

PAWEŁ ROMANIUK

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Wydział Prawa i Administracji

Katedra Prawa Administracyjnego i Nauki o Administracji

romaniuk1@wp.pl

Kultura organizacyjna narzędziem wspierającym zarządzanie humanistyczne w jednostkach samorządu terytorialnego

Organizational culture defining people management in local government units

ABSTRACT

The main subject of interest in the issue of organizational culture is still the belief that it is a key factor that can significantly affect the behavior of organizations or other groups. Organizational culture within the meaning of the culture of contemporary public administration entities is an important organizational resource that is implemented and managed by the organization and managing such entities. However, apart from the organizational culture, the mainstream of humanistic management also appears, nowadays more and more appreciated in the context of the use of employee opportunities, so necessary for the proper functioning of each organization. The process of implementing the essence of organizational culture in public administration, including local government units, would be impossible without an understanding of humanistic management, which is a manifestation of an exceptional view of man in the structure of the organization. This article concerns the development of the mainstream of humanistic management, which is supported by elements of organizational culture, which is necessary for the proper functioning of public administration entities.

KEYWORDS: *organizational culture, organization, management, humanistic management, public administration*

STRESZCZENIE

Głównym założeniem kultury organizacyjnej jest przekonanie, iż jest ona kluczowym czynnikiem, który w sposób znaczący może wpływać na zachowania organizacji czy innych grup. Kultura organizacyjna w rozumieniu kultury współczesnych podmiotów administracji publicznej jest ważnym zasobem organizacyjnym, który jest wdrażany i zarządzany przez organizację i kierujących takimi podmiotami. Jednak obok kultury organizacyjnej pojawia się również nurt zarządzania humanistycznego, obecnie coraz bardziej doceniany w kontekście wykorzystania możliwości pracowniczych, jakże potrzebnych do prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji. Proces wdrażania istoty kultury organizacyjnej w administracji publicznej, w tym w jednostkach samorządu terytorialnego, byłby niemożliwy bez zrozumienia zarządzania humanistycznego, będącego przejawem wyjątkowego spojrzenia na człowieka w strukturze organizacji. Przedmiotowy artykuł dotyczy rozwoju nurtu zarządzania humanistycznego, który wspierany jest elementami kultury organizacyjnej, jakże potrzebnej do prawidłowego funkcjonowania podmiotów administracji publicznej.

SŁOWA KLUCZOWE: kultura organizacyjna, organizacja, zarządzanie, zarządzanie humanistyczne, administracja publiczna

Wprowadzenie

U podstaw dużego zainteresowania zagadnieniem kultury organizacyjnej od dawna leżało przekonanie, że jest ona kluczowym czynnikiem, który w sposób znaczący może wpływać na zachowania pomiędzy organizacjami, grupami czy samymi jednostkami. Również w zależności od przedmiotu zainteresowania badaczy kultura organizacyjna jest postrzegana niejednokrotnie w bardzo odmienny sposób. W przypadku badań kultur narodowych jest ona traktowana jako niezwykle zmienna i niezależna wartość, dająca możliwość zastosowania szerokiego porównania, w jaki sposób główne cechy i wartości narodowe mogą wpływać na elementy procesu zarządzania każdą organizacją. Natomiast kultura organizacyjna w rozumieniu kultury współczesnych podmiotów administracji publicznej jest

ważnym zasobem organizacyjnym, który jest wdrażany i zarządzany przez organizację i kierujących takimi podmiotami.

Obok kultury organizacyjnej pojawia się również nurt zarządzania humanistycznego, obecnie coraz bardziej doceniany w kontekście wykorzystania możliwości pracowniczych, jakże potrzebnych do prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji. Proces wdrażania istoty kultury organizacyjnej w administracji publicznej, w tym w jednostkach samorządu terytorialnego, byłby niemożliwy bez zrozumienia, czym jest zarządzanie humanistyczne, będące przejawem wyjątkowego spojrzenia na człowieka w układzie organizacji i społeczeństwa. Przedmiotowy artykuł dotyczy rozwoju nurtu zarządzania humanistycznego, wspieranego elementami kultury organizacyjnej, która jest coraz bardziej oczekiwana przez podmioty administracji publicznej.

