

AGNIESZKA MAREK

## MODEL WARTOŚCI KONKURUJĄCYCH W BADANIU KULTURY ORGANIZACJI SAMORZĄDOWYCH

### WSTĘP

Kultura jest dla organizacji tym, czym dla człowieka osobowość. Tak jak nie ma dwóch identycznych osób, tak niemożliwe jest, aby dwie organizacje miały identyczne kultury, nawet jeśli opierają swoje działanie na tych samych kluczowych wartościach. Rozumienie tych wartości, ich interpretacja i wprowadzanie w życie należy bowiem do określonego i niepowtarzalnego zespołu pracowników, którzy tworzą kulturę przez codziennie podejmowane decyzje i działania. To od nich zależy więc siła i kształt kultury organizacji, w której pracują.

Z tego względu, że kultura organizacyjna jest tak specyficzna i że kształtuje się praktycznie przez cały okres działalności firmy czy instytucji, jest ona bardzo trudna do zbadania i opisanie, a jeszcze trudniejsza do zrozumienia dla obserwatora z zewnątrz. W związku z tym powstało wiele metod diagnozy kultury organizacji, które zwracają uwagę na różne jej aspekty i wymiary. Wybór konkretnej metody badawczej oraz podlegających analizie wymiarów zależy więc w dużej mierze od postawionego problemu i celu badań. Jedną z opcji jest funkcjonujący w praktyce badawczej model wartości konkurujących (*Competing Values Framework*), który pozwala przyporządkować kulturę badanej organizacji do jednego z czterech głównych typów kultury: hierarchii, rynku, adhokracji lub też klanu. Każdy z typów jest oparty na innych kluczowych wartościach, wyznaczających sposoby postępowania w poszczególnych aspektach działalności instytucji.

---

Dr AGNIESZKA MAREK – asystentka Katedry Zarządzania Pracownikami w Organizacji, Instytut Ekonomii i Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin.

Niniejszy artykuł przedstawia wyniki diagnozy kultury organizacyjnej w dwudziestu starostwach powiatowych w Polsce<sup>1</sup>, przeprowadzonej przy użyciu kwestionariusza OCAI<sup>2</sup> (*Organisational Culture Assessment Instrument*), opartego właśnie na modelu wartości konkurujących.

### 1. ISTOTA MODELU WARTOŚCI KONKURUJĄCYCH

Model wartości konkurujących, jak wskazuje jego nazwa, opiera się na przeciwstawnych wymiarach wartości. To, co dla organizacji jednej branży będzie siłą, dla przedsiębiorstwa z innej gałęzi gospodarki może być postrzegane jako słabość. O ile np. fundacje są otwarte na nowych członków, szczególnie na wolontariuszy, o tyle organizacje elitarne tworzą zamknięte enklawy, do których bardzo trudno się dostać ze względu na bariery wejścia, które czynią je jeszcze atrakcyjniejszymi dla osób z zewnątrz.

Model ten jest szeroko stosowany w naukach o zarządzaniu, gdyż pozwala zdiagnozować takie aspekty działalności organizacji, jak: strategia firmy, polityka personalna, zmiana organizacyjna, informatyczne systemy zarządzania, a także kultura i klimat organizacji<sup>3</sup>. Swoją popularność zawdzięcza on prostocie zastosowania oraz wysokiej wartości naukowej i praktycznej<sup>4</sup>, wynikającej z faktu, że był on testowany przez naukowców z czołowych szkół biznesu oraz liderów organizacji przez 25 lat<sup>5</sup>. Przegląd literatury wskazał na próby jego zastosowania

---

<sup>1</sup> Badania te są częścią rozprawy doktorskiej pt.: *Kapitał społeczny powiatów a kultura organizacyjna starostw powiatowych w Polsce. Studium socjologiczne*, napisanej pod kierunkiem dr. hab. A. Jabłońskiego w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II. Zostały one przeprowadzone w latach 2010-2011 w starostwach z terenu następujących powiatów: bieszczadzki, giżycki, grodziski (Grodzisk Mazowiecki), grudziądzki, inowrocławski, kamieński (Kamień Pomorski), krośnieński (Krosno Odrzańskie), krapkowicki, leski, lwówecki (Lwówek Śląski), łańcucki, mielecki, ostrowiecki (Ostrowiec Świętokrzyski), parczewski, proszowicki, rypiński, sejneński, toruński, zwoleński i żuromiński.

