

*Waldemar Walczak*

Uniwersytet Łódzki

Filia w Tomaszowie Mazowieckim

Instytut Turystyki i Rozwoju Gospodarczego

e-mail: waldek.lodz@wp.pl

## **Wpływ założeń kulturowych na kształtowanie postaw i zachowań ludzi w organizacji**

### **Abstrakt**

Powszechną akceptację zyskuje pogląd, że kultura organizacyjna jest jednym z kluczowych elementów wpływających na zaangażowanie i poziom motywacji osób zatrudnionych w danej organizacji. Zaangażowanie pracowników jest niewątpliwie pochodną synergicznego oddziaływania wielu czynników, które rzutują na przyjmowane postawy i wzorce zachowań. Celem artykułu jest zaprezentowanie rozważań przybliżających do wyjaśnienia i wnikliwego omówienia roli jaką odgrywają założenia kulturowe w aspekcie procesów kształtowania zachowań ludzi w organizacji. Analizując nakreślony problem badawczy szczególną uwagę zwrócono na zaakcentowanie wzajemnych powiązań i zależności występujących pomiędzy wyodrębnionymi czynnikami, aby trafnie odzwierciedlić wielopłaszczyznowe ujęcie, a także złożoność zagadnień mających swoje potwierdzenie w praktyce zarządzania. W rezultacie prowadzonych systematycznie obserwacji, własnych badań oraz doświadczeń zawodowych zidentyfikowano grupę najważniejszych działań i procesów organizacyjnych, które biegunowo różnią się od teorii propagowanych w literaturze przedmiotu.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, podstawowe założenia kulturowe, zaangażowanie pracowników, postawy i wzorce zachowań.

### **Wprowadzenie**

Problematyka kultury organizacyjnej i jej wpływ na zachowania ludzi w organizacji zajmują niekwestionowane miejsce wśród kluczowych problemów zarządzania, które są ważne nie tylko dla teorii, lecz przede wszystkim z punktu widzenia praktyki. Powszechną akceptację zyskuje pogląd, że założenia kulturowe są ściśle powiązane ze strategią rozwoju danej organizacji, a w szczególności dotyczą reguł i zasad wyznaczających podstawy zarzą-

dzania kapitałem ludzkim. W praktyce zarządzania dość często szczytne założenia, wartości i normy kulturowe pozostają jedynie w sferze deklaratywnej, a w codziennej rzeczywistości dominują biegunowo odległe wzorce zachowań. Ten niekwestionowany fakt niestety jest dość często niesłusznie pomijany w opracowaniach naukowych, dlatego też w niniejszym referacie postanowiono skoncentrować się na diagnozie i wnikliwej analizie zjawisk mających potwierdzenie w praktyce. Analizując istotę i znaczenie założeń kulturowych przyjęto kompleksowe podejście, co ułatwia zrozumienie ich oddziaływania na przyjmowane postawy, a także na wzorce zachowań pracowników. W końcowej części pracy sformułowano rekomendacje dla praktyki zawierające wskazówki i cenne (konkretne) podpowiedzi, które mają fundamentalne znaczenie dla sprawnego zarządzania kapitałem ludzkim w dobie gospodarki opartej na wiedzy.

### **1. Kultura organizacyjna – istota i znaczenie**

Podjęwając próbę wyjaśnienia istoty kultury organizacyjnej w prosty i zrozumiały sposób można powiedzieć, że obejmuje ona swoim zakresem ukształtowany sposób porozumiewania się między ludźmi, przestrzegane normy i wartości, przyjmowane określone wzory myślenia i zachowania członków danej organizacji, które są utrwalane w sposób formalny, jak również nieformalny. Jest ona zatem tworem jednostek ludzkich, które ją świadomie i celowo kształtują jako pochodną swojej przynależności do organizacji. Jej założenia i fundamenty są przekazywane nowym osobom, stającym się członkami organizacji, a także znajdują swoje odzwierciedlenie w relacjach m.in. z klientami, kontrahentami, dostawcami, kooperantami, współpracownikami oraz grupami interesariuszy zewnętrznych. Oznacza to, że kultura jest tak naprawdę kreowana i współtworzona w wyniku codziennych zdarzeń, co z jednej strony sprawia, że bardzo trudno jest zmienić utrwalone od lat przyzwyczajenia i wzorce postępowania, z drugiej zaś strony oznacza, że możliwe jest zarządzanie zmianą kulturową (Walczak 2012: 25–35). Kultura organizacyjna może być również opisywana jako zbiór norm społecznych i wartości stymulujących zachowania członków danej organizacji, dla których wyznacznikiem są podstawowe założenia.

Elementy będące założeniami odnoszą się do źródeł władzy i ukształtowanych relacji międzyludzkich, obejmują sposoby myślenia, a także przestrzegania zjawisk i procesów zachodzących w organizacji. Stanowią punkt odniesienia i jednocześnie pryzmat, poprzez który są one oceniane i wartościowane w aspekcie pozytywnym bądź negatywnym. Przyjmuje się, że kul-

*Waldemar Walczak*

---

tura organizacyjna to odzwierciedlenie wspólnych poglądów, wartości, przekonań oczekiwań i norm. Chodzi tutaj nie tylko o wartości i normy zawarte w oficjalnych dokumentach, gdyż o wiele ważniejsze są postrzegane podświadomie zasady wypełniające lukę pomiędzy tym, co jest głoszone publicznie, a tym co się rzeczywiście dzieje w organizacji. Swoim zakresem kultura obejmuje zatem szereg niepisanych reguł istniejących w organizacji, które w istotny sposób determinują sposób współpracy zatrudnionych ludzi.

