny, by w danym społeczeństwie mogła pojawić się innowacyjna aktywność gospodarcza* (Oniszczyk-Jastrząbek 2010:42). Zdaniem Ł. Sułkowskiego tożsamość organizacyjna to odpowiedź członków organizacji na pytania: *Kim jesteśmy jako organizacja oraz kim chcielibyśmy być jako organizacja? Jeżeli wychodzimy z założenia, że organizacja jest czymś więcej niż tylko zbiorem działań jednostek, to sensowne wydaje się poszukiwanie społecznych przejawów organizowania, takich jak: **kultura, zarządzanie, strategia czy struktura**. W tym kontekście tożsamość organizacyjna składa się przede wszystkim z ludzi, którzy tworzą firmę, nadają jej odpowiednie wartości i szczególną przestrzeń. Przede wszystkim tożsamość powinna odzwierciedlać sens, istotę i kluczowe cechy organizacji. Tożsamość budowana jest poprzez poczucie odrębności członków organizacji identyfikujących się z nią. Ciągłość czasowa obejmuje przede wszystkim konwencje prawne, zarządcze, jest świadomością członków organizacji o kontynuacji istnienia samej organizacji, mimo dokonujących się zmian* (Wąs, Sułkowski 2014: 14). Jednakże samo opracowane strategii i dokumentów programowych nie wystarczy do tego by społe-

czeństwo i organizacje w niej funkcjonujące mogły stać się organizacjami innowacyjnymi.

Rysunek 1

Czynniki zewnętrzne wpływające na poziom innowacyjności organizacji



Źródło: R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, 2010, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 76.

Ze wskazanych na rysunku podmiotów i form prawnych mających wpływ na kształtowanie poziomu innowacyjności, ważnym czynnikiem jest również kreatywność w społeczeństwie.

2. Społeczeństwo kreatywne

Warunkiem istnienia rozwoju kreatywności i opartej na inwencjach innowacyjności jest odpowiedni poziom potencjału kreatywnego.

Więzi społeczne i relacje społeczne są jednym z podstawowych elementów tworzących potencjał kreatywny jej podmiotów, zarówno w wymiarze jednostkowym i społecznym. W zależności od istniejących relacji społecznych (poziomu kapitału społecznego) i norm kulturowych (element potencjału kulturowego) potencjał twórczy jednostek może uzyskać wzmocnienie i stać się podstawą wzmoczonej innowacyjności, może także przyczynić się do zmarnotrawienia potencjału jednostkowego i sprzyjać antyinnowacyjności (Bendyk 2010: 74).

Socjologia procesów w ramach analizy problematyki mikroprocesów interakcji społecznych, zakłada że sposoby postępowania stanowią produkt gry interwplywu i negocjacji w środowisku społeczności lokalnej. Z badań wynika, że *we wdrażaniu innowacji (np. zmian technologicznych) główną rolę odgrywa lokalna grupa zawodowa (...). Decydujące znaczenie mają układy społeczne, które są czynnikami określającymi poziom umiejętności zbiorowych* (Huczek 2011: 9). Niezbędne są takie warunki społeczne np. przejrzystość form prawnych, aby ten potencjał kreatywny istniejący w każdym społeczeństwie mógł się rozwijać. *W gospodarce opartej na wiedzy podwyższa się znaczenie zarządzania kapitałem ludzkim, w tym jego doskonalenia i rozwoju. Fundamentalnego znaczenia nabiera też współpraca, praca zespołowa, otwartość i zaufanie. Szczególnie bez tych dwóch ostatnich nie ma szans na rozwój w organizacji kreatywnych pomysłów* (Kubicka 2009: 83). Postawa proinnowacyjna to swoisty mediator pomiędzy kreatywnością (jednostkami lub zespołami) a organizacją gotową wdrażać innowacje (Drozdowski in.2010: 110).

3. Budowanie kultury innowacyjnej w organizacjach

Równolegle ze zmianami stylów zarządzania oraz struktury organizacyjnej zmianie musi ulegać również kultura organizacyjna przedsiębiorstw. W zglobalizowanym świecie istnieje potrzeba wdrażania kultury organizacyjnej, na wielu płaszczyznach:

- a) relacji między ludźmi;
- b) strukturze organizacyjnej firmy;
- c) współpracy.

Zarówno struktura, jak i kultura powinny być nastawione na wzrost wiedzy, innowacyjności i produktywności, co umożliwia dokonywanie elastycznych, szybkich zmian w działaniu organizacji (Kubicka 2009:83). Silny wpływ na rozwój innowacyjności organizacji (i regionu) ma stan kultury organizacyjnej. Literatura przedmiotu jednoznacznie określa kulturę organizacyjną jako istotnego czynnika kształtującego innowacyjność organizacji i społeczeństwa Steinmann i Schreyogg (2001) przypisują kulturze organizacyjnej następujące cechy:

- kultura nie ma tylko fizycznego bytu;
- kultura odnosi się do wspólnych ukierunkowań i wartości;
- kultura wyraża sposób pojmowania postrzegania świata przez pracowników;

- kultura wpływa nie tylko na pojmowanie świata, czy też określa system wspólnych wartości, ale wpływa na sferę emocjonalną pracowników;
- kultura powstaje w wyniku długotrwałego procesu uczenia się i ma swoją historię;
- kultura przekazywana jest w procesie społecznym, nie jest ona nauczana (Steinmann 2001).

Kultura organizacyjna zdaniem Scheina to: (...) *wzór założeń podstawowych, których dana grupa wymyśliła, odkryła, albo rozwinęła podczas konfrontacji z problemami otoczenia oraz problemami koordynacji wewnętrznej, które funkcjonowały na tyle dobrze, że zostały uznane przez grupę za sprawdzone i obowiązujące oraz, które są przekazywane w procesie socjalizacji nowym członkom grupy jako właściwy sposób percepcji, interpretowania oraz działania wobec powyższych problemów zewnętrznego przystosowania się oraz wewnętrznej integracji* (Schein 1984: 3). Powyższe rozważania nasuwają pytanie, które wartości kultury powinny dominować w całej organizacji, a które mogą ulegać zmianie odpowiednio do specyfiki problemu w różnych jej podsystemach? J. Martin, wyróżnia trzy zasadnicze perspektywy badań nad kulturą organizacyjną:

- a) perspektywę zintegrowaną;
- b) perspektywę zróżnicowaną;
- c) perspektywę fragmentaryczną (Martin 1992).

Kulturę organizacyjną sprzyjającą innowacyjności kształtować będą również następujące czynniki:

- poziom wykształcenia i ogólnej wiedzy menadżerskiej, ekonomicznej, społecznej;
- sprawne systemy komunikowania się w organizacji;
- systemy motywacyjne;
- nagradzanie systemu innowacyjnego, a jednocześnie nie karanie za błędy (lepiej gdy popełnia się błędy, realizując jakiś pomysł niż gdy brak błędów, przy jednoczesnym braku pomysłów);
- dążenie do likwidowania barier między komórkami przedsiębiorstwa w celu ułatwienia i inicjowania rozprzestrzeniania się artefaktów kultury innowacyjnej;
- swobodna wymiana koncepcji – pomysłów innowacyjnych (Motyka 2013: 214).

Sprzężenie zwrotne między innowacją a kulturą charakterystyczną dla danego kraju tworzą w nim niepowtarzalny system zarządzania (Huczek 2011: 9). System zarządzania składa się z wielu elementów. Do nich przede wszystkim należą:

- poziom wykształcenia i ogólnej wiedzy inżynierskiej, ekonomicznej, humanistycznej i społecznej kadry kierowniczej i pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych,
- sprawne systemy komunikowania się w organizacji,
- ambicje i atmosfera współzawodnictwa,
- systemy motywacyjne (Huczek 2011: 9).

Powyższe rozważania nasuwają pytania, które wartości kultury powinny dominować? Zdaniem J. Puchalskiego: *przywódca organizacji opartej na wiedzy powinien popierać i rozbudzać kreatywność innych* (Puchalski 2009: 177). W badaniu niemieckich autorów np. U. Müllera, kluczem do sukcesu kierownika jest dobór właściwych członków zespołu, sterowanie ich współpraca oraz tworzenie dla niego optymalnego środowiska pracy (Muller 1997: 151). W zależności od tego czy w firmie dany człowiek lub grupa ludzi pracuje na odpowiednich miejscach, będą mogły powstawać innowacje. Wśród osób znacząco promujących i nadzorujących procesy innowacyjne należy wyróżnić między innymi: wynalazcę, kierownika zespołu odpowiadającego za innowację, innowatora biznesu, brokera innowacji (Motyka 2013: 214). Praktyka pokazuje, że grupy są w stanie generować więcej pomysłów i inicjatyw i je urzeczywistniać niż jednostki. Działania z zakresu innowacyjności powinien właśnie charakteryzować wysoki stopień zespołowości. Zespoły mogą przybierać różne formy, na przykład zespoły ds. projektów, interdyscyplinarnych zespołów roboczych lub zespołów zadaniowych realizujących różne projekty (Ibidem).

W tradycyjnym rozumieniu struktura gospodarki opiera się na triadzie głównych sektorów: rolnictwo, przemysł oraz usługi. W ujęciu R. Floridy (2004) obecnie można mówić o czwartym sektorze, jakim jest sektor kreatywny (twórczy). Sektor ten opiera się na czterech filarach są to: technologia, talent i tolerancja oraz klasa twórcza (Świda 2011: 27). Aby zachodził rozwój miast i regionów muszą się one charakteryzować odpowiednim zapleczem technologicznym, tolerancją, wsparciem dla utalentowanych jednostek oraz istnieniem klasy kreatywnej. Klasa kreatywna to ludzie zajmujący się innowacyjnymi profesjami, które to profesje występują w każdym sektorze. Kreatywni ludzie są pracownikami angażującymi się w identyfikowanie problemów, tworzenie nowych rozwiązań z różnych dziedzin, których rezultatem są nowe innowacyjne rozwiązania – co oznacza, iż bazą twórczą klasy są utalentowani ludzie, a nie sektory przemysłowe (Ibidem).

Podsumowanie

Z badań przeprowadzonych przez A. Oniszczyk – Jastrząbek wynika, że polska polityka sieciowania oraz edukacja w zakresie działalności innowacyjnej oraz większe znaczenie procesów innowacyjnych w polityce państwa zaczyna przynosić efekty ponadto przedsiębiorstwa zaczynają odczuwać, że współpraca dla procesów innowacyjnych jest niezbędna (Oniszczyk-Jastrząbek 2010: 43). Wśród badanych przedsiębiorstw aż 50 proc. stosuje rozwiązania opracowane przez przedsiębiorstwo we współpracy z innymi podmiotami, współpraca z instytucjami naukowymi, współpraca z dostawcami, kooperacja z zewnętrznymi ośrodkami B+R (33,3 proc.), wniesienie rozwiązania przez kooperanta w ramach działalności, rozwiązanie opracowane przez przedsiębiorstwo we współpracy z innymi podmiotami 16,67 proc. Rzadko wskazywanym źródłem innowacji dla przedsiębiorstw jest współpraca z instytucjami naukowymi. Świadczy to o braku kontaktów znacznej części przedsiębiorstw z zapleczem naukowym, szczególnie tych które nie wykorzystują wysoko zaawansowanej technologii (Oniszczyk-Jastrząbek, 2010: 43). Składową kultury innowacyjnej jest również włączenie w proces wytwarzania niektórych organizacji z otoczenie przedsiębiorstwa, zwłaszcza zaś odbiorców wyników działalności i dostawców zasobów niezbędnych do realizacji funkcji przedsiębiorstwa (Huczek 2011: 6).

W zależności od zajmowanego stanowiska oczekuje się różnego poziomu kreatywności zarówno w przypadku pracowników szeregowych i menadżerów. Według badań przeprowadzonych przez Państwową Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości polscy przedsiębiorcy innowacyjni ujawnili znajomość narzędzi dla stymulowania kreatywności pracowników wszystkich szczebli poparcie dla takiego modelu zarządzania organizacją. Zarządzanie organizacją wymaga przyjęcia takiej kultury organizacyjnej, dla której zarówno zarządzanie kapitałem ludzkim jest najważniejszy co będzie generować kapitał ekonomiczny i innowacyjny. Kultura innowacji jest wynikiem prawidłowego zarządzania ludźmi w organizacji i przyjętych form wsparcia dla ich rozwoju i kreatywności.

Bibliografia:

1. Bendyk E., 2010, *Kulturowe i społeczne uwarunkowania innowacyjności* [w:] P. Zadura - Lichota (red.), *Innowacyjność 2010*, Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
2. Csikszentmihalyi M., 1997, *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: 107-126.

3. Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., 2010, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
4. Florida R., 2004, *The rise of the creative class*, Basic Book, New York.
5. Gadomska-Lila K., 2011, *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, „Contemporary Management Quarterly”, nr 1, s. 124-133.
6. Giza – Poleszczuk A., Włoch R., 2013, *Innowacje a społeczeństwo* [w:] P. Zadura –Lichota (red.), *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata* (red.), P. Zadura –Lichota (red.), PARP, Warszawa.
7. Huczek M., 2011, *Kultura innowacyjna organizacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, „Zarządzanie”, nr 1.
8. Kamiński R., 2002, *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4, s. 47-60.
9. Konecki K., Tobera P., 2002, *Szkice z socjologii zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
10. Kubicka J., 2009, *Zmiany w zarządzaniu organizacją w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] T. Kupczyk (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa, ss. 80-95.
11. Puchalski J., 2009, *Nowe przywództwo determinantą sukcesu w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] T. Kupczyk (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
12. Łobejko S., 2013, *Międzynarodowe rankingi, wskaźniki i serwisy innowacji. Dyskusja na temat użyteczności i potrzeb na rzecz polityki innowacyjnej w Polsce* [w:] P. Zadura –Lichota (red.), *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, PARP, Warszawa.
13. Martin J., 1992, *Cultures In Organizations: Three Perspectives*, Oxford University Press, New York.
14. Motyka S., 2013, *Wewnętrzne uwarunkowania kreowania systemu innowacji w organizacji* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
15. Muller U.R., 1997, *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
16. Świda A., 2011, *Kreatywność w gospodarce* [w:] J. Skonieczny (red.), *Kształtowanie zachowań innowacyjnych, przedsiębiorczych i twórczych w edukacji inżyniera*, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław.

17. OECD, 2009, *Strategia Innowacji*, Warszawa.
18. Oniszczyk – Jastrząbek A., 2010, *Wybrane aspekty innowacji we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Współczesna Gospodarka”, nr 1.
19. Schein E., 1984, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.
20. Steinmann H., Schreyögg G., 2001, *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
21. Strzyczkowski K., 2012, *Tożsamość w kontekście tendencji rozwojowych społeczeństwa ponowoczesnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
22. Sułkowski Ł., 2012, *Kulturowe procesy zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
23. Wąs I., Sułkowski Ł., 2014, *Źródła koncepcji tożsamości organizacyjnej w naukach społecznych* [w:] E. Gołębiewska (red.), *Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych w świetle badań*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź – Warszawa.

The Culture of Innovation in Organizations

Summary

One of the important determinants developing or inhibiting innovation processes is the adopted organizational culture at the national, regional and within the organization level. Determinants of the innovation of the company's internal culture are primarily its identity, which at various levels: individual, group or team creates a pro-innovative culture. Innovative culture in organizations makes them leaders in the market and often set new trends in the economy. Examples are companies in the United States. The article presents the issues of the culture of innovation in organizations. Based on literature on social and economic sciences. Due to the richness of the problem, the author concentrates only on the theoretical analysis of the phenomenon. Research on the innovativeness of economies is available in numerous statistical studies such as EUROSTAT, GUS, PAED. In the article the author adopts the concept of innovation in the functional dimension of the process (Tidd, Bassant, Pavitt 2005).

Key words: innovation, organization, organizational culture, culture of innovation.

Krzysztof Krukowski

Marek Siemiński

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Wydział Nauk Ekonomicznych

Katedra Organizacji i Zarządzania

e-mail: markos@uwm.edu.pl

Kultura w ocenie dojrzałości procesowej organizacji

Abstrakt

Kultura organizacyjna może być postrzegana jako jeden z kluczowych czynników sukcesu wdrażania zarządzania procesowego. Celem badań było określenie znaczenia kultury w modelach oceny dojrzałości procesowych organizacji. Na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych można stwierdzić, że występują relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a dojrzałością procesową organizacji.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, procesy, dojrzałość procesowa.

Wstęp

Kultura organizacyjna może być postrzegana jako jeden z kluczowych czynników sukcesu przy wdrażaniu zarządzania procesowego. W teorii organizacji kultura jest postrzegana różnie, wynika to z poglądów na kulturę. Niektórzy badacze używają pojęcia kultura w organizacji a inni kultura organizacyjna. Kultura w organizacji jest charakterystycznym stwierdzeniem dla podejścia socjologicznego, że kultura istnieje w organizacji, czyli organizacja ma kulturę. W tym rozumieniu podkreśla się źródła pochodzenia kultury, takie jak (Zbiegień-Maciąg 2002:13): wartości, wierzenia, normy, wzorce zachowań, symbole; niewidzialne siły napędzające działalność organizacji, nie dające się zaobserwować (ale istniejące i działające); system znaczeń, wskazówek, dyrektyw mobilizujących członków organizacji; mechanizmy kontrolne zakazujące lub aprobujące pewne zachowania. W przypadku podejścia antropologicznego określenie kultura organizacyjna wskazuje, że organizacja jest kulturą. Trzecia grupa badaczy stwierdza, że kultura jest tylko pojęciem tworzonym w ludzkich umysłach.

Różne postrzeganie kultury organizacyjnej nie zaprzecza jednej ważnej z punktu widzenia badań w organizacji kwestii, że kultura w organizacji istnieje i jest czymś wyjątkowym, wpływającym na różne obszary jej funk-

cjonowania (Krukowski 2016:184-185). Kultura organizacyjna składa się z wartości, przekonań, postaw i zachowań (Hofstede 1993:81-94; Schein 1996:9-20). Kultura organizacyjna również zapewnia w organizacji niepisane i niewypowiedziane zasady i daje poczucie tożsamości pracownikom (Cameron, Quinn 2011:18). Kultura organizacyjna jest uważana za istotny czynnik poprawy efektywności i skuteczności organizacyjnej w czasie zmian procesów i zarządzania nimi (Škerlavaj, Štemberger, Škrinjar, Dimovski 2007:346-367). W literaturze podkreśla się, że organizacje decydujące się na zmianę koncepcji funkcjonowania opartą o procesy powinny przeddefiniować w pewnym stopniu swoją kulturę (Kekäle, Fecikova, Kitaigorodskaja 2004:1093-1106) (Prajogo, McDermott 2005:1101-1122). Zarządzanie procesowe jest koncepcją¹, która sprawdza się w podnoszeniu efektywności i skuteczności funkcjonowania różnego typu organizacji. Według dostępnych wyników badań czynnikami mającymi wpływ na wprowadzenia rozwiązań procesowych w organizacjach, oprócz rozwiązań informatycznych, mają również aspekty ekonomiczne oraz organizacyjne, w tym kultura organizacyjna (w obszarze badań organizacji, zarządzania i psychologii organizacji) - (Grau, Moormann 2014: 1; Rosemann, vom Brocke 2010: 109-124). Badania zaprezentowane w niniejszym artykule mają charakter teoretyczny. Celem badań było określenie znaczenia kultury w ocenie dojrzałości procesowych organizacji. W badaniach wykorzystano metodę analizy literatury². Przeprowadzona analiza literatury dotyczyła poznania stanu wiedzy w zakresie związków zachodzących pomiędzy kulturą organizacyjną a dojrzałością procesową.

1. Zarządzanie procesowe a kultura organizacyjna

Według J. vom Brocke i T. Sinnl pomiędzy zarządzaniem procesami i kulturą organizacyjną zachodzą cztery typy relacji (vom Brocke, Sinnl 2011:365-366):

¹ Według S. Nowosielskiego, w ujęciu szerszym zarządzanie procesami można zdefiniować jako: (...) w miarę kompleksowe (obejmujące nie tylko przedsiębiorstwo, ale jego kontrahentów, dostawców i odbiorców), ciągłe (powtarzalne w czasie) i usystematyzowane (prowadzone według pewnych zasad i procedur) stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi (technik) oddziaływania na procesy zachodzące w organizacji (przedsiębiorstwie, instytucji), zmierzające do realizowania celów organizacji oraz jak najlepszego zaspokojenia potrzeb jej klientów zewnętrznych i wewnętrznych¹. W węższym znaczeniu według tego samego autora zarządzanie procesowe to: „planowanie zmian usprawniających procesy zachodzące w przedsiębiorstwie i kontrolę stopnia ich realizacji (Nowosielski 2008: 57).

² Przeprowadzone badania literatury oparto na etapach zaproponowanych przez W. Czakona zawartych w artykule (Czakoń 2011: 57 – 61).

- kultura jako czynnik (niezależny) wpływający na zarządzanie procesowe. Identyfikację kultury jako niezależnego czynnika w badaniach zarządzania procesowego postrzegać można jako czynnik sukcesu i barier;
- kultura jako czynnik (zależny) będący pod wpływem zarządzania procesowego. Wdrażanie zarządzania procesowego wpływa i zmienia istniejącą kulturę organizacyjną;
- kultura jako subkultura zarządzania procesowego. Pod tym względem kultura odwołuje się do jednej z grup w organizacji. W tej kulturze zarządzanie procesowe może być rozumiane jako szczególny aspekt kultury organizacyjnej;
- kultura jako jeden ze składników zarządzania procesowego. W tym ujęciu brak jest jednoznacznej zależności pomiędzy zarządzaniem procesowym a kulturą. Kultura organizacyjna jest tylko jednym z czynników, który należy brać pod uwagę przy wdrażaniu zarządzania procesowego.

P. Lillrank i H. Kostama w kontekście podejścia procesowego zwrócili uwagę na jeszcze jeden sposób postrzegania relacji pomiędzy kulturą a procesami w organizacji. Autorzy postawili tezę, że każdy proces organizacyjny może mieć swoją własną kulturę (Lillrank, Kostama 2001:73-82). Według P. Grajewskiego, bez znaczenia, czy kultura organizacyjna będzie uznana za istotny w kreowaniu sukcesu organizacji opartym na procesach, czy nie, należy pamiętać, że kultura organizacyjna (Grajewski 2003:252): istnieje w każdej organizacji; w każdej organizacji jest niepowtarzalna, unikatowa oraz w swoim zakresie wyjątkowa; kształtuje zachowania, tożsamość członków organizacji oraz jej wizerunek zewnętrzny; jest trudna do precyzyjnego zdefiniowania; jest pojęciem wielowymiarowym, przenikającym się na różnych poziomach funkcjonowania organizacji; jest względnie mało dynamiczna oraz wymagająca dużego wysiłku, czasu i zaangażowania aby ją zmienić.

W literaturze występują najczęściej wyniki badań, przedstawiając kulturę jako czynnik silnie wpływający na powodzenie przyjęcia rozwiązań procesowych (Hammer 2010:3-16) (Zairi 1997:64-80). M. Kohlbacher oraz S. Gruenwald określili podejście procesowe w organizacji jako postawy i wartości reprezentowane przez pracowników, a tym samym odgrywające ważną rolę w kulturze organizacyjnej. Określili oni wymiary *kultury korporacyjnej zgodnej z podejściem procesowym* (Kohlbacher, Gruenwald 2011:278). Należą do nich zorientowanie na klienta postawy pracowników; odpowiedzialność pracowników za sukces organizacji; istnienie pracy zespołowej; występowanie interakcji i komunikacji w odniesieniu do procesów;

wiedza pracowników o realizacji procesu oraz ich skutkach pochodząca z następnych etapów procesu i od klienta. Wymiary te pozwalają uzyskać wiedzę o tym, jak wykonywane są procesy w organizacji.

