Chorzowskie Studia Polityczne
Nr 6 rok 2013

Kinga Hoffmann

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
e-mail: kinga.hoffmann@ue.katowice.pl
tel. +48 508 171 968

Kształtowanie kultury pracy w organizacji wyzwaniem dla współczesnych menedżerów

Streszczenie. Menedżerowie, którzy stanowią specyficzną grupę pracowników, są współcześnie postawieni przed ważnym wyzwaniem, jakim jest kształtowanie właściwej kultury pracy. Jest to stosunkowo nowy sposób ujmowania zagadnień, które do tej pory najczęściej traktowano jako obszar związany jedynie z organizacją pracy. Sięgnięcie do sfery kultury organizacyjnej i jej pogłębiona analiza w kontekście procesów pracy może prowadzić do interesujących wniosków. W artykule zwrócono uwagę, iż zagadnienie kultury pracy w zarządzaniu jest bardzo ważnym obszarem. Celem autorki jest przedstawienie charakterystyki tego zjawiska oraz zaproszenie do refleksji nad nim w kontekście ról, jakie współcześnie realizują menedżerowie.

Słowa kluczowe: menedżer, kultura pracy, kultura organizacyjna, współczesne zarządzanie

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie jednego z wyzwań stojących przed współczesnymi menedżerami, jakim jest kształtowanie kultury pracy w organizacji. O tym, że zagadnienie kultury w zarządzaniu jest bardzo ważnym obszarem, pisze wielu autorów, którzy w swoich pracach podejmują tę problematykę. Dość popularne i prawdziwe przekonanie, że organizacja traci swoich pracowników przede wszystkim ze względu na nieprawidłowe relacje międzyludzkie, nakazuje odnieść się do wymiaru społeczno-kulturowego w zarządzaniu, w ramach którego zagadnienie kultury pracy jest ważną jego częścią.

Niewątpliwie, współcześnie kultura stała się najbardziej dynamicznym czynnikiem naszej cywilizacji i zyskała społeczną legitymizację[1]. Dziś trudno zanegować opinię, że różnice w poszczególnych modelach gospodarki rynkowej są kształtowane w obecności odmiennych uwarunkowań społeczno-kulturowych[2]. Istnieje pewna zależność między kulturą danej społeczności a rozwojem gospodarczym. Wiele teorii objaśnia bowiem zagadnienie rozwoju gospodarczego, a paradygmat kulturowy niejako zapełnia pewną lukę w tym obszarze. Michael E. Porter wskazuje wręcz na istnienie kultury ekonomicznej, która obejmuje całokształt przekonań, postaw i wartości mających wpływ na aktywność gospodarczą[3].

1. Kultura pracy jako szczególny element kultury organizacyjnej

Wyjaśnienie pojęcia „kultury pracy" wymaga w pierwszej kolejności odniesienia się do terminu „kultura".

W literaturze zagranicznej ujmuje się kulturę najczęściej w kategoriach wytworów umysłu, zwyczajów, umiejętności czy sztuki właściwych określonej społeczności ludzi w określonym czasie. W środowisku międzynarodowym przyjęło się mówić, że dobrzy menedżerowie już dawno mają świadomość, że tak jak każde społeczeństwo, każda organizacja ma swoją odrębną kulturę (kulturę organizacyjną). Antropolodzy są obecnie bardzo zainteresowani tą problematyką, co potwierdza, że kultura organizacyjna odgrywa ważną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Wielu badaczy odnajduje powiązanie pomiędzy kulturą organizacyjną a osiąganymi przez firmę wynikami. Można spotkać pogląd, że zyskowność to cel każdej organizacji, a jednym z najlepszych obszarów, od którego należy rozpocząć usprawnienia, jest badanie organizacyjnej kultury pracy. Uważa się, że najsilniejszym jej komponentem są wartości i postawy pracowników, ponieważ to właśnie ludzie tworzą każdą kulturę[4].

Jan Szczepański, jeden z czołowych polskich socjologów, określa kulturę jako ogół wytworów działalności ludzkiej materialnych i niematerialnych, wartości i uznawanych sposobów postępowania, zobiektywizowanych i przyjętych w do-

---

[1] D. Bell, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1994.

