

Radosław WOLNIAK
Politechnika Śląska, Gliwice
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania Jakością Procesów i Produktów

INDYWIDUALIZM I KOLEKTYWIZM NA PRZYKŁADZIE ORGANIZACJI PUBLICZNYCH WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO

Streszczenie. Koncepcja “kultury organizacyjnej” stała się popularna od wczesnych lat 80. XX wieku. Kultura manifestuje się w przedsiębiorstwie za pomocą symboli, rytuałów, wartości itp. Różne jej wymiary oddziałują na różne problemy zarządzania. Światowe badania pozwoliły wyróżnić wiele wymiarów kultury, wśród których warto wymienić:

- dystans wobec władzy – określającą reakcje członków organizacji na nierówności w zakresie dostępu do władzy,
- indywidualizm i kolektywizm – określający stopień w jakim organizacje nastawione są na jednostkę bądź na zbiorowość,
- unikanie niepewności – określająca, jak czują się członkowie organizacji w sytuacjach niestrukturalizowanych.

Artykuł koncentruje się na kulturze organizacyjnej w organizacjach publicznych, działających na terenie województwa śląskiego. Analizy prowadzone są z punktu widzenia jednego z opisanych czynników – indywidualizmu i kolektywizmu. Publikacja oparta jest na badaniach prowadzonych w 32 organizacjach.

Słowa kluczowe: kultura, kultura organizacyjna, organizacje publiczne, zarządzanie publiczne, indywidualizm, kolektywizm

INDIVIDUALISM AND COLLECTIVISM IN PUBLIC ORGANIZATIONS ON EXAMPLE OF SILESIAN VOIEWODSHIP

Summary. The concept of “organization culture” has become popular since the early 1980s. Cultures manifest themselves, from superficial to deep, in symbols, heroes, rituals and values. The various cultural dimension impact on many management problems. Research into organization cultures identified keys elements of culture like:

- power distance - that is the extent to which the less powerful members of organizations and institutions accept and expect that power is distributed unequally,
- individualism and collectivism - degree to which one thinks in terms of “I” versus “we”, either ties between individuals are loose,
- uncertainty avoidance - it indicates to what extent a culture programs its members to feel either uncomfortable or comfortable in unstructured situations.

The paper concentrate on the organizational culture problems in Silesian public organizations in individualism and collectivism point of view. Publication is based on researches in 32 Silesian organizations.

Keywords: culture, organizational culture, public organization, public management, individualism, collectivism

1. Wprowadzenie

Na funkcjonowanie każdej firmy ma znaczny wpływ zarówno jej kultura organizacyjna, jak i kultura organizacyjna kraju, w którym dana organizacja działa. Prowadzone na świecie badania wyselekcjonowały wiele czynników kulturowych, mających wpływ na funkcjonowanie organizacji. Do najważniejszych zalicza się czynniki wybrane przez G. Hofstede’a na podstawie bardzo obszernych i wieloletnich badań [Hofstede 1980, 1983, 1986, 2000], oraz przez Ch. Hampden-Turnera i A. Trompenersa [Trompenaars 1993; Hampden-Turner, Trompenaars, 2002, 2003]. Obie koncepcje są, przy uwzględnieniu drobnych różnic, stosunkowo zbieżne i przedstawiają spójny obraz cech kulturowych, wpływających na działanie organizacji i ludzi w nich pracujących.¹

Jednym z wymienianych w literaturze przedmiotu czynników kulturowych jest indywidualizm i kolektywizm. W przedstawianej publikacji zaprezentowano wyniki badań, dotyczące kolektywizmu i indywidualizmu występującego w organizacjach publicznych funkcjonujących na terenie województwa śląskiego.

2. Indywidualizm i kolektywizm jako jeden z wymiarów kulturowych

Pisząc o kulturze organizacyjnej, należy zauważyć, że to samo zachowanie, które w jednym kręgu kulturowym jest postrzegane jako pozytywne, gdzie indziej może być określone jako naganne. Według jednego z nurtów teorii organizacji i zarządzania kultura

¹ Szczegółowa analiza problematyki kolektywizmu i indywidualizmu w kulturze organizacyjnej z uwzględnieniem związków z zarządzaniem jakością została przedstawiona w publikacji: [Wolniak, 2007].

narodowa wpływa na specyfikę organizacyjną. Szczególnie interesujące jest tutaj zagadnienie, dlaczego rozwiązania, które sprawdzają się w organizacjach jednego kraju, mogą nie przynosić zadowalających efektów, gdy są wprowadzone w innym kraju. Zakłada się w tym przypadku, że każda kultura charakteryzuje się określoną specyfiką powodującą, że różne koncepcje zarządzania jest łatwo wprowadzać lub przeciwnie, że ich wdrażanie napotyka na znaczący opór.