A. Sidorova i O. Isik określając miejsce kultury organizacyjnej w podejściu procesowym posłużyli się czterema wymiarami badań zarządzania procesowego (Sidorova, Isik 2010:566-597). Analiza wyników obejmowała obszary badań: projektowania, technologii, wdrażania i zarządzania. Autorzy zidentyfikowali pojęcie kultury organizacyjnej jako centralne zagadnienie w obszarze wdrażania zarządzania procesowego w organizacjach. Zatem, w tym ujęciu kultura organizacyjna jest czynnikiem sukcesu dla inicjatyw procesowych. Badania nad czynnikami sukcesu we wdrażaniu zarządzania procesowego przedstawili również C.F. Choi, oraz S. L. Chan, którzy skategoryzowali czynniki sukcesu na trzy grupy: konceptualne zrozumienie podejścia procesowego, czynniki ludzkie oraz umiejętności (Choi, Chan 1997:39-63). W odniesieniu do czynników ludzkich, autorzy podkreślają znaczenie zmian kulturowych w powodzeniu projektów opartych na zarządzaniu procesowym. Jako najczęstszą przyczyną niepowodzeń w projektach wdrażania zarządzania procesowego wskazali oni brak komunikacji oraz motywacji do projektu. W swych badaniach wskazali oni również, że zmiany w kulturze organizacyjnej, są jednym z najważniejszych i najtrudniejszych wyzwań we wdrożeniu zarządzania procesowego. Według nich, kultura jest głęboko zakorzeniona w codziennej pracy, a tym samym jest szczególnie trudna do zmiany. Podobnie M. Al-Mashari i M. Zairi analizując czynniki sukcesu i porażki wdrożenia inicjatyw zarządzania procesowego wskazują również na zarządzanie zmianami obejmującymi wszystkie zmiany ludzi, grup oraz adaptację kultury organizacyjnej (Al-Mashari, Zairi 1999:87-112). Jako, że kultura organizacyjna opiera się na podstawowych przekonaniach i wartościach, jest to decydujący czynnik dla wyjaśnienia nowych wartości. Według badań przeprowadzonych przez M. Zairi, wartości kulturowe związane z podejściem procesowym skupiają się na (Zairi 1997:65; Krukowski 2016:248):

- orientacji na współzależnościach funkcjonalnych, czyli skupienie się na procesach, a nie działach funkcjonalnych. Wartość ta jest podstawowa i jest najbardziej reprezentacyjna dla organizacji opartej na procesach;
- orientacji na klienta, jako odbiorcy efektów realizacji procesów. Klienci odgrywają ważną rolę zarówno na początku jak i na końcu procesu, zapewniając cennych informacji dla procesu i oceny jakości produktów. Dlatego postrzegać należy zorientowanie na klienta jako wartość BPM, uwzględniającą efektywność procesów;

- jakości, jako doskonałości i optymalnej wydajności procesów;
- *lean*, jako skupienie uwagi na efektywności procesów. Wartość ta odnosi się do BPM jako systematycznego podejścia opartego na usprawnieniu i uproszczeniu procesów biznesowych. Należy pamiętać, że odchudzanie procesów powinno nie zmniejszać efektywności;
- ciągłym doskonaleniu, jako nacisk na stałą rewizję warunków i procesów, aby wyeliminować ewentualne niedociągnięcia;
- innowacyjności, jako wprowadzanie twórczych zmian, które zasadniczo wpływają na odnowienie procesów i/lub ich wyników. Innowacje zakładają fundamentalne zmiany w zakresie procesów. Należy również dostrzegać kreatywność jako warunek konieczny dla innowacyjności, a tym samym jako część wartości innowacji;
- odpowiedzialności, jako skupieniu się na zaangażowaniu. Wartość ta odnosi się do aktywnego udziału pracowników w procesach, w których są oni zaangażowani. Odpowiedzialność jako wartość oznacza również, że osoby są upoważnione do rozwiązywania problemów ale również ponoszą za nie odpowiedzialność.

Według M. Al-Mashari i M. Zairi czynnikami utrudniającymi wdrażanie zarządzania procesowego w wymiarze kultury, są: niedoszacowanie wkładu ludzkiego, błędne zdiagnozowanie istniejącego w organizacji systemu zarządzania i kultury organizacyjnej, nieznanie poprzednich wartości, brak zaufania między kierownictwem a pracownikami, skłonność do naśladowania innych w przypadkach niedoszacowania aspektów politycznych oraz wrogość między różnymi ekspertami (Al-Mashari Zairi 1999:87-112).

Według M. Zairi czynnikami decydującymi o rozwoju kultury procesowej mogą być ogólne zasady funkcjonowania rozwiązań opartych o procesy w organizacjach (Zairi 1997:79):

- zarządzanie procesowe jest sposobem, w którym kluczowe działania są zarządzane i stale doskonalone w celu zapewnienia zdolności organizacji do utrzymania wysokich standardów jakości produktów i usług;
- procesy są najważniejsze i wszechobecne w organizacji w zakresie projektowania, produkcji, marketingu, innowacji, sprzedaży i innych obszarów, które zapewniają jakość z punktu widzenia klienta;
- zarządzanie procesami odnosi się do doskonałości, stymulowania innowacyjności i kreatywności w doskonaleniu procesów i ich optymalizacji;
- zarządzanie procesowe obejmuje działania, które odnoszą się do kwestii zarządzania jakością u dostawców;

- zarządzanie procesami odbywa się poprzez pomiar wyników oraz wyznaczenie celów w zakresie ich poprawy pod względem czasu, jakości, kosztów;
- zarządzanie procesowe poprzez ciągły pomiar i poprawę decyduje o skuteczności projektowania procesów, ich uporządkowania i uproszczenia. Zapewnia ono wprowadzenie najlepszych praktyk poprzez benchmarking procesów;
- zarządzanie procesowe opiera się na systematycznej metodologii wspierającej rozwiązywanie problemów w celu wzmocnienia nowo zaprojektowanych procesów, oraz powiązań między różnymi funkcjami i zapewnienie optymalnej ich realizacji.

Ramy relacji pomiędzy kulturą organizacyjną a dojrzałością procesową przedstawione zostały przez C. Grau, J. Moormann (2014:12). Pomagają one zrozumieć wzajemne zależności między tymi dwoma obszarami. Kultura organizacyjna w tej koncepcji została oparta na modelu E.H. Scheina, na trzech wzajemnie powiązanych poziomach (podstawowe założenia, wartości i norm oraz widocznych artefaktów) (tabela 1).

Tabela 1

Kultura organizacyjna procesowa w wymiarze modelu E. Sheina

Poziom	Charakterystyka
Podstawowe założenia	– punktem wyjścia działań organizacji są potrzeby klientów; – istotne jest zaangażowanie najwyższego kierownictwa; – pracownicy rozumieją, że organizacja działa jako system; – pracownicy są równi i wnoszą istotny wkład w funkcjonowanie organizacji; – relacje pomiędzy pracownikami mają sprzyjać wspólnemu rozwiązywaniu problemów; – wyniki organizacji uzyskiwane są wyłącznie dzięki współpracy poszczególnych jej części; – informacje są przekazywane na bieżąco wszystkim zainteresowanym jednostkom w ramach organizacji; – kierownicy współpracują z podwładnymi, zachęcają do samodzielnego oraz wspólnego rozwiązywania problemów, – pracowników wynagradza się za wyniki.

Normy i wartości	– szacunek, – akceptacja, – prawo do popełnienia błędów, – otwarta komunikacja, – wzajemna pomoc, – współodpowiedzialność – kreatywność, – innowacyjność.
Artefakty	– język procesowy, – technologia workflow, – narzędzia informatyczne, – mapy procesów.

Źródło: opracowanie na podstawie (Olszewska 2004:33).

Według przywołanych autorów, aby zmienić kulturę organizacji w kierunku procesowym, ważne jest, aby zdawać sobie sprawę z tych poziomów i mechanizmów ich wzajemnych powiązań. Kultura organizacyjna wpływa w tym modelu na rozwój procesowy organizacji. Czyli można stwierdzić, że kultura organizacyjna zależy od cyklu życia procesu (opracowanie wizji procesu, projektowanie procesu, wdrażanie i realizacja procesów, monitorowanie, pomiar i ocena wyników procesu oraz doskonalenie procesów) i odwrotnie, cykl życia procesu ma wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej. Model ten zakłada, że konkretne efekty związku pomiędzy zarządzaniem procesowym i kulturą organizacyjną mogą być oceniane. W badaniach zaprezentowane przez T. Schmiedel, J. vom Brocke, J. Recker dokonano próby identyfikacji cech kultury organizacyjnej, która ułatwia realizację skutecznych i efektywnych procesów (Schmiedel, vom Brocke, Recker 2013:292 – 317). Są one również określane jako wartości CERT (C- Customer orientation, E- Excellence, R- Responsibility, T- Teamwork).

2. Holistyczne modele dojrzałości procesowej

Według P. Grajewskiego dojrzałość procesową wyrazić można zakresem, w jakim procesy są formalnie: zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne (Grajewski 2007:119). Dojrzałość procesowa jest również rozumiana jako pewna świadomość, że organizację tworzą procesy horyzontalnie w niej zachodzące, którymi trzeba w odpowiedni sposób zarządzać (Brajer-Marczak 2010:516). Jeżeli założymy, że dojrzałość to kompetencje, zdolności, poziom zaawansowania wybranego obszaru organizacji, w oparciu o mniej lub bardziej rozbudowany zestaw kryteriów, to dojrzałość

procesową można zdefiniować jako poziom wdrażania rozwiązań opartych na procesach (Krukowski 2016:147).

W obszarze zarządzania procesowego według J. Pöppelbuß i M. Röglinger, zidentyfikować można dwa typy modeli dojrzałości w ramach, których występuje wiele szczegółowych modeli (Pöppelbuß, Röglinger 2011). Pierwszy dotyczy dojrzałości procesowej odnoszący się do stanu poszczególnych procesów w organizacji, a w szczególności, czy są zarządzane, udokumentowane i wykonane (*proces maturity models*). Przykładem może być model CMM obejmujący pięć poziomów dojrzałości procesu, począwszy od chaotycznego podejścia do etapów stale poprawiających realizację procesu (Brajer-Marczak 2012:516; Jurczuk 2013:13).

Drugi model dotyczy dojrzałości procesowej organizacji jako całości (modele holistyczne) (Röglinger, Pöppelbuß, Becker 2012:329; Rosemann, vom Brocke 2010:107-126). Modele te mają na celu zapewnienie całościowej oceny wszystkich dziedzin związanych z zarządzaniem procesowym w organizacji. Zazwyczaj obejmują one wiele aspektów, takich jak zarządzanie, metody i narzędzia oraz kulturę, ale również wydajność procesu jako odrębny wymiar (Rohloff 2009:133). Zwrócili na to uwagę w modelu dojrzałości procesowej R. Skrinjar, V. Bosilj-Vuksic, M. Indihar-Stemberger którzy, podkreślali znaczenie organizacyjne kultury, wskazując zmianę kultury organizacyjnej jako istotny aspekt osiągnięcia danego stopnia dojrzałości procesowej. Ich badania potwierdzają silny wpływ orientacji procesowej, zwłaszcza na wydajność niefinansową, jak i pośrednio na wyniki finansowe organizacji (Skrinjar, Bosilj-Vuksic, Indihar-Stemberger 2008:738-754).

Wśród modeli holistycznych dojrzałości procesowej, w których wyróżniona jest kultura należy zwrócić uwagę na model grupy Gartner (Melenovsky, Sinur 2006) oraz model M. Fishera (Fisher 2004). Według modelu grupy Gartner, dojrzałość procesowa organizacji posiada sześć faz (Melenovsky, Sinur 2006:6). Za kryteria oceny poziomu dojrzałości przyjęto w tym modelu charakter strategii, kulturę organizacyjną i przywództwo; zarządzanie, technologie informatyczne oraz metody. Każdy z tych wyznaczników według tego modelu jest charakterystyczny w poszczególnych fazach dojrzałości procesowej organizacji. Grupa Gartner zaproponowała w roku 2018 modyfikację tego modelu (Kerremans 2008:4-6). identyfikując 6 faz dojrzałości i pięć kryteriów oceny poziomu dojrzałości: zachowania organizacyjne, zasoby ludzkie, zarządzanie, metody i techniki oraz technologia informatyczna. W modelu grupy Gartner kultura organizacyjna jako czynnik decydujący o dojrzałości procesowej przejawia się w dwóch kryteriach oceny: kultura

organizacyjna i przywództwo (zachowania organizacyjne) oraz pracownicy (zasoby ludzkie) (tabela 2).

Tabela 2

Kryteria zawierające aspekty kulturowe dojrzałości procesowej według modelu Gartner

Faza dojrzałości	Kultura organizacyjna i przywództwo	Pracownicy
Faza 0	Hierarchia funkcjonalna. Koncentracja na lokalnych wskaźnikach operacyjnych.	Małe zrozumienie dla procesów.
Faza 1	Zaakcentowanie przeprojektowania i dostosowanie istniejącego procesu.	Opanowanie umiejętności procesowych i zdobywanie wiedzy specjalistycznej.
Faza 2	Dążenie do ciągłego doskonalenia. Akceptowanie systemu wartości procesu.	Pracownicy są przyzwyczajeni do współpracy pomiędzy poszczególnymi działami. Proces komunikacji między całą organizacją.
Faza 3	Postawy i zachowania procesowe przechodzą w nawyki.	Pracownicy przewidują zmiany procesu i formułują możliwe środki.
Faza 4	Zarządzanie procesowe wykorzystywane jest w organizacji podczas podejmowania skomplikowanych decyzji. Kierownictwo zwraca uwagę na symulację procesu i generuje odpowiednie alternatywy.	Sztaby łączą swoje cele by przerobić i wyeliminować różnice oraz sprzeczności.
Faza 5	Wymaganie ograniczonych regulacji by poradzić sobie z odpornością na zmiany. Przywództwo ma sprawić by każdy stał się organem decyzyjnym.	Pracownicy są pewni ciągłej zmiany i są aktywni. Pracownicy wyraźnie znają swoje role i zakres obowiązków, delegowanie uprawnień

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Melenovsky, Sinur, 2006:6).

