

Michał Flieger

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

**DIAGNOZA POZIOMU ZARZĄDZANIA
W INSTYTUCJI SEKTORA PUBLICZNEGO
NA PRZYKŁADZIE IZBY CELNEJ W POZNANIU**

Streszczenie: Niniejszy artykuł przedstawia wyniki badań dotyczące zastosowania koncepcji organizacji uczącej się w Izbie Celnej w Poznaniu. Badaniu poddane zostały cztery obszary organizacji: obszar organizacyjnych uwarunkowań kreatywności, obszar komunikacyjnych uwarunkowań kreatywności, obszar motywacji do zmian oraz obszar psychospołecznego klimatu zmian. Wyniki badań wskazują jednoznacznie, że organizacja ta nie posiada cech organizacji uczącej się. Dodatkowo ujawniono wiele mechanizmów o charakterze patologicznym. Aby wdrożyć tę koncepcję w badanej organizacji, konieczne są głębokie zmiany w zakresie wiedzy kierowniczej, metod i praktyk zarządzania oraz kontroli.

Słowa kluczowe: kryzys, diagnoza zarządzania, organizacja ucząca się, obszar organizacyjny.

1. Wstęp

Współczesne organizacje publiczne napotykać wiele problemów związanych z przedstawieniem się z prostego administrowania na zarządzanie z wykorzystaniem wielu osiągnięć sektora prywatnego w tym zakresie. Powszechnie wiadomo, że organizacje te często nie potrafią nadążyć za zmianami otoczenia i dlatego tkwią w permanentnym kryzysie zarządzania. Dodatkowo, organizacje podlegają obecnie wielu nieprzewidywalnym turbulencjom zachodzącym w ich otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Fakt ten wymaga poszukiwania nowych koncepcji zarządzania pozwalających na elastyczne dostosowanie się do owych zmian, co jest często warunkiem szybkiego reagowania na potrzeby konsumentów i ich skutecznego zaspokojenia. W ten sposób współczesne organizacje mogą poszukiwać potencjalnych pól budowy swojej przewagi konkurencyjnej [Perechuda 2000, s. 7-8]. Jedną z propozycji zmian i wyjścia z kryzysu jest implementacja koncepcji organizacji uczącej się, która to koncepcja odwołuje się do warstwy wartości niematerialnych przedsiębiorstwa. Uczenie się organizacji oznacza proces doskonalenia jej działań dzięki większej wiedzy pracowników oraz ich głębszemu zrozumieniu zasad i celów funkcjonowania tej organizacji. Dodatkowo, organizacje uczące się potrafią wpisać historyczne doświadczenia we wzorce, które nakreślają kierunki ich działania i rozwoju, oraz

identyfikować i eliminować błędy [Tapscott 1998, s. 251]. Powyższe cechy organizacji uczących się czynią tę koncepcję szczególnie ważną dla przetrwania i ciągłego umacniania pozycji organizacji na rynku, przy czym wydaje się, że w szczególności przedsiębiorstwa sektora prywatnego dostrzegają te prawidłowości. Należy jednak zadać pytanie, jak przedstawia się sytuacja w organizacjach publicznych? Czy analiza ich systemu zarządzania w aspekcie organizacji uczącej się pozwoli stwierdzić, iż organizacje te są w tym rozumieniu nowoczesne i zmieniają się wraz z upływem czasu, czy może wciąż zasady tej koncepcji są im obce i szans na wyjście z kryzysu zarządzania nie ma? Próba odpowiedzi na powyższe pytania została podjęta w niniejszym referacie na podstawie badań wybranych obszarów zarządzania Izby Celnej w Poznaniu.