<sup>2</sup> Metodologię użycia kwestionariusza OCAI w szczegółach zawiera między innymi publikacja: K.S. CAMERON, R.E. QUINN, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

<sup>3</sup> Por. R.M. BURTON, B. OBEL, *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*, Kluwer Academic Publisher, Massachusetts 2004, s. 135.

<sup>4</sup> Por. CAMERON, QUINN, *Kultura organizacyjna*, s. 38.

<sup>5</sup> Por. K.S. CAMERON, R.E. QUINN, J. DEGRAFF, A.V. THAKOR, *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts 2006, s. 5.

do badania różnych organizacji, między innymi organizacji *non-profit*, do których zaliczane są również instytucje samorządowe<sup>6</sup> czy administracja publiczna<sup>7</sup>.

Do rozpowszechnienia modelu wartości konkurujących w Polsce, szczególnie w aspekcie diagnozy kultury organizacji, przyczynili się niewątpliwie Kim S. Cameron i Robert S. Quinn, którzy w swojej książce *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana* szczegółowo opisali tę metodę i szerokie możliwości jej zastosowania. Przyjmując metodę amerykańskich naukowców, na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto również definicję kultury organizacyjnej ich autorstwa. Przedstawili oni kulturę organizacji jako zbiór uważanych za oczywiste wartości, niekoniecznie zwerbalizowanych założeń, elementów pamięci zbiorowej oraz wspólnych oczekiwań i definicji podzielanych przez członków organizacji. Cameron i Quinn określają kulturę również poprzez jej funkcje, twierdząc, że odzwierciedla ona dominujące w organizacji poglądy, wzmacnia trwałość systemu społecznego w jej obrębie, jest źródłem nie do końca uświadomionych, często nieskodyfikowanych stosowanych w miejscu pracy zasad postępowania<sup>8</sup>. Kultura organizacyjna wyraża się w podzielanych przez członków organizacji wartościach, w języku i symbolach, obowiązujących metodach postępowania i rutynowych procedurach, dominujących stylach kierowania pracownikami, a także w definicji sukcesu<sup>9</sup>.

Jedną z najważniejszych funkcji modelu wartości konkurujących jest identyfikacja tych wymiarów organizacji, które istnieją we wszystkich lub prawie wszystkich ludzkich organizacjach oraz działaniach i umożliwiają odkrycie prawidłowości występujących w kulturze organizacji, motywacji pracowników, przywództwie, podejmowaniu decyzji, procesach poznawczych itd.<sup>10</sup> W celu zbudowania modelu przeprowadzono analizę statystyczną 39 wyróżnionych wskaźników efektywności organizacji, która doprowadziła do wyróżnienia dwóch wymiarów, pozwalających podzielić te wskaźniki na cztery grupy. W pierwszym

<sup>6</sup> M.A. LEŚNIEWSKI, *Wyznaczanie profilu kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K. S. Camerona i R. E. Quinna, na przykładzie urzędów gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań ankietowych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2010, zeszyt naukowy 104, SGH, s. 9-23; L. HABUDA, *Organizacyjno-kulturowe orientacje samorządowców i demokratyzm polskiego terytorialnego samorządu*, w.: *Samorząd terytorialny na przełomie XX/XXI wieku*, red. A. Lutrzykowski, M. Popławski, R. Gawłowski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010, s. 13-33.