M. Fisher w swoim modelu, podobnie firma Gartner, odszedł od typowej ścieżki dojrzałości opartej na pięciu fazach, która jest jednowymiarowym modelem liniowym (Fisher 2004:1-7). Założeniem jego badań nad mo-

delem było zapewnienie równowagi pomiędzy prostym przedstawieniem faz, do której każda organizacja mogłaby łatwo się odnosić a modelem, który zawiera wystarczającą ilość szczegółów, aby zapewnić wgląd do konkretnych działań mających wpływ na rozwój procesowy. Celem stworzonego przez niego modelu było to, aby na jego podstawie móc zidentyfikować braki w organizacji na drodze rozwoju procesowego, a co za tym idzie, można byłoby określić konkretne działania, które należy podjąć, aby pokonać obecne ograniczenia i ostatecznie osiągnąć korzyści „czekające” na organizację na wyższym poziomie rozwoju procesowego. Model ten oparty jest na dwóch wymiarach. Pierwszy wymiar składa się z pięciu elementów, które stanowią trzon większości organizacji. Nazywano je pięcioma dźwigniami zmian. Pozwalają one na ocenę możliwości rozwoju procesowego organizacji. Są nimi: strategia, kontrola, proces, pracownicy oraz technologia informatyczna. W ramach tych wymiarów aspekty kulturowe są brane pod uwagę w obszarze kontrola oraz pracownicy (tabela 3). Drugi wymiar określony jest poprzez stany w jakim znajdują procesy. Stany te są następujące: 1. Silosowy; 2. Taktycznie zintegrowany; 3. Oparty o procesy; 4. Zoptymalizowany; 5. Inteligentnie pracująca sieć.

Tabela 3

Kulturowe aspekty w ocenie dojrzałości procesowej w modelu M. Fishera

	Kontrole	Pracownicy
Silosowy	Organ i autonomia na poziomie lokalnym i funkcjonalnym. Brak ogólnozakładowych standardów.	Eksperti w swoich dziedzinach. Kultura jest kontrydiktoryjna, wzajemna nieufność. Brak formalnych zmian procedur zarządzania.
Taktycznie zintegrowany	Hierarchiczna struktura. Niezależne decyzje oddziału funkcjonalnego. Ograniczone standardy.	Członkowie zespołu złożonego z ludzi o różnych specjalnościach/zespołu procesowego. Ograniczone zrozumienie międzywydziałowych potrzeb procesowych i zależności.
Oparty o procesy	Właściciel procesu ustanawia priorytety. Wskaźniki procesowe powiązane z wysiłkiem indywidualnym i grupowym.	Liderzy procesu definiują, wdrażają, zwiększają i utrzymują (zarządzają) trzonem procesów. Funk-

		cjonalne zespoły skupiają się na wysokiej jakości realizacji.
Zoptymalizowany	Zespoły procesowe odpowiedzialne są za ogólną wydajność.	Organizacja Lean skupiona na optymalizacji i realizacji procesów. Trwający proces szkolenia pracowników.
Inteligentnie pracująca sieć	Zespoły procesowe wewnątrz organizacji mają określone wskaźniki - wydajność/działanie	Selekcja partnerów obejmuje atrybuty procesowe i kulturowe. Pracownicy i partnerzy są szkoleni z zakresu procesów.

Źródło: (Fisher 2004:6)

Na podstawie badań w polskich urzędach miast opracowany został model uwzględniający kulturę organizacyjną jako kluczowy czynnik służący ocenie dojrzałości procesowej. W przypadku urzędów stosujących rozwiązania procesowe w każdej z faz dojrzałości wskazano charakterystyczne cechy kulturowe. Z analizy 44 zidentyfikowanych cech kulturowych za istotne uznano siedem (Krukowski 2016:256-344). W przypadku pierwszej fazy dojrzałości procesowej istotną postawą kulturową okazała się autonomia w działaniu. W przypadku drugiej fazy dojrzałości procesowej za istotną uznano cechę etyka postępowania. Umiejętność ustalania celów jest cechą istotną w trzech fazach dojrzałości. Trzy pozostałe wartości, które są charakterystyczne w fazach dojrzałości procesowej, czyli dążność do rozwijania i doskonalenia swoich umiejętności, praca zespołowa oraz gospodarność, są cechami uznawanymi za charakterystyczne dla kultur procesowych. Stanowią one elementy składowe modelu CERT, w którym zidentyfikowano cechy istotne z punktu widzenia rozwiązań procesowych.

Podsumowanie

Realizując cel rozważań zawartych w niniejszym artykule przedstawiono relacji pomiędzy zarządzaniem procesowym a kulturą organizacyjną oraz przedstawiono dwa modele oceny dojrzałości procesowej, które jako kryterium biorą pod uwagę kulturę organizacyjną. Modele dojrzałości procesowej grupy Gartner i M. Fishera uwzględniają obszary przywództwa i kultury organizacyjnej oraz wskazują ich charakterystyczne postawy i wartości w poszczególnych fazach dojrzałości procesowej organizacji. Na podstawie

przeprowadzonych badań literaturowych można jednoznacznie stwierdzić, że występują pewne relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a dojrzałością procesową organizacji biznesowych. Jednak w dostępnej literaturze brak jest empirycznego potwierdzenia tych relacji. Nieliczne publikacje w tym obszarze ograniczają się najczęściej do przedstawienia relacji na podstawie metody studiów przypadku, co nie pozwala na ich uogólnienie na wszystkie organizacje.

Przedstawiona analiza pozwala stwierdzić, że aspekty tworzące kulturę organizacyjną przyczyniają się do wdrażania rozwiązań procesowych a jej poszczególne aspekty mogą świadczyć o poziomie dojrzałości. Jednak należy zwrócić uwagę na fakt, że poszczególne składowe kultury organizacyjnej mogą stanowić istotną barierę wdrożenia rozwiązań opartych na procesach, a z drugiej strony mogą być kluczowym czynnikiem sukcesu tych organizacji.

Bibliografia:

1. Al-Mashari, M., Zairi, M., 1999, *BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors*, "Business Process Management Journal", 5(1).
2. Brajer-Marczak R., 2010, *Efektywność organizacji z perspektywy modelu dojrzałości procesowej*, „Zarządzanie i Finanse, Zeszyty Naukowe”, nr 1, t. III.
3. Cameron K. S., Quinn R E., 2011, *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, John Wiley & Sons.
4. Choi, C.F., Chan, S.L., 1997, *Business process re-engineering: evocation, elucidation and exploration*, "Business Process Management Journal", 3(1).
5. Czakon W., 2011, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
6. Fisher D. M., 2004, *The Business Process Maturity Model A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization*, "BPTrends" Sept.
7. Grajewski P., 2003, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOIK Toruń.
8. Grajewski P., 2007, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
9. Grau C., Moormann J., 2014, Investigating the Relationship between Process Management and Organizational Culture: Literature Review and Research Agenda, "Management and Organizational Studies", Vol. 1, No. 2.
10. Hammer M., 2007, *The Process Audit*, "Harvard Business Review", 85 (4).
11. Hammer M., 2010, *What is business process management?* [w:] J. vom Brocke, M. Rosemann (red.) *Handbook on business process management: Introduction, methods and information systems*, Springer, Berlin.

12. Hofstede G., 1993, *Culture constraints in management theories*, "Academy Of Management Executive", 7 (1).
13. Jurczuk A., 2013, *Procesowa mapa drogowa doskonalenia organizacji z wykorzystaniem modelu CMMI-DEV*, „Economics and Management”, nr 4.
14. Kekäle T., Fecikova I., Kitaigorodskaja N., 2004, *To make it 'total': quality management over subcultures*, "Total Quality Management", nr 15.
15. Kerremans M., 2008, *Maturity Assessment for Business Process Improvement Leaders: Six Phases for Successful BPM Adoption*, "Gartner", September.
16. Kohlbacher M., S. Gruenwald, 2011, *Process orientation: conceptualization and measurement*, "Business Process Management Journal", 17(2).
17. Krukowski K., 2016, *Kulturowe uwarunkowania dojrzałości procesowej urzędów miast*, UMK, Toruń.
18. Lillrank P., Kostama, H., 2001, *Product/process culture and change management in complex organizations*, "International Journal of Technology Management", 22 (1-3).
19. Melenovsky M.J., Sinur J., 2006, *BPM Maturity Identifies Six Phase for Successful BPM adoption*, "Gartner", 18 October.
20. Nowosielski S., 2008, *Podstawy zarządzania procesami*, [w:] S. Nowosielski (red.) *Procesy i projekty logistyczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
21. Olszewska K., 2004, *Organizacja zorientowana na procesy – ujęcie modelowe* [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu t.1*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
22. Pöppelbuß J., Röglinger M., 2011, *What makes a useful maturity model? a framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management*, "ECIS 2011 Proceedings". Paper 28, [pobrane z <http://aisel.aisnet.org/ecis2011/28> w dniu 22.10.2015.]
23. Prajogo D.I., McDermott C.M., 2005, *The relationship between total quality management practices and organizational culture*, "International Journal of Operations & Production Management", 25 (11).
24. Röglinger M., Pöppelbuß J., Becker J., 2012, *Maturity models in business process management*, "Business Process Management Journal", Vol. 18 Iss 2.
25. Rohloff M., 2009, *Case Study and Maturity Model for Business Process Management Implementation*. "Business Process Management", LNCS 5701.
26. Rosemann M., vom Brocke J., 2010, *The six core elements of business process management*, [w:] vom Brocke, J. Rosemann, M. (red.), *Handbook on Business Process Management*, Vol. 1, Springer, New York.

27. Schein, E. H., 1996, *Three cultures of management: The key to organizational learning*, "Sloan management review", 38(1).
28. Schmiedel T., vom Brocke J., Recker J., 2013, *Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study*, "Business Process Management Journal", Vol. 19 Iss 2.
29. Sidorova A., Isik, O., 2010, *Business process research: a cross-disciplinary review*, "Business Process Management Journal", 16(4).
30. Škerlavaj M., Štemberger M., Škrinjar R., Dimovski V., 2007, *Organizational learning culture - the missing link between business process change and organizational performance*, "International Journal of Production Economics", 106 (3).
31. Škrinjar, R., Bosilj-Vuksic, V., Indihar-Stemberger, M., 2008, *The impact of business process orientation on financial and non-financial performance*, "Business Process Management Journal", 14(5).
32. vom Brocke J., Sinnl T., 2011, *Culture in business process management: a literature review*, "Business Process Management Journal", Vol. 17 No. 2.
33. Zairi M., 1997, *Business process management. A boundaryless approach to modern competitiveness*, "Business Process Management Journal", 3 (1).
34. Zbiegień-Maciąg L., 2002, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa.

Organizational Culture in Assessing Process Maturity of Organizations

Summary

Organizational culture can be seen as one of the key success factors of the process management implementation. The aim of the study was to determine the importance of organizational culture in process maturity assessment models of an organization. Based on the study of literature it can be deduced that there are relationships between organizational culture and process maturity of an organization.

Key words: organizational culture, processes, process maturity.

Piotr Uździcki

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku

Wydział Nauk Ekonomicznych i Informatyki

e-mail:piotruzdicki@op.pl

Uwarunkowania kulturowe transferu wiedzy cichej (*tacit knowledge*)

Abstrakt

Artykuł opisuje przedmiot wzajemnych relacji i zależności czynników kulturowych z procesem pozytywnego transferu wiedzy ukrytej. Autor definiuje pojęcie kultury organizacyjnej oraz prezentuje skonsolidowane podejście w analizie zjawiska. W pracy dokonano charakterystyki różnorodnych zasobów wiedzy organizacyjnej, zwracając szczególną uwagę na klasyfikację wiedzy jawnej i cichej. Wskazano na korzyści wynikające z przenoszenia wiedzy niejawnej. Przedstawiono sposoby i konsekwencje doskonalenia proinnowacyjnej kultury.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, transfer wiedzy, kultura innowacji, wiedza cicha.

Wstęp

Nieustannym wyzwaniem dla współczesnych organizacji, także o różnej specyfice działalności, ale podobnie poddanym wpływom burzliwości otoczenia, jest adekwatne sprostanie zmiennym uwarunkowaniom, tak aby możliwe było ich przetrwanie i równoczesny stabilny rozwój. Wymaga to oparcia swojej aktywności na posiadanych i udoskonalanych zasobach oraz umiejętnościach. Tym co zapewnia osiągnięcie przewagi strategicznej jest konfiguracja kluczowych kompetencji trudnych w imitacji. Taką oczekiwaną własność posiadają składniki niematerialne potencjału organizacji, wśród których szczególną rolę spełniają kultura organizacyjna i wiedza. Powiązanie tych dwóch atrybutów oddziałuje na pozyskanie i zastosowanie wiedzy oraz rozwijanie doświadczeń niezbędnych w organizacyjnej sprawności i tożsamości.