2. Metoda diagnozowania zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się

Aby odpowiedzieć na pytanie, czy organizacja poradziła sobie z kryzysem zarządzania i zasługuje na miano uczącej się, w badaniu zastosowano metodę diagnostyczną opracowaną przez R. Rutkę oraz M. Czerską [Czerska, Rutka 1998, s. 81]. Diagnozie

Tabela 1. Obszary i cechy analizy organizacji uczącej się

Nazwa podobszaru	Ocena minimalna – 0	Ocena maksymalna – 6
1	2	3
Obszar organizacyjnych uwarunkowań kreatywności		
Poziom integracji pracowników	Interesy partykularne	Interesy organizacji
Sposób formułowania zadań	Ocena za nakłady	Ocena za efekty
Rozmieszczenie uprawnień	Centralizacja	Decentralizacja
Cechy przepisów formalnych	Służą sprawowaniu władzy	Służą racjonalizacji procesów
Obszar komunikacyjnych uwarunkowań kreatywności		
Uporządkowanie przepływu informacji	Chaotyczny, niepewny	Uporządkowany, niezawodny
Uprawnienia decyzyjne	Rozmieszczone przypadkowo	Rozmieszczone racjonalnie
Informacja jako narzędzie koordynacji	Informacja niepełna i niejasna	Informacja kompletna i jednoznaczna
Style komunikowania się	Konkurenci	Partnerzy
Zespołowe rozwiązywanie problemów	Przypadkowe, doraźne	Planowe, przemyślane
Obszar motywacji do zmian		
Motywacja zespołów problemowych	Motywacja o charakterze indywidualnym	Motywacja o charakterze zespołowym

1	2	3
Szkolenie pracowników	Formalny dobór metod i treści	Merytoryczny dobór metod i treści
Nagradzanie	Formalne, standardowe	Merytoryczne, zindywidualizowane
Kształtowanie postaw	Nagradzanie posłuszeństwa	Nagradzanie twórczej niepokorności
Obszar psychospołecznego klimatu zmian		
Psychospołeczne przygotowanie zmian	Brak partycypacji	Partycypacja
Aktywność pracowników	Preferowanie pasywności i posłuszeństwa	Preferowanie aktywności i niepokorności
Postawy wobec uczenia się	Ceni się zachowawczość	Ceni się odwagę i odkrywczność
Wsparcie społeczne	Preferowanie unikania strat	Preferowanie okazji na sukces
Mobilizacja psychiczna	Zmiana to zagrożenie	Zmiana to szansa
Komunikacja interpersonalna	Przełożony jest przekazującym	Przełożony ułatwia osiągnięcie celów

Źródło: [Czerska, Rutka 1998, s. 81].

poddano cztery obszary charakteryzujące zdolność organizacji do uczenia się, przy czym w każdym z tych obszarów zbadano podobszary szczegółowe, pozwalające na dokonanie ocen z użyciem opisowych skali wartości. Schemat modelu badawczego przedstawia tab. 1.

W celu dokonania powyższej analizy przeprowadzono wywiady indywidualne na podstawie kwestionariusza badań z pracownikami Izby Celnej w Poznaniu. Badaniu poddano 115 pracowników, którzy poproszeni zostali o ocenę poszczególnych cech w skali od 0 do 6 (zgodnie ze specyfikacją przedstawioną w tab. 1)¹.

3. Krótka charakterystyka badanej organizacji

Izba Celna w Poznaniu zatrudnia 1046 funkcjonariuszy i pracowników, a w jej skład wchodzi cztery urzędy i dziewięć oddziałów². Do podstawowych zadań Izby należy realizacja polityki celnej w części dotyczącej przywozu i wywozu towarów oraz wykonywanie innych zadań wynikających z przepisów odrębnych, a w szczegól-

¹ Pracownicy oceniali poszczególne cechy w skali od 0 do 6, przy czym ocena 0 oznacza, iż pracownicy identyfikują w pełni sytuację przedstawioną w środkowej kolumnie tab. 1; ocena 6 oznacza pełną identyfikację sytuacji przedstawionej w kolumnie trzeciej. Oceny w przedziale 1-5 pokazują sytuacje pośrednie, zbliżone do kolumny środkowej lub trzeciej w tab. 1.