Istota i znaczenie kultury organizacyjnej

Na początku należy zauważyć, iż po dokonaniu analizy literatury przedmiotu można odnaleźć wiele różnorodnych definicji kultury organizacyjnej, które wypracowane były w wyniku wieloletnich badań naukowych i szerokich dyskusjach badawczych. Filarem tych dyskusji stał się problem zdefiniowania, czym jest sama kultura organizacyjna oraz w jaki sposób można dokonać jej pomiaru. Próba określenia pojęcia przyjmuje różnorodne terminy, tj. kultura organizacyjna, kultura organizacji czy np. kultura korporacji. Pojawiające się różnice w zakresie postrzegania kultury organizacyjnej są wynikiem faktu, iż przedmiot zainteresowania tym zagadnieniem obejmuje wiele różnych dziedzin naukowych: psychologii, socjologii czy samego zarządzania. Badaczy zajmujących się organizacją oraz zarządzaniem interesuje w głównej mierze sfera powiązań organizacji w kontekście kulturowym, istota kultury korporacyjnej, organizacyjne poznanie (ang. *organizational cognition*), szeroko rozumiane znaczenie oraz symbolika organizacyjna, a także nieświadome procesy pojawiające się w każdej organizacji (Smircich, 1983).

Jednak w odniesieniu do przedmiotu zainteresowań wielu badaczy kultura organizacyjna jest postrzegana niejednokrotnie w odmienny sposób. Widoczne jest to szczególnie w badaniach kultur narodowych, gdzie jest ona traktowana jako zmienna niezależna. W tym kontekście można zastosować porównania związane z poszukiwaniem odpowiedzi na pytania, dotyczące wpływu narodowych cech i wartości na elementy procesu zarządzania. Natomiast kultura, w rozumieniu kultury korporacyjnej, jest tym zasobem organizacyjnym, który jest zarządzany przez całą organizację. W tym znaczeniu badania przeprowadzane są w kierunku sposobu kształtowania wewnętrznej kultury, aby dostarczała ona zapewnienie o realizacji celów wyznaczonych przez organizację. Dla niektórych badaczy, którzy zajmują się organizacyjnym poznaniem czy symboliką organizacyjną – sama organizacja jest kulturą. Jednak dla nieświadomych naukowców albo tych dopiero początkujących kultura wiąże się z tymi procesami psychicznymi, które stanowią i nawet tworzą uniwersalne wymiary ludzkiego umysłu. Pomimo dostrzegalnych różnic w zakresie poznawczym pojęcia kultury, definicje kształtowane przez wielu naukowców charakteryzują kulturę organizacyjną jako zjawisko niezwykle pożądane, dotyczące budowy tożsamości organizacyjnej. To także wspólne wyznawane wartości czy wspólne rozumienie oraz kształtowanie otaczającej organizację rzeczywistości (McAuley, Duberley, Johnson, 2007).

Chcąc jednak precyzyjniej zająć się istotą kultury organizacyjnej, należy przy tym wskazać interesujące podejście M. Kostery, dla której kultura organizacyjna jest pewnego rodzaju medium życia społecznego określonej zbiorowości. Medium to zapewnia jej uczestnikom odpowiednią jakość komunikowania się pomiędzy sobą oraz wskazuje celowość takich działań oraz podejmowanych przez nich decyzji (Kostera, 2008, s. 21). Z kolei dla Stephena P. Robbinsa kultura organizacyjna staje się systemem charakterystycznych znaczeń, które przyjmowane są przez członków organizacji w taki sposób, aby były one akceptowane i zrozumiałe dla wszystkich uczestników organizacji. Ponadto system ten wypełnia misję zbioru podstawowych cech, które są szczególnie chronione

i w odpowiedni sposób wykorzystywane przez organizację (Robbins, 2004, s. 429–430). Oceniając poglądy na kulturę w organizacji, należy również wskazać podejście Geerta Hofstede’a, gdzie kultura organizacyjna jest zbiorowym (grupowym) zaprogramowaniem umysłów, które odróżnia członków jednej organizacji od innej (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 297).

Kultura organizacyjna, która stała się swoistego rodzaju efektem wieloletniego rozwoju instytucji, opierając się na określonej filozofii, misji, przestrzeni psychologicznej (styl zarządzania, kryteria selekcji pracowników, struktura formalna organizacji) – powinna być trwałą wartością każdej organizacji. Powinna być również wyznacznikiem efektywności, oryginalności, a także rozwoju każdego podmiotu, któremu zależy choć odrobinę na stabilizacji i sukcesie w realizacji założonych planów (Terelak, 1999, s. 187). Można zatem wskazać cztery sfery jej aktywności. Pierwszą jest sfera współżycia społecznego, w skład której wchodzi więzi międzyludzkie czy okazywanie wzajemnego szacunku. Drugą sferą jest sfera informacyjna, która obejmuje sposoby wzajemnego komunikowania się członków organizacji, przy zachowaniu właściwych i przyjętych w danej organizacji form wymiany informacji. Trzecia sfera stanowi obszar warunków materialnych, których obecność gwarantuje prawidłowość funkcjonowania wszystkich instytucji. Ostatnia sfera własności osobowości ściśle utożsamiana jest z akceptacją indywidualności każdej organizacji oraz dążeniem do samorealizacji (Tyrała, 2001, s. 99–101).

