Akademia WSB
Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

mgr Sławomir Króliczek

Style kierowania jako czynnik kształtowania kultury organizacyjnej w branży ubezpieczeniowej

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:
dr hab. Magdalena Kraczla

Dąbrowa Górnicza 2022

Akademia WSB
Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Sławomir Króliczek
Imię i nazwisko doktoranta

Dąbrowa Górnicza, 21.11.2022

OŚWIADCZENIE

Świadom(a) odpowiedzialności prawnej oświadczam, że złożona praca doktorska pt.: *Style kierowania jako czynnik kształtowania kultury organizacyjnej w branży ubezpieczeniowej* została napisana przeze mnie samodzielnie.

Równocześnie oświadczam, że praca doktorska nie narusza praw autorskich w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. Nr 24, poz.83 z późn. zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym.

Ponadto praca doktorska nie zawiera informacji i danych uzyskanych w sposób nielegalny i nie była wcześniej przedmiotem innych procedur urzędowych związanych z uzyskaniem dyplomów lub tytułów zawodowych uczelni wyższej.

Wyrażam również zgodę na udostępnianie pracy doktorskiej bez wynagrodzenia dla celów badawczych lub poznawczych Biblioteki Akademickiej Akademii WSB im. prof. J. Altkorna, z zastrzeżeniem, że udostępnianie to następować będzie wyłącznie na miejscu, w siedzibie Biblioteki.

.....
podpis doktoranta

Akademia WSB
Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

OŚWIADCZENIE PROMOTORA PRACY DOKTORSKIEJ

Oświadczam, że praca doktorska pt. *Style kierowania jako czynnik kształtowania kultury organizacyjnej w branży ubezpieczeniowej* autorstwa Sławomira Króliczka została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego.

Data: 21.11.2022 Podpis promotora pracy .....

Spis treści

WSTĘP 6
1. TEORETYCZNY WYMIAR KULTURY ORGANIZACYJNEJ 10
1.1. Istota i pojęcie kultury organizacyjnej 14
1.2. Pojęcie oraz znaczenie kultury narodowej 29
1.3. Wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną 30
1.4. Elementy kultury organizacyjnej i ich charakterystyka 37
1.5. Funkcje kultury organizacyjnej w zarządzaniu 49
1.6. Czynniki wpływające na kulturę organizacyjną 54
1.7. Metody kształtowania kultury organizacyjnej 58
2. STYLE KIEROWANIA W TEORII NAUK O ORGANIZACJI 61
2.1. Kierownik, menedżer, przywódca – konfrontacja terminów 61
2.2. Istota pracy menedżera 64
2.3. Specyfika pracy kierowniczej 69
2.4. Charakterystyka funkcji kierowniczych 78
2.5. Styl kierowania jako narzędzie pracy kierowniczej 81
2.6. Przegląd klasyfikacji stylów kierowania 90
3. ZWIĄZEK MIĘDZY STYLAMI KIEROWANIA A KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ 102
3.1. Znaczenie stylu kierowania dla kształtowania kultury organizacyjnej 102
3.2. Kultura proefektywnościowa i antyefektywnościowa 104
3.3. Zmiana kultury organizacyjnej 110
4. PRZEDSTAWIENIE RYNKU ORAZ ORGANIZACJI UBEZPIECZENIOWYCH W POLSCE 115
4.1. Charakterystyka rynku ubezpieczeniowego w Polsce 115
4.2. Charakterystyka organizacji ubezpieczeniowych w Polsce 121
4.3. Charakterystyka badanych organizacji 131
5. METODYKA BADAŃ 139
5.1. Cel badania empirycznego 139
5.2. Hipotezy badawcze 142
5.3. Narzędzia badawcze 145
5.4. Dobór i charakterystyka próby badawczej 150
6. ZWIĄZEK MIĘDZY STYLAMI KIEROWANIA A TYPAMI KULTURY ORGANIZACYJNEJ W BADANYCH ORGANIZACJACH Z BRANŻY UBEZPIECZENIOWEJ – ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ 157
6.1. Analiza i interpretacja uzyskanych wyników badań 157

6.1.1. Rodzaje kultury organizacyjnej oraz stylów kierowania w badanych przedsiębiorstwach z branży ubezpieczeniowej na podstawie analizy wyników badań testem Reddina oraz badań kwestionariuszem OCAI 158
6.1.2. Analiza zależności pomiędzy wynikami badań testem Reddina a wynikami badań kwestionariuszem OCAI 168
6.2. Weryfikacja hipotez badawczych 180
6.3. Wnioski z badań i analiz statystycznych 186
6.4. Rekomendacje dla praktyki biznesowej 189
ZAKOŃCZENIE 193
Bibliografia 195
Spis tabel 214
Spis wykresów 215
Spis rysunków 216
Załączniki 217
Załącznik 1. Profil kultury organizacji według K.S. Camerona, R.E. Quinna 217
Załącznik 2. Kwestionariusz do oceny kultury organizacji – stan obecny i pożądany 218
Załącznik 3. Układy współrzędnych do naniesienia profili kultury dla poszczególnych pytań kwestionariusza OCAI 220
Załącznik 4. Arkusz kalkulacyjny do obliczania wyników oceny kultury organizacji 221
Załącznik 5. Dane dotyczące raportu z badań prowadzonego przez ASM 222
Załącznik 6. Seria modeli regresji wraz z ich diagnostyką 228
Załącznik 7. Wyniki badań testem Reddina oraz kwestionariuszem OCAI przeprowadzonych przez ASM Kutno 240
Załącznik 8. Raport z przeprowadzonego badania przez domenę internetową – Warta 243
Załącznik 9. Raport z przeprowadzonego badania przez domenę internetową – Benefia 244
Załącznik 10. Raport z przeprowadzonego badania przez domenę internetową – Grupa Otwarta 245
Załącznik 11. Analiza wyników badań dotyczących dominującego stylu kierowania dla branży ubezpieczeniowej 246

WSTĘP

Rzeczywistość biznesowa związana jest w szczególności z nowymi trendami, które można dostrzec niemalże w każdym obszarze działalności jednostki gospodarczej. Wiele organizacji musi dostosować się do wszelkich permanentnych zmian, które dokonują się na konkurencyjnym rynku, wprowadzać innowacje, a także podchodzić do klienta i jego problemów w sposób holistyczny, a nade wszystko elastyczny. Umiejętność prowadzenia biznesu w niestabilnych warunkach, w świecie, w którym dominuje mobilność i ogromna konkurencja, jest bardzo dużym wyzwaniem. Odpowiednie podwaliny pod tworzenie rynku stanowi otwartość zarówno wobec kupujących, jak i sprzedających. Trzeba podkreślić, że to w zasadzie relacja podaży oraz popytu jest rezultatem przewagi, jaką osiąga jedna z tychże stron. W ten sposób powstaje konkurencja i kształtuje się pożądana dominacja na rynku. Pozyskanie względów klienta dokonuje się poprzez stworzenie atrakcyjnej ceny oferowanych dóbr i usług, ale także poprzez zaprezentowanie towarów o charakterze substytucyjnym. Ponadto ogromne znaczenie we współczesnym biznesie ma podejście do klienta, dostosowanie się do jego potrzeb i wychodzenie naprzeciw jego wymaganiom[1]. Wszystkie wyżej wymienione zmiany niosą tyle samo szans, co zagrożeń dla organizacji. Tym bardziej we współczesnym zarządzaniu liczą się nowatorskie przedsięwzięcia, umiejętność pokonywania przeszkód oraz wszelkich zagrożeń, ale i nabywanie nowych umiejętności z tego zakresu. Można zatem stwierdzić, że funkcjonowanie organizacji na współczesnym rynku, któremu towarzyszy wiele zmian i niestabilność, jest prawdziwym wyzwaniem.

Zadaniem każdej organizacji powinno być zaspokojenie potrzeb podwładnych zarówno niższego, jak i wyższego rzędu. Kadra menedżerska powinna zdawać sobie sprawę z tego, że dla pracownika o wiele większe znaczenie mogą mieć potrzeby samorealizacji, uznania, szacunku niż podstawowe potrzeby fizjologiczne. W związku z powyższym funkcjonowanie organizacji należy postrzegać zarówno z perspektywy ekonomicznej, jak i psychologicznej, społecznej czy nawet symbolicznej. Dlatego też współcześnie coraz więcej włodarzy różnych organizacji zwraca szczególną uwagę na kulturę, jej znaczenie i rolę, jaką odgrywa w jednostce gospodarczej. Dzięki temu możliwe jest zaspokojenie wyższych potrzeb podwładnych, ale też wskazuje to na dominujący w organizacji styl kierowania. Właściwe budowanie w organizacji kultury

[1] R. Niestrój, *Atrakcyjność oferty jako wyznacznik przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2006, nr 729, s. 7.

niewątpliwie polega na odpowiednio podjętych decyzjach związanych z doborem rodzaju kultury, poprzez którą organizacja będzie dążyła do realizowania postawionych wcześniej celów. W dalszej kolejności ma to ogromny wpływ również na budowanie relacji z wewnętrznymi oraz zewnętrznymi interesariuszami organizacji.

„Kultura organizacyjna" jest pojęciem bardzo obszernym, ale równocześnie wieloznacznym. W związku z powyższym można ją rozpatrywać w co najmniej kilku różnych kontekstach. Dlatego też w tym celu autor dokonał obszernego przeglądu literatury przedmiotu, w której istnieje wiele różnorodnych klasyfikacji kultury organizacyjnej, różniących się między sobą przyjętym kryterium. Budowanie kultury organizacyjnej może odbywać się również poprzez zmianę zachowań, które finalnie prowadzą do określonego sposobu myślenia, a dalej i postepowania. Znowu wpływ na zachowanie można wywierać albo poprzez konkretny styl kierowania, albo przez dawanie wyrazistego przykładu. Omawiając zagadnienie związane z kulturą organizacyjną, autor przede wszystkim dostrzega mnóstwo dokonujących się zmian, których w żaden sposób nie można wyeliminować czy pominąć. Organizacje muszą funkcjonować w taki sposób, aby móc sprostać wszystkim wyzwaniom i dostosować się do wszelkich przeobrażeń, w innym przypadku przedsiębiorstwo zostaje narażone na niepowodzenie, a w konsekwencji także i na upadek.

W niniejszej dysertacji celem głównym uczyniono: **Opisanie stylu kierowania jako determinanty kształtującej kulturę organizacyjną w organizacjach branży ubezpieczeniowej, poprzez określenie zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur organizacyjnych w tych organizacjach.**

Całość pracy składa się z sześciu rozdziałów. W pierwszym z nich przywołano definicję kultury organizacyjnej. Przedstawiono także, jak kultura organizacyjna interpretowana jest przez różnych uczonych w literaturze przedmiotu. Na potrzeby prowadzonych rozważań przedstawiono także elementy, funkcje, czynniki oraz metody kształtowania kultury w organizacji.

W drugim rozdziale podjęto problematykę związaną ze stylem kierowania w organizacji. W związku z tym omówiono wiele bardzo ważnych terminów, takich jak chociażby kierownik, menedżer czy przywódca. Autor pracy podjął również próbę doprecyzowania znaczenia owych pojęć, a ponadto wskazał także istotne równice. W dalszej części rozdziału Autor skupił uwagę na omówieniu zarówno istoty, jak i specyfiki pracy kierowniczej. Dodatkowo zaprezentowano charakterystykę funkcji kierowniczych oraz wybrane koncepcje stylów kierowania. Na potrzeby prowadzonych

rozważań przyjęto podział na statyczne i dynamiczne style kierowania. Warto również nadmienić, że w ramach wziętych pod uwagę podejść przedstawiono wybrane teorie. Zaprezentowana typologia jest szczególnie ważna względem osiągnięcia postawionego celu, ale równocześnie założeń metodologicznych.

W trzecim rozdziale ukazano związek między stylami kierowania a kulturą organizacyjną. W tym celu omówiono, czym jest kultura proefektywnościowa oraz kultura antyefektywnościowa. Wskazano również, jakie style kierowania są charakterystyczne dla poszczególnej kultury.

W czwartym rozdziale podjęto próbę scharakteryzowania rynku ubezpieczeniowego w Polsce. W tym celu zaprezentowano strony wchodzące w skład struktury rynku, podział ubezpieczeń występujących na polskim rynku oraz atrybuty krajowego rynku ubezpieczeniowego. Zostało też krótko omówione pośrednictwo ubezpieczeniowe. W tym rozdziale dokonano charakterystyki badanych organizacji z branży ubezpieczeniowej.

Natomiast w rozdziale piątym zaprezentowano metodykę badań empirycznych. W tym celu omówiono strukturę badawczą, w której wyodrębniono cel główny pracy oraz cele szczegółowe. Postawiono także problem główny wraz z problemami szczegółowymi, co umożliwiło sformułowanie hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych. W przeprowadzonych badaniach uwzględniono dwa narzędzia badawcze. Pierwszym był kwestionariusz do oceny kultury organizacji – OCAI, a drugim kwestionariusz stylów kierowania według J.W. Reddina.

W rozdziale szóstym przedstawiono przede wszystkim uzyskane dane w formie tabel oraz serii wykresów. Ponadto w tym rozdziale zawarto interpretację uzyskanych zależności, a także wskazano na wyniki testowania hipotez.

Dysertację wieńczy krótkie zakończenie będące podsumowaniem przeglądu literatury, zastosowanych metod i uzyskanych wyników z przeprowadzonych badań. W zakończeniu zostały również nakreślone ograniczenia badawcze, zasugerowano także kierunki dalszych rozważań nad podjętym zagadnieniem.

Warto zaznaczyć, że autor wskazał także na wkład do istniejącej już wiedzy z omawianego zakresu zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym. Z kolei niniejsza praca ma uzupełniać przede wszystkim dotychczasową wiedzę na zgłębiany temat. Przygotowana analiza przeznaczona jest dla: menedżerów organizacji, specjalistów z zakresu HR czy trenerów i ma służyć w głównej mierze refleksji nad tym, jaki rodzaj kultury panuje w jednostce oraz jaki dominuje w niej styl kierowania. Jest to

potrzebne do oceny holistycznej, wskazania tego, co funkcjonuje w niej dobrze, a co wymaga usprawnień, w jakim obszarze i co może być źródłem napotykanych problemów.

1. TEORETYCZNY WYMIAR KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Postępująca globalizacja, która nierzadko definiowana jest jako przekraczanie granic czy rosnąca rzeka wolnego kapitału, ale także jako nowe horyzonty dla prosperującej organizacji, mobilność oraz sieciowość społeczeństwa, kultura instant, wszelkie zmiany strukturalne, bardzo konkurencyjny rynek, coraz lepsza świadomość konsumenta, różnorodne kryzysy i sytuacje nadzwyczajne, rozwój technologiczny oraz rozwój informacyjny wpływają na każdy z obszarów funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych[2]. Zachodzące zmiany z jednej strony ułatwiają pracę, stwarzają nowe możliwości i skłaniają do obrania innej ścieżki związanej z rozwojem przedsiębiorstwa i dotarciem do klienta, z drugiej zaś niosą za sobą olbrzymie konsekwencje, które wywierają istotny wpływ na menedżerów oraz innych decydentów przedsiębiorstwa w kwestii projektowania struktur oraz pozostałych elementów organizacyjnych. Kadra menedżerska powinna zdawać sobie sprawę z tego, że funkcjonowanie współczesnych organizacji na tak bardzo konkurencyjnym rynku powiązane jest w głównej mierze z wielością czynników ryzyka, ale również z wielością obszarów objętych niepewnością[3]. Współczesne zmiany przyjmują charakter radykalny, są trudne do przewidzenia i bardzo często następują w sposób nieoczekiwany. W związku z powyższym organizacja potrzebuje takich pracowników i zarządzających, którzy są zdolni do kreatywnego i twórczego działania[4].

Globalne podejście do klientów, duża konkurencja oraz ciągła presja ze strony zwierzchnictwa ukierunkowana na coraz większą sprawność, jak również efektywność działań prowadzą w szczególności do poszukiwania nowych, a przede wszystkim lepszych rozwiązań. Nierzadko okazuje się, że przedsiębiorstwo szuka zróżnicowanych narzędzi wśród innych interesariuszy przedsiębiorstwa. W ostatnich dekadach można dostrzec znaczącą zmianę w otoczeniu organizacji, w której istotną rolę odgrywa nade wszystko wielokulturowa współzależność funkcjonujących podmiotów gospodarczych. Stosowanie tradycyjnych struktur organizacyjnych wypierane jest poprzez poszukiwanie alternatywnych sposobów funkcjonowania jednostek gospodarczych. Ta głęboka

[2] R. Borowiecki, T. Kusio, *Wpływ internacjonalizacji na innowacje społeczne*, „Studia i Prace WNEiZ US" 2017, nr 48, T. 3, s. 131; F. Piontek, *Wartości w gospodarowaniu potencjałem rozwojowym w procesie transformacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2015, nr 41, s. 32.
[3] K. Zamasz, *Sources of uncertainty and investment risk in an energy company*, [w:] *Innovation in Organisational Management Under Conditions of Sustainable Development*, (red.) K. Szczepańska-Woszczyna, K. Zamasz, G. Kinelski, Dąbrowa Górnicza 2020, s. 139.
[4] K. Szczepańska-Woszczyna, *Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie" 2014, nr 1, s. 101–102.

transformacja przyczyniła się w głównej mierze do postrzegania kultury organizacyjnej jako procesu. Jego reguły stosowane są na podstawie zasobów własnych przedsiębiorstwa i jego pracowników. Ponadto opierają się one również na trwałych relacjach z przedsiębiorstwami kooperującymi[5]. Warunki, w jakich przychodzi funkcjonować współczesnym przedsiębiorstwom, i ciągłe zmiany zmuszają decydentów do natychmiastowego reagowania oraz przyjmowania konkretnych postaw na skutek różnorakich wymagań otoczenia[6]. Natomiast w przypadku braku reakcji lub też opóźnionych działań jednostki biznesowe narażone są na niepowodzenia lub nawet upadek[7].

Kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa należy postrzegać w kontekście czynników wpływających na wszelkie procesy związane z zarządzaniem w organizacji, w sytuacji konkurowania, ale równocześnie nawiązywania relacji ze współpracownikami oraz pozostałymi interesariuszami funkcjonującej jednostki gospodarczej. Istotne jest również, aby rozpatrywać ją z punktu widzenia funkcjonowania innych obszarów w przedsiębiorstwie, jak na przykład w postępie innowacyjnym, komputerowym, robotyce czy postępie technologiczno-informacyjnym[8]. Należy podkreślić, że zarówno budowanie, jak i utrzymanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie we współczesnym świecie jest priorytetem. W związku z tym każdy rozwijający się podmiot gospodarczy dąży do poszukiwania nowych, świeżych i przede wszystkim kreatywnych rozwiązań. Włodarze i decydenci przedsiębiorstw dbają w szczególności o to, aby zapewniać odpowiednie warunki pracy swoim podwładnym. Sami zaś poszukują najlepszych stylów związanych z szeroko rozumianym kierowaniem. Kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa można zatem nazwać procesem zmierzającym do zintegrowania pracowników i pracodawców przy jednoczesnym uwzględnieniu właściwych warunków pracy i odpowiednich stylów kierowania[9].

---

[5] M. Flieger, M. Flieger, *Wybrane elementy kultury organizacyjnej organizacji chińskich w perspektywie spójności struktur procesowo-wirtualnych*, „Przegląd Organizacji" 2019, nr 5, s. 32.
[6] K. Wybrańczyk, G. Polok, M. Naramski i in., *Przebieg procesu zmian w organizacji – przegląd wybranych koncepcji zmian*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie" 2018, z. 131, s. 623.
[7] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana*, tłum. B. Nawrot, Kraków 2015, s. 16.
[8] K. Szymańska, *Postęp innowacyjny jako determinanta zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2016, nr 457; G. Bełz, J. Kacała (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Innowacyjność w doskonaleniu i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wrocław 2016, s. 25.
[9] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna…*, s. 16.

Omawiane zagadnienie przenika przede wszystkim: przeróżne obszary życia organizacyjnego i otoczenia, osiągane rezultaty, motywację, satysfakcję oraz efektywność pracy, zaangażowanie w wykonywane zadania, strategię związaną z planowaniem, realizowanie powierzonych zadań, akceptację, rekrutację oraz selekcję pracowników, zasięg i skalę powstałych konfliktów, innowacje, sprzedaż, jak również promocję związaną z wprowadzaniem na rynek towarów i usług czy nawet kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna służy promowaniu proefektywnych zachowań pracowników konkretnego przedsiębiorstwa. Dzięki temu podwładni podzielają ukształtowane w firmie założenia, normy oraz wzorce[10]. Jak można zatem dostrzec, wszystkie te kwestie są ściśle związane ze strategią funkcjonowania podmiotu gospodarczego oraz zasobami ludzkimi. W dalszej kolejności precyzyjne opracowanie zbioru norm, procedur, zasad, wartości oraz kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa powinno być dokonane przez kadrę zarządzającą. Wszystkie detale należy opracować oraz przeanalizować wewnątrz firmy po to, by w późniejszym czasie każdy z elementów znalazł swoje odzwierciedlenie na rynku zewnętrznym. Zwykle eksponowane są one w postaci oferowanych produktów, towarów, usług, w przewadze konkurencyjnej czy w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa. Można je także dostrzec w budowaniu, nawiązywaniu, kształtowaniu i utrzymywaniu trwałych relacji z pozostałymi interesariuszami przedsiębiorstwa[11]. Niewątpliwie każdy ze składników kultury organizacyjnej pomaga przede wszystkim zachować porządek i harmonię w funkcjonującym podmiocie gospodarczym. Ponadto stwarza ona charakterystyczny obraz jednostki gospodarczej, nadaje spójności, tworzy pozytywną opinię oraz naprowadza na to, co powinno być priorytetem. Wszystkie z wyżej wymienionych atrybutów składają się na szeroko pojmowaną kulturę organizacyjną, a oprócz tego przekładają się także na ambicje kulturowe. Z kolei te nierzadko wychodzą na zewnątrz przedsiębiorstwa w postaci dominującej na rynku pozycji, innowacyjności w zakresie proponowanych rozwiązań, podejmowanych przedsięwzięć, odnoszenia trwałych sukcesów, jak również prestiżu w odniesieniu do budowania i kształtowania pozytywnego wizerunku jednostki. Poprzez prawidłowe budowanie kultury

[10] K. Serafin, *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2015, nr 222, s. 87.

[11] J. Kogut, *Kultura organizacyjna na przykładzie przedsiębiorstwa branży energetycznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie" 2015, nr 18, s. 82.

organizacyjnej przedsiębiorstwo ma znacznie większe szanse na odnoszenie długotrwałych sukcesów i zdobywanie prestiżowych nagród[12].

Współcześnie wciąż wiele prosperujących podmiotów gospodarczych traktuje swoich pracowników jedynie jako przedmioty, narzędzia czy maszyny. Stosuje strategię, którą można sprowadzić do założenia, że ich praca powinna się koncentrować tylko na powierzonych zadaniach, za które podmiot gospodarczy otrzyma należne wynagrodzenie. Co więcej, istnieje jeszcze wiele jednostek, w których uważa się, że pieniądz jest jedynym istotnym dla pracownika motywatorem i nic innego poza nim nie jest w stanie motywować podwładnych do efektywniejszej pracy. Zdaniem wielu pracodawców tylko pieniądz ma taką wartość, która zachęca podwładnych do działania i podjęcia pracy. W takiej optyce człowiek pozostaje robotnikiem, urządzeniem, narzędziem lub też tanią siłą roboczą w przedsiębiorstwie. Warto jednak uświadomić sobie, że każdy pracownik jest ważnym podmiotem funkcjonującej jednostki gospodarczej. W tym kontekście podwładnych należy traktować w sposób indywidualny, a przede wszystkim podmiotowy[13]. Decydenci każdej jednostki gospodarczej powinni zdawać sobie sprawę z tego, że efektywność przedsiębiorstwa uzależniona jest przede wszystkim od typu przyjętej kultury organizacyjnej.

Współcześnie na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa powinno się spoglądać jak na efekt dokonujących się przeobrażeń. Menedżerowie powinni zatem dążyć nade wszystko do dostosowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie do zmieniającego się otoczenia i zaspokojenia potrzeb konsumentów. Z kolei jej modyfikacja powinna być ukierunkowana zarówno na potrzeby pracowników, jak i potrzeby przedsiębiorstwa. Tylko takie podejście może doprowadzić do wdrożenia wszelkich innowacyjnych programów. Ich głównym celem jest przede wszystkim zdominowanie konkurencji oraz efektywniejszy wzrost w każdym obszarze, który generuje zyski[14]. Konkurowanie zaś należy postrzegać jako długofalowy proces, który powinien przyjmować wymiar ponadlokalny, ponadregionalny oraz ponadkrajowy[15]. W tym kontekście należy wyraźnie zaznaczyć, że kultura organizacyjna dla każdego podmiotu gospodarczego jest tym

[12] E. Stroińska, J. Trippner-Hrabi, *Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu efektywności organizacyjnej*, „Studia i Prace WNEiZ US" 2016, nr 44/3, s. 210.
[13] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. A. Jankowiak, Warszawa 2017, s. 514–516.
[14] A. Chuda, *Metodyka diagnozy kultury organizacyjnej na podstawie modelu Camerona i Quinna*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie" 2017, nr 1, T. 44, s. 95.
[15] R. Borowiecki, T. Kusio, *Wpływ internacjonalizacji…*, s. 133.

samym, czym osobowość/tożsamość dla człowieka. Kształtuje się ona praktycznie przez cały okres, w którym jednostka gospodarcza funkcjonuje.

Wprowadzenie kultury organizacyjnej w życie przedsiębiorstwa jest niezwykle trudnym, mozolnym, ale i bardzo odpowiedzialnym zadaniem. Spoczywa ono zwłaszcza na menedżerach organizacji, którzy każdego dnia muszą podejmować szereg istotnych działań oraz ważnych dla przedsiębiorstwa decyzji[16]. Trzeba także podkreślić, że kultura organizacyjna przedsiębiorstwa może kształtować wiele jego obszarów oraz funkcji. Pośród najistotniejszych można wyróżnić: system zarządzania jakością, orientację na klientów, orientację na wynik, orientację na proces, ciągłe doskonalenie, dążenie do rozwoju, dokonanie wyboru związanego z odpowiednim typem przywództwa, zaangażowanie podwładnych w wykonywaną pracę oraz ponoszenie odpowiedzialności za wykonane zadania i podjęte decyzje[17].

1.1. Istota i pojęcie kultury organizacyjnej

Termin „kultura organizacyjna" do nauki o zarządzaniu został wprowadzony w 1951 roku przez E. Jacques'a. Autor uważał, że jest ona zwyczajowym, a zarazem tradycyjnym sposobem myślenia, a także działania. Czynności te muszą być podzielane przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Z kolei nowi członkowie powinni się tego nauczyć i przynajmniej po części akceptować. Sprzyja to przede wszystkim ogólnej akceptacji wewnątrz przedsiębiorstwa[18]. Wielu menedżerów kulturę organizacyjną postrzega jako niemierzalny – czy nawet „miękki" – element zarządzania. Trzeba przyznać, że o wiele łatwiej prowadzić merytoryczną dyskusję, wymieniać się poglądami i dokonywać analiz na podstawie „twardych" danych i zestawień, opierając się na wskazaniu na konkretne systemy, zdarzenia, procedury czy procesy. Niemniej jednak współcześnie najistotniejszym elementem, który przyczynia się do rozwoju i odnoszenia sukcesów w przedsiębiorstwie, jest właśnie ten niemierzalny element zarządzania. Kulturę organizacyjną należy postrzegać jako jeden z ważniejszych zasobów podmiotu gospodarczego. Jej rozkwit datuje się na lata 70. XX wieku. Natomiast jej transformacja stała się przedmiotem badań, które podejmowane były przez wielu praktyków i teoretyków. Należy podkreślić, że kultura organizacyjna jest dość specyficznym

[16] A. Marek, *Model wartości konkurujących w badaniu kultury organizacji samorządowych*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania" 2014, nr 2, T. 6(42), s. 289.
[17] M. Gołębiowski, *Elementy kultury jakości w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2014, nr 38, T. 1, s. 37.
[18] K. Czainska, *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Poznań 2013, s. 25.

sposobem funkcjonowania każdej jednostki gospodarczej. Strategia ta oparta jest nade wszystko na wspólnocie, normach oraz zasadach. Istotne jest również jednoczesne reprezentowanie skorelowanych wartości, jak również idei przedsiębiorstwa dla różnych grup, które wykonują pracę w danym podmiocie gospodarczym[19].

Badacze kultury organizacyjnej są zgodni co do tego, że:

- jest ona w każdym przedsiębiorstwie odmienna i chociaż może być podobna, to jednak charakteryzuje ją niejednorodność;
- społeczeństwo pracownicze powszechnie akceptuje wszelkie normy, zasady i wartości przedsiębiorstwa;
- jest podwaliną tworzenia się relacji i kontaktów międzyludzkich w jednostce gospodarczej, ponadto określa również nieformalne stosunki zawodowe poprzez zróżnicowane dostępne środki przekazu czy zwyczaje;
- opiera się na podświadomych przepisach (bez jakichkolwiek regulacji wewnętrznych przedsiębiorstwa) w kwestii współpracy na różnych szczeblach: czy to w relacji pracownik – klient, pracownik – pracownik czy pracownik – zwierzchnik;
- wpływa ona na oczekiwane postawy pracowników wobec przedsiębiorstwa oraz jego wizerunek na konkurencyjnym rynku[20].

Nadrzędnymi przesłankami wzrostu zainteresowania kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa były:

- bardzo intensywne poszukiwania ze strony praktyków doskonałych środków do pozyskiwania przewagi na konkurencyjnym rynku;
- powrót do stosowania w przedsiębiorstwie metod jakościowych, zwłaszcza w takich przypadkach, w których obszaru działalności człowieka nie sposób wyrazić przy użyciu formuły matematycznej;
- sukces rynku japońskiego oraz poszukiwanie wszelkich jego źródeł[21].

W literaturze przedmiotu toczą się burzliwe dyskusje pomiędzy teoretykami a praktykami na temat pojęcia kultury organizacyjnej oraz klimatu organizacyjnego.

[19] M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf, [dostęp: 30.09.2021].
[20] A. Szmurło, *Kultura organizacyjna jako czynnik wpływający na funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie" 2013, nr 99, s. 369.
[21] E. Weiss, *Organizacja i zarządzanie. Wybrane zagadnienia*, Wrocław 2005, s. 97.

Z jednej strony jest to dość zrozumiałe, ponieważ kultura organizacyjna należy do pojęć, które trzeba postrzegać w kontekście interdyscyplinarnym. Jednak z drugiej strony zarówno oczekiwania, jak i możliwości wyjaśniania tychże terminów można postrzegać w różnych kategoriach. Niektórzy badacze wręcz utożsamiają ze sobą oba pojęcia. Natomiast ciekawe zestawienie obu terminów przedstawia W. Grzywacz. Autor kulturę organizacyjną odnosi do zbiorowej analizy przedsiębiorstwa. Z kolei klimat organizacyjny przyporządkowuje do wymiaru indywidualnego[22].

Tabela 1. Porównanie pojęcia kultury organizacyjnej i klimatu organizacyjnego

Pojęcie kultury organizacyjnej	**Pojęcie klimatu organizacyjnego**
Jest pojęciem abstrakcyjnym	Jest pojęciem konkretnym
Jest zjawiskiem głębokim oraz podświadomym	Jest zjawiskiem powierzchownym i świadomym
Wpływa ona na punkt odniesienia	Wynika on z punktu odniesienia
Wyrażana najczęściej poprzez symbole, mity, historie – dzięki czemu spaja organizację	Istnieje jednie w świadomości oraz odczuciach

Źródło: opracowanie na podstawie A. Lipińska-Grobelny, *Kształtowanie marki organizacji przez kulturę organizacyjną firmy*, [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji*, (red.) A.M. Zawadzka, Warszawa 2010, s. 17.

Z powyższego zestawienia wynika, że kultura organizacyjna z całą pewnością nie może być ani synonimem, ani antonimem klimatu organizacyjnego. Z kolei ten niewątpliwie można postrzegać jako jeden z wielu składników kultury organizacyjnej[23].

Na wstępie zasadne jest wyjaśnienie pojęcia kultury organizacyjnej, ponieważ w literaturze przedmiotu ma ona dość szerokie znaczenie. Zdaniem M. Kopczewskiego, B. Pączka oraz M. Tobolskiego kultura organizacyjna jest zestawem określonych wartości. Zbiór tychże cech pozwala zrozumieć, jakie priorytety ma przedsiębiorstwo, za czym się ono opowiada, czy oraz w jaki sposób pracuje. Z całą pewnością jest to termin nieuprzedmiotowiony, jednakże odgrywa istotną rolę, zwłaszcza w kształtowaniu zachowania menedżerów w kontekście tworzenia podwalin wewnętrznego otoczenia funkcjonującej organizacji[24]. Podobnie kulturę organizacyjną postrzega L. Zbiegień-Maciąg, która określa ją jako zbiór pewnych norm i wartości, co do których pracownicy powinni się stosować. Zawiera ona w sobie takie atrybuty, jak między innymi: współpracę, współbycie, wynagrodzenie, hierarchię wartości, lojalność, rozwój zawodowy, odpowiedzialność, współuczestnictwo, szeroko rozumianą komunikację,

[22] Cyt. za: A. Lipińska-Grobelny, *Kształtowanie marki organizacji przez kulturę organizacyjną firmy*, [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji*, (red.) A.M. Zawadzka, Warszawa 2010, s. 17.
[23] Ibidem.
[24] Ibidem.

twórczość/kreatywność oraz innowacyjność. Autorka dodaje również, że wszystkie te normy i wartości są elementami zintegrowanymi i zależnymi od siebie[25].

Natomiast E. Strońska i J. Trippner-Hrabi są zadania, że kultura organizacyjna jednostki jest zespołem konkretnych atrybutów bądź też właściwości, dzięki którym przedsiębiorstwo wyróżnia się na tle innych funkcjonujących na rynku podmiotów gospodarczych. Autorki nadmieniają również, że na szeroko rozumianą kulturę organizacyjną składa się także zbiór określonych przekonań, norm, obyczajów oraz postaw. Ponad wszelką wątpliwość pomagają one zrozumieć wszystkim pracownikom oraz pozostałym interesariuszom przedsiębiorstwa, co jest dla niego najważniejsze i w jaki sposób ono działa[26]. Z kolei A. Chuda i M.K. Wyrwicka podkreślają, że to zagadnienie jest ściśle związane z zasobami ludzkimi, którymi dysponuje funkcjonujące przedsiębiorstwo, a ono z kolei oddziałuje na poszczególnych pracowników. Jest to dostrzegalne zwłaszcza w: etosie pracy, chęci podejmowania współpracy, stopniu zaangażowania i wydajności pracy, moralności i braniu odpowiedzialności za wykonanie zadań, absencji pracowników, gotowości do wdrożenia zmian, jak również w panującej wewnątrz przedsiębiorstwa atmosferze. Omawiane zagadnienie można utożsamić ze stylem życia zawodowego, na które składa się budowanie prawidłowych relacji, tworzenie dobrej atmosfery w miejscu pracy, zaspokojenie potrzeb pracowników, ale także zadbanie o ich bezpieczeństwo i komfort psychiczny[27]. Znowu zdaniem E. Weiss kultura organizacyjna stanowi zestaw pewnych wartości. Dzięki nim członkowie przedsiębiorstwa są w stanie zrozumieć, za czym się ono opowiada, co jest dla niego najistotniejsze i w jaki sposób ono pracuje. Nadaje ona charakter prowadzonej działalności, określa nastrój przedsiębiorstwa, wpływa na zachowania pracowników, a ponadto oddziałuje także na modelowanie zachowań menedżerów[28]. Według takich autorów jak L. Jabłonowska oraz G. Myśliwiecki na kulturę organizacyjną funkcjonującego podmiotu gospodarczego składają się zachowania wszystkich członków przedsiębiorstwa. Zazwyczaj związane są one z wykonywaną pracą, rozwiązywaniem konfliktów oraz powstałych problemów o charakterze zawodowym[29]. W. Bańka kulturę organizacyjną uważa za jedną z metod współtworzenia misji oraz strategii

[25] L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa 1999, s. 15.
[26] E. Stroińska, J. Trippner-Hrabi, *Rola kultury organizacyjnej…*, s. 210.
[27] A. Chuda, M. K. Wyrwicka, *Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2013, nr 59, s. 6.
[28] E. Weiss, *Organizacja i zarządzanie…*, s. 98.
[29] L. Jabłonowska, G. Myśliwiecki, *Współczesna etykieta pracy*, Warszawa 2006, s. 11–12.

przedsiębiorstwa. Zdaniem autora powinna ona opierać się na takich samych przekonaniach i sposobach dążenia do osiągnięcia wyznaczonych celów[30]. Zdaniem J. Dziwulskiego w zakres kultury organizacyjnej wchodzi zbiór norm, wartości, ale także postaw wszystkich pracowników przedsiębiorstwa oraz menedżerów. *Dzięki kulturze organizacyjnej* możliwe jest określenie tego, co w podmiocie gospodarczym jest najważniejsze, oraz wyjaśnienie jej istoty. Każde przedsiębiorstwo powinno być nastawione w szczególności na satysfakcję swoich klientów[31]. Kultura organizacyjna wpływa także w znacznym stopniu na efektywność przedsiębiorstwa[32]. Zdaniem autora do nadrzędnych atrybutów *kultury organizacyjnej* podmiotu gospodarczego można zaliczyć społeczną odpowiedzialność oraz działanie silnego i sprawnego systemu organizacyjnego. Cechy te w znacznym stopniu powinny być ukierunkowane zwłaszcza na zaspokojenie potrzeb swoich klientów. Co więcej, istotne są również produktywność oraz wydajność jednostki gospodarczej, których późniejszym efektem jest także zysk. E. Shein zaś kulturę organizacyjną określa jako wyuczony, wymyślony, stworzony lub też odkryty wzór hipotez niezbędnych do rozwiązania konkretnego problemu[33].

Kulturę organizacyjną można pojmować w sposób wieloaspektowy. Warto zaznaczyć, że charakteryzuje się ona bardzo wysokim poziomem inercji. Z pewnością kultura organizacyjna podmiotu gospodarczego ma istotny wpływ na jego funkcjonowanie. Wiąże się z tym między innymi: wizerunek organizacji, jej prestiż, jakość wytwarzanych produktów, rozpoznawalność wypuszczonych na rynek dóbr i usług czy kontakty ze wszystkimi interesariuszami funkcjonującej jednostki gospodarczej[34].

Zdaniem Z. Wołka kulturę organizacyjną cechuje każde funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwo. Przedstawia ona również sposób życia oraz panującą w nim dyscyplinę[35]. W związku z tak przyjętym kryterium C. Sikorski wyróżnia cztery główne typy kultury organizacyjnej, do której zalicza:

- kulturę dominacji,

[30] W. Bańska, *Człowiek w organizacji*, Toruń 2011, s. 133–135.
[31] J. Dziwulski, *Wpływ kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu" 2014, nr 34, s. 283.
[32] M. Kurleto, *Analiza klasycznych i nowoczesnych teorii zarządzania XXI wieku w aspekcie ich powiązań z zarządzaniem kulturowym we współczesnych firmach turystycznych*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, (red.) P. Wachowiak, Warszawa 2012, s. 303–314.
[33] Cyt. za: L. Zbiegień- Maciąg, *Kultura w organizacji…*, s. 25.
[34] M. Gołębiowski, *Elementy kultury jakości…*, s. 33–34.
[35] Z. Wołk, *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*, Radom 2009, s. 47.

- kulturę rywalizacji,
- kulturę współdziałania,
- kulturę adaptacji[36].

Kultura dominacji polega na tym, że poprzez wykonywanie narzuconych przez zwierzchnictwo zadań pracownik dąży tylko i wyłącznie do ich zrealizowania. Pomija przy tym własne zasoby, na które składają się między innymi umiejętności, wiedza, predyspozycje, a także doświadczenie. Natomiast podporządkowuje się narzuconym normom i zasadom, które dyktuje zwierzchnictwo. Takie postępowanie bardzo często skutkuje popadaniem w rutynę i wykonywaniem zadań według określonego schematu. To z kolei zabija kreatywne i twórcze myślenie, które prowadzi do braku generowania innowacyjnych pomysłów oraz rozwiązań. Poza tym należy pamiętać, że współcześnie kreatywne myślenie oraz innowacyjne rozwiązania są pożądaną na rynku umiejętnością. W tym przypadku praca wykonywana jest w sposób automatyczny, bez większego zaangażowania, co stwarza ogromne szanse – zwłaszcza dla konkurencji. Ten typ kultury charakteryzuje się między innymi tym, że jest ona homogeniczna, cechuje ją także niska tolerancja dysonansu kulturowego czy nawet stabilność w kwestii różnorodnych rozwiązań organizacyjnych. W kulturze dominacji wykraczanie poza barierę związaną z wykonywaniem swoich poleceń nie jest dobrze postrzegane.

Z kolei z kulturą rywalizacji można się spotkać w przedsiębiorstwach, w których zatrudnieni są pracownicy z różnym doświadczeniem zawodowym. Poprzez różnice kulturowe oraz inne elementy różnicujące pracowników w miejscu zatrudnienia dochodzi do wielu sporów, na bazie których rodzą się poważne spory, a nawet konflikty. Jest to powodem powstawania rywalizacji utożsamianej z neoliberalizmem, potocznie nazywanym „wyścigiem szczurów". Bardzo ciekawie neoliberalizm opisuje F. Piontek, który przedstawia to zagadnienie za pomocą prostej formuły matematycznej, a mianowicie:

Neoliberalizm = liberalizm władzy + nihilizm = centralne wartości cywilizacji + dewiacje wywołane negacją aksjomatów, prawa naturalnego i wartości, które z kolei swoje przełożenie dewiacyjne znajdują w obszarze gospodarczym i społecznym[37].

Autor tłumaczy, że na nihilizm składa się:

- negacja aksjologii oraz wszystkich wartości;

[36] Cyt. za: A. Szmurło, *Kultura organizacyjna…*, s. 369.
[37] F. Piontek, *Wartości w gospodarowaniu…*, s. 34.

- wprowadzenie woli mocy, która umożliwia: umiejętności, wiedzę, technologię i paradygmaty, a która przejawia się w wojnie, terroryzmie, orzekaniu o tym, co jest dobre, a co złe, demolatrii, wszelkich eksperymentach, które przekraczają wyznaczone granice, sterowaniu wyborami, zawłaszczaniu pomysłów, w przerzucaniu kosztów na społeczeństwo[38].

Kwerenda piśmiennictwa wskazuje na pozytywne i negatywne skutki prowadzenia rywalizacji w miejscu pracy. Pośród pozytywnych stron rywalizacji można wskazać motywowanie do pokazania swoich mocnych stron i do pokonania własnych słabości. Natomiast rywalizacja, która przybiera negatywne skutki, zazwyczaj wiąże się z tym, że pracownicy nierzadko na tyle zatracają się we współzawodnictwie, że zapominają o nadrzędnych celach przedsiębiorstwa, jego misji, wizji oraz strategii. Co więcej, wielu ludzi w tym czasie zapomina również o własnych wartościach. Niejednokrotnie pracownicy łączą się w małe grupy lub nawet zespoły po to, aby tylko wykonać zadanie lepiej od swojego konkurenta. Tak silna rywalizacja oraz dążenie do określonego celu za wszelką cenę wśród współpracowników prowadzi nie tylko do zabicia twórczego myślenia, ale także do demotywacji. Ma to również negatywny wpływ na ogólną sytuację i atmosferę w pracy. Trzeba być świadomym tego, że rywalizacja prowadzić może do wielu napięć, a z biegiem czasu również do tego, że członkowie zespołu stają się wobec siebie nieufni.

Kultura współdziałania polega na umiejętności pracy w zespole, dążenia do postawionych sobie celów. Umiejętność współpracy oraz współdziałania prowadzi przede wszystkim do generowania pomysłów, ich analizowania, a w dalszej kolejności również wdrażania. Pracownicy jako zespół powinni darzyć się szacunkiem bez względu na wyznawane poglądy. Umiejętność pracy zespołowej postrzegana jest przez pracodawców jako bardzo ważna cecha, ponieważ dzięki niej możliwe jest zdobycie oraz utrzymanie miejsca na konkurencyjnym rynku. Ten typ kultury charakteryzuje się między innymi brakiem jakichkolwiek uprzedzeń, niewielką liczbą sporów czy konfliktów. W kulturze współdziałania dominuje przekonanie związane z tym, że współpraca może przynieść bardzo dużo różnorodnych korzyści. T. Myjak umiejętność współpracy widzi jako unikatowy atrybut form ludzkiej działalności, której podstawę tworzy ponad wszystko poczucie współzależności, współodpowiedzialności, zaufania oraz zdolności

[38] Ibidem, s. 35.

do efektywnej komunikacji pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu. Zbudowanie dobrego i odnoszącego sukcesy zespołu polega w głównej mierze na szczerości, odpowiednim podziale zadań, dzieleniu się wiedzą, wymianie doświadczeń oraz kreowaniu innowacyjnych rozwiązań[39].

W kulturze adaptacji chodzi o to, że pracownik musi przystosować się do wytycznych podyktowanych przez włodarzy przedsiębiorstwa dla osiągnięcia wspólnego celu. Należy jednak podkreślić, że mimo współpracy zarówno pracownik, jak i jednostka gospodarcza powinny przejawiać podobne zachowania. W przeciwnym razie każda ze stron będzie dążyła do osiągania różnych celów. Wiąże się to z wykazywaniem postawy twórczej, byciem maksymalnie zaangażowanym w wykonanie różnorodnych zadań, dążeniem do najlepszych z możliwych rozwiązań, ale także świadomością podejmowanego ryzyka czy ponoszeniem odpowiedzialności za swoje działania w takim samym stopniu. Istotne jest odpowiednie przygotowanie merytoryczne oraz posiadanie świadomości ewentualnych konsekwencji, jakie mogą wynikać z wykonywanej pracy. Dlatego też podwładni oraz kadra zarządzająca powinni być odpowiedzialni i pewni zajmowanego przez siebie stanowiska. Tylko takie podejście może gwarantować efektywność działań oraz odnoszenie długotrwałych sukcesów[40]. Jak się zatem okazuje, umiejętne wykorzystanie dywersyfikacji kulturowej funkcjonującej jednostki gospodarczej w procesie transformacji jest bardzo ważnym czynnikiem. W głównej mierze świadczy on przede wszystkim o rozwoju przedsiębiorstwa. Prócz tego jest to także jeden z nadrzędnych elementów, który przyczynia się do osiągania długotrwałych sukcesów działającego podmiotu gospodarczego[41]. Dobrze funkcjonująca kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie zależna jest w szczególności od pracowników, ale także i od postawy menedżera. Dodatkowo istotą rolę odgrywa także poprawnie zbudowany system wartości. Jego głównym założeniem jest to, by był bliski misji oraz wizji i stanowił podstawę do działania dla wszystkich zatrudnionych w przedsiębiorstwie osób[42]. Kultura adaptacji zorientowana jest na osiąganie sukcesów. Organizacja przyjmująca ten typ kultury potrafi dostosować się do wysublimowanych potrzeb klientów, promuje indywidualizm przy jednoczesnym akceptowaniu celów innych ludzi.

[39] I. Gawron, *Kultura organizacyjna a komunikacja i współpraca w organizacjach wielokulturowych*, [w:] *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, (red.) I. Gawron, T. Myjak, Nowy Sącz 2017, s. 26.
[40] A. Szmurło, *Kultura organizacyjna…*, s. 370.
[41] B. Nogalski, A. Szpitter, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, (red.) B. Mikuła, Kraków 2012, s. 234.
[42] I. Gawron, *Kultura organizacyjna…*, s. 26.

Z kolei relację przełożony – podwładny można określić jako relację partnerską. Przyczynia się to zwłaszcza do wspólnego rozwiązywania problemów oraz poczucia wzajemnej zależności.

Omawiając czynniki wpływające na kształtowanie kultury organizacyjnej, warto jeszcze zaprezentować typologię kultur organizacyjnych. A. Jagodziński oraz R. Knap dokonali szczegółowej charakterystyki trzech najbardziej popularnych podejść do kwestii typologii kultury organizacyjnej. Ich zestawienie przedstawia poniższa tabela.

Tabela 2. Typologia kultury organizacyjnej

Autorzy	Kryterium	Charakterystyka
F. Kluckhohn, F.L. Strodtbeck	Stosunek do natury	Na jednym końcu skali znajduje się podporządkowanie naturze, zaś na drugim końcu skali dążenie do dominacji. Z kolei środek oznacza harmonię z naturą
	Stosunek do działania	Po jednej stronie znajduje się wzmożona koncentracja oraz aktywność, które powinny owocować sukcesami i nagrodami, zaś po drugiej stronie niechęć do podejmowania nadmiernego wysiłku; liczą się także małe przyjemności. Natomiast pośrodku autorzy umieścili sprawowanie kontroli nad własnymi pragnieniami po to, by nie były zbyt górnolotne
	Orientacja w czasie	Po jednej stronie skupienie uwagi na przeszłości, po drugiej stronie skupienie się na przyszłości. Znowu na środku osi autorzy umieścili skupienie się na teraźniejszości
	Natura ludzka	Ludzie postrzegani są z natury jako osoby dobre bądź osoby złe. Pośredni pogląd dotyczy tego, aby postrzegać ludzi jako osoby posiadające złe i dobre cechy
	Przestrzeń społeczna	W różnych kulturach występuje skłonność do zachowania prywatności lub do upubliczniania otwartości. Ponownie na środku autorzy umieścili unikanie przesady zarówno w jedną, jak i w drugą stronę
	Lokalizacja odpowiedzialności	Na jednym końcu osi znajduje się całkowita odpowiedzialność organizacji, po drugiej stronie hierarchiczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwie. Z kolei pośredni pogląd powinien dotyczyć odpowiedzialności w mniejszej grupie
Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars	Uniwersalizm – partykularyzm	W kulturze powinny dominować uniwersalne zasady, normy i reguły; powinny być również wskazane wytyczne, względem których mogą być dopuszczone określone wyjątki oraz indywidualizowane zagadnienia
	Analiza – synteza	W każdej organizacji wybiera się określony typ myślenia. Zazwyczaj jest to myślenie dedukcyjne, polegające na zgłębianiu określonego zagadnienia. Jednak są też takie przedsiębiorstwa, które wybierają myślenie indukcyjne polegające na generowaniu holistycznej wizji
	Indywidualizm – kolektywizm	Należy postrzegać go w kontekście występujących różnic. Następnie powinno się udzielić odpowiedzi na pytanie związane z tym, czy ceniona jest indywidualna odrębność przy uwzględnieniu wszelkich praw i obowiązków panujących w organizacji, czy też może ceniona jest grupa społeczna, w której funkcjonuje konkretna organizacja, wobec której poszczególni członkowie mają określone zobowiązania

Autorzy	Kryterium	Charakterystyka
	Wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność	W kulturze to człowiek decyduje o tym, czy powinien kierować się wewnętrznymi opiniami oraz zobowiązaniami, czy powinien reagować na opinie płynące z zewnątrz
	Następstwo – synchronizacja	W kulturze dominuje pogląd związany z tym, że podejmowanie decyzji powinno być szybkie, wówczas następuje sekwencja następujących po sobie zdarzeń. Niemniej jednak może także panować przekonanie o synchronizacji względem rozproszonych wysiłków
	Osiąganie stanowiska – otrzymywanie stanowiska	W kulturze przyjmuje się, że zajmowane przez człowieka stanowisko powinno być uzależnione przede wszystkim od jego osiągnięć lub statusu, który najczęściej związany jest z wiekiem, stażem pracy, płcią czy wykształceniem
	Równość – hierarchia	Pierwsze podejście zakłada, że zróżnicowanie hierarchiczne pracowników nie ma większego znaczenie. Z kolei drugie podejście głosi, że hierarchia jest istotna w relacjach społecznych
G. Hofstede	Dystans władzy	Występuje pod postacią większego lub mniejszego dystansu władzy. W pierwszym przypadku zakres władzy traktowany jest szczególnie jako źródło społecznego uznania oraz jako źródło wartości człowieka
	Indywidualizm – kolektywizm	Autor zagadnienie to rozpatruje podobnie do Ch. Hampdena-urnera oraz A. Trompenaarsa
	Męskość – kobiecość	Po jednej stronie skali znajduje się twarde podejście do życia społecznego, które odpowiada atrybutom męskim, z kolei po drugiej stronie występuje opiekuńczość i wyrozumiałość, która wpisuje się w atrybuty kulturowe kobiety
	Unikanie niepewności	Podział kultury z jednej strony osi plasuje się jako niski stopień niepewności, a po drugiej stronie jako wysoki stopień niepewności. W pośrednim poglądzie autor uwzględnił wysokie poczucie bezpieczeństwa i pewności

Źródło: opracowanie na podstawie A. Jagodziński, R. Knap, *Metodologia badania kultury organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne" 2013, T. 18, s. 106–108.

Jak się okazuje, w literaturze przedmiotu wskazuje się na wielość typologii kultury organizacyjnej. Świadczy to w szczególności o tym, że owo zagadnienie jest aktualne i popularne. Stanowi to zatem przesłankę do podejmowania różnorodnych działań empirycznych, które powinny dotyczyć badania kultury organizacyjnej.

Kulturę organizacyjną można rozpatrywać również z punktu widzenia instrumentalnego. Oznacza to, że nierzadko definiowana jest ona jako przyjęty czy utrwalony sposób wykonywania określonych zadań. Takie podejście bardzo często jest powiązane ze strategią funkcjonującego przedsiębiorstwa i akcentuje zwłaszcza rynkowy wymiar zależności. W tym rozumieniu kultura organizacyjna stanowi pewnego rodzaju wartość podmiotu gospodarczego i może ona tworzyć regulator, który będzie uzupełniał obowiązujące w jednostce gospodarczej procedury. W tym miejscu należy także wskazać na to, że kulturę organizacyjną można postrzegać również jako postawę skrajnie instrumentalną. Takie podejście ogranicza rozumienie kultury organizacyjnej do tego, co

jest widoczne. Do oceny jej jakości czasami wystarczające jest dostrzeżenie tego, w jaki sposób przedsiębiorstwo dba o swoich klientów, czy dąży do zaspokojenia ich potrzeb, w jaki sposób podejmuje ono decyzje i wynagradza pracowników. W dodatku powinno się zwrócić również uwagę na to, czy organizacja rozważa podejmowanie ryzyka, w jaki sposób zatrudnia pracowników oraz czy i w jaki sposób sprawuje w jednostce kontrolę[43]. Postrzeganie kultury organizacyjnej jako instrumentu zarządzania ma na celu uzyskanie odpowiedzi między innymi na takie pytania:

- Jak najlepiej działać w otaczającej przedsiębiorstwo rzeczywistości?
- W jaki sposób najskuteczniej dostosować działania przedsiębiorstwa do wymagań konkretnego otoczenia?

Próbę odpowiedzi na powyższe pytania podjęli T.E. Deal i A.A. Kennedy, którzy stworzyli typologię kultury organizacyjnej, biorąc pod uwagę przede wszystkim dwa zasadnicze kryteria, a mianowicie: uwzględnianie ryzyka w podejmowanych działaniach oraz tempo informacji zwrotnej płynące z otoczenia. Na tej podstawie wyróżnili następujące rodzaje kultur w przedsiębiorstwie:

- kultura trwania,
- kultura procesu,
- kultura mieszana,
- kultura macho[44].

Kultura trwania dominuje przede wszystkim w różnorodnych przedsiębiorstwach handlowych. Charakterystyczne dla tego typu przedsiębiorstw jest stosunkowo niskie ryzyko działania oraz szybka informacja zwrotna, która płynie z otoczenia. Ogromne znaczenie w tym przypadku ma premiowanie i motywowanie pracowników za wywiązanie się z powierzonych zadań, przy jednoczesnej randze hierarchii i znaczenia statusu przedsiębiorstwa. Z kolei kultura procesu dotyczy najczęściej przedsiębiorstw ubezpieczeniowych. Podmioty gospodarcze charakteryzuje niskie ryzyko działania oraz wolna informacja zwrotna. W tym przypadku istotne znaczenie ma przede wszystkim długookresowe planowanie, ale jednocześnie umiejętność analizowania najdrobniejszych szczegółów. Natomiast kultura mieszana zajmuje czołowe miejsce w jednostkach gospodarczych, które działają szybko, jednakże posiadają niskie ryzyko swoich działań. Oprócz tego, że funkcjonująca jednostka gospodarcza dba o najdrobniejsze detale, dąży

[43] G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Warszawa 2007, s. 14–15.
[44] Ibidem, s. 15.

również do wypracowania takich procedur, które uchroniłyby funkcjonujący podmiot gospodarczy przed poniesieniem ewentualnej klęski. Kultura macho zaś przeważa w przedsiębiorstwach zajmujących się reklamą oraz rozrywką. Są to przedsiębiorstwa działające bardzo szybko i równie szybko otrzymują one z otoczenia informacje zwrotne dotyczące swojej działalności. Należy zaznaczyć, że w tym przypadku niemal za każdym razem podejmowane jest wysokie ryzyko działań, a w branży dominują pracownicy nastawieni na sukcesy oraz indywidualiści[45].

W literaturze przedmiotu kultura organizacyjna postrzegana jest także jako proces interpretacji. Przedstawiciele postmodernizmu uważają, że postrzeganie kultury jako atrybutu przedsiębiorstwa nie jest prawdziwe. Charakteryzując postmodernizm, można wskazać, że zazwyczaj jest on ukazywany w opozycji do modernizmu. Z kolei ogólna postawa postmodernistów w stosunku do poznania, nauki i wiedzy opiera się w głównej mierze na antyfundamentalizmie, dekonstrukcjonizmie czy krytyce obiektywizmu[46].

Jak się zatem okazuje, postmoderniści są zdania, że kultura organizacyjna jest konsekwencją jedynie subiektywnego postrzegania przedsiębiorstwa, jego otoczenia, pracowników, a także holistycznego funkcjonowania. Postmoderniści głoszą, że to pracownik nadaje sens i kierunek swoim działaniom oraz wszystkiemu temu, co dzieje się w przedsiębiorstwie. Z tego względu są oni zdania, że to nikt inny jak właśnie człowiek tworzy kulturę organizacyjną w swojej świadomości. Takie podejście z jednej strony bardzo mocno odchodzi od funkcjonalizmu oraz racjonalizmu, z drugiej zaś pozwala zrozumieć między innymi przyczyny powstawania w jednostce gospodarczej konfliktów czy oporów przed wprowadzeniem jakichkolwiek zmian oraz nieracjonalnego zachowania poszczególnych pracowników[47].

Pojęcie kultury organizacyjnej bywa rozumiane niejednorodnie, dlatego też nierzadko bywa przedmiotem sporów w kręgu uczonych. Jednak gdyby pominąć wszystkie sporne kwestie, można spróbować zdefiniować ją jako obiekt badań, który można rozpatrywać z dwóch różnych perspektyw. I tak w nurcie zewnątrzorganizacyjnym – wśród zwolenników postrzegania kultury organizacyjnej jako zewnętrznego czynnika – termin ten określany jest jako zmienna niezależna. W ten sposób postrzegana kultura organizacyjna stanowi jedną z ważniejszych części

[45] Ibidem.
[46] J. Domański, *Postmodernistyczna tożsamość nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie" 2018, nr 2, s. 43.
[47] G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna*…, s. 17.

składowych szeroko pojmowanego otoczenia. To z kolei w bardzo dużym stopniu oddziałuje na konkretną jednostkę gospodarczą. Natomiast w nurcie wewnątrzorganizacyjnym kultura organizacyjna rozumiana jest jako zmienna zależna. W tym rozumieniu kultura organizacyjna tworzona jest wewnątrz funkcjonującego przedsiębiorstwa i zależna jest w szczególności od wszystkich pozostałych elementów składowych, czyli między innymi od różnych podsystemów[48].

Kultura organizacyjna przez A. Jagodzińskiego oraz R. Knapa rozpatrywana jest z perspektywy nurtu zewnątrzorganizacyjnego, w związku z czym uczeni traktują ją jako zmienną niezależną. Przyjęcie takiej perspektywy pozwala badaczom w głównej mierze na zgłębienie zagadnienia dotyczącego relacji z pozostałymi podsystemami oraz atrybutami jednostki gospodarczej, wśród których można wskazać między innymi na system zarządzania, strukturę organizacji czy zastosowane technologie. W związku z powyższym główny obszar badań skupia się na określeniu sposobu oddziaływania wyszczególnionych podsystemów na kulturę organizacyjną funkcjonującej jednostki gospodarczej. Ponadto owo badanie będzie również skoncentrowane na wszelkich możliwościach dopasowania istniejącej już kultury organizacyjnej do warunków otoczenia. Przedmiotem badań może stać się jednocześnie sposób powstawania kultury organizacyjnej, a także wewnętrzne zróżnicowania, które polegają na wyłonieniu się w organizacji subkultur czy nawet kontrkultur[49]. Na poniższym rysunku zaprezentowano kulturę organizacyjną z perspektywy nurtu zewnątrzorganizacyjnego.

[48] A. Jagodziński, R. Knap, *Metodologia badania kultury organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne" 2013, T. 18, s. 103–104.
[49] Ibidem, s. 104.

Rysunek 1. Kultura organizacyjna z perspektywy nurtu zewnątrzorganizacyjnego

Źródło: opracowanie na podstawie A. Jagodziński, R. Knap, *Metodologia badania kultury organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne" 2013, T. 18, s.104.

Z zaprezentowanego rysunku wynika, że na kulturę organizacyjną konkretnego przedsiębiorstwa składają się w głównej mierze: wizja, misja oraz strategia prosperującego podmiotu gospodarczego, działania menedżerów oraz pozostałe elementy organizacji, do których można zakwalifikować między innymi strukturę, wielkość, cykl życia czy stosowane w danej organizacji technologie. Można zatem wnioskować, że w ten sposób postrzegana kultura organizacyjna skupia się jedynie na tym, co namacalne. Niemniej jednak w dalszej części niniejszej dysertacji autor przedstawi stanowisko E. Sheina, który zgłębiając zagadnienie dotyczące badania kultury organizacyjnej, dokonał jej znacznie głębszej interpretacji.

