

IDENTYFIKACJA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ ORAZ MOTYWACJĄ I MOTYWOWANIEM DO PRACY W URZĘDZIE GMINY

Aldona Frączkiewicz-Wronka

ORCID: 0000-0002-7077-1068
Katedra Zarządzania Publicznego i
Nauk Społecznych
Kolegium Ekonomii
Uniwersytet Ekonomiczny w
Katowicach
ul. 1-go Maja 50, 40-287 Katowice
e-mail: afw@ue.katowice.pl

Małgorzata Dobrowolska

ORCID: 0000-003-1502-2205
Międzynarodowe Centrum Badań
Interdyscyplinarnych
Politechnika Śląska
ul. Akademicka 2A, 44-100 Gliwice
e-mail:
malgorzata.dobrowolska@polsl.pl

Paulina Kopyto

doktorantka Kolegium Ekonomii
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
ul. 1-go Maja 50, 40-287 Katowice
e-mail: paulina.radzik@edu.uekat.pl

Streszczenie: W artykule pojęto próbę odpowiedzi na pytanie o charakter zależności między kulturą organizacyjną oraz motywacją i motywowaniem obserwowanymi w wybranych organizacjach publicznych. W tym celu przeprowadzono analizę danych uzyskanych z badań terenowych przeprowadzonych wśród pracowników zajmujących kierownicze stanowiska w urzędach gminy Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii. Wykorzystano dwie skale pomiarowe Organizational Culture Assessment Instrument oraz skalę zewnętrzną (dalej: motywowanie) i wewnętrzną (dalej: motywacja) motywacji do pracy. Uzyskane wyniki wskazały, że motywacja nie zależy od typu kultury organizacji, a pracownicy charakteryzujący się wysokim poziomem motywacji, dobrze wykonują swoją pracę bez względu na typ kultury. Natomiast pracownicy, których rezultaty pracy są zależne od stosowanych instrumentów motywowania, w kulturze organizacyjnej, w której nie ma silnie narzuconych zasad pracują mniej wydajnie. Pozwoliło to na postawienie tezy, że w organizacjach, w których typ kultury organizacyjnej jest mniej opresyjny – na przykład adhocracja – efektywni menedżerowie powinni dążyć do projektowania i wykorzystywania transparentnych instrumentów regulujących zachowania pracowników w celu poprawy ich wydajności. Praktycznym rozwiązaniem może być także przygotowanie procesu rekrutacji, aby zatrudnianych pracowników cechował wysoki poziom motywacji do pracy.

Słowa kluczowe: *kultura organizacyjna, motywacja, motywowanie, urząd gminy, OCAI, WEIMS-PL, Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia.*

1. Wstęp

W ostatnich dekadach problemem rozwiniętych państw świata stało się znalezienie takich metod gospodarowania pieniędzmi publicznymi, aby wskazane przez obywateli, w konsekwencji politycznych wyborów, cele społeczne były osiągnięte w sposób efektywny a końcowy rezultat (dostarczone usługi) był korzystny ekonomicznie, jakościowo satysfakcjonujący i zapewniał prawidłową realizację zasad sprawiedliwości społecznej (Boyne, 2003). W zapoczątkowanych w końcu XX w. reformach sektora publicznego nie tylko podważone zostały stare paradygmaty organizacji państwa, sektora publicznego i funkcjonowania gospodarki, ale także redefiniowano siły napędowe postępu cywilizacyjnego. Tego typu transformacja nie jest specyficzna tylko dla obecnej epoki, bowiem świat zawsze się zmieniał, ale obecną zmianę cechuje wielość efektów przesilenia cywilizacyjnego wynikających z przejścia z cywilizacji przemysłowej do cywilizacji wiedzy (postindustrialnej czy informacyjnej), w której usługi publiczne traktowane są jako kluczowe dla tworzenia podstaw do rozwoju społeczno-gospodarczego, co stawia wobec pracowników organizacji publicznych nowe wyzwania (Buchelt i in., 2020).

Sektor publiczny i rezultaty jego działania, ze szczególnym podkreśleniem aspektów związanych z tworzeniem warunków niezbędnych do optymalnego dostarczania obywatelom należnych im usług, znalazł w ostatnim dziesięcioleciu poczesne miejsce w studiach podejmowanych w dyscyplinie zarządzania. Publikowane wyniki prowadzonych badań przyczyniają się zarówno do rozwoju teorii dyscypliny, jak i wspierają praktykę menedżerską, finalnie przyczyniając się do wzrostu efektywności organizacji publicznych. Źródłem tego zjawiska należy upatrywać w zmianie modelu funkcjonowania gospodarek rozwiniętych państw, jakim było przejście z teoretycznych i praktycznych podstaw keynesizmu, a zwłaszcza definiowania roli państwa w gospodarce, poprzez model wolnorynkowy, oparty na podstawach neoliberalizmu, aż do obecnego paradygmatu, którym jest koncepcja Industry 4.0 (Chute i French, 2019). Jednakże bez względu na usprawnienia wynikające z wprowadzania nowoczesnych technologii – z uwagi na cel i charakter działalności – podstawowym zasobem decydującym o sukcesie organizacji świadczących usługi publiczne są pracownicy. To oni projektują i wykorzystują rozwiązania technologiczne, współtworzą kulturę organizacyjną i czynnie uczestniczą w wypełnianiu powierzonych zadań i ról (Battaglio, 2015). Makro i mikro ekonomiczne zmiany wyraźnie dynamizują rolę pracownika w kreowaniu własnego rozwoju oraz kierują uwagę badawczą na kulturę organizacyjną jako na środowisko, które może wzmacniać lub obniżać motywację do podejmowania aktywności. Organizacje, aby osiągać sukces bez

względu na sektor w jakim działają muszą zatrudniać pracowników, którzy rozumieją znaczenie ich indywidualnego wysiłku dla realizacji celów organizacji.

W zarysowanym kontekście szczególna jest rola pracowników administracji publicznej bowiem to właśnie oni i ich indywidualna wiedza, umiejętności, kompetencje, jak również motywacja do pracy przyczyniają się do realizacji modelu zrównoważonego społeczno-gospodarczego rozwoju przedstawionego pierwotnie w strategii lizbońskiej (2000–2010) a następnie w Strategii Europa 2020. Jak podkreśla Strużyna (2009) należy przy tym zauważyć, że zachodzące zmiany wywierają istotny wpływ na praktyki zarządzania zasobami ludzkimi we wskazanych organizacjach. Zmiany te ewoluują i podążają w kierunku implementowania praktyk obserwowanych w organizacjach sektora prywatnego do organizacji sektora publicznego, gdzie dowartościowuje się – poprzez kreowanie adekwatnie do potrzeb środowiska pracy – model pracownika wiedzy, poszukującego korzyści ekonomicznej i satysfakcji z wykonywanej pracy. Marzec (2015) podkreśla, że to właśnie tacy pracownicy tworzą wartość każdego typu organizacji. W przypadku grupy pracowników zatrudnionych w podmiotach administracji publicznej motywacja do wykonania powierzonych zadań ma wyjątkowe znaczenie, gdyż ponoszą oni odpowiedzialność za realizację interesu publicznego i dysponują pieniędzmi publicznymi, stąd ich identyfikacja z misją sektora publicznego i motywacja powinna być wysoka (Marzec i in., 2020).