[2] U. Swadźba, *Społeczno-kulturowe uwarunkowania różnych modeli gospodarki rynkowej*, w: *Społeczno-kulturowe uwarunkowania systemów gospodarczych*, red. S. Swadźba, I. Ostoj, „Studia Ekonomiczne" nr 69, Wyd. UE, Katowice 2011, s. 146-147.

[3] M.E. Porter, *Postawy, wartości i przekonania a makroekonomia dobrobytu*, w: B. Fryzel, *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wyd. UJ, Kraków 2005, s. 103.

[4] I.Y. Abu-Jarad, N. Yusof, D. Nikbin, *A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance*, „International Journal of Business and Social Science" 1, 3 (Dec 2010).

wolnych zbiorowościach, przekazywanych innym zbiorowościom i następnym pokoleniom. Stefan Czarnowski pojmuje kulturę jako dobro zbiorowe i zbiorowy dorobek, owoc twórczego i przetwórczego wysiłku niezliczonych pokoleń[5].

Na podstawie tej definicji można powiedzieć, że kultura pracy to ogół wytworów pracy ludzkiej: materialnych, niematerialnych, wartości i sposobów postępowania w pracy, obiektywnych i przyjętych w jej środowisku, przekazywanych innym ludziom w środowisku pracy i następnym pokoleniom. Popularne też jest stwierdzenie, iż kultura pracy określa wykonywaną pracę, sposoby jej realizacji, zachowania pracownicze, sposoby wykorzystania potencjału kierowników i podwładnych, strukturę działań w procesie pracy, skuteczność wykorzystania maszyn, urządzeń, środków finansowych, sprawność, celowość działań i ich racjonalności, warunki pracy[6].

W najszerszym znaczeniu kultura pracy powinna być rozpatrywana w kilku aspektach – technicznym, organizacyjnym, współżycia ludzi w procesie pracy, miejsca pracy i bhp oraz wypoczynku po pracy. I tak:

1. Kultura techniczna obejmuje wytwory pracy ludzkiej, narzędzia, maszyny ułatwiające pracę, sposoby wytwarzania (technologię), a więc zarówno wytwory materialne, jak i wytwory myśli ludzkiej. Jest determinowana potrzebami ludzkimi, doświadczeniem oraz stanem wiedzy. Towarzyszy człowiekowi od momentu, kiedy zaczął tworzyć wynalazki i jest znacznikiem rozwoju ludzkości.
2. Kultura organizacyjna obejmuje całokształt spraw związanych z formalną organizacją zakładu pracy. Składa się na nią zarówno struktura organizacyjna danego podmiotu, jak i zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności poszczególnych komórek oraz całokształt przepisów prawnych określających tok postępowania w procesie pracy (statut przedsiębiorstwa, regulamin pracy, przepisy porządkowe, płacowe itp.).
3. Kultura kierowania rozumiana najczęściej jako styl kierowania zespołami pracowniczymi, czyli sposób podejmowania decyzji, oceny wyników pracy oraz zachowań i postaw podwładnych, stosowanie bodźców materialnych oraz udzielanie kar i wyróżnień, organizowanie obiegu informacji, dopuszczanie podwładnych do współdziałania oraz dopuszczanie krytyki i sposób reagowania na nią. Nie jest cechą wrodzoną, ale sztuką, której można się nauczyć przez podnoszenie własnych kwalifikacji. Brak wiedzy w tym zakresie, lekceważenie potrzeby rozumienia i doskonalenia kultury kierowania prowadzą w efekcie do marnotrawstwa bazy technicznej i organizacyjnej oraz deformacji postaw i zachowań załogi[7].

---

[5] S. Czarnowski, *Kultura*, w: *Dzieła I*, PWN, Warszawa 1956, s. 13-20.

[6] S. Kowalewska, *Kształtowanie postaw zawodowych jako zagadnienie kultury pracy*, w: *Kultura pracy menedżera*, red. S. Milczarek, Wyd. Placet, Warszawa 2010, s. 34.

[7] T. Sieczyński, *Kultura pracy a kultura osobista pracowników*, w: *Kultura w środowisku pracy*, red. J. Sztumski, IW CRZZ, Warszawa 1979, s. 107-108.