Te reguły w głównej mierze opierają się na podstawowych założeniach i wartościach organizacyjnych, które są wyznaczone przez kadrę menedżerską (Walczak 2010b: 177–190). Uważa się, że kultura organizacji zawiera uniwersalne zasady, dzięki którym kierownictwo firmy kontroluje, utrzymuje i rozwija proces komunikacji społecznej oraz wzajemne relacje pomiędzy pracownikami, a także kreuje wartości i normy, wyznaczające etykę zachowań (Oleksiuk 2007: 104). M. Kostera podkreśla, że kultura organizacyjna zakłada pewien sposób rozumienia rzeczywistości, wspólnych symboli i znaczeń. Należy zgodzić się z opinią, iż powierzchowne jej przejawy, wszelkie działania i praktyki organizacji powinno się postrzegać jako projekcje głębszych nieświadomych procesów (Kostera 1996: 65). W związku z tym kluczową rolę odgrywa rozpoznanie kontekstu, motywów postępowania i wartości, leżących u podstaw rzeczywistych wzorców zachowań, mających swoje potwierdzenie w codziennej praktyce zarządzania. Według interpretacji E. Scheina cytowanej przez Ł. Sukowskiego kultura organizacyjna stanowi wzór podzielanych fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła, rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Z kolei G. Hofstede prezentuje pogląd, że istota kultury sprowadza się do zaprogramowania umysłów członków organizacji, a więc odzwierciedla zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i zasad postępowania, jakie obowiązują w danej organizacji (Sułkowski 2008: 13).

Na tle przytoczonych ujęć definicyjnych wyraźnie się daje zauważyć zbieżność poglądów, że kultura wywiera wpływ na zachowania jednostek ludzkich, natomiast w żadnej mierze nie wyjaśniają one istoty tego oddziaływania. Można również polemizować z opinią, że założenia kulturowe sprzyjają integracji wewnętrznej i rozwiązywaniu problemów, gdyż wnioski płynące z wnikliwej obserwacji praktyki zarządzania skłaniają do sformułowania odmiennej tezy, iż kultura także służy wprowadzaniu wyraźnych podziałów pomiędzy uczestnikami organizacji, umacnianiu systemu władzy, zapewnianiu ścieżek kariery i rozwoju zawodowego oraz wymiernych korzyści jedynie dla wybranych beneficjentów. Oczywiście w literaturze przed-

miotu upowszechnia się tzw. klasyczne teorie dla studentów (Walczak 2010a: 190), że do głównych zadań kultury zalicza się:

- funkcję integracyjną – kultura obejmuje to, co łączy i jest wspólne, pomijając to, co indywidualne i różnicujące,
- funkcję percepcyjną – kultura dostarcza informacji i wzorców myślenia na temat koniecznego stopnia samokontroli postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia celów organizacji,
- funkcję adaptacyjną – kultura wyjaśnia sens rozmaitych zjawisk i procesów organizacyjnych dostarczając wzorów działań przystosowawczych.

Podkreśla się również, że kultura przyczynia się do tworzenia, gromadzenia i przekazywania wiedzy, będąc jednocześnie ważnym elementem wspierającym organizacyjne uczenie się. Może być także czynnikiem motywującym pracowników do przyjmowania postaw przejawiających się skłonnością do dzielenia się wiedzą, jak również doskonalenia swoich kompetencji (Walczak 2009: 71–86). Dla lepszego zrozumienia i wyjaśnienia tych zależności wymagane jest w pierwszej kolejności przedstawienie składowych kultury w wielopłaszczyznowym ujęciu.

Istota kultury organizacyjnej obejmuje wiele elementów takich jak: deklarowana i przestrzegana hierarchia wartości, źródła i sposób sprawowania władzy, relacje pomiędzy kierownictwem a pracownikami, rzeczywiste źródła zaufania, partycypacja w podejmowaniu decyzji, wartościowanie pracy, zasady wynagradzania, ścieżki kariery, systemy motywacyjne, poziom satysfakcji oraz lojalność pracowników, jak również relacje pomiędzy pracującymi ludźmi (współuczestnictwo, rywalizacja), wzajemne komunikowanie się, otwartość na innowacje i zmiany organizacyjne. Innymi słowy kulturę tworzą podstawowe normy i wartości, które ściśle wiążą się z głównymi celami i charakterem działalności prowadzonej przez organizację, wyznaczając tym samym określone ramy postępowania w relacjach wewnątrz organizacji, orientację na potrzeby klientów zewnętrznych i wewnętrznych, jak również formy oraz metody komunikowania się z otoczeniem. W takim znaczeniu jest ona nie tylko wyrazem pewnych wzorców myślenia, ale przede wszystkim określonych sposobów działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów, które wyróżniają daną organizację na tle pozostałych (Walczak 2012: 26).