W literaturze przedmiotu wyróżniono wiele czynników charakteryzujących indywidualistyczne i kolektywistyczne podejście do zarządzania. Do najważniejszych cech charakteryzujących kultury kolektywistyczne można zaliczyć [Hofstede Hofstede 1986, 1980, 1983, 1989, 2000; Trompenaars 1993; Hampden-Turner, Trompenaars, 2002, 2003; Bjerke, 2004]:

- interes grupy jest ważniejszy od interesu jednostki,
- życie prywatne jest zdominowane przez grupę,
- opinie jednostki zależą od grupy, do której ona należy,
- dominująca rola państwa w gospodarce,
- unikanie konfliktów,
- edukacja nastawiona na wiedzę odtwórczą,
- dyplom zapewnia wyższy status,
- relacje międzyludzkie ważniejsze od osiągnięcia celu.

Wysokim kolektywizmem charakteryzują się zwykle kraje o niskim poziomie rozwoju, zaliczane do krajów trzeciego świata, np.: Gwatemala, Ekwador, Kolumbia, Pakistan, Salwador itp. Widać więc wyraźnie, że nadmierny kolektywizm nie sprzyja rozwojowi gospodarczemu i jest mocno skorelowany z zacofaniem gospodarczym.

Natomiast w przypadku społeczeństwa indywidualistycznego do jego najważniejszych cech zalicza się [Hofstede 1986, 1980, 1983, 1989, 2000; Trompenaars 1993; Hampden-Turner, Trompenaars, 2002, 2003; Bjerke, 2004]:

- interes jednostki jest ważniejszy od interesu grupy,
- każdy ma prawo do własnego życia prywatnego,
- każdy powinien mieć własne zdanie,
- ograniczona rola państwa w gospodarce,
- wysoki poziom konfliktów,
- celem edukacji jest nauczanie zdobywania wiedzy,
- większa wiedza zapewnia wyższy status,
- osiągnięcie celu jest ważniejsze od dobrych relacji międzyludzkich.

Spółeczeństwa, w których występuje najwyższy poziom indywidualizmu na świecie to kraje, takie jak: Stany Zjednoczone, Australia, Wielka Brytania, Kanada czy też Holandia.

Widać więc, że są to kraje wysoko rozwinięte, charakteryzujące się dobrze funkcjonującą gospodarką. Jednakże inne dane nie są aż tak jednoznaczne. Są kraje, zwłaszcza azjatyckie, takie jak np. Japonia, Hongkong, Singapur, które są dobrze rozwinięte gospodarczo, są też powszechnie znane z wysokiej jakości swoich wyrobów, a cechują się średnim poziomem kolektywizmu. Opierając się na najważniejszych koncepcjach zarządzania jakością: Deminga, Jurana, Crosbiego, filozofii TQM, normalizacji² itp. można przeanalizować, jaki (pozytywny czy też negatywny) wpływ na wprowadzanie zarządzania jakością mają poszczególne czynniki – indywidualizm oraz kolektywizm (tabela 1) i w ten sposób odpowiedzieć na pytanie, czy z punktu widzenia wdrażania zarządzania jakością lepsze jest indywidualistyczne czy kolektywistyczne podejście.³

3. Charakterystyka badanej populacji

Przeprowadzone badania miały na celu poznanie wymiarów kulturowych organizacji działających na terenie województwa śląskiego. Były one prowadzone za pomocą kwestionariusza ankietowego oraz wywiadów w wybranych organizacjach w latach 2006-2007. Badania własne dotyczyły problemów szeroko rozumianej kultury organizacyjnej i humanistycznych aspektów zarządzania jakością. Przeprowadzono je w 144 organizacjach, działających na terenie województwa śląskiego. Wśród nich były zarówno organizacje gospodarcze, jak i organizacje publiczne. W niniejszej publikacji dokonano analizy jedynie organizacji publicznych, których w badanej populacji było 32.

Organizacje publiczne można zdefiniować jako: społeczno-ekonomiczny system, którego podsystemy celów i wartości, psychospołeczny, materialno-techniczny oraz podsystem struktury, a przede wszystkim podsystem zarządzania oraz relacje ze środowiskiem zewnętrznym wyróżniają się publicznością jako immanentną cechą, odróżniającą ją od innych typów organizacji [Kozuch 2004, s. 96]. Inaczej można też określić, że organizacje publiczne to takie organizacje, które dostarczają do społeczeństwa dóbr zwanych dobrami publicznymi. Natomiast w teorii ekonomii dobra publiczne definiuje się, jako dobra, z których płynące korzyści nie mogą być ograniczone do jednej osoby czy jednego gospodarstwa domowego. Dobra te przynoszą korzyści społeczne, co powoduje, że są społecznie pożądane, a prywatnie mało opłacalne. Czyste dobra publiczne według ekonomii odróżniają się do prywatnych dwoma cechami [Milewski 2002, s. 59]:

² Koncepcje te omówione są w pracach: [Hamrol 2005; Hamrol, Mantura, 2003; Krzemień, Wolniak, 2004; Lock 2002; Łańcucki 2001; Skrzypek 2000; Urbaniak 2004].

³ Szczegółowa analiza związków między kolektywizmem i indywidualizmem a implementacją zarządzania jakością znajduje się w pracach: [Wolniak, 2007].