Silna potrzeba przeobrażeń, rosnące oczekiwania społeczne, co do jakości usług świadczonych przez organizacje publiczne i towarzysząca im presja otoczenia oraz dynamiczne zmiany sprawiają, że problematyka zarządzania zasobem pracowników podmiotów administracji publicznej nabiera istotnego znaczenia nie tylko w wymiarze indywidualnym i organizacyjnym, lecz także społecznym. Wszystko to składa się na konieczność badania istniejących w organizacjach świadczących usługi publiczne praktyk zarządczych i poszukiwania modeli zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystującymi wiedzę na temat relacji jakie uwidaczniają się między kulturą organizacyjną a czynnikami warunkującymi ludzką chęć do angażowania się w pracę.

2. Kultura organizacyjna jako uwarunkowanie motywacji pracowników sektora publicznego

Definicyjnie kultura organizacyjna, zapewniając system interpretacji, tworzy porządek społeczny poprzez jasne określenie co jest pożądane i co gwarantuje ciągłość organizacji oraz pomaga eliminować niepewność. Pojęciem kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu zaczęto interesować się już od czasów rozwoju i dowartościowania kierunku *human relations* (stosunków międzyludzkich) w badaniach nad determinantami efektywności organizacji

uznając, że ma ona zasadnicze znaczenie dla wyjaśniania zjawisk zachodzących w organizacji i jej otoczeniu (Sułkowski, 2008).

Wieloznaczność pojęcia kultura organizacyjna pozwala na interpretowanie go zarówno w perspektywie antropologicznej, jak i socjologicznej, dowartościowując albo podejście funkcjonalne, które opiera się na przekonaniu, że kultura tworzy się ze wspólnych zachowań albo semiotyczne, które podkreśla, że kultura tkwi w indywidualnym poznaniu oraz interpretacjach (Cameron i Quinn, 2003). Podejście funkcjonalne określa kulturę jako cechę danej organizacji, z kolei semiotyczne podkreśla jej metaforyczny charakter (Morgan, 1997). Przydatne z punktu widzenia organizacyjnego definiowanie może ogniskować się wokół jej przejawów: enumeracyjnych (wyodrębniających procesy kulturowe w organizacjach); historycznych (stawiających pytanie o ciągłość i kumulację dorobku kulturowego w organizacjach); normatywnych (podkreślających rolę regulacyjną kultury w organizacjach, polegającą na tworzeniu norm i reguł zachowań ich członków); psychologicznych (ukazujących psychiczne mechanizmy rozwoju kultury, przede wszystkim przez procesy adaptacji i uczenia się członków organizacji); strukturalistycznych (koncentrujące się na integracji kultury organizacyjnej oraz jej całościowym, systemowym, charakterze) oraz genetycznych (poszukujących źródeł oraz ujmujące kulturę organizacyjną jako produkt kontekstu kultury społecznej lub narodowej) (Sułkowski, 2002).

Na przestrzeni 30 lat badacze zjawiska kultury organizacyjnej stopniowo dostrzegali jej wzrastające znaczenie dla harmonizacji procesu zarządzania. Giorgi i in. (2015) wskazują, że znaczenie kultury organizacyjnej dla rozwoju teorii zarządzania wynika z podkreślenia faktu, iż zachowania pracowników w organizacjach są wynikiem nie tylko przypadku lub osobniczego charakteru, ale głównie są konsekwencją przyjętych w danym podmiocie norm, wartości i założeń podstawowych. To one właśnie różnicują organizacje (Schein, 1985, 1990; Weeks i Galunic, 2003), profesje (Barley, 1983; Glynn, 2000), charakter działalności (Anteby, 2010; Anteby i Molnár, 2012), wpływają także na sposób i zakres relacji z interesariuszami (Lounsbury i Glynn, 2001) oraz mają znaczenie dla formułowania i przebiegu procesu zmiany (Battilana i in., 2009; Rao i Giorgi, 2006).

Główne kierunki badań nad kulturą organizacyjną koncentrowały się między innymi na: wyjaśnianiu konstrukcji znaczeniowej przejawów kultury organizacyjnej, identyfikowaniu różnic i poszukiwaniu jej uniwersalnych typów (Schein, 1985; Barley, 1983; Swidler, 1986), mapowaniu tych praktyk zarządzania, które wzmacniają pożądane przejawy kultury lub osłabiają negatywne jej aspekty (Lounsbury i Glynn, 2001, Rao i in., 2003), wskazywaniu instrumentów, które przyczyniają się do budowania tożsamości i spójności organizacji (Rao i in., 2003; Ravasi i Schultz, 2006; McPherson i Sauder, 2013;

Weber, 2005) oraz analizowania znaczenia wartości społeczno-kulturowych w różnych sektorach, branżach, zawodach i uwarunkowaniach ich emanacji na wzmagania efektywności działania (Molinsky, 2013; Maurer i in., 2011, Giorgi i Weber, 2015).

Kultura organizacyjna spełnia w organizacji wiele funkcji, wśród których Sułkowski (2002) jako główne wskazuje umożliwienie zrozumienia misji i strategii organizacji oraz celów działania przez jej uczestników oraz integrowanie wokół środków umożliwiających realizację zdefiniowanych priorytetów i podejmowanie działań na rzecz zwiększenia zaangażowania pracowników. Krupski (1996) podkreśla istotność kultury organizacyjnej dla tworzenia jednolitych sposobów pomiaru i kryteriów oceny efektów, a także dążenia do doskonalenia zarządzania strategicznego, w tym doskonalenia procesów i redefiniowania celów, jeśli zachodzi potrzeba ich zmiany. Dla Scheina (1985) istotną funkcją kultury organizacyjnej jest tworzenie wspólnego języka i aparatu pojęciowego właściwego dla danej organizacji, definiowanie granic grupy i kształtowanie ich między grupami, wyznaczanie zasad władzy oraz kryteriów statusu czy określenie sposobu uzyskania autorytetu, przekazywanie wiedzy o organizacji i jej otoczeniu oraz socjalizacja sprzyjająca wypracowaniu oczekiwanych zachowań i pożądanemu reagowaniu na zmiany zachodzące w organizacji. Smircich (1983) zauważa, że kultura organizacyjna jest „nosicielem” sensu tożsamości dla członków organizacji, wspiera zaangażowanie, wybiegające poza pojęcia „ja” członków organizacji, wzmacnia stabilność systemu społecznego i jest sensownym środkiem kształtującym zachowania i kierującym nimi.

Kulturę organizacyjną kształtuje wiele zmiennych, w tym między innymi otoczenie zewnętrzne, takie jak na przykład kultury narodowe (Hofstede, 1990; Hofstede i Hofstede, 2007) i interesariusze zewnętrzni (Hatch, 2011). W odniesieniu do organizacji publicznych należy także pamiętać o organizacyjnych konsekwencjach wynikających z wpływu podmiotów międzynarodowych, partii politycznych oraz stowarzyszeń profesjonalnych na podejmowane działania (Harrison i Corley, 2011; Morrill, 2008).