² Stan na dzień 31.03.2010.

ności nadawanie towarom przeznaczenia celnego, wymiar i pobór podatków oraz należności celnych, wykonywanie zadań statystycznych, przeciwdziałanie przestępstwom związanym z obrotem międzynarodowym, zwalczanie przestępstw skarbowych, kontrola importerów i eksporterów i in. Łącznie w kraju funkcjonuje 16 izb celnych, w których wraz z urzędami i oddziałami celnymi zatrudnionych jest 15 809 funkcjonariuszy i pracowników korpusu służby cywilnej³.

4. Wyniki badań

W obszarze organizacyjnych uwarunkowań kreatywności wyniki badań wskazują, że Izba Celna w Poznaniu podejmuje pewne działania służące integracji pracowników z organizacją. Są to m.in. wspólne zawody sportowe, konkursy plastyczne dla dzieci pracowników, plenery malarsko-fotograficzne oraz konkursy fotograficzne. Działania te mają na celu doprowadzić do identyfikacji pracowników z organizacją oraz do wzmocnienia kultury organizacyjnej izby. W rzeczywistości jednak wyniki badań wskazują, że jeżeli nawet zachodzi sytuacja, w której pracownicy zdecydowanie przykładają się do swoich zadań lub przejawiają inicjatywę nowych rozwiązań, to nie wynika to z kierowania się dobrem organizacji, tylko z celów osobistych, np. chęci przypodobania się przełożonemu w celu uzyskania awansu, premii lub ze strachu przed utratą pracy. Dodatkowo, pracownicy bardzo niechętnie obsługują klientów przypisanych innym pracownikom według numerów identyfikacji podatkowej (nawet w przypadku nieobecności chorobowej). W takich przypadkach widoczna jest jawna niechęć, a kompleksowe załatwienie sprawy musi poczekać na powrót opiekuna. Dodatkowo, wśród pracowników istnieje niechęć do noszenia mundurów, a ich głównym celem deklarowanym oficjalnie jest zdobycie wyższego wynagrodzenia. Obszar ten pracownicy ocenili jednoznacznie – 0 punktów, a zatem całkowita dominacja interesów partykularnych.

W podobnym sposobu formułowania zadań dominuje wynagrodzenie za przepracowane godziny, natomiast nie stosuje się premii za efekty pracy. Godziny nieobecności muszą być odpracowane (zwykle wystarczy sama obecność pracownika w izbie), aby tygodniowa ilość godzin wynosiła 40. Dodatkowo pracownicy jawnie przyznają się do symulowania pracy, czyli wykładania na biurko szeregu dokumentów w celu sprawienia wrażenia osoby pracującej. Można jednak otrzymać dodatkowe wynagrodzenie za poprawnie zdany egzamin w trakcie kursów dla celników, a poborcy podatkowi dodatkowo nagradzani są 5-procentową premią od windykowanych należności. Ocena ogólna – 1 punkt, czyli nagradzanie za nakłady.

Ze względu na charakter organizacji uprawnienia decyzyjne przysługują tylko organowi naczelnemu (dyrektorowi izby), który następnie upoważnia swoich zastępców oraz naczelników urzędów w kwestiach szczegółowych. Pracownicy szeregowi mają ściśle wyznaczone obszary swobody decyzyjnej wynikające z przepisów praw-

³ Stan na koniec III kwartału 2009 r.

nych. Jednak delegowanie uprawnień wiąże się z możliwością przyznawania premii motywacyjnych, co skutkuje, w opinii badanych, przyznawaniem tych uprawnień bliskim kolegom z ośrodków decyzyjnych, niekoniecznie posiadającym kompetencje merytoryczne. Często jest to w konsekwencji podstawa do przyznawania awansów. Jednak wspomniana swoboda wynikająca z przepisów prawa spowodowała ocenę średnią tego podobszaru w wysokości 3 punkty.