4. Kultura miejsca pracy oraz bhp wiąże się nie tylko z formalnym stosunkiem do przepisów w tym zakresie, ale przede wszystkim z właściwym nastawieniem wobec zagrożeń występujących podczas pracy, rozumieniem i przeciwdziałaniem zagrożeniom, a także wszystkim sprawom związanym z estetyką miejsca pracy. Kultura bhp nie dotyczy wyłącznie pracowników, ale też osób organizujących i mających wpływ na kształtowanie procesów pracy, czyli personelu kierowniczego, dozoru średniego oraz pracowników komórek technicznych i administracyjnych, obsługujących stanowiska pracy, a także współdecydujących i współodpowiedzialnych przedstawicieli załogi pracowniczej. Poziom kultury miejsca pracy zależy od wyposażenia stanowiska oraz nastawienia i świadomości ludzi uczestniczących w procesie pracy[8].

   Bliskie temu ujęciu jest pojmowanie kultury pracy prezentowane przez autorów Ireneusza Ignatowicza, Antoniego Mączaka, Benedykta Zientarę i Janusza Żarnowskiego. Według nich kultura pracy to sposób (sposoby) pracy zgodne z panującym układem wartości i norm, a współcześnie jest to taka organizacja i sposób pracy, który minimalizuje zagrożenie życia i zdrowia człowieka pracującego i ochrania środowisko naturalne człowieka[9].
5. Kultura estetyki miejsca pracy powinna być organizowana przez samych użytkowników i stanowić wyraz ich potrzeb. Miła estetyka wnętrz sprawia, że przyjemniej się pracuje, co jest automatycznym bodźcem do osiągania wyższej jakości wykonywanych zadań[10].
6. Kultura wypoczynku po pracy dotyczy sposobów wykorzystania wolnego czasu po zakończeniu dnia roboczego. Służy on regeneracji utraconych sił, a także rozwojowi jednostki. Jak pokazuje praktyka, stopień, zakres i formy wypoczynku uzależnione są od płci, wykształcenia, stanu rodzinnego, miejsca zamieszkania itp., a także od potrzeb i zainteresowań kulturalnych człowieka[11].

Kultura pracy określa jakość procesu pracy. Przebiega on według utrwalonych, akceptowanych schematów, algorytmów, zmian wynikających z przyrostu wiedzy, rozwoju technicznego, konfiguracji otoczenia. Może być także opisana przy uwzględnieniu kryteriów podziału pracy[12] i relatywizmu kulturowego[13]. Większość badaczy stoi bowiem na stanowisku, że żadna kultura nie dyspo-

[8] Ibidem, s. 108-109.

[9] I. Ihnatowicz, A. Mączak, B. Zientara, J. Żarnowski, *Społeczeństwo polskie od X do XX wieku*, Książka i Wiedza, Warszawa 2005 za: M. Czapka, *Kształtowanie kultury pracy dla potrzeb bezpieczeństwa i higieny pracy*, w: *Praca człowieka w XXI wieku. Konteksty – wyzwania – zagrożenia*, red. R. Gerlach, Wyd. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2008, s. 194.

[10] T. Sieczyński, op. cit., s. 110.

[11] Ibidem, s. 110-111.

[12] P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, WN PWN, Warszawa 2008.

[13] B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003.

nuje kryterium absolutnym, które pozwalałoby jej na przyznawanie wyższości lub niższości wytworom innej kultury. Podejście to określane mianem relatywizmu kulturowego nakazuje zatem, aby powstrzymać się od pochopnych ocen w kontaktach z innymi grupami lub społeczeństwami[14]. Wynika z tego, że różnorodność praktyk kulturowych wśród społeczeństw, środowisk społecznych, zawodowych pozwala stwierdzić, że nie ma „najlepszego wzorca kulturowego". Ponadto, biorąc pod uwagę etymologię słowa kultura, należy dodać, że kultura pracy wiąże się również z pielęgnowaniem, utrzymywaniem, rozwijaniem tego, co cenią sobie pracownicy; co jest dla nich wartościowe; to, co sprawia im zadowolenie, radość; co sprzyja rozwojowi osobowości, poszerza horyzonty myślowe[15].