1. Istota kultury organizacyjnej w ujęciu zintegrowanym

Zjawiska kulturowe przyczyniają się do pogłębienia rozumienia zachowań organizacyjnych, a także odkrywania nowych zdolności działania pod-

miotów. Każda organizacja posiada pewne, swoiste cechy funkcjonowania, które wyróżniają ją od innych, przekładające się m. in. na: charakter więzi jej członków, styl sprawowania władzy, techniki organizowania pracy, wizualizację materialną, czy też metody dokonywania zmian organizacyjnych. Wpływają one zarówno na kontakty organizacji z otoczeniem, jak i powodują zaistnienie określonych, również pożądaných przeobrażeń wewnątrz niej.

Tradycyjnie kultura organizacyjna jest postrzegana jako czynnik stabilizujący, zmniejszający niepewność, integrujący pracowników, sprzyjający wspólnemu widzeniu celów

oraz nieodzowny w powodzeniu procesów upowszechniania wiedzy. Ten unikatowy zasób posiada również ważne znaczenie przy uzyskiwaniu przewag konkurencyjnych, jako mechanizm umożliwiający sprawną realizację strategii, stając się w tym kontekście istotną zmienną gry konkurencyjnej, posiadającą swój wymiar ekonomiczny (Aniszewska 2007:9).

Od momentu wyłonienia się koncepcji kultury organizacyjnej, pozostaje ona zagadnieniem wieloznacznym, trudnym w opisie i identyfikacji¹. U podstaw ewolucji tego nurtu L. Smircich wskazuje na trzy fundamentalne możliwości kategoryzacji pojęcia - jako zmiennej niezależnej, zmiennej wewnętrznej oraz jako rdzennej metafory (Smircich 1983:160-172 [za:] Sułkowski 2012:45-46). Następstwem przyjętego sposobu poznania kultury organizacyjnej, a także w odniesieniu do jej podstawowych paradygmatów², jest odmienne traktowanie kultury jako instrumentu zarządzania oraz jako procesu interpretacji. Pierwsze podejście wiąże ten zasób (jako zmienną niezależną

¹ Do najważniejszych problemów poznawczych nurtu kultury organizacyjnej należą: sprzeczności (niewspółmierności) paradygmatów rozumienia pojęcia; rozmyte i bardzo zróżnicowane jego definicje; niejasne zależności między kulturą a strukturą, strategią i otoczeniem organizacji; brak zgody co do modelu i typologii, a więc wymiarów, elementów, poziomów kultury; rozwój koncepcji zbliżonych (tożsamość, klimat organizacyjny) [Zobacz: Sułkowski 2005:149 i nast.].

² Typologia L. Smircich powstała w oparciu o paradygmaty kultury przyjęte przez G. Burrella i G. Morgana (stosowane w naukach społecznych). Traktowanie kultury jako zmiennej odpowiada paradygmatowi funkcjonalistycznemu, wg którego zjawiska społeczne są obiektywnie istniejące i rozpatruje się je, z punktu widzenia ich wpływu na realizowanie innych obszarów aktywności. Kategoria kultury jako rdzennej metafory jest zgodna z paradygmatem interpretatywnym, zakładającym względność rzeczywistości społecznej, gdzie badacze koncentrują się na zewnętrznych przejawach kultury [Burrell, Morgan 1979 (za:) Sułkowski 2012:30]. Z kolei Ł. Sułkowski opierając się na macierzy autorów rozwija następujące paradygmaty kultury w naukach o zarządzaniu: neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy, interpretatywno-symboliczny, nurt krytyczny oraz perspektywa postmodernizmu (odnosząc je wg kryteriów: znaczenia kultury w zarządzaniu, metod jej badań, metod zmiany kulturowej, dominujących modeli i typologii, kluczowych metafor oraz ważniejszych przedstawicieli) [Szerzej: Sułkowski 2012:39-47, Sułkowski 2014:12-14].

i zależną) z efektywnością organizacji. Stając się rezultatem jej działania, kultura może być zmieniana i podlegać aktywnemu kształtowaniu. Jednak w skrajnym ujęciu może to prowadzić do nadmiernej instrumentalizacji, redukcji, czy sprowadzenia odczytu kodu kultury tylko do tego, co zewnętrzne i widoczne. W drugiej konwencji, kultura opisywana jako proces konstruowania i odczytywania zbiorowej rzeczywistości oraz ekspresji w oparciu o język, symbole, rytuały, rodzi podejrzenie o prawidłowość subiektywnego jej zinterpretowania.

Integracja sposobów definiowania kultury organizacyjnej napotyka trudności, co wynika z jednej strony z wielopoziomowości samego pojęcia, a z drugiej – (...) *zróżnicowania oczekiwań co do możliwości wyjaśniania w kategoriach analizy kulturowej rozmaitych zjawisk organizacyjnych* (Sikorski 2001:232). Przydatne mogą okazać się wskazania perspektyw³ w teorii organizacji, jednak kładą one odrębny nacisk przedmiotowo-metodologiczny na każdą z koncepcji, a co wobec specyfiki zjawiska kultury (odznaczającej się brakiem wyraźnej demarkacji pojęcia), powoduje jedynie częściowe (zawężone) pole analizy i interpretacji.

Autor proponuje kryteria ujmowania zagadnienia kultury organizacyjnej według swoistych jej charakterystyk (tab. 1). Pierwszą z nich jest ujęcie aksjonormatywne, koncentrujące się na regulacjach sterujących zachowaniami pracowników. Następnym jest definiowanie w aspekcie sposobu myślenia i działania, postulowanego jako użytecznej kompilacji. Kolejny kładzie nacisk na spójność i zwartość organizacji. Ujęcie nurtu niefunkcjonalistycznego akcentuje interpretację znaczeń. Ostatni sposób definiowania elementy utożsamiane z kulturą traktuje równolegle i całościowo.

Tabela 1

Zestawienie wybranych definicji kultury organizacyjnej (KO)

Autor	Definicja	Wyróżniające kryterium definiowania
T.J. Peters, R.H. Waterman	<i>KO tworzą przede wszystkim normy i wartości uczestników. (...) Stanowi ona swoiste jądro działalności organizacji, z którego wynikają niemal wszystkie posunięcia strategiczne</i> (Peters, Waterman 1982:75-76 [za:] Siemiński 2008:14).	Aksjonormatywne
R.W. Griffin	<i>KO jest to zestaw wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się</i>	

³ M.J. Hatch proponuje wyróżnienie czterech paradygmatów w naukach o zarządzaniu: klasyczny (w którym nurt kultury nie funkcjonował), modernistyczny, interpretatywno-symboliczny oraz postmodernistyczny (Hatch 2002:62-65).

	<i>opowiada, jak pracuje, i co uważa za ważne (Griffin 1997:21).</i>	
R. Goffee G. Jones	<i>Kultura to wartości podzielane przez wspólnotę (...) główny element tożsamościowy przedsiębiorstwa. Bez wzorców kulturowych brak jest trwałych wartości, kierunku i celu działania. (...) Wzorzec kulturowy zależy od ludzi oraz relacji, w jakich pozostają oni w stosunku do siebie (Goffee, Jones 1996:134).</i>	
Cz. Sikorski	<i>KO to system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych (Sikorski 2006:4).</i>	Sposób myślenia i działania
G. Aniszewska	<i>KO jest sposobem patrzenia i myślenia o zachowaniu w organizacji i poza nią, sposobem rozumienia tego, co się dzieje wokół (Aniszewska 2007:22).</i>	
C. Siehl J. Martin	<i>Kulturę organizacji można pojmować jako klej spajający organizację w całość za pośrednictwem wspólnych wzorców znaczenia. Kultura skupia się na wartościach, przekonaniach i oczekiwaniach członków (Martin, Siehl 1984:227).</i>	Integralność organizacyjna
A.K. Koźmiński	<i>KO jest kodem genetycznym danej społeczności, zapisanym w świadomości społecznej, powodującym powtarzalność zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji i postaw (Koźmiński 2004:24).</i>	
C. Geertz	<i>Człowiek to zwierzę zawieszone w sieciach znaczeń, które sam rozwiesił, a sieciami tymi jest kultura; jej badanie nie jest zatem nauką eksperymentalną poszukującą praw, lecz jest nauką interpretującą, poszukującą znaczenia (Geertz 1979:5).</i>	Interpretatywno-symboliczne
T.E. Deal A.A. Kennedy	<i>Kultura korporacji to kohezja wartości, mitów, bohaterów i symboli, która nadaje dużej ilości znaczeń i interpretacji według ludzi pracujących w przedsiębiorstwie (Deal, Kennedy 1982:4 [za:] Stańczyk 2008:20).</i>	
D.R. Denison	<i>KO odnosi się do głęboko ukrytej struktury organizacji, opartej na wartościach, przekonaniach i założeniach reprezentowanych przez pracowników. Znaczenia ustala się poprzez socjalizację w ramach grup o różnej tożsamości, które współistnieją w miejscu pracy (...) [Denison 1996:647].</i>	Komplementarne
K.S. Cameron R.E. Quinn	<i>Kultura organizacji jest zbiorem wartości, uważanych za oczywiste, założeń, o których się nie</i>	

	<i>mówi, wspólnych oczekiwań, definicji, elementów pamięci zbiorowej. Odzwierciedla dominujące poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza niepisanych, a często nie do końca uświadomionych zasad postępowania w miejscu pracy, wzmacnia trwałość systemu społecznego (Cameron, Quinn 2003:24).</i>	
--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Poszukując wspólnego rdzenia wielu definicji, można wskazać na następujące elementy konstytuujące kulturę organizacyjną (Sułkowski 2012:48):

- jest ona fenomenem społecznym i grupowym,
- stanowi produkt grupy społecznej, którą jest organizacja,
- stanowi medium przekazywania znaczeń i wartości pomiędzy ludźmi,
- tworzy się częściowo spontanicznie, a częściowo podlega kontroli zarządzających.

Zdaniem C. Scholza i W. Hofbauera kultura organizacyjna da się zrozumieć i kształtować tylko wtedy, gdy wybierze się syntezę występujących perspektyw⁴. Oznacza to (...) *połączenie funkcjonalnego wykorzystania i obiektywnego ujęcia kultury organizacyjnej i interpretatywnego wyjaśniania kulturowych fenomenów z subiektywnego punktu widzenia członków organizacji* (Scholz, Hofbauer, 1990:34 [za:] Stańczyk, 2008:16).

Pozorne sprzeczności, czy bardziej alternatywność paradygmatów, koreluje podejście J. Martin i D. Meyerson, dla których właściwe rozumienie wielowymiarowości kultury organizacyjnej i wykorzystanie jej w codziennej rzeczywistości, zależy od umiejętności jednoczesnego dostrzegania jej odrębnych aspektów (Thornhill, Lewis, Millmore, Saunders, 2000, [za:] Aniszewska 2007:20). Kultura organizacyjna jednocześnie integruje, dzieli i podlega interpretacji. Integracja dotyczy przede wszystkim najważniejszych wartości, umożliwia działanie i narzuca porządek w organizacji. Dzielać, kultura organizacyjna pozwala na zaznaczenie granic grup, tłumaczy konflikty, walkę o władzę i kontestację oraz umożliwia ewolucję norm i wartości. Natomiast poprzez zawarty w kulturze element emocji i ograniczenia racjonalności, można wytłumaczyć zamknięcie na informacje i mechanizmy izolacyjne (Aniszewska 2007:20-21). Zatem dopiero uwzględnienie wszystkich trzech poziomów pozwala na pełną analizę zjawisk zachodzących w organizacji.

⁴ Podobne stanowisko wzajemnego dopełnienia nurtów kulturowych w analizie organizacyjnej rzeczywistości prezentują także W. G. Astley oraz A. H. Van de Ven (Astley, Van de Ven 1983:251).

Zintegrowane podejście w podejmowanej tematyce, pozwala na oddzielenie kultury od organizacji i badanie wzajemnych związków między nimi a otoczeniem. Umożliwia również obiektywne opisanie kultury organizacyjnej, podlegającej procesom zarządzania i kształtowania zachowań pracowników oraz uwzględnienie elementów subiektywności, symboli, metafor i narracji. Wymaga to równocześnie rozpoznania wewnętrznej treści zjawisk kulturowych przez ich symptomy, ukształtowanie i składniki kreujące.