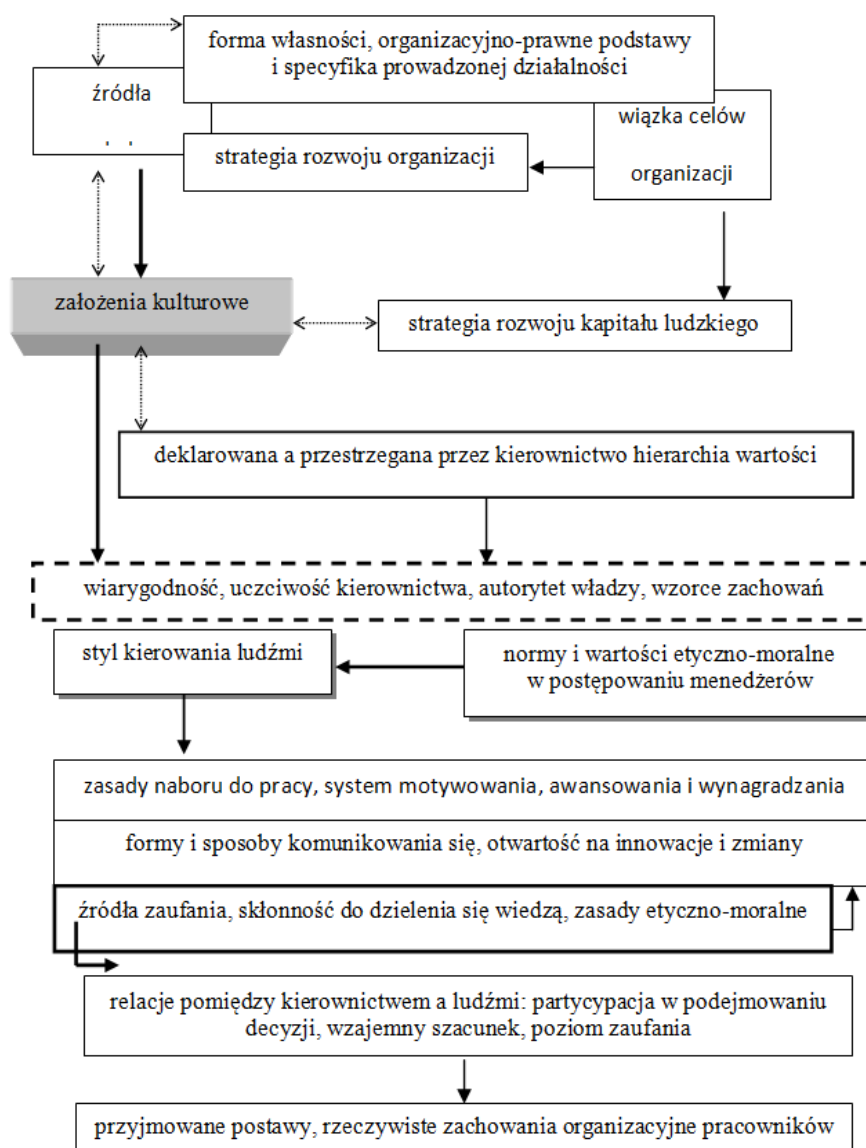
Dla prawidłowego postrzegania jej doniosłej roli w aspekcie wpływu na rzeczywiste zachowania organizacyjne pracowników bardzo ważne jest zrozumienie interaktywnych i wzajemnych zależności pomiędzy jej poszczególnymi składnikami. Warto podkreślić, że powinny one być interpretowane

Waldemar Walczak

w ujęciu systemowym, tzn. z uwzględnieniem podstawowej zasady, że wyszczególnione elementy (części składowe) oddziałują na siebie wzajemnie i są od siebie zależne, co zostało zilustrowane na rysunku 1.

Rysunek 1

**Wzajemne zależności i oddziaływanie elementów kultury organizacyjnej**



Źródło: Opracowanie własne

Zaprezentowane kompleksowe ujęcie akcentuje w szczególności fakt, że założenia kulturowe są ściśle powiązane ze źródłami władzy i hierarchią obowiązujących wartości, a przede wszystkim rzutują na wiarygodność i uczciwość, a także wzorce zachowań kierownictwa. Przyjęty styl kierowania ludźmi jest z kolei pochodną norm i wartości etyczno-moralnych decydentów, które są przestrzegane w codziennej praktyce.

Do najważniejszych uwarunkowań determinujących rzeczywiste zachowania i przyjmowane przez pracowników postawy zalicza się synergiczne oddziaływanie wielu wzajemnie powiązanych ze sobą elementów, począwszy od przesłanek i metod naboru do pracy, zasad wynagradzania i awansowania. Są to bardzo ważne czynniki, gdyż w praktyce zarządzania w większości organizacji już sama możliwość podjęcia pracy jest uzależniona od posiadanych układów, koneksji, znajomości i powiązań. Jeśli już na etapie pozyskiwania potencjalnych pracowników dominującą rolę odgrywają takie wartości, nie ma się zatem co dziwić, że ma to rozstrzygające znaczenie dla pozostałych procesów związanych z kierowaniem ludźmi. Natomiast źródła zaufania w największym stopniu rzutują na skłonność do dzielenia się wiedzą i wyznaczają obowiązujące w organizacji zasady etyczno-moralne. Warto zaznaczyć, że zaufanie może bazować na takich wartościach, jak np. poszanowanie dla prawdy, uczciwość, sprawiedliwość, ale może także opierać się na kalkulowaniu wzajemnych korzyści i realizacji partykularnych interesów. Wnikliwa obserwacja zachowań ludzkich poparta doświadczeniem i badaniami własnymi prowadzi do wniosków, że niestety w realiach organizacyjnych ta druga kategoria tzw. zaufania kalkulacyjnego występuje najczęściej (Walczak 2013: 188–191). Dominantą i spoiwem ukształtowanych relacji dla tak pojmowanego zaufania jest możliwość osiągnięcia ponadprzeciętnych korzyści materialnych, umacnianie wpływów i władzy, dzięki wykorzystywaniu zdobytych uprawnień decyzyjnych.