Izba celna to organizacja silnie sformalizowana. Wszystkie akty wewnętrzne (decyzje, polecenia i wytyczne) wynikają z przepisów prawa i mają służyć racjonalizacji pracy. Badania pokazują, że w pewnych przypadkach są one rozbudowane, np. polecenie dotyczące ochrony osób oraz budynku i pomieszczeń w obiekcie ma 10 załączników i 5 wykazów, przy czym załącznik nr 10 zawiera z kolei 5 procedur. Przykład ten może wskazywać na to, że w badanej organizacji panuje nadmierna formalizacja, ale wyniki badań wskazują, że tak nie jest. Pracownicy zgodnie twierdzą, że przepisy ułatwiają pracę, a każdy nowy pracownik po zapoznaniu się z nimi może bez przeszkód wykonywać swoje zadania. Akty wewnętrzne regulują przebieg pracy, co znacznie zwiększa jej efektywność. Podobszar ten został oceniony na 5 punktów, co pozwala stwierdzić, że przepisy służą raczej racjonalizacji procesów zachodzących w organizacji.

W obszarze komunikacyjnych uwarunkowań procesów organizacji uczącej się wyniki badań wskazują, że w badanej organizacji istnieje elektroniczny obieg informacji. Wszystkie decyzje, zarządzenia i polecenia przesyłane są w pierwszej kolejności pocztą elektroniczną do odpowiednich przełożonych, którzy zobowiązani są przekazać je podległym pracownikom. Istnieje też Wydział Organizacyjno-Prawny, który odpowiedzialny jest za umieszczanie wewnętrznych aktów prawnych na wspólnym serwerze, dostępnym wszystkim pracownikom. Ponadto pracownicy izby mają dostęp do specjalistycznej bazy danych – Zintegrowanego Systemu Informacji Celnej „Corintia”. Informacje są zatem uporządkowane; projekty nowych ustaw są sprawnie konsultowane ze związkami zawodowymi z prośbą o ewentualne uwagi, a w przypadku nieobecności osób decyzyjnych informacje zostają bezpośrednio przekierowane do osób je zastępujących. Zdarzają się jednak praktyki polegające na przetrzymywaniu przez komórkę ds. kadr informacji dotyczących np. kursów językowych dofinansowanych ze środków UE, ze względu na ograniczoną ilość miejsc. Informacja ta została przesłana dalej w momencie, gdy pracownicy owej komórki oraz osoby uprzywilejowane zapewniły sobie udział w tych kursach. Ogólna ocena tego podobszaru jest jednak wysoka – 5 punktów.

W obszarze rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych badania wykazały, że ważne decyzje podejmowane są osobiście przez dyrekcję Izby, natomiast decyzje tematyczne podejmowane są przez osoby odpowiedzialne za dane zagadnienia. Często korzysta się z pomocy radców prawnych. Problemem wskazywanym przez pracowników jest jednak system obsadzania stanowisk kierowniczych. Respondenci często

wskazywali na mianowanie na zasadzie „kolesiostwa”, co powoduje, że osobom na tych stanowiskach często brak kompetencji do ich sprawowania. Dlatego często zdarza się, że kierownicy nie wiedzą, jaka decyzję podjąć, i zasięgają porad osób z wyższego szczebla lub radców prawnych. Jednak formalne rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych wynika ściśle z regulacji prawnych, stąd niewielka swoboda w tym zakresie pozostawiona jest badanej organizacji. Ocena pracowników – 4 punkty.

Badani pracownicy wskazali na umiejętność współpracy w izbie pod kątem wykorzystywania pojawiających się informacji. Pracownicy znają swoje obowiązki i w przypadku, gdy dociera do nich odpowiednia informacja, przełożeni nie muszą wydawać osobnych poleceń – pracownicy wykonują swoje zadania na podstawie tej informacji. W szczególności dotyczy to informacji z centralnej bazy danych, które mają najwyższy priorytet. Ocena pracowników – 3 punkty.