Typ kultury organizacyjnej występujący w organizacji jest warunkowany wieloma czynnikami, ale głównie sektorową specyfiką realizowanych zadań. W interesujących nas z uwagi na podjęte rozważania organizacjach publicznych – jak stwierdzają Harrison i Baird (2011) – kultura organizacyjna może być postrzegana jako „niewidzialna ręka” wspierająca lub hamująca wyniki zarządzania w domenie publicznej. Wielu autorów podkreśla specyfikę organizacji publicznych poprzez porównanie ich z organizacjami prywatnymi i wykazanie różnic (Rus i Rusu, 2015) bowiem jak wskazuje Krzyżanowski (1999) najważniejszym wyróżnikiem organizacji jest motyw, dla którego organizacja *ex lege* jest tworzona i działa. Biorąc to kryterium pod uwagę, wyodrębniamy trzy kategorie organizacji: a) przedsiębiorstwa tworzone w celu

realizacji interesu założycieli, b) organizacje publiczne tworzone w celu realizacji interesu publicznego, c) organizacje społeczne tworzone, aby działały w interesie swoich beneficjentów oraz zaspokajały potrzeby założycieli i członków (Kožuch, 2006). Organizacje publiczne powstają i działają po to, aby realizować interes publiczny, zatem podążanie ku efektywności ekonomicznej nie jest ich najważniejszym celem. Istotą działalności organizacji publicznych jest dostarczanie dóbr i usług publicznych oraz tworzenie wartości publicznej (Ćwiklicki, 2019) co oznacza, że organizacje publiczne wyróżniają się specyficznym systemem celów i wartości, a w konsekwencji tegoż właściwym im charakterem relacji zarówno z otoczeniem, jak i z pracownikami organizacji. W tym sensie można mówić o publiczności organizacyjnej jako specyfice podmiotów publicznych i rozpatrywać ją w czterech wymiarach: otoczenia, celów, struktury, wartości (Boyne, 2002; Kożuch, 2004).

Interakcje organizacji publicznej z otoczeniem cechuje wysoka złożoność, ponieważ odbiorcami dóbr i usług publicznych są różnorodne grupy społeczne kierujące pod ich adresem swoje oczekiwania i preferencje, które nierzadko są ze sobą sprzeczne (Frączkiewicz-Wronka, 2009). Wobec czego większego znaczenia nabiera ocena stopnia realizacji celów, czyli skuteczności działania z perspektywy dostarczania dóbr zaspokajających potrzeby społecznie uznane za tak ważne, aby były finansowane ze środków publicznych (Wiatrak, 2005). Z uwagi na podejmowanie aktywności działań, które mają służyć interesowi publicznemu, cele, które realizują organizacje publiczne charakteryzują się wysokim stopniem zróżnicowania oraz niejednoznacznością. Każdorazowo cele – w dialogu z obywatelami – określa zwycięski układ polityczny w rękach którego w danym momencie spoczywa władza nad wyborem kierunków alokacji środków zgromadzonych w budżecie państwa. Dominacja sprawiedliwości społecznej, która jest swoistym „Świątym Graalem” w filozofii działania oraz niejednoznaczność celów znacząco utrudnia proces pomiaru wyników organizacji, zwłaszcza ocenę efektywności ekonomicznej. Należy także zauważyć, że częstokroć cele organizacji publicznych nie są wyznaczane przez menedżerów, ale wynikają z polityki prowadzonej w danym czasie przez partię rządzącą, są tym samym narzucone z góry, co kieruje naszą uwagę ku otoczeniu jako istotnym czynnikowi kształtującym kulturę organizacyjną interesujących nas podmiotów. Otoczenie organizacji publicznych wyróżnia (Kožuch, 2004) między innymi większa złożoność wpływów interesariuszy zewnętrznych, niestabilność i zmienność reguł gry, mniejsza presja lub jej brak na kreowanie zachowań konkurencyjnych co wpływa na sposób realizacji funkcji kultury organizacyjnej. Sposób w jaki realizowane są funkcje kultury organizacyjnej ma istotny wpływ na zachowania pracowników – z jednej strony może ich zachęcać do tego, aby w pełni angażowali się a z drugiej może ich demotywować (Sokro, 2012).

W turbulentnym otoczeniu istotnym elementem decydującym o skutecznym realizowaniu celów stojących przed organizacją ma poziom motywacji pracowników oraz sposoby ich motywowania. Sekuła (2008) uznaje motywację jako stan wewnętrzny człowieka wyzwalający gotowość do podejmowania pewnych czynności, a Koziół (2002) wskazuje, że odnosi się ona do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności. Relacje pomiędzy motywacją a zachowaniami nakierowanymi na osiągnięcie celu, którym jest zaspokojenie potrzeb podkreśla Armstrong (2011) przy czym Kopertyńska (2009) wskazuje indywidualizm jako cechę charakterystyczną dla omawianego konstruktów, bowiem w ujęciu psychologicznym motywacja ma wymiar zdecydowanie subiektywny, wewnętrzny, charakterystyczny dla każdego człowieka.

Mechanizmy motywacji ujawniają się wielowymiarowo. Odnosi się je zarówno do zachowań prostych, jak i złożonych, wywołanych bodźcami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Mechanizmy motywacji odnoszą się do chęci zaspokojenia zarówno potrzeb podstawowych, jak i tych wyższego rzędu (Lipka i in., 2010; Nieżurawska-Zajac, 2020). Patrząc teleologicznie, czyli odnosząc prowadzone rozważania do praktyki zarządczej wielu autorów (Kopertyńska, 2007, 2009; Oleksyn, 2011; Gross, 2001; Koziół, 2002; Kawka i Listwan, 2010) podkreśla się konieczność rozróżnienia pojęcia motywacji, która jest terminem, odnoszącym się do wewnętrznego procesu zachodzącego w człowieku i pojęcia motywowania, czyli oddziaływania na zachowanie człowieka za pomocą określonych bodźców. Armstrong (2011) identyfikuje źródła motywacji jako impulsy wynikające z wartości i przekonań danej osoby a motywowanie jako efekt zaistnienia pewnych bodźców pojawiających się w otoczeniu jednostki, które mają na nią wpływ np. dodatek specjalny, przyznanie nagrody, pochwała, nagana, krytyka, skierowanie na szkolenie płatne przez pracodawcę itp. W procesie oceny przydatności motywacji jako źródła zwiększania efektywności funkcjonowania organizacji Armstrong (2011) stwierdza, że należy zwrócić uwagę na przeciwstawne cechy motywacji, która ma duże zastosowanie w długim okresie, ponadto jest silniejszym i głębszym źródłem działania, ze względu na nieodłączne powiązania z konkretnymi osobami i ich sposobem percepcji w relacji do motywowania, które charakteryzuje szybkość reakcji, przynosi bowiem natychmiastowe i dość silne rezultaty, jednakże są to efekty krótkotrwałe.