2. Wiedza jako kluczowy zasób współczesnej organizacji

Wiedza tworzona jest w uwarunkowaniu ludzkich, umysłowych procesów interpretacji zróżnicowanych informacji, sprawdzenia osobistych przeżyć oraz zastosowania doświadczeń. Dzięki możliwości użytkowania pod różnymi postaciami, wdrożenia w wielu procesach, a także unikalnym cechem (dominacja, niewyczerpalność, symultaniczność, nieliniowość), wiedza utożsamia właściwości zasobu strategicznego. Stanowi ona główne źródło innowacji, kreatywności i twórczego rozwiązywania problemów organizacji. Dlatego szczególnie istotne jest zidentyfikowanie istniejącej wiedzy zgromadzonej w głowach pracowników, zrozumienie procesu jej powstawania i wykorzystywania na poziomie zespołów zadaniowych w całej organizacji. Zatem pozyskiwanie, generowanie, przekazywanie i rozprowadzanie wiedzy, stają się jednymi z głównych zadań współczesnej organizacji.

Aby zasoby wiedzy były należycie eksploatowane i znalazły właściwe przeznaczenie, muszą zostać rozpoznane, zlokalizowane, podlegać selekcji oraz systematyzacji. Stąd autor kieruje uwagę na ujęcie wiedzy z punktu widzenia organizacyjnej i ekonomicznej przydatności. Przełomowym podejściem w odkrywaniu wiedzy ze względu na dostępność i miejsce jej występowania (Nonaka, Takeuchi, 1995:82-84) jest jej podział na:

- wiedzę formalną – jawną, obiektywną (*explicite knowledge*),
- wiedzę cichą – ukrytą, subiektywną (*tacit knowledge*).

Wiedza formalna charakteryzuje się łatwą osiągalnością i możliwością jej wykorzystania. Jest jasno sprecyzowana i usystematyzowana. Można ją przedstawić za pomocą słów, liczb, znaków, symboli, a stanowią ją głównie dokumenty, bazy danych i inne rodzaje zapisanych informacji, które w każdej chwili można odczytać. Jej przenoszeniu nie towarzyszą trudności.

Wiedza ukryta gromadzi się wraz z doświadczeniem w każdym człowieku, mimo to jest trudna do sprecyzowania i wyjaśnienia, stąd jej formalizacja i przekazywanie innym osobom jest bardzo złożone, czasami niemożliwe. Wiedza niejawna posiada indywidualny i specyficzno-kontekstowy charakter. Sposobem na jej zdobycie jest obserwacja, zaangażowanie, prak-

tyka, naśladownictwo, zaś potęgowanie jej artykulacji zostaje wzmocnione przez metafory, symbole, opowieści, porównania, aluzje. Ukryta wiedza jednostek upowszechniania jest w drodze komunikacji.

Wyodrębnienie i wykorzystanie wiedzy uzewnętrznionej i cichej stanowi podstawę procesów konwersji (model SECI) oraz kreowania wiedzy przez organizację. Rozwinięcie ujęcia wiedzy poprzez formę występowania⁵ jest następujące:

- wiedza skodyfikowana (publikacje, raporty, zbiory danych, dokumentacja, mapy wiedzy, projekty),
- wiedza ugruntowana, stosowana (procesy, usługi, produkty, relacje, technologie, kapitał strukturalny),
- wiedza spersonalizowana indywidualnie (będąca w posiadaniu jednostek, obejmująca zdolności, kompetencje i schematy zachowań),
- wiedza spersonalizowana zbiorowo (postawy, umiejętności, nawyki zachowań w grupie, mająca swe źródło we wspólnych doświadczeniach, związanych ze współdziałaniem w zakresie realizacji zadań), istotna z punktu widzenia uczenia się organizacji.

Do wiedzy tworzonej indywidualnie oraz zbiorowo, A. Kowalczyk i B. Nogalski uzupełniają poniższe szczeble jej występowania (Kowalczyk, Nogalski 2007:25):

- wiedza na poziomie systemu międzyorganizacyjnego, dotycząca ogólnej sytuacji otaczającej przedsiębiorstwo – która może mieć wpływ na fundamentalne decyzje o jego dalszym funkcjonowaniu,
- wiedza na poziomie przedsiębiorstwa – wszystko to, co ono wie jako całość i w jaki sposób potrafi to wykorzystać; ten rodzaj wiedzy jest głównym czynnikiem rozwoju firmy i przyczyną odnoszenia przez nią sukcesu jako całości.

Autorzy wyodrębniają również, ze względu na istotność posiadanej wiedzy w kontekście realizacji celów przedsiębiorstwa (Kowalczyk, Nogalski 2007:26-27), następujące jej rodzaje:

- wiedza kluczowa technologiczna, stanowiąca podstawowe źródło siły organizacji w porównaniu z konkurencją,
- wiedza kluczowa koordynacyjna, która umożliwia robienie użytku z innej wiedzy,
- wiedza pomocnicza, niezbędna do prowadzenia działalności, a której organizacja nie musi posiadać na własność,
- wiedza rynkowa powiązana nierozłącznie z pracownikami.

⁵ Por.: Mikula 2007:128; Glińska-Noweś, 2007:28.

Raport OECD klasyfikuje wiedzę na cztery odrębne kategorie (Zarządzanie 2000:13):

- wiedzieć „co?” (*know-what*), oznaczająca wiedzę deklaratywną, odnoszącą się do faktów,
- wiedzieć „dlaczego?” (*know-why*), stanowiąca typ wiedzy strategicznej,
- wiedzieć „jak?” (*know-how*), to wiedza proceduralna odzwierciedlająca umiejętności ludzkie i zespołowe,
- wiedzieć „kto?” (*know-who*), ukazująca, kto konkretnie jest specjalistą w danej dziedzinie.

Zestawienie klasyfikacji wiedzy wraz z uwzględnieniem kryterium źródeł jej pozyskania prezentuje tabela 2.

Tabela 2

Klasyfikacje wiedzy

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje wiedzy
Dostępność/miejsce występowania	- wiedza formalna - wiedza cicha
Charakter wiedzy	- empiryczna wiedza ukryta - rutynowa wiedza ukryta - konceptualna wiedza jawna - usystematyzowana wiedza jawna
Przedmiot wiedzy	- wiedza „co?” - wiedza „dlaczego?” - wiedza „jak?” - wiedza „kto?”
Forma wiedzy	- wiedza skodyfikowana - wiedza ugruntowana - wiedza spersonalizowana indywidualnie - wiedza spersonalizowana zbiorowo
Szczebel występowania	- wiedza na poziomie systemu międzyorganizacyjnego - wiedza na poziomie przedsiębiorstwa
Istotność wiedzy w realizacji celów organizacji gospodarczej	- wiedza kluczowa technologiczna - wiedza kluczowa koordynacyjna - wiedza pomocnicza - wiedza rynkowa
Sposób pozyskania	- wiedza pochodząca z naukowego poznania rzeczywistości - wiedza pochodząca z procesów intelektualnej percepcji i oceny

	- wiedza pochodząca ze świadomego zastosowania algorytmów - wiedza pochodząca z twórczego rozwiązywania problemów
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nonaka, Takeuchi 1995:82-85; Glišńska-Neweś 2007:25-28; Miłkula 2007:128; Kowalczyk, Nogalski 2007:23-27.

Podstawowymi barierami w generowaniu wiedzy istotnej dla organizacji są m. in.: jej rozproszenie, dezaktualizacja, niemożność dokładnej wyceny, skłonienie pracowników do dzielenia się wiedzą. Determinuje to wymóg tworzenia środowiska kultury wspomagającej realizację procesów z zawartością wiedzy, jej retencji oraz systemów transferu. Z kolei analizowana różnorodność zasobów wiedzy powoduje z jednej strony nadmiarowość, utrudniającą dystrybucję wiedzy i jej skuteczne wykorzystanie. Natomiast z drugiej precyzyjną identyfikację i lokalizowanie. Stąd w nawiązaniu do wyjściowego podziału wiedzy na jawną i ukrytą, ze względu na jej całościowy charakter, można również dokonać rozbudowanego ujęcia (Nonaka, Toyama, Konno 2001:29 [za:] Glišńska-Neweś 2007:27) na:

- empiryczną wiedzę ukrytą (*experiential knowledge assets*), wynikającą ze wspólnych doświadczeń i wykształcenia jednostek, na którą składają się indywidualne umiejętności i *know-how*, a także energia, pasja, wzajemne zaufanie, pomoc, poczucie bezpieczeństwa,
- rutynową wiedzę ukrytą (*routine knowledge assets*), tj. wiedzę przetworzoną w rutynę w drodze działań praktycznych, obejmującą umiejętność wykonywania określonych operacji, a także rutynę zachowań organizacyjnych oraz elementy kultury organizacyjnej,
- konceptualną wiedzę jawną (*conceptual knowledge assets*) – wiedzę formalną i sprecyzowaną, wyrażającą się w postaci wyobrażeń obrazów, symboli, języka (np. projekty, wzory, modele),
- wiedzę jawną usystematyzowaną (*systemic knowledge assets*), tj. sformalizowaną w postaci dokumentów, specyfikacji, instrukcji, plików danych, itp.

Kluczowym zasobem pozwalającym organizacji skutecznie i elastycznie dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu oraz wykorzystywać innowacje jest wiedza. Wobec tego zadaniem organizacji chcących efektywnie wykorzystywać ten zasób, będzie tworzenie zachęcających warunków do jej przepływu, sprzyjających odnowie i użyteczności wiedzy.

3. Realizacja transferu wiedzy cichej

Transfer wiedzy posiada zasadnicze znaczenie wśród procesów z udziałem tego zasobu. Powinien być zjawiskiem ciągłym i nieprzerwanym, dzięki któremu wiedza jest rozprowadzana w określonym czasie do miejsc i osób w organizacji, tam gdzie jest najbardziej potrzebna. Wiedza, która nie jest stosowana i wykorzystywana staje się nieprzydatna. Stąd użytkowanie wiedzy, nie jest możliwe bez jej transferu. Organizacja dla udanego przeprowadzenia tego procesu, posługuje się odpowiednimi narzędziami, metodami i innymi działaniami, wspomagającymi jego przebieg. Transfer wiedzy oznacza jej przenoszenie (przepływ) ze źródła wiedzy (osób, organizacji będących w jej posiadaniu) - do innego miejsca przeznaczenia, tj. pracowników i jednostek wdrażających wiedzę i rozwijających ją. Umiejętność dzielenia się wiedzą dotyczy aspektów komunikacji organizacji z otoczeniem, jej powiązań wewnętrznych i zależy od rodzaju przekazywanej wiedzy. Dlatego też realizacja procesu transferu pełni szczególną rolę dla wydobycia wiedzy cichej, nieuchwytnej, opartej na indywidualnych umiejętnościach i kwalifikacjach, posiadającej często wymiar specjalistyczny i ekspercki dla organizacji. Aby wystąpił kompletny proces przepływu wiedzy ukrytej, muszą być zrealizowane dwie, spójne części składowe, tj. transmisja (przesyłanie lub prezentowanie) i absorpcja (przyjęcie)⁶. Zatem rozprowadzanie wiedzy niejawnej będzie poprzedzone jej identyfikacją, wymaga przełożenia i interpretacji. To z kolei sprzyja filtracji i wyzbywaniu się wiedzy zbędnej i przestarzałej oraz tworzeniu nowych zasobów wiedzy. Uzyskują one aktualną wartość poprzez odzwierciedlenie w różnych postaciach wiedzy, tj. m. in. w produktach, kompetencjach, koncepcjach, platformach danych, procedurach, innowacjach, dokumentach, wynalazkach, patentach.

Za rozpoznawalną kategorią wiedzy cichej można uznać wiedzę techniczną⁷, której przenoszenie odbywa się na trzech płaszczyznach:

- transfer pionowy oznacza przepływ wiedzy w procesach badań i rozwoju,
- transfer przestrzenny polega na przekazywaniu tej wiedzy między różnymi układami gospodarczymi,
- transfer sytuacyjny związany jest z wykorzystaniem wiedzy technicznej w innym, niż dotychczas zastosowaniu.

⁶ Por.: Davenport, Prusak 2000:156.

⁷ Wiedza techniczna wraz ze zdolnością jej zastosowania stanowi podstawę transferu technologii. Natomiast *element techniczny wiedzy ukrytej zawiera konkretną znajomość rzeczy, umiejętności, kwalifikacje* (Nonaka, Takeuchi, 1995:83-84)

W odniesieniu do organizacji gospodarczej formułuje się następujące korzyści (Paliszkievicz 2007:83), które zarazem mają na tyle uniwersalny charakter, iż mogą być przyjęte w innych jednostkach, wynikające z pomyślnego transferu wiedzy:

- rozwój organizacyjnej kreatywności,
- poprawa konkurencyjności organizacji,
- poprawa koordynacji procesów,
- utrzymanie jednolitego wizerunku przedsiębiorstwa,
- poprawa poziomu obsługi klientów,
- uniknięcie powtórzenia tych samych błędów.