Style komunikowania to podobszar badań, w którym pracownicy wskazywali na konkurencję w procesie komunikowania. Często informacje celowo nie są przekazywane, ponieważ pracownicy posiadający je mają możliwość wykazania się przed przełożonymi, za co później są często nagradzani. Dodatkowo pracownicy uczestniczący w szkoleniach niechętnie dzielą się zdobytą wiedzą, traktując ją jako pewnego rodzaju przewagę nad innymi. Zdarzają się jednak przypadki chętnego dzielenia się informacjami, ale dotyczy to tylko tych osób, które mają poczucie własnej wartości w izbie i posiadają duże kompetencje – stąd nie czują zagrożenia swojego miejsca pracy. Ocena badanych – 2 punkty.

W badanej izbie celnej nie stwierdzono zjawiska pracy zespołowej oraz zespołowego rozwiązywania problemów. Nie prowadzi się diagnozy problemowej, a pojawiające się problemy rozwiązywane są doraźnie zgodnie z wolą kierujących poszczególnymi wydziałami. Nie ma również systematycznych porad pracowniczych. Ocena pracownicza tego obszaru – 0 punktów.

Kolejny badany obszar to motywacja do zmian. Jak wspomniano, w organizacji nie istnieją zespoły problemowe. Dodatkowo, pracownicy pytani o systemy motywacyjne zaprzeczali ich istnieniu. Twierdzili natomiast, że istnieją efektywne systemy demotywacyjne, polegające na premiowaniu, nagradzaniu i wyróżnianiu osób znajdujących się w najbliższym otoczeniu osób decyzyjnych. Są to zwykle te same osoby, nagradzane niezależnie od efektów ich pracy. Nowi pracownicy nie mają żadnych szans na wyróżnienia. Ocena – 0 punktów.

Podobszar szkoleń pracowniczych jest w badanej organizacji bardzo rozbudowany. W jego skład wchodzi szkolenia: zasadnicze, merytoryczne, językowe, informatyczne oraz pozwalające na podnoszenie kompetencji. Szkolenia te są zwykle dobierane merytorycznie, według potrzeb i prowadzone są przez wysokiej klasy specjalistów. Istnieje też możliwość skorzystania z e-learningu, który cieszy się w Izbie dużą popularnością szczególnie wśród kadry zarządzającej oraz, jak twierdzą pracownicy, wśród jej znajomych. Stąd trudno uzyskać pozwolenie na skorzystanie z kursu. Dodatkowo, szkolenia prestiżowe lub dotyczące nowych zagadnień rzadko wykorzystywane są przez pracowników spoza wspomnianej grupy. Konieczność

wykonania planów wewnętrznych w zakresie szkoleń prowadzi często do powtarzania znanych pracownikom zagadnień, co jest oceniane jako strata czasu – nie uczą się bowiem niczego nowego. Ocena podobszaru – 5 punktów.

Wynagrodzenie w badanej organizacji zależy od dwóch czynników: stopnia służbowego i stanowiska. Akty wykonawcze określają wysokość wynagrodzeń, z tym że stanowiska pracy pracowników korpusu służby cywilnej zostały już zwartościowane, natomiast stanowiska pracy funkcjonariuszy mają zostać zwartościowane do końca 2011 r. Proces wartościowania przeprowadzany jest jednak przez pracowników Izby, stąd pojawiają się kolejne nadużycia wynikające z układów wewnętrznych. Odpowiednia wycena stanowiska wiąże się z podwyżką płac, dlatego zdarza się, że stanowiska wartościowane są w zależności od stosunków z pracownikami je zajmującymi. Przykładowo, 12 stanowisk równoległych ma zostać różnie zwartościowanych z wymienionych powodów. Nagradzanie jest raczej standardowe i formalne, ponieważ stawki wynagrodzeń oraz dodatków określają właściwe przepisy. Ocena 2 wynika z idei wartościowania stanowisk, która uważana jest przez pracowników za właściwą.