Zainteresowanie nurtem zarządzania humanistycznego i co dalej?

Dostrzec można, że obok tradycyjnych modeli zarządzania organizacjami, coraz większą popularność wśród badaczy zdobywa nurt zarządzania humanistycznego. Przy czym w ramach nowoczesnych metod zarządzania prym wiedzie koncepcja Nowego Zarządzania Publicznego (NZP). Koncepcja ta duży nacisk kładzie na zastosowanie w podmiotach administracji publicznej nowoczesnych rozwiązań zarządzania, z powo-

dzeniem wdrażanych w sektorze prywatnym. Celem zatem implementacji Nowego Zarządzania Publicznego staje się bez wątpienia zwiększenie efektywności i skuteczności realizowanych zadań publicznych, wykorzystując przemyślane strategie zarządcze i decyzyjne (Zalewski, 2007, s. 63–66). Koncepcja ta ma także zwiększyć gospodarność zarządzania środkami publicznymi, wdrożyć lepszą terminowość załatwianych spraw oraz zapewnić większą transparentność funkcjonowania administracji publicznej. Oczywiście nie może przy tym zabraknąć budowy właściwego poziomu społecznego zaufania do sektora publicznego, ale jak wiadomo, jest to proces niezwykle czasochłonny i trudny, jednak niepozbawiony możliwości powodzenia. Dość ważnym obszarem, który bez wątpienia wymaga właściwego wdrażania nowych rozwiązań zarządczych dla administracji publicznej, jest stworzenie prawidłowego systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. W takich warunkach należy bezwzględnie wykorzystać wiedzę z zakresu psychologii, socjologii czy prawa (Listwan, 2010). Stąd w podmiotach administracji publicznej zarządzający muszą pamiętać o stworzeniu takiego poziomu struktury zatrudnienia, aby w sposób odpowiednio wcześniej zaplanowany można było zrealizować wszelkie zadania (Sapeta, 2007, s. 611–616).

Wspomniany w tytule podrozdziału nurt zarządzania humanistycznego jest tym nurtem, który bardzo dynamicznie rozwija się nie tylko w badaniach światowych naukowców, ale i w Polsce, gdzie uzyskał uznanie formalne, jako niezależna i odrębna dyscyplina naukowa. Można w tym momencie przywołać opinię J. Kociatkiewicza i M. Kostery, którzy byli zdania, iż występuje dość widoczne oddzielenie się humanistycznego oraz ekonomicznego podejścia do samego procesu zarządzania (Kociatkiewicz, Kostera, 2013, s. 10). Jednak sam kierunek badawczy zarządzania humanistycznego skierowany jest na poprawę losu człowieka, któremu przyszło funkcjonować, żyć i rozwijać się w świecie dynamicznie zmieniających się organizacji. Zmienia się wszystko. Zmianom podlega prawo, zmianom podlega system zarządzania pracownikami, zmianom podlega również podejście do zadań, obowiąz-

ków i odpowiedzialności stawiany pracownikom, zatrudnionym we wszystkich typach organizacji. Aktywna dyskusja nad tym zagadnieniem oraz próba poznania człowieka, jego potrzeb, chęci i możliwości, powoduje konieczność wdrażania innowacyjnych, opartych na właściwym podejściu motywacyjnym sposobie zarządzania człowiekiem, pełniącym niejednokrotnie rolę pracownika.

Zarządzanie humanistyczne bada nie tylko procesy związane z typowym zarządzaniem zachodzące w organizacjach, ale również koncentruje swoją uwagę na procesach zachodzących w samym człowieku. Są to między innymi procesy związane z postrzeganiem przez człowieka wszelkich zjawisk, które go otaczają, które są nowe i nieznanne. Wówczas chęć poznawcza otoczenia staje się większa, bardziej dociekliwa oraz dostarcza więcej nowych doświadczeń, które potem są wykorzystywane przez każdego człowieka w codziennym jego funkcjonowaniu. Czasami także niezbędnym staje się zaczerpnięcie dobrych wzorców, które już wcześniej, na innej płaszczyźnie były z powodzeniem wykorzystane. Można w tym przypadku odnieść się do funkcjonowania administracji publicznej, która jak wiadomo poprzez swoich pracowników realizuje zadania na rzecz nas wszystkich. Stąd postulaty dobrych praktyk, stosowanych z powodzeniem w podmiotach prywatnych można zaimplementować w funkcjonowanie sektora publicznego. Można tutaj posłużyć się interesującym podejściem Ch. Hooda. Według niego, zastosowanie takich praktyk do instytucji publicznych wymaga zastosowania poniższych działań, do których można zaliczyć:

- ⇒ zastosowanie profesjonalnego systemu zarządzania zadaniami oraz zarządzania zasobami ludzkimi;
- ⇒ przyjęcie przez administrację publiczną procedur dotyczących standardów działalności jednostek sektora finansów publicznych;
- ⇒ zwiększenie poziomu czynności kontrolnych, szczególnie potrzebnych nad wydatkami publicznymi;
- ⇒ koncentracja na ewentualnym, lepszym podziale zadań pomiędzy podmiotami zaliczanymi do sektora publicznego;

- ⇒ zwiększenie jakości oferowanych przez administrację publiczną usług;
- ⇒ zastosowanie metod zarządzania zadaniami i ludźmi, wykorzystywanych z sukcesem w sektorze prywatnym;
- ⇒ lepsze gospodarowanie wszelkimi zasobami, będącymi w posiadaniu organizacji (Hood, 1991).

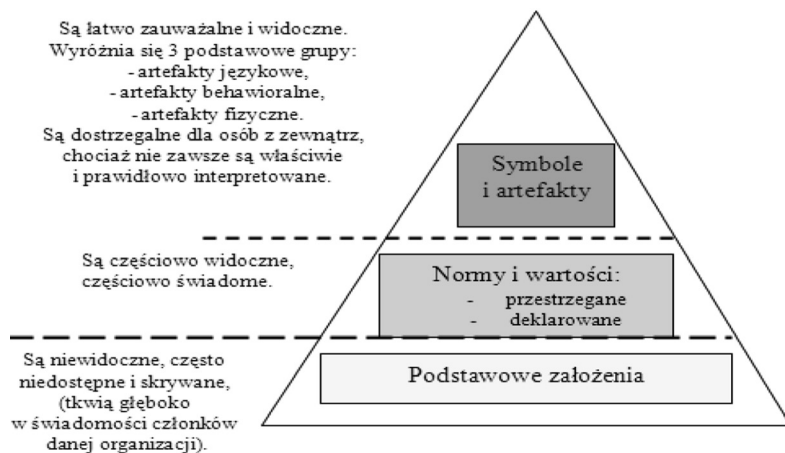
Na uwagę zasługuje tutaj fakt, że administracja publiczna musi mierzyć się z problemem prawidłowej oceny pracowniczej. Dokonując oceny zaangażowania pracowników, zarządzający muszą uwzględniać kilka kluczowych elementów, które dostarczą zapewnienia o właściwie przeprowadzonej analizie pracowniczej. Należy w takim przypadku pamiętać o skuteczności działania pracownika, wykonywania zadań zgodnie z prawem. W podmiotach administracji publicznej dużą wagę zwraca się również na budowanie satysfakcji klienta i wzrost jego zaufania do całego sektora publicznego. Nie jest to proces łatwy, jednak nie można się poddawać. Problemem może być tutaj niestety brak wystarczającej odpowiedzialności prawnej za efekty działań pracowników administracji publicznej, gdzie odpowiedzialność ta często ulega rozproszeniu (Zieliński, 2011, s. 31–34). Jednak w tej całej dyskusji, doskonalącej system zarządzania humanistycznego w podmiotach administracji publicznej, ważną rolę odgrywa kultura organizacyjna, która poprzez swoje działania przyczynia się do kształtowania otaczającej każdą organizację rzeczywistości.

Analiza wybranego modelu kultury organizacyjnej według Edgara Scheina

Dokonując oceny w poszukiwaniu aktualnej definicji kultury organizacyjnej, należy posłkować się badaniami przeprowadzonymi przez amerykańskiego psychologa społecznego Edgara Scheina. Jego badania w sposób szczególnie wpłynęły na postrzeganie samej nauki

o zarządzaniu. Model kultury organizacyjnej według nauki E. Scheina wyodrębnia konkretne obszary kultury organizacyjnej w oparciu o dwa kryteria. Pierwszym kryterium jest dostrzeżenie kultury organizacyjnej przez zewnętrznego obserwatora. Drugim zaś, coraz bardziej widocznym kryterium, jest świadomość uczestników organizacji o obecności kultury organizacyjnej w ich codziennym funkcjonowaniu. Elementy dotyczące istnienia kultury organizacyjnej zostały podzielone na trzy poziomy. Pierwszy poziom jest poziomem artefaktów, drugi – wartości, zaś trzeci – ukrytych założeń (Schein, 2004). Edgar Schein przedstawia kulturę jako niezwykle wielopoziomowy układ, który porównywalny jest do góry lodowej. Niektóre z tych „poziomów” są widoczne, można je dostrzec. Są jednak i takie, które trudno zaobserwować, co utrudnia ich pełne poznanie i zrozumienie.