- korzystanie z nich przez jedną osobę nie wyklucza korzystania z nich przez inne osoby,
- gdy są już dostarczane, w praktyce nie ma możliwości wyłączenia kogokolwiek z korzystania z nich, w tym także osób, które nie chcą wносить za to żadnych opłat.

Na podstawie podanych powyżej kryteriów dokonano wyodrębnienia organizacji publicznych z badanej populacji. Charakterystyka badanych organizacji publicznych została przedstawiona w tabelicy 1. Analizowano organizacje różnej wielkości, od organizacji bardzo małych zatrudniających poniżej 10 osób, aż do wielkich firm mających ponad 1000 pracowników. W badaniach przeważały organizacje zatrudniające do 300 osób, stanowiące 72% badanej populacji.

Tabela 1

Charakterystyka badanej populacji w zakresie organizacji publicznych

Wyszczególnienie		Liczba badanych organizacji
Kryterium podziału	Przedział	
Liczba pracowników	od 1 do 10	1
	od 11 do 50	6
	od 51 do 100	4
	od 101 do 300	12
	od 301 do 500	5
	od 501 do 1000	-
	Ponad 1000	4
Kondycja finansowa	1	2
	2	6
	3	13
	4	7
	5	4
Posiadanie normy ISO 9001:2000	Tak	12
	Nie	20
Liczba szczebli zarządzania	1	4
	2	4
	3	10
	4	7
	5	4
	6	2
	7	0
	więcej niż 7	1

Źródło: badania własne.

Dokonano również oceny kondycji finansowej badanych organizacji publicznych w skali pięciopunktowej. Począwszy od oceny 1 – bardzo zła kondycja finansowa, aż do 5 – bardzo dobra kondycja finansowa. Z punktu widzenia tego kryterium znaczna część badanej populacji to organizacje charakteryzujące się dobrym stanem kondycji finansowej (40% populacji). Wyniki pokazują także, że w przypadku wielu instytucji publicznych można zaobserwować znaczny niedobór środków finansowych. Badania wykazały, że sytuacja finansowa 26% badanych organizacji jest poniżej przeciętnej. Natomiast w przypadku 34% badanych organizacji można uznać, że ich kondycja finansowa jest powyżej przeciętnego poziomu.

Badane organizacje publiczne charakteryzują się średnim poziomem skomplikowania struktury organizacyjnej. W strukturach płaskich występuje wiele szczebli zarządzania, a komórki organizacyjne charakteryzują się niewielkimi rozmiarami. W strukturach smukłych mamy natomiast do czynienia z sytuacją odwrotną – występuje mniej szczebli zarządzania, natomiast komórki organizacyjne mają większe rozmiary.

W przypadku zaangażowania we wdrażanie systemów zarządzania jakością organizacje publiczne uczyniły znaczny postęp (do roku 2000 bardzo rzadko występowały w nich systemy zarządzania jakością oparte na normie z serii ISO 9001:2000). Jednakże mimo to można uznać, że formalny system zarządzania jakością nie jest jeszcze w ich przypadku standardem. Obecnie system ten posiada 38% badanych organizacji. Warto zauważyć, że wynik ten jest zdecydowanie niższy niż dla badanych organizacji gospodarczych. W organizacjach tych system ISO 9001:2000 występuje w 54% przypadku. Jeśli natomiast uwzględnić same organizacje przemysłowe, to system ten występował w 70% badanych firm. Widać więc wyraźnie, że pomimo faktu, iż wersja normy ISO 9001 z roku 2000 jest, w przeciwieństwie do starszych jej wersji, dostosowana do potrzeb usług, a także usług publicznych, to mimo to organizacjom publicznym nie udało się jeszcze osiągnąć takiego poziomu wdrożonych systemów jak w przypadku innych organizacji gospodarczych, a zwłaszcza przemysłowych. Trzeba jednak wziąć pod uwagę fakt, że w przemyśle norma ta była wdrażana na szeroką skalę co najmniej 10 lat wcześniej – od początku lat 90. XX wieku.

4. Metodyka badań

Analizowane w publikacji zagadnienie stanowi fragment większych badań realizowanych przez autora, mających na celu zbadanie wielu, różnorodnych aspektów kultury, wśród których indywidualizm i kolektywizm to jedna z badanych zmiennych. Największym problemem w badaniach kultury jest operacjonalizacja badanej zmiennej, czyli w tym przypadku kolektywizmu i indywidualizmu.

W niniejszych badaniach przyjęto następujące wyznaczniki kolektywizmu:

- dobro organizacji jest ważniejsze od dobra pojedynczego pracownika,
- nowy pracownik musi pasować do zespołu, w którym będzie pracował,
- władza formalna i formalne wykształcenie ważniejsze od umiejętności pracownika,
- wiek i staż pracy pracownika są podstawą awansów,
- zbiorowy sposób podejmowania decyzji,
- przewaga wartości, takich jak: lojalność wobec organizacji, pracowitość,
- dla dobra firmy wolno publicznie zataić prawdę.