Transfer wiedzy cichej łączy się z ludzkim poznaniem, doświadczeniem, intuicją, otwartością, działaniem, komunikacją, a więc dotyczy zachowań pracowników - przejawów uwarunkowanych kulturowo. Kultura organizacyjna staje się zatem pomostem w procesie przepływu wiedzy ukrytej, zawierając jednocześnie element wspólnej dla członków wizji funkcjonowania i rozwoju organizacji. W tym uwarunkowaniu transfer nieformalny (spontaniczny) uważany jest, za najodpowiedniejszą formę przekazu wiedzy subiektywnej. Realizowany poprzez procesy socjalizacji częściej występuje w małych organizacjach. W kształtowaniu skłonności do dzielenia się wiedzą niejawną, główną barierą jest brak odpowiednich umiejętności komunikacyjnych. Wśród instrumentów wspomagających uzyskiwanie wiedzy milczącej wymienić można m. in.: treningi interpersonalne (pracy grupowej), techniki twórczego myślenia, warsztaty psychologiczne, treningi decyzyjne, wystąpienia na sympozjach, mentoring, coaching, koła jakości, wspólnoty praktyki. Kultura podporządkowana wiedzy⁸ (zorientowana na jej tworzenie i transfer) występuje w organizacji, która jest m. in. przychylna dla akceptacji porażek, różnorodności, wzajemnego wsparcia, uczenia się i współpracy zespołowej. Posiada jasno zdefiniowane wymagania wobec pracowników i jest oparta na zaufaniu w ich wzajemnych relacjach.

Transfer wiedzy cichej może dynamizować system zarządzania całą organizacją. Ułatwia spersonalizowanie i skodyfikowanie tego rodzaju wiedzy oraz nadanie wartości użytkowej. Przepływ wiedzy ukrytej służy dostarczeniu odpowiednich informacji dla podjęcia właściwej decyzji, powstawaniu nowej wiedzy, a także zastosowaniu wiedzy prowadzącej do innowacji. Transfer wiedzy stanowi nieodzowny łącznik między procesami jej kreowania i pozyskiwania, zaś z drugiej aplikacji i składowania.

⁸ Szerzej: Evans 2005:54-70.

4. Kształtowanie kultury innowacji

Kultura organizacyjna sprzyjająca działaniom innowacyjnym ma zasadniczy wkład w tworzeniu nowatorskich rozwiązań. Przyjmują one rezultat projektów, nowych produktów i/lub usług, procesów, systemów czy technologii. U podłoża innowacji znajduje się indywidualna i organizacyjna kreatywność. Tę z kolei charakteryzują następujące własności (Trompennars 2010:25-26):

- Kreatywność zawsze wymaga twórczego myślenia lub działania,
- Wszystkie twórcze działania są celowe, czyli nastawione na realizację jakiegoś konkretnego celu,
- Twórcze działania muszą doprowadzić do powstania czegoś oryginalnego,
- Końcowe osiągnięcie musi być wartościowe z punktu widzenia danego celu.

Odróżnienie kreatywności od innowacji wskazuje, iż pierwsze pojęcie związane jest z kreacją i rozwijaniem inwencji oraz nowych koncepcji, natomiast innowacja wynika z ich pomyślnego wdrażania w praktyce. Odkrywcze zastosowania różnią się stopniem nowości w stosunku do poprzednich, a wprowadzane w konkretnym środowisku, powodują udoskonalenie jego funkcjonowania. Innowacyjność rozumiana jest jako generowanie wiedzy, pomysłów, poszukiwanie możliwości ich realizacji i wprowadzanie na rynek (Drucker 1992:153). Zjawiska kulturowe kojarzone z niepowtarzalną i zróżnicowaną zbiorowością każdej organizacji, wpływają na jej zmiany wewnętrzne oraz integrację z otoczeniem. Kształtowanie kultury przyjaznej dla innowacyjności przy jednoczesnym zachowaniu ciągłości zapewnia proces organizacyjnego uczenia się. Technologie jego składowych, dzięki którym ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągania pożądanych wyników, zawierają pięć dyscyplin (Senge 2000:19-23):

- myślenie systemowe (obejmujące koncepcyjne powiązanie struktury wzajemnie uzależnionych działań),
- mistrzostwo osobiste (ukierunkowane na twórcze działanie),
- modele myślowe (jako odpowiednik wartości cenionych w organizacji, tzn. otwartości i umiłowania prawdy),
- budowanie wspólnej wizji przyszłości (zapewniające spójność zamierzeń i decyzji strategicznych),
- zespołowe uczenie się (zawierające analizę złożonych problemów, skoordynowanie aktywności oraz praktykę dialogu i dyskusji).

Obok samodoskonalenia się organizacji, za pozostałe czynniki formujące proinnowacyjną kulturę należy wskazać:

- postawy pracowników zorientowane na przedsiębiorczość, inspirowanie zmian i podejmowanie ryzyka,
- zaufanie do działań kierownictwa,
- wsparcie inicjatyw i promowanie osiągnięć,
- elastyczność i zdolności adaptacyjne organizacji,
- utożsamienie wartości organizacyjnych ze standardami postępowania i wzorami myślenia personelu,
- dobór właściwych narzędzi przekształcania kultury,
- tworzenie klimatu organizacyjnego przychylnego zmianom.

Zestawienie sposobów rozwijania kultury sprzyjającej kreatywności, innowacyjności i elastyczności organizacji przedstawia tabela 3.

Tabela 3

Sposoby modelowania kultury innowacyjnej

Działania sprzyjające	Implikacje
Selekcja innowacyjnych pracowników	• Dobór pracowników, którzy są otwarci na zmiany oraz w nowatorski sposób generują i realizują pomysły. • Akceptacja różnorodności populacji organizacyjnej.
Trening kreatywności i innowacji	• Zachęcanie do treningu rozwoju i oceny innowacji. • Organizowanie szkoleń sprzyjających rozwojowi innowacji.
Rozwijanie uczącej się kultury organizacyjnej	• Wspieranie kultury ciągłego uczenia się. • W trakcie edukacji zachęcanie do większej kreatywności, samodzielnego myślenia i uczenia się.
Uprawomocnienie pracowników	• Popieranie praktyk zwiększających udział w podejmowaniu decyzji i odpowiedzialności. • Partycypacja pracowników w zarządzaniu.
Uwzględnienie pomysłów pracowników w planach	• Uwzględnienie najlepszych praktyk w planach innowacyjnych. • Inicjatywy wspierania realizacji działań innowacyjnych.
Kierownictwo wspierające działania innowacyjne pracowników	• Kierownik w roli wzorca pożądanych zachowań innowacyjnych, otwarty na wyzwania i zmiany. • Stwarzanie pracownikom okazji do działań inno-

	wacyjnych poprzez dawanie swobody i niezbędnych zasobów.
Kreatywność jako wymóg i norma pracy	• Zapewnianie, że innowacja jest wymagana. • Włączanie innowacji w rozwój kariery i ocenę osiągnięć.
Odpowiedni system nagród	• Płacowe i pozapłacowe zachęcanie do przejawiania postaw proinnowacyjnych.
Zezwalanie na podejmowanie ryzyka	• Orientacja na ryzyko, eksperyment, wyzwania. • Stosowanie technik oceny ryzyka.
Inwestowanie w badania i rozwój	• Włączanie działu badań i rozwoju w proces innowacji. • Nastawienie na jakość, wdrażanie nowych idei.

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu: Pierzchawka 2005:282.

Podsumowanie

Dzięki stałej przebudowie pożądanej kultury zorientowanej na innowacje następuje wzmocnienie zachowań członków organizacji, odznaczających się indywidualną inicjatywą, kreatywnością, dopuszczaniem ryzyka, pasją odkrywczą, tolerancją dla błędów, akceptujących zmiany oraz jednocześnie otwartych na absorpcję i dzielenie się wiedzą. Dodatkową rolę pełnią postawy i normy podzielane przez personel kierowniczy, który powinien stwarzać takie warunki fizyczne i społeczne, aby pracownicy byli motywowani i wynagradzani w zdobywaniu nowej wiedzy wewnątrz i na zewnątrz organizacji, a także chcieli twórczo i efektywnie współdziałać. Osobiste skłonności i predyspozycje pracowników oraz zaangażowanie w tworzenie więzi współpracy, ułatwiają identyfikację z kierunkami rozwoju organizacji, a także podejmowanych przez nią ambitnych, konkurencyjnych zamierzeń. Kreowanie kultury sprzyjającej przepływowi wiedzy jest działaniem długofalowym, którego celem jest nie tylko dostarczenie wymaganej wiedzy w funkcjonowaniu organizacji, ale skoncentrowanie na procesie jej transferu w taki sposób, aby powodował zdecydowane skrócenie dystansu między źródłem wiedzy a innowacją.

Bibliografia:

1. Aniszewska G., 2007, *Kultura organizacyjna – istota zjawiska* [w:] G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
2. Astley W. G., Van de Ven A.H., 1983, *Central Perspectives and Debates in Organizational Theory*, “Administrative Science Quarterly”, June, Vol. 28, No 2.
3. Burrell G., Morgan G., 1979, *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, London.
4. Cameron K.S., Quinn R.E., 2003, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. Davenport T.H., Prusak L., 2000, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
6. Deal T.E., Kennedy A.A., 1982, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts.
7. Denison D.R., 1996, *What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, “The Academy of Management Review”, Volume 21, Issue 3.
8. Drucker P.F., 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
9. Evans Ch., 2005, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
10. Geertz C., 1979, *Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York.
11. Glińska-Neweś A., 2007, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora - TNOiK, Toruń.
12. Goffee R., Jones G., 1996, *What Holds the Modern Company Together*, „Harvard Business Review”, November-December, Volume 74, No 6.
13. Griffin R.W., 1997, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Hatch M.J., 2002, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Kowalczyk A., Nogalski B., 2007, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
16. Koźmiński A., W. Piotrowski W., (red.), 2004, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

17. Martin J., Siehl C., 1984, *The Role of Symbolic management: How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture?* [w:] J. D. Hunt I in. (red), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, Pergamon Press, New York
18. Mikuła B., 2007, *Zarządzanie wiedzą w organizacji* [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
19. Nonaka I., Takeuchi H., 1995, *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, Oxford.
20. Nonaka I., Toyama R., Konno N., 2001, *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation* [w:] I. Nonaka, D. Teece (red.), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, Sage, London.
21. Paliszkiewicz J.O., 2007, *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja oceny i modele*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
22. Pierzchawka S., 2005, *Kultura elastycznej organizacji* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
23. Peters T.J., Waterman R.H. Jr., 1982, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York.
24. Scholz C., Hofbauer H., 1990, *Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien*, Gabler, Wiesbaden.
25. Senge P.M., 2000, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
26. Siemiński M., 2008, *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, Dom Organizatora - TNOiK, Toruń.
27. Sikorski Cz., 2001, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
28. Sikorski Cz., 2006, *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
29. Smircich L., 1983, *Studying Organisations as Cultures* [w:] G. Morgan (red.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills-London-New Delhi.
30. Stańczyk S., 2008, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
31. Sułkowski Ł., 2005, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

32. Sułkowski Ł., 2012, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
33. Sułkowski Ł., 2014, *Zmiana kultury organizacyjnej – paradygmaty, modele i metody zarządzania* [w:] Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa.
34. Thornhill A., Lewis Ph., Millmore M., Saunders M., 2000, *Managing Change*, Prentice Hall, Harlow.
35. Trompennars F., 2010, *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa.
36. *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, 2000, OECD, Polska.

Cultural Conditioning of Tacit Knowledge Transfer

Summary

The article describes issue of mutual relations and the dependence of cultural factors to the process of positive tacit knowledge transfer. The author defines the concept of organizational culture and presents a consolidated approach in the analysis of the phenomenon. The work characterizes diverse organizational knowledge resources, paying particular attention to the classification of explicit and tacit knowledge. The benefits of tacit knowledge transfer were highlighted. The ways and consequences of improving pro-innovation culture are presented.

Key words: organizational culture, knowledge transfer, culture of innovation, tacit knowledge.