Podsumowując rozważania na temat pojęcia kultury pracy, należy dodać, że tak jak wszystkie kultury nie jest ona stała i ulega zmianom w czasie. W warunkach polskich na przestrzeni lat, począwszy od roku 1914, doszło do następujących zmian w jej obszarze:

1. W okresie dwudziestolecia międzywojennego obserwować można związek między zmianami kultury pracy a zmianami technicznymi i produkcyjnymi. Wykształciły się wówczas nowe kadry robotników wykwalifikowanych i inteligencji technicznej. Nastąpił też wzrost w zakresie ich przygotowania zawodowego.
2. Po II wojnie światowej w Polsce poziom kultury pracy był bardzo niski w porównaniu z tym, jak funkcjonowały inne społeczeństwa. W kolejnych latach uwarunkowania wynikające z obowiązującego ustroju gospodarczego również nie sprzyjały wzrostowi poziomu kultury pracy.
3. W okresie transformacji ustrojowej (po 1989 r.) zaszło wiele przemian politycznych, społecznych i gospodarczych, które wywarły duży wpływ na zmiany w obszarze pracy; zasady gospodarki rynkowej wymusiły kierowanie się zasadami konkurencyjności i efektywności. Polskie społeczeństwo doświadczyło dotkliwego problemu bezrobocia, ale też miał miejsce wzrost znaczenia wykształcenia, przedsiębiorczości i kreatywności ludzi. Nowa kultura pracy powstała w wyniku zderzenia się dwóch całkiem różnych ustrojów gospodarczych (socjalistyczny i rynkowy).
4. Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej (od 2004 r.) pomimo dużych inwestycji z zagranicy, w kraju zaczęło brakować rąk do pracy. Było to spowodowane m.in. masowymi migracjami zarobkowymi Polaków, którzy za granicą byli za swoją pracę nie tylko lepiej wynagradzani, ale też chwaleni (Polacy jako naród o wysokiej kulturze pracy)[16].

---

[14] B. Fryzel, *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wyd. UJ, Kraków 2005, s. 105.
[15] *Kultura pracy menedżera*, s. 39, 41.
[16] M. Czapka, op. cit., s. 194-195.

2. Wysoka i niska kultura pracy

Zróżnicowanie poziomów kultury można rozciągać od kultury „wyższej" ku „niższej". Aby uniknąć dychotomii w ramach tego kryterium, niektórzy autorzy zajmujący się tą problematyką proponują stosowanie hierarchii trójczłonowej. Na przykład Clement Greenberg (1957) zaproponował podział kultury na: awangardę, kicz oraz akademizm. Z kolei Arnold Hausner (1970) wyróżnił kulturę elitarną, ludową i popularną. Edward Shils (1957) stoi na stanowisku, że należy stosować określenia kultura „wyższa", „pospolita" oraz „brutalna". Są też autorzy, którzy stosują bardziej rozbudowaną typologię, np. A. Kłoskowska (1972), która wskazuje na kulturę elitarną, klasyczną, popularną i elementarną czy Herbert J. Gans (1974) – pięć warstw od kultury „niby ludowej" do „wysokiej"[17].

Rozróżnienie na kulturę „wysoką" i „niską" ma charakter raczej uproszczony i nie powinno uprawniać do oceny w kategoriach „lepsza" – „gorsza" czy „trudna" – „łatwa". Zazwyczaj jednak tak się dzieje, że kultura „wysoka" jest uznawana, adorowana, a „niska" – pogardzana i obdarzana niechęcią. Hierarchizacja poziomów kultury odbywa się zawsze przy uwzględnieniu kryteriów wewnętrznych (formalne i treściowe cechy wytworów kultury) i zewnętrznych (kontekst społeczny, odbiorcy itd.), których nie sposób rozdzielić. Lista tych kryteriów ma charakter zbiorczy i obejmuje m.in.:

- cechy formalne wytworu kultury (budowa, kompozycja, wartości estetyczne),
- treść wytworu (tematyka, przesłanie),
- cechy moralne wytworu (pożyteczność, dobro, niezbędność),
- wpływ na osobowość odbiorcy,
- stopień skonwencjonalizowania (od rzemiosła do „czystej" twórczości),
- stopień skanonizowania (od klasyki po nowe ambitne wytwory),
- postawy twórcy/nadawcy,
- prestiż twórcy/nadawcy,
- prestiż „pośredników" (krytyków, komentatorów, liderów opinii itp.),
- cechy odbioru (trudność lub łatwość interpretacji, głębia czy powierzchowność oddziaływania itd.),
- liczbę odbiorców,
- prestiż odbiorcy i użytkownika przynależących do określonej klasy czy warstwy społecznej[18].