Jako czynniki charakteryzujące firmy indywidualistyczne uznano:

- dobro indywidualne jest ważniejsze od dobra organizacji,
- nowy pracownik musi posiadać wiedzę i sukcesy z poprzedniego miejsca pracy,
- faktyczne umiejętności ważniejsze od stanowiska, jakie zajmuje pracownik, oraz jego formalnego wykształcenia,
- osiągnięcia pracownika w firmie są ważniejsze w przypadku awansów niż jego wiek i staż w organizacji,
- indywidualne podejmowanie decyzji przez kierownika,
- przewaga wartości, takich jak nonkonformizm, dążenie do samodzielności,
- nie wolno łamać norm prawnych czy też etycznych dla dobra firmy.

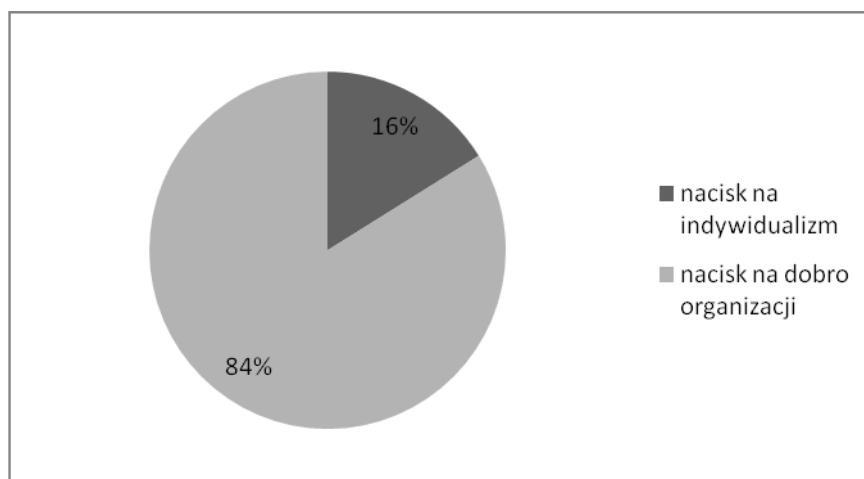
Na podstawie wymienionych czynników dokonano oceny poziomu kolektywizmu/indywidualizmu w badanych organizacjach. Wyniki prowadzonych badań empirycznych zostały opisane w kolejnym punkcie artykułu.

5. Indywidualizm i kolektywizm w badanych organizacjach publicznych

W przypadku organizacji publicznych można zaobserwować znaczny stopień kolektywizmu. Okazuje się, że w przypadku 81% badanych organizacji publicznych dobro organizacji jest stawiane wyżej niż dobro pracujących w niej pracowników (rysunek 1). Z jednej strony jest to zrozumiałe o tyle, że zakładając, iż cechą organizacji publicznej jest działanie dla dobra publicznego, można uznać, iż powinno być ono ważniejsze od dobra pracowników. Jednakże trzeba wziąć pod uwagę, że zbyt wysoki kolektywizm ma negatywny wpływ na zarządzanie organizacjami. Dzieje się tak, ponieważ wtedy człowiek nie jest nastawiony na twórcze rozwijanie swoich zdolności, a jedynie powielanie istniejących rozwiązań. Tymczasem pracownik, który nie tylko posiada wiedzę, jaką zdobył podczas formalnego procesu wykształcenia, ale także jest twórczy, pomysłowy, uczy się cały czas

i potrafi nową wiedzę wykorzystać, jest bardzo cenny w zakresie funkcjonowania organizacji i doskonalenia systemów zarządzania jakością [Wolniak 2007, s. 167].

Wynik badań prowadzonych przez autora potwierdzają badania i analizy prowadzone przez polskich specjalistów, zajmujących się kwestiami kultury organizacyjnej. Na przykład według A. Sitko-Lutek, badania wartości kolektywistycznych i indywidualistycznych w polskich organizacjach zdecydowanie identyfikują przewagę kolektywizmu zarówno w sensie kultury istniejącej (57,16%), jak i preferencji kadry kierowniczej [Sitko-Lutek 2004, s. 155-156]. Zdaniem Sitko-Lutek przedsiębiorstwa komunalne są najbardziej kolektywistyczne, co potwierdzają również wyniki badań autora publikacji. Podobnie w przypadku badań prowadzonych przez Ł. Sułkowskiego także ich wyniki sugerują, że polska kultura charakteryzuje się znacznym stopniem kolektywizmu (63%) [Sułkowski 2002, s. 126].