Kultura w znaczeniu ogólnym, oprócz tego, że została stworzona poprzez dorobek ludzki, stanowi także określony system regulacji społecznych. W tym kontekście kultura rozumiana bywa jako pielęgnowanie, uprawianie i rozwijanie wszelkich norm, wartości, wzorców, zasad, reguł oraz sposobów postępowania. Warto jednocześnie dodać, że rozwija się ona w trakcie działań w oparciu o: porozumienie, kształtowanie funkcji poznawczych oraz umiejętności związane z ich zastosowaniem. W związku z rozwojem kultury następuje także rozwój porozumienia. Dlatego też wcześniejsze motywacje ustępują miejsca bardziej wysublimowanym systemom motywacyjnym, a agresywne czy negatywne emocje coraz częściej wypierane są poprzez te życzliwe i bardziej

empatyczne. Jak się zatem okazuje, większość różnych wzorców kulturowych zazwyczaj jest przekazywanych po poprzednikach. Jednakże z drugiej strony należy podkreślić, że szczególnie teraz, gdy na rynku panuje spora konkurencja, a świadomość ludzka jest o wiele większa, przechodzą one ciągłą transformację. Dzieje się tak, ponieważ na różne grupy społeczne oddziałują wielorakie czynniki wewnętrzne oraz czynniki zewnętrzne, które powstają w głównej merze na podstawie nowej wiedzy, trendów, idei i nowych, a przede wszystkim rzetelnych informacji[50]. Takie postrzeganie kultury pozwala założyć, że ma ona jakieś korzenie, i można wskazać na to, skąd się wywodzi. I tak, dokonując szczegółowej analizy literatury przedmiotu, można dostrzec wiele klasyfikacji, podziałów oraz typów kultury. Na szczególną uwagę zasługują tak zwane warstwy kulturowe, wśród których można wyróżnić między innymi[51]:

- kulturę narodową,
- kulturę regionalną,
- kulturę etniczną,
- kulturę językową,
- kulturę religijną,
- kulturę płci,
- kulturę pokoleń,
- kulturę grup zawodowych,
- kulturę klas społecznych,
- kulturę organizacyjną, która związana jest z miejscem pracy.

Już na podstawie tak licznego podziału kultury można wysnuć tezę, że jest to bardzo istotne zagadnienie. Jednostki gospodarcze zrzeszają określoną grupę ludzi, która będzie odpowiedzialna w szczególności za poznanie, rozwijanie i harmonizowanie obecnych wzorców kulturowych w prosperującej jednostce gospodarczej. Jest to niezmiernie ważne, ponieważ obserwowanie przez pracowników działań kadry zarządzającej ma ogromny wpływ na ich zachowanie, postępowanie, zaangażowanie w pracę, ale również na kształtowanie wzorców kulturowych panujących w organizacji. To zaś w konsekwencji znajduje swoje przełożenie na otrzymane efekty wykonanej pracy. Można zatem stwierdzić, że kultura organizacyjna ma długą i dość burzliwą historię[52]. Po pierwsze, obejmuje wszelkie normy, wzorce, wartości, założenia, postawy

[50] Ibidem, s. 283.
[51] Ibidem.
[52] E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 2004, s. 7.

i zachowania. Po drugie, stanowi ona sumę wspólnych doświadczeń wszystkich interesariuszy organizacji. Po trzecie zaś, zawiera ona wytyczne dla wszystkich członków organizacji. Ukształtowana kultura pomaga wszystkim członkom przedsiębiorstwa nawiązywać relacje, podejmować decyzje i rozwiązywać napotkane trudności[53].

1.2. Pojęcie oraz znaczenie kultury narodowej

W ogólnym rozumieniu kultura narodowa jest przede wszystkim czymś, co człowiek dziedziczy po przodkach i co powinien kultywować w swoim życiu. Składa się na nią co najmniej kilka różnych elementów, wśród których można wymienić między innymi: układ sposobów działania, różne normy, zasady, tradycje, wartości, wydarzenia, symbole, a nawet dzieła sztuki. Każda kultura narodowa dysponuje pewnymi zbiorami wiedzy, założeń oraz zasad, których znajomość uważana jest za coś obowiązkowego. Ponadto każdy młody człowiek w procesie kulturalizacji wprowadzany jest w konkretną kulturę poprzez tradycję oraz edukację płynącą z konkretnych środowisk. Na kulturę narodową oprócz wymienionych już atrybutów składają się także: język, wierzenia, idee, wzorce, więź oraz tożsamość narodowa. Jak można zatem zauważyć, jest to bardzo obszerne zagadnienie, na które wpływa wielość różnorodnych aspektów[54].

A. Kłoskowska kulturę narodową definiuje jako pewną część, która składa się na uniwersum kulturowe. Według autorki w tymże całokształcie zawierają się między innymi: język, symbolika, wiedza, nauka, religia, sztuka, obyczaje oraz literatura. Kształtowanie się tego zbioru uzależnione jest przede wszystkim od pewnych mechanizmów. Te z kolei mogą wynikać na przykład z gatunkowych zdolności, talentów, możliwości, zasobów oraz predyspozycji człowieka do tworzenia określonych systemów symbolicznych. Budowanie, a następnie kształtowanie kultury narodowej jest takim procesem, w którym zostają wyodrębnione pewne środowiska. Te natomiast składają się i są przyporządkowane określonej grupie. Pozwala to w głównej mierze poszczególnym członkom grupy na odróżnienie się spośród innych kultur. Natomiast rdzeń kultury narodowej tworzy kanon kulturowy. Autorka pod tym pojęciem rozumie pewnego rodzaju zbiór zdarzeń, wydarzeń, postaci oraz różnych wytworów kulturowych, o których członek przynależący do określonej grupy powinien posiadać przynajmniej konstytutywne informacje[55].

---

[53] Ibidem.
[54] *Czym jest kultura narodowa?*, https://zpe.gov.pl [dostęp: 1.02.2022].
[55] A. Szpociński, *Antoniny Kłoskowskiej koncepcja kultury narodowej jako źródło inspiracji*, „Kultura i Społeczeństwo" 2011, nr 2–3, s. 73–77.

1.3. Wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną

W codziennym życiu bardzo często używa się pojęcia „kultura" – to termin, który w różnych kontekstach można rozumieć na różne sposoby, np. utożsamiać go z dobrym zachowaniem się w określonych sytuacjach, z wykształceniem lub ze sztuką. Niewątpliwie jest to dobry tok myślenia. W każdym przypadku kultura będzie miała inne znaczenie i będzie odznaczała się różnorodnymi postawami, cechami i zachowaniem[56]. Każdy człowiek od momentu narodzin nabywa i koduje pewne elementy składające się na jego: osobowość, zachowania, postawy, wzorce czy wartości. W najmłodszych latach ten proces zachodzi w sposób nieświadomy, a w późniejszych etapach życia także świadomy, na co wpływają czynniki takie jak: miejsce urodzenia, sposób wychowania, poglądy religijne, poglądy polityczne, środowisko, w którym się wychowujemy, tradycje, obyczaje, zwyczaje itd. Jeśli chodzi o kulturę narodową, to często błędnie utożsamiano ją z kulturą państwową, która powstała w wyniku podziału geograficznego. Jego głównym celem było wyodrębnienie konkretnych państw, których absolutnie nie powinno się utożsamiać z narodami[57]. Naród jest rozumiany jako ruch społeczny i koncepcja kultury[58], nie jest jednak tożsamy z państwem. Kultura narodowa jest zatem rozumiana jako zbiór ogólnych wartości, norm oraz sposobów postępowania mających swoje korzenie w historii[59]. Wszelkie uwarunkowania geograficzne bardzo mocno wpływają na mentalność konkretnego narodu. Istotne jest także to, że w ramach jednego narodu nierzadko występują także różnice charakterystyczne dla określonego regionu. Niezależnie od kultury w danych regionach należy uwydatnić to, że znajdują się w niej także elementy wspólne. Może to wynikać między innymi z historii, języka, religijności i związanej z nią wiary. Reasumując, okazuje się, że korporacja prowadząca swoją działalność na całym świecie może w każdej z posiadanych filii prezentować odrębną kulturę organizacyjną, na co wpływa bardzo dużo różnorodnych czynników. I tak na przykład mentalność oraz kultura korporacji, która dominuje w północnych krajach świata, będzie znacząco różniła się od filii funkcjonującej w krajach południowych.

[56] M. Rybakowicz, K. Piotrowski, *Zależność kultury narodowej i kultury organizacyjnej na przykładzie wybranych przedsiębiorstw*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania" 2012, nr 1/7, s. 69.
[57] B. Nogalski, A. Szpitter, *Kultura organizacyjna…*, s. 230.
[58] M. Łuczewski, *Odwieczny naród*, Toruń 2012, s. 64.
[59] P. Konopka, V. Wekselberg, *Kultura organizacyjna w Polsce a zarządzanie, czyli na co zwracać szczególną uwagę*, „Personel Plus" 2016, nr 10, s. 62.

Wpływ tychże fluktuacji będzie można dostrzec na przykład w sposobie zarządzania, organizowania pracy czy nawet stosowanego systemu motywacyjnego[60].

Kulturę niewątpliwie należy postrzegać jako wytwór ludzki, który powinien zajmować najważniejsze miejsce w życiu każdego człowieka. Współcześnie jednak to miejsce w codziennym egzystowaniu ludzi zajmuje wciąż dokonujący się rozwój technologiczny, mobilność oraz sieciowość. Dzięki budowaniu i kształtowaniu kultury człowiek jest w stanie dokonać samopoznania. Ponadto ludzie podejmują także różnorodne aktywności oraz dążą do komunikacji z drugim człowiekiem. Jak więc można zauważyć, przestrzeń życiowa człowieka nie powinna mieć żadnych ograniczeń, a już na pewno nie sprowadzać się do tego, co dzieje się w konkretnym miejscu i o konkretnej porze. Taka perspektywa pokazuje, że na kulturę trzeba spoglądać jako na formę komunikowania różnorodnych wartości. Dojrzały człowiek nie zawsze musi czuć potrzebę nawiązywania kontaktu z drugą osobą. Czasami ludzie odczuwają też potrzebę prowadzenia „wewnętrznego monologu". I w tym przypadku dochodzi także do kształtowania się kultury w świadomości konkretnego człowieka. Najbardziej cennym ogniwem kultury są wyznawane wartości. Te z kolei mają bardzo duże znaczenie i potrafią łączyć ludzi, którzy dążą do osiągnięcia tożsamych celów[61].

W pierwszej części niniejszej dysertacji zostało już ustalone, że na efektywność przedsiębiorstwa wpływa nade wszystko kultura organizacyjna. Składa się na nią: całokształt zachowań wewnątrz przedsiębiorstwa, sposób traktowania podwładnych, motywowanie ich do pracy, higiena pracy, atmosfera czy panujące pomiędzy pracownikami stosunki[62]. Z pewnością o znaczeniu kultury organizacyjnej we współczesnym podmiocie gospodarczym nie trzeba już raczej nikogo przekonywać. Jest to bardzo ważne zagadnienie, które tworzy podstawę funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Wpływa ona na szereg podejmowanych w organizacji decyzji dokonywanych przez menedżerów, ale jednocześnie też przez pracowników[63]. Tym samym oddziałuje ona na niemalże wszystkie atrybuty związane z zarządzaniem i kierowaniem w organizacji. Przyczynia się ona także do realizowania obranych wcześniej misji oraz strategii przedsiębiorstwa, do realizowania wyznaczonych celów,

[60] B. Nogalski, A. Szpitter, *Kultura organizacyjna…*, s. 231.
[61] G. Żuk, *Edukacja aksjologiczna. Zarys problematyki*, Lublin 2016, s. 91–94.
[62] S. Polaczek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w marce modowej Elementy – studium przypadku*, [w:] *Zarządzanie kulturą i mediami w niepewnych czasach: studia przypadku*, (red.) A. Modzelewska, Warszawa 2020, s. 71.
[63] A. Klein, *Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage*, „Journal of Business Strategy" 2011, vol. 32, is. 2, s. 21–28.

wydajności podejmowanych działań, systemu motywacyjnego czy też uzyskiwanych pożądanych wyników[64]. Kultura organizacyjna jednostek gospodarczych znajduje swoje korzenie w kulturze narodowej konkretnego kraju. Co więcej, jej poszczególne elementy mogą także wywodzić się z kultury regionalnej. Znajomość zarówno zagadnień związanych z kulturą organizacyjną, jak i z kulturą narodową, a nade wszystko ich charakterystycznych atrybutów przez kadrę zarządzającą decydująco wpływa na sprawność i skuteczność zarządzania przedsiębiorstwem[65].

Badania nad znaczeniem kultury narodowej w zarządzaniu trwały około trzech dekad. Liczne publikacje, raporty z przeprowadzonych badań oraz monografie dostarczyły bardzo wielu dość istotnych informacji na temat funkcjonowania poszczególnych kultur, przedsiębiorstw, ale także porównań organizacji o podobnych branżach, działających w odmiennych warunkach kulturowych. Kwestia wpływu kultury narodowej na kulturę organizacyjną współcześnie stanowi niewątpliwie fundamentalne zagadnienie. Prowadzone badania w tym kierunku uwzględniają takie czynniki jak rozwój korporacji, które mają charakter globalny i w których pracę podejmują pracownicy z różnych kręgów kulturowych, czy też podjęcie badań o charakterze ilościowym na skalę międzynarodową, których głównym celem jest przede wszystkim dokonanie porównania międzykulturowego. Za pioniera badań nad zagadnieniem związanym z wpływem kultury na struktury gospodarcze uważa się niemieckiego socjologa M. Webera[66].

Przy okazji omawiania zagadnienia związanego z wpływem kultury narodowej na kulturę organizacyjną należy poruszyć także wątek związany z wielokulturowością w zarządzaniu. Jest to bardzo znaczące zagadnienie, szczególnie na przestrzeni ostatnich lat, które jest także ściśle skorelowane z procesem globalizacji oraz turbulentnie dokonujących się zmian w funkcjonujących podmiotach gospodarczych. Wielokulturowość rozwinęła się w latach 80., w związku z czym ogromną popularność zdobyło zarządzanie międzykulturowe. Problemy współczesnego świata, ciągła niepewność, występowanie mniejszych czy większych kryzysów oraz konkurencyjny rynek potęgują tylko zainteresowanie tym przedmiotem. W każdym przedsiębiorstwie wielonarodowym fundamentalnym problemem staje się zarządzanie międzykulturowe.

[64] K. Baird, G. Harrison, R. Reeve, *The Culture of Australian Organizations and Its Relation with Strategy*, „International Journal of Business Studies" 2007, vol. 15, no. 1, s. 15–41.
[65] M. Rybakowicz, K. Piotrowski, *Zależność kultury narodowej…*, s. 65.
[66] M. Szukała, *Znaczenie kultur narodowych dla zarządzania*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) K. Klincewicz, Warszawa 2016, s. 440–447.

W tym kontekście każda jednostka gospodarcza powinna potrafić dostosować filozofię swojego funkcjonowania do praktyki i specyfiki kraju, w którym obecnie działa. Powinno się pamiętać o tym, że elementem zarządzania międzykulturowego są także negocjacje oraz kontakty międzynarodowe, a kadra zarządzająca powinna się maksymalnie skupić na wypracowaniu odpowiednich działań, dzięki którym możliwe będzie wyeksponowanie produktów oraz usług uwzględniających potrzeby rynku oraz polityki społecznej[67]. Wielokulturowość jest rozpatrywana między innymi w obrębie takich nauk jak: socjologia, psychologia, filozofia, ale także i zarządzanie[68]. W ostatnim czasie można obserwować znaczny wzrost zatrudnienia pracowników z wielu regionów świata, przynależących do różnych kultur. Znacząco rośnie także liczba przedsiębiorstw mających charakter międzynarodowy, które bywają określane mianem korporacji transnarodowych. Jest to przejaw między innymi wzrostu znaczenia dokonujących się inwestycji zagranicznych, mających charakter bezpośredni. Chociaż początkowo wielokulturowość uważano za mało istotne zagadnienie, to jednak współcześnie stanowi ono przedmiot wielu badań naukowych. Sądzono, że każde przedsiębiorstwo rządzi się własnymi zasadami, a nowi pracownicy prędzej czy później będą musieli się im podporządkować[69]. Jednakże bardzo szybko okazało się, że problem wielokulturowości jest o wiele bardziej złożony i skomplikowany, niż to się wydawało pierwotnie.

Relatywnie najprostszym do ukazania przykładem jest nabycie przedsiębiorstwa przez zagranicznego inwestora. W takiej sytuacji dochodzi do diametralnych zmian w organizacji i zarządzaniu całym podmiotem gospodarczym. Zwykle ekipa menedżerska przybywa z innych filii, zatrudnia się także dodatkowy personel, który w sposób sukcesywny przejmuje zarządzanie według określonych standardów i polityki organizacji. Przyjezdna delegacja wprowadzająca restrukturyzację musi dostosować się do panujących warunków. Należy zaznaczyć, że pewne grupy nie będą miały większych problemów z dostosowaniem się do panujących warunków, inne przystosują się do nich wolniej, ale są też takie grupy, które w ogóle nie będą w stanie zaadaptować się do nowych okoliczności i wymagań. Sprawa staje się jeszcze bardziej skomplikowana, gdy delegacja składa się z kilku grup etnicznych. Nierzadko zdarza się również tak, że

[67] M. Kostera, *Zarządzanie międzykulturowe*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 2002, s. 588.
[68] W.J. Karna, A. Knap-Stefaniuk, *Wyzwania w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym*, „Marketing i Zarządzanie" 2018, nr 1(51), s. 144.
[69] Z. Olesiński, *Wielokulturowość w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula – Vistula Scientific Quarterly" 2018, nr 2(56), Warszawa 2018, s. 73–74.

przedstawicielstwo przyjeżdża ze swoimi rodzinami. Przedsiębiorstwo wówczas organizuje dla nich miejsce zamieszkania, a pracownicy wraz z rodzinami przebywają w nim wspólnie. O ile na terenie zakładu pracy panuje scentralizowany ośrodek władzy, który stanowi kadra zarządzająca, to w miejscu zamieszkania jest to już nieco bardziej problematyczna kwestia. Czasami dochodzi do trudnych relacji wynikających między innymi z rozbieżności kulturowej[70]. Występujące zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwie sprawiło, że powstały różne jego rodzaje oraz poziomy rozwoju, takie jak na przykład[71]:

- współwystępowanie wielokulturowości,
- przenikanie wielokulturowości,
- zlewanie wielokulturowości.

Wszystkie z poziomów można odnieść przede wszystkim do stosunków międzyludzkich panujących w miejscu zatrudnienia, które mogą przyczynić się zarówno do usprawniania, jak też do utrudniania realizowanych celów przedsiębiorstwa. W kwerendzie piśmiennictwa można znaleźć także etapy, które zostały przypisane każdemu z poziomów wielokulturowości, co transparentnie zostało zilustrowane poniżej.

Tabela 3. Etapy i poziomy wielokulturowości w przedsiębiorstwie

Etapy	**Poziomy**
Etap I Monokulturowe przedsiębiorstwo	Przedsiębiorstwo wykluczające – szczególny nacisk kładzie się na dominację jednej grupy na podstawie płci, rasy, wyznania, kultury oraz innych znaczących cech.
	Przedsiębiorstwo klub – w którym przywileje otrzymują osoby dążące do utrzymania tradycyjnej władzy społecznej.
Etap II Niedyskryminujące przedsiębiorstwo	Przedsiębiorstwo zgodności – dopuszcza do pracy kobiety oraz mniejszość rasową bez naruszania jakichkolwiek zmian w zakresie struktury czy kultury organizacyjnej.
	Przedsiębiorstwo eliminujące wszelką dyskryminację poprzez aktywne działania, na przykład promowanie i rekrutowanie osób, którym odmówiono przyjęcia.
Etap III	Przedsiębiorstwo znajduje się pomiędzy kreowaniem „antyrasistowskiego" wizerunku a chęcią podjęcia badań na temat wpływu takich zachowań na pracowników, którzy przyczyniają się do sukcesów w jednostce gospodarczej.
	Przedsiębiorstwo wielokulturowe ukazuje wkład oraz interesy grup kulturowych w misję, wizję i strategię, a działania na różnych szczeblach zarządzania mają zwalczać dyskryminację.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.J. Karna, A. Knap-Stefaniuk, *Wyzwania w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym*, „Marketing i Zarządzanie" 2018, nr 1(51), s. 146.

[70] Ibidem, s. 74.
[71] W. J. Karna, A. Knap-Stefaniuk, *Wyzwania w zarządzaniu…*, s. 145.

Już od najdawniejszych lat działalność gospodarcza przekraczała w różny sposób granice polityczne, kulturowe czy też etniczne[72]. Zarządzanie przedsiębiorstwem wielokulturowym z całą pewnością nie należy do najprostszych zadań. Nie jest także możliwe to, aby osoba, która na co dzień nie zajmuje się kulturą, mogła znać subiektywne znaczenie wszystkich dostępnych na świecie kultur, mogących tworzyć pewnego rodzaju interakcje. Jednakże bardzo prawdopodobne jest poznanie różnorodnych dostępnych teorii, które mogą wskazywać na postawy i zachowania przedstawicieli odmiennych kultur[73]. Dlatego należy w tym momencie podkreślić także znaczącą rolę menedżerów, którzy w swoim stylu kierowania powinni też uwzględnić zróżnicowanie oraz kontekst kulturowy. W zakres ich obowiązków powinno wchodzić sprecyzowanie, czego różnice kulturowe dotyczą, w jaki sposób mogą wpływać na poszczególnych pracowników, a jakie zachowania nie będą akceptowane w przedsiębiorstwie. Ważna jest również współpraca w zespole oraz określenie przez pracowników tego, co może pomóc w uniknięciu konfliktów i sporów na różnych płaszczyznach[74].

W niniejszej dysertacji – przy okazji omawiania zagadnienia związanego z dokonaniem charakterystyki funkcji kierowniczej – zostało już wspomniane, że menedżerowie, wyznaczając cele przedsiębiorstwa, powinni wziąć pod uwagę także cele i możliwość zaspokojenia potrzeb podwładnych. To wpływa przede wszystkim na efektywność pracy oraz zadowolenie z jej wykonywania. Dlatego kierownicy zarządzający przedsiębiorstwem wielokulturowym powinni rozpoznawać, rozumieć oraz zaspokajać potrzeby zróżnicowanych pod względem kultury pracowników rozumianych zarówno jako jednostki, jak i całe zespoły. Ponadto istotne jest także wspieranie podwładnych w codziennym wykonywaniu obowiązków, docenienie ich wysiłku oraz zaangażowania. Wielkim wyzwaniem dla podmiotów gospodarczych jest uświadomienie pracownikom funkcjonującym wewnątrz przedsiębiorstwa oraz pozostałym jego interesariuszom występującego w jednostce gospodarczej zróżnicowania kulturowego. W tym celu szczególnie wewnątrz przedsiębiorstwa powinny być organizowane na przykład różne szkolenia. Kilka prowadzonych badań wskazuje na to, że to właśnie za sprawą szkoleń z zakresu różnorodności kulturowej pracownicy są bardziej elastyczni, empatyczni, pomocni, szczególnie otwarci na współpracę, potrafią zrozumieć

[72] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 1996, s. 541.
[73] A. Chybicka, N. Kosakowska-Berezecka, P. Petrus, *Wielokulturowość w organizacji – wyzwania dla zarządzania*, [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji*, (red.) A.M. Zawadzka, Warszawa 2010, s. 44.
[74] W.J. Karna, A. Knap-Stefaniuk, *Wyzwania w zarządzaniu…*, s. 147.

indywidualne postawy oraz zachowania współpracowników, co w konsekwencji prowadzi do bezproblemowego funkcjonowania w nowym otoczeniu[75]. W kwerendzie piśmiennictwa zostały wyróżnione trzy główne modele zarządzania międzykulturowego, do którego zalicza się[76]:

- dominacja międzykulturowa,
- współistnienie kulturowe,
- współpraca międzykulturowa.

Dominacja międzykulturowa to model polegający na tym, że to firma (matka) najczęściej narzuca własny wzorzec kulturowy. W tym modelu nacisk kładzie się na odpowiedni dobór kadry zarządzającej, której nadrzędnym zadaniem jest ujednolicenie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Niejednokrotnie wykonywane przez podwładnych zadania bywają sprzeczne z ich przekonaniami i poglądami kulturowymi bądź osobistymi. Ten fakt nikogo nie powinien zaskakiwać, ponieważ obawa przed utratą pracy powoduje poważne stany lękowe oraz związane z tym sytuacje stresowe. Konsekwencją takiego postępowania jest najczęściej niska efektywność pracy oraz brak zadowolenia z jej wykonywania. W tym aspekcie wielokulturowość postrzegana jest nade wszystko jako zagrożenie, a włodarze dążą jedynie do tego, aby ją zminimalizować lub nawet wyeliminować z przedsiębiorstwa. Głównym celem współistnienia kulturowego jest tworzenie takich działów, oddziałów czy filii, w których będą zrzeszone osoby o podobnej pod względem pochodzenia kulturze. Komunikacja w tego typu przedsiębiorstwach opiera się na pograniczu występujących w miejscu pracy kultur. Warto zaznaczyć, że owo rozwiązanie w tej sytuacji przyjmuje raczej charakter pośredni. Wynika to z tego, że wielokulturowość w tym przypadku z całą pewnością nie ma jakiejkolwiek szansy na rozwój jednostki gospodarczej; z drugiej strony kadra zarządzająca i włodarze podmiotu gospodarczego nie dążą także do jej całkowitej eliminacji. Ten model przewiduje także mieszanie się kultur w przedsiębiorstwie. Z kolei współpraca międzykulturowa polega nade wszystko na tworzeniu takich warunków pracy, w których wielokulturowość będzie mogła się przenikać i wzbogacać inną kulturą. Efektem takich działań może być powstanie w miejscu pracy tak zwanej „metakultury", którą akceptuje zdecydowana większość pracowników, a ponadto stwarza ona

[75] Ibidem.
[76] A. Chybicka, N. Kosakowska-Berezecka, P. Petrus, *Wielokulturowość w organizacji…*, s. 69–70.

jednocześnie możliwość efektywniejszego zarządzania i funkcjonowania w organizacji[77].

1.4. Elementy kultury organizacyjnej i ich charakterystyka

Fundamentalne założenia dotyczące kultury organizacyjnej, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności, w literaturze przedmiotu zostały powiązane z problemami dotyczącymi ludzkiej egzystencji. Można zatem wskazać pięć istotnych problemów. Pierwszy z nich dotyczy tego, w jaki sposób organizacja postrzega otoczenie. Jest to dość ważne zagadnienie, na które składa się rynek konkurencyjny w najbliższym otoczeniu. Konkurencja może stwarzać zagrożenie albo stanowić wyzwanie dla funkcjonującej jednostki gospodarczej. Druga kwestia odnosi się do pojmowania prawdy, która w każdej organizacji powinna być traktowana jak fundament wszelkich działań. Na tę prawdę mogą składać się między innymi takie elementy jak: wiedza, doświadczenie, umiejętności, tradycja czy nawet autorytety. Kolejny problem dotyczy natury człowieka, którą należy utożsamiać z jego głównymi cechami charakteru. Obok tego problemu znajduje się również ludzka aktywność, zdolność i chęć do podejmowania różnorodnych działań versus przyzwyczajenie oraz przystosowanie do rutynowej pracy i pozostawanie w niej pasywnym ogniwem (co w głównej mierze może prowadzić do wypalenia zawodowego). Ostatni problem stanowią stosunki międzyludzkie, które należy uporządkować według stosunków mających charakter formalny oraz nieformalny[78]. Warto podkreślić, że każdy funkcjonujący na rynku podmiot gospodarczy buduje i kształtuje kulturę organizacyjną w sposób indywidualny. Tenże sposób oparty jest w szczególności na przyjętej przez przedsiębiorstwo misji, wizji oraz strategii. Pojmując kulturę organizacyjną w kontekście wieloaspektowym, można wskazać, że składają się na nią takie elementy jak:

- Wartości, które w głównej mierze są takim elementem w przedsiębiorstwie, do którego pracownicy zmierzają w sposób indywidualny lub także grupowo albo nawet zespołowo. Bez wątpienia wpływają one na sposób funkcjonowania każdego podmiotu gospodarczego oraz na charakter kontaktów wewnętrznych i zewnętrznych. Wyrażane są nie tylko poprzez naoczne relacje z otoczeniem, ale także w sposobie funkcjonowania

[77] Ibidem, s. 70.
[78] A. Worach, *Kultura organizacyjna*, [w:] *Zespół, kultura, projekt*, (red.) W. Olejniczak, Szczecin 2009, s. 32–33.

przedsiębiorstwa, sposobie nawiązywania kontaktów, traktowaniu pracowników oraz w utrzymywaniu stosunków interpersonalnych itd.

- Normy oraz wzorce (wartości), z których pracownicy przedsiębiorstwa mogą, a nawet powinni korzystać w określonych sytuacjach. Określają one to, co w danej organizacji jest najważniejsze, co powinno być wykonywane priorytetowo, na co należy zwracać szczególną uwagę, co i jakie zachowanie w miejscu pracy jest akceptowane; pozwalają dostosować się każdemu z pracowników do zmieniających się sytuacji, sterują także zachowaniami podwładnych. Zazwyczaj są one opracowane w formie konkretnego schematu i dzielą się na dwie zasadnicze grupy:
  - ❖ deklarowane, które może regulować między innymi kodeks etyczny przedsiębiorstwa,
  - ❖ praktycznie przestrzegane w codziennym życiu przedsiębiorstwa.
- Symbole, które nierzadko tworzone są na znak budowania wspólnoty. Ponadto wszystkie symbole nadają określone znaczenie[79].

Mówiąc o kulturze organizacyjnej, można jeszcze dokonać podziału jej elementów w ujęciu systemowym oraz ze względu na jej siłę, co zaprezentowano na poniższym rysunku[80].

Podział elementów kultury organizacyjnej

Ze względu na ujęcie systemowe	**Ze względu na siłę**
– kultura poznawcza; – kultura emocjonalna; – system wartości;	– wyrazistość; – stopień upowszechnienia; – głębokość zakorzenienia; – zakres obowiązywania; – sposób podtrzymywania;

Rysunek 2. Podział elementów kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne autora na podstawie G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Warszawa 2007, s. 23–25; A. Szmurło, *Kultura organizacyjna jako czynnik wpływający na funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie" 2013, nr 99, s. 370–371.

[79] M. Gołębiowski, *Elementy kultury jakości w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2014, nr 38, T. 1, nr 38, s. 34–35.
[80] A. Szmurło, *Kultura organizacyjna…*, s. 370; G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna…*, s. 23–25.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa rozpatrywana ze względu na ujęcie systemowe dzieli się na: kulturę poznawczą, kulturę emocjonalną oraz system wartości. Na kulturę poznawczą składają się elementy wytworów mające wymiar materialny, są to między innymi: zdolności oraz umiejętności, jak również wszelkie funkcje strategiczne pracowników. Do tej grupy zaliczają się także wytwory niematerialne, które można poznać jedynie drogą pośrednią, a zalicza się do nich na przykład wiedza czy doświadczenie pracowników. Kulturę emocjonalną można wyrazić poprzez pozytywny, bądź też negatywny stosunek pracownika względem przedsiębiorstwa, wykonywania swoich obowiązków, przełożonych, wynagrodzenia, motywatorów albo względem procesu pracy[81]. Warto zaznaczyć, że pozytywny stosunek wzmacnia przede wszystkim wewnętrzną motywację człowieka, która uznawana jest za jedną z najważniejszych funkcji zarządzania. Do jej kardynalnych celów należą przede wszystkim rozbudzenie oraz ukierunkowanie indywidualnej motywacji pracownika[82]. Ponadto kultura emocjonalna kształtuje i rozwija prawidłową postawę i zachowania podwładnych oraz sprawia, że czuje się on ważnym ogniwem przedsiębiorstwa. Natomiast system wartości najczęściej bywa odzwierciedlony w przekonaniu pracowników do pełnionych misji i realizowanych strategii organizacji. Do osiągnięcia założonych celów niezbędne jest maksymalne zaangażowanie się każdego pracownika oraz wiara we własne siły, potencjał możliwości i umiejętności.

Podsumowując – najbardziej wartościowa jest praca oparta na zasobach pracowników. Każda nowo zatrudniona osoba wdraża się w swoje obowiązki poprzez obserwowanie wszystkich działań i takiego toku postępowania, a w procesie analizy decyduje o tym, czy odpowiada jej właśnie taki system pracy, czy też go odrzuca[83].

Z kolei biorąc pod uwagę siłę kultury organizacyjnej, można wyodrębnić między innymi taki element jak wyrazistość. Charakteryzuje się on przede wszystkim transparentnością względem pożądanych zachowań oraz obowiązujących w przedsiębiorstwie standardów. Bardzo często podmioty gospodarcze przypominają o tym elemencie poprzez różnorodne symbole i rytuały. W podmiotach gospodarczych z branży handlowej oraz ubezpieczeniowej najczęściej organizuje się konkursy na najlepszego sprzedawcę miesiąca, kwartału czy roku. Pokazuje to przede wszystkim, że

[81] A. Szmurło, *Kultura organizacyjna…*, s. 370–371.
[82] E. Bombiak, *Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie" 2010, nr 86, s. 65.
[83] A. Szmurło, *Kultura organizacyjna…*, s. 371.

firmie zależy nie tylko na zyskowności poprzez ciągły rozwój sprzedaży, ale również na podtrzymaniu ducha rywalizacji, który najczęściej mobilizuje do efektywniejszej pracy. Kolejnym przyjętym w tym kryterium elementem jest stopień upowszechnienia. Można porównać go do skali, na której należy zaznaczyć, w jakim stopniu kultura organizacyjna jest znana i podzielana przez wszystkich pracowników. Bardzo często okazuje się, że znajomość norm i wartości jest bliska jedynie pracownikom zajmującym najwyższe szczeble w przedsiębiorstwie. Pozostali pracownicy natomiast wykonują obowiązki według swoich zasad lub według swoich intuicji. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być albo błędna komunikacja w organizacji, albo niewyjaśnienie tego, czego przedsiębiorstwo oczekuje od swoich podwładnych. Następnym elementem składającym się na kulturę organizacyjną jest głębokość zakorzenienia, która utożsamiana bywa ze stopniem zastosowania w podmiocie gospodarczym wszelkich norm, zasad oraz wartości. Należy zdawać sobie sprawę z tego, że im częściej uświadamia się pracownikom, co w przedsiębiorstwie jest istotne, na co kładzie ono nacisk i w jaki sposób pracuje, tym głębiej wszystkie te wartości się zakorzeniają. Kultura organizacyjna podmiotów gospodarczych obejmuje również taki element jak zakres jej obowiązywania. W niektórych przypadkach normy przedsiębiorstwa regulują pewne obszary zachowań pracowników. Inne zaś sięgają sfery prywatnej – można w tym przypadku wskazać chociażby na formy spędzania czasu wolnego. Finalny w przyjętym kryterium element odnosi się do sposobu podtrzymywania siły sankcji w przypadku nieodpowiedniego czy wykraczającego poza umowne wzorce zachowania pracowników[84].

Ważnym elementem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest również dobrze i sprawnie zbudowany system motywacyjny pracowników. J. Penc motywację określa jako pewnego rodzaju mechanizm psychologiczny. Jego podstawowe zadanie polega na uruchamianiu, a także organizowaniu wszelkiej działalności człowieka, która ukierunkowana jest na osiąganie zamierzonych celów. Motywacja powstaje zawsze wtedy, kiedy człowiek w sposób świadomy lub też nieświadomy odczuwa niezaspokojoną potrzebę[85]. To właśnie za sprawą motywacji obierany jest przede wszystkim cel, jak również sposób działania, w wyniku którego zostanie on osiągnięty[86]. Motywowanie określa się także jako bilateralny proces pomiędzy kadrą zarządzającą

[84] G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna…*, s. 23–24.
[85] J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996, s. 137.
[86] M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menadżerów liniowych*, tłum. G. Skoczylas, Poznań 2007, s. 34.

a podwładnymi. Polega on na oddziaływaniu oraz na wpływaniu na pracowników zgodnie z inicjatywą osób motywujących. Należy zaznaczyć, że proces ten angażuje szczególnie menedżerów przedsiębiorstwa, na których spoczywa zapewnienie swoim pracownikom odpowiedniego systemu motywacyjnego. Jest to potrzebne chociażby po to, aby każdy z pracowników poczuł zadowolenie z wykonywanej pracy. Ponadto kadra kierownicza powinna mieć świadomość tego, że odpowiednie motywowanie pracowników prowadzi w konsekwencji do coraz lepszych osiągnięć, efektów pracy i wzrostu motywacji wewnętrznej[87]. To z kolei przekłada się na większą zyskowność przedsiębiorstwa. Na motywowanie składają się dwa rodzaje czynników:

- czynniki wewnętrzne – wśród których można wskazać: osiągnięcia, awans, uznanie, ponoszenie odpowiedzialności, możliwość rozwoju, jak również możliwość wykonywania pracy zawodowej;
- czynniki zewnętrzne – do których można zaliczyć między innymi: warunki pracy, bezpieczeństwo pracy, wynagrodzenie, status, zaspokojenie swoich potrzeb, stosunki zawodowe, kierownictwo[88].

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele teorii, jak również modeli motywowania pracowników w organizacji. Każdy z nich powstał po to, aby pomóc zrozumieć, czym w ogóle jest motywowanie i jakie są jego cele. S. Borkowska o istocie i znaczeniu motywowania pisała, że wszelkie efekty ludzkiej pracy są zależne w szczególności od możliwości człowieka, jego zdolności, predyspozycji oraz umiejętności, które w prawidłowy sposób zostają wsparte motywacją, wolą oraz chęcią działania. Im silniejszą motywację do działania będzie miał pracownik, tym uporczywiej, z wielkim zaangażowaniem i zapałem będzie on dążył do wykonania powierzonego mu zadania[89]. Należy jeszcze podkreślić, że motywacja powinna być dobierana w sposób indywidualny dla każdego pracownika, ponieważ zbyt silna lub zbyt słaba może przynieść odwrotny do zamierzonego skutek. Zatem zbyt silna motywacja bardzo często może prowadzić do dezorganizacji czy nawet zahamowania działań pracownika. Presja związana z odczuwaniem zbyt silnej motywacji najczęściej doprowadza do popełniania licznych błędów. Człowiek nazbyt pobudzony emocjonalnie staje się mniej sprawny i z całą pewnością traci zdolność do kreatywnych oraz innowacyjnych rozwiązań. Z kolei

[87] K. Michalik, *Typologia czynników motywacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły w Tarnowie" 2009, nr 2(13), T. 2, s. 378.
[88] R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Poznań 2003, s. 26.
[89] S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985, s. 9.

przy zbyt słabej motywacji pracownik będzie nastawiony jedynie na wykonanie swojego zadania. Takie podejście będzie miało na celu wyłącznie uniknięcie kary od zwierzchnictwa. Natomiast wykonanie powierzonych zadań będzie następowało bez większego entuzjazmu i zaangażowania, a w konsekwencji również większej efektywności[90]. Zagadnienie związane z motywacją należy postrzegać jako jeden z głównych czynników, który składa się na zarządzanie. Każdy sukces w przedsiębiorstwie zależny jest nade wszystko od sprawnego zarządzania organizacją, a więc jest to taki rodzaj działania decydentów, w wyniku którego podwładni osiągają założone cele w sposób najbardziej efektywny. Ten proces następuje nie tylko poprzez sprawny, planowy i właściwy sposób podejmowania decyzji. Mają na niego wpływ także ponoszenie odpowiedzialności, organizowanie oraz sprawowanie kontroli.

Bardzo istotne jest także odpowiednie podejście do zatrudnionych w przedsiębiorstwie ludzi, którzy stanowią niewątpliwie najcenniejsze aktywo każdej jednostki gospodarczej. Zatem do kluczowych zadań menedżera organizacji należy wydobycie, a w dalszej kolejności również umiejętne wykorzystanie tego, co w pracowniku jest najlepsze oraz najcenniejsze. W tym procesie bardzo dużą rolę odgrywa właśnie odpowiedni system motywacyjny, który powinien być dostosowany indywidualnie. Należy zwrócić uwagę na to, że jest to bardzo trudne zadanie i nie każdy może sobie z nim poradzić, ponieważ nie wszyscy menedżerowie posiadają zdolność do motywowania podwładnych. Jednakże jest to bez wątpienia umiejętność, którą można kształtować wraz ze zmianą pewnych przyzwyczajeń. Pobudzenie motywacji jest długofalowym procesem. Najważniejsze jest poznanie każdego pracownika oraz poznanie jego potrzeb. W dalszej kolejności można w stosunku do pracownika zaplanować indywidualny sposób motywowania go do efektywnej pracy[91]. System motywacyjny każdej jednostki gospodarczej opiera się na dwóch fundamentalnych motywatorach: płacowe oraz pozapłacowe czynniki motywacyjne. Do płacowych czynników motywacyjnych można zaliczyć między innymi:

- wszelkiego rodzaju nagrody, na przykład: jubileuszowe czy nagrody z zakładowego funduszu,
- rozmaite profity, wśród których można wskazać: dodatkowe wynagrodzenie, wynagrodzenie za przepracowanie nadliczbowych godzin,

[90] J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu…*, s. 137–138.
[91] J. Osuch, *Motywacja jako czynnik zarządzania*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A. Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne" 2012, nr 1, s. 101–102.

- prowizje, które najczęściej pracownik otrzymuje w momencie wypłaty z zysku, który przeznaczony jest do podziału pomiędzy poszczególnych członków przedsiębiorstwa,
- finansowe świadczenia socjalne, które najczęściej występują w postaci ekwiwalentów bądź różnorodnych świadczeń pochodzących z odszkodowania,
- udziały w przedsiębiorstwie,
- rozmaite premie[92].

Z kolei wśród pozapłacowych czynników motywacyjnych znajdują się:

- rozmaite szkolenia, które wpływają na rozwój pracownika,
- opłacane przez przedsiębiorstwo dodatkowe ubezpieczenie (dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne lub dodatkowe ubezpieczenie na życie, pakiety medyczne),
- świadczenia mające charakter socjalny, wśród których można wymienić: pikniki rodzinne, festyny, wycieczki, wczasy czy spotkania integracyjne,
- różnorodne przywileje, do których można zaliczyć: sprzęt służbowy czy chociażby zakup stroju wizytowego w okazjonalnych cenach[93].

Motywowanie pracowników jest istotnym zagadnieniem. Jednak trzeba przyznać, że współcześnie jest jeszcze wielu przedsiębiorców, którzy nie potrafią zrozumieć jego rangi. Każdy człowiek w swoim życiu posiada określone wartości, a także potrzeby. Oprócz chęci posiadania rodziny, domu czy dobrego stanu zdrowia nierzadko wpisana w te wartości jest również praca zawodowa, która dla większości społeczeństwa jest bardzo ważna. Można powiedzieć, że wykonywanie pracy stanowi jedną z podstawowych form aktywności człowieka. Ponadto praca zawodowa:

- jest podstawowym źródłem dochodu człowieka, który umożliwia zaspokojenie jego potrzeb egzystencjalnych oraz potrzeb wyższego rzędu,
- rozwija osobowość człowieka w każdym jego obszarze,
- sprzyja realizacji swoich zainteresowań,
- umożliwia nawiązywanie nowych kontaktów,

[92] K. Półtoraczyk, *Systemy motywowania w naukach o zarządzaniu oraz w polskich organizacjach*, „Nauki o Zarządzaniu" 2011, nr 8, s. 228.
[93] R. Wiśniewski, *Kanony budowy systemów motywacyjnych pracowników*, „Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie" 2014, nr 2, s. 27.

- wyznacza pozycję społeczną, jak również zawodową, a ponadto określa poziom oraz charakter podejmowanej aktywności,
- jest jednym ze źródeł satysfakcji, samorealizacji oraz samostanowienia[94].

Jak się zatem okazuje, praca odgrywa znaczącą rolę, w związku z czym wszelka działalność zawodowa powinna być pielęgnowana i w odpowiedni sposób motywowana. Motywowanie z całą pewnością nie powinno być jednorazowym działaniem, ponieważ nie przyniesie to żadnych długotrwałych korzyści ani dla pracownika, ani dla przedsiębiorstwa. Motywowanie pracowników jest jedną z podstawowych funkcji kierowniczych i powinno polegać na podążaniu za potrzebami zatrudnionych ludzi. Winno ono polegać przede wszystkim na świadomym aktywizowaniu swoich podwładnych zgodnie z wolą kadry zarządzającej[95]. Współczesne zarządzanie skupia się również na motywowaniu kadry kierowniczej. Te działania są następstwem przekonania, że dobrze zmotywowana kadra kierownicza nie będzie miała oporów do odpowiedniego motywowania swoich podwładnych. Takie działania prowadzą w szczególności do zwolnienia wyspecjalizowanych osób czy też określonego zespołu, którego wcześniejsze zadania skupiały się na motywowaniu pracowników wewnątrz organizacji[96]. To z kolei przekłada się na optymalizowanie kosztów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Ponadto zaoszczędzone pieniądze mogą być lokowane w rozwój oraz kształtowanie jednostki gospodarczej i rozwój pracowników.

W tym miejscu trzeba jeszcze wspomnieć o dwóch istotnych kwestiach związanych z motywowaniem. Pierwsza z nich dotyczy motywowania pracowników w wybranych obszarach funkcjonowania jednostki gospodarczej. To zagadnienie dotyka nade wszystko motywowania podwładnych do wykonywania pracy o charakterze innowacyjnym (twórczym). Należy przyznać, że ta kwestia stanowi bardzo rozległy oraz złożony problem. W świecie biznesu uważa się, że pewne środowiska zaczynają dopiero wychodzić poza granice pracy rutynowej, skoncentrowanej jedynie na tężyźnie człowieka oraz czasie, w którym określone zadania były wykonywane. Postęp technologiczny, rozwój komputerowy oraz robotyka spowodowały, że w większości przedsiębiorstw rutynowe obowiązki są wykonywane przez automaty, maszyny oraz inne urządzenia komputerowe. To z kolei sprawiło, że człowiek musiał zacząć poszukiwać zajęć, na

[94] Z. Wołk, *Kultura pracy jako cecha osobowa opisująca potencjał zawodowy pracownika*, „Problemy Profesjologii" 2009, nr 2, s. 14.
[95] K. Półtoraczyk, *Systemy motywowania…*, s. 225–226.
[96] M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor, kreator, inspirator*, Kraków 2000, s. 143–144.

których mógłby się koncentrować i które mógłby wykonywać. W tym ujęciu zrodziła się potrzeba wykonywania przez człowieka pracy umysłowej. W związku z takim zapotrzebowaniem na rynku gospodarczym zaczęły się tworzyć nowe gałęzie gospodarki oraz nowe zawody. Wszystko to przyczyniło się nade wszystko do ujścia twórczych oraz kreatywnych zdolności ludzi. Należy podkreślić, że współczesne społeczeństwo nazywane jest „społeczeństwem informacyjnym" lub także „społeczeństwem wiedzy". Realizacja idei tego typu społeczeństwa odgrywa bardzo istotną rolę w organizacji w trakcie zachodzących zmian. Do głównych atrybutów „społeczeństwa wiedzy" należą: wytworzenie informacji, umiejętność i zdolność do jej gromadzenia, w dalszej kolejności także przechowanie, umiejętność przetwarzania oraz rozpowszechniania informacji, jak również zastosowanie jej w praktycznych działaniach. „Społeczeństwo wiedzy" pełni także podstawowe funkcje, wśród których można wskazać funkcje: aktywizacyjną, edukacyjną, kontrolną, komunikacyjną, socjalizacyjną, ochronną, organizatorską oraz partycypacyjną[97]. Dlatego też można dostrzec, jak mocno ujawnia się i jednocześnie rośnie ogromne zapotrzebowanie na oryginalne generowanie pomysłów, przejawianie inicjatywy, pożytkowanie potencjału i energii drzemiącej w człowieku oraz jego twórczości. W konsekwencji takiego zapotrzebowania rosną również wymagania względem współczesnego pracownika, od którego wymaga się posiadania odpowiednich kompetencji oraz cech. Nigdy wcześniej na arenie gospodarki twórcze podejście do powierzonych zadań nie było tak ważne jak współcześnie. Należy też podkreślić, że absolutnie nie jest tak, że przedsiębiorstwa zatrudniają wyłącznie osoby kreatywne. Jednakże niewątpliwie sukcesy jednostek gospodarczych w dużej mierze są zależne od ludzi, którzy posiadają taką cechę. Fundamentalnymi przedsięwzięciami należącymi do działalności innowacyjnej pracowników są między innymi:

- aranżacja odpowiednich warunków i środowiska, które mogłyby sprzyjać twórczości,
- zaplanowanie odpowiednich środków, które zwierzchnictwo będzie mogło wykorzystać na badania oraz środki zachęty,
- dokładne przemyślanie tego, w jaki sposób należy zmotywować pracowników do wykonywania pracy mającej charakter innowacyjny[98].

[97] J. Tomaszczyk, *Społeczeństwo informacji i wiedzy*, „Praktyka i Teoria Informacji Naukowej i Technicznej" 2010, T. 18, nr 2, s. 20–22.
[98] Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności. Materialne, organizacyjne i psychologiczne motywatory*, Warszawa 1998, s. 173–183.

Z kolei druga kwestia związana z motywowaniem dotyczy motywowania do zachowań projakościowych. A. Jankowski dostrzega następujący problem: pomimo wielu innowacyjnych programów biurokratycznych, wdrożonych zasad i przepisów bardzo mały nacisk kładzie się na to, co i w jaki sposób robią ludzie[99]. Jakość w literaturze przedmiotu nie jest pojęciem nowym, wiele utożsamia ją z jakością konkretnego wyrobu, towaru, produktu oraz usługi. Jest to oczywiście zasadne myślenie. Wyroby o wysokiej jakości zapisane są w świadomości konsumenta jako produkt lepszy, „z wyższej półki", który potrafi zaspokoić potrzeby wyższego rzędu. Współcześnie jakość wytworzonych produktów oraz świadczonych usług należy rozpatrywać w kontekście funkcjonowania na bardzo konkurencyjnym rynku określonego przedsiębiorstwa. Istotne są także jego wewnętrze oraz zewnętrzne warunki. Wszystkie te zagadnienia powinny składać się na nierozerwalną całość. Powinny one być ukierunkowane przede wszystkim na osiąganie celów jakościowych. Trzeba także pamiętać o tym, że jest to bardzo złożony proces, w którym występowanie jakiejkolwiek dysfunkcji może skutkować zerwaniem konkretnego ogniwa łańcucha. Może się to stać na każdym etapie, od momentu podjęcia współpracy z klientem do momentu przekazania określonego przedmiotu lub usługi[100]. Motywowanie pracowników do zachowań projakościowych najczęściej odbywa się różnymi ścieżkami, a wśród nich można wskazać między innymi:

- budowanie sprawnej sieci komunikacyjnej, dzięki czemu możliwe jest eliminowanie bieżących problemów oraz konfliktów,
- budowanie zespołów do spraw jakości na każdym szczeblu zarządzania w jednostce gospodarczej,
- budowanie formalizacji systemu zarządzania jakością, ponieważ odpowiednie protokołowanie wszystkich etapów pracy pozwala na kontrolę i dostrzeżenie ewentualnych problemów,
- budowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, które jest mozolnym i złożonym procesem; na tym etapie wyróżnia się trzy istotne dla kształtowania kultury elementy:
  - ❖ wspólne wypracowanie wszelkich sukcesów przedsiębiorstwa, które tworzą asumpt do współdziałania i uczenia się zrębów przyjętej kultury,

[99] D. Osborne, T. Gaebler, *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, tłum. A. Jankowski, Poznań 1992, s. 198.
[100] Ibidem, s. 189–190.

- ❖ zapewnienie stabilności w miejscu pracy, która ma ogromny wpływ na harmonię,
- ❖ tradycję, dzięki której pracownicy odczuwają dumę oraz która świadczy o długiej historii funkcjonującej jednostki gospodarczej[101].

Poza omówionymi już elementami kultury organizacyjnej pozostaje wskazać jeszcze jeden, równie ważny aspekt związany z tożsamością przedsiębiorstwa. Współcześnie z całą pewnością można przyznać, że owo zagadnienie warto postrzegać w sposób interdyscyplinarny. W związku z takim podejściem trudno wskazać jednoznaczną definicję. Niemniej jednak na tożsamość organizacyjną składa się różnorodny zbiór norm oraz wszelkich zasad, jak również atrybutów oraz wyróżników[102]. Nadają one konkretnemu podmiotowi gospodarczemu przede wszystkim unikatową wartość. Zarówno pracownicy, jak i menedżerowie powinni wiązać tożsamość z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Początkowo tożsamość organizacyjną wszystkich prosperujących podmiotów gospodarczych identyfikowano jedynie z kreowaniem wizerunku przedsiębiorstwa. Jednakże w procesie budowania przewagi konkurencyjnej wyłoniło się dość sporo różnorodnych modeli zarządzania – zarówno tożsamością przedsiębiorstwa, jak i jego wizerunkiem oraz reputacją organizacji. Na tożsamość przedsiębiorstwa składają się zatem:

- takie cechy, które w oczach pracowników postrzegane są jako rdzenne,
- takie cechy, które wyróżniają przedsiębiorstwo od innych funkcjonujących na rynku podmiotów gospodarczych,
- takie cechy, które są przede wszystkim trwałe, a ponadto łączą ze sobą przeszłość, teraźniejszość oraz przyszłość[103].

Wśród omawianych elementów kultury organizacyjnej powinno się wyróżnić także relacje międzyludzkie w organizacji. W każdej jednostce gospodarczej najważniejszym ogniwem są pracownicy, którzy tworzą i rozwijają przedsiębiorstwo. Do sprawnego funkcjonowania podmiotu gospodarczego niezbędne jest wykorzystanie potencjału, wiedzy, umiejętności, doświadczenia, predyspozycji i ich kompetencji przy właściwym uwzględnieniu teorii zarządzania kierowania ludźmi. Stosunki

[101] Ibidem, s. 193.
[102] T. Zacłona, *Kształtowanie wizerunki – pomiędzy kulturą organizacyjną, tożsamością a otoczeniem organizacji*, [w:] *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, (red.) I. Gawron, T. Myjak, Nowy Sącz 2017, s. 67.
[103] J. Berniak-Woźny, *Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji*, „Zarządzanie Zmianami: Zeszyty Naukowe" 2011, nr 2, s. 1–3.

międzyludzkie w jednostce gospodarczej – i te o charakterze formalnym, jak i te o charakterze nieformalnym – wpływają w szczególności na efektywność i finalny rezultat pracy. Dobry menedżer powinien zdawać sobie sprawę z tego, że zgodna oraz przyjazna atmosfera w miejscu pracy, sprawna komunikacja oraz szeroko rozumiane zaufanie sprzyjają w szczególności wydajności pracy. Jest to zatem istotny element kultury organizacyjnej każdej prosperującej jednostki gospodarczej, o który należy dbać szczególnie. W przedsiębiorstwach o zaburzonej komunikacji bardzo często pojawiają się różnorodne konflikty oraz rodzi się demobilizacja. Bez wątpienia są to bardzo niekorzystne zjawiska dla podmiotów gospodarczych[104]. Warto również wspomnieć, że przedsiębiorstwo powinno dbać o dobre relacje nie tylko z pracownikami, ale również z pozostałymi interesariuszami organizacji. Budowanie relacji bez wątpienia jest długofalowym i złożonym procesem. Jednakże to proces zarówno korzystny, jak i konieczny dla przedsiębiorstwa[105]. Można zatem stwierdzić, że organizacje wykorzystują takie zestawy instrumentów, które pozwalają na postrzeganie przedsiębiorstwa jako etycznego. Jest to bardzo cenny atrybut, dzięki któremu konkretna jednostka gospodarcza jest postrzegana przez partnerów biznesowych jako wiarygodna[106]. Wszelkie innowacyjne przedsięwzięcia tworzą kapitał społeczny, którego podstawą jest szeroko rozumiany rozwój relacji międzyludzkich[107].

Styl kierowania należy zakwalifikować do ważniejszych elementów wchodzących w skład kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ma on niebagatelny wpływ na jej kształtowanie się. Właściwy dobór stylu kierowania uzależniony jest od wielu determinantów. Najistotniejszymi z nich jest przyjęta strategia przedsiębiorstwa, cechy osobowościowe menedżera, stosunki oraz kontakty w miejscu pracy. Pośród nadrzędnych zadań, jakie stoją przed menedżerami jednostek gospodarczych, można wskazać między innymi na: stawianie celów, umiejętne delegowanie zadań, rozwiązywanie różnorodnych problemów w przedsiębiorstwie oraz napotkanych trudności, które są związane z funkcjonowaniem jednostki gospodarczej. Pośród tych zadań można także wymienić planowanie oraz organizowanie pracy, stymulowanie

[104] W. Walczak, *Uwarunkowania polityki personalnej i ich wpływ na relacje międzyludzkie w organizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 2013, nr 282, s. 283.
[105] M. Gorzelny-Dziadkowiec, J. Gorzelny-Plesińska, *Budowanie relacji z klientami a rozwój małego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" 2011, nr 47, s. 289.
[106] W. Sroka, *Etyka w biznesie – wyniki badań polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji" 2016, nr 8, s. 2122.
[107] A. Bradulek, *Znaczenie start-upów dla budowy inteligentnych miast*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2018, nr 505, s. 451.

rozwoju pracowników oraz doskonalenie ich potencjału, angażowanie podwładnych w wykonywanie zadań, a także koordynowanie pracy. Można zatem wskazać, że decyzje menedżera wpływają między innymi na skuteczność i zadowolenie z wykonywanej pracy[108]. Od obranego stylu zarządzania przedsiębiorstwem zależne są jego sukcesy oraz ewentualne porażki. Wszystkie te zagadnienia można rozpatrywać w kontekście ekonomicznym, psychologicznym oraz etycznym. W literaturze przedmiotu spotyka się trzy podstawowe style, wśród których wyróżnia się styl autokratyczny, styl demokratyczny oraz styl liberalny[109]. Niemniej jednak istnieje wiele innych podziałów stylów kierowania z uwzględnieniem rozmaitych kryteriów. Warto podkreślić, że menedżer w swojej pracy może wykorzystywać kilka technik lub łączyć style kierowania w zależności od zaistniałej sytuacji, wyznaczonych celów i aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa[110]. Można zatem stwierdzić, że niewątpliwie styl kierowania jest elementem kultury organizacyjnej, który mocno ją kształtuje. To z kolei zależne jest w szczególności od obranego stylu kierowania. Menedżer powinien zdawać sobie sprawę z tego, że w zależności od tego, jaki styl kierowania dominuje w organizacji, taki będzie ona przyjmować kształt w kontekście relacji czy atmosfery w pracy.

1.5. Funkcje kultury organizacyjnej w zarządzaniu

Kultura organizacyjna w zarządzaniu pełni różnorodne funkcje. Istotne jest także to, aby pomóc pracownikom zrozumieć podejmowane w przedsiębiorstwie działania. Jest to dość długi i złożony proces, ponieważ tak pojmowana kultura ma stanowić w szczególności bodziec do podejmowania współpracy, motywowania do twórczego myślenia oraz dążenia do kreatywnych rozwiązań. Kultura organizacyjna może stanowić solidny fundament dla zbudowania silnego przedsiębiorstwa. Wymaga to jednak planowych, systematycznych oraz konsekwentnych działań. W literaturze przedmiotu wyróżnia się pięć podstawowych funkcji kultury organizacyjnej. Są to:

- funkcja integracyjna;
- funkcja percepcyjna;
- funkcja adaptacyjna;
- funkcja nadawania tożsamości;

[108] L. Włodarska-Zoła, *Funkcje, umiejętności i osobowość menedżera przyszłości*, „Problemy Profesjologii" 2009, nr 1, s. 153.
[109] I. Dukaj, *Style kierowania w małej firmie*, [b.m.w.] 2008, s. 12.
[110] Ibidem, s. 13.

- funkcja stymulowania zmian tożsamości[111].

Funkcja integracyjna w literaturze przedmiotu przedstawiana jest jako „klej" zespalający przedsiębiorstwo w całość. Ten rodzaj funkcji ma na celu przede wszystkim zrealizowanie, przestrzeganie i akceptowanie wspólnych celów, norm, zasad, reguł oraz zwyczajów. E. Schein wyróżnił aż sześć fundamentalnych grup czynników, na podstawie których możliwe jest określenie stopnia integracji kulturowej grup pracowniczych. Należą do nich:

- ustalenie obowiązującego systemu kar i nagród;
- przyjęcie wspólnej ideologii, na podstawie której będzie można określić stosunek pracowników do przedsiębiorstwa;
- stworzenie wewnętrznej hierarchii zasad;
- określenie wyraźnych granic, które stworzą możliwość oddzielenia pracowników od ich otoczenia;
- wspólny oraz zrozumiały język;
- utrwalenie panujących w przedsiębiorstwie zasad, reguł i rytuałów, dzięki którym możliwe jest regulowanie stosunków międzyludzkich w miejscu pracy[112].

Z kolei funkcja percepcyjna polega na sposobie postrzegania rzeczywistości, otoczenia przedsiębiorstwa oraz siebie poprzez innych współpracowników. Innymi słowy – jest to zespół kolektywnie akceptowanych wartości, które będą zrozumiałe dla wszystkich pracowników w tym samym momencie. Natomiast funkcja adaptacyjna wiąże się ze stabilnym postrzeganiem przedsiębiorstwa w określonej rzeczywistości. Identyfikacja pracowników z funkcjonującym podmiotem gospodarczym może nastąpić między innymi poprzez budowanie porozumienia. E. Schein zaproponował następujące elementy takiego konsensusu:

- misja, wizja oraz strategia przedsiębiorstwa;
- wspólne cele przedsiębiorstwa, które z jednej strony będą osiągane dla zyskowności funkcjonującej jednostki gospodarczej, a z drugiej zaś będą zaspokajać potrzeby pracowników;
- wskazanie takich środków, które będą umożliwiały osiąganie postawionych celów, mogą to być między innymi: system i styl zarządzania, podział pracy,

[111] J. Dziwulski, *Wpływ kultury organizacyjnej…*, s. 286–287.
[112] Ibidem, s. 287.