Podział na kulturę „wyższą" i „niższą" wynika też z kryteriów społecznych, tj. jego podziału na warstwy czy klasy określane tym samym mianem. Innym ważnym kryterium jest wydatek energii, wiedzy itp. przez jednostkę dla zrozumienia

[17] M. Golka, *Socjologia kultury*, WN Scholar, Warszawa 2007, s. 203-204.
[18] Ibidem, s. 204-205.

czy przyjęcia danego wytworu kultury. Jakiekolwiek by jeszcze kryteria wymienić, należy wyraźnie zaznaczyć, że wszystko w tej materii ma charakter bardzo względny i zależy od wielu uwarunkowań w otoczeniu danego społeczeństwa[19].

Podsumowując rozważania w tej części rozdziału, można postawić tezę, iż podział kultury na „niską" i „wysoką" można odnieść do pojęcia kultury pracy. Aby doprecyzować to rozróżnienie, można się posłużyć zestawem atrybutów kultury pracy w wymiarze „niskiej – wysokiej". Jedna z koncepcji diagnozy kultury opiera się na założeniu, że praca i uwarunkowanie jej wykonywania wraz z rezultatami wiąże się z oczekiwaniami i życzeniami uczestników pracy – przełożonych w stosunku do podwładnych i podwładnych w stosunku do przełożonych. Uzyskana ocena jako wynik porównania aktualnego stanu z oczekiwanym wyraża poziom kultury pracy. Im wyższe wskaźniki cząstkowe, tym wyższy poziom tej kultury i odwrotnie[20]. Innym przydatnym podejściem jest koncepcja cech kultury wymienionych przez Mariana Golkę. Na potrzeby niniejszego opracowania dokonano ich przeglądu oraz wybrano te, które będą możliwe do zinterpretowania w odniesieniu do kultury pracy (tab. 1).

Tabela 1. Cechy kultury pracy

Cechy	Niska kultura pracy	Wysoka kultura pracy
Cechy formalne pracy (forma zatrudnienia, firma, stanowisko itp.).	Forma zatrudnienia o małej stabilności, niedająca pracownikowi poczucia bezpieczeństwa.	Szerokie korzystanie z różnych sposobów organizacji zatrudnienia.
Prestiż, jaki daje praca wykonawcy i odbiorcy.	Mało prestiżowa.	Wysoce prestiżowa.
Stopień skonwencjonalizowania.	Rzemiosło.	„Czysta" twórczość.
Treść pracy (zadania, obowiązki).	Rutynowa, powtarzalna, proste czynności.	Ciekawe, interesujące zadania i obowiązki, które przyczyniają się do rozwoju jednostki.
Siła wpływu na odbiorcę.	Niska.	Wysoka.
Moralne cechy pracy.	Praca pojmowana przede wszystkim w kategoriach instrumentalnych oraz punitywnych.	Praca jest celem samym w sobie; wartość pracy nie konkuruje z wartością rodziny.
Możliwość wpływu na osobowość odbiorcy.	Niska.	Wysoka.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Golka, *Socjologia kultury*, WN Scholar, Warszawa 2007.

Zestawienie zawarte w tabeli 1 można uznać za zbiór wskaźników, które umożliwiają zdiagnozowanie i opisanie kultury pracy danej społeczności.

[19] Ibidem, s. 206.

[20] *Kultura pracy menedżera*, s. 34.

3. Kształtowanie kultury pracy w organizacji jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów

Zagadnienie oceny kultury pracy w kategoriach „wysoka – niska" jest istotnym kryterium dla współczesnych ludzi realizujących w organizacji funkcje zarządzania. Menedżerowie, którzy stanowią specyficzną grupę pracowników, są współcześnie nie tylko zobligowani, ale też w pewien sposób wezwani do tego, by kształtować właściwą kulturę pracy.

Bez względu na przyjętą definicję kultury pracy, można powiedzieć, że każdy menedżer powinien dążyć do podnoszenia jej poziomu w organizacji. Dotyczy to zarządzających na każdym szczeblu zarządzania, choć jak wiadomo repertuar metod i narzędzi działania może być różny.

Wysoka kultura pracy, jak już wspomniano, charakteryzuje się stosowaniem różnorodnych form organizacji zatrudnienia, prestiżem i twórczością wykonywanych zadań, rozwojowością, silnym oddziaływaniem na jej odbiorcę oraz wartościowaniem pracy w kategoriach autotelicznych. Niewątpliwie taki poziom kultury pracy w odniesieniu do niejednej organizacji jawi się jako ideał, do którego należy dążyć, a dominującą rolę w tym procesie odgrywają realizatorzy poszczególnych funkcji zarządzania, czyli menedżerowie.