Rys. 1. Indywidualizm i kolektywizm w badanych organizacjach publicznych
Fig. 1. Individualism and collectivism in the surveyed organizations

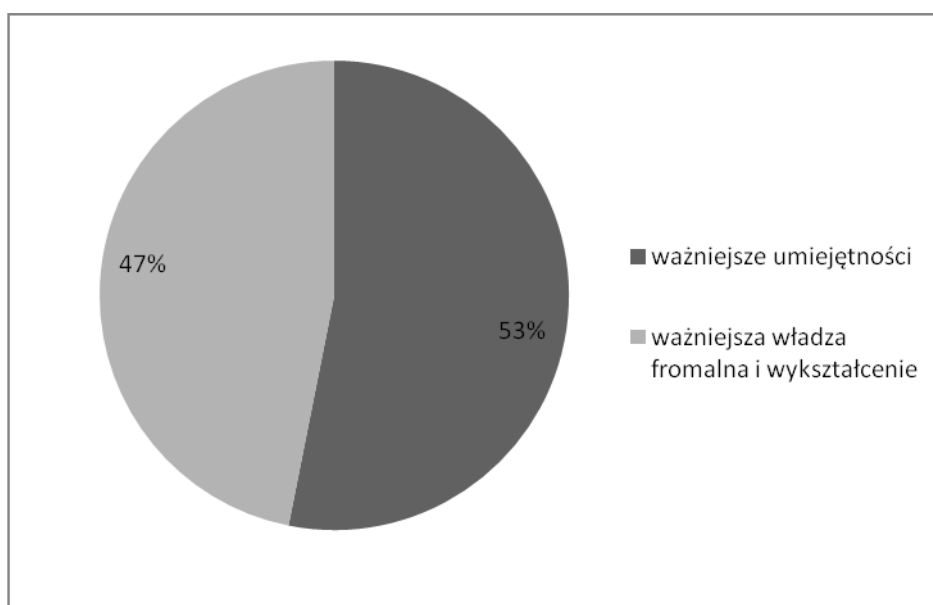
Źródło: opracowanie własne.

Człowiek, który nie tylko posiada wiedzę, jaką zdobył podczas formalnego procesu wykształcenia, ale także jest twórczy, pomysłowy, uczy się cały czas i potrafi nową wiedzę wykorzystać, jest bardzo cennym pracownikiem w zakresie funkcjonowania systemów zarządzania jakością. Nadmierny kolektywizm prowadzi często również do dużego konformizmu. Tymczasem o ile nadmierny konflikt w organizacji ma charakter negatywny i należy go unikać, warto zauważyć, że czasem unikanie konfliktu przyjmuje postać jego sztucznego tłumienia, a nie rozwiązywania problemów, które rzeczywiście leżą u jego podstaw. Często brak konfliktu oznacza, że pracownicy boją się wypowiadać swoje poglądy, co jest sprzeczne z podstawowymi założeniami filozofii E. Deminga. Twierdził on bowiem, że w przedsiębiorstwie należy odrzucić strach przed wypowiadaniem własnych opinii, aby

w ten sposób wspierać wymianę informacji pomiędzy szeregowymi pracownikami a wyższymi szczeblami zarządzania przedsiębiorstwem.

Dalsza analiza zgromadzonych danych pozwala uznać, że badane organizacje publicznie nie wykazują aż tak silnego poziomu kolektywizmu, jak by to wynikało z przedstawionych powyżej rozważań. Dla większości badanych organizacji publicznych (53%) podczas oceny przydatności pracownika dla organizacji ważniejsze są jego faktyczne umiejętności, a nie jego formalna władza czy też formalne wykształcenie (rys. 2).

Sytuacja, w której kwestiom formalnych dyplomów nie przypisuje się nadmiernego znaczenia, jest pozytywna z punktu widzenia zarządzania organizacją publiczną, ponieważ zachęca pracowników do ciągłego doskonalenia swoich umiejętności. Powoduje, że stają się oni bardziej kreatywni i w większym stopniu nastawieni na wymyślanie własnych oryginalnych rozwiązań. Natomiast przykładanie nadmiernej wagi do dyplomów i tak zwanego formalnego wykształcenia powoduje, iż lekceważy się potrzeby i pomysły osób zatrudnionych na niższych stanowiskach, często takiego wykształcenia nieposiadających, ale za to mających cenne doświadczenie w zakresie produkcji lub bezpośrednich, osobistych kontaktów z klientem. W takim systemie kierownik nie jest przykładem dla robotników, a jego władza wynika jedynie z wyższej pozycji w strukturze organizacyjnej. Powoduje to zmniejszenie się poziomu zaufania pracowników i utrudnia odczuwanie dumy z własnej pracy.



Rys. 2. Waga rzeczywistych umiejętności pracownika w porównaniu do formalnego stanowiska i wykształcenia w badanych organizacjach publicznych
Fig. 2. Weight of an actual employee skills in comparison to the formal position and the education of public organizations in the research