## **2. Poznawanie założeń kulturowych i ich wpływu na postawy ludzi**

Założenia kulturowe można najprościej zdefiniować jako zbiór określonych zasad i wartości postępowania, które są charakterystyczne dla danego modelu kultury organizacyjnej. Zasadniczy problem polega na tym, że w praktyce zarządzania bardzo często występuje rozbieżność pomiędzy wartościami deklarowanymi, które są zapisane w oficjalnych dokumentach (np. hasła zawarte w misji danej organizacji lub kodeksie etyki zawodowej), a tymi, które są przestrzegane w codziennej rzeczywistości. Oznacza to, że założenia kulturowe dzielą się na dwie grupy:

*Waldemar Walczak*

- wartości i wzorce zachowań, które są oficjalnie propagowane – są to tzw. założenia teoretyczne (pozostające w warstwie deklaratywnej),
- wartości i zasady wyznaczające wzorce postępowania mające swoje potwierdzenie w praktyce zarządzania.

Nie powinno budzić najmniejszej wątpliwości stwierdzenie, że poznanie tej pierwszej kategorii założeń jest bardzo łatwe i nie wymaga większego wysiłku badawczego (Aniszewska 2007: 8–10). O wiele trudniej natomiast jest zrozumieć prawdziwe założenia kulturowe, które tkwią głęboko w świadomości członków danej organizacji, gdyż to właśnie one mają decydujący wpływ na kształtowanie rzeczywistych postaw i zachowań organizacyjnych. Są one niejako ukryte i nie dostrzegalne na pierwszy rzut oka, a ich diagnoza wymaga wnikliwych obserwacji, szczególnych umiejętności analitycznych i kojarzenia wielu innych faktów, zdarzeń oraz procesów.

Uwaga badacza nie może się koncentrować wyłącznie na diagnozie samych zachowań ludzi lecz przede wszystkim musi się skupić na rozpoznaniu źródeł i przyczyn, które stanowią dla nich prawdziwe podłoże. Dociekania i peregrynacje badawcze należy rozpocząć od identyfikacji oraz rozpoznania źródeł władzy w danej organizacji, a także istotnych powiązań o charakterze biznesowym, personalnym oraz politycznym jakie występują w obszarze relacji z grupą najważniejszych interesariuszy zewnętrznych. Jest to niezwykle ważne, bowiem pominięcie tych uwarunkowań jest najczęściej popełnianym błędem, dzięki czemu widzi się jedynie wąski fragment badanej rzeczywistości, bez dostrzegania szerszej perspektywy i kontekstu znaczeniowego. Władza w każdej organizacji ma swoje specyficzne źródła oraz podłoże, a to, co jest dla niej najbardziej charakterystyczne często dla wielu niezorientowanych osób jest niezauważalne. Należy zgodzić się z opinią, że obraz rzeczywistości organizacyjnej jaki powstaje w naszym umyśle na skutek powierzchniowych analiz, może być niekiedy tylko iluzorycznym wyobrażeniem. Rozszyfrowanie prawdziwych źródeł i powiązań osób sprawujących władzę w danej organizacji wymaga myślenia lateralnego i sieciowego. Nie można zatem wyłącznie skupiać się na samej organizacji lecz trzeba poświęcić uwagę na zbadanie sieci powiązań występujących w jej otoczeniu.

Źródła władzy są ściśle powiązane a jednocześnie zależne m.in. od takich czynników jak: forma własności organizacji, organizacyjno-prawne podstawy i specyfika prowadzonej działalności. Zgodnie z wcześniejszymi rozważaniami źródłem władzy mogą być także powiązania z kluczowymi interesariuszami np. o charakterze towarzyskim z przedstawicielami ugrupowań politycznych aktualnie tworzących koalicję rządową lub mających swo-

ich reprezentantów w administracji samorządowej, a także relacje o charakterze biznesowym bądź rodzinnym z wpływowymi osobami, posiadającymi rozległe kontakty i układy, jak również majątek (zasoby finansowe). Te wszystkie elementy łącznie oddziałują na hierarchię ważnych dla kierownictwa wartości (tych pozostających w sferze deklaratywnej oraz przestrzeganych), a ponadto rzutują na wiarygodność, uczciwość, autorytet i wzorce zachowań. Pracownicy uczą się ich rozumienia przede wszystkim w wyniku własnych doświadczeń, bacznie przyglądając się innym członkom organizacji, słuchając przy okazji ich opinii, rad, podpowiedzi i wskazówek. W największym stopniu przekonują się o słuszności swojego sposobu myślenia i prawidłowego rozumowania, gdy sami zaczynają odczuwać i postrzegać, że deklarowane wartości organizacyjne biegunowo różnią się od tego, co ma przełożenie i bezpośrednie zastosowanie w praktyce zarządzania. W trakcie uroczystych oficjalnych spotkań, można usłyszeć mnóstwo publicznie głoszonych szczytnych haseł i deklaracji, a tymczasem wiele z nich to zwykła fikcja, a nawet wręcz rażące przekłamania. Aby się o tym przekonać wystarczy je zweryfikować z praktyką zarządzania.