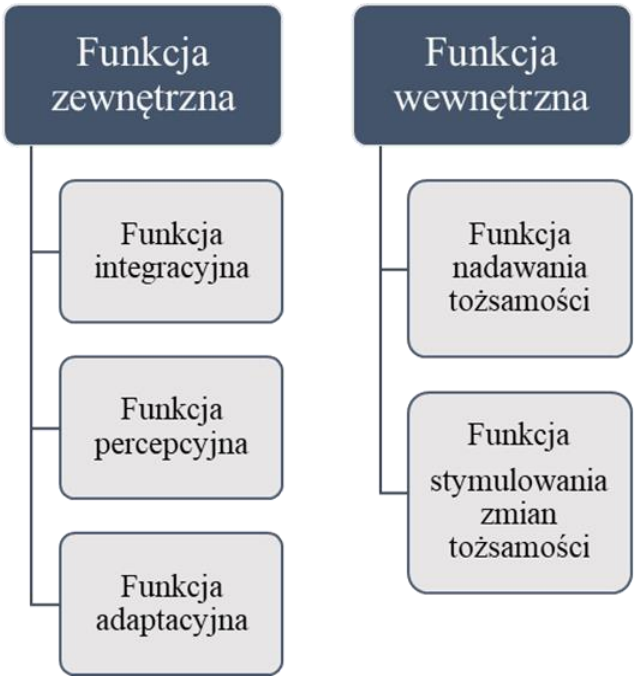
użycie nowych technologii, model podejmowania rozmaitych decyzji w przedsiębiorstwie itd.;

- przyjęcie kryteriów oceny działania przedsiębiorstwa z uwzględnieniem metod oraz narzędzi, które mogą służyć także do ewentualnego korygowania pewnych działań[113].

Funkcja nadawania tożsamości jest ściśle związana z budowaniem przede wszystkim spójnego, a w konsekwencji również pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Ten rodzaj funkcji odgrywa jednocześnie istotne znaczenie w postrzeganiu pracowników jako ważnych podmiotów, które tworzą pewnego rodzaju wspólnotę. Z całą pewnością można powiedzieć, że kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jest w szczególności katalizatorem oraz pewnego rodzaju narzędziem do wszelkich zachodzących w konkretnym podmiocie gospodarczym zmian[114].

Wszystkie funkcje, które nastawione są zwłaszcza na zewnętrzne dostosowanie, pomagają w minimalizowaniu niepewności, wynikającej najczęściej z funkcjonowania przedsiębiorstwa w zmieniającej się rzeczywistości. Zapewniają one wewnętrzną integrację oraz pomagają uporać się z wszelkimi obawami[115]. W literaturze przedmiotu prezentowany jest jeszcze inny podział funkcji kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, w którym mieszczą się poszczególne funkcje, co zostało zaprezentowane na poniższym rysunku[116].

[113] Ibidem.
[114] Ibidem.
[115] M. Klimczok, *Wpływ kultury organizacyjnej…*, s. 53.
[116] E.B. Zybert, *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*, Warszawa 2004, s. 23.



Rysunek 3. Podział funkcji kultury

Źródło: opracowanie własne autora na podstawie: L. Zbiegiem-Maciąg, *Kultura w organizacji, Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa 1999, s. 33–35.

Ponadto należy także wspomnieć o tym, że do funkcji kultury organizacyjnej zalicza się również ograniczenie niepewności[117]. Zapoczątkowany w Stanach Zjednoczonych w latach 2007–2008 globalny kryzys gospodarczy ze względu na zasięg, głębokość oraz konsekwencje wymusił na przedsiębiorstwach oraz różnych branżach poszukiwanie nowych strategii i rozwiązań[118]. Wszystkie te poszukiwania dotyczyły przede wszystkim rozwiązań, które mogłyby przyczynić się do przetrwania wszystkich trudnych i kryzysowych sytuacji[119]. W tamtym czasie każde przedsiębiorstwo wręcz walczyło o swoje istnienie[120]. Dlatego też funkcjonujące na rynku podmioty gospodarcze, aby uchronić się od upadku, musiały jeszcze bardziej monitorować swoją bieżącą sytuację. Dodatkowo musiały także dokładać wszelkich starań do sumiennego realizowania obranej strategii, aby wyróżniać się na tle konkurencji[121].

[117] M. Klimczok, *Wpływ kultury organizacyjnej państw europejskich i azjatyckich na poziom zarządzania w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie" 2015, nr 1, s. 53.
[118] J. Klich, *Kryzys 2007–2008. Nowe wyzwania dla zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie" 2011, nr 3(146), s. 73.
[119] A. Jezierski, *Konkurowanie logistyką w warunkach kryzysu w świetle teorii organizacji branży*, [w:] *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, (red.) J. Witkowski, A. Skowrońska, Wrocław 2015, s. 65.
[120] J. Wilkin, *Liberalna koncepcja ładu polityczno-gospodarczego*, [w:] *Modernizacja Polski, Struktury, agencje, instytucje*, (red.) W. Morawski, Warszawa 2010, s. 248.
[121] I. Kropsz-Wydra, *Sytuacja finansowa przedsiębiorstw z województwa dolnośląskiego na tle kraju w czasach dekoniunktury*, „Nauki o Finansach" 2013, nr 1(14), s. 75.

W zakresie dostosowania wewnętrznego kultura organizacyjna obejmuje:

- wypracowanie wspólnego wzoru myślenia, poglądów, norm, wartości zasad;
- zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa, stabilizacji;
- posługiwanie się wspólnym aparatem pojęciowym przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa;
- wyznaczenie transparentnych zasad, granic, norm i kryteriów akceptacji bądź również odrzucenia;
- ustalenie wspólnego systemu motywacyjnego[122].

Z kolei w zakresie dostosowania zewnętrznego można wskazać:

- podporządkowanie się do nowych misji, wizji, strategii, wymagań czy także sytuacji przedsiębiorstwa w przypadku jego reorganizacji;
- zrozumienie i zidentyfikowanie głównego celu przedsiębiorstwa oraz zaangażowanie się w jego realizację;
- zaoferowanie wszystkim pracownikom jednolitego kryterium oceny efektów oraz sposobu pomiaru, który udzieli odpowiedzi na pytanie związane z tym, czy i w jakim stopniu postawione cele zostały osiągnięte;
- zmniejszenie niepewności pracowników, którzy w sytuacjach kryzysowych sięgną po wyuczone sposoby działania, na podstawie których wypracują nowe schematy oraz nowe zachowania[123].

Przedmiot działalności, założenia oraz strategia przedsiębiorstwa, jego zamożność, filozofia, struktura zawodowa, kwalifikacje kadry zarządzającej oraz pracowników, jak również poczucie tożsamości wpływają na różnorodny charakter funkcjonujących na rynku przedsiębiorstw. W związku z tym założeniem w każdej jednostce gospodarczej będą wyznaczane i realizowane inne priorytety, misje, wartości i cele. Co więcej, należy zwrócić uwagę na to, że wszelkie świadomie podejmowane w organizacji działania i decyzje kształtują inny typ kultury organizacyjnej, która pełni określone funkcje. Kultura jest czymś, co każda jednostka gospodarcza już posiada, można ją określać również jako element pełniący dla przedsiębiorstwa określone funkcje. W kolejnym kontekście można ją rozumieć także jako konstrukcję społeczną konkretnej kultury bytowania. Korelacja tych dwóch punktów widzenia pozwala na stwierdzenie, że kultura organizacyjna funkcjonującego podmiotu gospodarczego może być określana

[122] Ibidem, s. 24.
[123] Ibidem.

jako byt o charakterze ekonomiczno-społecznym. Jego fundamentalnym zadaniem jest przynoszenie dla jednostki gospodarczej zyskowności oraz wzmacnianie pozytywnego wizerunku organizacji.

Tworzenie tejże kultury następuje w sposób indywidualny oraz odrębny z uwzględnieniem specyfiki działalności przedsiębiorstwa. Budowanie kultury organizacyjnej w jednostce gospodarczej może przyczynić się do efektywności, a równocześnie być podstawą do autodestrukcji. Modyfikowanie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie jest przede wszystkim koniecznością chociażby ze względu na wciąż zmieniające się otoczenie i potrzeby konsumentów, ale także ze względu na zjawisko transformacji. Jednak należy być bardzo czujnym, by ten proces był dostosowany do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz jego nadrzędnych funkcji[124]. Dlatego też tak bardzo istotna jest jej identyfikacja, a w dalszej kolejności także jej kształtowanie. We współczesnym, tak prężnie rozwijającym się kraju, chociażby pod względem technologicznym oraz informacyjnym, istnieją różnorodne metody pozwalające na zbadanie dominującej kultury w przedsiębiorstwie. Tylko takie zmiany gwarantują zachowanie koherencji funkcjonowania na ogromnym i bardzo konkurencyjnym rynku.

Zdaniem I. Żuchowskiego wszelkie dokonujące się przeobrażenia wpływają na funkcjonowanie jednostek gospodarczych oraz ich otoczenie. Oprócz tego determinują one także zupełnie nowe podejście do zarządzania. Na kształtowanie się aktywnych postaw, ale i procesów innowacyjnych wpływa szeroko pojmowana kultura organizacyjna jednostki gospodarczej. Na jej budowanie mają wpływ wszyscy uczestnicy przedsiębiorstwa. Dodatkowo można również wskazać na jej fundamentalne składniki, które preferowane są przez menedżerów organizacji. Pośród nich najczęściej wymienia się: styl zarządzania, zachowania, ale również kreowanie postaw pracowników w organizacji, strukturę organizacyjną oraz sprawnie działające systemy mające charakter decyzyjno-informacyjny. Sukcesy organizacyjne w osiąganiu wyznaczonych celów w głównej mierze zależą od obranego stylu kierowania organizacją.

1.6. Czynniki wpływające na kulturę organizacyjną

W poprzedniej części niniejszej dysertacji wskazano, że kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa można rozpatrywać co najmniej z kilku perspektyw. Po pierwsze może

[124] H. Wyrębek, *Rola kultury organizacyjnej w zintegrowanych systemach zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie" 2012, nr 93, s. 147.

ona być postrzegana jako czynnik wpływający w szczególności na procesy związane z zarządzaniem oraz szeroko rozumianym konkurowaniem. Prócz tego wpływa ona także na relacje z otoczeniem. Przenika również w inne obszary funkcjonowania podmiotu gospodarczego, przede wszystkim w te, które związane są z postępem innowacyjnym. Niewątpliwie kultura organizacyjna każdej funkcjonującej jednostki gospodarczej jest jej kluczowym spoiwem, tożsamością oraz elementem związanym z dokonywaniem różnorodnych wyborów strategicznych[125].

Kultura organizacyjna jest przede wszystkim procesem długotrwałym, można także stwierdzić, że w pewnym stopniu samokształtującym się. Warunkuje to bardzo wiele czynników, jednak w niniejszej dysertacji zostaną przytoczone jedynie te, które w literaturze przedmiotu uznawane są za najbardziej znaczące. Warto zaznaczyć, że kulturę organizacyjną tworzą i rozwijają fundamentalne źródła, co zostało zaprezentowane w poniższym zestawieniu.

Tabela 4. Czynniki wpływające na kształtowanie kultury organizacyjnej

Autorzy	Czynnik	Charakterystyka
L. Zbiegień-Maciąg	Symbole	Pokazujące pracownikom, że są ważnymi podmiotami w organizacji
	Komunikowanie się	Sposób i częstotliwość komunikowania się wewnątrz organizacji, używanie przyswojonej w przedsiębiorstwie terminologii
	Rytuały	Wszelkie działania, które podkreślają cele i wartości organizacji
	Wartości	Wszelkie przyjęte przez organizację wartości
	Mity	Przeżycia, emocje, wyobrażenia, przesądy związane z funkcjonującą organizacją
	Tabu	Zagadnienia, których nie porusza się w organizacji
G. Aniszewska, J. Gielińska	Typ otoczenia	Zawiera takie kwestie jak: kultura narodowa, system wartości społeczeństwa, lokalny system wartości, system wartości społeczeństwa regionu
	Typ organizacji	Sytuacja rynkowa, produkcja, technologia, branża
	Cechy organizacji	Historia, wielkość, struktura, przywództwo, system administracyjny
	Cechy uczestników	Wartości, postawy, wykształcenie, płeć, wiek, doświadczenie zawodowe i życiowe, więzi emocjonalne
G. Wróbel	Wartości	Wszystko to, co dobre, ważne oraz istotne
	Normy	Zasady postępowania
	Artefakty	Językowe, fizyczne, behawioralne
	Klimat organizacji	Odczucia podwładnych w stosunku do cech i walorów oraz sposobu funkcjonowania organizacji
	Styl zarządzania	Sposób kierowania ludźmi w organizacji determinowany przez cechy osobowościowe menedżera, sposób zachowania przełożonego, tradycje organizacji, misja, procesy i strategie organizacji, założenia i wdrażane systemy, podejmowane przedsięwzięcia

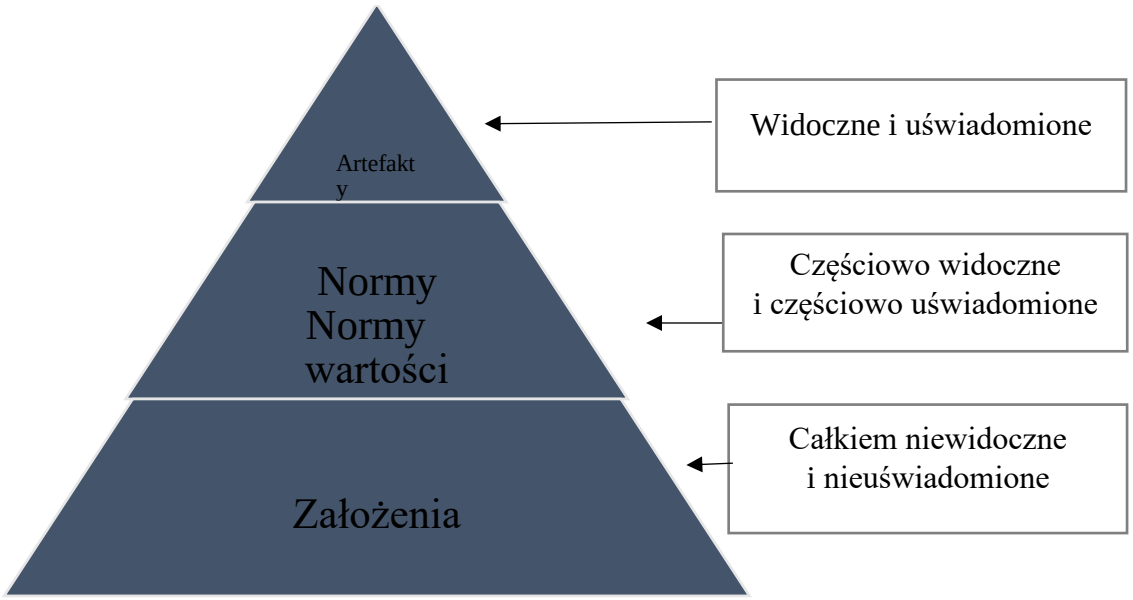
[125] K. Szymańska, *Postęp innowacyjny…*, s. 25.

Autorzy	Czynnik	Charakterystyka
J. O. Paliszkiewicz	Opowieści	Historie o postawach, zachowaniu, strategii, misji czy wizji organizacji
	Rytuały	Powtarzalne sekwencje działań, które wzmacniają podstawowe wartości organizacji
	Symbole materialne	Samochód firmowy, służbowy telefon, służbowe mieszkanie, służbowy tablet, służbowy laptop, wielkość oraz rodzaj biura, gabinetu, wyposażenie, stałe miejsce parkingowe itd.
K. Serafin	Otoczenie	Zmienne społeczno-kulturowe. Pośród nich wyróżnia się: zwyczaje, obyczaje, tradycję, styl życia oraz demografię. Kolejnym rodzajem czynników wpływających na otoczenie są zmienne ekonomiczne. Wśród nich można wyodrębnić: trendy technologiczne, regulacje prawne, charakter działającej branży i konkurencję
	Uczestnicy organizacji	Rola uczestników przedsiębiorstwa powinna obejmować wykształcenie, wyznawaną hierarchię wartości, sytuacje oraz potrzeby pracowników i stopień ich zaspokojenia, doświadczenie w aspekcie zawodowym i życiowym. Należy pamiętać o tym, że każdy człowiek jest indywidualnością, w związku z czym należy go właśnie w taki sposób traktować
	Organizacja	Na organizację składają się: misja, wizja, struktura oraz strategia przedsiębiorstwa, jego historia oraz wielkość, preferowany styl kierowania oraz stosowana technologia

Źródło: K. Serafin, *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2015, nr 222, s. 90; M. Niemiec, *Identyfikacja czynników kształtujących kulturę organizacyjną w Uczelni Publicznej na przykładzie AON i APS*, „Zeszyty Naukowe AON" 2014, nr 2(95), s. 324–326; J.O. Paliszkiewicz, *Kultura oparta na zaufaniu*, [w:] *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, (red.) E. Skrzypek, Lublin 2010, s. 221; G. Wróbel, *Moralność kultury organizacji zorientowanej na kaizen,* [w:] *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, (red.) E. Skrzypek, Lublin 2010, s. 267; G. Aniszewska, J. Gielińska, *Firma to ja. Firma to my*, Gdańsk 1999, s. 264; L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Klasyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa 2002, s. 43–50.

Podsumowując: można stwierdzić, że kultura określa poglądy, normy i zasady, wszelkie wartości czy nawet postawy. Innymi słowy – wszystkie wskazane cechy powinny stanowić przede wszystkim wzór do naśladowania, dzięki czemu przedsiębiorstwo będzie prestiżowe. Transparentnie obrazuje to model kliniczny opracowany według E. Sheina, w którym autor wyodrębnił trzy fundamentalne poziomy kultury organizacyjnej, uwzględniając przy tym ich trwałość oraz informacje[126].

[126] E. Weiss, *Organizacja i zarządzanie…*, s. 99; R.H. Kilmann, *Corporate Culture: Managing the Intangible Style of Corporate Life May Be the Key to Avoiding Stagnation*, „Psychology Today" 1985, vol. 19(4), s. 63.



Rysunek 4. Poziomy kultury organizacyjnej według Edgara Sheina

Źródło: opracowanie na podstawie E. Weiss, *Organizacja i zarządzanie. Wybrane zagadnienia*, Wrocław 2005, s. 99.

Artefakty, inaczej nazywane także wzorcami zachowań, są pierwszym, a zarazem najbardziej dostrzegalnym poziomem kultury organizacyjnej. Na ten element składają się między innymi:

- artefakty fizyczne – mogą to być na przykład: wystrój wnętrz, ubiór, sztuka, znaki firmowe, technologia czy przedmioty materialne;
- artefakty językowe – wśród których można wskazać między innymi: unikatowy język, wszelkie mity oraz legendy;
- artefakt behawioralne – do których należą: wszelkiego rodzaju ceremonie, uroczystości, rytuały, ale także relacje z klientami[127].

Drugi z poziomów jest częściowo widoczny i częściowo uświadomiony, ponieważ bardzo ciężko zaobserwować w początkowej fazie wartości (związane z kodeksem etycznym przedsiębiorstwa, hasła, zasady) i normy (wyrażone w respektowaniu przepisów i polityki przedsiębiorstwa). Niemniej jednak są one znacznie trwalsze aniżeli artefakty. Założenia z kolei są zarazem najtrwalszym i najtrudniejszym poziomem kultury organizacyjnej. Można je podzielić, uwzględniając to, czego one dotyczą, na przykład: natury otoczenia albo natury konkretnego człowieka, przedsiębiorstwa czy także określonej relacji[128].

[127] J. Kogut, *Kultura organizacyjna…*, s. 84.
[128] E. Weiss, *Organizacja i zarządzanie…*, s. 100.

1.7. Metody kształtowania kultury organizacyjnej

Świadome przedsiębiorstwa kształtują kulturę organizacyjną. W tym celu kadra zarządzająca organizacji podejmuje zamierzone i odpowiedzialne decyzje. Uczciwe relacje pomiędzy wszystkimi zatrudnionymi w jednostce gospodarczej pracownikami można zaliczyć do kolejnych korzyści, wynikających z kształtowania kultury organizacyjnej. Warto zwrócić uwagę również na to, że odpowiednie jej formowanie rzutuje również na pozytywny odbiór na konkurencyjnym rynku, co jest bardzo ważne. Dzięki temu podmiot gospodarczy w bardziej efektywny sposób może realizować zamierzone cele oraz zadania. Dlatego też jej kształtowanie powinno być przede wszystkim zamierzonym i bardzo szczegółowo zaplanowanym procesem. Oczywiście kultura organizacyjna może kształtować się również w sposób samoistny, jednak poszczególne cele i zadania są wówczas realizowane w sposób przypadkowy, co nie przyniesie zamierzonych efektów. A. Chuda podkreśla, że kultura organizacyjna nie powstaje nagle. Tworzy się ona w bardzo długim okresie. Kształtowana jest poprzez wzajemne oddziaływanie założeń filozoficznych z jej założycielami oraz doświadczającymi jej członkami[129]. W literaturze przedmiotu wyodrębnia się dwie fundamentalne metody kształtowania kultury organizacyjnej:

- w procesie selekcji;
- w procesie socjalizacji[130].

Jednym z istotnych priorytetów rekrutacji jest selekcja pracowników[131]. W głównej mierze polega ona na dokonaniu wyboru kandydata na określone stanowisko w przedsiębiorstwie na podstawie wcześniej ustalonych wzorców. Głównym celem tego procesu jest dążenie do spójnego, a nawet jednorodnego systemu społecznego. Na tym etapie zatrudnia się osoby, które reprezentują już daną kulturę. Istotną rolę w procesie selekcji odgrywają menedżerowie przedsiębiorstwa, którzy powinni prezentować przede wszystkim własne przekonania[132].

Selekcja pracowników polega na zbadaniu przydatności wszystkich kandydatów i wybraniu tylko tych, którzy zdaniem osoby selekcjonującej będą najbardziej przydatni w przedsiębiorstwie. Przy selekcji pracowników bierze się pod uwagę między innymi

[129] A. Chuda, *Metodyka diagnozy kultury organizacyjnej…*, s. 96.
[130] E. Stroińska, J. Trippner-Hrabi, *Rola kultury organizacyjnej…*, s. 212.
[131] R. Grupa, *Istota rekrutacji i selekcji na przykładzie firmy Star*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy" 2015, nr 1(29), s. 85.
[132] E. Stroińska, J. Trippner-Hrabi, *Rola kultury organizacyjnej…*, s. 212.

takie informacje jak: potencjał kandydatów, kwalifikacje i doświadczenie czy ich osobowość. Wybór właściwego kandydata z całą pewnością nie jest rzeczą prostą, dlatego też ten proces zazwyczaj wspierany jest wieloma technikami i narzędziami, wśród których można wymienić: analizę dokumentów, rozmowę kwalifikacyjną, testy oraz grafologię[133].

Analiza dokumentów zazwyczaj dotyczy przesłanego przez kandydatów listu motywacyjnego, jak również *curriculum vitae,* zwanego CV. Na tym etapie menedżer powinien się skupić przede wszystkim na kwestii formalnej, przy założeniu, że nie zna i nigdy wcześniej nie widział w rzeczywistości kandydata na oferowane stanowisko. Po dokonaniu wyboru następuje proces umówienia kandydata na rozmowę kwalifikacyjną, która najczęściej polega na bezpośrednim kontakcie selekcjonującego z kandydatem. Niektóre przedsiębiorstwa czasami stosują na tym etapie rozmowę telefoniczną. Warto zaznaczyć, że we współcześnie dokonującej się transformacji technologicznej wszelkie rozmowy kwalifikacyjne mogą odbywać się także za pośrednictwem różnych dostępnych dla obu stron komunikatorów. Kolejną metodą pozwalającą poznać zdolności kandydatów są rozmaite testy. Stosowanie tej metody ma przyczynić się do dostrzeżenia tego, czego selekcjonujący nie wyczytał z dostarczonych dokumentów. Zazwyczaj stosuje się testy sprawnościowe, osobowościowe, testy na inteligencję oraz testy wiedzy. Bardzo ciekawą oraz aktywną metodą, jednak niezwykle kosztowną, jest wykorzystanie środków ocen. Metoda ta polega na kilkugodzinnym lub nawet kilkudniowym obserwowaniu kandydata w procesie wykonywania określonych zadań i prowadzenia rozmaitych rozmów. Wynik testu wskazuje, w jakich aspektach kandydat będzie przydatny dla przedsiębiorstwa, a co należy poprawić. Z punktu widzenia psychologii zarządzania znaczenie ma także grafologia, na podstawie której możliwe jest dokonanie oceny cech osobowościowych potencjalnego pracownika[134].

Konkludując – zapewnienie odpowiedniej kadry pracowniczej jest niezwykle trudnym, mozolnym i bardzo odpowiedzialnym zadaniem. Od podjętej w tej kwestii decyzji menedżera będą zależały efekty, sukcesy oraz porażki funkcjonującej jednostki gospodarczej. Jak się zatem okazuje, zasadne jest stosowanie i łączenie kilku metod w procesie selekcji pracowników, które dostarczą o nim jak najwięcej informacji. Menedżer odgrywa również istotna rolę w procesie socjalizacji. W tym momencie powinien on być niezwykle aktywny, zwłaszcza w kształtowaniu znaczącego zespołu

[133] M. Igielski, *Metody selekcji…*, s. 157.
[134] Ibidem.

pracowników. Warto pamiętać o tym, że osoby, które dołączają do przedsiębiorstwa, powinny mieć czas na adaptację i wdrożenie się do obowiązujących w nowym miejscu pracy norm, zasad, wartości i wzorców, jakie kreuje przedsiębiorstwo. Jednak na tym etapie niezbędna jest pomoc kadry zarządzającej, która poinstruuje, wyznaczy zakres obowiązków, wskaże właściwą drogę, udzieli odpowiedzi na nurtujące pytania, określi standardy, zaangażuje do pracy oraz wyjaśni obowiązujący w organizacji system motywacyjny[135].

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jest budowana długofalowo. Polega przede wszystkim na świadomym, planowym, konsekwentnym i systematycznym działaniu oraz wymaga pełnej świadomości w podejmowanych aktywnościach zarządczych, niemalże w każdym jej obszarze. Właściwe funkcjonowanie kultury organizacyjnej wszystkich jednostek gospodarczych zależne jest przede wszystkim od przesyłania przez menedżerów w stronę podwładnych klarownych i konkretnych komunikatów. Ważne jest zatem, aby kadra zarządzająca w transparentny sposób określiła najważniejsze kwestie, wśród których można wskazać między innymi: oczekiwania względem swoich pracowników, standardy pracy, prowadzony system motywacyjny, preferowany sposób czy podejście do rozwiązywania problemów, preferowane postawy, jakie powinni przyjmować pracownicy. Ponadto istotne jest także to, w jaki sposób i na ile świadomie decydenci zatrudniają nowych kandydatów, a także w jaki sposób przedsiębiorstwo traktuje swoich pracowników.

[135] E. Stroińska, J. Trippner-Hrabi, *Rola kultury organizacyjnej…*, s. 212.

2. STYLE KIEROWANIA W TEORII NAUK O ORGANIZACJI

2.1. Kierownik, menedżer, przywódca – konfrontacja terminów

Do sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem niezbędne są między innymi odpowiednio wykwalifikowane osoby: kierownicy, menedżerowie, przywódcy. Zasadne zatem okazuje się w tym miejscu dokonanie konfrontacji związanej ze sposobem rozumienia wszystkich tych terminów. Niewątpliwie kadra zarządzająca w życiu przedsiębiorstwa odgrywa istotną i bardzo odpowiedzialną rolę, bez względu na jego wielkość, przedmiot działalności, obraną branżę, przyjętą strategię, realizowane misje i wizje czy stosowane technologie[136]. Ludzi pomagających osiągać cele przedsiębiorstwa nazywa się kierownikami, dyrygentami lub trenerami. Z kolei funkcje, które pełnią te osoby, są bardziej lub mniej widoczne. Jednak należy podkreślić, że bez wykwalifikowanej i skutecznej osoby na kierowniczym stanowisku przedsiębiorstwo prędzej czy później skazane jest na porażkę[137]. Współcześnie dostrzega się, że kierownik jest w przedsiębiorstwie jednocześnie osobą, która kieruje ludźmi i zarządza organizacją. Jest to bardzo złożony i trudny proces, gdyż składa się na niego przede wszystkim wielość różnorodnych zadań[138].

Na potrzeby niniejszej dysertacji zostaną przedstawione definicje kierownika, menedżera oraz przywódcy różnych autorów. Według M. Wojciechowskiej kierownikiem nazywa się osobę, która kieruje przede wszystkim pracą innych ludzi. Ten proces odbywa się zgodnie ze strukturą funkcjonującej jednostki gospodarczej[139]. Kierownikiem nazywa się także osobę, która zarządza jakimś działem bądź konkretnym zespołem ludzi. Natomiast do osiągnięcia sukcesu w organizacji niezbędne jest to, aby kierownik wykazał się wymaganymi kompetencjami oraz wyjątkowymi umiejętnościami[140]. B. Kożuch jest zdania, że menedżerowie organizacji są kierownikami różnego szczebla. Do ich podstawowych zadań należy skuteczne zarządzanie organizacją[141]. M. Kraczla podkreśla, że definicja menedżera stosowana jest

[136] J.M. Lichtarski, *Ewolucja profilu kompetencyjnego kierownika*, [w:] *Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, (red.) K. Krzakiewicz, Poznań 2008, s. 56.
[137] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, tłum. A. Ehrlich, Warszawa 2011, s. 20.
[138] P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, *Menadżer a kierownik w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" 2011, nr 48, s. 25–26.
[139] M. Wojciechowska, *Przywództwo i role menedżerskie*, [w:] *Zarządzanie biblioteką*, (red.) M. Wojciechowska, Warszawa 2019, s. 313.
[140] E. Pietras, *Wpływ funkcji kierownika w budowaniu atmosfery w organizacjach non-profit*, „Autobusy. Technika, eksploatacja, systemy transportowe" 2017, nr 12, s. 1762.
[141] Cyt. za: M. Wojciechowska, *Przywództwo i role menedżerskie…*, s. 312–313.

w nowoczesnych organizacjach, które funkcjonują przede wszystkim w wolnorynkowej gospodarce[142]. Przywódca dąży do wytworzenia emocjonalnej relacji pomiędzy nim a tymi, którym przewodzi. Takie działanie przyczynia się w szczególności do tego, że podwładni chętnie podejmują wysiłek na rzecz osiągnięcia wspólnego celu. Przywódca inspiruje pracowników, a ponadto dostarcza wizji oraz szeroko pojmowanej motywacji, wyznacza kierunek rozwoju. Trzeba także podkreślić, że przywództwo nie jest procesem samoistnym. Oznacza to zatem, że członkowie organizacji muszą akceptować swojego przywódcę i aprobują związany z tym fakt, że są „przewodzonymi"[143]. G. Broniewska za przywódców uważa takie osoby, które są w stanie wpływać na zachowanie innych ludzi bez konieczności stosowania środków przymusu. Oznacza to zatem, że osoby przewodzone akceptują swoich przywódców. Autorka przywództwo określa zatem jako proces związany z wpływaniem na działalność poszczególnych członków organizacji i kierowaniem nią po to, aby dążyć do realizowania konkretnych celów. Tenże proces najczęściej realizowany jest w oparciu o perswazję, przy kształtowaniu wyznaczonych celów czy motywowaniu zachowań[144]. W poniższej tabeli zobrazowano zasadnicze różnice zachodzące pomiędzy omawianymi pojęciami.

Tabela 5. Charakterystyka działań menedżera, kierownika i przywódcy

Menedżer (zarządzający, kierownik)	**Przywódca (lider)**
Poleca, nakazuje	Inspiruje do działania, proponuje
Budzi lęk	Budzi zainteresowanie
Obwinia za popełnione błędy, wytyka błędy, stosuje kary, wyciąga konsekwencje	Wspiera, pomaga, ustala, jak zapobiegać popełnianiu błędów
Deleguje zadania	Wyznacza wyniki i tempo pracy
Narzuca określone zadania	Uczy współpracy
Kontroluje oraz sprawdza	Rozbudza entuzjazm
Wypowiedzi: „ja", „idź", „bądźcie"	Wypowiedzi: „my", „chodźmy", „bądźmy"
Skupiony na tym, co tu i teraz	Wybiega w przyszłość
Zmusza do wykonywania zadań	Wskazuje drogę
Uzależnia	Edukuje i wdraża do niezależności i samodzielności
Eliminuje ryzyko	Podejmuje ryzyko
Podporządkowuje	Zobowiązuje
Dąży do organizacji	Ustala kierunki
Koncentracja na zadaniach	Koncentracja na ludziach

[142] M. Kraczla, *Stres w pracy menadżera*, Warszawa 2018, s. 16.
[143] *Jak stać się liderem? Jak przewodzić jednostce i zespołom? Jak rozmawiać ze swoimi pracownikami?,* https://www.am.szczecin.pl/themes/user/site/am/assets/img/pages/Skrypt_Zarzadzanie_zespolem.pdf, [dostęp: 1.07.2022].
[144] G. Broniewska, *Nowoczesny kierownik – menedżer czy przywódca?*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 2013, nr 283, s. 49.

Menedżer (zarządzający, kierownik)	Przywódca (lider)
Motywuje i kontroluje efekty	Inspiruje do działania

Źródło: G. Broniewska, *Nowoczesny kierownik – menedżer czy przywódca?,* „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 2013, nr 283, s. 53–55.

Konfrontacja terminów „menedżer" oraz „przywódca" pozwala wysnuć tezę, że są to różne pojęcia. W literaturze przedmiotu nie zawsze można dostrzec wyraźną granicę między tymi terminami. Należy jednak zaznaczyć, że wielu ludzi biznesu uważa je za pojęcia synonimiczne, co – pomimo wspólnych atrybutów – nie zawsze jest prawidłowe[145]. Nieocenioną wartość kierownika, menedżera oraz przywódcy stanowi nade wszystko umiejętność związana ze stwarzaniem takich warunków pracy, w których każdy pracownik będzie zdolny do pełnego wykorzystania swoich zdolności, umiejętności, wiedzy, predyspozycji i możliwości[146]. Bez wątpienia kierownicy, menedżerowie oraz przywódcy odgrywają w przedsiębiorstwie istotne role, a ponadto muszą sprostać wielu wymaganiom, które są stawiane przed nimi w procesie zarządzania danym przedsiębiorstwem. Muszą posiadać odpowiednią wiedzę, umiejętności oraz kwalifikacje. Osoby zarządzające podmiotami gospodarczymi powinny także odznaczać się pożądanymi cechami osobowościowymi, co ułatwia przede wszystkim dążenie do realizacji przedsięwzięć, osiągania celów oraz przyczynia się także do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kierowanie ludźmi bardzo często wiąże się z prestiżem i autorytetem. Dlatego też podejmowanie różnorodnych decyzji, zwłaszcza w okresie dokonujących się przeobrażeń czy w sytuacjach trudnych oraz kryzysowych, powinno być przede wszystkim szybkie, sprawne, skuteczne oraz trafne.

Podsumowując: wielu autorów podkreśla, że menedżer to kierownik, który jest w stanie wykazać się w głównej mierze kreatywnością oraz przedsiębiorczością. Ponadto to osoba, która jest w stanie zarządzać powierzoną częścią organizacji przede wszystkim w sposób inteligentny, aktywny i odważny, przy wykorzystaniu swoich kompetencji, samodzielności i dostępnych narzędzi. We współczesnych organizacjach zanika zapotrzebowanie na używanie sformułowań „szef" czy „kierownik", ponieważ kojarzą się one z rozkazywaniem, delegowaniem zadań i próbą podporządkowania sobie pracowników. Terminy te coraz częściej zastępowane są bardziej nowoczesnymi, takimi jak menedżer, lider czy przywódca[147]. W praktyce biznesowej terminy „kierownik" i „menedżer" używane są synonimicznie, ponieważ przyjęto, że te osoby związane są

[145] M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Warszawa 2005, s. 1–2.
[146] R.S. Bokacki, *Leadership Tool Box – ludzki kontekst przywództwa*, Warszawa 2009, s. 12.
[147] M. Kraczla, *Stres w pracy menadżera*…, s. 20–22.

z kierowaniem konkretną organizacją lub komórką organizacyjną w celu zrealizowania ustalonych celów[148]. Dlatego też w niniejszej dysertacji pojęcia menedżera i kierownika będą używane zamiennie.

2.2. Istota pracy menedżera

W literaturze przedmiotu powstanie zawodu menedżera datuje się na koniec XIX wieku. Oznacza to zatem, że zawód ten nie posiada jeszcze jednorodnej oraz ugruntowanej pozycji w całym systemie zawodów. M. Kraczla podkreśla, że w naukach o organizacji oraz w naukach o zarządzaniu praca menedżera ujmowana jest raczej jako sztuka lub wolny zawód. Niemniej jednak niezależnie od prezentowanego podejścia sam proces kierowania, jak również osiągnięte rezultaty wymagają od menedżera opanowania powierzonych mu przez decydentów organizacji określonych ról oraz odpowiednich umiejętności. Niewątpliwie funkcjonowanie oraz rozwój każdego podmiotu gospodarczego warunkowane są nade wszystko jakością pełnionych przez menedżera funkcji. Dlatego też każda podjęta przez niego działalność powinna być dobrze przemyślana, świadoma i zamierzona, ponieważ tylko w ten sposób menedżer będzie mógł skutecznie oddziaływać na zachowania podwładnych. W związku z powyższym istotne jest to, aby decydenci każdej organizacji dbali o zatrudnienie mądrze funkcjonującej kadry menedżerskiej[149]. Praca na stanowisku menedżera wiąże się przede wszystkim z wielością wykonywanych obowiązków, a co ważniejsze – także z ich wysoką jakością[150]. Z kolei podejmowane przez menedżerów decyzje i wszelkie działania mają na celu zrealizowanie postawionych celów organizacyjnych oraz własnych. Podejmowane decyzje i pełnione przez menedżerów funkcje warunkowane są różnorodnymi czynnikami. Z psychologicznej teorii decyzji wynika, że podejmowanie decyzji polega w głównej mierze na dokonaniu konkretnego wyboru ze zbioru wszystkich możliwych działań[151].

---

[148] P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, *Menadżer a kierownik w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" 2011, nr 48, s. 30.
[149] M. Kraczla, *Stres w pracy menadżera*…, dz., cyt., s. 23.
[150] S. Kaczmarek, *Stres w pracy polskiego menedżera*, [w:] *Przedsiębiorczość polskich menedżerów w warunkach kryzysu*, (red.) B. Kaczmarek, W. Biliński, Łódź 2013, s. 77.
[151] J. Stompór-Świderska, *Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-psychologiczne*, (red.) M. Stor, A. Fornalczyk, Wrocław 2016, s. 286.

Menedżer w organizacji odgrywa bardzo wiele różnorodnych ról. Te z kolei najczęściej rozumiane są jako społeczne, zorganizowane lub oczekiwane zbiory konkretnych zachowań.

W literaturze przedmiotu wielu teoretyków i praktyków najczęściej przywołuje typologię ról menedżerskich stworzoną przez M. Mintzberga, autora wielu publikacji z dziedziny zarządzania. Autor na podstawie prowadzonych obserwacji zachowań i pełnionych przez menedżerów w organizacji funkcji wyróżnił trzy fundamentalne kategorie ról menedżerskich, do których należą[152]:

- Role interpersonalne – polegające na budowaniu szeroko rozumianych relacji międzyludzkich. Jednak należy zaznaczyć, że ten kontakt dotyczy zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego środowiska organizacji.
- Role informacyjne – polegają w głównej mierze na przetwarzaniu, selekcjonowaniu, przekazywaniu oraz rozpowszechnianiu informacji.
- Role decyzyjne – polegają na ścisłym podejmowaniu konkretnych decyzji w wielu obszarach, które są kluczowe dla organizacji. Ponadto to także poszukiwanie innowacji, ustalenie priorytetów organizacji, rozwiązywanie konfliktów i sporów w miejscu pracy, ustalenie zasobów organizacji, reprezentowanie organizacji – szczególnie w podejmowaniu jakichkolwiek negocjacji[153].

W poniższej tabeli zaprezentowano w transparentny sposób podział kategorii menedżerskich według M. Mintzberga, który każdej kategorii przyporządkował kilka ról.

Tabela 6. Role menedżerskie według M. Mintzberga

Kategoria	Rola menedżerska	Działania
Interpersonalna	Reprezentant	Udział w uroczystych przyjęciach – działania ceremonialne oraz symboliczne, np. otwarcie nowego działu, wydziału, filii, zakładu itd.
	Przywódca	Angażowanie, szkolenie i motywowanie pracowników
	Łącznik	Koordynowanie oraz inicjowanie więzi międzyludzkich, międzygrupowych
Informacyjna	Obserwator	Poszukiwacz wartościowych informacji, dba o to, by mieć zawsze najlepsze informacje
	Propagator	Przekazuje informacje w innych miejscach
	Rzecznik	Przekazywanie informacji osobom spoza organizacji w sposób formalny
Decyzyjna	Przedsiębiorca	W sposób dobrowolny potrafi zainicjować zmianę
	Przeciwdziałający zakłóceniom	Podejmuje się rozwiązania konfliktów i sporów, reaguje na strajki, reaguje na kłopoty związane

[152] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania w organizacjach*, Warszawa 1998, s. 52.
[153] M. Kraczla, *Stres w pracy menadżera*…, s. 24.

Kategoria	Rola menedżerska	Działania
		z naruszeniem praw autorskich czy wizerunku przedsiębiorstwa
	Dysponent zasobów	Decyduje o rozdzieleniu zasobów, podejmuje decyzje na temat tego, kto zostanie najbliższym współpracownikiem
	Negocjator	Prowadzi różnorodne negocjacje

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania w organizacjach*, tłum. A. Jankowiak, Warszawa 2017, s. 16–17.

W kwerendzie piśmiennictwa istnieje jeszcze wiele innych klasyfikacji, które odnoszą się do ról menedżera w procesie kierowania. Ciekawe ujęcie prezentuje P. Drucker, który przyjął, że nadrzędną rolą każdego menedżera powinno być zarządzanie ludźmi, opierające się przede wszystkim na współdziałaniu wielu osób. Takie funkcjonowanie pozwala neutralizować wszystkie słabości, a ponadto ma na celu wykorzystanie jak największej liczby talentów oraz silnych stron, czyli innymi słowy zasobów pracowników. Zdaniem autora praca każdego menedżera skupia się na przeprowadzeniu pięciu zasadniczych operacji, którymi są:

- Ustalenie celów – polega w głównej mierze na uzgodnieniu celów cząstkowych dla każdego obszaru w organizacji. Następnie należy zaplanować, w jaki sposób ustalone cele będzie można osiągnąć. W dalszej kolejności bardzo ważne jest również nadanie kryteriów zarówno efektywności, jak i przekazywania wszelkich istotnych informacji zespołowi pracowniczemu. Należy zdawać sobie sprawę, że to właściwie od zespołu zależy sposób realizacji całej operacji.
- Organizowanie – na które składa się analiza koniecznych środków, działań oraz zamierzeń związanych z określonym stanowiskiem pracy. W ramach tej operacji mieści się także przypisanie poszczególnych podwładnych do konkretnych zadań.
- Motywowanie i informowanie – to rodzaj operacji, która polega przede wszystkim na stworzeniu zespołu, który będzie odpowiedzialny za realizację określonych zadań z uwzględnieniem budowania prawidłowych relacji, oddziaływań o charakterze motywacyjnym oraz skutecznej komunikacji.
- Dokonywanie pomiarów – ten rodzaj operacji ma na celu ustalenie głównych mierników oceny względem oczekiwanej wydajności czy też informacji zwrotnej.

- Rozwijanie ludzi – to proces, którego głównym zadaniem jest wspieranie pracowników bądź inhibitowanie rozwoju podwładnych[154].

Zaprezentowane operacje, które stworzył P. Drucker, z całą pewnością wpisują się w zakres stanowisk menedżerskich. Dlatego też bardzo ważne jest to, aby menedżerowie realizowali je w sposób aktywny, sprawny oraz skuteczny. Tylko takie działanie jest w stanie umożliwić konkretnej organizacji stabilne prosperowanie na konkurencyjnym rynku[155]. Współczesny dobry menedżer powinien potrafić sprostać wielości stawianych przed nim oczekiwań. Wszystkie one obejmują nie tylko umiejętności czy zdolności, których menedżer jest w stanie się nauczyć w czasie zdobywania swojego doświadczenia i rozwoju. Istotne są również wszelkie wrodzone atrybuty o charakterze psychicznym, a także fizycznym. Od menedżera aktualnie wymaga się przede wszystkim wiedzy interdyscyplinarnej oraz zdolności do szybkiego uczenia się. Ponadto oczekuje się także tego, że będzie on skuteczny w swoich działaniach[156] oraz że w danym momencie podejmie najlepszą z możliwych decyzji i zareaguje w odpowiedni sposób. Jednak aby tak mogło się stać, menedżer powinien posiadać takie fundamentalne cechy jak: asertywność, przedsiębiorczość oraz kreatywność[157]. Każda z nich według różnych teoretyków i praktyków prezentuje inną wartość, co zostało zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela 7. Postrzeganie cech menedżerskich według różnych autorów

Autor	Postrzeganie cech menedżerskich
A. Zakrzewska-Bielawska[158]	To osoba potrafiąca poradzić sobie ze stresem
A. Kosiel[159]	To osoba świadoma swojej wartości, z poczuciem humoru i jednocześnie pokorą, która potrafi wykazać zainteresowanie drugim człowiekiem, jest otwarta na to, co nowe, i potrafi okazać szacunek konkurentom
G. Ogger[160]	To osoba posiadająca umiejętność strategicznego myślenia. Ponadto potrafi również w umiejętny sposób nawiązywać kontakty
M. Fiałkowski[161]	To osoba, którą cechuje skromność, a zarazem wola osiągnięć zawodowych

[154] Ibidem, s. 25.
[155] Ibidem.
[156] A.F. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Warszawa 2012, s. 154.
[157] P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, tłum. J. Górski, J. Szyfter, Kraków 1994, s. 14.
[158] A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*…, s. 155.
[159] A. Kosiel, *Lider przyszłości* [w:] *Biznesmen i menedżer. Problemy bohaterów naszych czasów*, (red.) J. Jarco, Wrocław 2000, s. 139.
[160] G. Ogger, *Zera w garniturach. Niemiecki menedżer w podwójnym świetle*, tłum. J. Mitręga i in., Kraków 1994, s. 246.
[161] M. Fiałkowski, *Cechy charakteru najwybitniejszych menedżerów*, „Zarządzanie na Świecie" 2001, nr 3, s. 12.

Autor	Postrzeganie cech menedżerskich
H. Frańczak[162]	To osoba odznaczająca się intuicją. Głównym atrybutem jest umiejętność dokonywania śmiałych wyborów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.F. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Warszawa 2012, s. 155; A. Kosiel, *Lider przyszłości*, [w:] *Biznesmen i menedżer. Problemy bohaterów naszych czasów*, (red.) J. Jarco, Wrocław 2000, s. 139; G. Ogger, *Zera w garniturach*, Kraków 1994, s. 246; M. Fiałkowski, *Cechy najwybitniejszych menedżerów*, „Zarządzanie w Świecie" 2001, nr 3, s. 12; H. Frańczak, *Menedżer jako ogrodnik*, „Businessman Magazine" 2001, nr 10, s. 111.

Natomiast współcześnie do kompetencji kierowniczych zalicza się cztery rodzaje istotnych umiejętności:

- Umiejętności techniczne – dzięki nim menedżer jest w stanie poznać, a przede wszystkim zrozumieć wykonywaną przez podwładnych pracę, a także reagować na napotkane problemy.
- Umiejętności interpersonalne – dzięki tej umiejętności menedżer jest w stanie nawiązać relacje ze wszystkimi wewnętrznymi oraz zewnętrznymi interesariuszami organizacji. Ta kwalifikacja pozwala na zrealizowanie określonych zadań, które wykonują podwładni.
- Umiejętności koncepcyjne – dzięki nim możliwe jest postrzeganie organizacji z perspektywy strategicznej, a także dostrzeżenie synergii pomiędzy konkretnymi działami w organizacji oraz wpływu, jaki wywiera na organizację otoczenie.
- Umiejętności diagnostyczne i analityczne – które są niezbędne do postawienia odpowiedniej diagnozy w przypadku napotkanych trudności. Ważne jest, aby można było wskazać źródło powstania problemów, potrafić niwelować je w jak największym stopniu, a najlepiej całkowicie wyeliminować. Niemniej jednak umiejętności diagnostyczne bardzo często przydają się menedżerom również w sytuacjach korzystnych, takich jak na przykład gwałtowny wzrost sprzedaży określonych towarów czy usług. Wówczas menedżer powinien potrafić wskazać czynnik, dzięki któremu taka sytuacja zaistniała[163].

Podsumowując, można stwierdzić, że zarządzanie organizacją jest niezwykle złożonym procesem, na który składa się bardzo wiele czynników. Istotną rolę w tym procesie odgrywają cechy oraz umiejętności menedżera. Wśród jego najważniejszych kompetencji można wymienić: umiejętność kierowania podwładnymi, umiejętność

[162] H. Frańczak, *Menedżer jako ogrodnik*, „Businessman Magazine" 2001, nr 10, s. 111.
[163] Cyt. za: M. Kraczla, *Stres w pracy menadżera*…, s. 27.

poprawnego komunikowania się i nawiązywania relacji czy kwalifikacje związane z wykorzystaniem zasobów pracowników.

2.3. Specyfika pracy kierowniczej

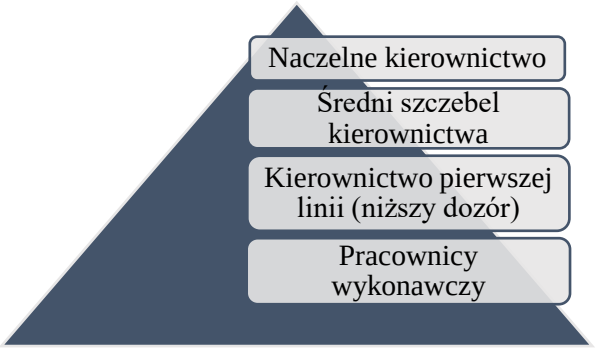
Niezależnie od zajmowanego stanowiska praca ludzka postrzegana jest z punktu widzenia zaangażowania, efektywności, produktywności oraz jakości związanej z realizacją określonych zadań[164]. Na każdym stanowisku pracy wymaga się odpowiednich kwalifikacji, umiejętności oraz wiedzy. Tak samo w przypadku pracy kierowniczej, w zależności od szczebla zarządzania, menedżer potrzebuje odmiennych rodzajów umiejętności, wśród których między innymi można wyróżnić: umiejętności analityczne, techniczne, prognostyczne, koncepcyjne itp. Jednakże należy szczególnie podkreślić to, że wszędzie tam, gdzie praca kierownicza polega na komunikacji oraz kontaktach interpersonalnych, niezbędne okazują się umiejętności współpracy i współdziałania. Szeroko rozumiane kierowanie odnosi się do sztuki pracy z ludźmi oraz przez ludzi. W związku z tym założeniem konieczne jest wypracowanie konkretnego stylu kierowania, który będzie łączył się z postawami oraz cechami osobowościowymi menedżera, właściwościami psychicznymi, poglądami na przedsiębiorstwo, sposobami rozwiązywania trudnych i konfliktowych sytuacji. Ponadto będzie dawał menedżerowi satysfakcję z wykonywanego zawodu. W procesie budowania własnego stylu większość menedżerów opiera go na posiadanej już władzy. Menedżer powinien mieć świadomość tego, że wymuszanie i wywieranie wpływu poprzez wszelkiego rodzaju nakazy i zakazy prowadzi jedynie do rozkazywania, które nie ma nic wspólnego z kierowaniem czy przewodzeniem ludźmi. Co prawda osoba, która postępuje w taki sposób, wywiera wpływ na swoich podwładnych, ale jest on podyktowany wyłącznie środkami przymusu. Dlatego też w takiej sytuacji można mówić bardziej o manipulowaniu pracownikami aniżeli kierowaniu nimi[165]. Pośród najistotniejszych elementów wchodzących w skład pracy kierowniczej można wskazać między innymi na to, że obejmują one:

- przedsiębiorstwa biznesowe, jak również przedsiębiorstwa non- profit;
- relacje, które mieszczą się w ramach organizacji formalnej;
- zamierzone działania kierownicze ukierunkowane na osiąganie wyznaczonych celów;

[164] A. Biela, *Specyfika pracy na stanowisku kierowniczym*, „Roczniki Psychologiczne" 2001, T. 4, s. 215.
[165] J. Penc, *Komunikacja i negocjacje w organizacji*, Warszawa 2010, s. 44–45.

- odpowiednią legitymizację, jeżeli chodzi o osoby, które zajmują się działaniami kierowniczymi wobec innych pracowników przedsiębiorstwa[166].

W literaturze uwzględnia się następujące rodzaje kierowników[167]:



Rysunek 5. Szczeble kierownictwa

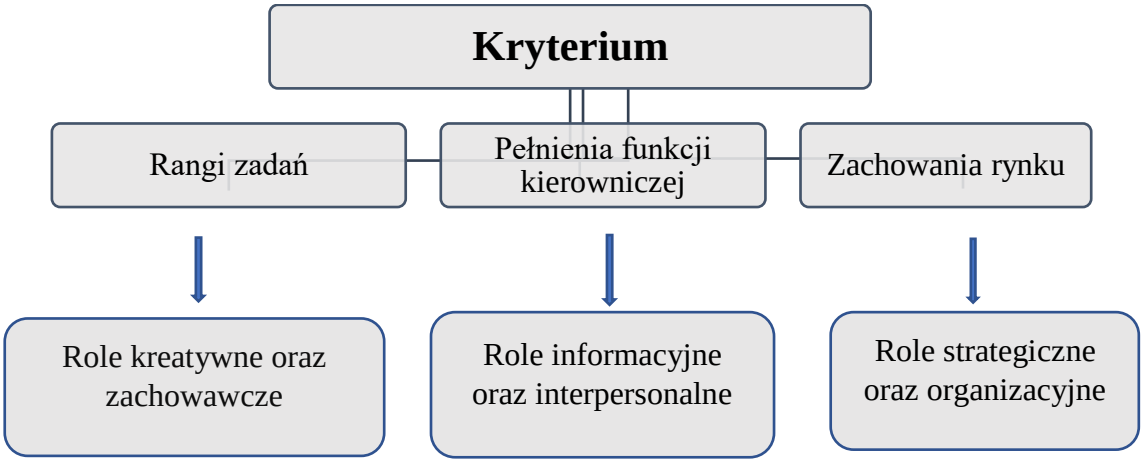
Źródło: opracowanie własne autora na podstawie: J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, tłum. A. Ehrlich, Warszawa 1994, s. 32.

Kierownictwo naczelne, nazywane również kierownictwem najwyższego szczebla, zazwyczaj składa się z niewielkiej liczby dyrektorów, którzy są odpowiedzialni za zarządzanie przedsiębiorstwem. W zakres obowiązków kierownictwa naczelnego wchodzi między innymi: ustalanie polityki podmiotu gospodarczego, jak również współdziałanie z otoczeniem (wszystkimi zainteresowanymi interesariuszami przedsiębiorstwa). Kierownicy średniego szczebla kierują działaniami podwykonawców, ale także działaniami innych kierowników w przedsiębiorstwie. Z kolei kierownictwo pierwszej linii w szczególności odpowiada za pracę innych osób zatrudnionych w organizacji. Należy zaznaczyć, że nie są oni przełożonymi innych pracujących w przedsiębiorstwie kierowników. Przykładem kierownika pierwszej linii może być kierownik działu albo brygadzista[168]. W literaturze istnieje jeszcze jedna klasyfikacja kierowników, którzy dzielą się na:

- kierowników funkcjonalnych, którzy odpowiadają jedynie za jeden rodzaj działalności przedsiębiorstwa, na przykład w zakresie produkcji, sprzedaży, marketingu lub finansów;
- kierowników ogólnych, których podstawowym zadaniem jest przede wszystkim nadzorowanie złożonej jednostki, jakimi są: duże przedsiębiorstwo, konkretny wydział czy filia[169].

[166] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, Warszawa 2008, s. 179.
[167] J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, tłum. A. Ehrlich, Warszawa 1994, s. 32.
[168] Ibidem.
[169] Ibidem.

Warto podkreślić, że współcześnie wiele podmiotów gospodarczych kierowanych jest przez menedżerów. Zazwyczaj termin ten odnosi się do osób odpowiedzialnych za realizację określonego przedsięwzięcia[170]. Narodziny profesji menedżera powstało w momencie, w którym założyciele przedsiębiorstwa przestali panować nad jego holistycznym zarządzaniem. Zbyt wiele nierzadko nawarstwiających się problemów i spraw bardzo często prowadziło do natłoku obowiązków, co w efekcie powodowało bezradność. Bardziej ambitni właściciele próbowali być wszędzie tam, gdzie było to potrzebne. Jednak czasami bariery logistyczne, konieczność przemieszczenia się i czasochłonność związana z wykonywaniem niektórych obowiązków doprowadziły do tego, że kierowanie przedsiębiorstwem coraz częściej bywało zlecane profesjonalistom[171]. Menedżer w przedsiębiorstwie pełni rozmaite funkcje, powstające najczęściej w wyniku preferowanych przez konkretną jednostkę gospodarczą wzorców, obecnych w organizacji oraz jej zewnętrznym otoczeniu. Można zatem przyjąć, że menedżer w podmiocie gospodarczym pełni szeroko rozumianą funkcję kierowniczą. Typologie przyjmowanych przez menedżerów ról można rozpatrywać z punktu widzenia obranych kryteriów, co zostało zilustrowane na poniższym rysunku[172].



Rysunek 6. Typologia ról organizacyjnych funkcji menadżera
Źródło: opracowanie na podstawie Z. Ciekanowski, *Rola menadżera w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego. Seria: Administracja i Zarządzanie" 2015, nr 107 s. 186; B. Nogalski, J. Śniadecki, *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, Bydgoszcz 1998, s. 86–89; P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer*, Warszawa 2001, s. 33.

[170] J. Trippner-Hrabi, J. Łuczak, *Wybrane determinanty innowacyjności zespołów wiedzy*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Innowacyjność w doskonaleniu i rozwoju przedsiębiorstwa*, (red.) G. Bełz, J. Kacała, Wrocław 2016, s. 33.
[171] P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, *Menadżer a kierownik…*, s. 26.
[172] Z. Ciekanowski, *Rola menadżera w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie" 2015, nr 107, s. 186.

Kryterium rangi zadań, nazywane także priorytetami zadań, obejmuje w szczególności:

- Role kreatywne – są one wynikiem twórczego myślenia, które w efekcie prowadzi do rozwoju zarówno menadżera, jak i przedsiębiorstwa. Role te nastawione są przede wszystkim na dążenie menadżera do samorealizacji, dzięki której możliwe jest prowadzenie jednostki gospodarczej z uwzględnieniem jej długofalowej polityki.
- Role zachowawcze – które wynikają zazwyczaj z wykonywania codziennych obowiązków, dzięki czemu w efekcie prowadzą do utrwalenia się w świadomości menadżera postaw zachowawczych[173].

Natomiast analizując kryterium pełnienia funkcji kierowniczej, można wskazać, że zawiera ono w sobie szereg pełnionych przez menadżera ról:

- Role interpersonalne – które są zorientowane na kontakty z ludźmi, dlatego też wśród nich można wyróżnić[174]:
  - ❖ Rolę reprezentanta, która obejmuje wszelkie działania symboliczne, tradycyjne i ceremonialne. Pośród tych działań można wskazać na przykład: uroczyste otwarcie nowego działu w przedsiębiorstwie bądź uczestniczenie menadżera w wystawnym obiedzie z okazji przyjazdu delegacji z innych krajów.
  - ❖ Rolę przywódcy, która zazwyczaj utożsamiana jest z oddziaływaniem na swoich pracowników w taki sposób, aby ich praca była bardziej wydajna. Takim oddziaływaniem może być na przykład dobrze zbudowany system motywacyjny uwzględniający potrzeby swoich pracowników.
  - ❖ Rolę łącznika, w której menedżer zwykle jest pośrednikiem pomiędzy zespołami wykonującymi określone przedsięwzięcie lub koordynatorem określonych działań. W tym przypadku jako przykład można podać prowadzenie rozmów z interesariuszami przedsiębiorstwa.
- Role informacyjne – które skupione są przede wszystkim na zbieraniu, przetwarzaniu, selekcjonowaniu oraz przekazywaniu wszelkich informacji, obejmują one[175]:

[173] Ibidem, s. 187.
[174] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami…*, s. 16–19.
[175] Z. Ciekanowski, *Rola menadżera w organizacji…*, s. 187.

- ❖ Rolę obserwatora związaną z poszukiwaniem, rejestrowaniem, analizowaniem oraz interpretowaniem istotnych danych zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim. Przykładem może być między innymi śledzenie sprawozdań finansowych czy płynności finansowej funkcjonującej jednostki gospodarczej. Jest to potrzebne do monitorowania aktualnej sytuacji jednostki gospodarczej, porównywania obecnych wyników przedsiębiorstwa z wynikami z przeszłości oraz z prognozowanymi wynikami w przyszłości.
- ❖ Rolę propagatora, która najczęściej występuje w momencie przekazywania podwładnym odpowiednich informacji niezbędnych do wykonania określonego przedsięwzięcia.
- ❖ Rolę rzecznika, która polega na reprezentowaniu przedsiębiorstwa i jego interesów w momencie wygłaszania przemówień czy prezentowania rozmaitych planów.

- Role decyzyjne – związane z wygłaszaniem własnego zdania w określonych kwestiach, w których menadżer przyjmuje[176]:
  - ❖ Rolę przedsiębiorcy, która wiąże się z opracowaniem innowacyjnych pomysłów oraz inicjowaniem wszelkich zmian sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa.
  - ❖ Rolę negocjatora, którą menedżer przyjmuje w momencie prowadzenia negocjacji z dostawcami, odbiorcami czy nawet związkami zawodowymi.
  - ❖ Rolę dysponenta zasobów związaną z przeglądem i rewizją wszelkich wniosków budżetowania pieniędzy przedsiębiorstwa.
  - ❖ Rolę osoby przeciwdziałającej zakłóceniom, która bardzo często przyjmowana jest w momencie rozwiązywania wszelkich sporów oraz konfliktów w miejscu pracy[177].

Z kolei kategoria związana z zachowaniem rynku obejmuje:

- rolę strategiczną, która skoncentrowana jest zwłaszcza na realizowaniu przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii;

[176] Ibidem.
[177] Ibidem.