Rysunek: Składniki kultury organizacyjnej według E. Scheina



Źródło: Zaadaptowane za: W. Walczak, *Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność do dzielenia się wiedzą*, E-mentor, Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Nr 1 (43), 2012, s. 27.

Najłatwiejszym do obserwacji i zrozumienia elementem kultury organizacyjnej w jednostkach samorządu terytorialnego są artefakty, któ-

re najczęściej traktowane są jako zewnętrzne przejawy funkcjonowania takich podmiotów. Wspomniane artefakty mogą przybrać trzy klasyczne postacie, tj.:

- ⇒ fizyczną, gdzie dostrzega się wygląd członków organizacji, sposób ich właściwego zorganizowania w przestrzeni organizacji, czy zdefiniowanie logo organizacji;
- ⇒ behawioralną, wśród której wskazuje się charakterystyczne wzorce komunikacji pomiędzy wszystkimi członkami organizacji, wyodrębnienie tradycji, zachowań czy obyczajów;
- ⇒ językową (werbalną), w której ważną rolę odgrywa żargon organizacji, anegdoty towarzyszące członkom organizacji, czy różnego rodzaju historie, będące elementem łączącym całą organizację.

Wspomniane artefakty, szczególnie z powodu silnego sformalizowania – stanowią dla swoich członków organizacji bardzo naturalny element kultury, w której przyszło im na co dzień wykonywać swoje obowiązki. Pomimo że członkowie organizacji nie zawsze są w stanie wyodrębnić funkcjonalne znaczenie poszczególnych artefaktów, to jednak szanują ich obecność i rolę w rozwoju organizacji. Może się jednak pojawić ryzyko błędnej interpretacji tego zjawiska. Pojawia się ono w sytuacji, kiedy pojawiają się nowi członkowie organizacji, nieposiadający dostatecznej wiedzy na temat dwóch wspomnianych poziomów kultury (Schein, 2004, s. 24–26). Natomiast poprzez wartości Edgar Schein rozumiał cele akceptowane i uznawane przez członków danej kultury za niezwykle ważne i istotne. Współcześnie uważa się, iż wartości każdej organizacji stanowią silny fundament wydawania opinii o charakterze moralnym, a także etycznym, które wynikają z przyjętych w danej organizacji postaw czy działań. Ich wyróżniającą się cechą jest zdecydowanie niższa podatność na zmiany niż artefakty, nawet gdy w obrębie kultury organizacyjnej mogą być widoczne tendencje do przeprowadzenia widocznych zmian w zakresie wyznawanych do tej pory wartości (Schein, 2004, s. 27–31).

Obowiązujące w jednostkach samorządu terytorialnego normy, a także wszelkie wartości, w sposób widoczny bezpośrednio kształtują budowę wskazanych powyżej artefaktów. Bardzo znamienitym przykładem może tutaj być szacunek wobec zwierzchników i kierownictwa organizacji, gdzie klasyczną i pożądaną wobec członków organizacji normą staje się właśnie okazywanie im należytego szacunku. Ktoś może oczywiście powiedzieć, że w każdej organizacji wszyscy członkowie, i ci szeregowi, i ściśle kierownictwo, są takimi samymi pracownikami. Jednak zawsze w kulturze i tradycji organizacyjnej dużą uwagę poświęcano respektowi i wspomnianemu szacunkowi. Również widocznym i charakterystycznym artefaktem, za pomocą którego dostrzega się zdefiniowane normy, może być znaczenie roli przywódcy w organizacji. W takim założeniu główny filar kultury organizacyjnej, nazywanej przez E. Scheina rdzeniem – tworzą założenia kulturowe. Jednak takie założenia kulturowe są najczęściej nieuświadomionym działaniem członków kultury i niejednokrotnie wykraczają poza ich osobiste poglądy, co przyczynia się do założenia, iż w takich warunkach stanowią nie zawsze w pełni spójny zbiór (M. Czerska, 2003). Wspomniane założenia najczęściej bezpośrednio wpływają na możliwość postrzegania przez członków organizacji rzeczywistości taką, jaką ona jest. W takich okolicznościach E. Schein wymienia założenia kulturowe, do których odnosi się każda kultura (Schein, 2004, s. 138). Wymienia przy tym poniższe założenia:

- ⇒ natura prawdy i rzeczywistości, wskazując sposoby docierania członków organizacji do prawdy o świecie;
- ⇒ natura czasu, oceniając sposoby mierzenia czasu i znaczenia jego wpływu na kulturę organizacyjną;
- ⇒ stosunek do otoczenia, gdzie kultura sytuuje się w przestrzeni, w której poszukuje dla siebie właściwego miejsca;
- ⇒ istota ludzkiej natury, w której wszystkich ludzi w organizacji należy obdarzać właściwym zaufaniem i zrozumieniem;
- ⇒ natura tego, co ludzkie, będąca przejawem konieczności współdziałania ze sobą pracowników organizacji;

- ⇒ natura relacji międzyludzkich, gdzie występuje możliwość pojawienia się ryzyka związanego z wystąpieniem konfliktów wewnątrz organizacji (Hatch, 2002, s. 215–2016).