Pozostaje niekwestionowane i bezsporne, że najlepszym sposobem poznania prawdy są własne doświadczenia empiryczne, jednakże można wówczas postawić badaczowi zarzut, że to są wyłącznie jego subiektywne odczucia, nie podzielane przez pozostałych członków organizacji, a zatem nie można na ich podstawie dokonywać nieuprawnionych uogólnień. Dlatego też niezbędne jest przekonanie innych ludzi, aby zechcieli w uczciwy sposób podzielić się swoimi refleksjami, spostrzeżeniami, opiniami, w celu uzyskania dodatkowego potwierdzenia, że zdiagnozowane zjawiska mają także swoje odzwierciedlenie w innych organizacjach. Takich badań nie da się przeprowadzić przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego, lecz potrzebne są wnikliwe obserwacje, otwarte i pogłębione wywiady. Jest przy tym ważne, aby umieć wyselekcjonować i dotrzeć do takich osób, które będą skłonne podzielić się swoją wiedzą, mając przy tym zapewnioną całkowitą gwarancję bezpieczeństwa, że nikt postronny się o tym nie dowie. Dużą rolę w tym procesie odgrywa zatem sam badacz, który musi być postrzegany jako osoba niezależna, nie powiązana żadnymi więziami funkcjonalnymi z władzami danej organizacji, do której można mieć zaufanie. Umiejętność uważnego wsłuchiwanie się w głos ludzi, szacunek dla nich samych i wykonywanej przez nich pracy oraz empatia i zrozumienie stanowią podstawę do zbudowania relacji umożliwiającej interaktywną wymianę myśli, opinii i poglądów. Bezpośredni osobisty kontakt zapewnia możliwość doprecyzowania istotnych



*Waldemar Walczak*

---

spraw, wspólne uczenie się i dokładniejsze poznawanie rzeczywistości. Przyjmując takie podejście do prowadzenia badań można odkryć i poznać to, co dla wielu innych badaczy jest zwykle nieosiągalne. W konsekwencji zastosowania takiej metodyki badawczej najczęściej okazuje się, że zdobyta wiedza, spostrzeżenia i wnioski znacząco (wręcz biegunowo) różnią się od dotychczas publikowanych i chętnie popularyzowanych wyników badań. Dlaczego tak się dzieje? – odpowiedź jest prosta. Poznaje się prawdę, która dla wielu osób jest niewygodna, a wręcz czasami nikomu niepotrzebna. Niestety, właśnie takie opinie można usłyszeć od osób, które są przeciwnikami dążenia do prawdy w nauce i podważania jedynie słusznych, utartych kanonów myślenia i rozumowania.

Deklarowane założenia kulturowe mają zadanie tworzyć wyidealizowany obraz funkcjonowania organizacji, a także służyć kreowaniu jej pozytywnego wizerunku w świadomości odbiorców. Dość często jest to jednakże wizerunek bardzo powierzchowny, a tym samym pozorny, gdyż nie pokrywa się on z rzeczywistymi procesami zachodzącymi w organizacji. Najważniejsze założenia kulturowe nie mają jawnego charakteru lecz tkwią głęboko w świadomości członków danej organizacji. Poznanie wartości, a także zasad wyznaczających wzorce faktycznie przyjmowanych postaw, umożliwi zrozumienie istoty mechanizmów wpływających na relacje międzyludzkie oraz zachowania organizacyjne. Te wartości mają szczególny wpływ na następujące procesy zachodzące w organizacji i obszary funkcjonalne:

- rozbudowywanie oraz umacnianie sieci powiązań i układów mających na celu zagwarantowanie czerpania wymiernych korzyści finansowych dla wąskiej grupy beneficjentów, kosztem pozostałych członków organizacji,
- zapewnienie ścieżek kariery i rozwoju zawodowego dla wybranych osób, z jednoczesnym blokowaniem pozostałych członków organizacji, którzy nie są popierani przez władze – marginalizowanie ludzi bez koneksji, układów,
- podział członków organizacji na dwie zasadnicze grupy: beneficjentów wykreowanych sieci układów, zależności i powiązań, tzw. grupy wzajemnej adoracji scalone dbaniem o realizację wspólnych interesów oraz grono osób wykluczonych i dyskryminowanych (zarówno w sposób jawny, jak również wyrafinowany, czyli mający stworzyć wrażenie, że są to działania dopuszczalne prawnie),
- występowanie dwóch odrębnych systemów zarządzania wiedzą w organizacji, w ramach których funkcjonuje obieg tzw. jawnych informacji o charakterze służbowym, a drugi – znacznie ważniejszy – dotyczy in-

formacji z zakresu załatwiania spraw i przygotowywania scenariuszy działań dla legitymizacji uprzednio nieformalnie podjętych decyzji odnośnie spraw finansowych i kadrowych w wąskim kręgu zaufanych osób,

- ukrywanie istotnych informacji przed pracownikami dotyczących realizacji partykularnych celów przez osoby posiadające stosowane uprawnienia decyzyjne w zakresie zajmowania się sprawami majątkowymi organizacji, bowiem mogły by one obnażyć prawdziwe intencje i zamierzenia mające związek z podejmowanymi arbitralnymi decyzjami.