RECENZJA

Elżbieta Kolasińska, Joanna Róg-Ilnicka, Adam Mrozowski (red.), *Praca w XXI wieku. Wymiary formalne i nieformalne*, ss. 300, Wyd. Naukowe Katedra, Gdańsk 2017, ss. 300

Praca jest współcześnie jednym z istotniejszych aspektów funkcjonowania i rozwoju społeczeństw, ale przede wszystkim ważną sferą życia jednostek. Monografia pt.: *Praca w XXI wieku. Wymiary formalne i nieformalne*, porusza wiele aspektów tego zjawiska, które poddane jest dogłębnej analizie. Praca jest rozumiana, zgodnie z duchem nauk społecznych, za formę aktywności człowieka, wychodzącą poza uprawomocniony stosunek zatrudnienia. Analizie poddane są różnorodne formy formalnej i nieformalnej pracy: staże i praktyki studenckie, szara i czarna strefa, nieodpłatna praca kobiet, praca domowa, a także opieka nad rodziną. W tym rozumienia praca nie jest już wyłącznie „wykonywaniem zawodu” lub określoną profesją. Jak wskazują redaktorzy we wstępie: *W warunkach późnego kapitalizmu i postfordyzmu coraz więcej rodzajów prac jedynie w niewielkim stopniu da się opisać poprzez formalne wymogi związane z pełnieniem określonych ról zawodowych, zapisanych w opisach stanowisk pracy, umowach o pracę i regulaminach* (s.10.)

Praca niezarejestrowana staje się zatem interesującym z punktu widzenia socjologii gospodarki i socjologii pracy zjawiskiem, które dzięki przeprowadzonym badaniom empirycznym jest eksploatowane w różnych kontekstach. Autorzy stawiają wiele ważnych pytań i z dużą wnikliwością przyglądają się zjawiskom niszowym, grupom wykluczonym i pozbawionym głosu w dyskursie publicznym. Grupami poddanymi analizie są m.in.: studenci, absolwenci, czyli osoby wchodzące na rynek pracy, ale również migranci, młode matki i opiekunowie rodzeni. Autorzy skupiają się na grupach, które ze względu na swoje położenie zaliczyć można do grup wrażliwych (ang. *vulnerable group*).

Publikacja podzielona jest na dwie części – pierwsza zawiera analizę różnych formalnych i nieformalnych aspektów zatrudnienia oraz wyniki badań empirycznych, odnoszących się do poruszanej problematyki. Druga część poświęcona jest pracy opiekuńczej oraz podziałowi obowiązków w rodzinie, z dużym akcentem na wyniki badań i praktyczny wymiar tych zjawisk. Autorki artykułów w głównej mierze przedstawiają historie kobiet

oraz ich sytuację zawodową, zwracając uwagę na ich nierówne szanse na rynku pracy.

Procesy *downsizingu*, *outsourcingu* oraz *work for labour* – których celem jest zwiększenie szans na zatrudnienie poprzez nieodpłatne wykonywanie pracy opisuje w swoim artykule pt. *Systemowe wymogi, indywidualne koszty. Praca poza formalnym zatrudnieniem absolwentów Uniwersytetu Zielonogórskiego* Jerzy Leszkowicz-Baczyński. Autor w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych wśród absolwentów Uniwersytetu Zielonogórskiego zwraca uwagę na to, że stanowią oni również element szarej strefy. Tym samym potwierdza ogólne hipotezy, że młodzi ludzie są częścią tej sfery gospodarki.

Sytuacja studentów jest również przedmiotem zainteresowania Dominiki Winogrodzkiej, która przygotowała tekst pt. *Praktyki studenckie wysokiej jakości – czy to możliwe? Doświadczenia studentów Instytutu Socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego*. Bazując na opiniach studentów zebranych w badaniach empirycznych, autorka próbuje odpowiedzieć na pytania dotyczące jakościowego aspektu praktyk studenckich oraz konsekwencji tego typu doświadczeń w kształtowaniu przyszłej kariery zawodowej. Ocena praktyk studenckich dokonana przez studentów jest dość jednoznaczna; ich postawy cechuje zarówno rozczarowanie, jak również oczekiwanie poprawy tego aspektu studiowania. Praktyki jako forma nauki przez doświadczenie jest, co ważne, uznana przez respondentów za istotny element zdobywania kwalifikacji, ale jak przyznają, wymaga równocześnie zmian systemowych ze strony uczelni i organizatorów staży. Interesujące w tym kontekście byłoby rozwinięcie w badaniach empirycznych wątku prekaryzacji młodych ludzi, odbywających praktyki, który został wyłącznie zaakcentowany w części teoretycznej.

Justyna Zielińska analizując peryferyjne obszary rynku pracy, w oparciu o wywiady jakościowe z pracownikami call center i bezrobotnymi, stawia tezę, że (...) *jedność i siła dzisiejszych pracowników w Polsce jest systematycznie rozbijana przez kapitał, a także instytucje państwowe* (s. 75). Posługując się terminem nowej klasy pracowniczej, wyodrębnia grupy: osób doświadczających pracy niskiej jakości oraz bezrobotnych. Obie grupy doświadczając elastyczności pracy i zatrudnienia są równocześnie pozbawieni poczucia bezpieczeństwa. W swojej analizie autorka odnajduje analogie i rozbieżności wśród pracowników call center i osób bez pracy. Są oni według niej zależni od systemu, w którym funkcjonują. W przypadku pracowników jest to fordowska organizacja pracy w call center, bezrobotni zaś są uzależnieni od bezosobowej, zunifikowanej pomocy społecznej i urzędów pracy.

Autorka konkluduje, iż pułapka bezrobocia, która jest równocześnie pułapką marginalizacji, stygmatyzacji i ubóstwa, jest etapem przejściowym do kolejnej pułapki – prekaryjnego zatrudnienia „na słuchawce”.

Zestawienie zaufania oraz produktywności w świetle literatury przedmiotu i w *case study* jest celem artykułu Piotra Nieporowski pt. *Value of trust in the context of increased employees' authority*. Przedstawiona w nim w szeroki sposób synteza poglądów związanych z automatyzacją pracy oraz przeniesieniem odpowiedzialności na pracowników jest niezwykle interesująca. Autor zwraca uwagę na społeczne i psychologiczne aspekty pracy, które służą m.in. poprawie jej efektywności. Proponuje również sposób analizy zależności pomiędzy sprawczością pracowników a zaufaniem.

Przemiany społeczne, gospodarcze i polityczne, które dostrzegają autorzy poszczególnych części zbioru, są poddane szczególnej analizie pod kątem transformacji pracy w ostatnim rozdziale pierwszej części książki. W artykule: *Przeobrażenie się pracy – jednostkowe i społeczne konsekwencje zmian* Izabela Łucjan przywołuje takie zjawiska jak: „ponowoczesność”, postfordyzm, „uelastycznienie” i „dematerializacja” pracy, „zmierzch pracy”, „upadek świata pracy”, „koniec pracy”. Transformacja pracy wiąże się z nową gospodarką, rewolucją technologiczną i zmianami społecznymi, co stanowi ciekawe tło do szerszych analiz i eksploracji, a także podsumowanie poprzedzających artykułów.

Druga część książki jest skupiona wokół zjawiska pracy w kontekście pracy opiekuńczej i podziału obowiązków w rodzinie; przede wszystkim przedstawia podstawowe problemy występujące na rynku pracy, które dotyczą osób wykluczonych, szczególnie kobiet. W artykule: *Nieodpłatna praca kobiet dojrzałych – babcia, opiekunka, gospodyni domowa*, jego autorka-Beata Trzop systematyzuje różnorodne scenariusze przedstawicielek kobiet w kontekście badań empirycznych i literatury przedmiotu. Akcentuje zjawisko „różowej sfery gospodarki”, czyli nieodpłatnej pracy kobiet, ze szczególnym zwróceniem uwagi na kobiety dojrzałe oraz rolę tych osób w społeczeństwie i rodzinie.

Katarzyna Juszczak-Frelkiewicz z kolei, w badaniach międzynarodowych obejmujących studentów z Polski, Słowacji i Korei Południowej, obrała sobie za cel sprawdzenie, które modele małżeństwa/zwiazku preferują młodzi mieszkańcy tych krajów. Tekst pt.: *Podział obowiązków w rodzinie – preferowany model rodziny deklarowany przez studentów polskich, słowackich i koreańskich*, zawiera ciekawe omówienie wyników badań. Wyłania się z nich obraz, w którym studenci deklarują w większości partnerstwo w relacjach rodzinnych, co z kolei świadczyć może o rosnącej egalitaryzacji relacji

damsko-męskich. Jest to tym bardziej wynik zaskakujący, jeśli porówna się przywoływane odpowiedzi studentów z obecnie dominującymi modelami rodziny np. w Korei Płd.

Sytuację kobiet- migrantek przedstawia Mariola Raclaw w artykule: *Opiekunowie rodzinni osób starszych w roli nieformalnych pracodawców migrantów*. Niezarejestrowana praca migrantów, którzy w obliczu przeobrażeń demograficznych i luki w postaci pomocy społecznej, pełnią rolę opiekunów osób starych jest narastającym problemem w Europie. Autorka zwraca uwagę na złożoność kontekstu strukturalnego, w którym funkcjonuje pracownik-migrant. Analizuje asymetrię stosunku pracownik-przełożony oraz wprowadza pojęcie trójczłonowego quasi-stosunku pracy, zwracając uwagę na zestaw ról właściwy migrantom.

„Domowe menedżerki” reprezentują grupę ubogich, wielodzietnych, często skazanych na wielodzietność kobiet i są bohaterkami badań Izabeli Kaźmierczak-Kałużnej. W artykule: *Domowe menedżerki – praca w opiniach wielodzietnych matek z ubogich rodzin*, autorka śledzi trajektorię ich losu oraz wypowiedzi dotyczące poszczególnych aspektów życia. Wyłania się z nich obraz kobiet, które z dystansem odnoszą się do domowych obowiązków, gloryfikując jednak rolę matki. Respondentki jednocześnie traktują swoje położenie jako konieczność i naturalny bieg rzeczy. Część z nich, aspiracyjnie myśli o znalezieniu pracy, która jest w ich opinii nie tylko szansą na poprawę statusu ekonomicznego, ale przede wszystkim społecznego (wiąże się z prestiżem) i ma wymiar psychologiczny (poczucie spełnienia).

Procesy demograficzne, szczególnie starzenie się społeczeństwa zostały opisane przez Martę Luty-Michalak w tekście: *Aktywność zawodowa kobiet a ich obowiązki opiekuńcze na rzecz rodziny w kontekście postępującego procesu starzenia się społeczeństw europejskich*. Feminizacja profesji opiekunki (zarówno osób starszych, jak i dzieci) a także nierówności w relacjach damsko-męskich na rynku pracy i w sferze domowej, składają się na obraz tej sfery życia. Godzenie obowiązków domowych i zawodowych jest szczególnie trudne ze względów kulturowych – podsumowuje autorka, wskazując, że obok zmian świadomościowych w rozwiązaniu tej sytuacji pomogłyby również rozwiązania instytucjonalne.

Praca na peryferiach rynku pracy jest coraz częstszym obszarem badawczym (np. projekt PREWORK – „Młodzi pracownicy prekaryjni w Polsce i Niemczech: socjologiczne studium porównawcze warunków pracy i życia, świadomości społecznej i aktywności obywatelskiej” realizowany przez konsorcjum naukowe: Szkoła Główna Handlowa, Uniwersytet Wrocławski, Freien Universität w Berlinie, Leeds University Business School),

tym bardziej interesujące są badania empiryczne oraz wnioski, które prezentuje publikacja *Praca w XXI wieku. Wymiary formalne i nieformalne*. Monografia w istotny sposób wzbogaca dorobek polskiej socjologii w obszarze stosunków na rynku pracy, szczególnie grup defaworyzowanych. Szczególną wartość publikacji wnoszą autorskie wnioski, które wzbogacają pola teoretyczne.

Książka: *Praca w XXI wieku. Wymiary formalne i nieformalne* zainteresować winna szczególnie socjologów, zwłaszcza tych, którzy zajmują się socjologią pracy, socjologią gospodarczą oraz podejmują temat grup defaworyzowanych. Równocześnie jest to ciekawa pozycja skierowana do tzw. *policy makers*, czyli osób odpowiedzialnych za kreowanie polityk publicznych, w tym przedstawicieli administracji publicznej czy organizacji pozarządowych zajmujących się rynkiem pracy. Jej odbiorcami powinny być również instytucje rynku pracy: ministerstwa, powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy, ale też Ochotnicze Hufce Pracy, agencje zatrudnienia, instytucje szkoleniowe, instytucje dialogu społecznego i partnerstwa lokalnego oraz biura karier i podobne organizacje. W końcu zaś jest ona dedykowana pracodawcom, którzy są jednym z kluczowych animatorów stosunków pracy.

Magdalena Andrejczuk
Szkoła Główna Handlowa