- rolę organizacyjną, która występuje w trakcie działań zarządzania przedsiębiorstwem zgodnie z jego oczekiwaniami[178].

Termin „przywódca" utożsamiany jest natomiast z przedsiębiorczością. Jest to pewnego rodzaju cecha, którą powinna odznaczać się osoba zarządzająca jednostką gospodarczą[179]. Odpowiedzialne przywództwo należy postrzegać jako proces polegający na tworzeniu interakcji z interesariuszami organizacji. Ów proces powinien koncentrować się wokół wspólnego celu włodarzy i jednocześnie podwładnych. Warto również podkreślić, że zazwyczaj jego podstawą jest działanie poza organizacją opierające się na zasadach etyki. W Polsce pojawienie się koncepcji związanej z przywództwem datuje się na czas transformacji ustrojowej oraz gospodarczej, czyli po roku 1989[180]. R. Mrówka, próbując określić definicję przywódcy, wskazuje, że jest to pewnego rodzaju fenomenologia, która wciąż jest jeszcze niepełna. Z racji tego, że i praktycy, i teoretycy dokonują nowych interpretacji, budują nowe teorie czy nawet modele działań, to owo pojęcie z całą pewnością nie jest jednorodne. Autor podkreśla, że przywództwo należy postrzegać przede wszystkim jako jeden z ważniejszych elementów wpływających na sukces przedsiębiorstwa. Efektywny przywódca to osoba, która zawsze, bez względu na występujące kryzysy, nagłe i trudne sytuacje, potrafi sobie z nimi poradzić. Jest to osoba, która potrafi przygotować funkcjonujący podmiot gospodarczy na nowe wyzwania, czasem nawet na przyjęcie porażki, a także osoba potrafiąca opracować plan podniesienia się po niej. Każdy kryzys, trudność, problem czy porażkę należy traktować jako źródło rozwoju, okazję do nauki na własnych błędach. Ponadto przywódca doskonale radzi sobie z ożywianiem, reaktywowaniem lub budowaniem zupełnie innej rzeczywistości w przedsiębiorstwie na podstawie jej strategii, misji oraz wizji. Autor zwraca także szczególną uwagę na to, że brak przywództwa w przedsiębiorstwie oraz niewłaściwe przywództwo mogą w bardzo krótkim czasie doprowadzić do nieodwracalnych skutków. Stąd tak bardzo istotne jest rozumienie owego pojęcia[181]. Natomiast według G. Broniewskiej przywództwo może być postrzegane jako zespół pewnych cech, którymi powinna odznaczać się osoba kierująca zespołem ludzi. Przywództwo jest zatem procesem kierowania, a także wpływania na

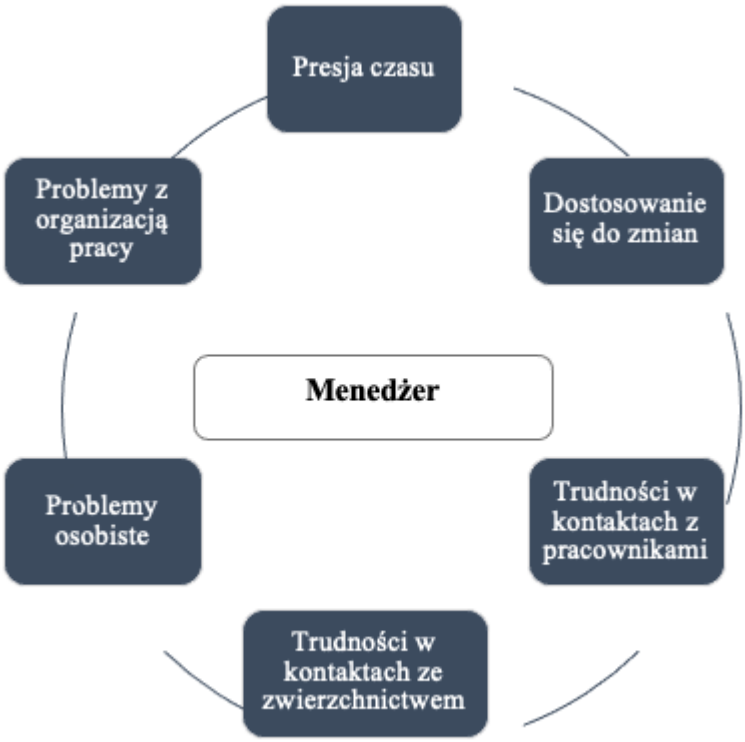
[178] Ibidem.
[179] R. Kozłowski, *Przedsiębiorcze przywództwo – opis zjawiska i próby oceny*, „Management Forum" 2016, nr. 1, vol. 4, s. 26.
[180] K. Szczepańska-Woszczyna, Z. Dacko-Pikiewicz, M. Lis, *Responsible leadership. A real need or transient curiosity*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2015, vol. 213, s. 547.
[181] R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Warszawa 2009, s. 5.

poszczególnych członków grupy konkretnej organizacji[182]. Z kolei A. Pocztowski przywództwo przedstawia jako proces związany z wywieraniem wpływu na innych ludzi lub ich grupy. Tenże proces powinien skłaniać ich przede wszystkim do dobrowolnego angażowania się w wykonywanie określonych zadań, które będą dążyły do osiągania wyznaczonych przez jednostkę gospodarczą celów[183]. J.R. Schermerh opisuje, że przywództwo jest procesem polegającym na inspirowaniu pracowników do wykonywania ich ciężkiej pracy, ukierunkowanym na osiąganie celów. Nadto stanowi ono jedno z najważniejszych zagadnień, które związane jest z szeroko pojmowanym zarządzaniem[184].

Specyfika pracy kierowniczej wiąże się również z wypełnianiem określonych funkcji. W literaturze przedmiotu spotyka się różnorodne klasyfikacje tychże funkcji. Na pierwszy rzut oka można powiedzieć, że funkcje te są uniwersalne, dlatego też powinno się je przypisać wszystkim stanowiskom kierowniczym[185]. R.W. Griffin, poruszając zagadnienie istoty pracy kierowniczej, szczególną uwagę zwraca na to, że praca menedżera z całą pewnością nie rozkłada się w sposób chronologiczny i systematyczny. Praca na tym stanowisku niesie wiele niepewności, nieustannych zmian oraz charakteryzuje się brakiem ciągłości. Nierzadko jest tak, że na osobę zajmującą stanowisko kierownicze nakładają się różne bardzo ważne obowiązki. Obszar działań menedżerskich jest szeroki, obejmuje zadania z zakresu koordynowania działań podwładnych, raportowania, monitorowania bieżącej sytuacji w organizacji i wiele nieplanowanych czy nawet pobocznych zajęć, związanych na przykład z rozstrzyganiem konfliktów i sporów pomiędzy pracownikami oraz interweniowania w nagłych przypadkach w razie napotkanych trudności podczas realizowania określonego projektu. Do tego menedżer musi potrafić poradzić sobie ze stresem zawodowym w swojej pracy, co stanowi ogromne wyzwanie. Funkcjonowanie każdego człowieka w warunkach stresogennych bez wątpienia jest bardzo trudną czynnością, ponieważ z jednej strony ważna jest umiejętność rozładowania stresu, ale z drugiej strony trzeba podejmować niezbędne i do tego trafne decyzje[186]. Menedżer podejmujący szereg różnorodnych czynności powinien uwzględnić przede wszystkim etyczne implikacje swoich działań

[182] G. Broniewska, *Nowoczesny kierownik…*, s. 49.
[183] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami…*, s. 186–187.
[184] J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie*, tłum. A. Ehrlich, Warszawa 2008, s. 238–239.
[185] Ibidem.
[186] M. Kraczla, *Stres w pracy menadżera…*, s. 113.

oraz decyzji, które zazwyczaj trzeba podejmować niezwłocznie[187]. Okazuje się zatem, że w rytmie pracy menedżera nie ma nawet chwili na regenerację, która istotna jest dla każdego człowieka. Na poniższym rysunku zaprezentowano obszary trudności, jakichż którymi w swojej pracy może zmagać się menedżer.



Rysunek 7. Obszary trudności w pracy menedżera

Źródło: opracowanie na podstawie M. Kraczla, *Stres w pracy menadżera*, Warszawa 2018, s. 115; J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Warszawa 2000, s. 237.

Jak się zatem okazuje, stresory mogą występować w różnych obszarach, w których przychodzi menedżerowi pracować w sposób równoległy. Każdy stresor może wywoływać bardzo duże napięcie oraz wymagać odpowiedniego pokierowania[188].

Istotne jest także, aby w niniejszej dysertacji wspomnieć również o kluczowych umiejętnościach kierowniczych. Dzielą się one na dwa rodzaje, a mianowicie:

- umiejętności osobiste;
- umiejętności interpersonalne[189].

Rozwijanie umiejętności osobistych jest istotne chociażby w celu głębszego pojmowania własnych emocji i zachowań, co w konsekwencji może prowadzić do

[187] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami…*, s. 56.
[188] M. Kraczla, *Stres w pracy menadżera…*, s. 117.
[189] P. Żukowski, *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera*, „Przedsiębiorczość – Edukacja" 2009, vol. 5, s. 104.

holistycznego poznania samego siebie. Z kolei rozwijanie umiejętności interpersonalnych jest wręcz koniecznością związaną z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, w którym ważne jest utrzymywanie relacji z pracownikami oraz z jego innymi interesariuszami, podejmowanie współpracy czy kształtowanie współbycia. Wszystkie te umiejętności przede wszystkim usprawniają pracę oraz wpływają na jej efektywność. Na poniższej tabeli zilustrowano kluczowe umiejętności kierownicze.

Tabela 8. Kluczowe umiejętności kierownicze

Umiejętności osobiste	Rozwijanie własnej świadomości, budowanie własnego wizerunku
	Panowanie nad własnymi emocjami, szczególnie w sytuacjach trudnych
	Dążenie do wdrażania innowacyjnych pomysłów
	Dzielenie się własną i doświadczeniem 15 mln klientów innymi
Umiejętności interpersonalne	Rozwijanie poprawnych relacji z pracownikami 15 mln klientów innymi interesariuszami
	Wczesne wykrywanie, rozwiązywanie konfliktów i wszelkich sporów
	Organizowanie pracy zespołowej
	Podejmowanie decyzji

Źródło: opracowanie na podstawie P. Żukowski, *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera*, „Przedsiębiorczość – Edukacja" 2009, nr 5, s. 104.

Sprawne kierowanie przedsiębiorstwem związane jest także z umiejętnością zwięzłego formułowania celów. Ponadto każdy kierownik powinien w transparentny sposób stawiać oczekiwania względem swoich podwładnych co do jego oczekiwań, realizowania celów oraz sposobu wykonywania poszczególnych zadań. W celu zwiększenia sprawności w materii kierowania przedsiębiorstwem ważne jest, aby zdobyta wiedza, doświadczenie oraz wszelkie umiejętności były weryfikowane i wykorzystywane w praktycznych działaniach. Warto również podkreślić, że znaczenie zaprezentowanych umiejętności kierowniczych, które wpływają na sprawność i efektywność jednostki gospodarczej, stale rośnie. Jest to związane z postępującą

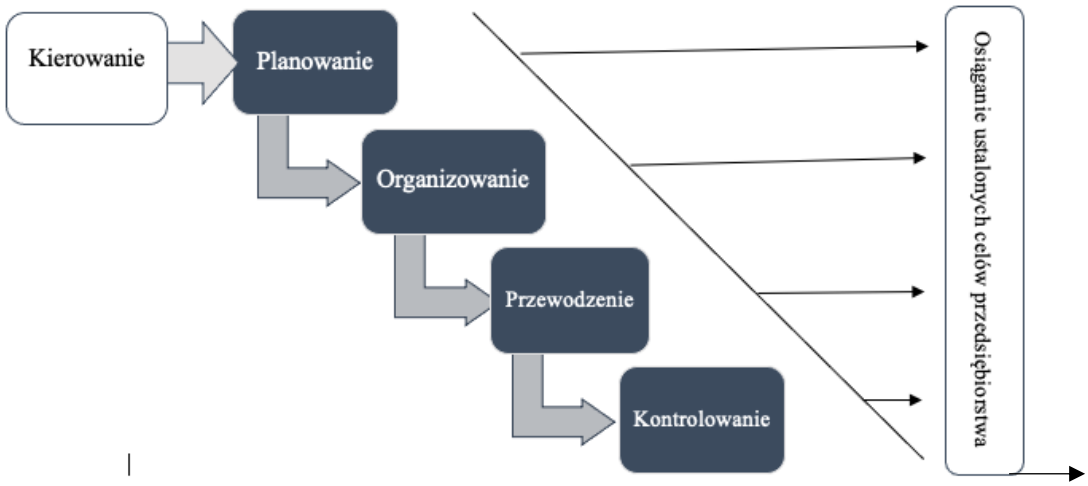
globalizacją oraz rozwojem technologiczno-informacyjnym, w którym największe znaczenie ma szeroko rozumiana wiedza oraz zasoby intelektualne pracowników[190].

2.4. Charakterystyka funkcji kierowniczych

Najbardziej pożądanym stanem w każdym podmiocie gospodarczym jest szeroko pojmowana równowaga, ponieważ tylko taki stan zapewnia sprawną działalność przedsiębiorstwa. Utrzymanie lub też przywrócenie równowagi w organizacji jest niezwykle trudnym procesem i jego kontrolowanie należy do zadań kadry zarządzającej[191]. Ciągła transformacja przyczynia się do tego, że współcześnie jedynymi pewnymi rzeczami stają się wszelkie zmiany, którym i człowiek, i organizacje muszą się podporządkować[192]. Wielki kryzys gospodarczy, który nastąpił na przełomie 2007–2008 roku, pokazał w głównej mierze, jak istotną rolę pełnią osoby na stanowiskach kierowniczych. Oprócz tego, że menedżerowie w trudnych i kryzysowych sytuacjach są zaabsorbowani naciskami z zewnątrz, to muszą także panować nad sytuacją wewnątrz przedsiębiorstwa. Chociaż wówczas priorytetem jest zaspokojenie potrzeb klientów, to należy nadmienić, że nie zawsze dba się o zasoby kadrowe. I niewątpliwie jest to niepokojąca sytuacja, która może mieć znaczący wpływ na dalsze funkcjonowanie jednostki gospodarczej. W pierwszej fazie kryzysu pracownicy tracą poczucie bezpieczeństwa. W dalszej kolejności rodzi się niepewność oraz następuje kreowanie negatywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Jak się zatem okazuje, w sytuacji wysokiego ryzyka i w obliczu kryzysu kierownicy mogą czuć się bardzo przeciążeni wszelkimi obowiązkami związanymi z podejmowaniem różnorodnych decyzji oraz ponoszeniem za nie odpowiedzialności. Jednak to właśnie wówczas powinni szczególnie dbać o swoich pracowników, zapewnić im wsparcie i informować o aktualnej sytuacji, jaka panuje w organizacji[193]. Dlatego też w tym kontekście każdy kierownik wykonujący określony zakres obowiązków w swojej pracy realizuje i pełni pewne funkcje. O wiele łatwiejsze staje się zrozumienie tychże funkcji, jeżeli wyeksponuje się ich odrębne elementy. Praca kierownicza jest bardzo trudnym oraz złożonym procesem, na który składa się w szczególności: planowanie, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie, które

[190] Ibidem, s. 106.
[191] A. Żarczyńska-Dobiesz, *Rola i umiejętności kadry kierowniczej w obliczu spowolnienia gospodarczego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu" 2011, nr 8, s. 288
[192] E. Smak, *Zmiany cywilizacyjne inspiracją do zdobywania nowych kompetencji*, [w:] *Obszary i przestrzenie edukacji. Meandry, konteksty, dylematy. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Zenonowi Jasińskiemu w 70. rocznicę urodzin*, (red.) E. Karcz-Taranowicz, Opole 2016, s. 11–13.
[193] A. Żarczyńska-Dobiesz, *Rola i umiejętności kadry…*, s. 289.

wpływa na osiąganie ustalonych celów. Wyraźniej zostało to zilustrowane na poniższym rysunku[194].



Rysunek 8. Proces kierowania

Źródło: opracowanie na podstawie J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, tłum. A. Ehrlich, Warszawa 1994, s. 33–35; P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, *Menadżer a kierownik w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" 2011, nr 48, s. 31.

Planowanie jest istotne przy wyznaczaniu najważniejszych celów przedsiębiorstwa i jest ono najlepszym sposobem, by doprowadzić do ich osiągnięcia. Ponadto umożliwia ono:

- pozyskanie przez przedsiębiorstwo niezbędnych środków do zrealizowania postawionych celów;
- zgodne działania pracowników oraz innych interesariuszy funkcjonującej jednostki gospodarczej z przyjętymi zasadami i normami;
- analizę, interpretację, stopnień realizowania celów, co przede wszystkim przyczynia się do wykrycia ewentualnych nieprawidłowości[195].

Podczas planowania najpierw powinno uwzględnić się nadrzędne cele przedsiębiorstwa, a następnie cele dla konkretnych jednostek, na przykład dla filii, działów, wydziałów itd. Kolejnym krokiem powinno być realizowanie wcześniej usystematyzowanych programów. Istotne jest to, aby przy wyznaczaniu celów menedżer wziął pod uwagę realność ich wykonania oraz to, czy inni decydenci będą te cele respektować. W dalszej kolejności, zaraz po planowaniu, następuje organizowanie, które ściśle wiąże się z takimi działaniami jak na przykład projektowanie i wdrażanie w życie

[194] K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Poznań 2020, s. 29.
[195] Ibidem, s. 33.

przedsiębiorstwa zaplanowanych działań. Na tym etapie menedżerowie muszą zadbać o sprawność technologiczną oraz obsadę specjalistów z określonej dziedziny. W toku tego procesu następuje także przewodzenie, które umożliwia realizację postawionych już celów przedsiębiorstwa. Przewodzenie w rozumieniu procesu specyfiki pracy kierowniczej polega na motywowaniu pracowników, kierowaniu pracą podwładnych, inicjowaniu i aranżowaniu odpowiednich sytuacji, które wspierałyby działania podwładnych. Finalnym etapem tego procesu jest kontrolowanie, które w szczególności pomaga utrzymywać jednostkę gospodarczą w wyznaczonych granicach i normach, a tym samym nie pozwala na nadmierne odchylenia od nich. Na kontrolowanie w przedsiębiorstwie mają wpływ trzy główne elementy, a mianowicie:

- niezbędne jest wskazanie wszelkich mierników, które określą efektywność podejmowanych działań;
- ważne jest, aby bieżące efekty zostały porównane z wyznaczonymi miernikami;
- istotne jest podjęcie niezbędnych działań korygujących oraz działań kompensacyjnych w sytuacji, w której zmierzona efektywność odbiega od przyjętej normy[196].

W aspekcie zarządzania czy kierowania przedsiębiorstwem istotne są przede wszystkim kompetencje menedżerskie[197]. Nierzadko efektywny kierownik skutecznie oraz sprawie wykonuje swoje działania na podstawie rozwiniętych kompetencji mających charakter menedżerski, społeczny oraz osobisty[198].

Reasumując – kierownik pełni bardzo dużo istotnych funkcji w organizacji. Należy mieć świadomość tego, że nie każdy menedżer posiada określony zespół cech, które czynią go świetnym przywódcą. Niemniej jednak wiele z przedstawionych zachowań można opanować poprzez podjęcie treningu i świadomego samorozwoju. Ponadto wszelkie działania kierownicze wpływają nade wszystko na relacje ze współpracownikami oraz pozostałymi interesariuszami przedsiębiorstwa, ale także na osiąganie wyznaczonych przez jednostkę gospodarczą zasadniczych celów.

[196] Ibidem, s. 34.
[197] D. Sawczuk, E. Kurowicka, *Postrzeganie roli i kompetencji kierownika w aspekcie skutecznego zarządzania organizacją*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura" 2018, nr 2(28), s. 140.
[198] B. Woźniak, E. Chojnowska, *Przewodnik. Motywowanie i rozwój zespołu*, Koszalin 2015, s. 4.

2.5. Styl kierowania jako narzędzie pracy kierowniczej

Każdy menedżer w przedsiębiorstwie pełni nadrzędną rolę reprezentanta interesów konkretnego podmiotu gospodarczego. Z kolei sposób sprawowania władzy swoje odzwierciedlenie znajduje przede wszystkim w efektywności działań pracowników oraz otrzymanych rezultatów z wykonanej pracy. Dlatego też dobry menedżer to ten, który traktuje swoich podwładnych jak ważne podmioty, dostarcza im poczucia siły, wsparcia i sprawia, że czują się oni odpowiedzialni za powierzone im zadania. Natomiast wykorzystanie władzy powinno ograniczać się jedynie do wzbudzenia zaufania[199]. Style kierowania tworzą istotę kierowania, dlatego też można wskazać, że są to wszelkie sposoby reagowania, ale też postawy i koncepcje przyjmowane w stosunku do podwładnych w procesie kierowania[200].

W kwerendzie piśmiennictwa styl kierowania przedsiębiorstwem jest utożsamiany z takimi pojęciami jak na przykład: styl przywództwa czy styl zarządzania. W związku z tym zasadna jest konfrontacja owego pojęcia. J. Penc za styl kierowania uznaje stosunkowo trwały, jak również powtarzalny sposób oddziaływania kadry zarządzającej na pracowników. Głównym celem tego działania, zdaniem autora, jest w szczególności pobudzenie i rozwijanie działalności pracowników, która powinna zmierzać do osiągnięcia wyznaczonych przez przedsiębiorstwo celów[201].

Natomiast Z. Wyszkowska uzupełnia definicję J. Penca i dodaje, że styl kierowania jest jednym z elementów zarządzania, który zmierza do rozwiązań organizacyjnych przy realizacji koncepcji, misji oraz wizji jednostki gospodarczej. W tym działaniu szczególną rangę przypisuje się czynnikowi ludzkiemu. Autorka nadmienia również, że charakterystyczne atrybuty zachowania się menedżera, a także jego tendencje względem wyboru metod, technik oraz narzędzi dostarczają informacji na temat konkretnego stylu kierowania[202].

Z kolei I. Dukaj styl kierowania utożsamia z pojęciem kierowania personelem. Zdaniem autorki jest to interpersonalny stosunek poszczególnych członków przedsiębiorstwa, w którym jedna ze stron w taki sposób kieruje działaniami

[199] M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi…*, s. 204
[200] B. Bajcar, J. Babiak, *Style kierowania polskich menedżerów…*, s. 22.
[201] J. Penc, *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997, s. 427.
[202] Z. Wyszkowska, *Style kierowania a przejawy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2014, nr 39, s. 282.

pracowników, aby ci dążyli do osiągnięcia celów wyznaczonych przez podmiot gospodarczy[203].

Znowu M. Mroziewski styl kierowania uważa za jeden z podstawowych elementów bytu przedsiębiorstwa. Według niego kierowanie należy postrzegać jako dynamiczny proces, który jest skorelowany pomiędzy przełożonym, pracownikiem a konkretną sytuacją, w której on następuje. Na style kierowania składają się między innymi takie obszary i zjawiska jak: postawy, zachowanie i procesy myślowe[204]. Dlatego też można powiedzieć, że styl kierowania obejmuje czynniki wewnętrzne (na które składają się przede wszystkim cechy) oraz czynniki zewnętrzne (które określają między innymi konkretną sytuację)[205].

M. Olechnowicz-Czubińska natomiast za styl kierowania uznaje trwały oraz powtarzalny sposób, w którym to przełożony oddziałuje na swoich podwładnych. Jego głównym założeniem jest w szczególności pobudzanie, jak również koordynowanie działań pracowników. Postępowanie takie ma zmierzać przede wszystkim do osiągnięcia określonych wcześniej celów. Nadto każdy styl kierowania powinien opierać się na odpowiednim doborze metod[206].

Ciekawe ujęcie prezentuje także Z. Ratajczyk, którego zdaniem styl kierowania ukazuje zależności zachodzące pomiędzy atrybutami osobowymi kierownika a jego zachowaniem i funkcjonowaniem w organizacji. Autor podkreśla też, że styl kierowania odwzorowywany jest w hierarchii ogólnie przyjętych szczebli kierownictwa[207].

Natomiast z kontekstu P. Żukowskiego i R. Galla styl kierowania należy postrzegać jako ukształtowany oraz trwały sposób postępowania kierownika względem podwładnych po to, by ich zachowanie finalnie doprowadziło do osiągnięcia konkretnej wiązki ustalonych celów[208].

Najbardziej pełną definicję stylu kierowania prezentuje jednak A. Zakrzewska-Bielawska. Zdaniem Aatorki jako styl kierowania należy rozumieć przewodzenie ludźmi, które jest trwałym i powtarzalnym sposobem oddziaływania przełożonego na grupę

[203] I. Dukaj, *Style kierowania w małej firmie…*, s. 10.
[204] M. Mroziewski, *Style zarządzania a sposoby wykorzystywania potencjału społecznego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2005, nr 1, s. 23.
[205] B. Bajcar, J. Babiak, *Style kierowania polskich menedżerów – uwarunkowania organizacyjne*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska" 2015, z. 79, s. 22.
[206] M. Olechnowicz-Czubińska, *Style kierowania menedżerów na przykładzie firmy pożyczkowej Partner Pożyczki Sp. z o.o.*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2014, nr 62, s. 115.
[207] Cyt. za J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Warszawa 2000, s. 148.
[208] P. Żukowski, R. Galla, *Style kierowanie przejmowane przez menedżerów w zarządzaniu*, „Problemy Profesjologii" 2009, nr 1, s. 21.

podwładnych. Służy to w szczególności skłonieniu do takich postaw i zachowań pracowników, które będą zmierzać do zrealizowania najważniejszych celów organizacji. Można zatem zwrócić uwagę na to, że styl kierowania określa postawę menedżera wobec zespołu, którym kieruje, wobec potrzeb podwładnych, a także ich problemów zawodowych oraz osobistych. Styl kierowania zdaniem autorki wpływa także na kształtowanie się stosunków wewnątrz organizacji, ale też w relacji pracownik – menedżer[209].

Jak się zatem okazuje, w ramach stylu kierowania mieści się realizowanie strategii przedsiębiorstwa, koordynowanie działań zespołu ludzi, którzy pracują w tym przedsiębiorstwie, nawiązywanie kontaktów ze wszystkimi interesariuszami prosperującej jednostki gospodarczej, regulowanie stosunków pomiędzy podmiotem gospodarczym a jego zewnętrznymi partnerami[210].

Styl kierowania w literaturze przedmiotu określany jest jako zdolność lub jako predyspozycja do budowania trwałych, silnych i nade wszystko efektywnych zespołów pracowniczych. Z kolei wszystkie te działania następują w wyniku inspirowania swoich podwładnych do podjęcia szeroko pojmowanej aktywności. Ta z kolei następuje wówczas, kiedy pracownik podczas wykonania określonego zadania akceptuje oraz respektuje to, co we współczesnym świecie jest pewne. Oznacza to zatem, że zatrudniony uwzględnia zachodzące zmiany i nastawiony jest na osiąganie bardzo odważnych celów[211].

Odpowiedni styl kierowania w każdym przedsiębiorstwie wpływa przede wszystkim na jego holistyczne funkcjonowanie oraz szeroko rozumiane relacje pomiędzy współpracownikami. Oprócz tego na podstawie określonego stylu kierowania można dostrzec panującą w organizacji atmosferę oraz sposób osiągania celów jednostkowych i zespołowych. Wielu menedżerów wychodzi z założenia, że w przedsiębiorstwie powinno się obrać jeden styl kierowania, co jest myśleniem błędnym. Dobry menedżer zdaje sobie sprawę z tego, że przyjęcie określonego stylu kierowania zależne jest od etapu, na którym znajduje się wykonanie określonego przedsięwzięcia. Ponadto powinno się również uwzględniać etap rozwoju, na którym znajdują się poszczególni pracownicy.

[209] A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania*…, s. 409.
[210] Ibidem.
[211] M. Kraczla, *Kobiecy a męski styl kierowania w kontekście różnic osobowościowych*, „Przegląd Organizacji" 2017, nr 9, s. 46.

Stawianie głównych celów w przedsiębiorstwie, sposób wykonywanych przez pracowników obowiązków zawodowych, zadowolenie z pracy, powstawanie stosunków interpersonalnych w miejscu zatrudnienia czy kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa są szczególnie ważne. Dlatego oprócz różnorodnych technik, które istotne są dla kierowania, bardzo ważną rolę odgrywają w nim także style zarządzania. W ogólnym rozumieniu styl kierowania odnosi się do praktycznie już ukształtowanego oraz względnie trwałego sposobu oddziaływania kadry zarządzającej na swoich podwładnych po to, aby ich zachowanie było skoncentrowane na osiąganiu głównych celów przedsiębiorstwa[212]. Na sukcesy każdego podmiotu gospodarczego składają się nie tylko dobrze wykwalifikowani pracownicy, ale również dobrze wykwalifikowana kadra zarządzająca. Coraz częściej we współczesnym zarządzaniu stawia się określone wymagania, jakimi powinna się ona cechować. Takie podejście jest bardzo ważne, przynajmniej z punktu widzenia budowania relacji w przedsiębiorstwie oraz poza nim. Ponadto wpływa to znacząco także na prawidłowe tworzenie kultury organizacyjnej jednostki gospodarczej. Posiadanie tych atrybutów pozwala kierować zespołem przede wszystkim w sposób elastyczny oraz indywidualny. Dzięki takiemu zarządzaniu menedżer może mieć ogromny wpływ na kilka dość ważnych kwestii w zakresie:

- stopnia zaangażowania pracowników w powierzone i wykonywane zadania;
- poziomu czynników, które wpływają na chęć podjęcia się wykonania określonego zadania; wówczas można mówić o zjawisku motywacji lub nawet demotywacji podwładnych;
- wzbudzenia twórczych i kreatywnych postaw pracowników, które w efekcie mogą prowadzić do proponowania innowacyjnych rozwiązań;
- kształtowania się właściwych i nienagannych stosunków interpersonalnych w miejscu pracy[213].

Jak wynika z powyższego, kadra zarządzająca powinna zdawać sobie sprawę z tego, że to pracownik jest najcenniejszym kapitałem/zasobem każdego przedsiębiorstwa. Co więcej, poprzez własny rozwój dąży on również do dynamizacji podmiotu gospodarczego, w którym podejmuje pracę. W związku z tym powinien być traktowany w sposób szczególny. O efektywności sprawowania władzy w danym

[212] P. Żukowski, R. Galla, *Style kierowania…*, s. 21.
[213] A. Jasińska, *Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie" 2009, nr 83, T. 10, s. 69–70.

przedsiębiorstwie świadczy nie tylko to, w jaki sposób menedżerowie pełnią swoje funkcje, ale również ich kompetencje, cechy osobowościowe, doświadczenie, zaangażowanie, wiedza, kwalifikacje, wewnętrzne uwarunkowania, jak również wiele różnorodnych zewnętrznych czynników[214].

Nauczenie się bycia skutecznym kierownikiem to nie tylko wiedza podręcznikowa. Na ten proces składają się także cechy osobowościowe, uzdolnienia oraz umiejętności, nazywane predyspozycjami kierowniczymi. W literaturze opisywane są trzy główne cechy charakterystyczne dla skutecznego kierownika, należą do nich:

- potrzeba kierowania,
- potrzeba władzy,
- zdolność do empatii[215].

Tylko osoba, która zamierza wpływać na wyniki pracy swoich podwładnych i czerpie z tego zadowolenie, ma szansę na to, aby zostać skutecznym kierownikiem. Ponadto przyczynia się do tego potrzeba wywierania wpływu na pracowników poprzez swoją wiedzę, doświadczenia i umiejętności, a nie zajmowane stanowisko. Należy jeszcze zauważyć, że skuteczny kierownik potrafi zrozumieć swoich pracowników oraz ich sytuacje. Bardzo często przychodzi mu pracować w takich warunkach, w których musi skrywać swoje emocje przed innymi współpracownikami[216].

W niniejszej dysertacji zostało już niejednokrotnie wspomniane, że na pełnienie określonych funkcji kierowniczych składają się pewne cechy osobowościowe. Dlatego też zasadne jest wskazanie przymiotów warunkujących skuteczne działania kierownicze. W głównej mierze należą do nich:

- Asertywność, która zazwyczaj wyrażana jest jako elementarne poczucie pewności swoich racji oraz przekonań. Osoba asertywna występuje w ich obronie, a jednocześnie pokonuje przy tym wszelkie społeczne opory na rzecz realizacji własnych celów.
- Motywacja, będąca istotnym czynnikiem, dla którego człowiek w ogóle podejmuje jakiekolwiek działania. Zazwyczaj wynika ona z własnej tożsamości, świadomości i autonomiczności,
- Twórczość – która prowadzi do generowania pomysłów, a w efekcie także do innowacyjnych rozwiązań.

[214] Ibidem, s. 70.
[215] J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, s. 42.
[216] Ibidem.

- Krytycyzm – ale także refleksyjność, gdyż nie każdy zdaje sobie sprawę z tego, że jego sposób działania musi być zgodny z opinią innych. Należy mieć świadomość tego, że ludzie, bez względu na zajmowane stanowisko, popełniają różnorodne błędy, jednak każdy z nich powinien czegoś uczyć. Popełnianie błędów jest czymś naturalnym, jednak należy wyciągać z nich konstruktywne wnioski na przyszłość. W tym rozumieniu popełnianie błędów powinno także wpływać na rozwój człowieka. Warto także zaznaczyć, że brak tej cechy, połączony z wysoką asertywnością, może doprowadzić do utraty samokontroli. Takie zjawisko jest bardzo niebezpiecznie i wręcz upośledza wszelkie działania kierownicze.
- Ekstrawersja – z punktu widzenia psychologicznego owa cecha charakteru przejawia się w wyraźnym zainteresowaniu światem zewnętrznym.
- Brak zniekształceń patologicznych – każda dysfunkcjonalność następuje w momencie wykrycia czynnika patogennego, który jest zjawiskiem negatywnym. Dlatego bardzo istotne jest stwierdzenie nieobecności patologii, dewiacji oraz silnych cech psychicznych, które mogą prowadzić do zakłócenia osiągania celów kierowniczych[217].

Zaprezentowany i scharakteryzowany układ cech, który wpływa przede wszystkim na skuteczne działania kierownicze, można zakwalifikować w szczególności do stałych warunków, w obrębie których przychodzi funkcjonować wszystkim menedżerom. Efektywny menedżer jako podstawę swoich działań powinien uznawać przede wszystkim:

- otwartość oraz elastyczność – w rozumieniu wyzbycia się dogmatyzmu; z kolei wszelkie podejmowane działania kierownicze powinny być dostosowane do współpracowników;
- rozmaite konteksty – ponieważ działania kierownicze dotyczą różnego czasu i przestrzeni; powinno uwzględniać się myślenie systemowe oraz globalne i brać pod uwagę wszelkie okoliczności;
- cnotę umiarkowania – która będzie umożliwiała w każdej trudnej sytuacji podejmowanie najlepszej z możliwych decyzji; jest ona bardzo często utożsamiana z poszukiwaniem „złotego środka” [218].

[217] M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi…*, s. 202–203.
[218] Ibidem, s. 204.

Preferowany przez kierowników styl zarządzania znacząco odnosi się do kwestii związanych z motywowaniem podwładnych do pracy. Niemniej jednak może on także wpływać na pracowników demobilizująco. To z kolei bardzo mocno obniża przede wszystkim jakość i efektywność wykonywanej pracy[219].

Menedżerowie dokonujący wyboru preferowanego stylu kierowania bez wątpienia wpływają na trzy fundamentalne obszary, wśród których wymienia się: satysfakcję z wykonywanej pracy, zaangażowanie podwładnych w powierzoną im pracę oraz wydajność i rezultaty. Zdaniem autora obrany styl kierowania wpływa na relacje z podwładnymi, kształtowanie klimatu organizacyjnego oraz kształtowanie postaw przedsiębiorczych u menedżerów[220].

Podsumowując, kadra kierownicza powinna kłaść szczególny nacisk na elementy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Pracownicy mogą je internalizować albo być wobec nich zupełnie obojętnymi. W tym przypadku bardzo dużo zależy od podejścia menedżerów, ich sposobu motywowania, preferowanego stylu zarządzania oraz postrzegania swoich pracowników. Należy zdawać sobie sprawę z tego, że każdy z elementów kultury organizacyjnej bez wątpienia wpływa na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego, jego efektywność, rezultaty, odnoszone sukcesy bądź też ponoszone porażki.

Przy okazji omawiania stylów kierowania przedsiębiorstwem jako podstawowego narzędzia pracy kierowniczej warto także zwrócić uwagę na to, że coraz więcej kobiet zajmuje właśnie stanowiska menedżerskie. Okazuje się, że kobiety równie dobrze jak mężczyźni potrafią tworzyć świetne relacje biznesowe oraz budować trwałą sieć komunikacyjną. Polskie badania wskazują na to, że kobiety wciąż muszą uświadamiać otoczeniu, że obejmują właściwe stanowisko[221]. Te same badania wskazują również na fakt związany z tym, że to właśnie kobiety częściej aspirują do wyższych standardów w kierowaniu przedsiębiorstwem aniżeli mężczyźni. Ponadto istotną kwestią dla kobiet jest nie tylko to, że zostaną one docenione. Liczy się również – albo przede wszystkim – ocena wykonywanej przez nie pracy. Uważają one też, że wspaniałym narzędziem wspierającym ich pracę byłby szeroko rozumiany mentoring. W toku analizowanego

[219] M. Olechnowicz-Czubińska, *Style kierowania menedżerów…*, s. 115.
[220] I. Żuchowski, *Relacje z podwładnymi, style kierowania a postawy przedsiębiorcze menedżerów*, „Studia i Prace WNEiZ US" 2018, nr 51, T. 3, s. 348.
[221] Badania PwC prowadzone w styczniu 2015 roku, *Kobiety menedżerami przyszłości Wyzwania w skutecznym kształtowaniu liderek,* https://www.pwc.pl/pl/media/2015/2015-03-06-kobiety-w-biznesie.html, [dostęp:5.10.2021].

badania okazuje się również, że w pokoleniu milenijnym[222] coraz więcej kobiet posiada zdolności kierownicze. Kobiety do stylu zarządzania przedsiębiorstwem wnoszą przede wszystkim kompetencje związanie z budowaniem skutecznej komunikacji, co jest bardzo istotne dla każdej jednostki gospodarczej[223].

Współczesne przedsiębiorstwa dążą do zatrudniania takiej kadry kierowniczej, która do swoich działań będzie podchodziła w sposób interaktywny. W praktyce biznesowej coraz częściej podkreśla się różnice dotyczące stylu zarządzania kobiet i mężczyzn. Wskazuje się także na przewagę kobiecego stylu kierowania nad męskim. Wynika to przede wszystkim z tego, że kobiety znacznie łatwiej angażują się we współpracę, są bardziej komunikatywne i zdolne są do przedkładania wspólnego dobra nad dobro osobiste, są bardzo dobrze wykształcone i bardziej odporne na sytuacje stresowe aniżeli mężczyźni, dysponują one także dużo lepszymi technikami negocjacyjnymi[224]. Wiele badań empirycznych wskazuje na fakt, że kobiety w bardziej partycypacyjny sposób realizują funkcję kierowniczą. Pomimo wszystko należy zaznaczyć, że istnieją także takie badania, w których ukazana została niespójność w osiąganych celach. Dla lepszego zrozumienia podjętego zagadnienia należy wziąć pod uwagę różnice związane ze stereotypem. I tak na przykład autokratyczny styl kierowania, który z natury łączy się z dyrektywnością i koncentracją na konkretnym zadaniu, zazwyczaj jest utożsamiany z zachowaniami męskimi. Z kolei demokratyczny styl kierowania, którego główną cechą charakterystyczną jest przede wszystkim wrażliwość i zorientowanie na ludzi, przypisany zostaje do stereotypu kobiecego. W dalszej kolejności owo zagadnienie należałoby rozpatrywać z perspektywy biologicznej oraz perspektywy organizacyjnej. W pierwszym przypadku istotne znaczenie mają różnice wynikające z wychowania osób o odmiennej płci. W drugim przypadku zaś kluczowe znaczenie mają wytyczne odnoszące się do pożądanych zachowań organizacyjnych. Jak się zatem okazuje, większe znaczenie w tym przypadku ma perspektywa organizacyjna, ponieważ czynnik płci stwarza jedynie tendencję do wytwarzania stereotypowych –

[222] Pokolenie milenijne to osoby urodzone po 1983 roku, które nie pamiętają ani czasów komunistycznych, ani czasów zimnej wojny. To pokolenie określa się jako osoby otwarte, empatyczne, komunikatywne i bardziej tolerancyjne. Stawiają one przede wszystkim na jakość życia, własny rozwój, a także zdobywanie wszelkich umiejętności, które będą mogły wykorzystać w swoim życiu.
[223] Ibidem.
[224] J. Kaźmierczak, A. Łabuz, *Kobieta przedsiębiorca – charakterystyka stylu zarządzania*, „Studia i Prace WNEiZ US" 2018, nr 52, T. 1, s. 46.

czasem nawet subiektywnych, a nie rzeczywistych – różnic charakterystycznych właśnie dla konkretnej płci[225].

Konkludując – współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem z całą pewnością szczególny nacisk powinno kłaść na zupełnie inne wartości niż jeszcze dekadę temu. Podstawą środowiska biznesu jest przede wszystkim wiedza, praca oparta na zasobach, dostosowanie się do zmian, jak również czerpanie korzyści, które płyną przede wszystkim z różnorodności. We współczesnych podmiotach gospodarczych, w których nierzadko należy podejmować szybkie i trafne decyzje, powinno się wziąć pod uwagę również korzyści, jakie płyną z szeroko rozumianego partnerstwa. W związku z powyższym należy przyjąć tezę, że styl kierowania z całą pewnością nie jest uzależniony od takiego czynnika, jakim jest płeć, lecz składa się na to zagadnienie wiele innych elementów. Wiele przedsiębiorstw poszukuje właściwego stylu kierowania, który byłby dla niego odpowiedni. Jak się jednak okazuje, nie ma jednego uniwersalnego stylu kierowania[226]. Wszystko jest zależne od sytuacji czy charakteru prowadzonej działalności. Niemniej jednak bardzo istotna jest wiedza oraz umiejętności z zakresu rozpoznawania wszelkich uwarunkowań dotyczących realizowanego przedsięwzięcia, ale także przewidywania wszystkich możliwych skutków stosowania określonego stylu kierowania[227].

Puentując, można stwierdzić, że styl kierowania jest przede wszystkim stałym i powtarzalnym sposobem postępowania, którego główną intencją jest wywieranie wpływu menedżera na podwładnych w celu osiągania konkretnych celów. Style kierowania są bardzo różnorodne. Każdy menedżer powinien być postrzegany w sposób indywidualny z uwzględnieniem jego cech osobowościowych, które decydują o wyborze stylu kierowania. Niewątpliwie warto również podkreślić, że odpowiednie dopasowanie stylu zarządzania prowadzi do sukcesu. Z kolei zagadnienie związane z kierowaniem powinno być postrzegane jako coś, co robi się wspólnie z ludźmi, uwzględnia się przy tym nie tylko dążenie do wyznaczonego celu, ale także potrzeby pracowników. Trzeba także zaznaczyć, że styl kierowania nie jest uzależniony od płci menedżera.

[225] M. Kraczla, *Kobiecy a męski styl kierowania…*, s. 47.
[226] J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Kraków 2005, s. 62.
[227] Z. Wyszkowska, *Style kierowania…*, s. 282.

2.6. Przegląd klasyfikacji stylów kierowania

Proces kierowania w organizacji może być realizowany na wiele różnorodnych sposobów. Zależne to jest przede wszystkim od osób, które zajmują stanowisko menedżera. Niemniej jednak istotne jest to, aby menedżera cechowała sprawność kierownicza, dzięki której będzie mógł wypełniać wszystkie funkcje kierownicze. Dla przypomnienia, styl kierowania rozumiany jest jako narzędzie pracy menedżera. Polega on na trwałym i powtarzalnym oddziaływaniu menedżera na podwładnych prowadzącym do zrealizowania określonych celów[228]. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele klasyfikacji stylów kierowania i chociaż czasami łączą je pewne cechy wspólne, to według różnych autorów są określane w sposób różnorodny[229]. M. Kraczla dla uporządkowania omawianego zagadnienia przyjęła statystyczne oraz dynamiczne teorie stylów kierowania, w których mieszczą się już konkretne style kierowania. Autorka uwzględniła najbardziej tradycyjne, a zarazem najnowsze typologie po to, aby w szczególności zobrazować bardzo szeroki zakres podziału związanego ze stylami kierowania[230]:

- **Statyczne teorie stylów kierowania, do których zaliczają się między innymi**[231]:
  - typologia stylów kierowania R.L. Lippita i R. White'a;
  - badania University of Michigan;
  - koncepcja R. Likerta;
  - teoria X i Y D. McGregora;
  - style kierowania według K. Lewina;
  - siatka kierownicza R. Blake'a i S. Moutona;
  - skrzynka stylów kierowania W.J. Reddina;
  - trójkąt stylów kierowania P. Lebela.
- **Dynamiczne teorie stylów kierowania, wśród których znajdują się**[232]:
  - kontinuum zachowania kierowniczego R. Tannenbauma i W. Schmidta;
  - model warunkowy F.E. Fiedlera;
  - teoria ścieżki do celu R. House'a;

[228] M. Kraczla, *Stres w pracy menadżera*…, s. 36.
[229] E. Kozień, *Analiza stylów kierowania i wykonawstwa w zespole projektowym*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu" 2011, nr 187, s. 163.
[230] M. Kraczla, *Stres w pracy menadżera*…, s. 38.
[231] E. Kozień, *Analiza stylów kierowania…*, s. 163; M. Kraczla, *Stres w pracy menadżera*…, s. 38.
[232] E. Weiss, *Organizacja i zarządzanie*, s. 81—88; M. Kraczla, *Stres w pracy menadżera*…, s. 38.

- ❖ model przywództwa partycypacyjnego V. Vrooma, P. Yettona i A. Jago;
- ❖ koncepcja przywództwa ewolucyjnego P. Herseya i K.H. Blancharda;
- ❖ model moderatora.

W tym miejscu, na podstawie zaprezentowanego podziału, zostaną zaprezentowane wybrane koncepcje stylów kierowania, które w literaturze przedmiotu przedstawiane są najszerzej. Wynika to przede wszystkim z tego, że zarówno podejście kwalifikacyjne, jak i podejście behawioralne wpisują się zazwyczaj w statyczne teorie stylów kierowania. Z kolei kontekst dynamiczny charakterystyczny jest przede wszystkim dla teorii sytuacyjnych. Jedną z najbardziej znanych teorii jest typologia stylów kierowania R.L. Lippita i R. White'a, którą autorzy zbudowali, inspirując się stylami kierowania według K. Lewina. W tejże teorii stworzono trzy modele stylów: styl demokratyczny, styl autokratyczny, styl liberalny. Okazało się, że najbardziej skuteczny w pracy kierownika jest styl demokratyczny oraz styl autokratyczny. Niemniej jednak należy zaznaczyć, że wszystko jest uzależnione od różnych czynników i sytuacji, w których są one stosowane. I. Dukaj dokonała szczegółowej charakterystyki wymienionych stylów kierowania, co zostało zaprezentowane w poniższej tabeli[233].

[233] I. Dukaj, *Style kierowania…*, s. 10.

Tabela 9. Style kierowania przedsiębiorstwem

Styl kierowania	Założenia	Skuteczność	Zadowolenie z pracy	Stosunki w miejscu pracy
Autokratyczny	Cele wyznacza menadżer, który również przydziela pracownikom poszczególne zadania; komunikacja z pracownikami oparta jest na rozkazach oraz poleceniach; brak systemu motywacyjnego, znacznie częściej stosuje się kary niż pochwały	Niska motywacja do pracy; wysoka efektywność tylko w momencie nadzorowania pracy przez menadżera	Bardzo małe	Wyzwolenie zachowań agresywnych; poszukiwanie osób, które mogą zostać obarczone odpowiedzialnością w przypadku niepowodzeń; uległość i podporządkowanie względem menadżerów
Demokratyczny	Menadżer zachęca pracowników do aktywnego uczestnictwa w życiu przedsiębiorstwa	Wysoka motywacja do pracy; lepsza jakość pracy	Bardzo duże	Życzliwy i przyjazny stosunek do zwierzchnictwa oraz współpracowników
Liberalny	Swoboda pracowników w podejmowaniu decyzji; aktywność menadżera następuje dopiero w chwili, w której pracownicy poproszą o pomoc	Nieefektywność oraz niska jakość pracy	Brak zadowolenia	Wymuszenie na pracownikach posłuszeństwa i podporządkowania się

Źródło: opracowanie własne autora na podstawie I. Dukaj, *Style kierowania w małej firmie*, [b.m.w.] 2008, s. 12; J. Chlebej, *Cechy pracy kierowników a skłonność do wdrażania innowacji*, [w:] *Kreatywność w praktyce biznesowej*, (red.) J. Bieńkowska, Łódź 2017, s. 75; P. Żukowski, R. Galla, *Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, „Problemy Profesjologii" 2009, nr 1, s. 24; A. Walecka, *Style kierowania zespołami pracowniczymi podczas kryzysu w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie" 2013, nr 1144, z. 49, s. 141.

Styl autokratyczny stanowi jeden z najpopularniejszych stylów w zarządzaniu. Najważniejszą osobą w całym procesie decyzyjnym jest przełożony, który arbitralnie deleguje podział zadań, przyporządkowuje do nich poszczególnych pracowników oraz egzekwuje ich wykonanie. Warto zaznaczyć, że w przypadkach, w których wymagane są szybkie działania, ten styl jest najlepszym z możliwych. Niemniej jednak nie zabezpiecza on przed podjęciem błędnych decyzji. Menedżer obierający styl autokratyczny częściej w swojej praktyce stosuje nagany i kary niż pochwały. W stylu autokratycznym w zasadzie nie ma miejsca na stosowanie systemu motywacyjnego pracowników, który, jak już wcześniej zostało wspomniane, jest niezwykle istotny w funkcjonowaniu organizacji. O skuteczności pracy w tym przypadku można mówić tylko wtedy, kiedy pracownicy podlegają bezpośredniemu nadzorowi zwierzchnictwa. Wynika to najczęściej z zaburzonej komunikacji lub braku wzajemnego zaufania. Istotną rolę odgrywa także wiedza kierowników na temat kompetencji, umiejętności oraz doświadczenia swoich pracowników. Zadowolenie z pracy w przedsiębiorstwie, w którym dominuje styl autokratyczny, jest bardzo małe, a pracownicy nierzadko są sfrustrowani tym, że nie mogą zaspokoić swoich podstawowych potrzeb. Ponadto w tym stylu zarządzania dochodzi również do agresywnych zachowań kierowanych w stronę pojedynczych pracowników lub nawet całych zespołów, które powinny ponieść odpowiedzialność za błędnie wykonane zadanie, nietrafną decyzję lub niedopilnowanie swoich obowiązków[234].

Z kolei dla stylu demokratycznego charakterystyczne jest to, że menedżer zachęca swoich pracowników do różnorodnych działań zmierzających do wykonania konkretnego zadania. Wśród tych działań znajduje się między innymi: podejmowanie decyzji w zakresie stawiania celów, obierania metod i odpowiednich technik, które będą niezbędne do wykonania określonego przedsięwzięcia, podziału obowiązków, generowania pomysłów, wyrażania swoich opinii, dyskutowania, kierowania w stronę decydentów konstruktywnej krytyki oraz proponowania alternatywnych rozwiązań[235]. W tym stylu pracownik chętnie angażuje się w różne projekty. Otwarty jest również na twórcze działania, a w sprzyjających warunkach potrafi generować różnorodne pomysły. Oprócz tego podwładny czuje się odpowiedzialny za powierzone mu zadania. Z kolei jakość pracy jest znacznie lepsza aniżeli w stylu autokratycznym, pracownicy zaś

[234] J. Chlebej, *Cechy pracy kierowników a skłonność do wdrażania innowacji*, [w:] *Kreatywność w praktyce biznesowej*, (red.) J. Bieńkowska, Łódź 2017, s. 75.
[235] P. Żukowski, R. Galla, *Style kierowania…*, s. 24.

wykazują większą motywację do pracy. Wśród korzyści, jakie płyną z tego stylu kierowania, można wymienić: zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy oraz życzliwe i przyjazne relacje pomiędzy współpracownikami i kadrą zarządzającą.

Natomiast liberalny styl kierowania inaczej nazywany jest stylem nieingerującym. Zakłada on uchylanie się od podejmowania przez menedżerów decyzji. Oznacza to, że decydent nie jest zdolny do kontroli swoich podwładnych i delegowania oraz koordynowania ich działań. Pracownikom pozostawia się swobodę względem stawiania i sposobu realizowania celów. Ponadto osoby preferujące ten styl kierowania nie ingerują w pracę swoich podwładnych, nie komentują i nie oceniają jej. Menedżer udziela konkretnych informacji wyłącznie wtedy, gdy zostanie o to poproszony[236]. Jeśli chodzi o skuteczność pracy, jest ona po prostu nieefektywna. W tym przypadku nie można również mówić o zadowoleniu z pracy. Z kolei stosunki w przedsiębiorstwie polegają jedynie na wymuszeniu przez zarządzających posłuszeństwa[237].

W statycznym ujęciu stylów kierowania, dość ciekawe stanowisko przedstawił także R. Likert, który wyodrębnił dwie przeciwstawne orientacje. Pierwsza z nich dotyczyła nastawienia na ludzi, druga zaś nastawienia na zadania. W momencie, w którym kierownik przejawia zainteresowanie i troskę względem swoich pracowników, oznacza to, że czuje się zobowiązany to robić. Z kolei menedżer zorientowany na zadania dąży w szczególności do ich delegowania, odpowiedniego doboru pracowników, którzy jego zdaniem wykonają projekt najlepiej, pouczenia i poinstruowania, w jaki sposób należy podejść do wykonania zlecenia, jak również do nadzorowania i czuwania nad projektem[238].

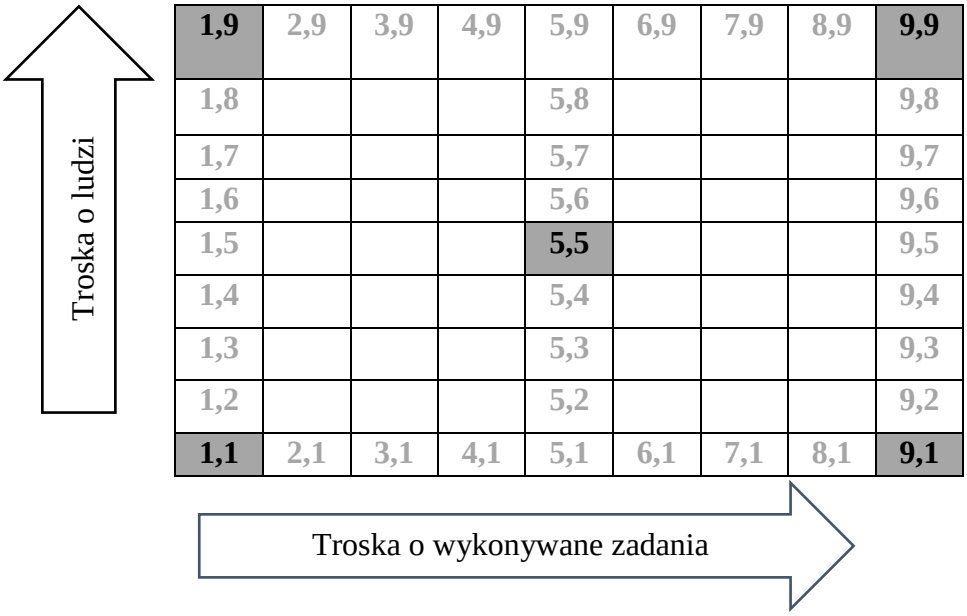
Najbardziej znane zastosowanie tej teorii zostało ukazane na tak zwanej „siatce kierowniczej", którą stworzyli R. Blake i J. Mouton[239]. Twórcy „siatki kierowniczej" wybrane style kierownicze zaprezentowali na wykresie, na którym jedna z osi (pionowa) prezentuje właśnie troskę o ludzi, z kolei oś pozioma obrazuje troskę o wykonywane zadania. Wszystkie osie zostały ponumerowane w skali od 1 do 9[240]. Na siatce

[236] M. Jasińska, *Styl kierowania jako istotny element…*, s. 74.
[237] A. Walecka, *Style kierowania zespołami pracowniczymi podczas kryzysu w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie" 2013, z. 49, nr 1144, s. 141.
[238] Ibidem, s. 85.
[239] H. Fołtyn, *„Siatka kierownicza" w praktyce menedżerskiej*, „Studia i Materiały. Wydział Zarządzania. Uniwersytet Warszawski" 2006, nr 2, s. 85.
[240] M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 2002, s. 208.

zaznaczone pozycje odnoszą się do kierowania według określonego stylu, a mianowicie[241]:

- Styl 1,1 wskazuje na zaburzone kierowanie, co oznacza, że zarządzający nie przejawia żadnej troski ani o ludzi, ani o wykonywane zadania. Taki styl odpowiada stylowi leseferystycznemu, w którym menedżer w zupełności rezygnuje z roli kierownika.
- Styl 1,9 wskazuje na dużą troskę o pracowników i odpowiada on stylowi klubowemu.
- Styl 5,5 odnosi się do stylu kierowania o charakterze zrównoważonym, który charakteryzuje zarówno troska o pracowników, jak i troska o wykonywane zadania.
- Styl 9,1 utożsamiany jest ze stylem autokratycznym bądź stylem zadaniowym, w związku z czym największa koncentracja dotyczy wykonywania zadań, natomiast troska o pracowników jest sprawą drugorzędną.
- Styl 9,9 odnosi się do stylu demokratycznego, który uwzględnia kierowanie zespołowe; ten styl wyróżnia zarówno troska o pracowników, jak również troska o wykonywane zadania[242].

[241] Ibidem, s. 208–209.
[242] E. Weiss, *Organizacja i zarządzanie*, s. 87.



Rysunek 9. Siatka kierownicza według Roberta Blake i Jane Mouton

Źródło: opracowanie na podstawie H. Fołtyn, *„Siatka kierownicza" w praktyce menedżerskiej,* „Studia i Materiały. Wydział Zarządzania. Uniwersytet Warszawski" 2006, nr 2, s. 85; M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 2002, s. 208.

Kolejną teorią stylów kierowania w ujęciu statycznym jest teoria X i Y, za której twórcę uważa się D. McGregora. Odnosi się ona do dwóch przeciwstawnych sobie obrazów, którymi są stereotypy oraz modele pracownika[243]. Do podstawowych założeń omawianej teorii należą[244]:

Tabela 10. Założenia teorii X i Y

Założenia teorii X	Założenia teorii Y
– większość ludzi posiada wrodzoną niechęć względem wykonywania pracy, dlatego też w każdym możliwym momencie ludzie będą to wykorzystywać – większość ludzi podczas wykonywania pracy trzeba kontrolować i monitorować – większość ludzi woli, by nimi kierowano; w ten sposób unika szeroko rozumianej odpowiedzialności i ponoszenia ewentualnych konsekwencji	– umysłowy oraz fizyczny wysiłek, jaki ludzie wkładają w pracę, traktowany jest jako coś naturalnego – kontrola i kary z całą pewnością nie są jedynymi sposobami, dzięki którym pracownicy dążą do osiągania celów przedsiębiorstwa – człowiek jest zdolny do samokontroli, w związku z czym może osiągać cele, kiedy uzna je za swoje – człowiek zdolny jest do ponoszenia odpowiedzialności, należy jednak pamiętać o tym, że uchyla się od niej, kiedy jest ona skutkiem negatywnych doświadczeń – ludzie zdolni są do wykorzystywania własnej wyobraźni, która może prowadzić do kreatywnych rozwiązań

[243] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Warszawa 1996, s. 286.
[244] E. Weiss, *Organizacja i zarządzanie*, s. 84.

Założenia teorii X	Założenia teorii Y
	– we współczesnym świecie wszelkie zdolności człowieka wykorzystywane są jedynie częściowo

Źródło: opracowanie własne autora na podstawie E. Weiss, *Organizacja i zarządzanie. Wybrane zagadnienia*, Wrocław 2005, s. 84.

Głównym zamysłem teorii X i Y jest podejmowanie decyzji przedsiębiorstwa wewnątrz organizacji. Wszelkie problemy, ale jednocześnie i pomysły powinny być omawiane w gronie uczestników. W przeciwnym razie podwładni czują, że są jedynie przedmiotami czy nawet maszynami, które mają tylko i wyłącznie osiągnąć postawiony przed nimi cel. Takie odczucia doprowadzają do tego, że pracownicy czują się wyobcowani w funkcjonującej jednostce gospodarczej. Może to rodzić spory, a także wielopłaszczyznowe konflikty. Jak się zatem okazuje, odpowiadającym stylem kierowania do zaprezentowanej teorii X i Y będzie styl demokratyczny[245]. Z. Makieła i M.M. Stuss podkreślają, że około 75% zasobów organizacji nie zostaje uwzględnionych w raporcie finansowym jednostek gospodarczych. Oznacza to zatem, że dla wielu przedsiębiorstw pracownik nie ma żadnej wartości dla organizacji, chyba że posiada szczególne umiejętności lub wiedzę. Tylko takie atrybuty sprawiają, że podwładny staje się dla organizacji opłacany[246].