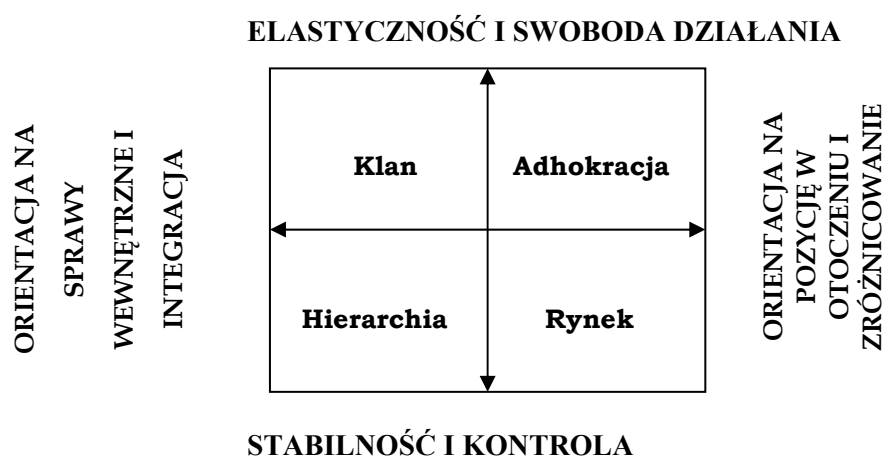
<sup>7</sup> G. SZWED, *Kultura organizacyjna w ujęciu modelu wartości konkurujących w administracji publicznej na przykładzie GDDKiA*, praca magisterska, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

<sup>8</sup> Por. CAMERON, QUINN, *Kultura organizacyjna*, s. 24.

<sup>9</sup> Por. tamże, s. 25.

<sup>10</sup> Por. CAMERON, QUINN, DEGRAFF, THAKOR, *Competing Values Leadership*, s. 7-8.

wymiarze na przeciwstawnych biegunach umieszczono kryteria podkreślające elastyczność i swobodę działania oraz stabilność i kontrolę. Drugi wyróżniony wymiar opiera się natomiast na konkurencji pomiędzy orientacją na sprawy wewnętrzne, integracją i jednością a orientacją na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację. Model wartości konkurujących powstały poprzez nałożenie się tych dwu wymiarów przedstawia rysunek 1.



Rys. 1.: Model wartości konkurujących

Źródło: CAMERON, QUINN, *Kultura organizacyjna*, s. 40.

Przecinające się osie głównych wymiarów tworzą ćwiartki, z których każda odpowiada odmiennemu typowi kultury organizacyjnej i zawiera inny zestaw wskaźników efektywności organizacji. Ponieważ cechy poszczególnych typów kultury będą omówione szerzej w części prezentującej wyniki badań empirycznych, warto wspomnieć, że w lewej górnej ćwiartce zgrupowano wskaźniki charakterystyczne dla kultury klanu, w której dominuje elastyczność i integracja; prawa górna część modelu to kultura adhokracji, która kładzie nacisk na elastyczność, ale także na zróżnicowanie i walkę o pozycję w otoczeniu; lewa dolna ćwiartka to wskaźniki kultury hierarchii, czyli stabilność i kontrola działań oraz nacisk na sprawy wewnętrzne organizacji; prawa dolna część natomiast odpowiada kulturze rynku, w której można zaobserwować orientację na pozycję organizacji w otoczeniu i zróżnicowanie oraz nacisk na kontrolę i stabilność działania.