Warto w tym miejscu dodać, że jest to wiedza, która niestety nie jest szeroko popularyzowana w aprecjonowanych najnowszych pozycjach literaturowych (Sikorski 2013; Sułkowski 2012) gdyż rzuca nowe światło, a przede wszystkim przelamuje utarte kanony myślenia i znacząco poszerza horyzonty analitycznego rozumowania. Nie jest to bowiem przedstawianie kultury organizacyjnej w ujęciu neoewolucyjnym ani jej interpretatywno-symboliczna wizja, lecz bardzo konkretnie zidentyfikowane i wskazane najważniejsze procesy, których pierwotne źródło znajduje swoje podłoże właśnie w założeniach kulturowych. Podejmując próbę adekwatnego określenia można użyć sformułowania, że zaprezentowane rozważania wpisują się w nurt bardzo potrzebnego paradygmatu dążenia do prawdy w nauce o zarządzaniu, powstałej na bazie krytycznej analizy realnych zjawisk i procesów występujących w praktyce. Jest on potrzebny głównie ze względu na to, że w istotny sposób przyczynia się do niwelowania luki, jaka występuje pomiędzy teoriami naukowymi a praktyką zarządzania.

Te wcześniej omówione procesy mają z kolei fundamentalny wpływ na następujące zachowania pracowników:

- identyfikowanie się z celami organizacji, stopień zaangażowania w pracę i lojalność wobec przełożonych oraz współpracowników,
- skłonność do podejmowania współpracy, chęć aktywnego współdziałania w zespołach zadaniowych,
- skłonność do dzielenia się wiedzą oraz posiadany doświadczeniem, aby umożliwić innym członkom organizacji uczenie się, rozwijanie potrzebnych umiejętności, doskonalenie kompetencji,
- budowanie relacji interpersonalnych opartych na otwartości, prawdzie, wzajemnym szacunku, chęci pomagania innym, a także docenianie pracy innych osób,
- milcząca akceptacja oznaczająca de facto poparcie (przyzwolenie) dla takich negatywnych wzorców postępowania jak: dyskryminacja określonej grupy osób i deprecjonowanie ich przydatności zawodowej, podwa-

*Waldemar Walczak*

---

zanie ich kompetencji i wiarygodności, zakłamanie, cynizm, obluda w relacjach,

- tworzenie swoistych klik, zajmujących się dbaniem o ochronę własnych interesów i zapewnianiem uprzywilejowanej pozycji dla wybrańców, co bezpośrednio przekłada się na możliwość osiągnięcia wymiernych korzyści finansowych i akceleracji kariery.

### **3. Modelowanie pozytywnej kultury organizacyjnej**

Należy podkreślić, że w zależności od tego, jakie wartości i wzorce zachowań dominują w organizacji i są przestrzegane w codziennej praktyce, założenia kulturowe mogą mieć zarówno pozytywny, jak również negatywny (wręcz destrukcyjny) wpływ na sprawność zarządzania organizacją oraz jej bieżącą działalność. Podejmując próbę przygotowania rekomendacji dla praktyki warto zwrócić szczególną uwagę na kilka istotnych kwestii, które są warte rozważenia w kontekście opracowania strategii zarządzania kapitałem ludzkim.

Chcąc stworzyć model kultury organizacyjnej, która będzie pozytywnie oddziaływała na relacje międzyludzkie, a w rezultacie będzie ukierunkowana na podwyższenie sprawności i efektywności zarządzania organizacją, można sformułować kilka najważniejszych zaleceń i odpowiedzi:

- założenia kulturowe muszą wskazywać, że ludzie stanowią cenny kapitał dla organizacji, a takie wartości jak: uczciwość, praworządność, sprawiedliwość (Bugdol 2014), poszanowanie dla pracowników są świadomie umacniane oraz przestrzegane przez menedżerów wszystkich szczebli w codziennej rzeczywistości<sup>1</sup>,
- należy bezwzględnie i stanowczo przeciwdziałać wszelkim przejawom dyskryminacji i nierównego traktowania pracowników, rozpoczynając od procesów rekrutacji i zatrudniania – to jest podstawowy warunek budowania prawidłowych relacji międzyludzkich,
- musi nastąpić zmiana myślenia menedżerów oraz przyjęcie postawy charakteryzującej się otwartością i zaufaniem do ludzi – zrozumieniem, ak-

---

<sup>1</sup> Fundamentalne znaczenie ma przestrzeganie tych wartości i zasad postępowania w codziennych kontaktach międzyludzkich. Bardzo cenione i pożądane wartości to także prawdomówność, szczerowość, odpowiedzialność, rzetelność oraz wzajemna życzliwość, które stanowią podstawę budowania relacji opartych na właściwie pojmowanym zaufaniu i poszanowaniu dla drugiego człowieka. Oznacza to m.in., że nowe osoby rozpoczynające pracę w danej organizacji mogą liczyć na życzliwą pomoc i wsparcie ze strony bardziej doświadczonych kolegów, a przede wszystkim ze strony przełożonych. Wypada niestety żałować, że w praktyce niewiele osób chce tak postępować.