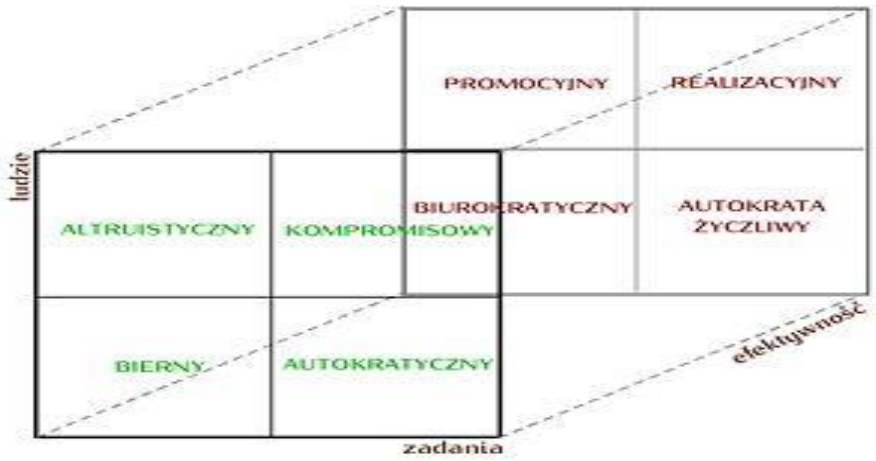
Kolejnym przykładem statycznych teorii stylów kierowania jest skrzynka stylów kierowania W.J. Reddina, który wyodrębnił następujące style:

- Styl bierny – odnosi się do wszystkich zarządzających, którzy są bierni w wykonywaniu swoich funkcji wobec podwładnych, z całą pewnością można przyznać, że ten styl jest przede wszystkim nieefektywny.
- Styl altruistyczny – odnosi się do tych kierowników, którzy nastawieni są w szczególności na dbanie o przyjazne relacje ze swoimi pracownikami. Menedżer wykorzystujący styl altruistyczny jednocześnie podejmuje szerokie dyskusje z podwładnymi na temat sposobów rozwiązania powstałych problemów, przy czym nie zaniedbuje on pozostałych obowiązków.
- Styl biurokratyczny – skoncentrowany jest przede wszystkim na przestrzeganiu wszelkich obowiązujących wewnętrznych przepisów.

[245] Ibidem, s. 85.
[246] Z. Makieła, M.M. Stuss, *Wycena kapitału ludzkiego jako narzędzie wspomagające współczesne działania HR*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2019, T. 20, z. 1, cz. 2, s. 102.

- Styl promocyjny – odnosi się do tego typu kierowników, którzy ufają swoim pracownikom, dbają o ich holistyczny rozwój i nastawieni są na zapewnienie przyjaznej atmosfery w miejscu pracy. Ponadto potrafią także w odpowiedni sposób zachęcić pracowników do podjęcia działań, dyskutują z nimi o pracy, wykonywanych projektach, napotkanych trudnościach związanych z wykonaniem przedsięwzięć. Kierownicy obierający taki styl zarządzania wymagają także osiągania dobrych wyników.
- Styl autokratyczny – ukierunkowany jest jedynie na cel. Kierownik nie podejmuje żadnych niezbędnych dyskusji i nie przywiązuje wagi do panujących w przedsiębiorstwie stosunków międzyludzkich.
- Styl autokratyczno-życzliwy – również zorientowany jest na osiągnięcie głównego celu, jednak przebiega to w znacznie łagodniejszy sposób niż w stylu autokratycznym. W tym stylu kierownik w taki sposób stawia swoje wymagania pracownikom, aby pomijać element napięcia.
- Styl realizacyjny – odnosi się do menedżerów, którzy bardzo dobrze znają swój zespół i pracujące w nim indywidualności, znają także umiejętności swoich pracowników, dlatego nierzadko wyznaczają bardzo ambitne zadania i oczekują wysokich efektów. Potrafią zmobilizować każdego pracownika. Sami natomiast dają przykład poprzez swoje zaangażowanie zarówno w sprawy swoich podwładnych, jak i w zadania, które zostały im powierzone.
- Styl kompromisowy – odnosi się do tego typu kierowników, którzy uważają, że planowanie zadań oraz ich realizacja powinny uwzględniać pewne kompromisy[247].

[247] J. Penc, *Komunikacja i negocjacje w organizacji…*, s. 48.



Rysunek 10. Skrzynka stylów kierowania Reddina

Źródło: https://mfiles.pl/pl/index.php/Skrzynka_Reddina, [dostęp 05.10.2021]

Warto również wspomnieć o tym, że autor skonstruował oryginalne narzędzie służące do diagnozy stylu kierowania. Przyjął, że styl kierowania jest przede wszystkim wypadkową trzech zmiennych, wśród których W.J. Reddin wymienia:

- orientację na zadania, rozpatrywaną w kontekście stojących przed pracownikami zadań;
- orientację na człowieka, która dotyczy przede wszystkim właściwych kontaktów interpersonalnych, jak również zainteresowania potrzebami podwładnych;
- orientację na efekt utożsamiany z naciskiem uzyskania możliwie jak najlepszych efektów w obszarze kierowania[248].

Narzędzie to bliżej zostanie omówione w metodologicznej części niniejszej dysertacji, ponieważ w przygotowanej rozprawie posłużono się nim jako narzędziem badawczym.

Wśród dynamicznych teorii stylów kierowania można wskazać na styl stworzony przez F. Fiedlera, który w głównej mierze jest skoncentrowany na czynnikach wpływających na model kierowania[249]. Należą do nich: kontakty emocjonalne w relacji kierownik – pracownicy, typ zadań oraz zakres lub poziom władzy[250].

Kontakty emocjonalne zazwyczaj można przedstawić jako dobre lub złe stosunki. Pierwszy rodzaj kontaktów następuje w momencie, w którym menedżer jest

[248] A. Michalska, *Style kierowania menedżerów w sytuacjach trudnych*, Bydgoszcz 2015, s. 75.
[249] E. Weiss, *Organizacja i zarządzanie*, s. 87.
[250] Ibidem.

akceptowany i bardzo lubiany przez pracowników, a ponad wszelką wątpliwość stanowi też dla nich autorytet. Oczywistym jest fakt, że dobre kontakty z przełożonymi wpływają pozytywnie na relacje w całym przedsiębiorstwie. Natomiast typ zadań odnosi się do delegowania poleceń, celów prostych lub złożonych. Zakres lub poziom władzy rozpatrywany jest zazwyczaj w kontekście wąskim lub szerokim i wpływa on w szczególności na sytuację podwładnych. Dotyczy to między innymi: nagradzania i karania związanego z szeroko pojmowanym systemem motywacyjnym, zwalniania lub awansowania pracowników czy decydowania o zatrudnieniu[251].

Równie interesującą teorią jest kontinuum zachowania kierowniczego R. Tannenbauma i W. Schmidta. Pomimo że twórcy owej koncepcji są zwolennikami stylu demokratycznego, to uważają, że w trakcie podejmowania ważnych dla prosperującej jednostki gospodarczej decyzji kluczowe jest wzięcie pod uwagę wszelkich względów o charakterze praktycznym. Oznacza to, że kierownicy przed dokonaniem wyboru stylu zarządzania powinni rozważyć trzy bardzo istotne zbiory sił, wśród których znajdują się: siły tkwiące w kierowniku, siły tkwiące w podwładnych oraz siły tkwiące w określonej sytuacji. Zgodnie z owym poglądem najskuteczniejszymi menadżerami będą osoby elastyczne, które potrafią odpowiednio dobierać zachowania przywódcze i dostosować je zarówno do określonego miejsca, jak i czasu[252].

Można przyjąć, że styl kierowania w głównej mierze definiowany jest jako trwały, a jednocześnie powtarzalny sposób oddziaływania na podwładnych, którego nadrzędnym celem powinno być aktywizowanie i koordynacja działań podwładnych. Poprzez realizowany styl kierowania możliwe jest osiągnięcie celów i zamierzeń organizacyjnych. Na styl kierowania składa się całe spektrum różnorodnych działań, takie jak na przykład: formy podejmowania decyzji, stopień zainteresowania pracownikami, zorientowanie kierowników na efektywne dążenie do osiągania celów, umiejętności związane z delegowaniem zadań oraz planowaniem i rozwiązywaniem konfliktów podwładnych, stopień zaabsorbowania pracą i ponoszeniem odpowiedzialności czy umiejętności związanych z motywowaniem pracowników do wykonywania pracy w sposób efektywny. Charakterystyka stylów kierowania opiera się w sposób fundamentalny na predyspozycjach osobowościowych, postawach wobec zmian i innowacyjnych rozwiązań oraz poglądach związanych z samorozwojem i rozwijaniem

[251] Ibidem.
[252] Ibidem, s. 86.

pracowników. Niewątpliwie istotę stylów kierowania znacznie bliżej można poznać w momencie zastosowania konkretnych środków aktywizujących, jak również odpowiadających im motywatorów. Warto jeszcze dodać, że styl kierowania wpływa na wiele kluczowych obszarów w organizacji, dlatego też istotny jest chociażby udział podwładnych w podejmowaniu różnorodnych decyzji, generowaniu kreatywnych i innowacyjnych pomysłów oraz rozwiązań. Oprócz tego styl kierowania wpływa także na wybór metod pracy, poziom sprawowania w organizacji kontroli oraz na atmosferę, a także kontakt emocjonalny z podwładnymi. Obrany przez menedżera styl kierowania może wynikać z wielu pobudek, pośród których można wyróżnić między innymi: przekonania związane ze skutecznością określonych metod i konkretnych narzędzi pracy, predyspozycje, możliwości i umiejętności osobowościowe, a także posiadane doświadczenie względem konkretnych zachowań.

3. ZWIĄZEK MIĘDZY STYLAMI KIEROWANIA A KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ

3.1. Znaczenie stylu kierowania dla kształtowania kultury organizacyjnej

Trzeba dostrzec, że styl kierowania jest znaczący dla kształtowania kultury organizacyjnej. Tym samym można zauważyć, że jest dość interesujący, ale również priorytetowy, chociażby ze względu na jego dwukierunkowość. Zarówno życie organizacyjne, jak i działania menedżerskie są odpowiednikiem w szczególności nowych form organizacji, bardziej aniżeli hierarchia i biurokracja. Można zatem stwierdzić, że kultura odnosi się przede wszystkim do zjawisk złożonych, rozmytych czy nawet holistycznych. Wielu badaczy podkreśla, że kultura organizacyjna przyczynia się w głównej mierze do systemowej równowagi oraz do systemowej skuteczności. Dlatego też warto o nią dbać oraz ją pielęgnować[253].

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można wnioskować, że kultura organizacyjna wpływa na styl kierowania w organizacji. Potwierdzają to liczne publikacje między innymi takich autorów jak: A. Korycka i M. Pluciński, J. Legięć czy C. Sikorski[254]. Jednak jest niewiele teoretycznych opracowań, które poruszają zagadnienie związane z wpływem kultury organizacyjnej na style kierowania w organizacjach. Tym samym okazuje się również, że nie ma także zbyt wielu opracowań empirycznych, które mogłyby potwierdzić tenże związek[255]. Podjęte w niniejszej dysertacji rozważania przyczynią się w głównej mierze do wykazania, że przyjęty styl kierowania jest jednym z czynników kształtujących kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwie. Potwierdzeniem tejże tezy są między innymi nieliczne badania prezentowane między innymi przez M. Cabaka, a także przez M. Jasińską[256].

---

253 M. Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, London 2002, s. 14–15.

254 J. Legięć, *Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie pracą człowieka*, „Perspektywy Kultury" 2018, nr 21, s. 70–84; C. Sikorski, *Wpływ kultury organizacyjnej na motywację. Od ograniczania poczucia niepewności do jej wysokiej tolerancji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2001 nr 6, s. 27–39; A. Korycka, M. Pluciński, *Wpływ kultury organizacyjnej na styl kierowania działem sprzedaży*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2019, nr 79, s. 134–146.

255 Por. K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*, San Francisco 2006; T.R. Giberson, C.J. Resick, M.W. Dickson i in., *Leadership and Organizational Culture. Linking CEO Characteristics to Cultural Values*, „Journal of Business Psychology" 2009, vol. 24, no. 2, s. 123–137; C. Wilderom, U. Glunk, R. Maslowski, *Organizational culture as a predictor of organizational performance*, [w:] *Handbook of Organizational Culture & Climate*, (red.) N.M. Ashkanasy, C. Wilderom, M.F. Peterson, Thousand Oaks 2000.

256 M. Cabak, *Cechy społeczno-zawodowe oraz osobiste systemy wartości jako czynniki kształtujące style kierowania menedżerów polskich instytucji kultury*, „Lubelski Rocznik Pedagogiczny" 2021, T. 40, nr 3, s. 291–303; M. Jasińska, *Styl kierowania…*, s. 79–84.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, że w praktycznej działalności kierowniczej wyróżnia się wiele stylów kierowania. Oznacza to zatem, że menedżer powinien posiadać umiejętność związaną z właściwym jego doborem. W związku z powyższym istotne jest, by menedżer styl kierowania zawsze dostosowywał do aktualnej sytuacji i warunków panujących w podmiocie gospodarczym[257]. Wielu autorów podkreśla, że styl kierowania kształtuje między innymi nawiązywanie poprawnych stosunków w miejscu pracy, buduje poprawne relacje partnerskie oraz oddziałuje na kulturę organizacyjną[258]. Niemniej jednak istnieje też taka grupa teoretyków i praktyków, która jest zdania, że to kultura organizacyjna wpływa na styl kierowania. W praktyce biznesowej niejednokrotnie stwierdzono, że to ta grupa menedżerów, która w sposób elastyczny podchodzi do różnorodnych technik kierowania, osiąga o wiele lepsze efekty i jest wyżej oceniana. Menedżerowie wykazujący w swoich działaniach dużo sztywności osiągają zupełnie inny efekt[259].

Szczególnie ważne we współczesnym świecie gospodarczym stają się rola i wpływ menedżerów na organizację, w której pracują. Powszechnie stosowane elastyczne formy zatrudnienia (zarówno o charakterze pracowniczym, jak i niepracowniczym), a także rosnąca tendencja do konstruowania czasowych zespołów projektowych oraz rola kultury organizacji jako czynnika decydującego o sukcesie gospodarczym przedsiębiorstwa w znaczący sposób podnoszą wartość stylu kierowania.

Omawiając związek pomiędzy stylami kierowania a kulturą organizacyjną, można wskazać również główne zadania menedżera w organizacji, do których należy między innymi tworzenie, a następnie również kształtowanie kultury. B. Bierke zwraca również uwagę na wyraźny wpływ kultury narodowej na każdy aspekt związany z procesem kierowania. Kultura narodowa jest bardzo mocno zakorzeniona w człowieku. Wynika to przede wszystkim z faktu, że człowiek od narodzin zapoznaje się z konkretną kulturą. Dlatego też można powiedzieć, że w tym kontekście wpływ przyjmuje bardzo silny charakter[260].

---

[257] M. Szpilska, *Oczekiwania kandydatów do zatrudnienia w jednostkach-rozwojowych a zmiana zarządzania zasobami ludzkimi – w zakresie humanizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2021, T. 141, s. 131–149.
[258] Ibidem.
[259] M. Olechnowicz-Czubińska, *Style kierowania menedżerów…*, s. 115–126; Z. Wyszkowska, *Style kierowania…*, s. 282–293; Z. Wyszkowska, A. Jakubczak, M. Doering, *Styl kierowania a satysfakcja z życia zawodowego pracowników w małym przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias" 2015, z. 9, s. 111–121; P. Żukowski, R. Galla, *Style kierowania…*, s. 21–40.
[260] Ibidem, s. 82–83.

Konkludując, można stwierdzić, że operacjonalizacja wpływu kultury organizacyjnej na kształtowanie stylów kierowania możliwa jest jedynie w niektórych typach kultury. Do osiągnięcia tego stanu niezbędne jest przede wszystkim określenie podstawowych kryteriów i wymiarów kultury, które istotne będą dla kształtowania stylu kierowania, a także określenia konkretnego rodzaju kultury. W związku z powyższym można przyjąć dwa różne poglądy na taką samą relację, a mianowicie:

- kultura organizacyjna determinowana jest przez menedżera oraz jego preferowany styl kierowania;
- menedżer determinuje oraz kształtuję kulturę w organizacji.

Podsumowując: okazuje się, że opisywany związek może działać w obie strony. Pierwsze z nich dotyczy tego, że kultura organizacyjna wpływa na styl kierowania. Natomiast z drugiej perspektywy to styl kierowania wpływa na kształtowanie kultury organizacyjnej. Oznacza to zatem, że ten dylemat nie jest rozstrzygnięty. Niemniej jednak autor na potrzeby niniejszej dysertacji przyjął, a tym samym rozważył jednostronną zależność, która dotyczy tego, że styl kierowania wpływa na kulturę organizacyjną, co w dalszej części niniejszej dysertacji zostanie sprawdzane empirycznie.

3.2. Kultura proefektywnościowa i antyefektywnościowa

Podjęte w niniejszej dysertacji rozważania pozwalają postawić tezę, że nie ma jednego konkretnego stylu kierowania, który byłby uniwersalny i tym samym odpowiedni dla każdego przedsiębiorstwa. Zależy to przede wszystkim od danej sytuacji, jak również od potrzeb i założonych celów w przedsiębiorstwie, a także od przyjętego rodzaju kultury. Niezbędne jest zatem posiadanie specjalistycznej wiedzy z obszaru rozpoznawania uwarunkowań, w jakich będą realizowane zadania, oraz skutków wykorzystania określonego stylu kierowania.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się kulturę proefektywnościową oraz kulturę antyefektywnościową. W pierwszym przypadku to pracownicy identyfikują się z organizacją i swoim miejscem pracy, potrafią współdziałać i przyjmować wspólnie cele, jakie obrało przedsiębiorstwo. Wszelkie motywy proaktywne związane są w głównej mierze z zagadnieniem dotyczącym poszukiwania jak największej ilości szans, a także różnorodnych okazji do funkcjonowania i rozwoju na bardzo

konkurencyjnym rynku[261]. Z kolei kultura antyefektywnościowa powstaje wówczas, kiedy kultury poszczególnych grup pracowniczych są przeciwstawne. Kadra zarządzająca nie zwraca uwagi na ten aspekt, tym samym nie podejmuje również jakichkolwiek działań zmierzających do poprawy[262].

Efektywność organizacji określana jest przede wszystkim jako zdolność, w wyniku której konkretna jednostka gospodarcza jest w stanie przystosować się do strategicznych działań organizacji oraz wszelkich zaistniałych w niej zmian po to, aby móc zrealizować określone cele. Jest ona zależna od co najmniej kilku istotnych uwarunkowań. Można zatem stwierdzić, że efektywność zależy od stopnia wykorzystania wszystkich zasobów posiadanych przez organizację, które można wykorzystać w momencie realizacji konkretnego przedsięwzięcia czy czasu pracy, jaki menedżer wyznaczy zespołowi na realizację zadania. Oprócz tego na efektywność w znacznym stopniu wpływają również umiejętności oraz doświadczenie pracowników. Pośród najważniejszych można wskazać umiejętność związaną z rozwiązywaniem sporów, konfliktów, napotkanych trudności czy prowadzenia dobrej komunikacji i nawiązywanie poprawnych relacji. Na efektywność składa się jednocześnie umiejętne wyznaczanie realnych celów oraz zarządzanie nimi, stosowanie odpowiednich metod, technik i narzędzi pracy, motywowanie, przekazywanie informacji, ale również opracowanie innowacyjnych produktów i rozwiązań[263].

Kultura organizacyjna niewątpliwie wpływa na funkcjonowanie każdej jednostki gospodarczej oraz jej pracowników. Dlatego też bardzo ważne jest budowanie i kształtowanie kultury proefektywnościowej, która łączy ludzi i organizację. Jest ona bardzo silnie skorelowana w szczególności z efektywnością organizacji. W momencie kiedy kultura nie sprzyja efektywności, określana jest jako kultura antyefektywnościowa, która przede wszystkim dzieli ludzi przynależących do konkretnej organizacji. Pośród najważniejszych elementów, które charakteryzują kulturę proefektywnościową, wymienia się:

- identyfikację pracowników z organizacją;
- wspólne realizowanie celów bez pomijania jakiegokolwiek pracownika;

[261] R. Wolniak, *Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2018, z. 131, s. 573.
[262] B. Piasecka, *Przetrwać w placówce. Kultura organizacyjna, stres pracy i reforma w placówkach opiekuńczo-wychowawczych*, Kraków 2009, s. 22.
[263] E. Stroińska, J. Trippner-Hrabi, *Rola kultury organizacyjnej…*, s. 213–214.

- traktowanie podwładnych przez kadrę zarządzającą jako współpracowników, z którymi dąży się do osiąganych celów;
- postrzeganie przez podwładnych przełożonych jako przywódców i reprezentantów organizacji, w których mają oparcie;
- otwartość organizacji na uczenie się;
- stwarzanie przez organizację takich warunków, w których pracownicy i kadra zarządzająca będą mogli się rozwijać;
- stwarzanie okazji pracownikom do zgłaszania swoich pomysłów i rozwiązań niezależnie od pełnionej w organizacji funkcji[264].

Natomiast wśród elementów kultury antyefektywnościowej można wyróżnić między innymi:

- podział pomiędzy pracownikami zajmującymi różne stanowiska;
- podział pracowników na grupy przeciwstawne dokonujący się wewnątrz organizacji;
- brak zauważalnego trendu związanego z produktywnością oraz efektywnością wykonywanej pracy;
- kadrę zarządzającą, która negatywnie wyraża się na temat podwładnych;
- brak motywowania podwładnych;
- podejrzliwość, obawy i brak zaufania wobec podwładnych;
- brak zainteresowania kadry kierowniczej zainteresowaniami pracowników, ich aspiracjami, problemami, opiniami czy postawami;
- rzadkie kontakty w relacji kadra kierownicza – podwładny[265].

Człowiek, który funkcjonuje w konkretnej organizacji, jest przez nią współkształtowany. W związku z powyższym można stwierdzić, że pozostaje on w ścisłej korelacji z wieloma czynnikami, takimi jak na przykład struktura, kadra menedżerska, kultura organizacyjna, styl kierowania, ścieżka kariery itd. Budowanie proefektywnościowej kultury w organizacji, poza już wspomnianymi funkcjami, ma również na celu przyczyniać się do wzmacniania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Podstawowym założeniem w tego typu kulturze jest to, że pracownik stanowi najcenniejszy zasób funkcjonującej jednostki gospodarczej, w związku z czym

[264] M. Pawłowski, A. Kułakowska, Z. Piątkowski, *Kultura organizacyjna w organizacji*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego" 2019, nr 1, s. 129–130.
[265] Ibidem.

bardzo ważne jest kształtowanie stosunków wewnątrzorganizacyjnych, które nierzadko wpływają na relacje z zewnętrznymi interesariuszami organizacji[266]. Budowanie kultury proefektywnościowej to także dbałość *o public relations* w organizacji. W literaturze przedmiotu można spotkać podział narzędzi *public relations*, który uwzględnia wspierające działania promocyjne, jak również narzędzia kształtujące relacje z otoczeniem. Wśród wspierających działań promocyjnych można wskazać między innymi: współpracę z mediami, sponsoring i mecenat, targi oraz wystawy, jak również wydarzenia specjalne. Natomiast do narzędzi, których celem jest kształtowanie relacji z otoczeniem, najczęściej zalicza się: lobbing, komunikację z inwestorami, komunikację ze społecznością lokalną, *public relations* w sytuacjach kryzysowych, ale także wewnętrzny *public relations*[267]. Głównym celem wszystkich wyżej wymienionych narzędzi jest przede wszystkim kształtowanie dobrych relacji z pracownikami oraz pozostałymi interesariuszami organizacji.

Kolejnym bardzo istotnym działaniem w kształtowaniu kultury proefektywnościowej jest zarządzanie wiedzą. Jako kierunek badawczy zagadnienie to powstało stosunkowo niedawno, bo około dekady temu. Obejmuje ono całe spektrum kwestii związanych nie tylko z szeroko rozumianą wiedzą, ale również informacją. Należy zaznaczyć, że współcześnie jest to jeden z dynamicznie rozwijających się kierunków. Taki fakt nie powinien nikogo dziwić, ponieważ proces globalizacji, wzrost świadomości konsumentów oraz ogromny rynek konkurencyjny przyczyniły się do poszukiwania nowych technologii, metod, narzędzi oraz rozwiązań dążących do budowania przewagi konkurencyjnej. Problematyka związana z zarządzeniem wiedzą znajdują się w kręgu zainteresowań zarówno teoretyków, jak i praktyków. Wynika to z olbrzymiego znaczenia, jakie zyskało szybkie podejmowanie decyzji, które powinny być przede wszystkim trafne w zmieniającej się rzeczywistości. Z kolei przewagę konkurencyjną mogą zbudować tylko takie podmioty gospodarcze, które zarządzają przedsiębiorstwem w sposób inteligentny. Oprócz tego potrafią również umiejętnie zarządzać wiedzą oraz informacją, a ponadto posiadają zdolność do gromadzenia kapitału intelektualnego[268].

[266] A. Kubczak, *Tworzenie proefektywnościowej kultury organizacyjnej*, [w:] *Skuteczny kierownik sektora publicznego*, (red.) B. Pawłowska, Łódź 2018, s. 13–14.
[267] A. Żbikowska, *Public relations. Strategia firm międzynarodowych w Polsce*, Warszawa 2005, s. 85–155.
[268] J. Potiopa, *Edukacja ustawiczna podstawą przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2008, nr 7, s. 373.

Każdy menedżer powinien zdawać sobie sprawę z tego, że wiedza jest ogromnym zasobem człowieka o bardzo dużym potencjale, który przy odpowiednim kształtowaniu może przynieść funkcjonującej jednostce gospodarczej sporo sukcesów. Co prawda wiedzy nie da się w żaden sposób zmierzyć oraz oszacować, ale widoczna ona jest we wszelkich działaniach podejmowanych przez pracownika[269]. Zwierzchnictwo powinno w dużej mierze traktować ją jako silny czynnik, wzmacniający pozycję jednostki gospodarczej nad konkurencją. Takie podejście wymusza na menedżerach poszukiwanie skutecznych sposobów, które pozwalałyby sprawnie oraz umiejętnie zarządzać tym zasobem. Dlatego też wśród istotnych elementów, które odróżniają wiedzę od czynników wytwórczych, wymienia się między innymi:

- dominację, która traktowana jest jako efektywne wykorzystanie wiedzy do budowania silnej pozycji na rynku;
- niewyczerpywalność, polegającą na tym, że wykorzystanie zasobów wiedzy prowadzi do ciągłego generowania nowej wiedzy, istotne jest gromadzenie i ciągła aktualizacja posiadanej już wiedzy;
- symultaniczność, która odnosi się do tego, że różni ludzie tę samą wiedzę wykorzystują w różnych miejscach;
- nieliniowość, postrzeganą w ten sposób, że wykorzystanie tej samej wiedzy nierzadko przynosi rozbieżne efekty, wiedza w dużym stopniu posiada cechę związaną z niewymierzalnością[270].

W literaturze przedmiotu można dostrzec, że nieustannie wzrasta koszt związany z pracami badawczo-rozwojowymi oraz innowacyjnymi przedsięwzięciami, które w głównej mierze są długofalowymi procesami. Sprzyja to nade wszystko eksploracji wiedzy, która na współczesnym rynku jest bardzo potrzebna[271]. W. Czakon podkreśla, że organizacje poszukują w szczególności takich partnerów biznesowych, od których będą

[269] M. Grzesiak, *Perspektywy zarządzania wiedzą w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie Wiedzą. Wybrane problemy*, (red.) K. Leja, Gdańsk 2003, s. 7.
[270] Ibidem, s. 9.
[271] J. Hagedoorn, *Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering. Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences*, „Strategic Management Journal" 1993, vol. 14, no. 5, s. 371–385; W. Powell, *Learning from Collaboration. Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceuticals Industries*, „California Management Review" 1998, vol. 40, is. 3, s. 228–240, W. Czakon, *Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy w kontekście międzyorganizacyjnym*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy kierunki badań*, (red.) R. Krupiński, Wałbrzych 2009, s. 283–294.

mogły się czegoś nauczyć. W związku z powyższym autor podkreśla, że na konkurencyjnym rynku można obserwować wyścig o wiedzę[272].

Zgodnie z przyjętymi na potrzeby niniejszej dysertacji stylami kierowania autor dokonał następującego podziału. Kulturę proefektywnościową mogą kształtować takie style kierowania jak: styl dyrektorski, styl ugodowy, styl autokratyczny życzliwy, styl otwarty czy nawet styl misjonarski. Z kolei kulturę antyefektywnościową mogą kształtować następujące style kierowania: styl autokratyczny, styl misjonarski, styl biurokratyczny czy styl lekceważący.

Podsumowując, można stwierdzić, że do niewątpliwych zalet kultury proefektywnościowej należy: utrzymanie dobrych relacji w miejscu pracy, traktowanie pracowników w sposób podmiotowy, czerpanie satysfakcji z wykonywanej pracy, zespołowość oraz podejmowanie współpracy, motywowanie pracowników czy panująca dobra atmosfera w miejscu pracy. Jak się zatem okazuje, znaczące są czynniki oddziałujące na tak pojmowaną kulturę, które w szczególności budują, rozwijają oraz wzmacniają doświadczenia wszystkich zatrudnionych w organizacji. Warto podkreślić, że bardziej korzystna dla współczesnych organizacji jest kultura proefektywnościowa aniżeli kultura antyefektywnościowa. Ten rodzaj kultury powinien być ukierunkowany zwłaszcza na podnoszenie efektywności oraz jakości powierzanych podwładnym zadań w organizacji. Te działania powinny także wspomagać zasoby organizacji. Ponadto istotne jest również wdrażanie zmian z uwzględnieniem innowacyjnych rozwiązań i technologii.

W procesie kierowania każdy menedżer pełni swoją funkcję w sposób niepowtarzalny. W literaturze przedmiotu wykazano niejednokrotnie, że efektywni menedżerowie, chcący osiągnąć konkretny rezultat, przy zachowaniu korelacji z zadowoleniem oraz motywacją podwładnych będą przyjmować style zawierające się w kulturze proefektywnościowej. Natomiast zachowania oparte jedynie na wydawaniu poleceń, wywieraniu przymusu, delegowaniu zadań będą charakterystyczne dla kultury antyefektywnościowej[273].

Warto również zaznaczyć, że trudno określić, jaki typ kultury będzie najskuteczniejszy, w oderwaniu od konkretnej organizacji. Niemniej jednak można

[272] W. Czakon, *Przedsiębiorstwo…*, s. 286; G. Hamel, *Competition for Competence And Interpartner Learning Within International Strategic Alliances*, „Strategic Management Journal" 1991, vol. 12, s. 83–103.
[273] M. Kraczla, *Stres w pracy menadżera*…, s. 33.

domniemywać, że w otoczeniu wojskowym kultura organizacyjna oparta jest na stylu autokratycznym. Podobnie w przypadku służb mundurowych i sztabów kryzysowych. W tychże organizacjach istnieje znikome prawdopodobieństwo tego, że osoba zarządzająca oddziałem będzie konsultowała swoje decyzje z podwładnymi. Zazwyczaj zarządzający podejmują konkretne decyzje i wydają rozkazy, w jaki sposób, kto, gdzie powinien je wykonać[274]. Zostało już podkreślone, że style autokratyczne należy stosować jedynie w wybranych sytuacjach. Jako że styl autokratyczny charakterystyczny jest dla organizacji, w których należy podejmować przede wszystkim szybkie i trafne decyzje, to warto mieć na uwadze, że długotrwałe lub – co gorsza – stałe stosowanie tego stylu owocuje przede wszystkim zaniknięciem motywacji do wykonywania określonych zadań, proponowania innowacyjnych rozwiązań, aktywności podwładnych, zaangażowania w podejmowane działania oraz podnoszenia efektywności.

3.3. Zmiana kultury organizacyjnej

Od panującej kultury w organizacji zależne są wszelkie sukcesy i porażki. Każdy z elementów kultury organizacyjnej wpływa w znacznym stopniu na kształtowanie pozytywnych relacji ze wszystkimi interesariuszami funkcjonującego przedsiębiorstwa, na zachowanie porządku w organizacji, na proces produkcji czy też proces sprzedaży. W niniejszej dysertacji wskazano już, że kulturę organizacyjną bardzo trudno jest w jakikolwiek sposób zmierzyć, jednak jest możliwe zaobserwowanie jej. Z całą pewnością jest ona złożonym oraz wieloznacznym zjawiskiem. Na podstawie przeglądu kwerendy piśmiennictwa można wnioskować, że istnieją trzy główne opinie, które dotyczą omawianego zagadnienia. Pierwsza z tych opinii głosi, że kultury organizacyjnej nie można w żaden sposób zmienić, ponieważ znajduje się ona poza kontrolą konkretnej jednostki gospodarczej. Według drugiej z opinii kultura organizacyjna jest bardzo trudna do zmiany, co wynika między innymi z tego, że istnieje wiele wpływowych grup, wartości i norm, które w głównej mierze utrudniają wprowadzenie głębokich strukturalnych zmian. Z kolei według trzeciej perspektywy możliwa jest zmiana kultury organizacyjnej, pod warunkiem że do tego celu zostaną wykorzystane odpowiednie umiejętności oraz narzędzia[275]. Natomiast zmiana bywa rozumiana w szczególności jako

[274] *Projekt przywództwo. Transformacja lidera to rozwój organizacji*, https://www.projektprzywodztwo.com/przywodztwo-autokratyczne, [dostęp: 19.10.2022].
[275] D. Teneta-Skwiercz, *Zmiana kultury organizacyjnej – możliwości i ograniczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2017, nr 463, s. 346–347.

przechodzenie ze stanu rzeczywistego do stanu pożądanego w celu pozbycia się wszelkich dysfunkcji na rzecz ogólnej poprawy funkcjonowania organizacji, osiągania skuteczności i szeroko pojmowanej efektywności[276].

W dalszej części zostaną przybliżone argumenty zwolenników zmiany kultury, do których zalicza się także autor niniejszej dysertacji. Zdaniem Ł. Sułkowskiego w organizacji bez względu na przyjęte kryterium można wyróżnić trzy zasadnicze typy zmian, do których należą:

- zmiany ewolucyjne versus zmiany rewolucyjne;
- zmiany płytkie versus zmiany głębokie;
- zmiany strategiczne versus zmiany spontaniczne[277].

Zmiana kultury w organizacji niewątpliwie jest bardzo długim procesem, który należy przeprowadzić w sposób świadomy, celowy oraz planowy. Owa zmiana nie może być jedynie przypadkiem, ponieważ nie przyniesie to żadnych wymiernych korzyści, z czym zgadza się miedzy innymi M. Czerska. Według autorki zmiana kultury może odbywać się w krótszym bądź też dłuższym czasie. W pierwszym przypadku kulturę powinno się postrzegać jako zmienną niezależną. Taka perspektywa wyklucza skuteczne ukierunkowanie kształtowania kultury. Natomiast w drugim przypadku dzieje się odwrotnie, kultura postrzegana jako zmienna zależna jest ukierunkowana i co więcej, celowo kształtowana w procesie zarządzania wewnętrznymi elementami kulturotwórczymi[278]. Owa refleksja jest zgodna z K.S. Cameronem i R.E. Quinnem, których zdaniem zmiany w każdej organizacji są konieczne. Wynika to między innymi z zakresu oraz dynamiki przeobrażeń, jakie dokonują się we współczesnym świecie. Przedsiębiorstwa wręcz powinny dostosować się do wszelkich zmian i reagować na nie. W przeciwnym razie brak jakichkolwiek reakcji może doprowadzić do nieodwracalnych zmian, a w konsekwencji do upadku organizacji. Autorzy podkreślają, że nieudane próby związane ze zmianą kultury w przedsiębiorstwie przyczyniają się u wielu członków organizacji do przyjmowania cynicznej postawy, utraty zaufania, pojawienia się poczucia zniechęcenia – dostrzegalny jest nawet dość istotny spadek poziomu morale. Według

[276] G. Osbert-Pociecha, *Zmiana jako metaproces w organizacji procesowej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2009, nr 52, s. 413; A. Pachura, *Architektura zmian w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2017, z. 114, s. 383.
[277] Ł. Sułkowski, *Zmiana kultury organizacyjnej z perspektywy funkcjonalizmu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2012, T. 13, z. 12, s. 136.
[278] M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Warszawa 2003, s. 35–37.

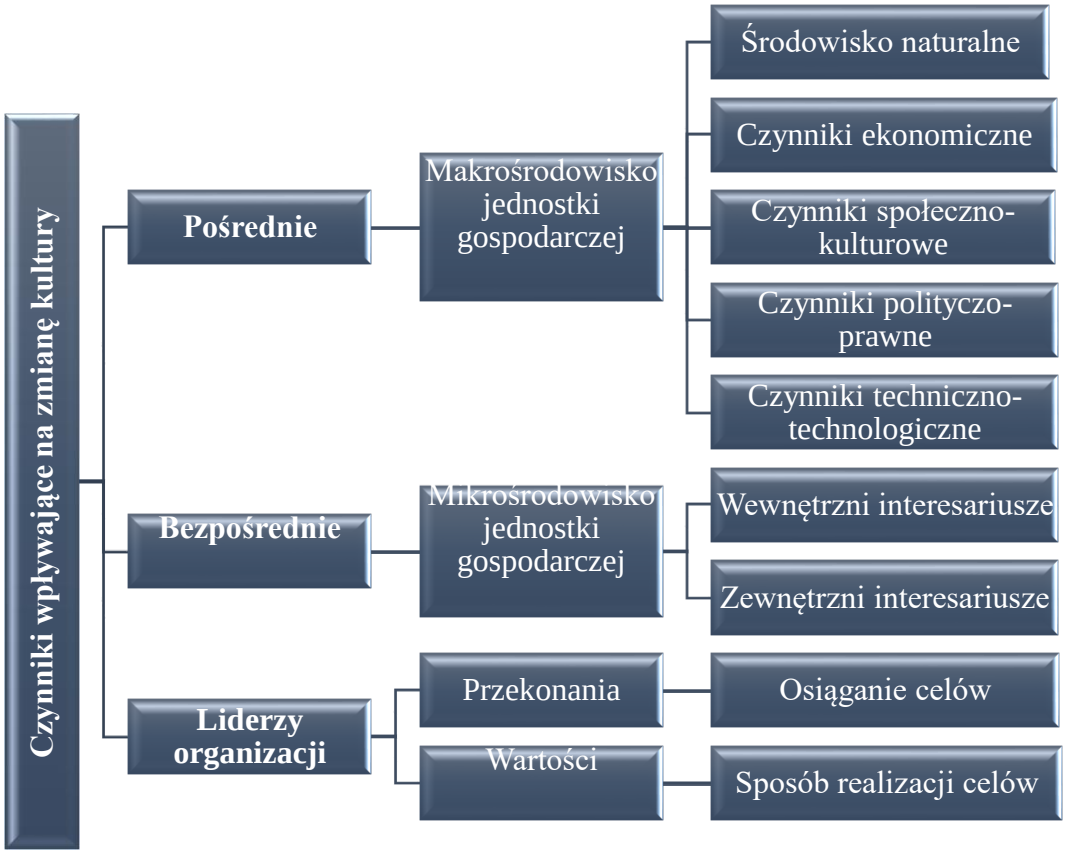
autorów na zmianę kultury w organizacji wpływa bardzo wiele różnorodnych czynników[279]. Do wprowadzenia zmian potrzebne są zdolności przywódcze, a także umiejętności związane ze znajomością oraz możliwością wykorzystania różnych technik, które będą pomocne w tym procesie. Pośród najistotniejszych umiejętności autorzy wskazali przede wszystkim:

- dostrzeganie zaistniałych w organizacji problemów oraz konieczność wprowadzenae zmian w celu poprawy sytuacji organizacji;
- oddziaływanie na członków organizacji w taki sposób, aby ci mogli przełamywać opór oraz bariery przed wdrożeniem zmian;
- wyzwalanie zaangażowania wśród wszystkich członków organizacji[280].

Zmiana kultury to nie tylko przeobrażenia dokonujące się wewnątrz przedsiębiorstwa, ale także zmiany pośród zatrudnionego personelu. Niewątpliwie cechą każdej jednostki gospodarczej jest inercja, której zadaniem jest inhibitowanie wszelkich radykalnych zmian. Dlatego też w organizacji powinno dążyć się do wdrożenia w sposób konsekwentny świadomych i celowych zmian kultury, co może przyczynić się do odnoszenia sukcesów w organizacji[281]. Zmiana kultury organizacyjnej jest niezwykle czasochłonna, dlatego każde przedsiębiorstwo powinno stosować takie bodźce (wśród, których można wyróżnić między innymi: organizowanie targów wiedzy czy wynagradzanie pracy zespołowej), aby współpracownicy mogli poznać siebie nawzajem[282].

Dokonując zmiany kultury w organizacji, powinno się najpierw wskazać, co w tym działaniu stanowi najistotniejszy aspekt. Otóż najważniejszą przesłankę powinien stanowić fakt, że kultura wpływa na wzrost efektywności, obranie zaś nowej ścieżki przyczyni się do wypracowania optymalnej strategii, sprostania oczekiwaniom klientów i realizacji celów strategicznych, które mogą być bardzo konkurencyjne na tak bardzo wymagającym rynku[283]. Na zmianę kultury wpływają trzy rodzaje czynników, które zaprezentowano na poniższym rysunku.

[279] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, tłum. B. Nawrot, Warszawa 2015, s. 24–27.
[280] D. Teneta-Skwiercz, *Zmiana kultury organizacyjnej…*, s. 347.
[281] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna…*, s. 27.
[282] J. Fazlagić, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2014, s. 138.
[283] D. Teneta-Skwiercz, *Zmiana kultury organizacyjnej…*, s. 348–349.



Rysunek 11. Czynniki wpływające na zmianę kultury

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Teneta-Skwiercz, *Zmiana kultury organizacyjnej – możliwości i ograniczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2017, nr 463; s. 348–349.

D. Teneta-Skwiercz wspomina, że proces zmiany kultury w organizacji powinien swym zasięgiem obejmować siedem głównych elementów, do których zalicza:

1. Określenie, jaka jest pożądana w organizacji kultura. W tym celu decydenci organizacji powinni potrafić odpowiedzieć na pytanie, jakie główne atrybuty będą w stanie zdominować pożądaną kulturę. Z jakich atrybutów należałoby zrezygnować, a które należałoby zachować?
2. Określenie nie więcej niż dwóch zdarzeń, które będą w stanie zilustrować najistotniejsze wartości dla pożądanej kultury.
3. Określenie takich inicjatyw o charakterze strategicznym, dzięki którym możliwe będzie wprowadzenie zmian.
4. Określenie małych zmian, które możliwe są do wprowadzenia. Następnie należy zrobić to samo z kolejnymi obszarami, w których wymagane jest wprowadzenie zmian. Małe sukcesy powodują, że ludzie otwierają się na to, co nowe,

i przełamują swoje bariery, ponadto chętniej uczestniczą w kolejnych transformacjach.

5. Wyznaczenie kamieni milowych w każdej wprowadzonej zmianie, ram czasowych oraz wskaźników oceny.
6. Zadbanie o prawidłową komunikację. W procesie wdrażania zmiany jest to kluczowe zagadnienie. Wyjaśnienie podwładnym, co, w jaki sposób, po co i jakie korzyści będą wynikać w toku wprowadzania zmian, pomaga przezwyciężać opór i dodatkowo angażuje pracowników.
7. Rozwój przywództwa, wprowadzane zmiany rzadziej są działaniem przypadkowym niż celowym i zaplanowanym. Dlatego też ten proces musi być koordynowany przez osobę która będzie przewodzić konsekwentnie i świadomie[284].

Niekwestionowaną korzyścią, jaka płynie z wymienionych wyżej elementów, jest to, że mogą one stanowić liczne wskazówki niezbędne do wprowadzenia zmiany kultury w organizacji. Niemniej jednak do wyżej wymienionych elementów powinno się jeszcze zakwalifikować podjęcie działań diagnostycznych obecnej kultury, które będą miały na celu podjęcie ewentualnych kroków naprawczych. W przypadku pozytywnej oceny związanej ze zmianą kultury powzięcie również takich działań, których zaletą będzie utrwalenie tychże zmian. Natomiast w przypadku negatywnej oceny wdrożenie działań modyfikacji kultury[285]. Najwięcej zmian dokonuje się podczas ostatniego, siódmego etapu wdrażanej transformacji. Im lepiej decydenci organizacji będą rozumieli kulturę, tym łatwiejsze będzie uzmysłowienie podwładnym, że zachodzi konieczność jej zmiany[286]. Zdaniem E. Sheina zmiana kultury w organizacji jest najtrudniejszym zadaniem, jakie stoi przed menedżerami, jednak jest to niezbędny proces w momencie dostrzeżenia takiej konieczności[287].

[284] Ibidem, s. 350.
[285] Ibidem.
[286] M. Machaczka, *Etapy kierowania procesem zmian kultury w organizacjach opartych na wiedzy*, „Ekonomiczne Problemy Usług" 2011, nr 68, s. 526.
[287] Cyt. za: M. Gorzelany-Dziadkowiec, *Zmiany kultury organizacyjnej na przykładzie małego przedsiębiorstwa*, [w:] *Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach*, (red.) K. Szymańska, Łódź 2014, s. 213.

4. PRZEDSTAWIENIE RYNKU ORAZ ORGANIZACJI UBEZPIECZENIOWYCH W POLSCE

4.1. Charakterystyka rynku ubezpieczeniowego w Polsce

Współczesne uwarunkowania, do których zaliczyć możemy między innymi: neoliberalizm polityczny, szeroko pojmowaną prywatyzację, a także przepływ kapitałowy, odgrywają istotną rolę w nowym otoczeniu, składającym się na funkcjonowanie przedsiębiorstw z branży usługowej. Oprócz tego, że proces globalizacji niewątpliwie przyniósł wiele korzyści dla polskiej gospodarki rynkowej, wzmaga także konkurencję. Z kolei przy tak dużej konkurencyjności sytuacja na rynku usługowym nie jest pewna i stabilna. Można zatem mówić, że globalna konkurencyjność jest zjawiskiem bardzo skomplikowanym i nieprzewidywalnym[288]. Ponadto każde przedsiębiorstwo narażone jest także na różnorodny rodzaj ryzyka, nad którym ciężko zapanować[289]. Sprostać temu zjawisku mogą przede wszystkim właściwa kultura organizacyjna przedsiębiorstw, wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań oraz dbanie o wysoki poziom związany z zaawansowaniem technologicznym[290]. Ubezpieczenia stanowią ochronę przed różnymi zdarzeniami, sytuacjami nadzwyczajnymi, które mogą mieć negatywny wpływ na osobę lub grupę osób, które się z nimi zetknęły. Absolutnie nikt, nawet podczas zachowania szczególnej ostrożności, nie jest w stanie przewidzieć wypadków losowych. W praktyce okazuje się, że ubezpieczenie jest jednym z produktów, jaki w stronę klienta kierują branże ubezpieczeniowe. Rynek ubezpieczeniowy buduje i kształtuje wzajemne relacje z potencjalnymi klientami w określonym miejscu i czasie. Coraz więcej przedsiębiorstw ubezpieczeniowych korzysta z nowych technologii, które umożliwiają zakup ochrony ubezpieczeniowej za pośrednictwem specjalnych narzędzi – poprzez domeny internetowe. Do zawarcia umowy na tego typu ochronę dochodzi w momencie akceptacji przez dwie strony określonych warunków, na które składają się między innymi cena, termin oraz zakres ochrony. Warto również podkreślić, że rozwój technologiczny oraz informacyjny przyczyniły się do przyspieszenia cyklu życia oferowanych przez

[288] E. Ratowska-Dziobiak, *Struktura popytu na usługi ubezpieczeniowe w Polsce (w oparciu o badania własne)*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii" 2014, nr 2(35), s. 73.
[289] R. Walczak, M. Chyba, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w organizacji*, [w:] *Młodzi dla techniki. Wybrane problemy naukowo-badawcze mechaniki i inżynierii materiałowej*, (red.) J. Wernik, Płock 2013, s. 81.
[290] E. Skrzypek, *Rola wiedzy we współczesnym zarządzaniu*, [w:] *Polskie firmy wobec globalizacji – luka kompetencyjna*, (red.) A. Sitko-Lutek, Warszawa 2007, s. 92–95.

przedsiębiorstwo różnorodnych towarów oraz usług. Dzięki temu zjawisku organizacje mogą zdecydowanie szybciej zaspokajać potrzeby klientów i docierać do nich z przygotowaną ofertą. W segmencie ubezpieczeń istotne zmiany zachodzą także przez proces związany z globalizacją. Tenże proces przyczynia się do poszukiwania nowych sposobów i metod, dzięki którym możliwe stanie się efektywne konkurowanie. Wśród najpopularniejszych metod, które stosowane są na polskim rynku ubezpieczeniowym, wyróżnić można międzysektorowe porozumienia. Prowadzą one w głównej mierze do tworzenia się i kształtowania relacji partnerskich wszystkich podmiotów gospodarczych na całym rynku finansowym. Wszystkie te przedsięwzięcia mają ogromny wpływ szczególnie na strukturę polskiego rynku ubezpieczeń w zakresie oferty związanej z dostępnością usług[291].

Każdy rynek oraz jego mechanizm można rozpatrywać w kontekście makroekonomicznym i mikroekonomicznym. Kontekst makroekonomiczny odnosi się do ogółu stosunków pomiędzy sprzedającym, który oferuje swoje usługi oraz towary, a kupującym, który wyraża chęć ich zakupu. Popyt oraz podaż na konkretne usługi i towary – w powiązaniu z ich wartością, czyli ceną – tworzą mechanizm rynkowy. Na kontekst mikroekonomiczny natomiast składa się zbiór wszystkich klientów (aktualnych oraz potencjalnych) potrzebujących dokonać wymiany, w wyniku której otrzymują wybrany towar lub usługę. W tym miejscu zasadne jest przedstawienie analizy struktury rynku, która uwzględnia cztery strony, co zostało zaprezentowane w poniższej tabeli[292].

Tabela 11. Strony wchodzące w skład struktury rynku

Rynek		**Strony**	
Strona		**Podażowa**	**Popytowa**
	Podmiotowa	Ubezpieczyciel	Ubezpieczający
	Przedmiotowa	Ubezpieczenie	Potrzeba zabezpieczenia i ochrony

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Płonka, *Rynek ubezpieczeń i otoczenie instytucjonalne*, [w:] *Ubezpieczenia*, (red.) W. Ronka-Chmielowiec, Warszawa 2016, s. 76.

Jak się zatem okazuje, w strukturze rynku można wskazać cztery główne strony: podmiotową, przedmiotową, podażową oraz popytową. Na rynku podmiotowym po stronie popytu znajdują się wszystkie osoby, które reprezentują interes osób

[291] E. Ratowska-Dziobiak, *Struktura popytu na usługi…*, s. 70, 79.
[292] M. Płonka, *Rynek ubezpieczeń i otoczenie instytucjonalne*, [w:] *Ubezpieczenia*, (red.) W. Ronka-Chmielowiec, Warszawa 2016, s. 75–76.

przejawiających chęć nabycia ubezpieczenia. Mogą to być na przykład brokerzy lub niezależni doradcy finansowi. Z kolei po stronie podażowej znajdują się wszyscy ubezpieczyciele, wśród których można wskazać między innymi agentów, pośredników ubezpieczeniowych, a także inne podmioty, które sprzedają ubezpieczenia. W dalszej kolejności na rynku przedmiotowym po stronie popytowej znajdują się potrzeby osób chcących dokonać ochrony i zabezpieczenia przed konkretnym ryzykiem oraz gotowość strony do opłacenia ustalonej składki. Po stronie podażowej zaś wskazać należy konkretną ofertę dostosowaną do potrzeb ubezpieczającego – polisę ubezpieczeniową[293]. W związku z powyższym należy zaznaczyć, że głównymi nabywcami ubezpieczeń mogą zostać osoby prywatne oraz przedsiębiorstwa biznesowe. W tym miejscu zasadne jest zaprezentowanie podziału ubezpieczeń na polskim rynku ze względu na przyjęte kryterium.

Tabela 12. Podział ubezpieczeń na polskim rynku

Kryterium	**Rodzaj ubezpieczenia**	
	Społeczne	**Gospodarcze**
Przedmiot ochrony	Ubezpieczenia majątkowe (rzeczowe), które dzieli się na wartości majątkowe (środki transportu, mienie ruchome i nieruchome) oraz sytuację finansową ubezpieczającego (tj. ubezpieczenie utraty zysków, odpowiedzialności cywilnej itp.).	Ubezpieczenia osobowe, w ramach których zawierane jest ubezpieczenie NNW, na życie, chorobowe, zdrowotne
Miejsce zawarcia	Ubezpieczenia krajowe	Ubezpieczenia zagraniczne
Czas	Ubezpieczenia krótkoterminowe	Ubezpieczenia długoterminowe
Zakres ilościowy przedmiotu ubezpieczenia	Ubezpieczenia jednostkowe odnoszące się do jednej osoby lub jednego przedmiotu, który ma zostać objęty ubezpieczeniem	Ubezpieczenia zbiorowe. Pierwsze to ubezpieczenie grupowe dla wszystkich ubezpieczeń osobowych. Drugie to ubezpieczenie generalne, przeznaczone dla wszystkich ubezpieczeń majątkowych
Charakter prawny ubezpieczyciela	Ubezpieczenia publiczne, w ramach których następuje ochrona lub pełna gwarancja świadczenia ubezpieczenia przez państwo. Do tej grupy można zakwalifikować publiczny zakład ubezpieczeń	Ubezpieczenia prywatne, na które składają się towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, a także spółki akcyjne
Charakter ubezpieczenia	Ubezpieczenia dobrowolne, np. ubezpieczenie od ognia i innych zdarzeń losowych i nadzwyczajnych, od kradzieży, rabunku i włamania, transportowe, AC pojazdów samochodowych	Ubezpieczenia obowiązkowe, np. ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej OC, budynków, które wchodzą w skład gospodarstwa rolnego, od ognia i innych zdarzeń nadzwyczajnych i losowych, OC rolników

Źródło: opracowanie na podstawie E. Ratowska-Dziobiak, *Struktura popytu na usługi ubezpieczeniowe w Polsce (w oparciu o badania własne),* „Gospodarka w Praktyce i Teorii" 2014, nr 2(35), s. 74–76.

[293] Ibidem.

Z powyższego zestawienia wynika, że zawieranie ubezpieczeń na polskim rynku musi spełnić kilka istotnych kryteriów. Innymi słowy: polski rynek ubezpieczeniowy to grupa wzajemnych relacji, ale także zawieranych transakcji pomiędzy klientami a wszelkimi podmiotami, które świadczą usługi ubezpieczeniowe w danym miejscu oraz w określonym czasie[294]. W dalszej kolejności autor niniejszej dysertacji zwrócił także uwagę na najważniejsze atrybuty polskiego rynku ubezpieczeniowego.

Tabela 13. Atrybuty polskiego rynku ubezpieczeniowego

Aspekt	Atrybut	Charakterystyka
Finansowy	Kontrola i nadzór	Prawidłowo prowadzony nadzór i kontrola pomagają uniknąć sytuacji związanej z bankructwem. Takie wydarzenie niewątpliwie mogłoby wpłynąć na cały polski rynek ubezpieczeń
	Koncentracja	Powinna dotyczyć w szczególności środków finansowych. Zapewnia to przede wszystkim skuteczną ochronę w ramach ubezpieczenia, a ponadto przyczyni się też do rozszerzenia działalności
	Płynność finansowa	Wypłacalność rynku ubezpieczeniowego powinna być absolutnym priorytetem. Trzeba mieć świadomość tego, że bankructwo jednej organizacji ubezpieczeniowej będzie miało dalsze konsekwencje i będzie wywierało ogromny wpływ na funkcjonowanie pozostałych organizacji z branży ubezpieczeniowej. W takim przypadku zaufanie i wiarygodność w oczach klientów zostaną poważnie naruszone
Marketingowy	Cena usług	Dostosowanie ceny jest bardzo istotnym zagadnieniem. Na zakup ubezpieczenia powinno być stać nawet niezamożnego klienta. Jednak ustalając konkretną sumę, należy mieć na względzie zapewnienie organizacji wypłacalności oraz środków na prowadzenie bieżącej działalności
	Konkurencja	Konkurencję należy postrzegać w dwóch niezwykle istotnych aspektach: ciągłego rozwijania się oraz dostarczenia zróżnicowanych ofert
	Oferta	Istotne jest, by była ona zróżnicowana, dostosowana do potrzeb indywidualnych klientów, a więc jej głównym atrybutem powinna być elastyczność
Ekonomiczny	Ubezpieczenie i rozwój gospodarczy w Polsce	To korelacja polegająca na sprzężeniu zwrotnym. Pojawienie się nowego zagrożenia na rynku stawia przed branżami ubezpieczeniowymi nowe wyzwania, którym powinni sprostać. Rozwój rynku może prowadzić też do postrzegania ryzyka w sposób bardziej świadomy. Ostatnim takim zagrożeniem była pandemia związana z zakażeniem wirusem SARS-CoV-2

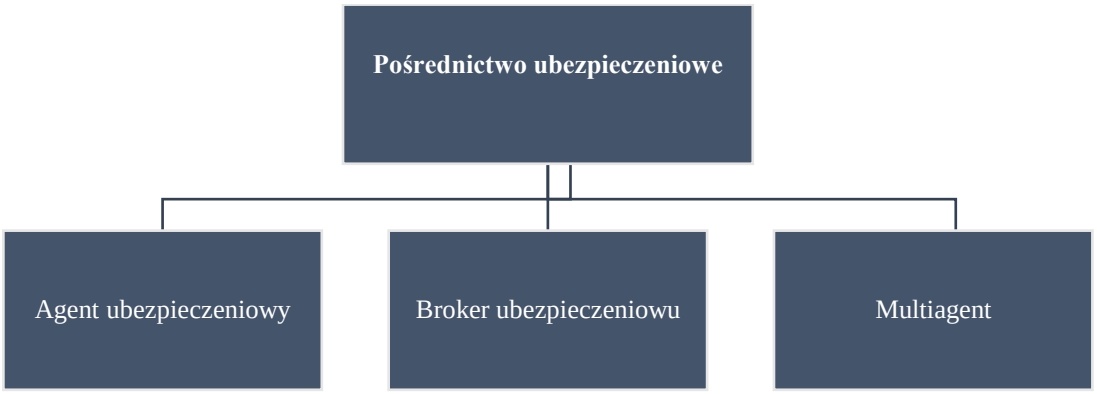
Źródło: opracowanie na podstawie E. Ratowska-Dziobiak, *Struktura popytu na usługi ubezpieczeniowe w Polsce (w oparciu o badania własne),* „Gospodarka w Praktyce i Teorii" 2014, nr 2(35), s. 77–78.

[294] E. Ratowska-Dziobiak, *Struktura popytu na usługi…*, s. 76–77.

Wśród głównych atrybutów polskiego rynku ubezpieczeniowego można wymienić także ramy czasowe. Niewątpliwie rynki z branży ubezpieczeniowej posiadają długoletnią historię. Charakter ubezpieczenia oraz stworzonej umowy w postaci polisy ubezpieczeniowej zakłada w szczególności to, że ubezpieczyciel będzie wypłacalny nie tylko w bliższej, ale także i w dalszej przyszłości. Jest to szczególnie istotna kwestia w przypadku, kiedy ubezpieczający dokona zakupu ubezpieczenia na życie. Kolejnym dość ważnym atrybutem jest hierarchiczny charakter. Oznacza to, że na innym poziomie znajdują się oferowane ubezpieczenia, a także szeroko pojmowane pośrednictwo oraz reasekuracja. Omawiając zagadnienie związane z atrybutami polskiego rynku ubezpieczeniowego, warto jeszcze wspomnieć o zasadach jego funkcjonowania. Pośród najważniejszych można wymienić między innymi:

- ochronę interesów osób ubezpieczających się;
- zlikwidowanie monopolu państwowego;
- koncesjonowanie związane z prowadzeniem działalności ubezpieczeniowej;
- ograniczenie formy prawnej w przypadku spółek akcyjnych oraz wzajemnych towarzystw ubezpieczeniowych;
- przestrzeganie zasady związanej z ukierunkowaniem prowadzenia działalności (jeśli organizacja prowadzi działalność w zakresie ubezpieczeń na życie, nie może równocześnie prowadzić działalności w zakresie pozostałych ubezpieczeń)[295].

Na polskim rynku ubezpieczeniowym bardzo dużą rolę odgrywają pośrednicy ubezpieczeniowi. Ochrona ubezpieczeniowa może być świadczona przez bezpośrednich ubezpieczycieli, ale równocześnie także przez pośredników ubezpieczeniowych.



Rysunek 12. Pośrednictwo ubezpieczeniowe na polskim rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Maśniak, *Prawo ubezpieczeniowe*, Gdańsk 2020, s. 85–92.

[295] Ibidem, s. 77.

Pośrednictwo ubezpieczeniowe stwarza przedsiębiorcy możliwość prowadzenia dystrybucji swoich usług w bardzo szerokim zakresie, przy niskich nakładach pracy. Agent ubezpieczeniowy może wykonywać własną działalność agencyjną jedynie na podstawie konkretnej umowy, tj. umowy agencyjnej. Ta z kolei może zostać zawarta z konkretnym zakładem ubezpieczeniowym poprzez wpis do rejestru agentów ubezpieczeniowych. Wówczas agent uzyskuje tytuł przedsiębiorcy i na mocy przepisów (Dz. U. z 2017 r., poz. 2168 z późn. zm.) staje się osobą (fizyczną, prawną, jednostką organizacyjną, która nie jest osobą prawną) wykonującą działalność gospodarczą we własnym imieniu. Trzeba zaznaczyć, że odpowiedzialność ubezpieczyciela w związku z wykonywaniem określonych czynności wchodzących w skład obowiązków agenta ubezpieczeniowego ponosi zakład ubezpieczeń. Mówiąc o czynnościach agenta ubezpieczeniowego, warto zwrócić uwagę, że nie jest to pojęcie tożsame z działalnością agencyjną. Działalność agencyjna jest o wiele szerszym pojęciem, na które składają się nie tylko czynności agencyjne, lecz także organizowanie oraz nadzorowanie czynności podejmowanych przez agent. Innymi słowy działalność agencyjna skupia się na podejmowanych przez agenta czynnościach i sposobie prowadzenia przez niego działalności gospodarczej.

Kolejnym pośrednikiem ubezpieczeniowym może być broker ubezpieczeniowy. Liczba brokerów z każdym rokiem jest coraz większa. Na podstawie prowadzonej działalności gospodarczej broker wykonuje określony zespół czynności – w imieniu lub na rzecz klienta. Takie czynności mogą mieć miejsce na podstawie specjalnego zezwolenia, które jest wydawane przez organ nadzoru, a także na podstawie wpisu do rejestru brokerów. Na mocy umowy brokerskiej, która zazwyczaj przyjmuje charakter umowy zlecenia, regulowany jest zakres świadczonych przez brokera usług. Podobnie jak czynności agencyjne, czynności brokerskie mogą być podejmowane wyłącznie przez osoby fizyczne, które będą spełniały określone warunki.