Ponadto wielu badaczy wyraża również pogląd, iż integracyjną rolą kultury organizacyjnej, staje się zastosowanie metafor kultury, jako spoiwa łączącego wszystkie zasoby organizacyjne (Bate, 1984, s. 43–49). W ramach takiej analizy można utożsamiać kulturę z ważnym elementem wzmacniającym etnocentryzm, wspierającym również moralność wszystkich członków oraz budującym etos kulturowy organizacji (Morgan, 2013, s. 139–141).

Komunikacja jako przejaw kultury organizacyjnej w jednostkach samorządu terytorialnego

Ważne miejsce w każdej organizacji zajmuje także sposób komunikowania się pomiędzy poszczególnymi pracownikami, kształtującymi relacje oraz kontakty interpersonalne. Na ich podstawie można zdefiniować i dokonać właściwą ocenę organizacji. Komunikacja to wymiana informacji, to również sposób porozumienia się poszczególnych pracowników. Bez właściwego zrozumienia komunikatu nie ma właściwie rozumianych poleceń i zadań. Na prawidłową komunikację składają się trzy poniższe i jakże klasyczne elementy, bez których nie można mówić o skutecznej komunikacji, tj.:

- ⇒ nadawca powinien przekazać konkretną informację;
- ⇒ odbiorca powinien przyjąć daną informację;
- ⇒ komunikat powinien łączyć nadawcę z odbiorcą.

Bez wątplenia regularna i dostateczna komunikacja w jednostkach samorządu terytorialnego jest pierwszym z najważniejszych warunków dobrego funkcjonowania i działania każdej organizacji, w tym jej kultu-

ry organizacyjnej. Głównymi i podawanymi wielokrotnie w literaturze przedmiotu sposobami porozumiewania się pracowników w organizacji są: język, wyrażenia wspólne dla danej grupy pracowniczej, stosowanie skrótów myślowych, które mogą być mało zrozumiałe dla ludzi spoza danej organizacji. Można również porozumiewać się za pomocą przyjętych w organizacji formuł lingwistycznych, haseł zawołania, czy używając bardzo krótkich zwrotów. Jednak w podmiotach administracji publicznej można dostrzec prostą zależność, iż odbiorcami ich usług są ludzie, do których należy przekazywać w miarę krótkie, lecz zrozumiałe komunikaty, najczęściej pozbawione prawniczych określeń czy zwrotów. Oczywiście już dokumenty urzędowe nie powinny być pozbawione fachowych określeń, gdyż polskie prawo w każdej gałęzi prawa, posiada swoją odpowiednią i charakterystyczną terminologię (Zbiegiem-Maciąg, 1999, s. 43–47).

Przyjęty w danej organizacji język może nowemu pracownikowi przysparzać dużo trudności. Może on być początkowo mało zrozumiały ze względu na nowe określenia czy nazewnictwo. Jednak z każdym następnym dniem pracownik taki nabywa umiejętność przyswojenia takiego języka i traktuje go już jako własny. Każda jednostka samorządu terytorialnego posiada swój unikalny sposób kontaktów językowych, które kształtują się sukcesywnie w organizacji. Ich celem najczęściej jest wskazanie narzędzi pracy, przełożonych, dostawców, klientów usług, ściśle powiązanych z organizacyjnym funkcjonowaniem jednostki. Kultura komunikowania się w administracji samorządowej porównywana jest często do krwioobiegu organizmów żywych, gdzie najważniejszym celem takiej komunikacji staje się bez wątpienia dotarcie do jej wszystkich adresatów. Ma to w konsekwencji wywołać zamierzony cel. Jednak, aby komunikacja związana ze wszystkimi pracownikami mogła się poprawnie rozwijać i sprzyjać budowaniu spójności w organizacji, muszą być spełnione poniższe działania (Sikorski, 2005, s. 16–17):

- ⇒ grupa powinna być w miarę mała, aby można było dotrzeć indywidualnie do każdego uczestnika organizacji;

- ⇒ powinno istnieć, choć nie jest to warunek kluczowy – podobieństwo pomiędzy członkami organizacji, którzy dysponują podobnymi cechami osobowościowymi i wzajemnie się uzupełniającymi;
- ⇒ członkowie grupy muszą być w miarę możliwości informowani o sukcesach organizacji, w których biorą bezpośredni udział;
- ⇒ pracownicy powinni przebywać ze sobą dłuższy czas, gdyż wówczas lepiej się poznają w różnorodnych warunkach;
- ⇒ przywódca grupy powinien być akceptowany przez jej członków, aby wszelkie jego polecenia były wykonywane bez żadnego oporu ze strony podwładnych;
- ⇒ zadania przypisane poszczególnym pracownikom powinny być precyzyjnie dostosowane do ich umiejętności i możliwości; muszą być one również ze sobą powiązane.