---

ceptacją i poszanowaniem odmiennych tożsamości jednostek ludzkich, zróżnicowanych, indywidualnych potrzeb i oczekiwań członków danej organizacji,

- różnorodność pracowników musi stanowić cenną wartość dla organizacji, a stworzenie odpowiedniego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona sprawia, że ludzie identyfikują się z celami organizacji, przejawiają większe zaangażowanie w pracę, a także mają szansę w pełni wykorzystać swój potencjał intelektualny (Walczak 2011),
- cenna i pożądana staje się partycypacja, a także współdziałanie pracowników w procesach zarządzania – bardzo słuszny postulat Cz. Sikorskiego, że styl kierowania ludźmi powinien być oparty na demokratycznej koordynacji (Sikorski 2006) – środek ciężkości w sprawowaniu władzy powinien być przesunięty w kierunku przywództwa demokratycznego, zakładającego współuczestnictwo pracowników, gdzie liderem poszczególnej grupy projektowej staje się osoba, której autorytet jest budowany na bazie wiedzy, rzeczywistych umiejętności i kompetencji, oraz wartości etyczno-moralnych będących wyznacznikiem dla przyjmowanych postaw i standardów zachowań organizacyjnych,
- niezbędne jest rozwijanie świadomości i zaangażowania pracowników dzięki wyzwoleniu poczucia realnego wpływu na funkcjonowanie organizacji – pracownicy, którzy czują, że są traktowani z należnym szacunkiem i odpowiednio wynagradzani, a ich spostrzeżenia oraz opinie są faktycznie brane pod uwagę w procesach podejmowania ważnych decyzji, będą skłonni przejawiać większe zaangażowanie na rzecz dzielenia się wiedzą z innymi, a także chęć wykorzystywania swoich kompetencji dla skutecznej realizacji celów organizacji,
- potrzebne jest wzmacnianie więzi pracowników z organizacją poprzez stwarzanie realnych warunków do uczenia się i rozwijania swoich kompetencji, dzięki wypracowaniu odpowiednich systemów motywacyjnych i ścieżki kariery, co znacząco zwiększa satysfakcję, a także zadowolenie z wykonywanej pracy, jak również umożliwia realizację aspiracji zawodowych,
- konieczne jest wprowadzenie zasad otwartej, dwukierunkowej komunikacji zwrotnej pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami – pracownicy muszą być na bieżąco informowani o istotnych sprawach dotyczących funkcjonowania organizacji, jak i ich samych,

*Waldemar Walczak*

- ludzie muszą być odpowiednio wynagradzani za swoją ciężką pracę, adekwatnie do posiadanej wiedzy, umiejętności i kompetencji, a także przejawianego wysiłku oraz zaangażowania – znaczące, niczym nie uzasadnione różnice płacowe, wynikające wyłącznie z racji zajmowanego (otrzymanego) stanowiska (pełnionej funkcji), a nie z tytułu rzeczywistego wkładu pracy i zaangażowania, stanowią najważniejszy czynnik obniżający poziom motywacji.

Zaproponowane podejście stanowi w istocie odzwierciedlenie koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w oparciu o wspólnie podzielane wartości, wynikające z założeń kulturowych obowiązujących w organizacji. Głównym zadaniem menedżerów jest inspirowanie pracowników i dostarczanie im odpowiedniej motywacji do samodzielnego myślenia i działania. Efektywne zarządzanie ludźmi nie polega wyłącznie na egzekwowaniu i kontroli wykonania poleceń kierownika, nie sprowadza się tylko do dyscypliny i bezwarunkowego posłuszeństwa, ponieważ nie na tym polega prawdziwe zaangażowanie.

Posłuszeństwa nie można utożsamiać z zaangażowaniem, bowiem coraz częściej sprawność i efektywność pracy zespołowej, zależy od aktywnego uczestnictwa w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań, umiejętności krytycznego myślenia, dzielenia się wiedzą, opiniami, pomysłami oraz adaptacyjności do zmian. Jak podkreśla M. Juchnowicz, w koncepcji zarządzania przez zaangażowanie, to potencjał kapitału ludzkiego stanowi źródło kreowania wartości dla organizacji (Juchnowicz 2010: 45). W procesie budowania zaangażowania pracowników punktem wyjścia jest stworzenie deklaracji systemu wartości, które są ważne dla organizacji, jasne i zrozumiałe określenie oczekiwań pracodawcy względem pracowników, a także zrozumienie oczekiwań pracowników względem pracodawcy (McGee, Rennie 2012: 107–117). Trudno jednak zgodzić się z opinią, że znaczenie pieniędzy, jakie pracownicy dostają za pracę jest przeceniane (Kaye, Jordan-Evans 2012: 33), ponieważ jeśli za otrzymywane wynagrodzenie pracownik nie może zaspokoić potrzeb socjalno-bytowych na podstawowym poziomie, to nie można od niego wymagać ponadprzeciętnego zaangażowania. Oczywiście większość pracodawców nie podejmuje nawet wysiłku myślowego, aby zastanowić się, jak ma żyć osoba otrzymująca tak niskie wynagrodzenie, bo pracodawcy są głównie zainteresowani wyłącznie tym, jak można najtańszym kosztem skutecznie wykorzystać pracownika, a potem zastąpić go kimś nowym, kto będzie pracował za mniejsze wynagrodzenie. Takie standardy postępowania jednak nie dotyczą menedżerów, bo ich wynagrodzenia oczywiście są ustala-

ne według odmiennych kryteriów. Jest wiele przykładów np. spółek z udziałem kapitałowym Skarbu Państwa, samorządów, gdzie coroczne wielomilionowe straty, wcale nie są przeszkodą, aby ich prezesi otrzymywali nie tylko wysokie wynagrodzenia, ale również dodatkowe premie. Takie są niestety polskie realia, chociaż niewiele osób chce otwarcie się to tego przyznać, bo łatwiej jest głosić iluzoryczne slogany i hasła, że „ludzie są najcenniejszym kapitałem firmy”, które są następnie powtarzane na konferencjach naukowych bądź szkoleniach.