Z danych opublikowanych w raporcie KNF wynika, że działalność maklerską na terenie Polski pod koniec 2021 roku prowadziło 36 domów maklerskich, z czego jeden dom maklerski rozpoczął swoją działalność w 2021 roku. Oprócz tego na wniosek złożony przez jeden dom maklerski uchylono zezwolenie. Głównym powodem była wciąż narastająca strata netto podmiotu gospodarczego. Warto także nadmienić, że 11

domów maklerskich swoją działalność gospodarczą prowadzi także poza granicami kraju bez formy oddziału, a trzy z nich posiadają zagraniczne oddziały[296].

Pośrednikiem ubezpieczeniowym może zostać również multiagent ubezpieczeniowy, ponieważ prawo nie zabrania prowadzenia działalności gospodarczej na rzecz więcej niż jednej organizacji ubezpieczeniowej. Należy jednak zaznaczyć, że ubezpieczyciel w przypadku popełnienia błędów przez multiagenta nie bierze odpowiedzialności za powstałe szkody[297]. Z rejestru pośredników ubezpieczeniowych w Polsce wynika, że w grudniu 2020 roku było zarejestrowanych 30975 agentów ubezpieczeniowych[298].

Na krajowym rynku funkcjonuje sporo organizacji z branży ubezpieczeniowej. Oprócz takich towarzystw ubezpieczeniowych, które są pionierami na polskim rynku, jak: PZU, TUiR Warta S.A. oraz Grupa Ergo Hestia, można również wskazać inne, takie jak: Alianz, Aviva, AXA Assistance, Benefia, Generali, Generali ARGO, Generali Życie, HDI, MTU, Link4, Pocztowe TUW oraz Uniqa[299].

4.2. Charakterystyka organizacji ubezpieczeniowych w Polsce

Rynek to przede wszystkim ogół wszystkich zachodzących pomiędzy podmiotami związków i stosunków polegających na procesie wymiany (nabywania i sprzedawania). Każdy z tych podmiotów kształtuje oraz reprezentuje popyt i podaż. Należy zwrócić także uwagę na to, że w momencie zachodzących związków budowane są również wzajemne relacje. Podstawowymi podmiotami na polskim rynku są:

- gospodarstwa domowe konsumentów;
- przedsiębiorstwa produkcyjne, wśród których można wymienić przedsiębiorstwa rolne i przemysłowe;
- banki;
- przedsiębiorstwa usługowe, do których zaliczają się przedsiębiorstwa handlowe, transportowe oraz usługowe[300].

---

[296] https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_o_sytuacji_finansowej_domow_maklerskich_2021_77961.pdf, [dostęp: 16.05.2022].
[297] D. Maśniak, *Prawo ubezpieczeniowe*, Gdańsk 2020, s. 88–89.
[298] https://www.knf.gov.pl/?articleId=74968&p_id=18, [dostęp: 16.05.2022].
[299] https://azpolisa.pl/Ubezpieczenia/10-najbardziej-popularnych-towarzystw-ubezpieczeniowych.html, [dostęp: 20.10.2021];
Towarzystwa ubezpieczeniowe, https://ub.comperia.pl/towarzystwa-ubezpieczeniowe/, [dostęp: 20.10.2021].
[300] M. Hamulczuka (red.), *Struktury rynku i kierunki ich zmian w łańcuchu marketingowym żywności w Polsce i na świecie*, Warszawa 2015, s. 9.

Problematyka związana z formowaniem się rynku ubezpieczeniowego w Polsce jest niezwykle szerokim zagadnieniem. Niewątpliwie polski rynek ubezpieczeniowy na przestrzeni ostatnich dwóch dekad bardzo mocno się zmienił. Pierwsze próby jego tworzenia, które były regulowane przez ustawę o ubezpieczeniach majątkowych oraz osobowych, zostały podjęte w 1984 roku. Proces kształtowania się rynku ubezpieczeniowego trwał do 1990 roku[301]. Obecnie branża ubezpieczeniowa odgrywa istotną rolę w gospodarce rynkowej, w której pełni następujące funkcje[302]:

- funkcję zabezpieczającą przed wszelkiego rodzaju ryzykiem;
- funkcję akumulacji oraz alokacji kapitału;
- funkcję związaną z gromadzeniem oraz przetwarzaniem informacji.

Niektórzy badacze wspominają także o tym, że branża ubezpieczeniowe może pełnić funkcję prewencyjną[303].

Pierwotnie w Polsce obowiązywał duopol, gdyż swoje usługi świadczyły jedynie dwa zakłady ubezpieczeń. Pierwszym z nich był Państwowy Zakład Ubezpieczeń (PZU), drugim – Towarzystwo Ubezpieczeń i Reasekuracji Warta SA. W związku z takim stanem rzeczy nie można było mówić o rzeczywistym, a już tym bardziej autentycznym rynku ubezpieczeniowym[304]. Rynek ubezpieczeniowy w Polsce uwzględnia także pośrednictwo ubezpieczeniowe, które bardzo prężnie się rozwija. Zawód pośrednika (brokera czy agenta ubezpieczeniowego) był znany już w XVI wieku. Poprzez swoją ewaluację współcześnie tenże zawód odnosi się do osób trzecich, które występują w roli łącznika. Ich głównym zadaniem jest pomyślne zawarcie transakcji handlowych pomiędzy zainteresowanymi stronami[305]. W tym miejscu zasadne jest zatem doprecyzowanie, kim jest broker ubezpieczeniowy. Na wstępie trzeba zaznaczyć, że zawód brokera ubezpieczeniowego opiera się na ciągłym oraz intensywnym kontakcie z ludźmi. Oprócz pracy w biurze broker ubezpieczeniowy umawia się na liczne spotkania, w związku z czym musi się przemieszczać w różne umówione wcześniej

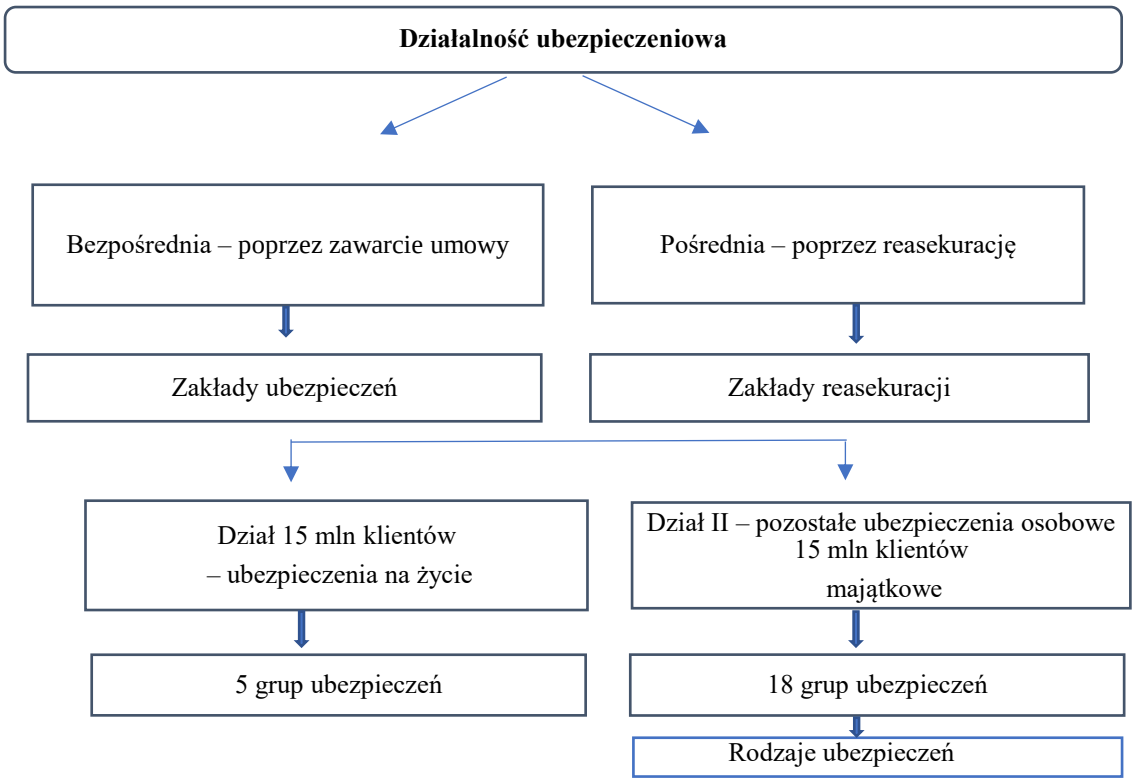
[301] M. Janowicz-Lamott, *Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych – stan obecny i perspektywy rozwoju w Polsce*, [w:] *Polski rynek ubezpieczeń na tle kryzysów społeczno- gospodarczych*, (red.) S. Nowak, A.Z. Nowak, A. Sopoćko, Warszawa 2016, s. 167.
[302] A. Wieczorkiewicz, K. Dąbrowska, *Poziom rozwoju sektora ubezpieczeniowego w Polsce na tle instytucji ubezpieczeniowych z obszaru UE oraz Czech i Węgier*, „Studia Europejskie" 2002, nr 3, s. 103.
[303] S. Nowak, J. Jagodziński, M. Łazęcki, *Polski model ubezpieczeń – pora na moderację i modernizację (problemy spełniania funkcji ubezpieczeniowych)*, [w:] *Polski rynek ubezpieczeń…*, s. 212.
[304] J. Handschke, *Polskie doświadczenie w formowaniu i rozwoju rynku ubezpieczeń – wybrane aspekty*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe" 2009, nr 3, s. 57.
[305] J.W. Przybytnikowski, *Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, Warszawa 2013, s. 120–121.

miejsca. Najczęściej ustalone spotkania odbywają się w domu klientów po godzinach ich pracy lub – w przypadku podmiotów gospodarczych – w biurowcach. Dlatego też broker ubezpieczeniowy musi dopasować swój grafik do godzin, które będą odpowiednie dla klienta. Do głównych zadań brokera ubezpieczeniowego należy sporządzanie, a następnie podpisywanie umów ubezpieczeniowych czy rozliczanie się ze zgromadzonej dokumentacji, która dotyczy współpracy z klientami. Zazwyczaj sprzedawane usługi dotyczą między innymi indywidualnego bądź też grupowego ubezpieczenia na życie, ubezpieczenia komunikacyjnego, turystycznego, rolniczego, emerytalnego, mienia, ubezpieczenia majątkowego itp. Przed podpisaniem umowy broker ubezpieczeniowy musi najpierw dotrzeć z przygotowaną umową do klienta, zaprezentować ją, a w dalszej kolejności również przekonać do tego, że konkretna oferta jest dla niego odpowiednia, korzystna, a nawet niezbędna. Broker ubezpieczeniowy, mając na uwadze długotrwałą współpracę z klientem, na podstawie odnawiania umowy, po czasie kiedy ona wygaśnie lub w przypadku renegocjacji, powinien wzbudzać zaufanie i być powiernikiem dla swoich klientów. Takie działania przekładają się na długotrwałą współpracę, dobre relacje, pozyskiwanie nowych klientów oraz kreowanie pozytywnego wizerunku własnej osoby i reprezentowanej organizacji. Nie ma lepszej reklamy niż polecenie od osób, które wcześniej korzystały z usług lub dokonały już zakupu określonych dóbr. Dlatego broker ubezpieczeniowy powinien dbać o to, aby nie zawieść zaufania, którym darzy go klient. Trzeba jeszcze wspomnieć o tym, że broker ubezpieczeniowy pełni funkcję reprezentacyjną jednostki gospodarczej, w której jest zatrudniony. W związku z powyższym powinien znać podstawowe przepisy oraz potrafić odszukać w razie konieczności te regulacje, które będą potrzebne w określonym momencie. Obowiązkiem brokera jest również poinformowanie klienta o zasadach współpracy, najważniejszych terminach, kwotach i zasadach, na podstawie których zostaną wypłacone ewentualne odszkodowania[306].

Ubezpieczenie stanowi ochronę przed wszelkiego typu zagrożeniami i skutkami różnorodnych zdarzeń losowych oraz rekompensatę dotyczącą ich wpływu. Każdy, kto chociaż raz przeżył sytuację, w której był poszkodowanym w nieszczęśliwym wypadku lub zdarzeniu losowym, a nie posiadał ubezpieczenia, bez wątpienia poniósł z tego tytułu dotkliwe konsekwencje. Należy także zaznaczyć, że ubezpieczenia stanowią znaczący składnik szeroko rozumianego bezpieczeństwa oraz dobrobytu wielu narodów. Ten

[306] https://www.pfron.org.pl/fileadmin/files/a/3951_Agent_ubezpieczeniowy.pdf, [dostęp: 20.10.2021].

sektor jako pierwszy odczuwa wszelkie zachodzące w gospodarce zmiany oraz wahania. Negatywny wpływ na rynek ubezpieczeniowy mają w głównej mierze pierwsze oznaki recesji, jej rozwój oraz obniżenie tempa wzrostu gospodarczego. Natomiast korzystnym zjawiskiem dla tej branży jest ożywienie gospodarcze, wahania koniunktury, pojawianie się nowych zagrożeń oraz zapisanie się w świadomości ludzi skutków, jakie mogą nastąpić, gdy się ich doświadczy. Takie sytuacje prowadzą przede wszystkim do większego zapotrzebowania na usługi związane z nabywaniem ubezpieczeń. Ogromną rolę w kształtowaniu się postaw konsumentów, którzy przejawiali wzmożoną chęć nabywania usług ubezpieczeniowych, był proces serwicyzacji. Tenże proces można postrzegać w szczególności jako pewnego rodzaju funkcję, którą można odnieść do światowych trendów oraz transformacji systemowej[307]. Klasyfikacja działalności ubezpieczeniowej jest dość zawiła, ponieważ składa się na nią wiele organizacji, co w sposób transparentny zostało zaprezentowane na poniższym rysunku.



Rysunek 13. Klasyfikacja działalności ubezpieczeniowej

Źródło: opracowanie na podstawie J. W. Przybytnikowski, *Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, Warszawa 2013, s. 22.

[307] E. Ratowska-Dziobiak, *Świadomość ubezpieczeniowa konsumentów w Polsce*, „Finanse i Prawo Finansowe" 2016, T. 3, nr 2, s. 54–57.

Zakłady ubezpieczeniowe charakteryzowane są jako organizacje, które posiadają zdolność do dostarczenia usługi ubezpieczeniowej dostosowanej do potrzeb klienta, ci zaś mogą nabyć konkretne ubezpieczenie w sposób bezpośredni lub pośredni. Usługi nabywane w sposób pośredni świadczone są przez brokerów lub agentów ubezpieczeniowych[308]. Wszystkie zakłady ubezpieczeń mogą przyjmować w ramach swojej działalności formę publiczną oraz prywatną. W branży ubezpieczeniowej można spotkać jeszcze inne formy działalności, między innymi[309]:

- *Captive* – który jest dość specyficzną formą organizacji ubezpieczeniowej. Jej specyfika polega na tym, że ubezpieczający założyciele kontrolują przedsiębiorstwo pod względem kapitałowym. Jak więc można domniemać, są to Zależne Towarzystwa Ubezpieczeniowe.
- *Lloyds* – jest organizacją, w której to członkowie jako osoby prywatne prowadzą działalność ubezpieczeniową.
- *Pool* – jest organizacją zrzeszającą co najmniej kilka towarzystw ubezpieczeniowych, które w żaden sposób nie są ze sobą powiązane, chociażby ze względu na bezpieczeństwo czy ponoszenie ewentualnego ryzyka.
- Ubezpieczeniowe organizacje państwowe, a także ubezpieczeniowe organizacje państwowo-prywatne, jak na przykład Zakład Ubezpieczeń Społecznych czy Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego.
- Tontyny – które na rynku europejskim występują jedynie we Francji i polegają na budowaniu stowarzyszeń subskrybentów, których głównym celem jest dokonywanie wspólnej kapitalizacji zgromadzonych udziałów. W dalszej kolejności następuje ich podział pomiędzy żyjących lub osoby uprawnione.

Należy zaznaczyć, że sektor ubezpieczeń w bardzo dużym stopniu ewoluował, jednakże na krajowym rynku działa już od najdawniejszych lat. Obecnie w większości krajów rozwiniętych wszystkie instytucje ubezpieczeniowe, zaraz po bankach, zajmują drugie miejsce, jeśli chodzi o wielkość posiadanych aktywów. Rozwój konsolidacji, który nasilił się szczególnie w latach 90., stworzył bardzo duże możliwości dla towarzystw ubezpieczeniowych. Stały się one przede wszystkim jednym z fundamentalnych ogniw, które tworzą się z konglomeratów finansowych. Jak się zatem

[308] J.W. Przybytnikowski, *Konkurencyjność rynku…*, s. 22.
[309] Ibidem, s. 24–30.

okazuje, problem związany z rozwojem ubezpieczeń jest bardzo istotnym i aktualnym zagadnieniem. Powinno się więc zwracać uwagę na ten problem, szczególnie w gospodarce, która przechodzi transformację, a sektory ubezpieczeniowe z różnych przyczyn nie zostały jeszcze ukształtowane[310].

System finansowy sektora ubezpieczeniowego pełni przede wszystkim dwie istotne funkcje: funkcję społeczną oraz funkcję ekonomiczną. Głównym celem pierwszej z nich jest przede wszystkim zapewnianie szeroko rozumianego bezpieczeństwa i stabilizacji. Z kolei druga funkcja odnosi się do niwelowania wszelkich konsekwencji finansowych, które zazwyczaj powstają w wyniku szkód losowych[311]. Rynek finansowy dzieli się na dwie grupy. Pierwsza z nich to na rynek pieniężny, natomiast druga grupa obejmuje rynek kapitałowy. W związku z tym również zakłady ubezpieczeniowe, chociażby ze względu na swoją specyfikę, są bardzo mocno skorelowane z tymi rynkami. Można także mówić o dwustronnej interakcji pomiędzy jednym i drugim rodzajem rynku. Niewątpliwie głównym zadaniem rynku ubezpieczeniowego jest orientacja na sprzedaż polis ubezpieczeniowych dostosowanych do potrzeb klienta. Jednakże wolne środki finansowe większość ubezpieczycieli lokuje w różnorodne akcje oraz obligacje[312]. Wielu ubezpieczycieli poszukuje także środków finansowych, które chce przeznaczyć na prowadzenie swojej działalności poprzez wkroczenie na giełdę oraz emisję papierów wartościowych[313].

Dla rozwoju systemu finansowego w Polsce bardzo duże znaczenie mają różnorodne instytucje finansowe, które posiadają dość zróżnicowany charakter. Wśród tychże instytucji można wskazać między innymi[314]:

- banki;
- towarzystwa ubezpieczeniowe, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, towarzystwa emerytalne;
- fundusze inwestycyjne;
- domy maklerskie;

[310] Ibidem.
[311] A. Parlińska, *Zakłady ubezpieczeń na polskim rynku kapitałowym w latach 2005–2013,* „Wiadomości Ubezpieczeniowe" 2014, nr 3, s. 98.
[312] T. Bernat, *Rynek ubezpieczeń a lokaty na rynku kapitałowym – sprzężenie zwrotne*, [w:] *Rynek kapitałowy w przededniu integracji Polski z Unią Europejską*, (red.) W. Tarczyński, Szczecin 2004, s.19–28.
[313] A. Sopoćko, *Wpływ firm ubezpieczeniowych na rynek kapitałowy*, „Studia Ekonomiczne" 2010, nr 3(66), s. 287–288.
[314] Z. Dobosiewicz, *Bankowość*, Warszawa 2011, s. 19.

- giełdy papierów wartościowych.

Jednym z głównych podmiotów gospodarczych, które wchodzą w skład systemu finansowego, są banki, które przede wszystkim pośredniczą w transferze oszczędności, jak również różnego typu inwestycji. Ich funkcjonowanie na rynku gospodarczym powoduje to, że są tak samo narażone na ponoszenie ryzyka, jak inne jednostki gospodarcze. Można nawet stwierdzić, że ryzyko jest immanentnym atrybutem bankowości[315]. Banki są przede wszystkim instytucjami publicznymi, które powinny zabezpieczać powierzone przez klientów pieniądze. Narażone są one w szczególności na działania konkurencyjne ze strony wielu towarzystw ubezpieczeniowych czy towarzystw inwestycyjnych. W związku z tak silną konkurencją oraz coraz większą świadomością klientów rosną także ich wymagania oraz potrzeby. Wszystkie te działania zaburzają stabilność dopływu pieniędzy do banku, przez co następuje spadek rentowności i płynności finansowej, przez które wzrasta ryzyko bankowe. Stąd w ostatnim czasie nastąpiło tak duże zainteresowanie banków kompleksową obsługą klientów. Należy zaznaczyć, że ryzyko bankowe nieustająco rośnie. Ma to ogromny związek nie tylko z rosnącą konkurencją, ale również z tym, że podejmowanie różnorodnych decyzji nigdy nie jest w pełni poparte rzetelną informacją[316]. O ile możliwe jest monitorowanie sytuacji rynkowej, wyniku finansowego przedsiębiorstwa i jego płynności finansowej, to niestety nie można przewidzieć sytuacji nadzwyczajnych i kryzysowych (pandemia, wybuch wojny, skażenie, klęski żywiołowe itp.).

Towarzystwo ubezpieczeniowe jest przedsiębiorstwem, które świadczy usługi ubezpieczeniowe. Funkcjonuje ono zazwyczaj w formie spółki (akcyjnej, jawnej, cywilnej lub komandytowej). Może także działać na zasadzie wzajemności. Takie towarzystwa mogą zakładać albo osoby prawne, albo osoby fizyczne. Z kolei prowadzona działalność polega przede wszystkim na wzajemnym ubezpieczeniu w zakresie świadczenia usług ubezpieczeniowych na życie lub też ubezpieczenia majątkowego. Celem funkcjonowania spółek jest orientacja na osiąganie zysków z prowadzonej działalności. Natomiast w przypadku ubezpieczeń wzajemnych celem w towarzystwie jest oferowanie usług w taki sposób, aby były jak najlepiej dopasowane do potrzeb

[315] B. Domańska-Szaruga, *Ryzyko kredytowe w świetle nowej umowy kapitałowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie" 2010, T. 14, nr 87, s. 143.
[316] M. Iwanicz-Drozdowska, A. Nowak, *Ryzyko bankowe*, Warszawa 2002, s. 9.

każdego z członków towarzystwa.[317]. Jak można zatem dostrzec, różnica w funkcjonowaniu obu rodzajów towarzystw ubezpieczeniowych jest dość znacząca. Z kolei towarzystwa emerytalne oraz otwarte fundusze emerytalne są podmiotami, które poprzez regulacje prawne znacząco różnią się od innych rynków mających charakter finansowy[318]. Polski system emerytalny wiąże umowa międzypokoleniowa zwana zasadą repartycyjną, która polega na tym, że źródłem wszelkich świadczeń emerytalnych są wpływy ze składek, opłacanych przez osoby aktywne i wydolne zawodowo. Jednakże w głównej mierze ze względu na zmianę w strukturze demograficznej oraz zmiany mające charakter makroekonomiczny powodują, że taki system jest niestety niewystarczający. W związku z zaistniałą sytuacja władze kraju w 1998 roku zadecydowały o przeprowadzeniu reformy dotychczasowego systemu emerytalnego. Dzięki niej wprowadzono trzy profile emerytalne, w ramach których gromadzono elementy kapitałowe (I i II filar emerytalny jako element obowiązkowy oraz III filar emerytalny jako dobrowolny element, zwykle przeznaczany na wszelakie inwestycje na rynku kapitałowym)[319].

Fundusze inwestycyjne natomiast są takim rodzajem instytucji, która dąży nade wszystko do wspólnego inwestowania. Wszelkiego typu fundusze inwestycyjne powstają w wyniku odrębnego oraz rozproszonego nagromadzenia środków pieniężnych, które są własnością wielu inwestorów. W ten sposób powstaje tak zwany portfel inwestycyjny, który w dalszej kolejności jest inwestowany w różne narzędzia występujące na rynku kapitałowym. Należy zaznaczyć, że główną regułą podczas tworzenia funduszów inwestycyjnych jest zasada rozproszenia ewentualnego ryzyka finansowego. Polega ona w szczególności na tym, że środki pieniężne inwestorów lokowane są w takie przedsięwzięcia i takie przedsiębiorstwa, w których to ryzyko jest bardzo małe lub nawet minimalne[320].

---

[317] O. Kotowska, S. Nałęcz, P. Załęski, *Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych w Polsce*, https://www.researchgate.net/publication/310509969_Towarzystwa_Ubezpieczen_Wzajemnych_w_Polsce, [dostęp: 20.10.2021].

[318] M. Pawlak, *Powszechne towarzystwa emerytalne: od narodzin do schyłku organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie" 2017, nr 1214, z. 67, s. 138.

[319] Ibidem.

[320] K. Gabryelczyk, *Rola specjalistycznych funduszy inwestycyjnych otwartych na rynku funduszy inwestycyjnych w Polsce*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 2003, –z. 2, s. 179.

Według danych statystycznych w Polsce funkcjonuje 36 domów maklerskich, które prowadzą także działalność poza granicami kraju[321]. Mogą one działać na podstawie pozwolenia wydanego przez Komisję Nadzoru Finansowego[322]. Działalność maklerska związana jest z czynnościami związanymi głównie z obrotem papierami wartościowymi. Sama działalność poddawana jest ścisłej reglamentacji, w szczególności w zakresie uzyskania pozwolenia od odpowiedniego organu. Trzeba przyznać, że jest to bardzo zawiły proces, w którym muszą być spełnione konieczne warunki akcesyjne względem Unii Europejskiej. Wszystkie procedury i wymagania mają nade wszystko przyczyniać się do bezpieczeństwa obrotu papierami wartościowymi inwestorów, ale także chronić przed poniesieniem ewentualnego ryzyka przez cały rynek kapitałowy[323].

Z kolei giełdy papierów wartościowych należą do rynku kapitałowego, dlatego też rozpatrując przede wszystkim aktywność wszelkich instytucji ubezpieczeniowych na tego rodzaju rynku, należy zaznaczać, że występują one w roli inwestora oraz w roli kapitałobiorców[324]. Dokonywanie transakcji na takich giełdach jest również obarczone pewnego rodzaju ryzykiem, które oczywiście jest minimalizowane. Największą w Polce działalność tego typu prowadzi Warszawska Giełda Papierów Wartościowych. Inwestor zamierzający dokonać transakcji musi spełnić warunek konieczny, jakim jest posiadanie konta inwestycyjnego w jednym z domów maklerskich. W momencie założenia takiego konta cała odpowiedzialność związana z prawidłowością transakcji spoczywa już wtedy na domach maklerskich[325].

Wiadomo, że w procesie podejmowania jakichkolwiek decyzji menedżerowie oprócz wiedzy, jaką dysponują w określonym momencie, wykorzystują również własne doświadczenie oraz intuicję. Jednak bywają takie sytuacje, w których pomimo skrupulatnego planowania finansowego mają miejsce wszelkiego typu zdarzenia, które w sposób szczególny obarczone są różnego typu ryzykiem. Dokonując krótkiej charakterystyki organizacji, które mają związek z rynkiem finansowym, można dostrzec

---

[321] Sytuacja finansowa domów maklerskich wg stanu na 31.12.2020 r., https://intranet.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_dot_domow_maklerskich_2020_73747.pdf, [dostęp: 20.10.2021].

[322] Dz.U. 2020 poz. 89, http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200000089/U/D20200089Lj.pdf, [dostęp: 20.10.2021].

[323] M. Kłoda, *Reglamentacja działalności maklerskiej*, [w:] *Państwo a gospodarka*, (red.) A. Brzezińska-Rawa, H. Nowicki, Toruń 2012, s. 34–41.

[324] A. Parlińska, *Zakłady ubezpieczeń na polskim rynku…,* dz., cyt., s. 109.

[325] Funkcjonowanie Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, https://img.oferia.pl/ecad5f4c5ac565e38769c23e58f76efc.pdf, [dostęp: 20.10.2021].

łączący ich przymiot, jakim jest właśnie ponoszenie ryzyka. Oczywiste jest to, że każda z działalności oparta jest na takich zasadach, które starają się owo ryzyko eliminować. Jednakże należy mieć świadomość tego, że bez względu na przestrzeganie procedur czy przyjęte zasady każda działalność na rynku finansowym jest obarczona występowaniem ryzyka w większym lub mniejszym stopniu.

O zadowoleniu klientów oraz ich lojalności decyduje przede wszystkim profesjonalizm oraz jakość świadczonych usług. To z kolei ma ogromny wpływ w budowanie przewagi konkurencyjnej, a tym samym utrzymanie swojej pozycji na podium. Studiując kwerendę piśmiennictwa, można napotkać wysoko oceniane atrybuty działalności zakładów ubezpieczeniowych, a należą do nich między innymi[326]:

- fachowość personelu;
- wiarygodność;
- życzliwość i uprzejmość;
- obsługa informacyjna;
- bezpieczeństwo usługi;
- lokalizacja.

Z analizy polskiego rynku ubezpieczeniowego wynika, że łączna wartość aktywów zakładów ubezpieczeniowych wraz z końcem 2020 roku kształtowała się na poziomie 204,7 mld zł. Z kolei łączna wartość wszystkich zebranych składek ubezpieczeniowych za rok 2020 opiewała na kwotę 63,4 mld zł, z czego 20,7 mld zł tejże kwoty przypadło na wartość składek stanowiących ubezpieczenie na życie, natomiast 42,7 mld zł to wartość, na którą przypadły składki z pozostałych ubezpieczeń osobowych, a także składki z ubezpieczeń majątkowych[327]. W dalszej kolejności składka przypisana brutto dla ubezpieczeń komunikacyjnych w 2020 roku wynosiła 47,7 mld zł. Z kolei łączna kwota składająca się na wypłacenie przez ubezpieczycieli odszkodowań kształtowała się na poziomie 39,6 mld zł. Według danych Polskiej Izby Ubezpieczeń w 2020 roku zawarto 26 192 562 umów w ramach OC PPM. Dokonano także 1 078 343 likwidacji powstałej szkody, a 4 samochody na 100 doznały szkody, której średni koszt naprawy opiewał na kwotę 8178 zł. W przypadku ubezpieczenia autocasco w 2020 roku zawarto 7 458 006 umów, z czego w 804 006 przypadków zlikwidowano szkody. Tu

[326] B. Jackowska, T. Jurkiewicz, E. Wycinka, *Satysfakcja przedsiębiorstw sektora MŚP z likwidacji szkód ubezpieczeniowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2014, nr 342, s. 88.
[327] Polska Izba Ubezpieczeń, *Ubezpieczenia w liczbach 2020 Rynek ubezpieczeń w Polsce*, https://piu.org.pl/wp-content/uploads/2021/06/Ubezpieczenia-w-liczbach-2020.pdf, [dostęp: 20.10.2021].

z kolei 11 pojazdów na 100 doznało szkody, której średni koszt naprawy wynosił 6803 zł. Polski rynek ubezpieczeniowy oferuje także polisy majątkowe, których w 2020 roku zostało sporządzonych 55 729 660. Natomiast w ramach obowiązkowego ubezpieczenia budynków w gospodarstwach rolnych zostało sporządzonych 1 715 315 polis, a w ramach obowiązkowego OC rolników stworzono 1 520 529 polis. 3272,7 tysiąca Polaków w 2020 roku zdecydowało się także na zakup prywatnego ubezpieczenia zdrowotnego, ich łączna wartość przypisana brutto wynosiła 940,7 mln zł[328].

Dążąc do meritum: rola polskiego sektora ubezpieczeniowego jest tym większa, im większe jest PKB. Należy także zaznaczyć, że poprzez rozwój owego sektora różnorodne zakłady ubezpieczeniowe stają się bardzo istotnymi podmiotami na rynku gospodarczym. Rynek finansowy oraz rynek kapitałowy działają obok siebie, a jednak coraz bardziej się przenikają. To sprzężenie wynika z tego, że ubezpieczyciele poszukują coraz to nowszych i przede wszystkim bezpieczniejszych możliwości oraz form inwestowania swoich środków finansowych. Zakłady ubezpieczeniowe dążą nade wszystko do maksymalizacji zainwestowanych środków oraz dywersyfikacji związanej z ponoszeniem ryzyka. Inwestowanie swoich środków finansowych najczęściej odbywa się na podstawie odpowiedniego poziomu wskaźników, które informują o aktualnym stanie funkcjonującej jednostki gospodarczej oraz jednocześnie o źródłach jej finansowania i ogólnej kondycji organizacji. Znacząca pozycja wszystkich funkcjonujących na rynku ubezpieczycieli współcześnie dotyczy rynku akcji. Warto jeszcze nadmienić, że organem nadzorczym rynku ubezpieczeniowego jest Komisja Nadzoru Finansowego (KNF)[329].

4.3. Charakterystyka badanych organizacji

Na potrzeby niniejszej dysertacji autor dokona szczegółowej charakterystyki organizacji, w których zostały przeprowadzone badania. W ramach charakterystyki zostanie zaprezentowany krótki rys historyczny każdej z wymienionych organizacji z branży ubezpieczeniowej. Ponadto autor przedstawi także zakres świadczonych usług, osiągnięć oraz prowadzonej działalności tych organizacji.

Pierwszą z badanych organizacji jest najbardziej rozpoznawalna zarówno w Polsce, jak i w Europie Środkowo-Wschodniej Grupa Kapitałowa Powszechnego Zakładu Ubezpieczeń SA (Grupa PZU), której korzenie sięgają już 1803 roku. Spółka

[328] Ibidem.
[329] Dz.U. z 2022 r. poz. 660.

powstała w 1991 roku w wyniku restrukturyzacji z Państwowego Zakładu Ubezpieczeń[330]. Notowana jest od 2010 roku na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych i w zasadzie od tego momentu uznaje się ją za jedną z najbardziej płynnych i najwyżej wycenianych na rynku spółek. Grupa PZU świadczy usługi dla 22 milionów klientów na terenie pięciu krajów oraz zarządza aktywami wartymi około 300 mliardów zł. Z uzyskanych informacji wynika, że badane przedsiębiorstwo podejmuje aktywną działalność nie tylko z zakresu ubezpieczeń na życie i ubezpieczeń majątkowych. Coraz bardziej popularna jest także działalność badanej spółki w obszarze produktów emerytalnych, bankowych, ochrony zdrowia oraz inwestycji. Grupa PZU otwarta jest także na partnerstwo strategiczne, w związku z czym podejmuje współpracę między innymi z takimi firmami jak Allegro czy LOT. W ramach tejże współpracy świadczy ona usługi Assistance w zakresie indywidualnym, a także dla podmiotów gospodarczych[331].

Grupa PZU, oprócz realizowanych już strategii, dąży także do nowego podejścia, którego głównym celem jest budowanie relacji z klientem, zorientowane w szczególności na zintegrowanie wszelkich obszarów działalności wokół klienta. Dzięki takiej strategii Grupa PZU chciałaby dotrzeć do klientów i dostarczyć im takie produkty, które będą dostosowane do ich potrzeb w odpowiednim miejscu i czasie. Dodatkowo spółka chciałaby zapewnić świadczenie kompleksowych usług znajdujących się w kręgu zainteresowań klientów. Wsparcie w tym przedsięwzięciu zapewniają nowoczesne technologie, takie jak na przykład: sztuczna inteligencja, big data oraz wszelkie dostępne urządzenia mobilne[332].

Grupa Kapitałowa Powszechnego Zakładu Ubezpieczeń SA szczególną uwagę przywiązuje jednocześnie do relacji z pozostałymi interesariuszami, wśród których znajdują się między innymi: inwestorzy, pracownicy, klienci, partnerzy, eksperci branżowi czy otoczenie społeczne. W związku z tym zarządzanie relacjami odbywa się w sposób nade wszystko świadomy i zrównoważony, co w efekcie prowadzi do budowania długoterminowej wartości. Grupa PZU otwarta jest na wszelkie oczekiwania społeczne, a w ramach swojej działalności dąży przede wszystkim do kreowania trendów oraz tworzenia w sposób odpowiedzialny różnorodnych rozwiązań biznesowych[333].

---

[330] *Powszechny Zakład Ubezpieczeń Spółka Akcyjna (PZU SA, PZU)*, https://www.pzu.pl/grupa-pzu/spolki/pzu-sa, [dostęp: 20.10.2021].
[331] *Grupa PZU*, https://www.pzu.pl/grupa-pzu/o-nas, [dostęp: 20.10.2021].
[332] Ibidem.
[333] Ibidem.

Warto zaakcentować, że Grupa PZU zapewnia także kompleksową edukację dzieci oraz młodzieży w obszarze bezpieczeństwa. W ramach tejże działalności tworzy różnorodne przedstawienia, organizuje także wszelkiego typu zabawy oraz inne atrakcyjne formy przekazu skierowane do konkretnej grupy wiekowej w formie na przykład konkursów[334]. Fundacja PZU prowadzi też wolontariat pracowniczy[335].

Grupa PZU realizuje także różne projekty partnerskie, wśród których między innymi można wskazać: Krajowy Fundusz na rzecz Dzieci, BohaterON – włącz historię! czy Konkurs Literacki im. Astrid Lindgren[336]. W ramach Krajowego Funduszu na rzecz Dzieci Grupa PZU wspiera już od ponad 30 lat zdolną młodzież poprzez organizowanie bezpłatnych przedsięwzięć, które mają sprzyjać przede wszystkim rozwojowi. Ten obszar wspiera w szczególności wolontariat pracowniczy, przede wszystkim w sposób merytoryczny.

Z kolei projekt BohaterON – włącz historię! ma na celu upamiętnienie, ale także uhonorowanie Powstania Warszawskiego, realizowane poprzez nawiązywanie dialogu międzypokoleniowego. Projekt jest zbudowany z trzech etapów. Pierwszy z nich skupia się na rozsyłaniu kartek do żyjących powstańców w celu ich uhonorowania. Drugi z etapów dotyczy organizowania warsztatów edukacyjnych w szkołach ponadpodstawowych. Podczas tych warsztatów młodzież ma szanse na tworzenie innowacyjnych projektów. Trzeci etap zaś polega na stworzeniu portalu o powstańcach.

Naczelnym patronem Konkursu Literackiego im. Astrid Lindgren jest Fundacja „ABCXXI – Cała Polska czyta dzieciom". Najistotniejszy cel tego przedsięwzięcia dotyczy rozwijania inicjacji literackiej wśród najmłodszych. Głównym zadaniem Grupy PZU w tym projekcie jest wsparcie organizacyjne oraz rzeczowe, dzięki któremu możliwe jest ufundowanie nagród dla uczestników[337]. Grupa PZU proponuje zakup Auto AC, ubezpieczenie domu i mieszkania czy opiekę medyczną w przypadku choroby oraz na co dzień. Ponadto organizacja świadczy również usługi w zakresie inwestycji, ubezpieczeń turystycznych oraz ubezpieczeń emerytalnych[338].

---

[334] *Akademia Bezpieczeństwa Fundacji PZU*, https://fundacja.pzu.pl/akademia-bezpieczenstwa, [dostęp: 20.10.2021].
[335] *Wolontariat*, https://fundacja.pzu.pl/wolontariat, [dostęp: 20.10.2021].
[336] *Krajowy Fundusz na rzecz Dzieci*, https://fundacja.pzu.pl/projekty-partnerskie/krajowy-fundusz-na-rzecz-dzieci, [dostęp: 20.10.2021]; *BohaterON– włącz historię*!, https://fundacja.pzu.pl/projekty-partnerskie/bohateron, [dostęp: 20.10.2021]; *Konkurs Literacki im. Astrid Lindgren*, https://fundacja.pzu.pl/projekty-partnerskie/konkurs-literacki, [dostęp: 20.10.2021].
[337] Konkurs Literacki im. Astrid Lindgren, https://fundacja.pzu.pl/projekty-partnerskie/konkurs-literacki, [dostęp: 20.10.2021].
[338] https://www.pzu.pl/, [dostęp: 20.10.2021].

Kolejnym badanym podmiotem jest Towarzystwo Ubezpieczeń i Reasekuracji Warta SA (TUiR Warta SA), prosperujące na rynku od 1920 roku. Jest ono zaliczane do jednego z najstarszych i największych podmiotów ubezpieczeniowych w Polsce. Jednak należy wspomnieć o tym, że charakteryzowana spółka w swojej karierze miała bardzo dużo różnego rodzaju wzlotów oraz upadków. Towarzystwo Warta funkcjonuje na terenie Polski, a jego ubezpieczenia oferowane są poprzez sieci agencyjne oraz multiagencje przez ponad 50 tysięcy sprzedawców. Ponadto oferty TUiR Warta SA oferowane są także przez banki oraz pośredników finansowych. Towarzystwo kieruje swoje usługi w stronę klientów indywidualnych, zapewniając im ubezpieczenia osobowo-turystyczne, majątkowe, rolnicze, komunikacyjne oraz ubezpieczenia dotyczące odpowiedzialności cywilnej. Z kolei z obszaru ubezpieczeń korporacyjnych TUiR Warta SA przygotowuje specjalistyczną oraz kompleksową ofertę, która oparta jest na światowych standardach. Od 2012 roku spółka została połączona z HDI Asekuracja, co stworzyło jeszcze większe możliwości oraz zwiększyło ogólny zasięg. Wszelkie warunki przygotowywane i dostosowywane są indywidualnie do potrzeb klientów. Dzięki stworzeniu kompleksowej oferty możliwa jest ochrona mienia, działalności oraz finansów przedsiębiorstwa. Spółka jest także liderem w zakresie ubezpieczeń morskich oraz lotniczych[339]. Wszystkie zdobyte nagrody oraz wyróżnienia świadczą przede wszystkim o zaufaniu, pozytywnym wizerunku organizacji, prestiżu i uznaniu klientów oraz ekspertów[340].

Następnym wziętym pod uwagę podmiotem jest Ergo Hestia. Powstanie marki datuje się na 1991 rok. Obecnie należy do pionierów w kwestii najbardziej innowacyjnych rozwiązań w sektorze ubezpieczeń. Jej 30-letni staż daje wiarygodność. Ergo Hestia jako niezawodny partner zawiera w swojej ofercie produkty oraz usługi najwyższej jakości. W sakli roku obsługuje ponad 3 miliony klientów indywidualnych oraz kilkaset tysięcy różnorodnych firm i przedsiębiorstw. W wyniku połączenia spółek STU ERGO Hestia SA i STU na Życie ERGO Hestia SA proponuje ubezpieczenia dla klientów indywidualnych, dla przemysłu oraz małego, a także średniego biznesu[341].

Należy zaznaczyć, że Ergo Hestia zaangażowana jest w wiele inicjatyw na rynku krajowym, lokalnym oraz międzynarodowym. Wszystkie realizowane koncepcje, do

[339] *Towarzystwo Ubezpieczeń i Reasekuracji Warta S.A.*, https://www.warta.pl/spolka-tuir/, [dostęp: 20.10.2021].
[340] *Nagrody i wyróżnienia*, https://www.warta.pl/nagrody/#c-2021, [dostęp: 20.10.2021].
[341] *Ergo Hestia*, https://www.ergohestia.pl/o-ergo-hestia/, [dostęp: 20.10.2021].

których należą między innymi: Karta Różnorodności, ochrona klimatu i neutralność klimatyczna, Climate Leadership, stanowią integralną część w realizowanym podejściu dążącym do zrównoważonego rozwoju[342]. Ponadto Ergo Hestia jest członkiem wielu organizacji, jak na przykład: Polska Izba Ubezpieczeń, Gdański Klub Biznesu, Konfederacja Lewiatan, Sieć Pozarządowych Instytucji Rynku Pracy i wiele więcej[343]. Warto wskazać również na to, że wzięte pod uwagę przedsiębiorstwo dba o etykę w biznesie. Każde nowe przedsięwzięcie, którego podejmuje się Ergo Hestia, opatrzone jest w szczególności zasadą przezorności, której główny cel stanowi przewidywanie ewentualnych negatywnych skutków. Ergo Hestia dokłada wszelkich starań w kwestii relacji z pozostałymi interesariuszami. I tak na przykład w razie jakichkolwiek problemów Ergo Hestia stawia na prowadzenie dialogu, w związku z czym stwarza możliwość kontaktu za pośrednictwem dostępnych nowych technologii z Rzecznikiem Klienta. Spółka organizuje także indywidualne plany pomocy dla osób poszkodowanych. Z kolei dla pracowników stworzono autorski program szkoleniowy pod hasłem Hestyjna Akademia Rozwoju Talentów – HART. Jest on przeznaczony w szczególności najbardziej zaangażowanym i twórczym pracownikom w firmie[344]. W ramach rozwoju pracowników Ergo Hestia oferuje także płatne staże oraz praktyki. Ponadto organizacja wdrożyła także autorski program związany z profilaktyką zdrowia. Co ciekawe, Ergo Hestia jako pierwsza otworzyła przedszkole dla dzieci pracowników, a cyklicznie, raz w miesiącu, w siedzibie firmy odbywają się spotkania z osobami ze świata kultury sztuki, sportu czy polityki[345]. Oprócz tego stawia także na standardy obsługi oraz szeroko rozumiane partnerstwo[346]. Dla dostawców i wykonawców natomiast został opracowany kodeks zawierający bardzo ważne zasady oraz różnego typu deklaracje, które są stosowane bez wyjątku[347].

W dalszej kolejności badanie przeprowadzono w Benefia Ubezpieczenia sp. z o.o. – Vienna Insurance Group (Benefia), której działalność opiera się na 15-letniej

[342] *Ergo Hestia – Inicjatywy i zobowiązania*, https://www.ergohestia.pl/zrownowazony-rozwoj/inicjatywy-i-zobowizania/, [dostęp: 20.10.2021].
[343] *Członkostwo w organizacjach*, https://www.ergohestia.pl/zrownowazony-rozwoj/czlonkostwo-w-organizacjach/, [dostęp: 20.10.2021].
[344] *Zrównoważony rozwój*, https://www.ergohestia.pl/zrownowazony-rozwoj/dla-interesariuszy/dla-klientow/, [dostęp: 20.10.2021].
[345] *Rozwój*, https://www.ergohestia.pl/zrownowazony-rozwoj/dla-interesariuszy/dla-pracownikow/, [dostęp: 20.10.2021].
[346] https://www.ergohestia.pl/zrownowazony-rozwoj/dla-interesariuszy/dla-partnerow-ubezpieczeniowych/, [dostęp: 20.10.2021].
[347] https://www.ergohestia.pl/zrownowazony-rozwoj/dla-interesariuszy/dla-dostawcow-i-wykonawcow/, [dostęp: 20.10.2021].

tradycji. Spółka oferuje przede wszystkim sprzedaż polis ubezpieczeniowych dla sieci dealerów samochodowych. Obszarem sprzedaży zazwyczaj jest ubezpieczenie *direct*. Benefia Ubezpieczenia sp. z o. o. jako pierwsza do sprzedaży swoich polis ubezpieczeniowych wykorzystała alternatywne miejsca sprzedaży, jakimi są między innymi: Stacje Diagnostyczne/Kontrolne Pojazdów, różne serwisy oraz warsztaty samochodowe. Coraz częściej na ochronę ubezpieczeniową tejże organizacji decydują się także stacje benzynowe. Ponadto ubezpieczenia są oferowane również w placówkach bankowych, kioskach Ruchu oraz innych placówkach handlowych i usługowych.

Spółka do sprzedaży ubezpieczeń wykorzystuje nowe rozwiązania i technologie. Jako pierwsza na polskim rynku zaoferowała klientom także sprzedaż polis ubezpieczeniowych poprzez „polisomaty". Dzięki możliwości zeskanowania specjalnego kodu, który widnieje na każdym dowodzie rejestracyjnym pojazdu, możliwe jest otrzymanie oferty polisy, którą można od razu zakupić. Spóła ofertę kieruje do klienta indywidulnego, proponując zakup obowiązkowego ubezpieczenia OC, NNW, autocasco, asistance dla osób, które w trakcie podróżowania doznały awarii pojazdu lub wypadku komunikacyjnego[348]. Ponadto Grupa Benefia proponuje także ofertę Medical Assistance, która obowiązuje w przypadku jakiegokolwiek wypadku komunikacyjnego od momentu jego zajścia po okres rekonwalescencji[349]. Taka usługa zawiera wizytę lekarza lub pielęgniarki, transport medyczny, transport związany z dotarciem na komisję lekarską, dostarczenie leków, rehabilitację, a także pomoc innych specjalistów, jak na przykład psychologa, opiekę nad dziećmi lub osobami, które nie są samodzielne, a przebywają pod opieką osoby poszkodowanej[350]. Po przeanalizowaniu oferty spółki okazuje się, że świadczy ona również usługi z zakresu Assistance Prawnego. Dotyczy ona życia prawnego oraz zawodowego z obszaru ubezpieczeniowego, mieszkaniowego, spadkowego, podatkowego, konsumenckiego oraz pracy i ruchu drogowego[351]. Następna usługa dotyczy tak zwanej Zielonej Karty. Dzięki takiemu rozwiązaniu osoby przekraczające granice Polski nie muszą kupować kolejnego ubezpieczenia. Taka karta wydawana jest wyłącznie klientom, którzy dokonali ubezpieczenia (co najmniej obowiązkowego ubezpieczenia OC) w COMPENSA Towarzystwo Ubezpieczeń S.A.

[348] *Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej posiadacza pojazdu (OC)*, https://www.benefia.pl/index.php?id=17, [dostęp: 1.02.2022].
[349] *Ubezpieczenie pomocy osobom, które popadły w trudności w czasie podróży pojazdem – Assistance SOS*, https://www.benefia.pl/index.php?id=43, [dostęp: 1.02.2022].
[350] *Ubezpieczenie Medical Assistance*, https://www.benefia.pl/index.php?id=44, [dostęp: 1.02.2022].
[351] *Ubezpieczenie Assistance prawny*, https://www.benefia.pl/index.php?id=45, [dostęp: 1.02.2022].

Vienna Insurance Group[352]. Z usług spółki mogą skorzystać również klienci, którzy chcieliby się zabezpieczyć na wypadek kradzieży pojazdu oraz jego całkowitego uszkodzenia[353]. Do tego należy dodać, że Benefia Ubezpieczenia sp. z o. o. oferuje także ubezpieczenia turystyczne[354] oraz ubezpieczenia nieruchomości[355].

UNIQA Towarzystwo Ubezpieczeń SA była kolejną organizacją, która wzięła udział w badaniu. UNIQUA posiada niemal 200-letnią historię. Na współczesnym rynku jest to jedna z wiodących grup z branży ubezpieczeniowej w Europie Wschodniej oraz w Europie Środkowej. Towarzystwo wywodzi się z Austrii i w tym kraju UNIQA postrzegana jest jako jedna z najsilniejszych marek w sektorze ubezpieczeniowym. Warto jednocześnie wspomnieć o tym, że w październiku 2020 roku towarzystwo to stało się właścicielem takich spółek, jak między innymi AXA w Słowacji, Czechach i Polsce. W ten sposób organizacja niewątpliwie umocniła swoją pozycję na konkurencyjnym rynku[356]. Pośród najważniejszych dat w historii organizacji można wskazać rok 1990, w którym to powstało ZUiR Polonia. Natomiast w 1994 roku na polskim rynku zaczęło funkcjonować ZUiR Polonia życie. Dalej w 2000 roku na polski rynek wszedł strategiczny inwestor Towarzystwa UNIQA. Natomiast w 2003 roku zostały zmienione nazwy spółek na UNIQA. W 2004 roku zaś organizacja przejęła TU Filar. W 2020 roku organizacja obchodziła swoje 30-lecie istnienia na polskim rynku, po czym w tym samym roku zaczęła przejmować spółki AXA. Natomiast w 2021 roku połączone zostały obie spółki UNIQA oraz AXA[357]. UNIQA Towarzystwo Ubezpieczeń SA jest zdobywcą wielu prestiżowych nagród oraz wyróżnień. Obserwując działalność UNIQA Towarzystwo Ubezpieczeń SA, można stworzyć dość ciekawą mapę myśli, która została zilustrowana na poniższym rysunku.

---

[352] *Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej posiadacza pojazdu mechanicznego*, https://www.benefia.pl/index.php?id=47, [dostęp: 1.02.2022].
[353] *Ubezpieczenie od strat finansowych z powodu spadku wartości pojazdu*, https://www.benefia.pl/index.php?id=48, [dostęp: 1.02.2022].
[354] *Ubezpieczenie eVOYAGE*, https://www.benefia.pl/index.php?id=15, [dostęp: 1.02.2022].
[355] *Ubezpieczenie nieruchomości - BENEFIA RODZINA II*, https://www.benefia.pl/index.php?id=50, [dostęp: 1.02.2022].
[356] https://www.uniqa.pl/o-nas/, [dostęp: 29.04.2022].
[357] https://www.uniqa.pl/o-nas/#uniqawpolsce, [dostęp: 29.04.2022].

Rysunek 14. Mapa myśli UNIQUA Towarzystwo Ubezpieczeń SA

Źródło: opracowanie na podstawie https://www.uniqa.pl/o-nas/#ogrupieuniqa, [dostęp: 29.04.2022]

Wzięte pod uwagę UNIQA Towarzystwo Ubezpieczeń SA swoją działalność prowadzi w segmencie ubezpieczeń majątkowych. Ten rodzaj ubezpieczeń odnosi się do majątku osobistego, który może dotyczyć na przykład samochodu, mieszkania, domu, bagażu w podróży czy mienia firmy. Ponadto organizacja obejmuje także odpowiedzialność cywilną, osobistą albo zawodową. Równocześnie towarzystwo świadczy usługi z zakresu ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków, które mogą wydarzyć się w domu, miejscu pracy, szkole czy nawet na ulicy. Część oferowanych przez towarzystwo ubezpieczeń należy do usług z zakresu assistance. Te z kolei realizowane są dzięki współpracy z AXA Asisstance. Należy jeszcze dodać, że z ubezpieczeń o charakterze majątkowym mogą korzystać zarówno osoby indywidualne, jak i firmy prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski oraz międzynarodowe korporacje. Co więcej, oferta kierowana jest także do polskich firm, które prowadzą działalność poza polskim rynkiem[358].

Na podstawie dokonanej charakterystyki badanych organizacji z branży ubezpieczeniowej można dostrzec, że każda z nich ma bardzo długą historię. Ponadto wszystkie z zaprezentowanych organizacji ubezpieczeniowych prezentują bardzo szeroką gamę oferowanych usług. Oprócz wspólnych elementów opisane podmioty dbają także o to, by wyróżniać się na współczesnym bardzo konkurencyjnym rynku.

[358] https://www.uniqa.pl/o-nas/spolki-uniqa-w-polsce/uniqa-towarzystwo-ubezpieczen-sa/, [dostęp: 29.04.2022].

5. METODYKA BADAŃ

W niniejszej dysertacji zostanie przedstawiona analiza oraz interpretacja badań mających charakter triangulacyjny. Wybór problematyki pozostaje w korelacji ze stanem współczesnej wiedzy, która dotyczy zagadnienia związanego ze wskazaniem sposobu, w jaki styl kierowania wpływa na kształtowanie kultury organizacyjnej, w tym w szczególności w branży ubezpieczeniowej. Natomiast obranie konkretnego stylu kierowania przez menedżerów różnorodnych przedsiębiorstw stanowi jeden z fundamentalnych wymiarów, wobec którego należy podejmować szereg badań. Wprowadzenie do nauki terminu kultury organizacyjnej implikuje wymóg określenia stylów kierowania.

5.1. Cel badania empirycznego

Cel badawczy jest jednym z ważniejszych etapów w postępowaniu badawczym. Właściwie to od niego uzależnionych jest wiele czynników, takich jak na przykład: dobór grupy badawczej, obranie metody, techniki, narzędzia badawczego czy nawet sposób prowadzenia badań. Przez cel badawczy rozumie się efekt, jaki zamierza osiągnąć badacz w postępowaniu/procesie badawczym[359]. Z kolei J. Gnitecki cel badawczy rozumie jako osiągnięcie zakładanego przez badacza efektu[360]. Bez względu na dziedzinę naukową cel badawczy powinien być ukierunkowany w szczególności na wzbogacenie stanu wiedzy badacza w określonym zakresie[361]. Istotne jest zatem uzmysłowienie sobie, w jakim celu zostają podjęte badania, co badacz zamierza osiągnąć, jakich spodziewa się efektów, jakiej odpowiedzi mają dostarczyć owe badania oraz czy w ogóle wniosą coś nowego do nauki o podobnej tematyce[362]. Natomiast zdaniem A.W. Maszkego cel badawczy ponad wszelką wątpliwość powinien dostarczyć takiej wiedzy, którą badacz w toku prowadzenia badania będzie w stanie rozumieć, a następnie poddać ją także analizie oraz interpretacji[363]. W kwerendzie piśmiennictwa wyróżnia się trzy rodzaje celów:

- Cele poznawcze – w ramach, których badacz dokonuje opisu, a ponadto wyjaśnienia określonych zjawisk. Badacz równorzędnie z tymi działaniami

[359] K. Żegnałek, *Metody i techniki stosowane w badaniach pedagogicznych*, Warszawa 2008, s. 55.
[360] J. Gnitecki, *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*, Warszawa 1993, s. 127.
[361] W. Dutkiewicz, *Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki*, Kielce 2001, s. 31–32.
[362] L. Sołoma, *Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia*, Olsztyn 1999, s. 7; Z. Skorny, *Prace magisterskie z pedagogiki i psychologii*, Warszawa 1984, s. 53.
[363] Cyt. za: K. Rubacha, *Metodologia badań nad edukacją*, Warszawa 2008, s. 28–29.

prognozuje także wszystkie możliwe zmiany, jakie mogłyby dokonać się w obrębie zgłębianego problemu.

- Cele teoretyczne – w ramach, których dąży się w szczególności do formułowania ogólnych koncepcji oraz dyrektyw.
- Cele praktyczne – w ramach, których badacz wskazuje na praktyczne zastosowanie wielorakich metod czy też technik[364].

W niniejszej dysertacji celem głównym uczyniono: **Opisanie stylu kierowania jako determinanty kształtującej kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej, poprzez określenie zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur organizacyjnych w tych organizacjach.**

Niniejsza dysertacja ma przede wszystkim uzupełniać stan dotychczasowej wiedzy na temat stylów kierowania, które wpływają na kształtowanie kultury organizacyjnej, szczególnie w branży ubezpieczeniowej. Uznając, że to styl kierowania jest jednym z fundamentalnych czynników kształtujących kulturę organizacyjną, przyjęto, że obrany przez menedżera styl kierowania będzie miał odzwierciedlenie w aktywności kadry zarządzającej oraz podwładnych. W części teoretycznej wskazano już, że istnieje duża korelacja pomiędzy stylem kierowania a kształtowaniem się kultury organizacyjnej. Na tej podstawie zostały sformułowane następujące cele szczegółowe.

Cele teoretyczne:

C1: Przedstawienie składników, funkcji i czynników determinujących kulturę organizacyjną.

C2: Charakterystyka stylów kierowania w realizacji zadań pracy kierowniczej.

C3: Wyjaśnienie roli stylu kierowania w procesie kształtowania kultury organizacyjnej.

C4: Omówienie rynku oraz organizacji ubezpieczeniowych w Polsce w kontekście stylów kierowania.

Cel metodyczny:

C5: Określenie metodyki badań empirycznych.

Cel poznawczy:

C6: Uznanie stylu kierowania jako czynnika kształtującego kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

[364] J. Gnitecki, *Zarys metodologii badań…*, s. 74.

C7: Wskazanie uwarunkowań dla określenia zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur organizacyjnych w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

Cel utylitarny:

C8: Opracowanie wniosków i rekomendacji dla menedżerów i pozostałych pracowników kadry zarządzającej w zakresie wyboru stylu kierowania w kontekście kształtowania kultury organizacyjnej.

Cele empiryczne:

C9: Przedstawienie, czy i jak styl kierowania kształtuje kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

C10: Wskazanie zależności pomiędzy występowaniem określonych stylów kierowania nastawionych na ludzi a kształtowaniem się kultury organizacyjnej nastawionej na elastyczność i swobodę.

C11: Wskazanie zależności pomiędzy występowaniem określonych stylów kierowania nastawionych na cel a kształtowaniem się kultury organizacyjnej nastawionej na kontrolę i stabilność.

C12: Wskazanie dominującego stylu kierowania w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

C13: Wskazanie dominującej kultury organizacyjnej w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

W toku postępowania badawczego kolejną ważną czynnością jest określenie problemu badawczego, który w sposób bardzo klarowny powinien definiować postawiony cel[365]. Problemy badawcze powinny także występować w formie pytań, które są szczególnie cenne. Ponadto powinny być skonstruowane w ten sposób, aby to badacz w toku procesu naukowego mógł szukać na nie odpowiedzi. Budowanie problemów badawczych powinno być przede wszystkim jasne, proste, skorelowane z postawionymi celami, a także wyczerpujące. Nierzadko taka możliwość istnieje dopiero po przeprowadzeniu badań pilotażowych. W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące typy problemów[366]:

- problemy mające charakter naukowo-badawczy;
- problemy subiektywnie badawcze;

[365] M. Łobocki, *Metody i techniki badań pedagogicznych,* Kraków 2011, s. 23–24.
[366] Ibidem, s. 23.

- problemy, które dotyczą właściwości zmiennych;
- problemy dotyczące pewnych zależności pomiędzy zmiennymi.

Niektórzy autorzy wskazują również na to, że dylemat zawierający określoną liczbę wskazówek zaliczany jest zazwyczaj do problemów rozstrzygalnych. Należy także wziąć pod uwagę fakt, że nierozstrzygalność dylematu w jego początkowej fazie badań w toku postępowania badawczego może jednak doprowadzić do jego rozstrzygalności. Zazwyczaj taka sytuacja ma miejsce na wyższym etapie procesu badawczego. Pytania typu rozstrzygnięcia bardzo często są pytaniami alternatywnymi. Oprócz tego można jeszcze wyróżnić pytania o charakterze dopełnienia, które kreślą ogólny układ odpowiedzi. Konstruując pytania badawcze, powinno się pamiętać o tym, by nie były one zbyt rozbudowane. W innym wypadku ich wyjaśnienie może przysporzyć wielu trudności[367]. Głównym zamierzeniem problemów naukowo-badawczych jest przede wszystkim zmierzanie w kierunku nieodkrytych jeszcze dotąd zjawisk. Można je inaczej nazwać zjawiskami wymagającymi odkrycia, określanymi zwykle jako pewnego rodzaju *novum*[368]. Z kolei problemy subiektywnie badawcze są nowe wyłącznie dla osób, które o nie pytają. Problemy, które dotyczą właściwości zmiennych, charakteryzują się zmienną wartością zjawisk oraz różnego typu przedmiotów, które znajdują się w kręgu zainteresowania badacza. Natomiast problemy dotyczące pewnych zależności pomiędzy zmiennymi polegają na postawieniu takiego pytania, które uwzględniałoby zachodzące relacje pomiędzy badanymi zjawiskami lub przedmiotami[369]. Należy mieć świadomość tego, że wyróżnia się dużo więcej kryteriów dotyczących problemów badawczych i jest to uzależnione między innymi od zgłębianej dyscypliny naukowej.