## 2. KULTURA INSTYTUCJI SAMORZĄDOWYCH W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Powiaty mają w Polsce długą tradycję<sup>11</sup>, ale w dziejach najnowszych pośredni szczebel samorządu terytorialnego przywrócono dopiero w 1998 r.<sup>12</sup> W tym też roku powołano starostwa powiatowe, czyli organy pomocnicze, za pomocą których powiat realizuje powierzone mu zadania. Jako konkretna instytucja, każde starostwo w trakcie swojego kilkunastoletniego funkcjonowania wykształciło odrębną kulturę organizacyjną, która jest przedmiotem badań w niniejszym opracowaniu. Należy wspomnieć, że wśród polskich starostw powiatowych są zarówno urzędy powstałe na bazie urzędów rejonowych, jak i tworzone przez pracowników od samego początku. Stosunkowo krótki czas działalności badanych instytucji w obecnym kształcie powoduje, że pracują w nich osoby, które pamiętają etap tworzenia się samej organizacji, ale także i kluczowych wartości, podstawowych założeń i schematów postępowania, a także są w stanie wskazać zmiany zachodzące w kulturze ich zakładów pracy przez cały okres ich funkcjonowania. Opinie pracowników z krótszym stażem ukazują natomiast perspektywę osób, które musiały zaadaptować się do zastanych warunków i przyswoić sobie już obowiązujące wartości i zasady.

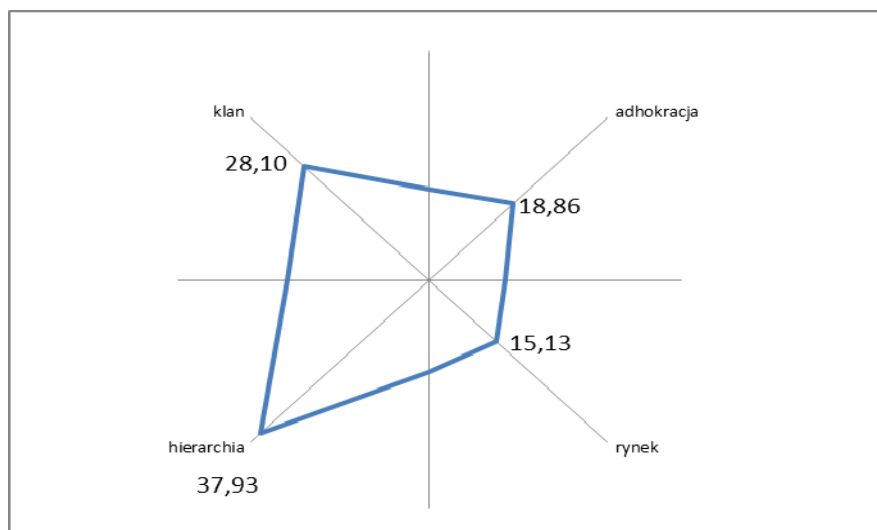
Przed omówieniem wyników badań należy podkreślić, że wielu biorących w nich udział urzędników stwierdzało, że przedstawiony im kwestionariusz byłby lepszy do diagnozy kultury organizacji gospodarczych, gdyż w instytucjach samorządowych nie ma konkurencji, nie są one nastawione na zysk, ani nie wytwarzają produktów dla szerokiego grona konsumentów. Rzeczywistość okazała się zgoła odmienna, co można dostrzec na wykresie 1. Co prawda, widoczna jest dominacja kultury hierarchii (37,93 pkt.), która w powszechnym przekonaniu jest charakterystyczna dla urzędów, ale z opinii respondentów wynika, że w kulturze

---

<sup>11</sup> Historię istnienia powiatu na ziemiach polskich w XX wieku szczegółowo przedstawia K. Podgórski. Zob. K. PODGÓRSKI, *Model powiatu w Polsce XX wieku*, w: *Uwarunkowania historyczno-kulturowe współczesnej organizacji przestrzennej państwa*, Seminarium Komitetu Urbanistyki i Architektury Polskiej Akademii Nauk, Kielce 1993, s. 37-44.