### **Podsumowanie**

Kultura organizacyjna w praktyce obejmuje swoim zakresem zestaw podstawowych wartości, przekonań, sposobów myślenia, wzorców zachowań i przyjmowanych postaw, który pomaga zrozumieć za czym opowiadają się władze organizacji, na czym polega strategia zarządzania kapitałem ludzkim, w jaki sposób zachowują się ludzie i co uważają za ważne. Zaprezentowane rozważania dotyczące istoty i wpływu założeń kulturowych na postawy i wzorce zachowań pracowników są w głównej mierze oparte na doświadczeniach autora oraz wnikliwej obserwacji zjawisk oraz procesów zachodzących w praktyce zarządzania, popartych wynikami własnych badań naukowych.

Przedstawiony model wzajemnych zależności i oddziaływania składników kultury organizacyjnej różni się od popularyzowanych w literaturze przedmiotu utartych kanonów myślenia i postrzegania określonych zagadnień, a tym samym może stanowić inspirację dla innych badaczy, a także punkt wyjścia dla bardziej pogłębionych peregrynacji w ramach wyodrębnionych cząstkowych problemów. Można sądzić, że przybliży on do właściwego zrozumienia kluczowej roli założeń kulturowych jako fundamentu dla ukształtowania pozostałych elementów składowych tworzących wielowymiarową kulturę organizacji. Jest ona przedstawiana jako wynik i pochodna interakcji pomiędzy jej poszczególnymi składnikami tworzącymi złożoną całość, dzięki czemu łatwiej jest poznać i wyjaśnić znaczenie kultury organizacyjnej w procesach zarządzania kapitałem ludzkim.

**Bibliografia:**

1. Aniszewska G., 2007, *Profil kultury organizacyjnej jako metoda diagnozy*, „Przegląd Organizacji” nr 4.
2. Bugdol M., 2014, *Znaczenie sprawiedliwości w zarządzaniu ludźmi. Dlaczego warto być sprawiedliwym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
3. Juchnowicz M., 2010, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
4. Kaye B., Jordan-Evans S., 2012, *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
5. Kostera M., 1996, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
6. McGee R., Rennie A., 2012, *Budowanie zaangażowania pracowników. Zestaw narzędzi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
7. Oleksiuk A., 2007, *Problemy organizacji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.
8. Sikorski Cz., 2013, *Źródła i formy zachowań organizacyjnych. Obrazki z dzieciństwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
9. Sikorski Cz., 2006, *Organizacje bez wodzów – od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
10. Sułkowski Ł., 2012, *Kulturowe procesy zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
11. Sułkowski Ł., 2008, *Czy warto się zajmować kulturą organizacyjną*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 6.
12. Walczak W., 2013, *Pułapki zaufania – motywy podejmowania decyzji kadrowych w organizacji*, „Organizacja i Zarządzenie” nr 51, Politechnika Łódzka, Łódź.
13. Walczak W., 2012, *Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność do dzielenia się wiedzą*, „E-mentor” nr 1.
14. Walczak W., 2011, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor” nr 3.
15. Walczak W., 2010a, *Nauka o organizacji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Warszawska Szkoła Zarządzania, Warszawa.

16. Walczak W., 2010b, *Oddziaływanie uwarunkowań kulturowych na postawy i zachowania organizacyjne pracowników* [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Zarządzanie międzykulturowe w teorii i praktyce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” tom XI, zeszyt 3, Łódź.
17. Walczak W., 2009, *Kultura organizacyjna jako czynnik wspierający rozwijanie wiedzy i doskonalenie kompetencji pracowników*, „Współczesna Ekonomia” nr 3.

### **The Impact of Cultural Assumptions on Shaping the Attitudes and Behaviors of People in Organization**

#### **Summary**

The organizational culture is one of important element affecting the commitment and level of motivation of persons employed in the organization. Undoubtedly, the commitment of employees is a consequence of the synergetic influence of many factors which are projecting on people's attitudes and patterns of behaviours. The article presents deliberations moving closer view to the explanation and thorough discussion of key role which cultural assumptions are playing in processes of shaping *behaviour* and *attitudes of people in organization*. Analysing identified problem the Author paid special attention on stressing the range of relations appearing between isolated factors in order to accurately reflect the multilevel recognition, as well as the complexity of issues having their confirmation in practice of management. As a result of systematically observation, professional experiences and conducted own researches, were identified groups of most important organizational processes and actions which differ from theories propagated in the literature.

**Key words:** organizational culture, basic cultural assumptions, commitment of employees, attitudes and patterns of behaviours.