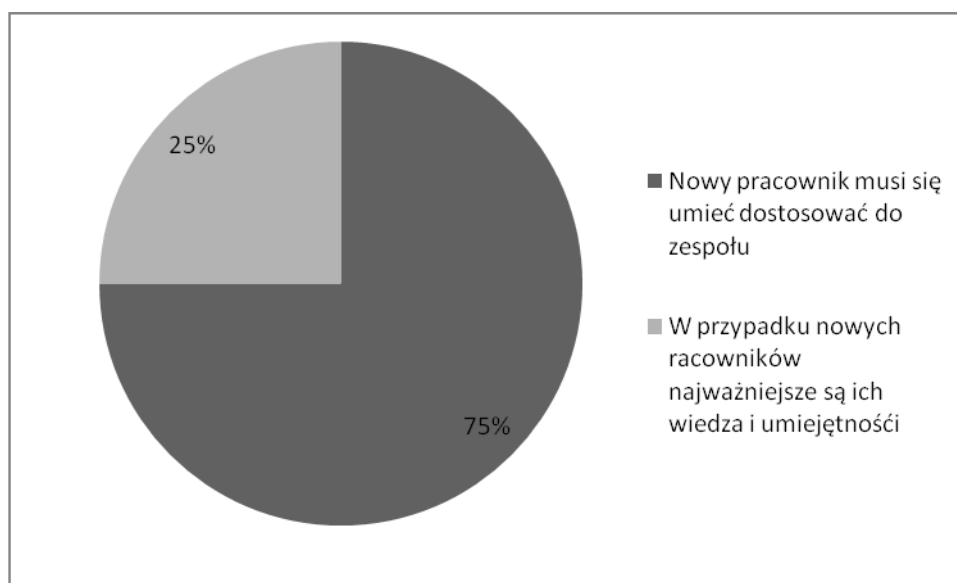
Źródło: opracowanie własne.

W społeczeństwach i organizacjach o charakterze indywidualistycznym dyplomy są ważne, jednakże nie są one jedynym czynnikiem prowadzącym do wyższego statusu jednostki. Nawet ukończenie dobrej szkoły nie daje wysokiej pozycji społecznej, jeśli człowiek się nie stara, nie przykłada do pracy, nie angażuje, w to co robi. Podejście indywidualistyczne, zgodnie z teorią Y. McGregora, zakłada, że człowiek chętnie się uczy, szkoli, zdobywa nową wiedzę i kwalifikacje. W firmach nastawionych indywidualistycznie ważne jest doświadczenie i umiejętności, a nie tylko władza formalna i formalne wykształcenie.

Innym problemem mającym istotne znaczenie przy określaniu poziomu indywidualizmu i kolektywizmu jest kwestia tego, na co zwraca się większą uwagę podczas przyjmowania nowego pracownika do zespołu. Czy ważniejsze jest, aby posiadał on konkretną wiedzę i umiejętności, czy też ważniejsze jest, w jakim stopniu umie się on dostosować do zespołu i zasad w nim panujących. W społeczeństwach kolektywistycznych ważniejsza jest umiejętność dostosowania i konformizm. Dlatego organizacje kolektywistyczne wolą osobę o mniejszych umiejętnościach, a umiejącą współpracować z innymi. Natomiast w przypadku organizacji indywidualistycznych kluczowym czynnikiem jest poziom wiedzy umiejętności pracownika oraz wyniki osiągnięte w poprzednim miejscu pracy.

W badanych organizacjach publicznych panuje powszechna opinia (75% badanych), że nowy pracownik powinien w pierwszej kolejności potrafić dostosować się do zespołu (rysunek 3). Jest to jedno z podstawowych kryteriów branych pod uwagę, oceniając przydatność pracownika dla organizacji. Jego umiejętności, wiedza czy też osiągnięcia z innych miejsc pracy są mniej istotne. Z jednej strony, sytuacja ta ma pewne cechy pozytywne, gdyż pracownik pasujący do zespołu będzie lepiej uczestniczył w pracach zespołowych, a metody pracy zespołowej są w zarządzaniu, a zwłaszcza w zarządzaniu jakością uważane za jedne z ważniejszych stosowanych narzędzi. Dobre dostosowanie pracowników do zespołu powoduje także lepszą współpracę i rodzi mniej konfliktów.

Z drugiej jednak strony, warto zwrócić uwagę na niebezpieczeństwa stosowanego w badanych organizacjach publicznych podejścia. W organizacjach kolektywistycznych pracowników ocenia się z punktu widzenia przydatności do zespołu. W praktyce jednak bardzo często sprowadza się to do oceny pracownika, biorąc pod uwagę przede wszystkim jego staż pracy, a nie rzeczywiste, osiągnięte przez daną osobę wyniki. Może to skutkować dobrą współpracą i atmosferą pracy przy jednoczesnych słabych wynikach finansowych firmy. W takim przypadku może dochodzić do sytuacji, że wysokie stanowiska zajmują osoby mało kompetentne, ale pracujące w danej organizacji długo, podczas gdy osoby młode nie są awansowane pomimo osiągniętych wyników.