W ramach realizacji kultury organizacyjnej, będącej ważnym elementem szeroko rozumianego zarządzania humanistycznego, dużą uwagę poświęca się efektywnemu wykorzystaniu prawa do informacji w procesie komunikacji pomiędzy obywatelem a administracją publiczną. Zatem można wskazać przy tym kryteria dobrej informacji, gdzie T. Goban-Klas zalicza m.in. poniższe elementy:

- ⇒ informacja powinna treściowo odpowiadać potrzebie związanej z podjęciem konkretnej decyzji;
- ⇒ informacja musi być dostępna;
- ⇒ informacja musi być aktualna oraz uzyskana na czas;
- ⇒ informacja musi być trafna, adekwatna i powinna dotyczyć konkretnego zagadnienia, gdzie nie może pomijać istotnych jej elementów;
- ⇒ informacja powinna być zrozumiała, a także przedstawiona we właściwym języku;
- ⇒ informacja powinna być wiarygodna, a także rzetelna;
- ⇒ przedmiotowa informacja powinna być również możliwa do sprawdzenia, uwiarygodnienia i rozszerzenia (Goban-Klas, 1999, s. 13–14).

Wspomniane cechy są równocześnie warunkami niezbędnymi do uzyskania właściwych efektów związanych z działalnością informacyjną w administracji publicznej. W takim ujęciu zarządzanie humanistyczne, poprzez odpowiednie elementy kultury organizacyjnej, staje się ważnym ogniwem w materii poznawczej właściwej komunikacji łączącej dany samorząd terytorialny z obywatelem. Oczywiście pojawiać się również mogą komunikaty przekazywane przez pracowników administracji publicznej w sposób niewłaściwy, gdzie mogą być one przygotowane niepoprawnie pod względem treści i formy. Na szczęście takich pomyłek i błędów pojawia się coraz mniej. Można przywołać tutaj słowa J. Oleńskiego, który trafnie zauważył, iż informacja staje się w coraz szerszym zakresie dobrem publicznym. W takich warunkach człowiek czy pracownik każdej organizacji, bez względu, jaką rolę w niej wypełnia, aby mógł być pełnoprawnym i wartościowym członkiem społeczeństwa, musi nieustannie uzupełniać swoje zasoby informacyjne, niezbędne do wypełniania wszelkich zadań i misji (Oleński, 2001, s. 42–43).

Dogłębne poznanie istniejącej kultury organizacyjnej w administracji samorządowej wciąż musi uświadamiać zarządzającym, że misją takich organizacji jest nie tylko wypełnianie wszelkich zadań, ale również budowanie właściwego klimatu wśród samych pracowników. Stąd powinno rodzić się przekonanie wśród zarządzających, iż kultura organizacyjna składająca się z wielu ważnych elementów, tj. różnego rodzaju zbiorów wartości, schematów zachowań członków organizacji, specyficznych i przyjętych form komunikacji, a także wielu innych działań – utrwała skutecznie poczucie wspólnoty i przynależności do organizacji. System komunikacji w administracji publicznej, akcentujący kulturę, sprowadza się często do zdefiniowania odpowiednich powiązań pomiędzy wszystkimi ludźmi w organizacji. To również określenie ról i wskazanie powiązań pomiędzy pracownikami, w których ważną kwestię odgrywa usankcjonowanie pożądaných standardów oraz norm i wartości.

Często wyjątkowa złożoność i niejednoznaczność znaczenia kultury organizacyjnej podyktowana jest okolicznością, iż czerpie ona informację z wielu dostępnych źródeł. Źródłami tymi są np. kultura narodowa, określone postawy pracowników, czy różnorodne zasady funkcjonowania organizacji. Co więcej, pojęcie to może być wypadkową wielu elementów o różnym pochodzeniu, gdzie na kształt kultury organizacyjnej duży wpływ mogą mieć poniższe czynniki (Siewierski, 1999, s. 8–12):

- ⇒ doświadczenia przeszłości, które w sposób widoczny kształtują nowe nawyki postępowania członków organizacji;
- ⇒ wnikliwe obserwowanie zachowania przełożonych, którzy poprzez swoje działania kreują odpowiedni dla siebie styl przywódczy;
- ⇒ aktualnie obowiązujący w danej organizacji paradygmat zarządzania;
- ⇒ sposoby komunikowania się wszystkich pracowników wewnątrz organizacji, a także metody komunikacji z innymi podmiotami;
- ⇒ kształtowanie odpowiednich wartości, które wpływają na budowę kultury narodowej;
- ⇒ tradycje oraz praktyki, które ściśle powiązane są z określonym typem działalności prowadzonym przez konkretną organizację;
- ⇒ wartości, które muszą być akceptowane przez wszystkich członków organizacji.