Wielu autorów bada i opisuje współczesnych menedżerów. Olga Rzycka podkreśla, że są to osoby, które mają globalne spojrzenie na otaczającą rzeczywistość, swobodnie poruszają się w systemach informacyjnych, używają technologii i potrafią zarządzać różnorodnością. Oprócz tego są wizjonerami, przywódcami i mistrzami w zakresie motywowania i pracy zespołowej. Współcześni menedżerowie próbują nadać sens światu, który jest trudny do zrozumienia. Podejmowanie przez nich decyzji w obliczu skomplikowanych problemów jest prawdziwym wyzwaniem, zwłaszcza że zarządzający próbują przewidzieć wszystkie konsekwencje. Działając w warunkach niepełnych informacji, menedżerowie chcą mimo wszystko mieć kontrolę nad otaczającym światem i są świadomi, że powinni to robić. W zmieniającej się stale rzeczywistości jedynym względnie trwałym elementem są potrzeby, żeby nadawać znaczenie, sens światu, przynależeć, nawiązywać relacje, być kompetentnym, mieć kontrolę, szukać spójności oraz przyjemności. Od każdego menedżera wymaga się, aby robił coraz więcej za pomocą coraz mniejszej liczby osób, w takim samym czasie jak do tej pory. Każdy też musi się komunikować, zbierać, gromadzić informacje, zarządzać procesami organizacyjnymi i sprawnie korzystać z nowych technologii. W obliczu tych oczekiwań rodzi się pytanie o sposoby działania, które, można powiedzieć, stanowią istotną składową kultury pracy w organizacji[21].

[21] O. Rzycka, *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010, s. 28-29.

Małgorzata Adamska-Chudzińska w swojej pracy poświęconej sprawności zawodowej pracowników analizuje aksjologiczne postawy menedżerów i dochodzi do wniosku, że mają one duże znaczenie w rozważaniach na temat prospołecznego zaangażowania organizacji. Menedżerowie są grupą społeczną w organizacji, od której oczekuje się postępowania zgodnego z nadrzędnymi wartościami społecznymi oraz systemem norm etycznych[22].

Jak słusznie zauważa Izabela Bednarska-Wnuk, pojęcie roli menedżera oraz jego charakterystyka zajmują kluczową pozycję w pracach naukowych na temat zachowań organizacyjnych. Najczęściej rozważa się te treści w kontekście wymagań i oczekiwań w procesie realizacji funkcji kierowniczej. Ta z kolei opisywana jest najczęściej przez pryzmat funkcji lub cech osób, które mogą tę rolę odgrywać lub to robią[23].

Rosnące zainteresowanie rolą kierowników w organizacji spowodowało pojawienie się nowych zagadnień organizacyjnych, takich jak nowe pod względem technologicznym sposoby pracy, stosowanie nowych narzędzi, konieczność grupowania pracowników w zwiększających swoje rozmiary organizacjach[24]. Innymi czynnikami wskazywanymi jako sprawcze w zakresie większego zainteresowania rolą menedżerów były: szybsze tempo pracy, wzrost wydajności i produktywności oraz intensywny rozwój industrializacji[25].

Można powiedzieć, że przyczyny wzrostu roli menedżerów w funkcjonowaniu organizacji przypisywane są zmianom w zakresie kultury pracy. Śledząc zmiany w obszarze działania organizacji, jakie nastąpiły pod koniec XX w. oraz powodujące je: globalizację, integrację europejską, wzrost konsumpcji oraz wzrost znaczenia wiedzy i informacji, można wskazać cechy charakterystyczne dla nowej kultury pracy. Należą do nich m.in.:

- oczekiwanie od pracowników większej samodzielności i odpowiedzialności za realizację zadań w organizacjach,
- wzrost demokratyzacji relacji na linii przełożony – podwładny wskutek wzrostu poziomu wykształcenia i przygotowania zawodowego pracowników,
- dzielenie się władzą z pracownikami poprzez delegowanie odpowiedzialności, zachęcanie do autonomicznego działania,
- wiara w to, że pracownicy potrafią zarządzać własną pracą,
- wzrost zaufania w relacjach międzyludzkich w organizacji,

---

[22] M. Adamska-Chudzińska, *Uwarunkowania sprawności zawodowej człowieka w organizacji. Aspekt prospołeczny*, Wyd. UE, Kraków 2012, s. 170.