<sup>12</sup> Uchwalono ustawę z 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa oraz ustawę z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, będące podstawą do utworzenia 308 powiatów i 65 miast na prawach powiatu. W 2002 r. utworzono nowe powiaty: brzeziński, gołdapski, leski, łobeski, sztumski, węgorzewski, wschowski oraz miasto na prawach powiatu – Warszawę, natomiast zlikwidowano powiat warszawski. W 2003 r. zlikwidowano powiat grodzki w Wałbrzychu, włączając to miasto do powiatu wałbrzyskiego. Obecnie w Polsce jest 16 województw, 314 powiatów, 65 miast na prawach powiatu oraz 2478 gmin.

badanych instytucji obecne są również elementy pozostałych trzech typów kultury wyróżnionych w modelu wartości konkurujących.



Wykres 1. Profil kultury organizacyjnej badanych starostw powiatowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Fakt dominacji kultury hierarchii w badanych starostwach powiatowych spowodowany jest przede wszystkim tym, że sposób funkcjonowania starostw powiatowych w wielu aspektach jest ściśle określony obowiązującymi aktami prawnymi<sup>13</sup>, do których dochodzą właściwe dla konkretnego urzędu uchwały i regulaminy. Ten typ kultury charakteryzuje się przede wszystkim wysoką formalizacją działań i sztywną hierarchią organizacyjną. To wypracowane procedury są wyznacznikami do podejmowania określonych decyzji i działań, a obowiązujące przepisy zapewniają spójność organizacji. W długiej perspektywie czasowej instytucja hierarchiczna dąży do przewidywalności działań, wysokiej sprawności i efektywności oraz stabilności<sup>14</sup>. Ważna jest także częsta kontrola, terminowość wykonywanych działań i niezakłócone funkcjonowanie. Orientacja hierarchiczna w opinii respondentów w największym stopniu przejawia się w identyfikacji

<sup>13</sup> Najważniejszymi aktami prawnymi regulującymi działalność starostw powiatowych są: ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. Nr 142, poz. 1592 z późn. zm.); ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 249, poz. 2104 z późn. zm.); ustawa z dnia 22 marca 1990 r. o pracownikach samorządowych (Dz. U. Nr 142, poz. 1593 z późn. zm.); ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. Nr 98, poz. 1071 z późn. zm.).

<sup>14</sup> Por. CAMERON, QUINN, *Kultura organizacyjna*, s. 42.

czynników osiągnięcia sukcesu, którym w przypadku urzędów jest sprawność działania, oparta na dotrzymywaniu terminów oraz zachowaniu procedur.

Drugim wyraźnie obecnym typem kultury w badanych starostwach jest kultura klanu, której respondenci przyporządkowali 28,1 pkt. Kultura klanowa promuje współpracę opartą na zaufaniu i silne więzi międzyludzkie, a z drugiej strony otwartość na klienta i przyjazną atmosferę pracy. Jest ona zbliżona do idei zarządzania sieciowego, które staje się alternatywą dla biurokracji w nowoczesnym spojrzeniu na funkcjonowanie administracji. Wprowadzenie współpracy w sieciach wzajemnych relacji pozwala bowiem na wypracowanie lepszych możliwości realizacji zadań publicznych niż sztywne struktury organizacyjne<sup>15</sup>. Ten typ kultury najsilniej przejawia się w stylu zarządzania pracownikami, który, w odróżnieniu od organizacji hierarchicznej, polega na delegowaniu przez kierownictwo zadań oraz uprawnień, zachęcaniu pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu urzędem, a także dążeniu do zwiększenia poczucia odpowiedzialności za całą organizację i zaangażowania pracowników. Takie podejście do zarządzania ludźmi wynika z koncentracji filozofii działania wokół wspólnie wypracowanych wartości oraz poczucia wspólnoty w obrębie organizacji.