Specyfika badanej organizacji powoduje, że polecenie traktowane jest na równi z rozkazem. Z tego powodu przejawianie jakiegokolwiek inicjatywy przez pracowników jest traktowane wrogo. Istnieje zasada, że pracownik nie dyskutuje z przełożonym na temat powierzonego zadania lub sposobu jego wykonania. Dodatkowo wyniki badań pokazują, że jawnie doceniani są pracownicy, którzy bez zastrzeżeń wykonują powierzone zadania. Twórcza niepozorność jest karana brakiem premii lub awansu. Ocena pracowników – 0 punktów.

Wyniki badań podobszaru psychospołecznego przygotowania zmian wskazują, że pracownicy są na bieżąco informowani o wszystkich planowanych zmianach – projekty ustaw opiniują związki zawodowe, które z kolei zasięgają opinii pracowników. Istnieje jednak zauważalna obawa pracowników przed wprowadzaniem zmian, a ich opinie dotyczące proponowanych usprawnień są często rozbieżne, gdyż są podyktowane partykularnymi interesami jednostek. Jest to przyczyną braku jednomyślnego stanowiska, co sprawia, że partycypacja jest w badanej organizacji raczej formalna i pracownicy nie mają realnego wpływu na sprawy organizacyjne. Ocena pracowników – 3 punkty.

Podobszar aktywności pracowników determinowany jest w dużym stopniu traktowaniem poleceń służbowych jak rozkazów, z którymi się nie dyskutuje. Zatem preferowane są bierne postawy pracownicze; ceni się wykonywanie zadań według poleceń, bez jakichkolwiek przejawów aktywności i kreatywności. Badani pracownicy przyznali, że dominuje zasada „mierny, bierny, ale wierny”. Dodatkowo osoby początkowo aktywne są wyśmiewane i szykanowane w organizacji, co sprawia, że w krótkim czasie dostosowują się do przyjętych standardów w zakresie preferowanych postaw. Ocena – 0 punktów.

Aktywne postawy wobec uczenia się w badanej izbie celnej są skutecznie niwelowane przez wysyłanie na szkolenia tej samej grupy pracowników znajdujących się

w gronie zaufanych kierowników. Podobnie sytuacja przedstawia się w odniesieniu do dofinansowania studiów wieczorowych lub podyplomowych. Choć możliwość taka istnieje, zarezerwowana jest dla nielicznych. Dużą wiedzę pozostałych pracowników traktuje się jako zagrożenie. Pracownicy starają się zatem nie przejawiać postaw odkrywczych i nie podejmować ryzyka nowych rozwiązań, gdyż, jak wcześniej wspomniano, ceni się zachowawczość. Ocena pracownicza – 1 punkt.

W podobszarze wsparcia społecznego badania wykazały jednoznacznie preferowanie unikania strat. Pracownicy nie powinni podejmować ryzyka nawet wtedy, gdy istnieją wszelkie przesłanki odniesienia sukcesu. Dominuje zasada „niewychodzenia przed szereg”, która jest powszechnie realizowana przez wszystkich pracowników. Ocena – 0 punktów.

Podobszar mobilizacji psychicznej zdominowany jest przez postrzeganie zmiany jako istotnego zagrożenia dla przyjętego *status quo*. Pracownicy uważają, że każda zmiana może przynieść pogorszenie sytuacji. Dominuje strach przed nieznanym, stąd ocena – 0 punktów.

Ostatnim badanym podobszarem jest komunikacja interpersonalna. Badania pokazały, że przełożeni, którzy występują w roli wodzów, chętnie wyjaśniają swoje polecenia. Ponadto, pracownicy przyznali, że przełożeni czują się docenieni, gdy pracownicy zwracają się do nich nawet w sprawach błahych i drobiazgowych. Dodatkowo, pracownicy, którzy nie pytają przełożonych o kwestie związane z ich bieżącymi zadaniami, postrzegani są jako osoby nic nie robiące, ponieważ nie zaznaczają swojej obecności w oczach szefa. Ocena tego podobszaru – 3 punkty.