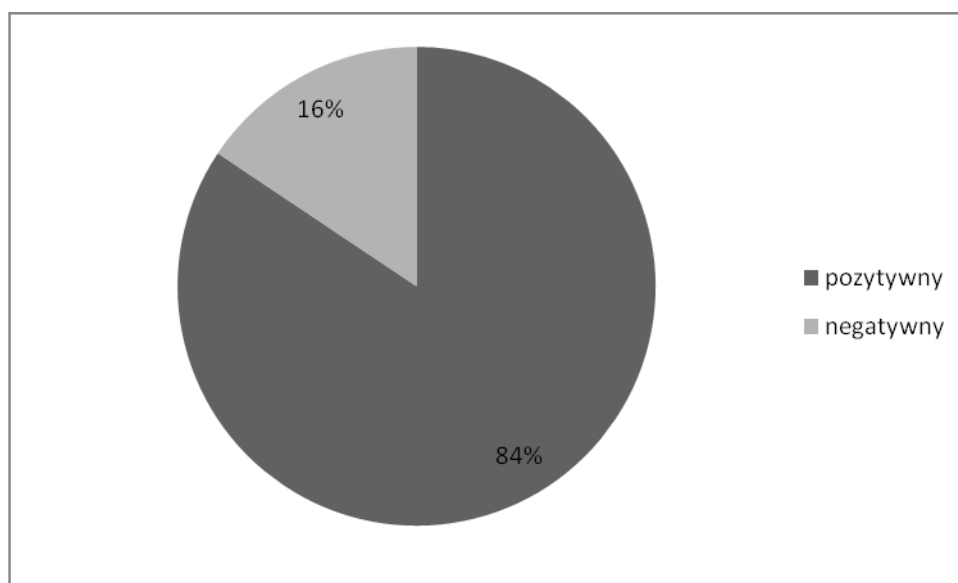


Rys. 3. Najważniejsze kwestie brane pod uwagę przy przyjmowaniu nowych pracowników w badanych organizacjach

Fig. 3. Key issues taken into consideration in the adoption of new workers in the surveyed organizations

Źródło: opracowanie własne.

W celu zbadania, czy tak jest w rzeczywistości, określono również stosunek organizacji do awansu młodych pracowników, jeśli odnoszą oni sukcesy i osiągają dobre wyniki (rysunek 4). Przedstawione na rysunku 4 dane nie potwierdzają obaw, wynikających z wcześniejszej analizy. Większość badanych organizacji (84%) ma pozytywny stosunek do awansowania nowych pracowników, pod warunkiem że osiągają oni sukcesy i mają dobre wyniki w pracy. Jest to bardzo pozytywne, gdyż nie hamuje rozwoju pracowników i motywuje ich do większego wysiłku i angażowania się w prace organizacji publicznej. Jest to ważne choćby z uwagi na fakt, iż ze względów ograniczeń budżetowych w organizacjach publicznych nie zawsze możliwe jest motywowanie pracowników za pomocą wyższych nagród materialnych. Dlatego rola czynników niematerialnych, jak pochwały czy też awanse jest w nich niezwykle istotna.



Rys. 4. Stosunek do obejmowania przez młodych pracowników, odnoszących sukcesy wyższych stanowisk

Fig. 4. Relationship to the inclusion of senior posts by successfully young employees

Źródło: opracowanie własne.

Porównując przedstawione cechy badanych organizacji publicznych z podejściem stosowanym w USA oraz Japonii (tabela 2), można stwierdzić, że badane organizacje polskie funkcjonujące na terenie województwa śląskiego charakteryzują się pośrednim poziomem kolektywizmu. Z podejściem amerykańskim w Polsce jest wspólny stosunkowo pozytywny stosunek do awansów młodych pracowników, czy też zwracanie uwagi na umiejętności a nie tylko na formalne wykształcenie. Natomiast z podejściem Japońskim wspólne jest przykładanie sporej wagi do dostosowania pracownika do zespołu oraz znacznie większe zwracanie uwagi na staż pracy przy awansach w porównaniu z organizacjami amerykańskimi.

Tabela 2

Wybrane aspekty indywidualizmu i kolektywizmu w USA, Japonii i Polsce

	USA	Japonia	Polska
Indywidualizm i kolektywizm	Indywidualizm	Kolektywizm	Umiarkowany kolektywizm
Waga formalnego wykształcenia oraz umiejętności	Umiejętności, ale wykształcenie formalne też istotne	Wykształcenie formalne	Umiejętności, ale wykształcenie formalne też istotne
Czynniki brane pod uwagę przy zatrudnianiu nowych pracowników	Głównie umiejętności i wyniki w poprzednim miejscu pracy	Dostosowanie pracownika do zespołu	Głównie dostosowanie pracownika do zespołu, ale wyniki w poprzednim miejscu pracy są też brane pod uwagę
Stosunek do awansu młodych pracowników odnoszących sukcesy	Pozytywny	Negatywny	Pozytywny
Rola stażu pracy przy awansach	Mało ważny	Bardzo ważny	Ważny, ale nie najistotniejszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Hofstede: Kultury i organizacje. PWE, Warszawa 2000; Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars: Siedem kultur kapitalizmu. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars: Siedem wymiarów kultury. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002; wyniki badań własnych.

Podsumowanie

Podsumowując przedstawione w publikacji rozważania, można stwierdzić, że organizacje publiczne działające na terenie województwa śląskiego charakteryzują się stosunkowo wysokim poziomem kolektywizmu. Uważa się powszechnie, że dobro organizacji jest ważniejsze od dobra pracownika. Postawa ta w dużej mierze wynika z dwóch kwestii. Po pierwsze, z polskiej kultury organizacyjnej, która, jak wynika z badań prowadzonych przez Hofstede'a, charakteryzuje się średnim poziomem kolektywizmu. Po drugie natomiast, organizacje publiczne są nastawione na kolektywizm z uwagi na swą specyfikę. Z idei dobra publicznego, które jest dobrem wspólnym, wynika, że w organizacjach publicznych powinno panować większe nastawienie na pracę zespołową i dobro organizacji w porównaniu z innymi organizacjami gospodarczymi.