Trzecim w kolejności, według objętych badaniem urzędników, typem kultury jest kultura adhocracji (18,86 pkt.), której sama nazwa wskazuje na konieczność podejmowania decyzji *ad hoc*, czyli bez dłuższych przemyśleń, w odpowiedzi na pojawiające się w otoczeniu szanse i zagrożenia. Łącząc w sobie dynamikę i swobodę działania, elastyczność oraz orientację na sprawy zewnętrzne, kultura adhocracji niejako wymusza stosowanie zarządzania sytuacyjnego, a więc uzależnionego od warunków zaistniałych w danym miejscu i czasie<sup>16</sup>. Wydaje się, że wymienione cechy nie przystają do zarządzania tak stabilną instytucją, jak starostwo powiatowe. Okazuje się jednak, że, przynajmniej w niektórych starostwach, szczególnie ważne dla ich spójności jest zaangażowanie w innowacje i rozwój oraz poszukiwanie nowych rozwiązań. Taki stan rzeczy może być wynikiem między innymi możliwości pozyskania funduszy na realizację konkretnych przedsięwzięć na podstawie konkursów w ramach programów unijnych czy też z innych źródeł zewnętrznych. Tylko najlepsze pomysły zostają zakwalifikowane do finansowania, co zmusza urzędników do kreatywności i konkurowania z innymi podmiotami ubiegającymi się o te same pieniądze. Dobry pomysł w tym

<sup>15</sup> Por. T. LUBIŃSKA, *Kierunki modernizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa 2011, s. 295.

<sup>16</sup> Por. B. FRYZEL, *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 98.

przypadku oznacza większe możliwości inwestowania oraz rozwoju danego powiatu i większe korzyści dla lokalnej społeczności.

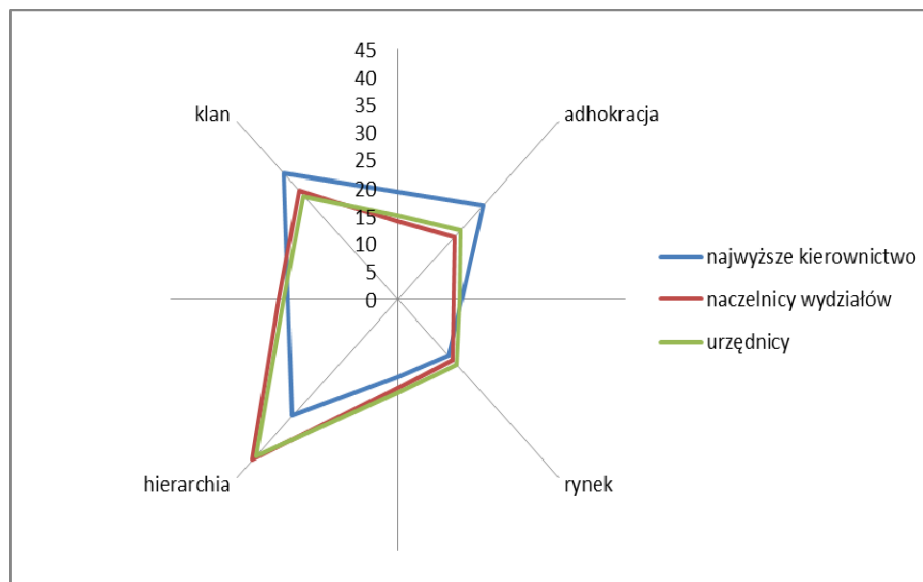
Najmniej wskazań – 15,13 pkt. – otrzymała kultura rynku, która koncentruje się na zdobyciu przewagi konkurencyjnej przez organizację. Tak niski poziom wskazań wynika przede wszystkim z faktu, że w kulturze rynku dominuje nastawienie na wydajność, zysk i wyniki<sup>17</sup>. Co prawda, starostwa powiatowe są ze sobą porównywane w różnych rankingach, jak np. ranking inwestycji czy choćby ranking Związku Powiatów Polskich, ale ich głównym celem nie jest działalność nastawiona na zysk i konkurowanie z innymi jednostkami, ale realizacja usług na rzecz interesantów. Zaskakujący może być fakt, że w niektórych starostwach charakterystyka urzędu jako organizacji, w której liczą się przede wszystkim wyniki i jak najlepsze wykonywanie zadań, a pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia, uzyskała więcej wskazań, niż opis właściwy dla pozostałych typów kultury, włącznie z kulturą hierarchii.