W literaturze przedmiotu znajdujemy omówienie badań, które wskazują na istnienie zależności między kulturą organizacyjną a motywacją i motywowaniem (Brown, 1992; Yeung, Brockbank i Ulrich, 1991; Padma, Nair i Sumitha, 2009; Massaras, Sahinidis i Polychronopoulos, 2014; Frączkiewicz-Wronka i Marzec, 2015; Botelho, 2020). W literaturze motywację często opisuje się jako powody lub przyczyny działania lub zachowania w określony sposób. Zazwyczaj pojęcie to kojarzy się z pragnieniem, chęcią lub entuzjazmem. To

właśnie te pozytywne cechy pobudzają, ukierunkowują i podtrzymują odpowiednie zachowania ludzi. Motywacja jest autonomiczna i zależy od cech indywidualnych jednostki, zaspokaja potrzeby wewnętrzne podmiotu, jest wyrazem poszukiwania nowości, wyzwań, uczenia się i doskonalenia, jest zależna od cech indywidualnych pracowników. Co istotne jest związana z entuzjazmem, pasją i zainteresowaniami i jak wskazują Chrupała-Pniak i Grabowski (2016) jej związek z przejawami autonomicznej motywacji jednostki uruchamianej afektywnie czyni ją zasobem osobistym. Motywacja poprzez swoje silne związki z zaangażowaniem w pracę, wpływa na jakość wykonania pracy i efektywne zachowania organizacyjne (Cerasoli i in., 2014). Oznacza to, że niezależnie od tego, jakie instrumenty będzie stosował menedżer pracownik będzie lub nie wydajny w pracy, a to co rzeczywiście regulować będzie zachowania i poziom wydajności – to wewnętrzne motywatory. Pracownik silnie wewnętrznie zmotywowany dobrze wykonuje swoją pracę, zarówno w organizacji charakteryzującej się kulturą hierarchii, jak i tej cechującej się kulturą klanu, adhocracji czy rynku. Natomiast motywowanie to szereg różnych motywatorów, zarówno zewnętrznie regulowanych, jak system kar i nagród organizacyjnych, wynagrodzeń, innych gratyfikacji oraz wewnętrznie regulowanych, jak na przykład introjekcja, identyfikacja z celem czy integracja z systemem wartości jednostki. Różnice przejawiają się w stopniu internalizacji wartości i celów, które regulują zachowaniami jednostki, na przykład w podejmowaniu działania w celu uzyskania aprobaty własnej i otoczenia, akceptacji zbioru wartości w organizacji i identyfikacji jako własnych (Deci i Ryan, 2008; Ryan i Deci, 2000). Co pozwala na wniosek, że pracownik, który w organizacji nie ma silne narzuconych zasad a w sposobie realizowania zadań kieruje się tylko wykorzystywanymi przez menedżera instrumentami motywowania pracuje mniej wydajnie, jeśli ocenia je jako mało atrakcyjne z jego punktu widzenia.

Współczesne badania nad motywacją prowadzone w organizacjach sektora publicznego i społecznego podkreślają znaczenie motywacji, być może ze względu na misyjny charakter tych dwóch sektorów (Chen i Bozeman, 2013), stąd uwzględnienie w naszym projekcie diagnostycznym przejawów motywacji jako elementu konstytuującego samostanowienie człowieka (Gagne i Deci, 2005).

3. Metoda badawcza

Rosnące oczekiwania społeczeństwa względem jakości oferowanych przez państwo usług publicznych wymuszają na władzach nieustanne dążenia do poprawy funkcjonowania organizacji publicznych. Wyrazem tych dążeń jest między innymi rozwój organizacyjnej praktyki zgodnie z zasadami sformułowanymi w podejściu teoretycznym *Public Service Improvement*,

którego celem jest poprawa jakości świadczonych usług publicznych. Boyne (2003) wskazał na pięć głównych obszarów oddziałujących na efektywność działania organizacji publicznych: zasoby, regulacje prawne, strukturę rynku, zorganizowanie oraz zarządzanie. Elementem łączącym wszystkie wskazane obszary są zasoby kadrowe organizacji, co oznacza, że cele mogą być osiągnięte tylko w konsekwencji dbałości o rozwój zasobów ludzkich, ich jakość oraz zgodność wewnętrznej motywacji podejmowania pracy w sektorze publicznym z wartościami służby publicznej.

Biorąc powyższe pod uwagę sformułowano pytanie o charakter zależności między kulturą organizacyjną oraz motywacją i motywowaniem w wybranych organizacjach publicznych. Realizacja wskazanego celu wymagała umiejscowienia prowadzonych rozważań w literaturze przedmiotu oraz zaprojektowania, przeprowadzenia i syntezy wyników badania ankietowego. Badania terenowe przeprowadzono (czerwiec-październik 2019) w urzędach gmin Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii (GZM). Jednostką realizującą badanie było Centrum Badań i Transferu Wiedzy Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Dane zbierano wykorzystując technikę CATI, czyli komputerowo wspierany wywiad z wybranymi zgodnie z operatem (170) pracowników zajmujących kierownicze stanowiska we wszystkich (41) urzędach gminy Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii. Liczebność i dobór próby uwzględniał klasy obiektów pod względem liczby mieszkańców zamieszkujących gminę. Instrumentem pomiarowym był kwestionariusz wywiadu złożony z 8 skal pomiarowych² oraz metryczki zawierającej pytania o płeć, wiek, wykształcenie, lata pracy, lata pracy w urzędzie gminy, wielkość gminy. Do analizy zakwalifikowano 153 prawidłowo wypełnionych ankiet przeprowadzonych w gminach: do 20 000 mieszkańców (66 wywiadów), od 20 001 do 50 000 mieszkańców (12 wywiadów), od 50 001 do 100 000 mieszkańców (30 wywiadów) oraz gminach powyżej 100 000 mieszkańców (45 wywiadów). Wyniki ankiet zostały zakodowane i przygotowane jako baza wyjściowa do przyszłych analiz w formacie MS Excel, SPSS oraz Statistica. Analiza danych z metryczki pozwala na stwierdzenie, że w badaniach brało udział 31 mężczyzn i 122 kobiety, a średni wiek respondentów wynosił 41,3 lata (SD 8,8 lat). Zdecydowana większość (93,5%) badanych legitymowała się wykształceniem

² Skala do pomiaru efektywności organizacji (Snow i Donald, 1992; Cornforth, 2001; Wronka, 2014); skala do pomiaru klimatu uczenia się (Hult, Ketchen Jr i Slater, 2002); skala do pomiaru jakości relacji wymiany pomiędzy pracownikiem a jego przełożonym (LMX, *Leader-Member Exchange*) (Hult, Ketchen Jr i Slater, 2002); skala do pomiaru typu przywództwa (Hartog, Van Muijen i Koopman 1997; Avolio i Bass 1989); skala do pomiaru motywacji służby publicznej (*Public Service Motivation*) (Perry, 1996, Coursey i Pandey; 2007); skala do pomiaru subiektywnego sukcesu zawodowego (Gattiker i Larwood, 1986); skala do pomiaru motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy (*Work Extrinsic and Intrinsic Motivation*) (Tremblay et al., 2009, Chrupała-Pniak i Grabowski; 2016); skala do pomiaru kultury organizacyjnej (OCAI, *Organizational Culture Assessment Instrument*) (Cameron i Quinn; 2003).

wyższym, w tym 81,7% magisterskim i 11,8% licencjackim, a 6,5% deklaruje posiadanie wykształcenia średniego policealnego. Wysoki odsetek respondentów płci żeńskiej wynika z feminizacji zawodu urzędnika a wysoki odsetek respondentów z wyższym wykształceniem jest konsekwencją wymagań stawianych przed pracownikami, którzy obejmują stanowiska kierownicze w urzędach gmin.