Główny problem badawczy zbudowano w formie następującego pytania: **W jaki sposób styl kierowania wpływa na kształtowanie kultury organizacyjnej organizacji, w tym w szczególności w branży ubezpieczeniowej?**

5.2. Hipotezy badawcze

Kolejną dość czasochłonną czynnością w postępowaniu badawczym jest także określenie hipotez naukowych. Hipotezy mają być pewnego rodzaju przypuszczeniem, wstępnym założeniem do skonstruowanego problemu badawczego, które w toku badania można

[367] J.M. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, Warszawa 2019, s. 51–53.
[368] J.M. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, Warszawa 2004, s. 224.
[369] M. Łobocki, *Metody i techniki badań…*, s. 24.

przyjąć bądź odrzucić[370]. M. Łobocki uważa, że hipotezy powinny dostarczyć odpowiedzi na postawione wcześniej pytania, dlatego też autor określa je efektem lub rezultatem zaplanowanych wcześniej badań. Badacz powinien stawiać hipotezy zarówno na podstawie swojej wiedzy merytorycznej, jak również własnego doświadczenia[371]. Istotnym zabiegiem jest to, aby główną hipotezę rozłożyć na hipotezy szczegółowe. Takie działanie ukazuje przede wszystkim inny punkt oceny wziętego pod uwagę wariantu, który może być zakładany przez różne grupy społeczne[372].

Hipotezę naukową zazwyczaj traktuje się jako przewidywaną odpowiedź na postawione wcześniej pytanie badawcze. Formułując takie hipotezy, powinno się założyć, że badaną sytuację, zdarzenie, zjawisko, procesy czy fakty w toku badania będzie można potwierdzić lub wykluczyć. U podstaw przewidywania zaś leży przede wszystkim stopień orientacji w podjętym zagadnieniu badawczym, znajomość literatury przedmiotu, stan wiedzy na temat aktualnej sytuacji i prowadzonych badań, ale również własne doświadczenia oraz obserwacje[373].

Zdaniem P.G. Zimbarda oraz L.F. Rucha prawidłowe ułożenie hipotezy jest bardzo istotnym etapem w postępowaniu badawczym. Bardzo często ukazywana jest ona także jako korelacja pomiędzy badanym zjawiskiem a jego zmiennymi. Należy pamiętać, że hipotezę można jedynie potwierdzić, częściowo potwierdzić lub też odrzucić. Nigdy jednak nie można potwierdzić jej w ostateczny sposób, chociażby ze względu na wciąż nowe publikacje i badania, które ukazują się w kwerendzie piśmiennictwa na zgłębiany temat[374].

Wszystkie hipotezy badawcze w niniejszej dysertacji zostały postawione na podstawie następujących źródeł:

- stan dotychczasowej wiedzy oraz dostępne wyniki badań naukowych, które dotyczą czynników kształtujących kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej oraz stylów kierowania i typów kultury w tych organizacjach;
- dysponowanie przede wszystkim właściwymi narzędziami badawczym, które pozwolą w prawidłowy i rzetelny sposób określić badane zmienne;

[370] T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Warszawa 2001, s. 193.
[371] M. Łobocki, *Metody i techniki badań…*, s. 27.
[372] E. Więcek-Janka, *Badania marketingowe. Pojęcia, metody, narzędzia*, Poznań 2020, s. 91.
[373] S. Koryczyński, *Przygotowanie pracy dyplomowej z pedagogiki*, Warszawa 2013, s. 24–25.
[374] P.G. Zimbardo, L.F. Ruch, *Psychologia i życie*, tłum. J. Radzicki, Warszawa 1994, s. 668.

- przyjęte założenia o charakterze teoretycznym.

I tak w niniejszej dysertacji, jako główną hipotezę przyjęto: **Jeżeli styl kierowania jest jednym z czynników kształtujących kulturę organizacyjną w organizacjach branży ubezpieczeniowej, to można poszukiwać zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur w tych organizacjach.**

Z kolei hipotezy szczegółowe brzmią następująco.

Hipoteza teoretyczna:

H1: Jeżeli przedstawimy składniki, funkcje i czynniki determinujące kulturę organizacyjną, to stworzymy podstawę do omówienia stylów kierowania w realizacji zadań pracy kierowniczej.

H2: Jeżeli scharakteryzujemy style kierowania w realizacji zadań pracy kierowniczej, to wskażemy ich związek z procesem kształtowania kultury organizacyjnej.

H3: Jeżeli opiszemy rolę stylu kierowania w procesie kształtowania kultury organizacyjnej, to będzie możliwe scharakteryzowanie rynku oraz organizacji ubezpieczeniowych w Polsce w kontekście wskazania zależności pomiędzy nimi a typami kultur w tych organizacyjnych.

H4: Jeżeli scharakteryzujemy rynek oraz organizacje ubezpieczeniowe w Polsce, to możliwe będzie określenie metodycznej koncepcji prowadzenia badań empirycznych zmierzających do rozwiązania przyjętego problemu naukowego.

Hipoteza metodyczna:

H5: Jeżeli określimy metodyczną koncepcję badań empirycznych, to możliwe będzie uznanie stylu kierowania jako czynnika kształtującego kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

Hipoteza poznawcza:

H6: Jeżeli uznamy styl kierowania za czynnik kształtujący kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej, to możliwe będzie wskazania zależności pomiędzy nimi a typami kultur w tych organizacjach.

H7: Jeżeli wskażemy uwarunkowania dla określenia zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur organizacyjnych w organizacjach z branży ubezpieczeniowej, to uznamy styl kierowania za czynnik kształtowania kultury organizacyjnej w tych organizacjach.

Hipoteza utylitarna:

H8: Jeśli opracowane zostaną wnioski i rekomendacje dla menedżerów i pozostałych pracowników kadry zarządzającej w zakresie wyboru stylu kierowania w kontekście kształtowania kultury organizacyjnej, to możliwe będzie upowszechnienie wyników prowadzonego badania naukowego w praktyce funkcjonowania podmiotów branży ubezpieczeniowej.

Hipotezy empiryczne:

H9: Jeżeli wśród menedżerów dominuje określony styl kierowania, to sprzyja on kształtowaniu się określonego typu kultury organizacyjnej.

H10: Jeżeli wśród menadżerów dominuje styl kierowania misjonarski lub otwarty, to nie sprzyja on kształtowaniu się kultury organizacyjnej typu klan lub adhokracja.

H11: Jeżeli wśród menedżerów dominuje styl kierowania autokratyczny lub autokratyczny życzliwy, to nie sprzyja on kształtowaniu kultury organizacyjnej typu rynek lub hierarchia.

H12: W przedsiębiorstwach ubezpieczeniowych najczęściej występuje styl kierowania określony w modelu Reddina jako autokratyczny życzliwy.

H13: W przedsiębiorstwach ubezpieczeniowych najczęściej występuje typ kultury organizacyjnej określanej według klasyfikacji K.S. Camerona oraz R.E. Quinna jako klan.

5.3. Narzędzia badawcze

Narzędzie badawcze w literaturze przedmiotu definiowane jest jako rekwizyt, dzięki któremu istnieje możliwość zrealizowania obranej techniki badawczej. M. Łobocki narzędzie badawcze nazywa odpowiednim sposobem dążenia do rozwikłania postawionego problemu badawczego[375].

Na potrzeby niniejszej dysertacji opracowano autorską domenę internetową, która pozwoli poznać styl kierowania i kulturę organizacji na podstawie modelu stylów kierowania według J.W. Reddina, a także modelu kultury organizacyjnej według K.S. Camerona oraz R.E. Quinna. W wyniku trudności z przeprowadzeniem badania w założonych grupach respondentów na podstawie autorskiej domeny internetowej zawierającej kwestionariusz Reddina oraz kwestionariusz Camerona i Queena skonstruowano analogiczny kwestionariusz do badania techniką CATI i CAWI dla próby

[375] M. Łobocki, *Metody i techniki badań…*, s. 40.

badawczej N=100. Respondent to menadżer pracujący w obszarze ubezpieczeń, kierujący zespołem. Uczestnikami badania mają zostać respondenci, którzy są menedżerami i pracują w obszarze ubezpieczeń – sekcje PKD 65 i 66. Kolejnym warunkiem jest to, że badany menedżer powinien kierować co najmniej dwuosobowym zespołem (czyli łącznie z menedżerem zespół powinien liczyć co najmniej trzy osoby). W przypadku, kiedy respondenci będą chcieli wypełnić kwestionariusz ankiety drogą on-line, zostanie podany link do skonstruowanego narzędzia (autorskiej domeny internetowej).

Kwestionariusz on-line składa się z kilku części. Wstęp kwestionariusza zaopatrzony został w trzy pytania filtrujące, połączone z metryczką składającą się z siedmiu pytań. Głównym celem tych pytań jest ustalenie, czy jest sens przejścia do dalszego wypełnienia kwestionariusza. Część pierwsza kwestionariusza ankiety dotyczy stylu zarządzania w modelu J.W. Reddina. Składa się ona z ośmiu pytań, w których uwzględniono: pomysłowość, zbieranie informacji, wyznaczanie celów, planowanie, wprowadzenie zmian, realizacje zadań, efektywność oraz ocenę. Zadaniem respondentów było rozdzielenie maksymalnie do czterech stwierdzeń dowolnej ilości punktów, których suma nie mogła przekroczyć 10.

Z kolei w drugiej części kwestionariusza została zbadana kultura organizacyjna. W tej części znalazło się sześć obszarów, które dotyczyły stanu obecnego i pożądanego (stan pożądany należy rozpatrywać co najmniej w perspektywie pięcioletniej). Ankietowani zostali poproszeni o rozdzielenie 100 punktów pomiędzy wszystkie zasugerowane stwierdzenia. Badacz poprosił respondentów, aby ci rozdysponowali punkty w taki sposób, aby największa ich liczba dotyczyła obszarów, które najlepiej odzwierciedlają daną sytuację.

Pierwszym narzędziem wykorzystanym w badaniu jest Kwestionariusz Oceny Stylu Kierowania, opracowany przez J.W. Reddina, za pomocą którego został zoperacjonalizowany styl kierowania. W narzędziu tym obliczone zostaną wyniki uzyskane przez respondentów, pozwalające na określenie nasilenia poszczególnych stylów kierowania, a także preferowany oraz najmniej typowy dla funkcjonowania styl kierowania.

Kwestionariusz Oceny Stylu Kierowania J.W. Reddina pozwala określić nasilenie ośmiu stylów kierowania zatwierdzonych jako:

- Styl dyrektorski, który charakteryzuje się dużym zainteresowaniem celem i dużym zainteresowaniem ludźmi w sytuacjach, które tego wymagają, dzięki czemu jest bardziej efektywny.
- Styl ugodowy, który charakteryzuje się dużym zainteresowaniem celem i dużym zainteresowaniem ludźmi w sytuacjach, które wymagają tylko jednej wysokiej koncentracji lub też dwóch niskich, przez co jest mniej efektywny.
- Styl autokratyczny życzliwy, który charakteryzuje się dużym zainteresowaniem celem i małym zainteresowaniem ludźmi w sytuacjach, które tego wymagają, dzięki czemu jest bardziej efektywny.
- Styl autokratyczny, który charakteryzuje się dużym zainteresowaniem celem i małym zainteresowaniem ludźmi w sytuacjach, które wymagają czegoś innego, przez co jest mniej efektywny.
- Styl otwarty, który charakteryzuje się dużym zainteresowaniem ludźmi i małym zainteresowaniem celem w sytuacjach, które tego wymagają, dzięki czemu jest bardziej efektywny.
- Styl misjonarski, który charakteryzuje się dużym zainteresowaniem ludźmi i małym zainteresowaniem celem w sytuacjach, które wymagają czegoś innego, przez co jest mniej efektywny.
- Styl biurokratyczny, który charakteryzuje się małym zainteresowaniem ludźmi i małym zainteresowaniem celem w sytuacjach, które tego wymagają, dzięki czemu jest bardziej efektywny.
- Styl lekceważący, który charakteryzuje się małym zainteresowaniem ludźmi i małym zainteresowaniem celem w sytuacjach, które wymagają czegoś innego, przez co jest mniej efektywny[376].

Finalna część kwestionariusza ankiety to metryczka składająca się z czterech pytań. W przypadku, w którym respondenci nie udzielą odpowiedzi na zadane pytania, zadaniem ankietera było przeczytanie kafeterii.

Drugim narzędziem wykorzystanym w niniejszej dysertacji jest kwestionariusz do oceny kultury organizacji – OCAI, który należy do najczęściej stosowanych do tego celu narzędzi. Głównym celem kwestionariusza OCAI jest dokonanie oceny kultury organizacji z uwzględnieniem jej sześciu bardzo istotnych wymiarów, do których można zakwalifikować między innymi:

[376] B. Reddin, *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, tłum. M. Gizmajer, Warszawa 2020.

1. **Typ** dominującej w danej organizacji kultury.
2. **Rozbieżności**, jakie wynikają pomiędzy kulturą obecną, a kulturą pożądaną.
3. **Siłę** dominującej w konkretnej organizacji kultury.
4. **Zgodność** pomiędzy profilami kultur, które zostały sporządzone z uwzględnieniem różnych atrybutów, a także poprzez poszczególnych członków konkretnej organizacji.
5. **Stopień zbieżności** wynikający z kultury konkretnego przedsiębiorstwa z przeciętnym profilem kultury, na podstawie badania około tysiąca organizacji, w których blisko 14 tysięcy menedżerów wypełniło kwestionariusz.
6. **Obecność dostrzeżonych tendencji** na przestrzeni ponad 20 lat, w których posługiwano się tym konkretnym narzędziem badawczym[377].

Na podstawie wypełnienia kwestionariusza będzie możliwe uzyskanie informacji na temat tego, w jaki sposób funkcjonuje konkretna organizacja, oraz tego, jakie wartości ją charakteryzują. Autorzy kwestionariusza zapewniają, że w tym przypadku nie ma złych i dobrych odpowiedzi, podobnie jak w przypadku tego, że nie istnieje dobra i zła kultura. W związku z powyższym uzyskane wyniki będą różne. Ważne natomiast jest to, aby osoby wypełniające kwestionariusz zrobiły to w sposób precyzyjny. Na samym początku należy dokładnie przyjrzeć się profilowi, który przedstawia obecną i pożądaną kulturę organizacyjną (profil kultury organizacyjnej został zamieszczony w załączniku 1). Prezentuje on nadrzędne atrybuty organizacji, które w głównej mierze określają kulturę przedsiębiorstwa. Podstawowym celem profilu kultury organizacyjnej jest określenie tego, czy w przedsiębiorstwie wymagane jest wprowadzenie jakichkolwiek zmian. Jeśli okaże się, że istnieje taka potrzeba, należy określić najwłaściwszy sposób dokonania wszelkich usprawnień oraz wskazać obszar, w którym powinna być wprowadzona reorganizacja. Można zatem określić, że służy on do przygotowania fundamentu, na którym zostanie zainicjonowany proces związany przede wszystkim z szeroko pojmowaną zmianą kultury. W teoretycznej części niniejszej dysertacji zostało już wskazane, że kultury organizacyjnej nie da się w żaden sposób zmierzyć ani zważyć. Okazuje się zatem, że zarówno kulturę organizacyjną, jak i próby dokonania jej zmian trudno w jakikolwiek sposób zidentyfikować. W związku z powyższym zastosowanie

[377] Ibidem, s. 75–76.

odpowiedniego wykresu znacznie ułatwia wprowadzenie poszczególnych zmian z zachowaniem zasady spójności, konsekwencji oraz zgodności[378].

Pytania dotyczą oceny pracy określonej jednostki gospodarczej. Należy jednak pamiętać, żeby określić, jaki obszar dokładnie zostanie poddany badaniu (konkretna komórka, zespół, jednostka itd.). W przypadku badania dużego podmiotu gospodarczego nie ma to większego sensu, ponieważ holistyczne zbadanie na przykład dużego koncernu nie wykaże istotnych elementów, które są znaczące dla prowadzenia produkcji, magazynowania, biura obsługi klienta czy procesów logistycznych. Kiedy już zostanie ustalony obszar, który ma zostać objęty badaniem, należy odpowiedzieć na każde z szczęściu zaproponowanych pytań zamieszczonych w kwestionariuszu (wzór kwestionariusza do oceny kultury organizacyjnej znajduje się w załączniku 2). Po sporządzeniu ogólnego profilu kultury kolejnym istotnym krokiem będzie stworzenie układu współrzędnych. Na stworzony układ nanosi się profile kultury dla konkretnych pytań, które zostały zamieszczone w kwestionariuszu OCAI[379] (układ współrzędnych został zamieszczone w załączniku 3). Rozdzielając punkty w kwestionariuszu, należy pamiętać o tym, że po lewej stronie powinien zostać uwzględniony jedynie stan obecny, który panuje w organizacji. Z kolei w rubryce ze stanem pożądanym powinno zostać zawarte wszystko to, co menedżerowie chcieliby zobaczyć w organizacji za pięć lat: co mogłoby odnieść sukces, co pomogłoby utrzymać pozycję na rynku, co należałoby zrobić, by zrealizować najambitniejsze plany, w jaki sposób osiągnąć postawione cele, jak stać się wzorcem dla innych organizacji itd.[380]

Do obliczania wyników oceny kultury służy arkusz kalkulacyjny (zamieszczony w załączniku 4). Obliczanie wyników polega na zastosowaniu prostych działań arytmetycznych. W tym celu pierwszą czynnością powinno być przede wszystkim zsumowanie wszystkich rozdzielonych punktów w kolejnych kolumnach (A, B, C, D), które oznaczają „stan obecny" (na początku należy zsumować kolumnę A „stanu obecnego" oraz „stanu pożądanego", a następnie analogicznie to samo zrobić z pozostałymi kolumnami). W dalszej kolejności uzyskaną z poszczególnych kolumn sumę należy podzielić przez sześć, dla wyniku z każdej kolumny. Takie działanie finalnie doprowadzi do stanu, w którym zostanie uzyskana średnia arytmetyczna dla odpowiedzi

[378] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, tłum. B. Nawrot, Warszawa 2015, s. 75.
[379] Ibidem, s. 73.
[380] Ibidem, s. 36.

zamieszczonych kolejno w kolumnach (A, B, C, D). Następnym krokiem będzie wykonanie tych samych czynności, które będą obliczane dokładnie w ten sam sposób, dla wszystkich kolejnych kolumn (A, B, C, D), które będą oznaczać „stan pożądany”[381].

5.4. Dobór i charakterystyka próby badawczej

Badania zostały przeprowadzone w terminie 15.11.2021–19.05.2022 r. Zamierzeniem autora było objęcie badaniem menedżerów różnego szczebla z branży ubezpieczeniowej Grupy Kapitałowej Powszechnego Zakładu Ubezpieczeń SA (Grupa PZU), Towarzystwa Ubezpieczeń i Reasekuracji Warta SA (TUiR Warta SA), Ergo Hestia, Benefia Ubezpieczenia sp. z o. o. – Vienna Insurance Group (Benefia), Towarzystwa Ubezpieczeń Generali (Genarali TU SA), Towarzystwa Ubezpieczeń Wiener – Vienna Insurance Group (Wiener TU SA) oraz UNIQA Towarzystwo Ubezpieczeń SA.

Ostatecznie w badaniu wzięły udział jedynie dwie organizacje: Benefia Ubezpieczenia sp. z o. o. – Vienna Insurance Group (Benefia) – 12 wypełnień kwestionariuszy – oraz UNIQA Towarzystwo Ubezpieczeń SA i Towarzystwa Ubezpieczeń i Reasekuracji Warta SA (TUiR Warta SA) – 25 wypełnień kwestionariuszy. Ergo Hestia odmówiło wzięcia udziału w badaniu. Z kolei pozostałe przedsiębiorstwa nie udzieliły po dziś dzień ostatecznej odpowiedzi. Taka sytuacja mogła wynikać z powodu wybuchu pandemii COVID-19, a także szeregu procedur i formalności związanych chociażby z *Complience* czy RODO, które nie pozwoliły autorowi niniejszej dysertacji dłużej czekać na ostateczne odpowiedzi od wymienionych wcześniej organizacji. W związku z powyższym niezwłocznie przystąpiono do opracowania zebranego materiału badawczego.

Wszyscy respondenci spełnili założone kryterium podjętego badania, ponieważ pełnili oni funkcję menedżerską związaną z kierowaniem podwładnymi. Badanie zostało przeprowadzone między innymi poprzez domenę internetową Leadership Octagon (www.leadershipoctagon.pl) – 74 wypełnienia kwestionariuszy, wśród których 37 wypełnień przypada na pracowników dwóch firm ubezpieczeniowych, tj. Warty oraz Benefii, a kolejne 37 wypełnień zostało uzyskane poprzez autorską promocję w mediach społecznościowych, taką jak między innymi wpis w grupie zamkniętej – Obiektywne Forum Agentów[382]. Oprócz tego Instytut Badawczy ASM Centrum Badań i Analiz Rynku

[381] Ibidem, s. 38–39.
[382] Obiektywne Forum Agentów, https://www.facebook.com/groups/obiektywneforum [dostęp: 6.05.2022].

Sp. z o.o., członek Organizacji Firm Badania Opinii Rynku OFBOR, który stosuje wszelkie standardy określone w Programie Kontroli Jakości pracy Ankieterów, co potwierdzone jest certyfikatem, przeprowadził także ankiety telefonicznie (100 wypełnień kwestionariuszy).

Podsumowując: grupa badawcza składała się finalnie z 174 menedżerów. Tryb prowadzenia badań przyjmował charakter spotkań (wypełnień) indywidualnych. Należy także podkreślić, że szczególnie dla kryterium wiarygodności prowadzonego badania, ale równocześnie zapewnienia respondentom szeroko pojętego poczucia bezpieczeństwa zagwarantowano, że badania miały charakter dobrowolny oraz anonimowy. W związku z powyższym poproszono o udzielanie nieskrępowanych, a nade wszystko szczerych odpowiedzi. Zadaniem badanych było rozdzielenie punktów pomiędzy poszczególne pytania w narzędziu badawczym, które zostało zbudowane z dwóch części.

Na potrzeby niniejszej dysertacji w prowadzeniu badań wsparcia udzielił Instytut Badawczy ASM, który objął badaniem 100 respondentów (n=100). Przyjęto, że w badaniu mogli wziąć udział jedynie menedżerowie pracujący w branży ubezpieczeniowej, którzy kierują co najmniej dwuosobowym zespołem. ASM jako technikę badawczą wykorzystało CATI, a zasięg badania był ogólnopolski (użyty kwestionariusz oraz raport z prowadzonego przez Instytut Badawczy ASM badania znajdują się w załączniku 5).

Reasumując: można zatem wskazać, że zakres przedmiotowy przeprowadzonych badań dotyczył w głównej mierze kwestii związanych z zagadnieniem stylu kierowania, który jest podstawą kształtującą kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej. Natomiast zakres podmiotowy przeprowadzonych badań odnosi się do osób objętych badaniem, czyli menedżerów różnego szczebla z branży ubezpieczeniowej. Zakres o charakterze czasowo-przestrzennym dotyczy terminu 15.11.2021–19.05.2022 r., w którym zostały przeprowadzone badania w wybranych organizacjach wśród 174 menedżerów.

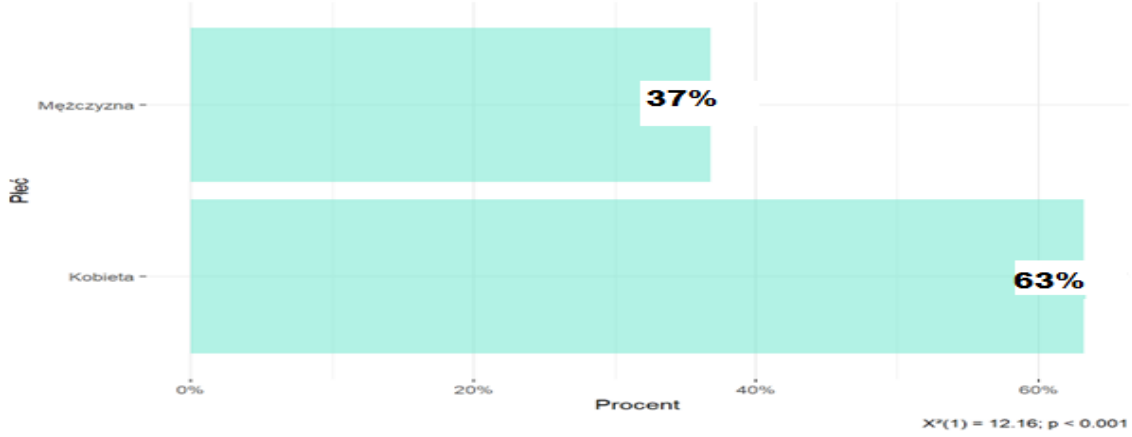
Z przeprowadzonych badań wynika, że grupa badanych była zróżnicowana, zarówno pod względem płci, jak i pod względem wieku, o czym świadczą zebrane dane. Biorąc pod uwagę kryterium płci, liczebną przewagę uzyskały kobiety. Zróżnicowanie badanej grupy z uwzględnieniem zmiennej płci prezentują odpowiednio tabela 14 i wykres 1.

Tabela 14. Charakterystyka badanej populacji z uwzględnieniem zmiennej płci N=174

Płeć	N	%
Kobiety	110	63%
Mężczyźni	64	37%
Ogółem:	**174**	**100%**

Źródło: opracowanie własne

Wykres 1. Rozkład udziału procentowego w badanej grupie z uwzględnieniem zmiennej płci



Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z zaprezentowanych danych, w badaniu wzięło udział 110 kobiet, które stanowiły 63% badanej grupy, oraz 64 mężczyzn stanowiących 37% badanych. Można dostrzec pewien zaskakujący fakt związany z tym, że w grupie badanych dominują kobiety. Zarówno w części teoretycznej niniejszej dysertacji, ale także w kwerendzie piśmiennictwa zostało wykazane, że mimo iż wiele kobiet ma predyspozycje do funkcji kierowniczych, to jednak znaczącą przewagę na takich stanowiskach stanowią mężczyźni.

W dalszej części badania grupa została poproszona o podanie wieku. W tym celu uwzględniono siedem głównych przedziałów wiekowych. Jednakże przy opracowywaniu materiału badawczego finalnie wzięto pod uwagę dziesięć przedziałów wiekowych. Ponadto respondenci mieli też możliwość dokonać odmowy udzielenia odpowiedzi, z czego skorzystało dwoje badanych. Wiek badanych respondentów prezentuje tabela 15. Na wykresie 2 zaprezentowano rozkład procentowy uzyskanych wyników.

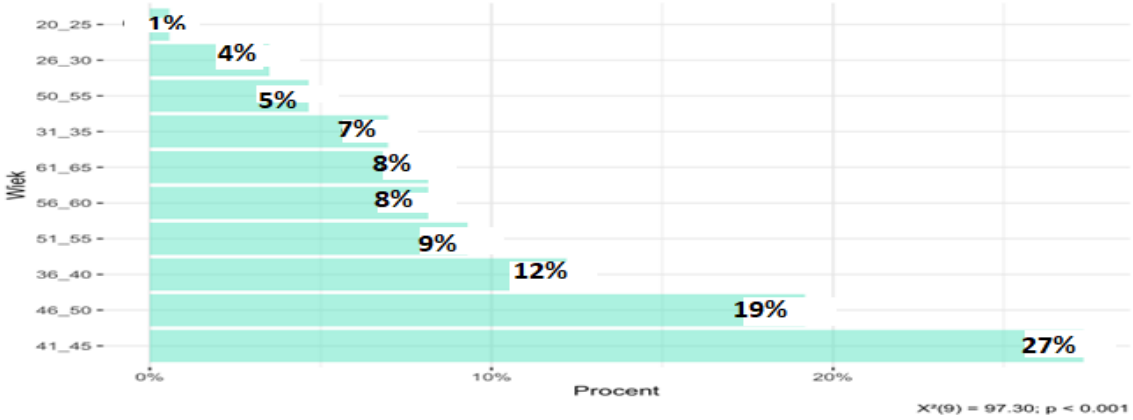
Tabela 15. Charakterystyka badanej populacji z uwzględnieniem zmiennej wiek N=172

Wiek	N	%
41–45	47	27%
46–50	33	19%
36–40	21	12%
51–55	16	9%
56–60	14	8%

Wiek	N	%
61–65	14	8%
31–35	12	7%
50–55	8	5%
26–30	6	4%
20–25 lat	1	1%
Razem:	**172**	**100%**

Źródło: opracowanie własne

Wykres 2. Rozkład udziału procentowego w badanej grupie z uwzględnieniem zmiennej wiek



Źródło: opracowanie własne

Analizując dane zawarte w tabeli 15, które prezentują rozkład liczebności grupy badanych z uwzględnieniem zmiennej wiek, ale równocześnie prezentacji graficznej, którą stanowi wykres 2, można dostrzec, że największą grupę menedżerską w branży ubezpieczeniowej stanowi grupa mieszcząca się w przedziale wiekowym 41–45 lat – na taką odpowiedź wskazało 27% respondentów – oraz 46–50 lat, na co wskazało 19% badanej grupy. Następnie badani wskazywali na przedział wiekowy 36–40 lat i takiej odpowiedzi udzieliło 12% respondentów. Z kolei na przedział wiekowy 51–55 lat wskazało 9% badanej grupy. Później w przedziałach wiekowych 56–60 lat oraz 61–65 lat wyniki rozłożyły się równomiernie – takich odpowiedzi udzieliło po 8% badanej grupy. W przedziale wiekowym 31–35 lat mieściło się 7% ankietowanych. Kolejne 5% badanej grupy znajdowało się w grupie wiekowej 50–55 lat, 4% respondentów zaś mieściło się w przedziale wiekowym 26–30 lat. Okazało się także, że 1% ankietowanych odmówił udzielenia odpowiedzi. Pośród badanych znajdował się także 1% respondentów, którzy mieścili się w przedziale wiekowym 20–25 lat.

Podsumowując zmienną wiek, należy zauważyć, że rozwój człowieka w zasadzie jest jednym z ważniejszych elementów, który towarzyszy człowiekowi przez całe życie. Z tego powodu uzyskany rozkład liczebności badanej grupy z uwzględnieniem zmiennej wiek nie powinien dziwić, ponieważ niewątpliwie można stwierdzić, że pozostaje on

zgodny z wiedzą zamieszczoną w literaturze przedmiotu na temat rozwoju zawodowego człowieka. Ten z kolei przypada na ukończenie przez człowieka 44 roku życia[383].

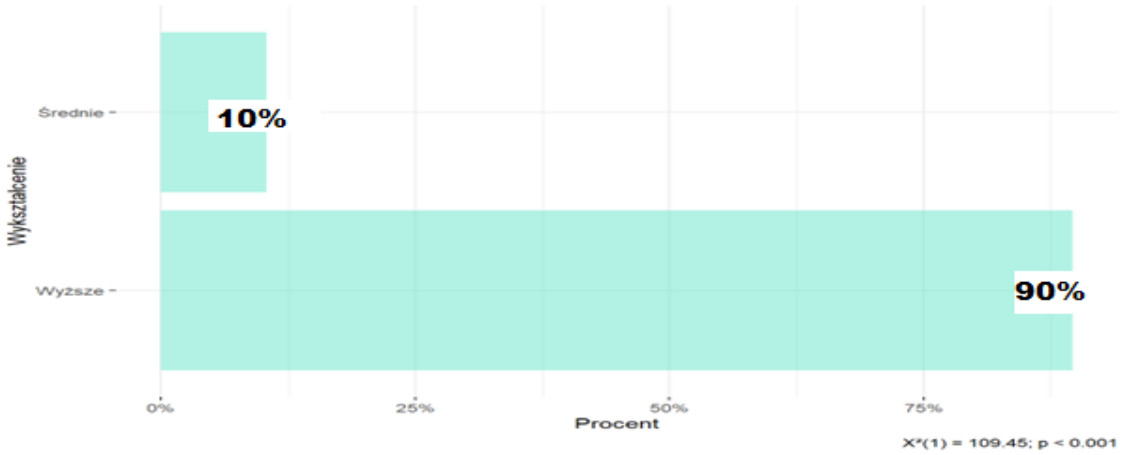
W toku badania respondentów zapytano także o ich wykształcenie. Możliwa była odmowa podania wykształcenia, jednak nie skorzystał z niej żaden z badanych. Wykształcenie badanych zostało zaprezentowane w tabeli 16. Natomiast na wykresie 3 przedstawiono, jak kształtuje się udział procentowy.

Tabela 16. Charakterystyka badanej populacji z uwzględnieniem zmiennej wykształcenie N=174

Wykształcenie	**N**	**%**
Wyższe	156	90%
Średnie	18	10%
Ogółem:	**174**	**100%**

Źródło: opracowanie własne

Wykres 3. Rozkład udziału procentowego w badanej grupie z uwzględnieniem zmiennej wykształcenie



Źródło: opracowanie własne

Z analizy uzyskanych odpowiedzi wynika, że największa grupa badanych posiada wykształcenie wyższe, na co wskazało 156 ankietowanych, stanowiących 90% badanej grupy. W dalszej kolejności plasują się badani z wykształceniem średnim – takiej odpowiedzi udzieliło 18 respondentów, którzy stanowili 10% badanej grupy.

Finalną czynnością z tak zwanej metryczki było wskazanie przez respondentów ich stażu pracy. Ankietowani mogli wybrać jeden z sześciu zaproponowanych przedziałów. Dodatkowo respondenci mogli także odmówić udzielenia odpowiedzi, z czego jednak nie skorzystał żaden z badanych. Staż pracy badanych prezentuje

[383] M. Kraczla, *Stres w pracy menadżera*…, s. 144.

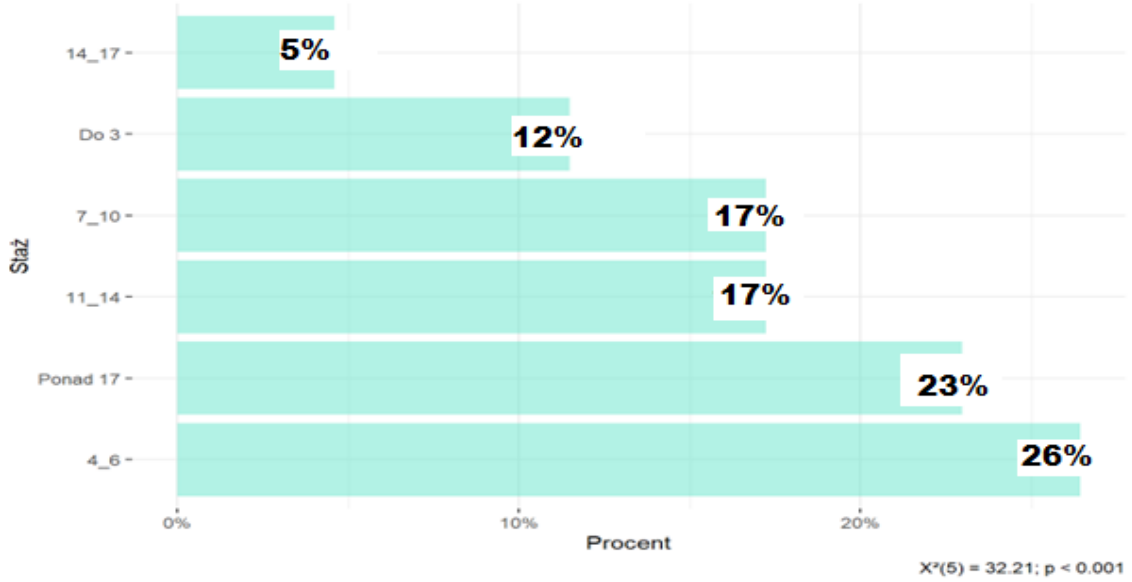
tabela 17. Natomiast na wykresie 4 zilustrowano rozkład procentowy uzyskanych wyników badań.

Tabela 17. Charakterystyka badanej populacji z uwzględnieniem zmiennej staż pracy N=174

Staż pracy	N	%
Do 3 lat	20	12%
4–6 lat	46	26%
7–10 lat	30	17%
11–14 lat	30	17%
14–17 lat	8	5%
Ponad 17 lat	40	23%
Ogółem:	**174**	**100%**

Źródło: opracowanie własne

Wykres 4. Rozkład udziału procentowego w badanej grupie z uwzględnieniem zmiennej staż pracy



Źródło: opracowanie własne

Odnosząc się do wyników zamieszczonych w tabeli 17, w której został zaprezentowany staż pracy badanych, można stwierdzić, że najwięcej badanych (N=46) posiada staż pracy mieszczący się w przedziale 4–6 lat, na co wskazało 26% badanej grupy. Następnie plasują się badani, których staż pracy wynosi ponad 17 lat, i takiej odpowiedzi udzieliło 23% badanej grupy (N=40). W dalszej kolejności znaleźli się badani ze stażem pracy mieszczącym się w przedziale 11–14 lat oraz ze stażem pracy 7–10 lat, na co wskazało po 17% badanej grupy (N=30). W badaniu wzięło udział także 12% ankietowanych (N=20), których staż pracy mieści się w przedziale do 3 lat.

Najmniejsza liczba badanych (8 respondentów), którą stanowiło 5% ankietowanych, miała staż pracy mieszczący się w przedziale 14–17 lat.

Powyższa analiza miała na celu zaprezentowanie opisu zmiennych i ich wystąpień, a także wyliczenie, jaki stanowiły one odsetek w analizowanej próbie. W celu weryfikacji, czy te wystąpienia są tendencyjne lub przypadkowe, wykonano test Chi Kwadrat dla proporcji. W celu wyliczenia częstości i istotności występowania poszczególnych wartości zmiennych: płeć, wiek, wykształcenie i staż pracy wykonano serię czterech analiz częstości testem Chi Kwadrat.

6. ZWIĄZEK MIĘDZY STYLAMI KIEROWANIA A TYPAMI KULTURY ORGANIZACYJNEJ W BADANYCH ORGANIZACJACH Z BRANŻY UBEZPIECZENIOWEJ – ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

W tej części rozprawy zostaną zaprezentowane wyniki przeprowadzonych badań własnych. W badaniu relacji pomiędzy stylami kierowania a typami kultury organizacyjnej w badanych organizacjach z branży ubezpieczeniowej wykorzystano:

- wyniki uzyskanych odpowiedzi z wykorzystaniem modelu stylów kierowania według J.W. Reddina oraz kultury organizacyjnej według K.S. Camerona i R.E. Quinna;
- efekty uzyskanych odpowiedzi na pytania zamieszczone w kwestionariuszu ankiety w przypadku, w którym respondenci zdecydowali się na taki wariant.

W celu weryfikacji postawionego w niniejszej dysertacji problemu badawczego przeprowadzono ciąg różnorodnych analiz statystycznych. Na podstawie tychże analiz możliwe jest dokonanie oceny związków między stylami kierowania a typami kultury organizacyjnej w badanych organizacjach z branży ubezpieczeniowej. Efekty przeprowadzonych analiz zostały zaprezentowane w kolejnych podrozdziałach niniejszej rozprawy.

6.1. Analiza i interpretacja uzyskanych wyników badań

W celu weryfikacji jednoczesnego wpływu stylów zarządzania na poziom zmienności wyników pomiarów kultury organizacyjnej wykonano serię analiz regresji. Ze względu na bardzo dużą współliniowość występującą we wszystkich modelach usunięto z procesu testowania zmienną dotyczącą dyrektorskiego stylu kierowania. Niemniej przetestowano korelację tej zmiennej z poszczególnymi pomiarami klimatu organizacyjnego w serii analiz korelacji Spearmana.

W celu weryfikacji poszczególnych hipotez wykonano serię analiz regresji, w których założono, że zmienne przyjmują liniowe zależności. W trakcie testowania modeli regresji zaobserwowano na rysunkach i w statystykach dwa niepokojące zjawiska. Pierwszym były wyraźne obserwacje odstające, których ocena wzrokowa pozwalała na wyciągnięcie wniosku o tym, że wyniki uzyskane przez niektórych badanych były nieprawdopodobne lub błędne. Dalsza i bardziej dokładna analiza

statystyk standaryzowanych reszt modelu oraz wartości dźwigni wykazała, że istnieją w modelach obserwacje, których wyniki odchylają się poza 3 odchylenie standardowe i silnie wpływają na położenie linii regresji. Ze względu na tak wyraźne odchylenia od regularności wyników średnich przetestowano modele bez obserwacji odstających, które usuwano na podstawie zawyżonych statystyk, o których mowa. Drugim niepokojącym zjawiskiem były nieregularności wynikające z braku rozkładów normalnych badanych zmiennych (brak normalności składnika niewyjaśnionej wariancji reszt modelu) oraz heterosskedastyczności wariancji (brak równości odchyleń reszt modelu względem przewidywanej zmiennej). Z tego względu wykorzystano bibliotekę języka R o nazwie „bestNormalize" (https://CRAN.R-project.org/package=bestNormalize), która pozwala na testowanie wielu przekształceń unormalniających rozkład. Logika tej funkcji polega na testowaniu 15 możliwych przekształceń, wraz z jednoczesnym ustaleniem optymalnych parametrów przekształceniowych, np. hiperparametru Lambda w przekształceniu Boxa–Coxa[384].

Podsumowując: na początku wykonano serię analiz regresji w celu oceny obserwacji odstających i możliwości przekształceniowych zmiennych ilościowych. W tych modelach wskazane zostały obserwacje do usunięcia, a także wyniki analiz wskazujące najlepszą metodę przekształceniową dla poszczególnych zmiennych niezależnych oraz zmiennej zależnej. Następnie przetestowano jeszcze raz te same modele regresji z takim wyjątkiem, że były odciążone od obserwacji odstających oraz posiadające rozkłady mierzonych zmiennych bliższe teoretycznym rozkładom normalnym. Pierwszą serię modeli regresji wraz z ich diagnostyką można ocenić w załączniku 6. Natomiast w pracy raportowane są modele po korektach względem obserwacji odstających oraz z unormalnionymi pomiarami. Końcówki nazw zmiennych wskazują w tych analizach, jakie zastosowano przekształcenie. Więcej na temat tych przekształceń można przeczytać w dokumentacji przytoczonej powyżej.

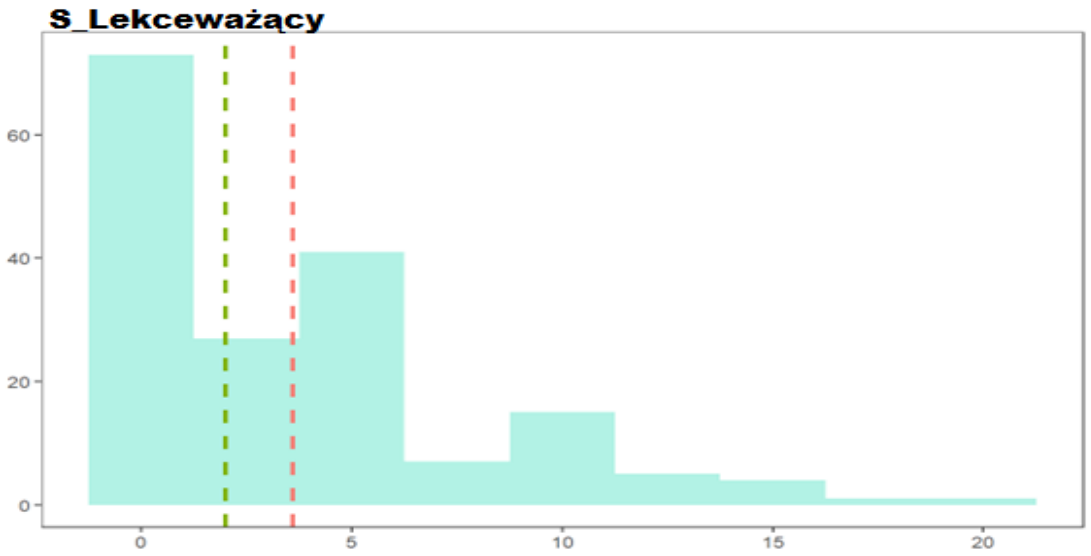
6.1.1. Rodzaje kultury organizacyjnej oraz stylów kierowania w badanych przedsiębiorstwach z branży ubezpieczeniowej na podstawie analizy wyników badań testem Reddina oraz badań kwestionariuszem OCAI

We współczesnych organizacjach, w których dominuje proces globalizacji, mobilność społeczeństwa, przenikanie się kultur, rozwój technologiczny, zachodzi wręcz

[384] G.E.P. Box, D.R. Cox, An analysis of transformations, „Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)"1964, vol. 26, no. 2, s. 211–252.

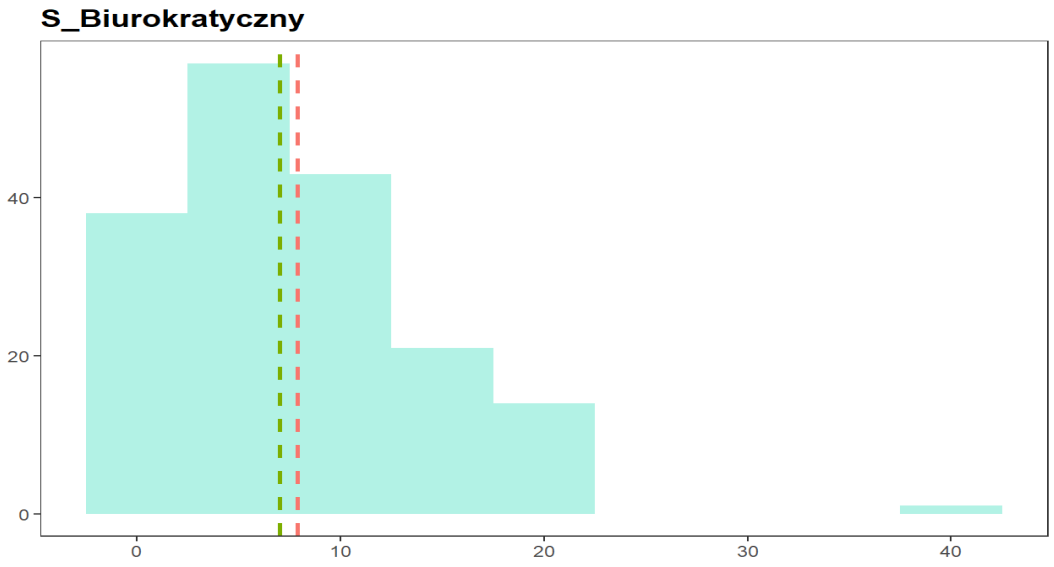
konieczność określenia typu dominującej w organizacji kultury oraz stylu kierowania. W załączniku 7 zaprezentowano kolejno wyniki badań przeprowadzonych testem Reddina oraz kwestionariuszem OCAI. To badanie zostało wykonane przez Instytut badawczy ASM, gdzie n=100. W przeprowadzonym badaniu uwzględniono osiem stylów kierowania: dyrektorski (Z), ugodowy (V), autokratyczny życzliwy (Y), autokratyczny (U), otwarty (X), misjonarski (T), biurokratyczny (W), lekceważący (S), oraz cztery kultury organizacyjne: klan (A), adhokracja (B), rynek (C), hierarchia (D) w opcji stanu obecnego i pożądanego. Natomiast w załączniku 8–10 przedstawiono wyniki badań zebranych poprzez domenę internetową dla n=74, w których zostało uwzględnionych osiem stylów kierowania: dyrektorski (Z), ugodowy(V), autokratyczny życzliwy (Y), autokratyczny (U), otwarty (X), misjonarski (T), biurokratyczny (W), lekceważący (S) oraz cztery kultury organizacyjne: klan (A), adhokracja (B), rynek (C), hierarchia (D) w opcji stanu obecnego i pożądanego. W celu ukazania rodzajów kultury organizacyjnej oraz stylów kierowania w badanych przedsiębiorstwach z branży ubezpieczeniowej dokonano analizy eksploracyjnej, która kolejno została zaprezentowana na wykresach 5–19.

Wykres 5. Rozkład wartości zmiennej styl lekceważący



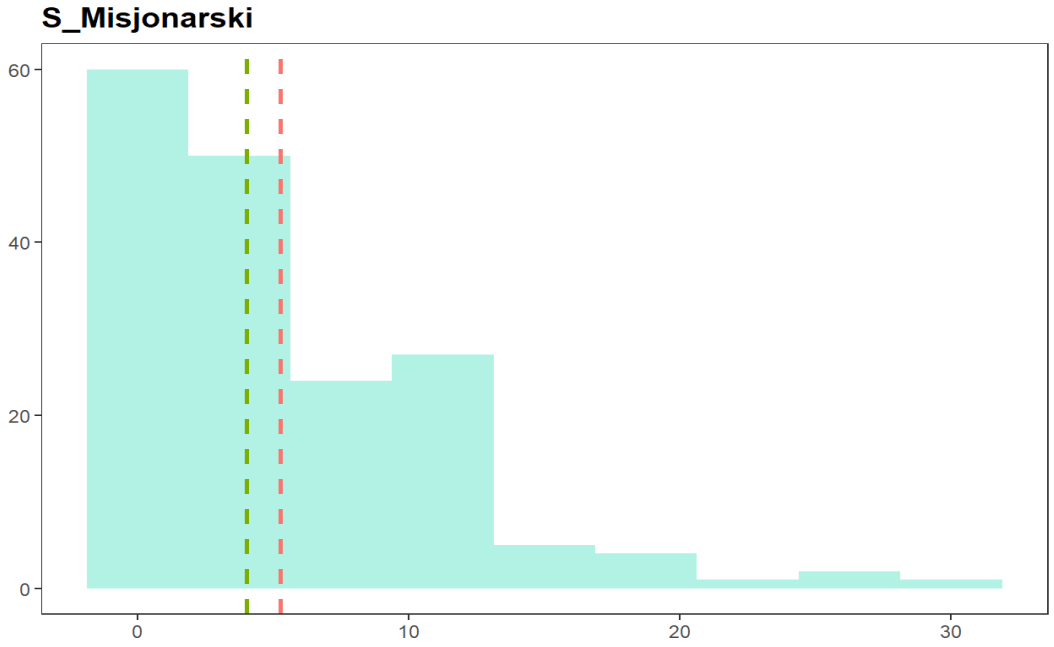
Nota: Kolor różowy przedstawia średnią. Kolor zielony przedstawia medianę.

Wykres 6. Rozkład wartości zmiennej styl biurokratyczny



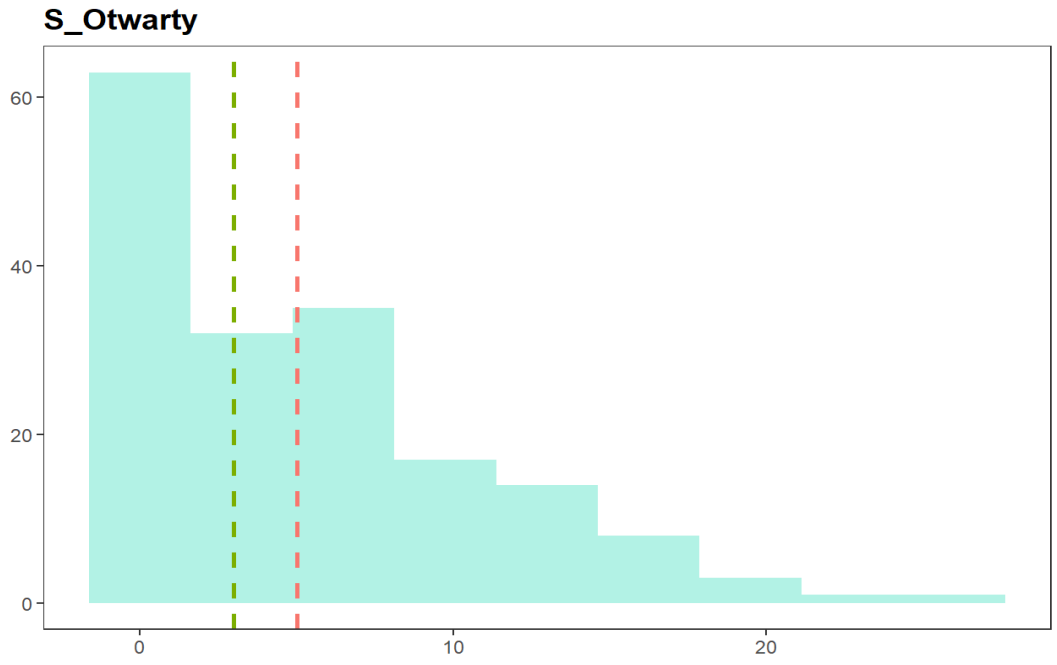
Nota: Kolor różowy przedstawia średnią. Kolor zielony przedstawia medianę.

Wykres 7. Rozkład wartości zmiennej styl misjonarski



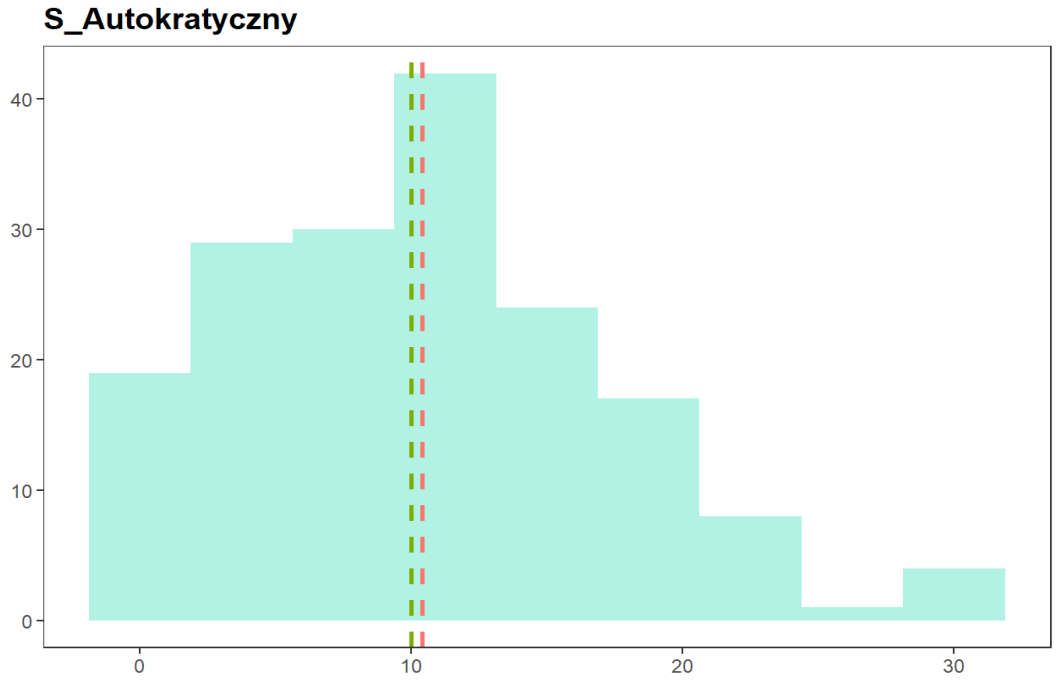
Nota: Kolor różowy przedstawia średnią. Kolor zielony przedstawia medianę.

Wykres 8. Rozkład wartości zmiennej styl otwarty



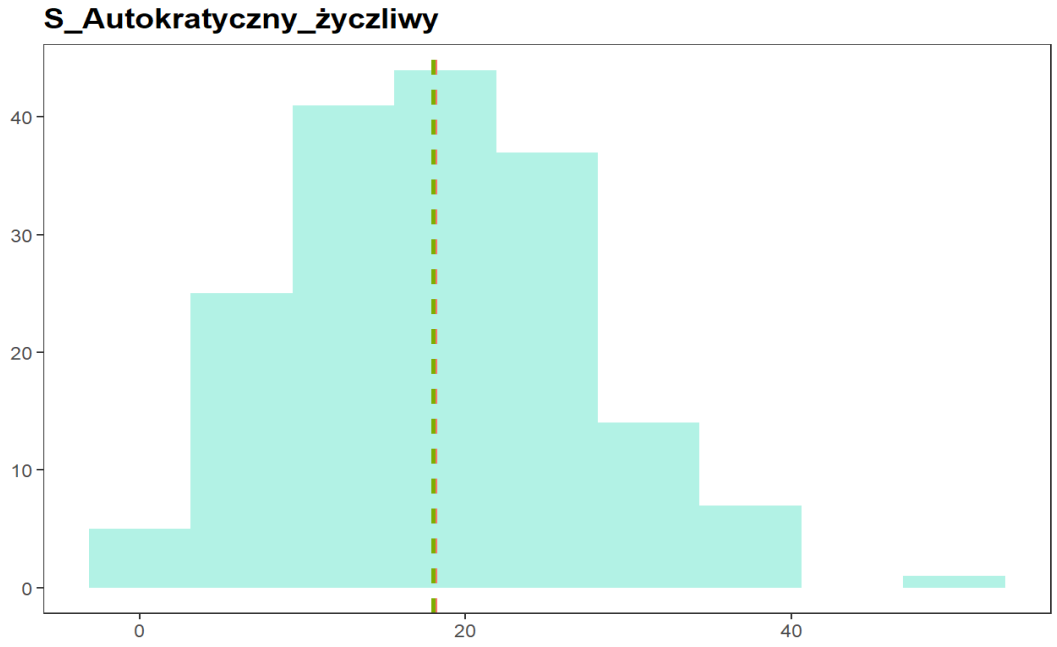
Nota: Kolor różowy przedstawia średnią. Kolor zielony przedstawia medianę.

Wykres 9. Rozkład wartości zmiennej styl autokratyczny



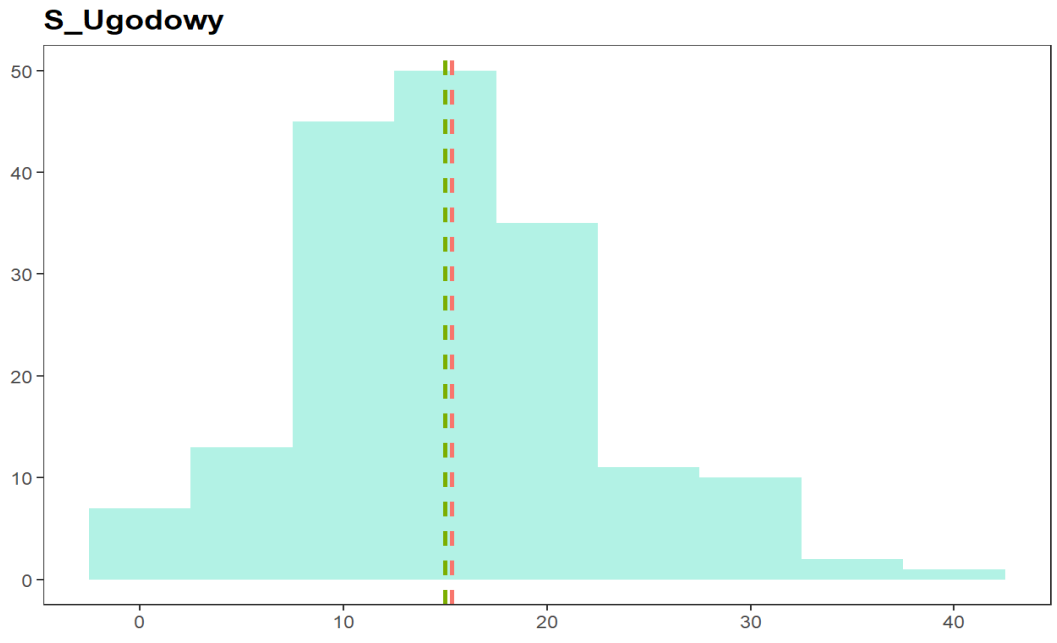
Nota: Kolor różowy przedstawia średnią. Kolor zielony przedstawia medianę.

Wykres 10. Rozkład wartości zmiennej styl autokratyczny życzliwy



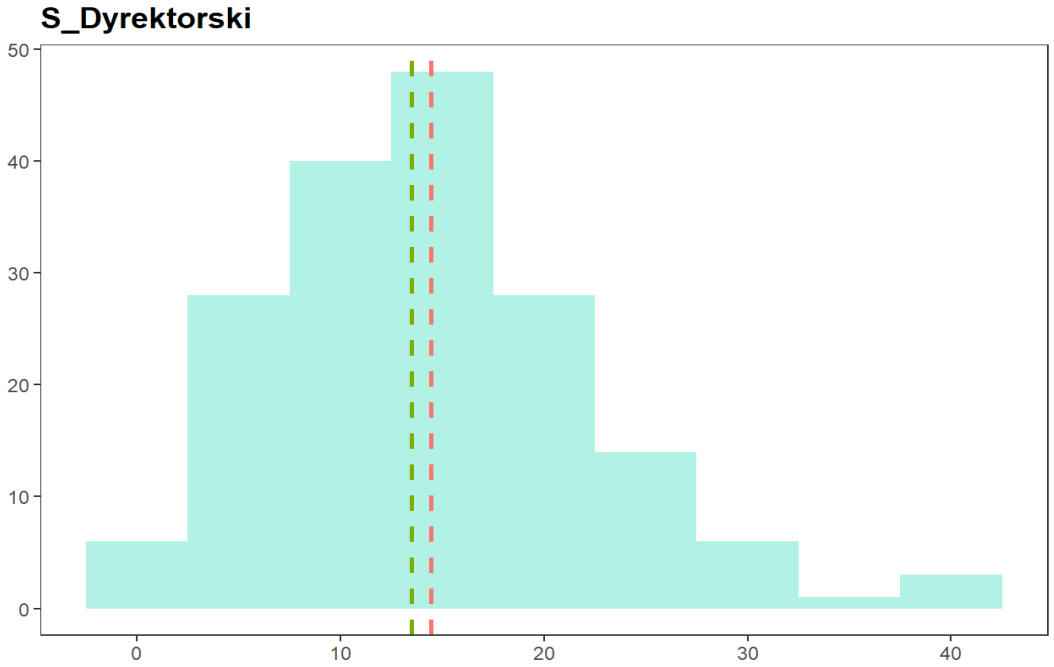
Nota: Kolor różowy przedstawia średnią. Kolor zielony przedstawia medianę.