Ciekawe dla opisu kultury instytucji samorządowych jest porównanie jej obrazu w opinii pracowników z różnych szczebli zarządzania, które zostało przedstawione na wykresie 2. Przeprowadzone badania wykazały, że obraz kultury jest w dużej mierze spójny jeśli chodzi o urzędników i kierowników wydziałów, ale ich opinie różnią się znacznie od opisu kultury przez managerów najwyższego szczebla. Podczas gdy urzędnicy i kierownicy wydziałów za dominującą uznali kulturę hierarchii (odpowiednio 39,66 i 40,72 pkt.), starostowie i sekretarze przypisali jej tylko 29,59 pkt., a jako dominującą wskazali kulturę klanu – 31,84 pkt., która według pozostałych pracowników, zajmuje dopiero drugie miejsce. Taki rozkład odpowiedzi może wynikać z podziału obowiązków i kompetencji pomiędzy pracownikami urzędu. Najczęściej to urzędnicy na stanowiskach szeregowych zmagają się ze stosami dokumentów i na co dzień stosują wypracowane procedury. Ich prośby muszą najczęściej przejść całą drogę służbową, a praca jest nadzorowana przez kierownika wydziału. Starosta natomiast dba o wizerunek kierowanego przez siebie urzędu, przyjmuje nowych pracowników i troszczy się o dobrą współpracę pomiędzy wszystkimi członkami swojego zespołu. Jego działania są także w pewnym stopniu podporządkowane procedurom i zawierają pracę z dokumentami, ale przede wszystkim stara się on stworzyć zgrany zespół, który będzie w stanie sprostać postawionym przed nim zadaniom.

---

<sup>17</sup> Por. CAMERON, QUINN, *Kultura organizacyjna*, s. 44.





Wykres 2. Profil kultury organizacyjnej badanych starostw powiatowych w zależności od szczebla zarządzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Kolejną różnicę pomiędzy opiniami urzędników różnych szczebli można zaobserwować w obecności elementów charakterystycznych dla kultury adhokracji. Najwyższe kierownictwo przypisało im 24 pkt. wskazań, a dla pracowników pozostałych szczebli kultura adhokracji jest obecna w mniejszym stopniu (kierownicy wydziałów – 15,95 pkt., urzędnicy 17,67 pkt.). Źródła odmienności opinii znów należy szukać w specyfice pracy na danym stanowisku, gdyż osoby zarządzające całą placówką mają uprawnienia do samodzielnego podejmowania decyzji odnośnie do całokształtu działalności, które niejednokrotnie wymagają szybkiego i zdecydowanego działania oraz dostosowania się do pojawiających się w otoczeniu szans. Urzędnicy, a nawet naczelnicy poszczególnych wydziałów, muszą natomiast uzgadniać większość decyzji z przełożonymi, a te, które podejmują samodzielnie, dotyczą najczęściej rutynowych zadań w ramach istniejącej struktury organizacyjnej. Ponadto zadania starostów są bardziej różnorodne, a wśród podejmowanych decyzji częściej znajdują się te spontanicznie, które zależą od zaistniałych w danej chwili warunków, czy od wyniku odbywającego się właśnie spotkania. Funkcjonowanie całego urzędu, jego innowacyjność i otwieranie się na otoczenie zależą właśnie od starosty i jego wizji zarządzania, dlatego wyższy poziom wskazań na kulturę adhokracji w grupie liderów wydaje się naturalny.