Do pozyskania informacji pozwalających na sformułowanie odpowiedzi na postawione pytanie badawcze wykorzystano dwie skale pomiarowe. Pierwsza to kwestionariusz *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), który powstał w konsekwencji zaproponowania przez Quinna i Camerona (2003), modelu diagnostycznego, w którym do budowania profili kultury organizacyjnej wykorzystano dwa wymiary 1) kontinuum efektywność i swoboda działania *versus* stabilność i kontrola oraz 2) kontinuum orientacja na sprawy wewnętrzne i integracyjne *versus* orientacja na pozycję w otoczeniu i różnicowanie, co pozwoliło na wyodrębnienie czterech profili kultury organizacyjnej tj. klanu, adhokracji, rynku i hierarchii. Przygotowany przez Camerona i Quinna kwestionariusz OCAI diagnozuje sześć obszarów funkcjonowania organizacji tj. ogólną charakterystykę organizacji, styl przywództwa, styl zarządzania pracownikami, kryteria gwarantujące osiągnięcie sukcesu, sprawy, na które kładzie się nacisk oraz cechy zapewniające spójność.

Badaniu za pomocą kwestionariusza OCAI podlegają dwie perspektywy – stan obecny i stan pożądany, gdzie stan obecny to taki, który opisuje obecne relacje, czyli to jak postrzegają dany aspekt pracownicy dla „tu i teraz”, z kolei stan pożądany odnosi się do tego, jak dany respondent „chciałby, aby było”. Dla obydwu perspektyw przewidziane są te same pytania, na które respondenci odpowiadają rozdzielając w każdym 100 punktów między cztery odpowiedzi, które przyporządkowane są do modelowych typów kultur (A-kultura klanu, B-kultura adhokracji, C-kultura rynku, D-kultura hierarchii). Dzięki analizie uzyskanych odpowiedzi można określić typ dominującej kultury i jej siłę, rozbieżność między kulturą pożądaną a obecną, a także relacje zachodzące między profilem kultury organizacyjnej a danymi zawartymi w części metryczkowej. W omawianych wynikach badań analizowane są tylko te odpowiedzi respondentów, które dotyczą ich przekonań na temat kultury organizacyjnej odniesionych do perspektywy „tu i teraz”.

Druga skala pomiarowa to WEIMS-PL, czyli adoptowany pod pełną nazwą „skala motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy” do polskich warunków przez Chrupałę-Pniak i Grabowskiego (2016), kwestionariusz *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS) (Trembley i in., 2009; Trembley i in., 2010). Polska adaptacja skali powstała w konsekwencji redukcji pierwowzoru, który składał się z ośmiu podskal i 31 pozycji. Chrupała-Pniak i Grabowski „(...) przyporządkowali i przetłumaczyli po trzy twierdzenia o najlepszych parametrach psychometrycznych z każdej z pierwotnych podskal, które

odpowiadają poszczególnym typom regulacji opisanym w wymiarze autodeterminacji (...)", formułując 18 pytań, które tworzą WEISM-PL. Polskie narzędzie zostało zwalidowane³ i składa się z sześciu podskal: motywacja wewnętrzna MW, integracja INTEG, identyfikacja IDEN, introjekcja INTRO, regulacja zewnętrzna RZ, amotywacja AMO.

W celu znalezienia odpowiedzi na postawione pytanie wybrano pytania składające się na podskale motywacji wewnętrznej MW w odniesieniu do praktyk zarządzania nazywamy ją motywacją („MW4 Pracuję, ponieważ uczenie się nowych rzeczy sprawia mi przyjemność”, „MW8 Pracuję dla satysfakcji, którą doświadczam, podejmując interesujące wyzwania”, „MW15 Pracuję z powodu satysfakcji, którą dostarcza mi pomyślne wykonanie trudnych zadań”) oraz pytania składające się na podskale amotywacji AMO w odniesieniu do praktyk zarządzania nazywamy ją motywowaniem („AMO3 Zadaję sobie pytanie, czy aby na pewno jestem w stanie sprostać ważnym zadaniom związanym z tą pracą”, „AMO12 Nie wiem dlaczego, ale zapewnione w tej pracy warunki są nie do zaakceptowania”, „AMO17 Nie wiem czemu, ale stawiane w tej pracy wymagania są zbyt wysokie”). Respondenci udzielali odpowiedzi w siedmiopunktowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało stwierdzenie „zupełnie do mnie nie pasuje” a 7 „całkowicie do mnie pasuje”.

3. Wyniki badań

Ogólny profil kultury organizacyjnej badanych organizacji wskazuje na dominację kultury hierarchii w urzędach gmin GZM na drugim miejscu są elementy kultury klanu (tabela 1). Nieznacznie słabsza jest kultura hierarchii w organizacjach działających w gminach do 20 000 mieszkańców, zaś w większych gminach kultura hierarchii zyskuje na znaczeniu.

Analiza poszczególnych elementów oceny kultury organizacyjnej także wskazuje na umiarkowanie silną dominację kultury hierarchii w badanych urzędach gmin (tabela 2). Biorąc pod uwagę ogólną charakterystykę organizacji w większości urzędów gmin dominuje kultura hierarchii, a więc kontrola oraz prymat formalnych procedur. Znacznie rzadziej respondenci dostrzegają przejawy kultury klanu cechującej się traktowaniem organizacji jako miejsca osobistych spotkań, a organizacja przypomina rodzinę.

³ Walidacja została zrealizowana na podstawie wyników badań trzech grup (N=271, N=300, N=316) pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy w różnego typu i wielkości organizacjach działających w różnych sektorach gospodarki.

Tabela 1. Ogólny profil kultury organizacyjnej w badanych urzędach gmin (N=153)

Typ kultury	Ogółem	Liczba mieszkańców gminy			
		do 20 000	od 20 001 do 50 000	od 50 001 do 100 000	powyżej 100 000
Klan	25	27	26	20	23
Adhokracja	15	17	11	14	14
Rynek	15	16	17	15	15
Hierarchia	45	40	46	51	48

Silniejsza niż w przypadku ogólnego profilu jest kultura rynku, czyli nastawienie na wyniki, jak najlepsze wykonywanie zadań. Należy wskazać, iż w gminach małych (do 20 000 mieszkańców) kultura hierarchii słabnie na korzyść kultury klanu, zaś w większych gminach, w których urzędy gmin zatrudniają znacznie więcej pracowników ocena kultury hierarchii jest wyższa. W obszarze przywództwa także dominuje kultura hierarchii, w której przywództwo utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników. Na kolejnym miejscu jest kultura rynku, gdzie przywództwo utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością i orientacją na wyniki. Podobnie jak w poprzednich obszarach działalności organizacji w ocenie stylu zarządzania pracownikami dominuje kultura hierarchii, jednak dużo silniej niż w profilu ogólnym rysują się też cechy kultury klanu. W organizacjach o kulturze hierarchii preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmienność stosunków. W organizacjach o kulturze klanu preferuje się pracę zespołową, dąży przy tym do powszechnej zgody i uczestnictwa. Dla oceny spójności organizacji respondenci także jako dominującą kulturę organizacyjną wskazali kulturę hierarchii, w której spójność jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy, a imperatywem jest sprawne funkcjonowanie.