W przypadku określenia dostosowania nowego pracownika do zespołu badane organizacje charakteryzują się racjonalną postawą. Przyjmując kogoś nowego z zewnątrz, kto jeszcze się nie sprawdził w danej firmie, zwracają uwagę na dostosowanie do zespołu,

mniej wagi przykładając do umiejętności czy sukcesów w innych miejscach pracy. Natomiast w przypadku pracowników już zatrudnionych stosują podejście odmienne. Panuje w nich pozytywne nastawienie do awansowania młodych pracowników, pod warunkiem że osiąga on dobre wyniki pracy i sukcesy zawodowe.

W przyszłości badane organizacje publiczne powinny dążyć do ograniczenia postaw kolektywistycznych. Prowadzone badania [Wolniak 2007, s. 172] pozwalają na stwierdzenia, że nadmierny kolektywizm przyczynia się zwykle do pogorszenia kondycji finansowej czy to firmy, czy też kraju. Można na przykład wykazać korelację między poziomem indywidualizmu a poziomem PKB dla krajów należących do Unii Europejskiej. Wynika z niej, że im wyższy poziom kolektywizmu, tym wyższy współczynnik PKB danego kraju.⁴ Z tego punktu widzenia, o ile nie można dążyć, zwłaszcza w organizacjach publicznych, do całkowitego nastawienia na indywidualizm, o tyle warto rozwijać pozytywne aspekty postaw indywidualistycznych, takie jak wyższa motywacja wewnętrzna, większe zaangażowanie pracowników, większa skłonność do rozwiązań twórczych oraz ograniczenie rutynowości w postępowaniu.

Bibliografia

1. Bjerke B.: *Kultura a style przywództwa*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
2. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A.: *Siedem kultur kapitalizmu*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
3. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A.: *Siedem wymiarów kultury*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
4. Hamrol A., Mantura W.: *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 2003.
5. Hamrol A.: *Zarządzanie jakością z przykładami*. PWN, Warszawa 2005.
6. Hofstede G.: *Culture consequences: international Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills 1980.
7. Hofstede G.: *Dimensions of national Cultures in fifty Countries and three regions*, [w:] Deregowski J.B., Dziurawiec S., Annis R.C.: *Expiscation in Cross-Cultural Psychology*. Swets and Zeitlinger, Lisse 1983.
8. Hofstede G.: *Kultury i organizacje*. PWE, Warszawa 2000.
9. Hofstede G.: *Organizing for Cultural Diversity*. *European Management Journal* 1989, no. 7.
10. Kozuch B.: *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Placet, Warszawa 2004.

⁴ Zobacz: Wolniak R.: Wpływ indywidualizmu i kolektywizmu kulturowego na wdrażanie koncepcji zarządzania jakością. *Przegląd Organizacji* 2007, nr 1, s. 38-42.

11. Krzemień E., Wolniak R.: Kulturowe uwarunkowania zarządzania jakością, [w:] Żuchowski J. (red.): Towaroznawstwo wobec integracji z Unią Europejską. Radom 2004, s. 278-283.
12. Lock D.: Podręcznik zarządzania jakością. PWN, Warszawa 2002.
13. Łańcucki J.: Podstawy kompleksowego zarządzania jakością. AE, Poznań 2001.
14. Milewski R.: Podstawy ekonomii. PWN, Warszawa 2002.
15. Sitko-Lutek A.: Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.
16. Skrzypek E.: Jakość i efektywność. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000.
17. Stachowicz J., Machulik J.: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych. Wydawnictwo Szumacher, Kielce 2001.
18. Sułkowski Ł.: Kulturowa zmienność organizacji. PWN, Warszawa 2002.
19. Trompenaars A.: Riding the Waves of Culture. Nichols Brealy, London 1993.
20. Urbaniak M.: Zarządzanie jakością teoria i praktyka. Diffin, Warszawa 2004.
21. Wolniak R. Kolektywizm i indywidualizm kulturowy a efektywność organizacji. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8, s. 13-19.
22. Wolniak R.: Indywidualizm i kolektywizm w polskich przedsiębiorstwach na przykładzie województwa śląskiego. *Współczesne Zarządzanie* 2007, nr 2, s. 163-173.
23. Wolniak R.: Dystans wobec władzy w różnych krajach świata a zarządzanie jakością. *Problemy Jakości* 2006, nr 1, s. 25-31.
24. Wolniak R.: Humanistyczno-ekonomiczne uwarunkowania zarządzania jakością. *Przegląd Organizacji* 2005, nr 11, s. 79-88.
25. Wolniak R.: Wpływ indywidualizmu i kolektywizmu kulturowego na wdrażanie koncepcji zarządzania jakością. *Przegląd Organizacji* 2007, nr 1, s. 38-42.

Recenzenci: Dr hab. Agnieszka SITKO-LUTEK
Prof. dr hab. Arkadiusz POTOCKI