Podobnie jak w profilu ogólnym, tak i wśród pracowników poszczególnych szczebli zarządzania najmniej popularna okazała się kultura rynku, oscylując w granicach 14-16 pkt. wskazań. Kluczowymi umiejętnościami przywódców w tym typie kultury są: zarządzanie konkurencyjnością, mobilizowanie członków organizacji do zwiększenia wysiłku i wydajności pracy oraz nacisk na zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów. Wydaje się, że w instytucjach powołanych do służby obywatelom najbardziej widocznym elementem orientacji rynkowej jest właśnie nastawienie na klienta. Potwierdza to najwyższy z trzech analizowanych grup poziom wskazań na kulturę rynku wśród urzędników, gdyż to oni najczęściej mają bezpośredni kontakt z interesantami i najlepiej znają ich potrzeby. To oni rozpatrują poszczególne sprawy, kierując się obowiązującymi przepisami prawa i dobrem przychodzących do nich osób.

\*

Wyniki przeprowadzonych w starostwach powiatowych badań wskazują, że instytucje te, choć zasadniczo biurokratyczne, podążają jednak za zmianami i przyswajają sobie nowe metody działania, które w przeszłości były charakterystyczne tylko dla organizacji gospodarczych. Nacisk na innowacje, jak najlepsze zaspokojenie potrzeb klientów oraz konkurencja w pozyskiwaniu środków finansowych na realizację zaplanowanych przedsięwzięć – to tylko niektóre z działań zmieniających wizerunek instytucji samorządowych.

Należy podkreślić, że otrzymanie takiego właśnie obrazu kultury organizacyjnej polskich starostw było możliwe w dużej mierze właśnie dzięki zastosowaniu modelu wartości konkurujących, który, choć na pierwszy rzut oka wydawał się adekwatny jedynie do organizacji gospodarczych nastawionych na osiągnięcie zysku, okazał się przełamującym stereotypy narzędziem, pozwalającym na przeprowadzenie badań w organizacjach samorządu terytorialnego.

#### BIBLIOGRAFIA

- BURTON R.M., OBEL B., *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*, Kluwer Academic Publisher, Massachusetts 2004.
- CAMERON K.S., QUINN R.E., DEGRAFF J., THAKOR A.V., *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts 2006.
- CAMERON K.S., QUINN R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- FRYZEL B., *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

- HABUDA L., Organizacyjno-kulturowe orientacje samorządowców i demokracja polskiego terytorialnego samorządu, w: Samorząd terytorialny na przełomie XX/XXI wieku, red. A. Lutrzykowski, M. Popławski, R. Gawłowski, Adam Marszałek, Toruń 2010, s. 13-33.
- LEŚNIEWSKI M.A., Wyznaczanie profilu kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K. S. Camerona i R. E. Quinna, na przykładzie urzędów gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań ankietowych, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2010, zeszyt naukowy 104, SGH, s. 9-23.
- LUBIŃSKA T., Kierunki modernizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego, Difin, Warszawa 2011.
- PODGÓRSKI K., Model powiatu w Polsce XX wieku, w: Uwarunkowania historyczno-kulturowe współczesnej organizacji przestrzennej państwa, Seminarium Komitetu Urbanistyki i Architektury Polskiej Akademii Nauk, Kielce 1993, s. 37-44.

#### MODEL WARTOŚCI KONKURUJĄCYCH W BADANIU KULTURY ORGANIZACJI SAMORZĄDOWYCH

##### Streszczenie

Niniejszy artykuł przedstawia wyniki diagnozy kultury organizacyjnej w dwudziestu starostwach powiatowych w Polsce, przeprowadzonej przy użyciu kwestionariusza OCAI (*Organisational Culture Assessment Instrument*), opartego na modelu wartości konkurujących.

**Słowa kluczowe:** model, kultura, diagnoza.

#### COMPETING VALUES MODEL IN THE STUDY OF CULTURE OF SELF-GOVERNMENT ORGANIZATIONS

##### Summary

The article presents the results of the diagnosis of organizational culture in twenty district (Pol. *powiat*) offices in Poland, carried out using a questionnaire OCAI (*Organisational Culture Assessment Instrument*), based on the model of competing values.

**Key words:** model, culture, diagnosis.

*Translated by Joanna Okoń*