Najsilniej - w odniesieniu do oceny spójności - kultura hierarchii manifestuje się w urzędach gmin, w których liczba mieszkańców kształtuje się w przedziale od 50 001 do 100 000. Dominującym typem kultury organizacyjnej dla oceny realizowanych w urzędzie gminy praktyk w odniesieniu do spraw, na które kładzie się nacisk jest kultura hierarchii. Zatem wartościami postrzeganymi w działaniu praktycznym jest nacisk na trwałość i niezmienność, ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.

Tabela 2. Szczegółowe profile kultury organizacyjnej w badanych urządach gmin według obszarów funkcjonowania organizacji w badanych urządach gmin (N=153)

Typ kultury	Ogółem	Liczba mieszkańców gminy			
		do 20 000	od 20 001 do 50 000	od 50 001 do 100 000	powyżej 100 000
Ogólny profil kultury organizacyjnej					
Klan	25	27	26	20	23
Adhokracja	15	17	11	14	14
Rynek	15	16	17	15	17
Hierarchia	45	40	46	51	46
Ogólna charakterystyka organizacji – cechy dominujące					
Klan	23	27	31	14	20
Adhokracja	13	16	8	10	13
Rynek	20	21	13	23	17
Hierarchia	44	36	48	53	50
Styl przywództwa					
Klan	18	23	16	14	15
Adhokracja	15	16	18	14	15
Rynek	25	22	30	28	26
Hierarchia	42	39	36	44	44
Styl zarządzania pracownikami					
Klan	34	31	33	36	37
Adhokracja	15	19	11	14	10
Rynek	11	12	11	11	10
Hierarchia	40	38	45	39	43
Spójność organizacji					
Klan	24	25	27	22	24
Adhokracja	14	17	8	11	13
Rynek	13	15	18	8	12
Hierarchia	49	43	47	59	51
Sprawy na kładzie się nacisk w organizacji					
Klan	18	20	13	18	18
Adhokracja	21	22	14	25	18
Rynek	13	15	17	8	11
Hierarchia	48	43	56	49	53
Kryteria sukcesu					
Klan	28	35	33	19	25
Adhokracja	12	12	8	10	14
Rynek	11	11	14	8	11
Hierarchia	49	42	45	63	50

Kolejne miejsce w ocenie respondentów zajmuje kultura adhokracji, w której spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiągnięcie celów, powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania. Ostatnim elementem analizy są kryteria sukcesu. Analogicznie do pozostałych ocenianych dominuje kultura hierarchii – za miarę sukcesu uważa się ekonomiczność działania. Najważniejsze są: utrzymanie płynności finansowej,

dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty usług. Kultura hierarchii jest wyjątkowo silna w gminach z liczbą mieszkańców od 50 001 do 100 000. Na drugim miejscu jest kultura klanu, w której za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi. W dalszej analizie wykorzystano tylko dane zawarte w tabeli 1 obrazujące profil ogólnej kultury organizacyjnej, bez odnoszenia się do wielkości gminy.

Analiza motywacji według przyjętych podskal, czyli amotywacji AMO (motywowanie) oraz motywacji wewnętrznej MW (motywacja) wykazała znaczną różnicę pomiędzy obiema. Średnia dla AMO wynosi 3,29 punktu w skali siedmiostopniowej, natomiast dla MW równa jest 5,29. Odchylenie standardowe równe 0,88 dla MW wskazuje, że typowy przedział zmienności cechy wynosi $\langle 4,41 ; 6,17 \rangle$, z kolei dla AMO odchylenie standardowe wskazuje na stosunkowo duże zróżnicowanie, ponieważ przekracza 1 punkt a typowy obszar zmienności wynosi $\langle 2,15 ; 4,43 \rangle$. Współczynnik asymetrii wyniósł dla amotywacji 0,17, co oznacza słabą asymetrię prawostronną, czyli nieco więcej badanych odpowiedzi przyjmowało wartości poniżej przeciętnej. Natomiast dla motywacji zewnętrznej skośność jest nieco wyższa, choć nadal na niewysokim poziomie, równa $-0,28$, co wskazuje na asymetrię lewostronną i przewagę odpowiedzi powyżej przeciętnej.

Tabela 3. Zestawienie statystyk opisowych dla motywacji AMO i motywacji wewnętrznej MW wśród pracowników badanych urzędów gmin wchodzących w skład GZM (N=153)

Twierdzenia skali motywacji WEIMS-PL – AMO i MW	średnia	odchyl. stand.	skośność
amotywacja	3,29	1,14	0,17
motywacja wewnętrzna	5,29	0,88	-0,28

Przeprowadzona została również analiza korelacji w pakiecie Statistica 13.1, której obliczenie jest dopuszczalne przy założeniu, że pozyskane dane z siedmiostopniowej skali Likerta mogą być rozpatrywane jako dane ujęte w skali przedziałowej. Wyniki wskazują na brak zależności pomiędzy motywacją wewnętrzną pracowników urzędów gmin a kulturą organizacyjną. Natomiast w przypadku motywacji zewnętrznej można wskazać na słabą zależność w kierunku dodatnim pomiędzy klanem ($r = 0,1633$, $p < 0,05$) i słabą zależność w kierunku ujemnym pomiędzy motywacją wewnętrzną a adhokracją ($r = -0,1635$, $p < 0,05$).

Tabela 4. Analiza korelacji pomiędzy motywacją wewnętrzną i zewnętrzną a typem kultury organizacji (N=153)

Skala motywacji – zmienna	Typ kultury organizacyjnej			
	Klan	Adhokracja	Rynek	Hierarchia
Motywacja zewnętrzna (AMO) (motywowanie)	0,1633*	-0,1635*	0,0537	-0,0863
Motywacja wewnętrzna (MW) (motywacja)	0,0530	0,0084	0,1275	-0,0999

* współczynniki korelacji istotne z $p < 0,05$.

Przeprowadzona analiza korelacji pozwala stwierdzić, że silna motywacja wewnętrzna nie zależy od typu kultury organizacji. Tym samym można przypuszczać, że pracownik silnie wewnętrznie zmotywowany, będzie prawdopodobnie równie dobrze wykonywał swoją pracę, zarówno w organizacji charakteryzującej się kulturą hierarchii, jak i tej cechującej się kulturą klanu. Natomiast w przypadku motywacji zewnętrznej zależność ujemna pomiędzy mniej opresyjną kulturą organizacji jaką jest adhokracja potwierdza, że pracownik, który kieruje się motywacją zewnętrzną pracuje mniej wydajnie w organizacji, w której nie ma silne narzuconych zasad.