[23] *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, red. K. Januszkiewicz, Wyd. UŁ, Łódź 2012, s. 116.

[24] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976, s. 54-55, za: *Zachowania ludzi w organizacji*..., s. 117.

[25] Ibidem.

– koncentracja menedżerów na poszukiwaniu szans, innowacjach, tworzeniu odpowiednich warunków funkcjonowania organizacji (zwiększanie elastyczności zasobów, budowa i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, zapewnienie właściwego środowiska pracy oraz dostrzeganie szans w zmieniającym się otoczeniu)[26].

Andrzej K. Koźmiński zwraca uwagę, iż wobec faktu pojawienia się cywilizacji opartej na wiedzy, proces pracy oraz jego znaczenie dla ludzi uległy przemianie, którą określa mianem zasadniczej i dramatycznej. Stanowi to źródło trudnych wyzwań, przed jakimi stają współcześni menedżerowie[27].

Zmienność uwarunkowań wpływająca na pracę sprawia, że zyskuje ona nowe cechy, jakimi są:

– zmienność i nieokreśloność zadań,
– przejście od specjalizacji do szeroko sformułowanego profilu, np. stanowiska,
– ciągła zmienność,
– płaskie, pulsujące struktury, awanse poziome,
– specyficzna mentalność menedżerów, którzy są „najmitami" (ruchliwi, samozatrudnieni),
– akumulacja kapitału intelektualnego,
– orientacja na procesy i czas reakcji,
– improwizacja[28].

Nie da się nie zauważyć, że wymienione charakterystyki czynią pracę „zasobem" trudnym do zarządzania. Niemniej jednak współcześni menedżerowie podejmują to wyzwanie, licząc się z ryzykiem niepowodzenia. Aby lepiej radzić sobie w tej roli, powinni dążyć do tego, by stać się menedżerami jutra, od których oczekuje się, że będą:

– artystami,
– wyposażeni w kwalifikacje systemowe,
– obdarzeni umiejętnościami twórczymi,
– przedsiębiorcami,
– motywowani przez chęć odniesienia sukcesu, którego kluczowymi czynnikami są kreatywność i zarządzanie wiedzą,
– społecznie odpowiedzialni[29].

Kolejną ważną kwestią, jaką należy rozważyć w odniesieniu do kształtowania kultury pracy menedżerów, jest istnienie organizacji wielokulturowych. Ich funkcjonowanie bowiem niesie z sobą dodatkowe zadanie polegające na tym, że kultura pracy kształtowana przez menedżerów zarządzających tymi podmiotami

[26] Ibidem, s. 122-123.
[27] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, WN PWN, Warszawa 2008, s. 73.
[28] Ibidem, s. 74.
[29] Ibidem, s. 84.

nie może być jednolita, lecz musi nosić znamiona różnorodności wynikającej z umiejętnego połączenia jej elementów składowych.

Wielokulturowość, jak wskazuje Andrzej K. Koźmiński, jest cechą stopniowalną, przejawiającą się funkcjonowaniem wielu kultur w ramach kultury danej organizacji. W świecie międzynarodowych korporacji, które powstały w wyniku przejęć, połączeń, zakupów i sojuszy mamy do czynienia z wysokim poziomem wielokulturowości. W opozycji do niego istnieją też organizacje monokulturowe, chociaż współcześnie coraz trudniej to sobie wyobrazić, bo są one charakterystyczne dla tradycyjnych, mało ruchliwych społeczności, a takich jest coraz mniej. Popularne w zakresie zarządzania międzykulturowego modele (strategie) mogą zostać odniesione do pojęcia kultury pracy. Są to: dominacja kulturowa, współistnienie kulturowe oraz współpraca kulturowa. Stanowią one istotne wskazówki dla zarządzających i mogą być wykorzystane w każdej organizacji, w której funkcjonuje więcej niż jedna kultura. Zaleca się przy tym kierowanie następującymi zasadami:

- refleksyjnością,
- empatią,
- uznaniem różnorodności,
- wspólnotą,
- kompromisem,
- stałą adaptacją,
- szybkością działania[30].