Powyższe elementy są tylko częścią działań, które obejmują szeroko rozumianą kulturę organizacyjną. Każda organizacja ponadto rozwija się indywidualnie, gdzie wspomniane jej elementy są na bieżąco kształtowane i modelowane.

Podsumowanie

Kultura organizacyjna w rozumieniu kultury współczesnych podmiotów administracji publicznej jest istotnym zasobem organizacyjnym. Zasób ten, niejednokrotnie pomijany czy wręcz zapomniany, powinien być wdrażany i zarządzany przez samą organizację, a także przez zarządzających takimi podmiotami. Scharakteryzowany w tekście klimat kultury organizacyjnej pojawia się łącznie z nurtem zarządzania humanistycznego. Nurt ten, zyskujący obecnie coraz większe zainteresowanie, wykorzystywany jest w kontekście lepszego zarządzania sprawami pracowniczymi. Jednak sam proces wdrażania kultury organizacyjnej w jednostkach samorządu terytorialnego byłby nierealny bez odpowiedniego zrozumienia, czym jest zarządzanie humanistyczne, będące przejawem interesującego i mimo wszystko koniecznego dostrzeżenia człowieka w strukturze organizacji.

Kultura organizacji może się uwidaczniać w przeróżny sposób. Może być częścią zwyczajów panujących w danej organizacji. Może także być ważnym elementem przyjętych kanonów zachowań. W szczególności obecność kultury organizacyjnej przejawia się w sposobie zarządzania pracownikami (ocenie, budowanie ścieżek karier zawodowych czy kształtowanie właściwych postaw). Spełnia ona współcześnie również wiele kluczowych funkcji, gdzie buduje wizerunek organizacji, buduje świadomość jej celów wśród wszystkich pracowników, pobudza zaangażowanie osobowe w proces realizacji zadań, a także tworzy odpowiednie kanały komunikacyjne, które są niezbędne do skutecznego rozwoju całego sektora publicznego.

Bibliografia:

- Bate, P., (1984), *The impact of organizational culture on approaches to organizational problem-solving*, Organization Studies, 5.
- Czerska, M., (2003), *Zmiana kulturowa w organizacji*, Warszawa: Difin.
- Goban-Klas, T., (1999), *System informacji w państwie a system komunikacji społecznej*, „Przekazy i Opinie”, nr 2.

- Hatch, M.J., (2002), *Teoria organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hood, Ch., (1991), *A Public Management for All Season?*, „Public Administration” 1991, vol. 69 (1).
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., (2007), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kociatkiewicz, J., Kostera, M., (2013), *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 11, Nr 4 (44).
- Kostera, M., (2010), *Zarządzanie personelem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Kostera, M., (2008), *Współczesne koncepcje zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Listwan, T., (2010), *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, w: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Warszawa: Wolters Kluwer business.
- McAuley, J., Duberley, J., Johnson, P., (2007), *Organization theory. Challenges and perspectives*, Harlow – London – New York: Prentice Hall.
- Morgan, G., (2013). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oleński, J., (2001), *Nowa gospodarka – aspekt informacyjny*, „Ekonomia”, nr 1.
- Robbins, S.P., (2004), *Zachowania w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Schein, E., (2010), *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco.
- Schein, E., (2004), *Organizational culture and leadership*, San Francisco – London: Jossey-Bass
- Sikorski, C., (2005), *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Siewierski, B., (1999), *Kultura organizacyjna w procesie wprowadzania zmian*, „Przegląd Organizacji”, nr 6.

- Smircich, L., (1983), *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly”, 28(3).
- Stiglitz, J.E., (2004), *Ekonomia sektora publicznego*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sapeta, T., (2007), *ZZL w jednostkach administracji publicznej*, w: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Terelak, J.F., (1999), *Psychologia menedżera*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Tyrała, P., (2001), *Kierowanie, organizowanie, zarządzanie. Zarys prakseologii*, Toruń: Wydawnictwo A. Marszałek.
- Walczak, W., (2012), *Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność do dzielenia się wiedzą, E-mentor*, Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Nr 1 (43).
- Zalewski, A., (2007), *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, w: *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, A. Zalewski (red.), Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Zbiegiem-Maciąg, L., (1999), *Kultura w organizacji, Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zieliński, W., (2011), *Efektywność ZZL w sektorze publicznym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 3/4.