5. Zakończenie

Podsumowując powyższe wyniki badań, warto dokonać zestawienia zbiorczego, które umożliwi syntetyczną ocenę badanej organizacji (tab. 2).

Jak pokazują wyniki zawarte w tab. 2, najwyższe noty otrzymał obszar komunikacyjnych uwarunkowań kreatywności – 14 punktów (46%). Oznacza to, że badana Izba nie radzi sobie z kryzysem zarządzania i nie spełnia warunków organizacji uczącej się nawet w tym obszarze, który oceniony został najwyżej. Pozostałe obszary ocenione zostały bardzo nisko: obszar organizacyjnych uwarunkowań kreatywności – 9 punktów (37%); obszar motywacji do zmian 7 punktów (29%) oraz obszar psychospołecznego klimatu zmian – 7 punktów (19%).

Wyniki badań wykazały jednoznacznie, że badana organizacja wciąż tkwi w głębokim kryzysie zarządzania. Nie ma ona również cech organizacji uczącej się. Zaniedbania występują we wszystkich badanych obszarach, przy czym należy zaznaczyć, że wiele ujawnionych mechanizmów wykazuje cechy patologiczne. Wydaje się zatem, że aby w badanej Izbie Celnej wprowadzić koncepcje organizacji uczącej się i wyjść z kryzysu, potrzebne są fundamentalne zmiany w zakresie wiedzy ka-

dry zarządzającej, metod i praktyk zarządzania oraz kontroli badanych obszarów. Spełnienie tych warunków może przyczynić się do wzrostu motywacji pracowników oraz efektywności i skuteczności działania całej organizacji.

Tabela 2. Wyniki oceny punktowej poszczególnych obszarów

Nazwa podobszaru	Przyznana ocena (0-6)
Obszar organizacyjnych uwarunkowań kreatywności – suma punktów: 9 na 24 (37%)	
Poziom integracji pracowników	0
Sposób formułowania zadań	1
Rozmieszczenie uprawnień	3
Cechy przepisów formalnych	5
Obszar komunikacyjnych uwarunkowań kreatywności – suma punktów: 14 na 30 (46%)	
Uporządkowanie przepływu informacji	5
Uprawnienia decyzyjne	4
Informacja jako narzędzie koordynacji	3
Style komunikowania się	2
Zespołowe rozwiązywanie problemów	0
Obszar motywacji do zmian – suma punktów: 7 na 24 (29%)	
Motywacja zespołów problemowych	0
Szkolenie pracowników	5
Nagradzanie	2
Kształtowanie postaw	0
Obszar psychospołecznego klimatu zmian – suma punktów: 7 na 36 (19%)	
Psychospołeczne przygotowanie zmian	3
Aktywność pracowników	0
Postawy wobec uczenia się	1
Wsparcie społeczne	0
Mobilizacja psychiczna	0
Komunikacja interpersonalna	3

Źródło: opracowanie własne.

Literatura

- Czerska M., Rutka R., *Metoda diagnozowania zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się*, [w:] *Metody diagnozowania przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1998.
- Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa*, Business Press, Warszawa 1998.

DIAGNOSIS OF MANAGEMENT SYSTEM IN PUBLIC INSTITUTION ON THE EXAMPLE OF CUSTOMS CHAMBER IN POZNAŃ

Summary: The article shows the results of the research on implementation of learning organization conception in the Customs Chamber in Poznań. Four areas have been researched: organizational creativity, communication, motivation and psychological. The results have clearly shown that the organisation does not have the features of learning organization. Moreover, a lot of mechanisms are pathological in their nature. To improve the situation, some management, knowledge and control changes should be implemented.