4. Zakończenie

Analiza uzyskanych wyników badań pozwoliła na stwierdzenie, iż ludzie pracujący w organizacjach świadczących usługi publiczne są motywowani wieloma różnymi względami. Jak zauważyli Perry i in. (2010), sektor publiczny tradycyjnie oferuje pewne silne motywy, które mogą przyciągać ludzi, takie jak bezpieczeństwo utrzymania pracy w czasie kadencji, możliwości kariery i rozwoju oraz nie nadmiernie wysoką presję na osiąganie wymiernych rezultatów i rozliczanie się z ich osiągnięcia jako podstawy do dalszego trwania w organizacji. Vandenabeele (2008) wskazał dodatkowo na istotny w tych organizacjach motywator nazywając go „jakość życia”, a definiując jako atrakcyjność pracy w sektorze publicznym, bowiem pracownicy tego sektora często podkreślają, że praca w nim zapewnia lepszą elastyczność osobom łączącym pracę z rodziną lub innymi zobowiązaniami.

Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują na to, że w organizacjach publicznych dominuje przede wszystkim kultura, która zmierza w kierunku hierarchiczności i nadmiernej centralizacji, powszechny jest autokratyczny styl kierowania, władza jest stała i scentralizowana (Markic i in., 2017). Choć w ostatnich latach wyraźnej zmianie ulega model zarządzania organizacjami publicznymi, są one wciąż postrzegane jako organizacje o sformalizowanej strukturze, silnej orientacji biurokratycznej, unikające zmian i ryzyka. Jedną z przyczyn powolnego procesu zmian w organizacjach publicznych może być niedocenienie roli i niezrozumienie specyfiki nie tylko kultury organizacyjnej, ale również klimatu organizacyjnego. Strużyna (2009) podkreśla konieczność

kształtowania w organizacjach publicznych takiego klimatu, który będzie oparty na wrażliwości na sprawy pracowników, wyznawanych przez nich wartościach oraz poczuciu wzajemności. W turbulentnym, podatnym na zmiany otoczeniu konieczne jest wykształcenie takich rozwiązań, które skłonią do budowania klimatu dzielenia się wiedzą i organizacji uczącej się (Strużyna, 2009). Frączkiewicz-Wronka i Marzec (2012) podkreślają, że ważnym elementem klimatu uczenia się jest budowanie relacji interpersonalnych w organizacji, w tym szczególnie relacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Istotną rolę o grywają w tym zakresie menedżerowie i ich zdolności przywódcze rozumiane jako umiejętność tworzenia klimatu sprzyjającego rozwijaniu twórczej aktywności i motywowaniu ludzi do przedsięwzięć warunkujących sukces (Frączkiewicz-Wronka, 2015). Co więcej, podkreśla się również, że od menedżerów organizacji publicznych wymaga się już nie tylko uczciwości, praworządności i transparentności, ale także umiejętności tworzenia sprzyjającego klimatu organizacyjnego oraz wrażliwości na sprawy pracowników i ich wartości.

Kontekst zmian zachodzących we współczesnych podmiotach publicznych świadczących usługi tj.: specjalizacja i szybki rozwój wiedzy, liczne zmiany prawne, rosnące oczekiwania społeczne co do jakości usług, globalizacja, przepływ siły roboczej i niedobór efektywnych pracowników, ekonomizacja działania sprawiają, że wiele tradycyjnych instrumentów motywowania pracowników staje się stopniowo coraz mniej skuteczne, a ich oddziaływanie motywacyjne jest ograniczone. W sytuacji tej, poważnym wyzwaniem dla kadry zarządzającej jest utrzymanie wysokiego poziomu motywacji pracowników. Uważamy, że przedstawione wyniki badań są ciekawe zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i praktycznym i mogą zostać wykorzystane do tworzenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi w gminnych urzędach. Prawidłowa realizacja zadań stawianych przed organizacjami świadczącymi usługi publiczne to nie tylko tradycyjnie oferowane przez sektor publiczny konsekwencje/efekty zewnętrznych motywatorów, ale także – a może przede wszystkim – projektowanie takich instrumentów motywacji, które będą sprzyjały efektywnej pracy zespołów pracowniczych. Kształtowanie pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi może być skutecznym sposobem podnoszenia motywacji pracowników w organizacjach publicznych. Jest również ważnym czynnikiem w kreowaniu przyjaznego środowiska pracy.

Bibliografia

Anteby, M. (2010). Markets, morals, and practices of trade: Jurisdictional disputes in the US commerce in cadavers. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 606–638.

- Anteby, M., Molnár, V. (2012). Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515–540.
- Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer Business.
- Barley, S.R. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 393–413.
- Battaglio, Jr. R.P. (2015). *Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st century*. Los Angeles: Sage.
- Battilana, J., Leca, B., Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3, 65–107.
- Botelho, C. (2020). The influence of organizational culture and HRM on building innovative capability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1373–1393. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2019-0228>
- Boyne, G.A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference?. *Journal of Management Studies*, 1(39), 97–122.
- Boyne, G.A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367–394.
- Brown, A. (1992). Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development. *Leadership and Organizational Development Journal*, 13(2), 3–6.
- Buchelt, B., Frączkiewicz-Wronka, A., Dobrowolska, M. (2020), The organizational aspect of human resource management as a determinant of the potential of Polish hospitals to manage medical professionals in Healthcare 4.0. *Sustainability*, 12(5118). <https://doi.org/10.3390/su12125118>.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana, model wartości konkurujących*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
- Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M., Ford, M.T. (2014), Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.
- Chen, C.A., Bozeman, B. (2013). Understanding Public and Nonprofit Managers' Motivation Through the Lens of Self-Determination Theory. *Public Management Review*, 15(4), 584–607. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698853>.
- Chrupała-Pniak, M., Grabowski, D. (2016). Skala motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy (WEIMS-PL). Wstępna charakterystyka psychometryczna polskiej wersji kwestionariusza, Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale. *Psychologia Społeczna*, 11, 3(38), 339–355.
- Chute, C., French, T. (2019). Introducing care 4.0: An integrated care paradigm Built on industry 4.0 capabilities. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 16, 2247–2264.
- Ćwiklicki, M. (2019). *Metody zarządzania wartością publiczną*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Deci, E.L., Ryan, R. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.

- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>.
- Frączkiewicz-Wronka, A. (2009). *Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego*. W: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Frączkiewicz-Wronka, A. (2015). *Nowoczesne przywództwo w organizacjach publicznych*. W: Koźuch B., Sułkowski Ł. (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego*. Warszawa: Difin.
- Frączkiewicz-Wronka, A., Marzec, I. (2012). *Rozwój zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych*. W: Stabryła A., Woźniak K. (red.) *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Mifiles.pl.
- Frączkiewicz-Wronka, A., Marzec, I. (2015). *Kultura organizacji publicznych świadczących usługi społeczne: orientacja, uwarunkowania i efekty*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Gagne, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362
- Giorgi, S., Locckwood, Ch., Glynn, M.A. (2015). The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 1–54, <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2015.1007645>.
- Giorgi, S., Weber, K. (2015). Marks of distinction: Framing and audience appreciation in the context of investment advice. *Administrative Science*, 60(2).
- Glynn, M.A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11 (3, Special Issue: Cultural Industries: Learning from Evolving Organizational Practices), 285–298.
- Gross, U. (2001). *Motywowanie w przedsiębiorstwie*. W: Bieniok H. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Harrison, S.H., Corley, K.G. (2011). Clean climbing, carabiners, and cultural cultivation: Developing an open-systems perspective of culture. *Organization Science*, 22(2).
- Harrison, G.L., Baird K.M. (2015). The organizational culture of public sector organizations in Australia. *Australian Journal of Management*, 40(4), 613–629, <https://doi.org/10.1177/0312896214529440>.
- Hatch, M.J. (2011). Material and meaning in the dynamics of organizational culture and identity with implications for the leadership of organizational change, W: Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F. (red.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.,
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Hofstede, G., Hofstede G.J. (2007). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Kawka, T., Litwan, T. (2010). *Motywowanie pracowników*. W: Litwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.,
- Kocoń, P. (2015). *Funkcje i elementy kultury organizacyjnej*. W: Frączkiewicz-Wronka A., Marzec I. (red.), *Kultura organizacji publicznych świadczących usługi*

- społeczne: orientacja, uwarunkowania, efekty.* Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Kopertyńska, M. (2007). Motywowanie pracowników sfery produkcyjnej – doświadczenia badawcze. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4.
- Kopertyńska, M.W. (2009). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka.* Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Kozioł, L. (2002). *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne.* Warszawa-Kraków: PWN.
- Koźuch, B. (2004). *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji.* Warszawa: Placet
- Koźuch, B. (2006). Ewolucja zarządzania organizacjami publicznymi. W: Koźuch B. (red.) *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi.* Kraków: Fundacja Współczesne Zarządzanie i Instytut Spraw Publicznych.
- Krupski, R. (1996). *Elementy zarządzania strategicznego.* Wrocław: Ossolineum.
- Krzyżanowski, L. (1999). *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy.* Warszawa: PWN.
- Lipka, A., Król, M., Waszczak, S., Winnicka-Wejs, A. (2010), *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko.* Warszawa: Difin.
- Lounsbury, M., Glynn, M.A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6), 545–564.
- Markic, M., Kosmrlij, K., Belac, S. (2017). Organisational Culture in Selected Legal Entity in Public Sector. *International Public Administration Review*. 15(2), 59–78.
- Marzec, I. (2015). *Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników organizacji.* Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Marzec, I., Austen, A., Frączkiewicz-Wronka, A. Zacny, B. (2020). The impact of job content on employability and job performance in public organizations. *International Journal of Manpower*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2019-0502>
- Massaras, P., Sahinidis, A., Polychronopoulos, G. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14.
- Maurer, C.C., Bansal, P., Crossan, M.M. (2011). Creating economic value through social values: Introducing a culturally informed resource-based view. *Organization Science*, 22(2), 432–448.
- McPherson, C.M., Sauder, M. (2013). Logics in action: Managing institutional complexity in a drug court. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165–196.
- Molinsky, A. (2013). The psychological processes of cultural retooling. *Academy of Management Journal*, 56(3).
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morrill, C. (2008). Culture and organization theory. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 619 1), 15–40.
- Nieżurawska-Zajęc, J. (2020). *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo.* Warszawa: CeDeWu.
- Oleksyn, T. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji.* Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business.

- Padma, R. N., Nair V. Sumitha (2009). Organizational culture and its impact on organizational commitment in public and private organizations. *Global Management Review*, 4(1).
- Perry, J.L., Wise, L.R., Hondeghem, A. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*. 70(5).
- Rao, H., Giorgi, S. (2006). *Code breaking: How entrepreneurs exploit cultural logics to generate institutional change*. W: Staw B. M. (red.), *Research in organizational behavior*, 27 (269–304). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rao, H., Monin, P., Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795–843.
- Ravasi, D., Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458.
- Rus, M., Rusu, D.O. (2015). The Organizational Culture in public and private institutions. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 187, 565–569.
- Schein, E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sekula, Z. (2008). *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*. Warszawa: PWE.
- Smircich, L. (1983). *Studying Organisations as Cultures*, W: Morgan G. (red.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Beverly Hills-London-New Delhi.
- Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exist between organizational culture, motivation and performance. *Problems of Management in The 21st Century*, 3.
- Strużyna, J. (2009). *Kierunki doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych*. W: Frączkiewicz-Wronka, A. (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Sułkowski, Ł. (2002). *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*. Toruń-Łódź: Dom Organizatora.
- Sułkowski, Ł. (2008). Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6.
- Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273–286.
- Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G., Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research - Correction to Tremblay et al. (2009). *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>.
- Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G., Villeneuve, M. (2010). Correction to Tremblay, M.A., et al. (2009). *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 42(1). <https://doi.org/10.1037/a0018176>.
- Vandenabeele, W. (2008). Government Calling: Public Service Motivation As An Element In Selecting Government As An Employer Of Choice. *Public Administration*, 86(4).

- Weber, K. (2005). A toolkit for analyzing corporate cultural toolkits. *Poetics*, 33(3), 227–252.
- Weeks, J., Galunic, C. (2003). A theory of the cultural evolution of the firm: The intraorganizational ecology of memes. *Organization Studies*, 24(8), 1309–1352.
- Wiatrak, A. (2005). Sektor publiczny – istota, zakres i zarządzanie. *Problemy Zarządzania*, 4, 7–21.
- Yeung, A. K. O., Brockbank, J. W., Ulrich, D. O. (1991). Organizational Culture and human resources practices: An empirical assessment. *Research in Organizational Change and Development*, 5.

IDENTIFYING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND MOTIVATION IN THE MUNICIPAL OFFICE

Summary: The article attempts to answer the question about the nature of the relationship between organizational culture and the motivation and motivation observed in selected public organizations. For this purpose, the analysis of data obtained from field research conducted among employees holding managerial positions in the offices of the Upper Silesian-Silesian and Zagłębie Metropolis municipality was carried out. Two measuring scales of Organizational Culture Assessment Instrument and a scale of external (hereinafter: motivation) and internal (hereinafter: motivation) motivation to work were used. The obtained results showed that motivation does not depend on the type of organizational culture, and employees with a high level of motivation do their work well regardless of the type of culture. On the other hand, employees whose work results depend on the instruments of motivation used, in the organizational culture, in which there are no strongly imposed rules, work less efficiently. This allowed to put forward the thesis that in organizations where the type of organizational culture is less oppressive – for example, adhocracy – effective managers should strive to design and use transparent instruments to regulate employee behavior in order to improve their performance. It may also be a practical solution to prepare the recruitment process so that employees are highly motivated to work

Keywords: *Organizational culture, motivation, municipal office, OCAI, WEIMS-PL, Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia.*