Zakończenie

Kształtowanie kultury pracy w organizacji ze względu na liczne wyzwania, przed jakimi stoją współcześni menedżerowie, jest interesującym i stosunkowo nowym sposobem ujmowania zagadnień, które do tej pory najczęściej traktowano jako obszar związany jedynie z organizacją pracy. Sięgnięcie do sfery kultury organizacyjnej i jej pogłębiona analiza w kontekście procesów pracy może prowadzić do interesujących wniosków. Wskazówki formułowane przez różnych autorów dla menedżerów w literaturze przedmiotu są bardzo trafne i aktualne, ale podobnie, jak i w tym krótkim opracowaniu, brakuje im precyzji. Niestety niepewność i nieprzewidywalność zmian w otoczeniu sprawia, że trudno przygotować bardziej szczegółowe instrukcje dla zarządzających. Pojawia się pytanie, jak menedżerowie mogą pozyskać i wykorzystać wiedzę na temat kultury pracy w organizacji? Niewątpliwie punktem wyjścia w tym zakresie są badania kultury pracy przy założeniu, że jest to nie tylko jeden z elementów kultury organizacyjnej, ale też ważny obszar kompetencji menedżerskich związanych z kształtowaniem uwarunkowań

[30] Ibidem, s. 184, 187-188.

objętych tą kategorią. Badanie kultury pracy w organizacji jest niewątpliwie trudne z uwagi na fakt, iż porusza ono problematykę wartości w życiu ludzi oraz ich hierarchizacji. Należy podkreślić, że badanie kultury pracy łączy dziedziny, jakimi są zarządzanie, filozofia, socjologia czy psychologia. Ta interdyscyplinarność czyni je nie tylko bardziej interesującymi, ale też wysoce przydatnymi dla współczesnych menedżerów, którzy mają stać się „artystami" w zarządzaniu organizacjami. Drugi ważny aspekt poruszony w zadanym pytaniu dotyczy wykorzystania wiedzy na temat kultury pracy w organizacji. Wiedza ta ma dotyczyć nie tylko tego, „jak jest?" (identyfikacja stanu istniejącego), ale też „jak powinno i może być" (kierunki i sposoby usprawnień). Znaczącą rolę w zdobywaniu tej wiedzy odgrywa rozwój własny, który obok pracy koncepcyjnej powinien być realizowany przez każdego menedżera przez większość czasu, w jakim pracuje.

Literatura

Abu-Jarad I.Y., Yusof N., Nikbin D., *A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance*, „International Journal of Business and Social Science" 1, 3 (Dec 2010).

Adamska-Chudzińska M., *Uwarunkowania sprawności zawodowej człowieka w organizacji. Aspekt prospołeczny*, Wyd. UE, Kraków 2012.

Bell D., *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1994.

Czarnowski S., *Kultura*, w: *Dzieła* I, PWN, Warszawa 1956.

Fryzel B., *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wyd. UJ, Kraków 2005.

Golka M., *Socjologia kultury*, WN Scholar, Warszawa 2007.

Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, WN PWN, Warszawa 2008.

Kultura pracy menedżera, red. S. Milczarek, Wyd. Placet, Warszawa 2010.

Praca człowieka w XXI wieku. Konteksty – wyzwania – zagrożenia, red. R. Gerlach, Wyd. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2008.

Rzycka O., *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010.

Sieczyński T., *Kultura pracy a kultura osobista pracowników*, w: *Kultura w środowisku pracy*, red. J. Sztumski, IW CRZZ, Warszawa 1979.

Społeczno-kulturowe uwarunkowania systemów gospodarczych, red. S. Swadźba, I. Ostoj, „Studia Ekonomiczne" nr 69, Wyd. UE, Katowice 2011.

Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 2003.

Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, WN PWN, Warszawa 2008.

Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji, red. K. Januszkiewicz, Wyd. UŁ, Łódź 2012.

Shaping the work culture in an organization as the challenge for modern managers

Summary. Managers are a specific group of employees who are challenged in the creation of the proper work culture. This is a relatively new perspective for presenting issues that have so far been mostly linked only to the organization of work. Taking into consideration the area of organizational culture and analyzing it in the context of work processes, may bring interesting conclusions. The article points out that work culture issues in management are very important. It aims to present the characteristics of the phenomenon and invites the reader to rethink the issues with reference to the roles performed by managers today.

Key words: manager, work culture, organizational culture, contemporary management