Wykres 11. Rozkład wartości zmiennej styl ugodowy



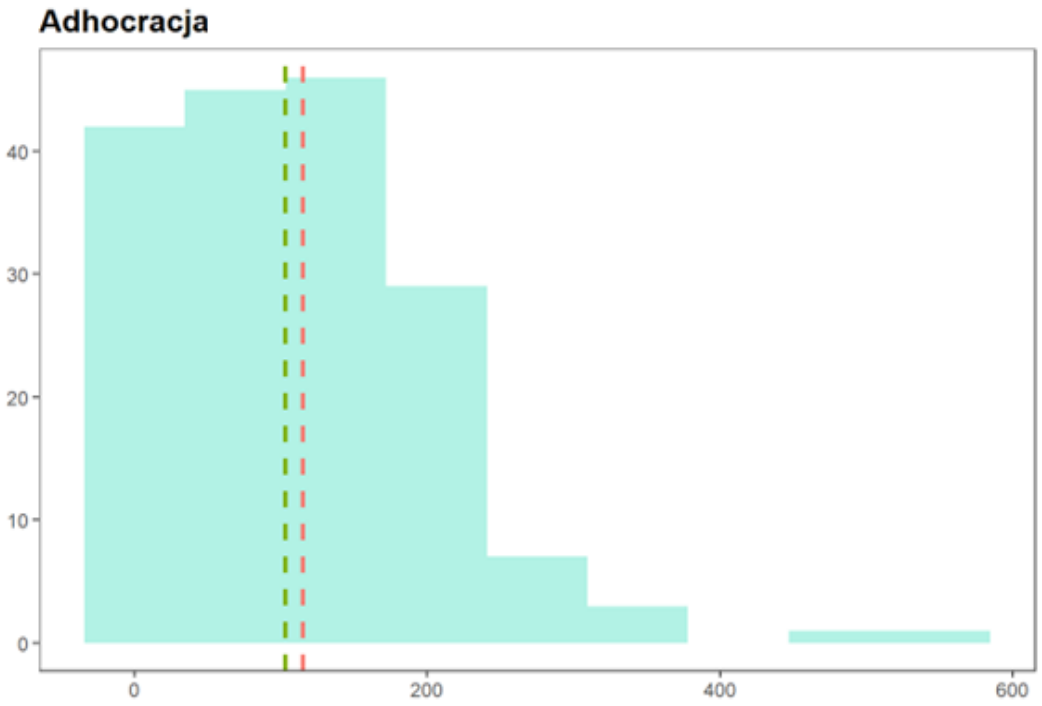
Nota: Kolor różowy przedstawia średnią. Kolor zielony przedstawia medianę.

Wykres 12. Rozkład wartości zmiennej styl dyrektorski



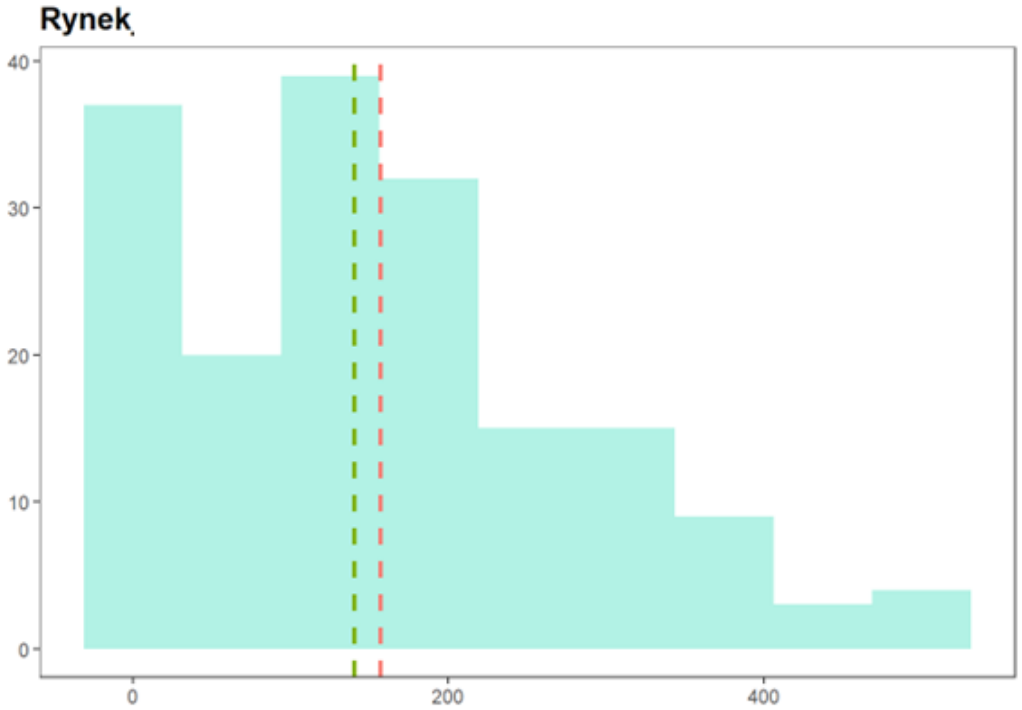
Nota: Kolor różowy przedstawia średnią. Kolor zielony przedstawia medianę.

Wykres 13. Rozkład wartości zmiennej adhokracja



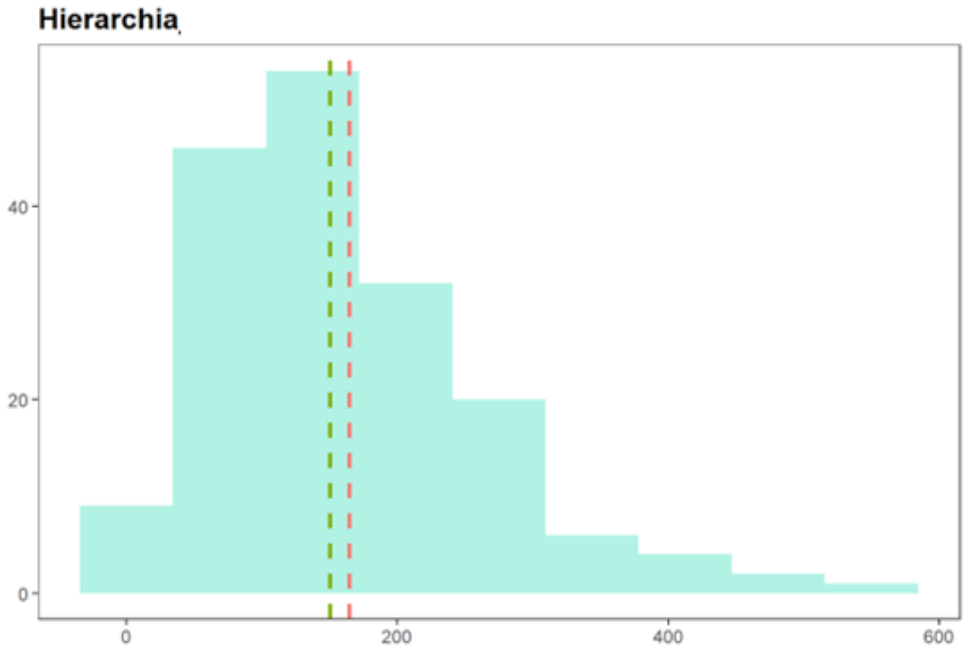
Nota: Kolor różowy przedstawia średnią. Kolor zielony przedstawia medianę.

Wykres 14. Rozkład wartości zmiennej rynek



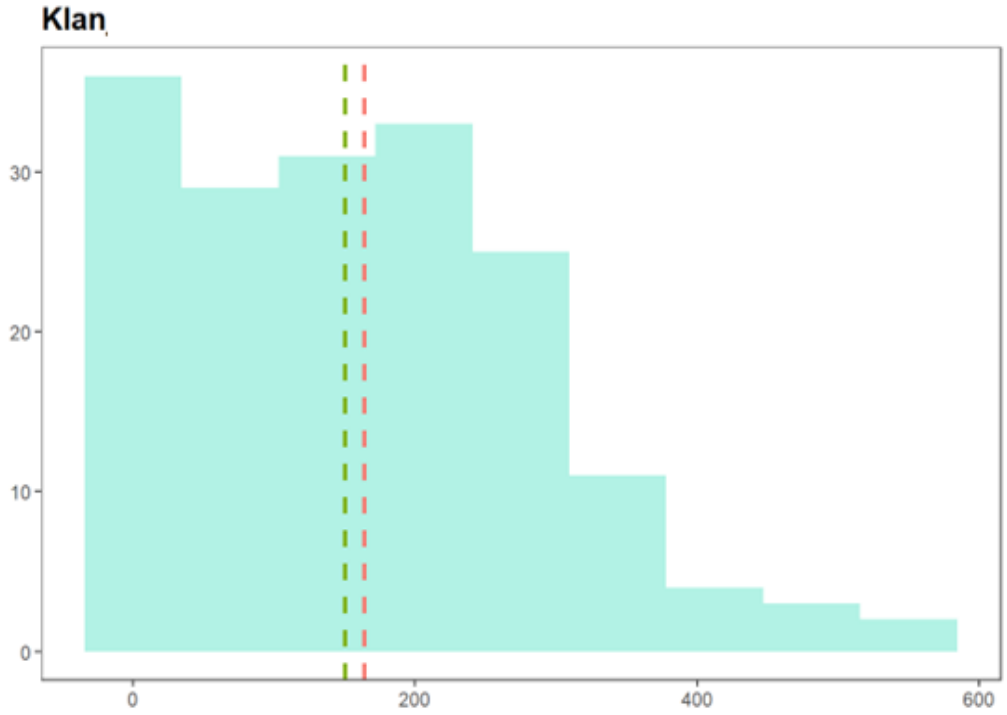
Nota: Kolor różowy przedstawia średnią. Kolor zielony przedstawia medianę.

Wykres 15. Rozkład wartości zmiennej hierarchia



Nota: Kolor różowy przedstawia średnią. Kolor zielony przedstawia medianę.

Wykres 16. Rozkład wartości zmiennej klan



Nota: Kolor różowy przedstawia średnią. Kolor zielony przedstawia medianę.

W poniższych tabelach oraz na wykresach zaprezentowano serię statystyk opisowych wpływu pomiarów stylów kierowania na zmienną nasilenie.

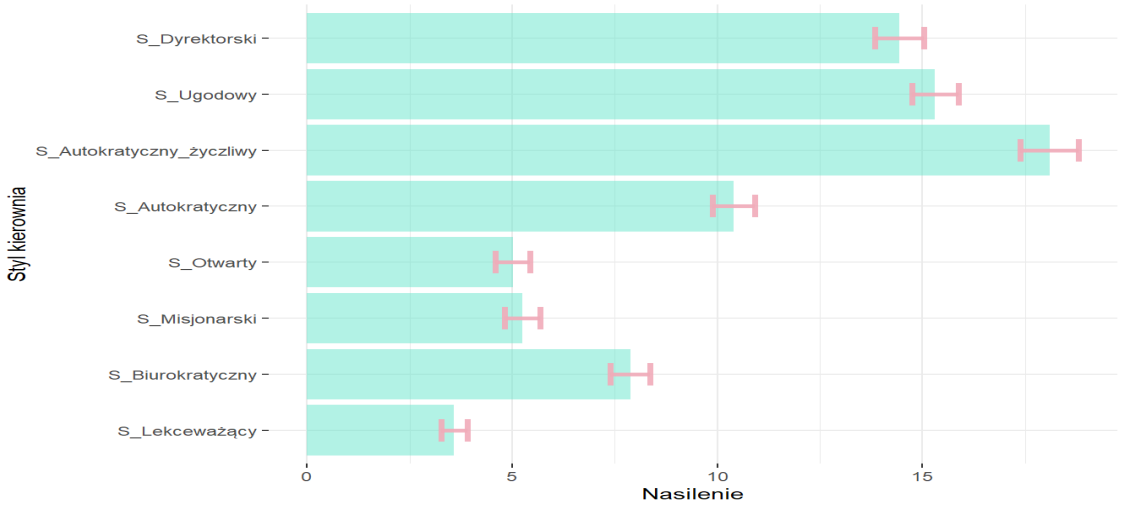
Tabela 18. Stopień nasilenia obecności stylów kierowania: styl lekceważący, styl biurokratyczny, styl misjonarski, styl otwarty, styl autokratyczny, styl autokratyczny życzliwy, styl ugodowy, styl dyrektorski w organizacji

Pomiar	Min	Max	M	SD	SE	Rank
Styl lekceważący	0	20	3.59	4.27	0.32	366.52
Styl biurokratyczny	0	40	7.88	6.31	0.48	616.12
Styl misjonarski	0	30	5.25	5.82	0.44	456.95
Styl otwarty	0	26	5.02	5.55	0.42	447.48
Styl autokratyczny	0	30	10.40	6.92	0.52	747.38
Styl autokratyczny życzliwy	0	50	18.10	9.31	0.71	1040.42

Pomiar	Min	Max	M	SD	SE	Rank
Styl ugodowy	0	40	15.31	7.42	0.56	971.75
Styl dyrektorski	0	40	14.44	7.98	0.60	925.37

Nota*:* Ilość badanych obserwacji: *N* = 174; Min = Wartość minimalna; Max = Wartość maksymalna; M = Średnia arytmetyczna; SD = Odchylenie standardowe; SE = Błąd standardowy średniej; Rank = Średnia ranga dla pomiaru.

Wykres 17. Stopień nasilenia obecności stylów kierowania: styl lekceważący, styl biurokratyczny, styl misjonarski, styl otwarty, styl autokratyczny, styl autokratyczny życzliwy, styl ugodowy, styl dyrektorski w organizacji



Nota: Wąsy błędów na poziomych słupkach przedstawiają błędy standardowe średnich w pomiarach: styl lekceważący, styl biurokratyczny, styl misjonarski, styl otwarty, styl autokratyczny, styl autokratyczny życzliwy, styl ugodowy, styl dyrektorski. Zachodzące na siebie linie wąsów między słupkami przedstawiają w przybliżeniu podobieństwo wyników między pomiarami pod względem zmiennej Nasilenie. Natomiast linie wąsów niezachodzące na siebie przedstawiają w przybliżeniu istotne różnice między pomiarami pod względem Nasilenie.

Z zaprezentowanych wykresów wynika, że dla branży ubezpieczeniowej istnieje dominujący styl kierowania, którym jest styl autokratyczny życzliwy (o czym świadczą uzyskane wyniki badań Min – 0, Max – 50, M – 18,10, SD – 9,31, SE – 0,71, Rank – 1040,42). Należy również zauważyć, że wysoki stopień nasilenia uzyskują dodatkowo style: autokratyczny, ugodowy oraz dyrektorski, co świadczy o zwiększonym ich występowaniu w branży ubezpieczeniowej. Pozostałe cztery style kierowania, takie jak styl otwarty, misjonarski, biurokratyczny oraz lekceważący, cechują się niskim nasileniem, co wyraźnie wskazuje na zmniejszoną obecność danego stylu w branży ubezpieczeniowej.

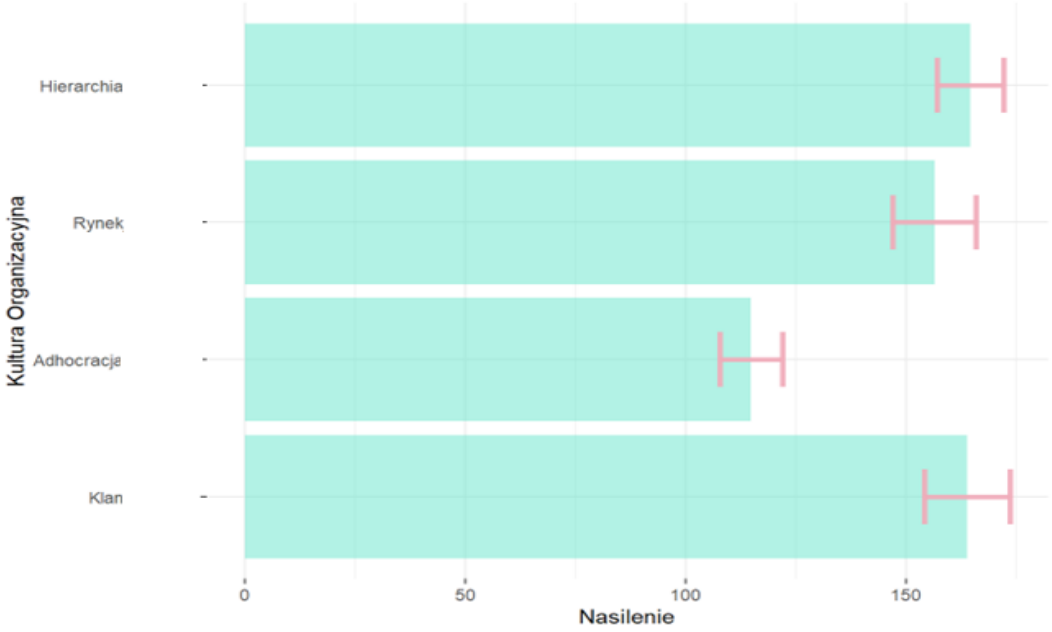
Poniżej zaprezentowano statystyki obrazujące stopień nasilenia obecności kultur organizacyjnych typu klan, adhokracja, rynek oraz hierarchia w organizacji. Dodatkowo, w celu triangulacyjnego przedstawienia statystyk, zaprezentowano je w formie wykresów, ukazujących wspomniany wyżej stopień nasilenia.

Tabela 19. Statystyki opisowe stopnia nasilenia obecności kultury organizacyjnej (klan, adhokracja, rynek, hierarchia) w organizacji

Pomiar	Min	Max	M	SD	SE	Rank
Klan	0	550	163.95	127.19	9.64	369.62
Adhokracja	0	550	114.90	93.49	7.09	288.23
Rynek	0	500	156.52	125.09	9.48	353.58
Hierarchia	0	550	164.63	100.08	7.59	382.57

Nota: Ilość badanych obserwacji: *N* = 174; Min = Wartość minimalna; Max = Wartość maksymalna; M = Średnia arytmetyczna; SD = Odchylenie standardowe; SE = Błąd standardowy średniej; Rank = Średnia ranga dla pomiaru.

Wykres 18. Stopień nasilenia obecności kultury organizacyjnej (klan, adhokracja, rynek, hierarchia) w organizacji



Nota: Wąsy błędów na poziomych słupkach przedstawiają błędy standardowe średnich w pomiarach: klan, adhokracja, rynek, hierarchia. Zachodzące na siebie linie wąsów między słupkami przedstawiają w przybliżeniu podobieństwo wyników między pomiarami pod względem zmiennej Nasilenie. Natomiast linie wąsów niezachodzące na siebie przedstawiają w przybliżeniu istotne różnice między pomiarami pod względem Nasilenie

Kultura organizacyjna w przeprowadzonym badaniu została zoperacjonalizowana w dwóch kategoriach: stanu obecnego oraz stanu pożądanego. Z uwagi na zakres tematyczny niniejszej pracy oraz zastosowany model badawczy w prowadzonych analizach uwzględniono wyniki odnoszące się do kategorii stanu obecnego kultury organizacyjnej. Analizując wyniki kategorii stanu obecnego, najwyższy stopień nasilenia uzyskują kultury klanu (M: 163,95) oraz hierarchii (M: 164,63). Można również stwierdzić, że jeden z typów, czyli adhokracja (M: 114,90), uzyskuje niższe wyniki niż klan, hierarchia i rynek. Sytuacja taka wskazuje na ujemną korelację kultury adhokracji z branżą ubezpieczeniową.

6.1.2. Analiza zależności pomiędzy wynikami badań testem Reddina a wynikami badań kwestionariuszem OCAI

Niniejszy rozdział zostanie poświęcony analizie zależności pomiędzy uzyskanymi wynikami badań. Warto również zaznaczyć, że w tym miejscu autor zgodnie z postawionymi w niniejszej dysertacji hipotezami empirycznymi omówi jedynie kulturę organizacyjną stanu obecnego. Na potrzeby niniejszej rozprawy przyjęto, że stan obecny należy rozumieć jako teraźniejsze funkcjonowanie organizacji[385].

W poniższej tabeli zaprezentowano model wpływu zmiennych: styl lekceważący, styl biurokratyczny, styl misjonarski, styl otwarty, styl autokratyczny, styl autokratyczny życzliwy, styl ugodowy na poziom wyników zmiennej adhokracja.

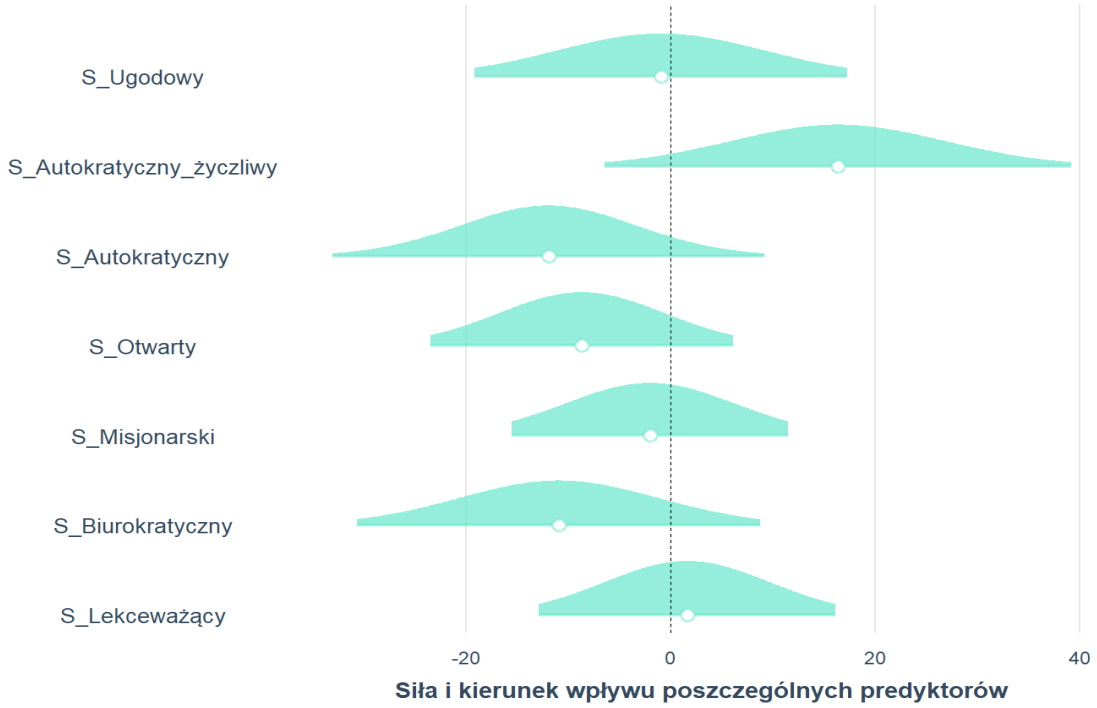
[385] A. Pachura, *Architektura zmian w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska" 2017, z. 114, s. 383; G. Osbert-Pociecha, *Zmiana jako metaproces w organizacji procesowej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2009, nr 52, s. 413; M. Machaczka, *Kulturowy wymiar zarządzania organizacją*, [w:] *Determinanty konkurencyjności współczesnych organizacji*, (red.) J. Machaczka, Kraków 2014, s. 73.

Tabela 20. Wpływ zmiennych: Styl Lekceważący center_scale, Styl Biurokratyczny_center_scale, Styl Misjonarski_center_scale, Styl Otwarty_center_scale, Styl Autokratyczny_orderNorm, Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm, Styl Ugodowy_orderNorm na poziom wyników zmiennej Adhocracja_orderNorm

Zmienne w modelu	B	s.e.	t	DPU1	GPU1	p	β	DPU2	GPU2
Stała	104.99	58.68	1.79	-10.89	220.87	< 0.10	0.00	-115.88	115.88
Styl Lekceważący_center_scale	0.89	1.73	0.52	-2.52	4.30	> 0.05	0.05	-3.36	3.46
Styl Biurokratyczny_center_scale	-0.75	1.46	-0.51	-3.64	2.14	> 0.05	-0.05	-2.94	2.84
Styl Misjonarski_center_scale	0.40	1.38	0.29	-2.33	3.13	> 0.05	0.03	-2.70	2.76
Styl Otwarty_center_scale	-1.79	1.37	-1.31	-4.49	0.91	> 0.05	-0.12	-2.82	2.58
Styl Autokratyczny_orderNorm	-1.41	1.16	-1.22	-3.69	0.87	> 0.05	-0.12	-2.40	2.17
Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm	1.34	1.04	1.29	-0.71	3.40	> 0.05	0.15	-1.91	2.20
Styl Ugodowy_orderNorm	0.37	1.25	0.30	-2.09	2.84	> 0.05	0.03	-2.43	2.49

Nota: *B* = Niestandaryzowany współczynnik regresji; s.e. = błąd standardowy dla *B*; *t* = Statystyka *t* studenta; *DPU* = Dolny przedział ufności; *GPU* = Górny przedział ufności; *DPU1* / *GPU1* = 95% przedziały ufności dla B; *p* = Istotność statystyczna; ββ = Standaryzowany współczynnik regresji; *DPU2* / *GPU2* = 95% przedziały ufności dla ββ.

Wykres 19. Wpływ zmiennych Styl Lekceważący_center_scale, Styl Biurokratyczny_center_scale, Styl Misjonarski_center_scale, Styl Otwarty_center_scale, Styl Autokratyczny_orderNorm, Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm, Styl Ugodowy_orderNorm na poziom wyników zmiennej Adhocracja_orderNorm



Nota: Wąsy błędów przedstawiają 95% przedziały ufności dla oszacowania *B*. Linie zachodzące na siebie przedstawiają brak różnic między predyktorami we wpływie na poziom Adhocracja_orderNorm. natomiast linie niezachodzące na siebie przedstawiają istotne różnice we wpływie na poziom zmiennej Adhocracja_orderNorm

Analiza regresji modelu wpływu zmiennych: styl lekceważący, styl biurokratyczny, styl misjonarski, styl otwarty, styl autokratyczny, styl autokratyczny życzliwy, styl ugodowy na poziom wyników zmiennej adhokracja nie wykazała żadnych statystycznie istotnych wyników. Powyższe zmienne stylów kierowania w żaden sposób nie wpływają na zmienną kultury organizacyjnej adhokracja. W związku z powyższym nie istnieje możliwość analizy zależności między powyższymi zmiennymi.

W toku dalszej analizy zaprezentowano model wpływu zmiennych: styl lekceważący, styl biurokratyczny, styl misjonarski, styl otwarty, styl autokratyczny, styl autokratyczny życzliwy, styl ugodowy na poziom wyników zmiennej hierarchia.

Tabela 21. Wpływ zmiennych Styl Lekceważący_center_scale, Styl Biurokratyczny_center_scale, Styl Misjonarski_center_scale, Styl Otwarty_center_scale, Styl Autokratyczny_orderNorm, Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm, Styl Ugodowy_orderNorm na poziom wyników zmiennej Hierarchia_orderNorm

Zmienne w modelu	B	s.e.	t	DPU1	GPU1	p	β	DPU2	GPU2
Stała	102.30	65.35	1.57	-26.76	231.36	> 0.05	0.00	-129.06	129.06
Styl Olewający_center_scale	-1.73	1.92	-0.90	-5.52	2.06	> 0.05	-0.08	-3.87	3.71
Styl Biurokratyczny_center_scale	1.37	1.61	0.85	-1.80	4.55	> 0.05	0.09	-3.08	3.26
Styl Misjonarski_center_scale	1.82	1.54	1.18	-1.23	4.86	> 0.05	0.11	-2.93	3.16
Styl Otwarty_center_scale	0.77	1.53	0.50	-2.26	3.80	> 0.05	0.05	-2.98	3.08
Styl Autokratyczny_orderNorm	0.96	1.30	0.74	-1.60	3.52	> 0.05	0.07	-2.49	2.63
Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm	0.89	1.15	0.78	-1.37	3.16	> 0.05	0.09	-2.17	2.36
Styl Ugodowy_orderNorm	0.79	1.41	0.56	-1.99	3.56	> 0.05	0.06	-2.71	2.84

Nota: B = Niestandaryzowany współczynnik regresji; s.e. = błąd standardowy dla *B*; *t* = Statystyka *t* studenta; *DPU* = Dolny przedział ufności; *GPU* = Górny przedział ufności; *DPU1* / *GPU1* = 95% przedziały ufności dla B; *p* = Istotność statystyczna; ββ = Standaryzowany współczynnik regresji; *DPU2* / *GPU2* = 95% przedziały ufności dla ββ.

Wykres 20. Wpływ zmiennych Styl Lekceważący center_scale, Styl Biurokratyczny_center_scale, Styl Misjonarski_center_scale, Styl Otwarty_center_scale, Styl Autokratyczny_orderNorm, Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm, Styl Ugodowy_orderNorm na poziom wyników zmiennej Hierarchia_orderNorm

Nota: Wąsy błędów przedstawiają 95% przedziały ufności dla oszacowania *B*. Linie zachodzące na siebie przedstawiają brak różnic między predyktorami we wpływie na poziom Hierarchia_orderNorm. Natomiast, linie niezachodzące na siebie przedstawiają istotne różnice we wpływie na poziom zmiennej Hierarchia_orderNorm.

Analiza regresji modelu wpływu zmiennych: styl lekceważący, styl biurokratyczny, styl misjonarski, styl otwarty, styl autokratyczny, styl autokratyczny życzliwy, styl ugodowy na poziom wyników zmiennej hierarchia obecna nie wykazała żadnych statystycznie istotnych wyników. Powyższe zmienne stylów kierowania w żaden sposób nie wpływają na zmienną kultury organizacyjnej hierarchia. W związku z powyższym nie istnieje możliwość analizy zależności między powyższymi zmiennymi.

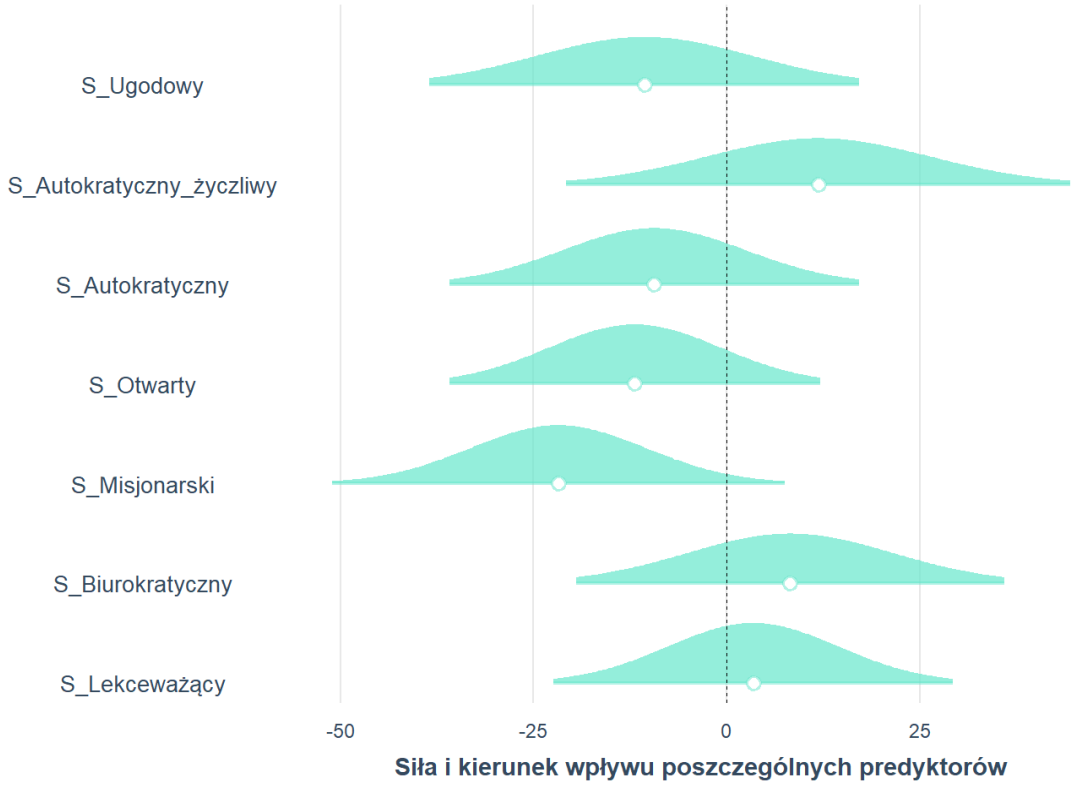
Warto także dokonać analizy modelu wpływu zmiennych: styl lekceważący, styl biurokratyczny, styl misjonarski, styl otwarty, styl autokratyczny, styl autokratyczny życzliwy, styl ugodowy na poziom wyników zmiennej klan.

Tabela 22. Wpływ zmiennych Styl Lekceważący_center_scale, Styl Biurokratyczny_center_scale, Styl Misjonarski_center_scale, Styl Otwarty_center_scale, Styl Autokratyczny_orderNorm, Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm, Styl Ugodowy_orderNorm na poziom wyników zmiennej Klan_orderNorm

Zmienne w modelu	B	s.e.	t	DPU1	GPU1	p	β	DPU2	GPU2
Stała	223.49	82.82	2.70	59.95	387.04	< 0.01	0.00	-163.55	163.55
Styl Lekceważący_center_scale	-0.93	2.49	-0.37	-5.85	3.99	> 0.05	-0.03	-4.95	4.89
Styl Biurokratyczny_center_scale	0.72	2.07	0.35	-3.36	4.80	> 0.05	0.04	-4.05	4.12
Styl Misjonarski_center_scale	-4.77	1.96	-2.43	-8.64	-0.90	< 0.05	-0.22	-4.09	3.65
Styl Otwarty_center_scale	-2.25	1.94	-1.16	-6.09	1.59	> 0.05	-0.10	-3.94	3.73
Styl Autokratyczny_orderNorm	-1.81	1.63	-1.11	-5.03	1.42	> 0.05	-0.10	-3.32	3.12
S_Autokratyczny_życzliwy_orderNorm	0.68	1.47	0.47	-2.21	3.58	> 0.05	0.05	-2.84	2.95
Styl Ugodowy_orderNorm	-1.66	1.76	-0.94	-5.15	1.82	> 0.05	-0.10	-3.59	3.38

Nota: *B* = Niestandaryzowany współczynnik regresji; s.e. = błąd standardowy dla *B*; *t* = Statystyka *t* studenta; *DPU* = Dolny przedział ufności; *GPU* = Górny przedział ufności; *DPU1* / *GPU1* = 95% przedziały ufności dla B; *p* = Istotność statystyczna; ββ = Standaryzowany współczynnik regresji; *DPU2* / *GPU2* = 95% przedziały ufności dla ββ.

Wykres 21. Wpływ zmiennych Styl Lekceważący_center_scale, Styl Biurokratyczny_center_scale, Styl Misjonarski_center_scale, Styl Otwarty_center_scale, Styl Autokratyczny_orderNorm, Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm, Styl Ugodowy_orderNorm na poziom wyników zmiennej Klan_orderNorm



Nota: Wąsy błędów przedstawiają 95% przedziały ufności dla oszacowania *B*. Linie zachodzące na siebie przedstawiają brak różnic między predyktorami we wpływie na poziom Klan_orderNorm. Natomiast linie niezachodzące na siebie przedstawiają istotne różnice we wpływie na poziom zmiennej Klan_orderNorm.

Analiza regresji modelu wpływu zmiennej styl misjonarski (p: < 0,05, ββ: -0,22) wykazała statystycznie istotny wynik w zakresie ujemnego wpływu na zmienną klan oraz dodatnie wpływ stylu autokratycznego życzliwego (p: < 0,05, ββ: 0,18) na zmienną klan. Natomiast analiza regresji modelu wpływu pozostałych zmiennych, takich jak styl lekceważący, styl biurokratyczny, styl otwarty, styl autokratyczny, styl ugodowy, na poziom wyników zmiennej klan nie wykazała żadnych statystycznie istotnych wyników. Powyższe zmienne stylów kierowania w żaden sposób nie wpływają na zmienną kultury organizacyjnej klan. W związku z powyższym nie istnieje możliwość analizy zależności między powyższymi zmiennymi.

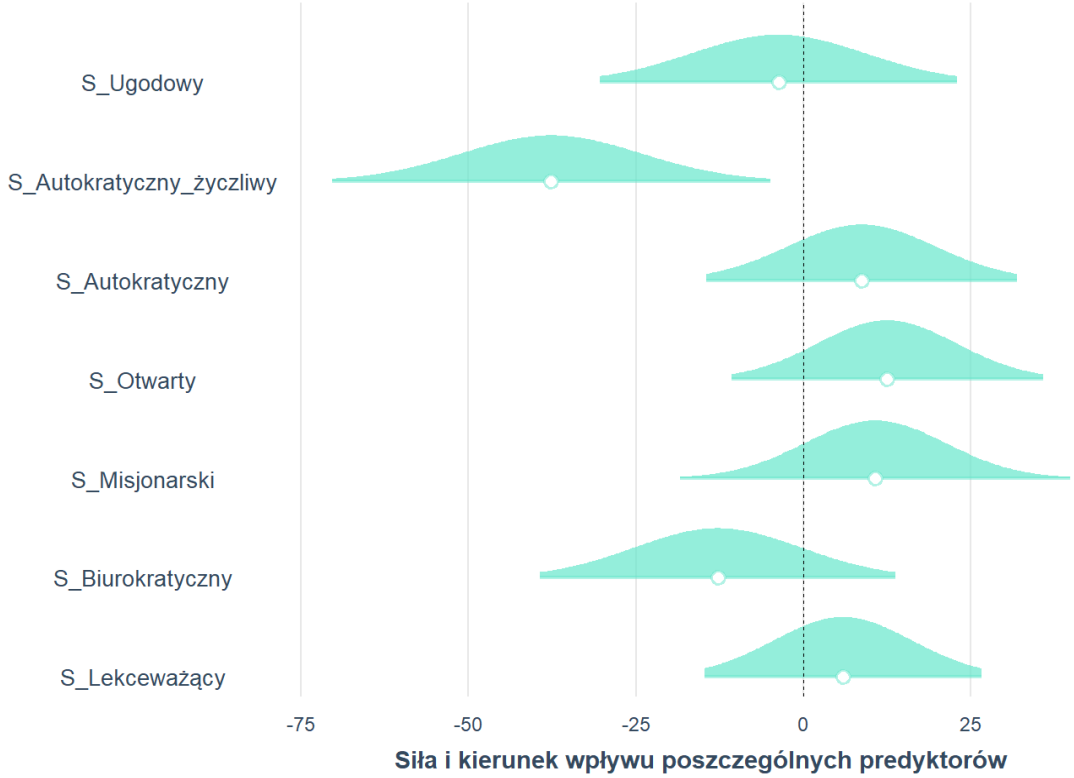
W toku analizy zaprezentowano również model wpływu zmiennych: styl lekceważący, styl biurokratyczny, styl misjonarski, styl otwarty, styl autokratyczny, styl autokratyczny życzliwy, styl ugodowy na poziom wyników zmiennej rynek.

Tabela 23. Wpływ zmiennych Styl Lekceważący_center_scale, Styl Biurokratyczny_center_scale, Styl Misjonarski_center_scale, Styl Otwarty_center_scale, Styl Autokratyczny_orderNorm, Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm, Styl Ugodowy_orderNorm na poziom wyników zmiennej Rynek_orderNorm

Zmienne w modelu	B	s.e.	t	DPU1	GPU1	p	β	DPU2	GPU2
Stała	163.16	76.96	2.12	11.18	315.13	< 0.05	0.00	-151.98	151.98
Styl Lekceważący_center_scale	1.31	2.25	0.58	-3.14	5.75	> 0.05	0.05	-4.40	4.49
Styl Biurokratyczny_center_scale	-0.44	1.91	-0.23	-4.20	3.33	> 0.05	-0.02	-3.79	3.74
Styl Misjonarski_center_scale	4.48	1.82	2.46	0.88	8.07	< 0.05	0.21	-3.39	3.81
Styl Otwarty_center_scale	2.44	1.80	1.35	-1.12	5.99	> 0.05	0.12	-3.44	3.67
Styl Autokratyczny_orderNorm	0.83	1.48	0.56	-2.09	3.76	> 0.05	0.05	-2.88	2.98
Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm	-2.98	1.38	-2.16	-5.71	-0.25	< 0.05	-0.23	-2.96	2.50
Styl Ugodowy_orderNorm	-0.13	1.62	-0.08	-3.34	3.08	> 0.05	-0.01	-3.22	3.20

Nota: *B* = Niestandaryzowany współczynnik regresji; s.e. = błąd standardowy dla *B*; *t* = Statystyka *t* studenta; *DPU* = Dolny przedział ufności; *GPU* = Górny przedział ufności; *DPU1* / *GPU1* = 95% przedziały ufności dla B; *p* = Istotność statystyczna; ββ = Standaryzowany współczynnik regresji; *DPU2* / *GPU2* = 95% przedziały ufności dla ββ.

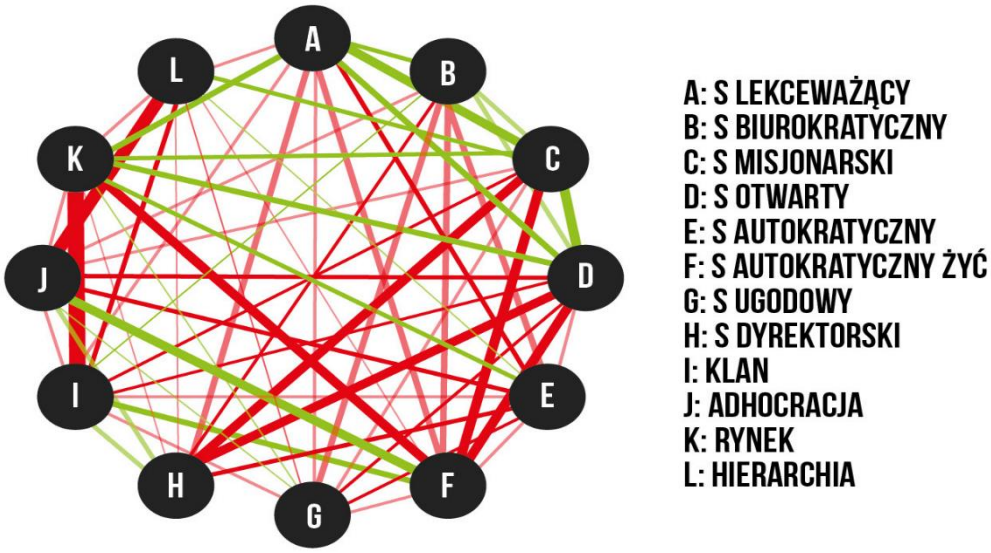
Wykres 22. Wpływ zmiennych Styl Lekceważący_center_scale, Styl Biurokratyczny_center_scale, Styl Misjonarski_center_scale, Styl Otwarty_center_scale, Styl Autokratyczny_orderNorm, Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm, Styl Ugodowy_orderNorm na poziom wyników zmiennej Rynek_orderNorm



Nota: Wąsy błędów przedstawiają 95% przedziały ufności dla oszacowania *B*. Linie zachodzące na siebie przedstawiają brak różnic między predyktorami we wpływie na poziom Rynek_orderNorm. Natomiast linie niezachodzące na siebie przedstawiają istotne różnice we wpływie na poziom zmiennej Rynek_orderNorm.

Analiza regresji modelu wpływu zmiennej styl misjonarski wykazała statystycznie istotny wynik w zakresie dodatniego wpływu na zmienną rynek (p: < 0,05, ββ: -0,21) oraz zmiennej styl autokratyczny życzliwy w zakresie ujemnego wpływu na zmienną rynek (p: < 0,05, ββ: 0,23). Natomiast analiza regresji modelu wpływu pozostałych zmiennych, takich jak: styl lekceważący, styl biurokratyczny, styl otwarty, styl autokratyczny, styl ugodowy, na poziom wyników zmiennej rynek nie wykazała żadnych statystycznie istotnych wyników. Powyższe zmienne stylów kierowania w żaden sposób nie wpływają na zmienną kultury organizacyjnej rynek. W związku z powyższym nie istnieje możliwość analizy zależności między powyższymi zmiennymi.

Poniżej zostaną zaprezentowane wizualizacje ukazujące zależność pomiędzy stylami kierowania oraz typami kultur organizacyjnych. Zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku można dostrzec ujemne oraz dodatnie zależności.



Rysunek 15. Wizualizacja zależności między zmiennymi: styl lekceważący, styl biurokratyczny, styl misjonarski, styl otwarty, styl autokratyczny, styl autokratyczny życzliwy, styl ugodowy, styl dyrektorski, klan, adhokracja, rynek, hierarchia

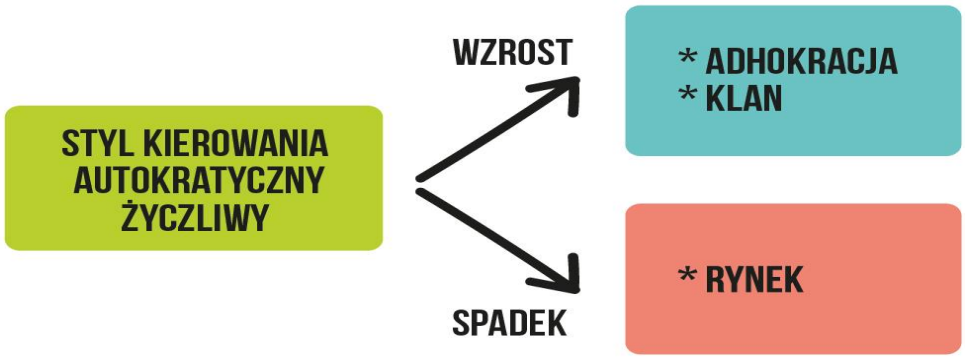
Nota: Im ciemniejszy kolor zielony = tym bardziej dodatnia korelacja; Im ciemniejszy kolor czerwony = tym bardziej ujemna korelacja. Rysunek bazuje na uzyskanych oszacowaniach współczynników korelacji Spearmana.

Powyższe wizualizacje w sposób obrazowy przedstawiają opisane wcześniej zależności pomiędzy stylami kierowania: lekceważącym, biurokratycznym misjonarskim, otwartym autokratycznym, autokratycznym życzliwym, ugodowym oraz dyrektorskim a kulturą organizacyjną typu klan, adhokracja, rynek oraz hierarchia. Wizualizacje wskazują także na zależności pomiędzy samymi stylami kierowania, w których możemy zaobserwować zarówno dodatnie (styl lekceważący – styl misjonarski oraz styl otwarty), jak i ujemne (styl autokratyczny życzliwy – styl misjonarski oraz styl otwarty, a także styl ugodowy – styl biurokratyczny). Dodatkowo też warto zwrócić uwagę na zależności pomiędzy samymi kulturami organizacyjnymi, w których możemy zaobserwować ujemne zależności pomiędzy kulturami rynku – klanu oraz pomiędzy kulturą adhokracji – hierarchia.

Analizując wyniki przeprowadzonych badań, warto zwrócić uwagę na dominujący dla branży ubezpieczeniowej styl kierowania, jakim jest styl autokratyczny życzliwy, i jego wpływ na poszczególne typy kultury organizacyjnej (załącznik 11). Wzrost wyników zmiennej styl autokratyczny życzliwy wiązał się ze wzrostem wyników typu kultury organizacyjnej adhokracja (uzyskany wynik był istotny statystycznie, B = 2.40; t = 3.39; $p < 0.001$; β = 0.25, 95%PU = [-1.14 - 1.65]). Analogiczna sytuacja miała

miejsce dla zmiennych styl autokratyczny życzliwy a zmienna klan (uzyskany wynik był istotny statystycznie, B = 2.41; t = 2.35; p < 0.05; β = 0.18, 95%PU = [-1.85 - 2.20]). Inaczej sytuacja wygląda w przypadku kultury organizacyjnej rynek. Wzrost wyników zmiennej styl autokratyczny życzliwy wiązał się ze spadkiem wyników typu kultury organizacyjnej rynek (uzyskany wynik był istotny statystycznie, B = -4.83; t = -5.05; p < 0.001; β = -0.36, 95%PU = [-2.25 - 1.53]). Natomiast wzrost wyników zmiennej styl autokratyczny życzliwy wiązał się ze spadkiem wyników dla zmiennej kultury organizacyjnej hierarchia, aczkolwiek uzyskane wyniki dla powyższych zmiennych nie były istotne statystycznie.

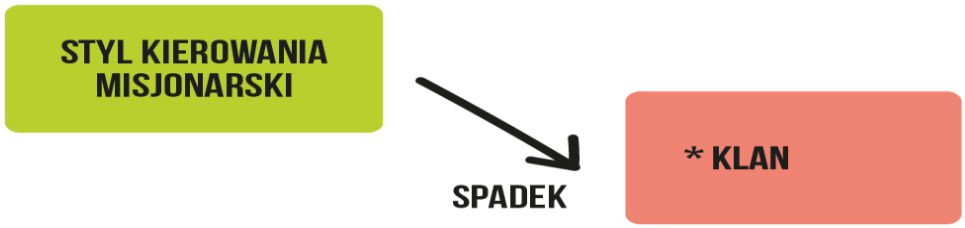
Na poniższej grafice zaprezentowano obszar zarówno spadku, jak i wzrostu stylu kierowania autokratycznego życzliwego, który jest dominujący dla branży ubezpieczeniowej.



Rysunek 16. Obszar wzrostu i spadku stylu kierowania autokratycznego życzliwego

Źródło: opracowanie własne

Poddając analizie kolejne wyniki przeprowadzonych badań, można wskazać inne istotne statystycznie zależności pomiędzy stylem kierowania misjonarskim a kulturą organizacyjną klan (uzyskany wynik był istotny statystycznie, B = -4.69; t = -2.75; p < 0.001; β = -0.22, 95%PU = [-3.58 - 3.15]). Na poniższym rysunku zaprezentowano obszar spadku stylu kierowania misjonarskiego.



Rysunek 17. Obszar spadku stylu kierowania misjonarskiego

Źródło: opracowanie własne

Rozważając wyniki przeprowadzonych badań, można stwierdzić istnienie zależności pomiędzy stylem kierowania autokratycznym a kulturą rynku i kulturą hierarchii. Przeprowadzone badanie wykazało również inne zależności pomiędzy stylem kierowania autokratycznym oraz autokratycznym życzliwym a kulturami organizacyjnymi rynek oraz hierarchia, które ze względu na nieistotność statystyczną nie mogą podlegać analizie.

Podsumowując – w przeprowadzonym badaniu dostrzeżono następujący szereg związków:

- dla branży ubezpieczeniowej istnieje dominujący styl kierowania, którym jest styl autokratyczny życzliwy;
- dla branży ubezpieczeniowej najwyższy stopień nasilenia uzyskują kultury klanu oraz hierarchii, zatem nie można mówić o dominującej kulturze organizacyjnej dla branży ubezpieczeniowej;
- analiza regresji wpływu zmiennych: s. lekceważący s. biurokratyczny, s. misjonarski, s. otwarty, s. autokratyczny, s. autokratyczny życzliwy, s. ugodowy, na poziom wyników zmiennej rynek wykazała statystycznie istotny wynik w zakresie ujemnego wpływu stylu autokratycznego życzliwego na zmienną rynek oraz dodatniego wpływu stylu misjonarskiego na zmienną rynek;
- analiza regresji wpływu zmiennych: s. lekceważący, s. biurokratyczny, s. misjonarski, s. otwarty, s. autokratyczny, s. autokratyczny życzliwy, s. ugodowy na poziom wyników zmiennej klan wykazała statystycznie istotny wynik w zakresie ujemnego wpływu stylu misjonarskiego na zmienną klan;
- istnieją zależności pomiędzy samymi stylami kierowania, w których możemy zaobserwować zarówno dodatnie (styl lekceważący – styl misjonarski oraz

styl otwarty), jak i ujemne (styl autokratyczny życzliwy – styl misjonarski oraz styl otwarty, a także styl ugodowy – styl biurokratyczny);

- istnieją zależności pomiędzy samymi kulturami organizacyjnymi, w których można zaobserwować ujemne zależności pomiędzy kulturami rynku – klanu oraz pomiędzy kulturą adhokracji – rynku;
- wzrost wyników zmiennej styl autokratyczny życzliwy wiązał się z wzrostem wyników typu kultury organizacyjnej adhokracja;
- wzrost wyników zmiennej styl autokratyczny życzliwy wiązał się z wzrostem wyników typu kultury klan;
- wzrost wyników zmiennej styl autokratyczny życzliwy wiązał się ze spadkiem wyników typu kultury organizacyjnej rynek.

6.2. Weryfikacja hipotez badawczych

Zarówno analiza, jak interpretacja zebranego materiału badawczego, która została zaprezentowana w niniejszej dysertacji, pozwala się odnieść w szczególności do głównej hipotezy badawczej, która została sformułowana w metodologicznej części rozprawy.

W ramach przypomnienia, autor za główny cel obrał: **opisanie stylu kierowania jako determinanty kształtującej kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej poprzez określenie zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur organizacyjnych w tych organizacjach.**

Dokonując weryfikacji hipotezy badawczej, autor uwzględnił aktualny stan dotychczasowej wiedzy na zgłębiany temat, a także nauk o organizacji i zarządzaniu. W niniejszej dysertacji wykorzystano do przeprowadzenia badań takie narzędzie jak: **Kwestionariusz do oceny kultury organizacji – OCAI** oraz **Kwestionariusz Oceny Stylu Kierowania W.J. Reddina.**

Dokonując weryfikacji postawionej hipotezy, która brzmi**: jeżeli styl kierowania jest jednym z czynników kształtujących kulturę organizacyjną w organizacjach branży ubezpieczeniowej, to można poszukiwać zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur w tych organizacyjnych,** przeprowadzono w tym zakresie szereg różnorodnych analiz. Badanie ujawniło, że ponad wszelką wątpliwość nie ma jednego uniwersalnego stylu kierowania. Natomiast występuje zależność pomiędzy zaprezentowanymi stylami kierowania: ugodowym, autokratycznym, autokratycznym życzliwym, otwartym, misjonarskim, biurokratycznym oraz lekceważącym a typami kultur organizacyjnych, takimi jak: adhokracja, klan, rynek, hierarchia.

Z przeprowadzonych badań wynika, że istnieje istotny związek pomiędzy stylami kierowania a kulturami organizacyjnymi. Występują zarówno zależności, w których wzrost wyników danego stylu kierowania wpływa na wzrost wyników danych typów kultur organizacyjnych, oraz zależności, w których wzrost wyników danego stylu kierowania wpływa na spadek wyników określonych typów kultur organizacyjnych (por. podrozdział 6.1.2).

Badanie podstawowych przejawów kultury w organizacji pozwoliło dostrzec podstawowe założenia, na których skupia się analizowana branża. Badanie branży ubezpieczeniowej kwestionariuszem OCAI pozwoliło określić typ kultury, jaki panuje w tych organizacjach. Ponadto dało to także możliwość sprecyzowania, jaki typ kultury organizacyjnej, zdaniem menedżerów, powinien zostać wdrożony w przyszłości chociażby po to, aby organizacja mogła sprostać wymaganiom klientów oraz otoczenia, a także wykorzystać różnorodne szanse, jakie pojawią się przed przedsiębiorstwem w ciągu najbliższych pięciu lat.

Okazuje się zatem, że na podstawie przeprowadzonych badań i otrzymanych wyników można przyjąć, iż hipoteza główna została potwierdzona, i co więcej – nie ma jakichkolwiek przesłanek do jej zakwestionowania.

Z kolei hipotezy szczegółowe brzmią następująco:

Hipoteza teoretyczna:

H1: Jeżeli przedstawimy składniki, funkcje i czynniki determinujące kulturę organizacyjną, to stworzymy podstawę dla omówienia stylów kierowania w realizacji zadań pracy kierowniczej.

W niniejszej dysertacji dokonano przedstawienia składników, funkcji oraz czynników determinujących kulturę organizacyjną (por. rozdział 1). Dzięki temu została stworzona podstawa do omówienia stylów kierowania w realizacji zadań pracy kierowniczej, zatem **hipoteza H1 została potwierdzona i nie ma powodów do jej odrzucenia**.

H2: Jeżeli scharakteryzujemy style kierowania w realizacji zadań pracy kierowniczej, wskażemy tym samym ich związek z procesem kształtowania kultury organizacyjnej

W rozdziale drugim została przedstawiona charakterystyka działań menedżera, kierownika i przywódcy, dokonano również przeglądu klasyfikacji stylów kierowania. Tak więc w niniejszej dysertacji scharakteryzowano style kierowania w realizacji zadań pracy kierowniczej, co pozwala na wskazanie ich związku z procesem kształtowania

kultury organizacyjnej. Biorąc pod uwagę powyższe, można **przyjąć, że hipoteza H2 została potwierdzona i nie ma powodów do jej odrzucenia.**

H3: Jeżeli opiszemy rolę stylu kierowania w procesie kształtowania kultury organizacyjnej, to będzie możliwe scharakteryzowanie rynku oraz organizacji ubezpieczeniowych w Polsce w kontekście wskazania zależności pomiędzy nimi a typami kultur w tych organizacjach.

Autor dysertacji na podstawie dostępnej literatury naukowej dokonał opisu roli stylu kierowania w procesie kształtowania kultury organizacyjnej (por. rozdział 3). Działanie to pozwoliło na scharakteryzowanie rynku oraz organizacji ubezpieczeniowych w Polsce, w kontekście wskazania zależności pomiędzy stylami kierowania a kulturą organizacyjną w badanych organizacjach ubezpieczeniowych w Polsce. Zatem **hipoteza H3 została potwierdzona.**

H4: Jeżeli scharakteryzujemy rynek oraz organizacje ubezpieczeniowe w Polsce, to możliwe będzie określenie metodycznej koncepcji prowadzenia badań empirycznych zmierzających do rozwiązania przyjętego problemu naukowego

W rozdziale czwartym została przedstawiona charakterystyka polskiego rynku ubezpieczeniowego, a także organizacji ubezpieczeniowych na nim występujących. Dokonany opis branży oraz organizacji funkcjonujących na wspomnianym rynku umożliwił stworzenie metodycznej koncepcji prowadzenia badań empirycznych. Zatem można **przyjąć, że hipoteza H4 została potwierdzona i nie ma powodów do jej odrzucenia.**

Hipoteza metodyczna:

H5: Jeżeli określimy metodyczną koncepcję badań empirycznych, to możliwe będzie uznanie stylu kierowania jako czynnika kształtującego kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

W niniejszej dysertacji dokonano określenia metodycznej koncepcji badań empirycznych (por. rozdział 5). Dokonane określenie metodycznej koncepcji badań empirycznych umożliwiło zatem uznanie stylu kierowania jako czynnika kształtującego kulturę organizacyjną w branży ubezpieczeniowej. Tak więc **hipoteza H5 została potwierdzona.**

Hipoteza poznawcza:

H6: Jeżeli uznamy styl kierowania za czynnik kształtujący kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej, to możliwe będzie wskazanie zależności pomiędzy nimi a typami kultur w tych organizacjach.

Autor dysertacji na podstawie dostępnej literatury naukowej dokonał analizy wpływu roli stylu kierowania w procesie kształtowania kultury organizacyjnej (por. rozdział 3). Działanie to pozwoliło na scharakteryzowanie rynku oraz organizacji ubezpieczeniowych w Polsce, w kontekście wskazania zależności pomiędzy stylami kierowania a kulturą organizacyjnych badanych organizacjach ubezpieczeniowych w Polsce. Zatem **hipoteza H3 została potwierdzona.**

H7: Jeżeli wskażemy uwarunkowania dla określenia zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur organizacyjnych w organizacjach z branży ubezpieczeniowej, to uznamy styl kierowania jako czynnik kształtowania kultury organizacyjnej w tych organizacjach.

Z przeprowadzonych badań wynika, że istnieje istotny związek pomiędzy wzrostem wyników zmiennej styl kierowania a wzrostem lub spadkiem wyników typu kultury organizacyjnej (por. podrozdział 6.1.2). Przykładem takiej zależności w badanych organizacjach jest uzyskujący najwyższe wyniki styl kierowania autokratyczny życzliwy, którego wzrost wyników wpływa na wzrost wyników typów kultury organizacyjnej adhokracja oraz klan. Z drugiej strony istnieje korelacja pomiędzy wzrostem wyników zmiennej styl autokratyczny życzliwy a spadkiem wyników typu kultury organizacyjnej rynek. Zatem można jednoznacznie stwierdzić, że wykryto zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a kulturą organizacyjną w badanych organizacjach z branży ubezpieczeniowej, co pozwala na uznanie stylów kierowania jako czynników kształtowania kultury organizacyjnej. Biorąc pod uwagę powyższe, można **przyjąć, że hipoteza H7 została potwierdzona i nie ma powodów do jej odrzucenia.**

Hipoteza utylitarna:

H8: Jeśli opracowane zostaną wnioski i rekomendacje dla menedżerów i pozostałych pracowników kadry zarządzającej w zakresie wyboru stylu kierowania w kontekście kształtowania kultury organizacyjnej, to możliwe będzie upowszechnienie wyników prowadzonego badania naukowego w praktyce funkcjonowania podmiotów branży ubezpieczeniowej.

Autor w niniejszej dysertacji sformułował wnioski i rekomendacje dla menedżerów i pozostałych pracowników kadry zarządzającej w zakresie wyboru stylu kierowania w kontekście kształtowania kultury organizacyjnej (por. podrozdział 6.4). Dzięki temu możliwe będzie upowszechnienie wyników prowadzonego badania naukowego w praktyce funkcjonowania podmiotów branży ubezpieczeniowej. Dodatkowo zostały poczynione ustalenia z jedną z badanych organizacji rynku

ubezpieczeniowego, iż po publikacji niniejszej pracy zostanie przeprowadzona dla tej organizacji prezentacja omawiająca badania, wyniki badań, a także wnioski i rekomendacje dla praktyki biznesowej. W celu upowszechnienia, a także kontynuacji wyników badań autor skontaktował się z jednym z twórców modelu kultury organizacyjnej, aby przekazać wyniki badań, a także umożliwić ich dalszy rozwój oraz upowszechnić je. Biorąc pod uwagę powyższe, można **przyjąć, że hipoteza H8 została potwierdzona i nie ma powodów do jej odrzucenia.**

Hipotezy empiryczne:

H9: Jeżeli wśród menedżerów dominuje określony styl kierowania, to sprzyja on kształtowaniu się określonego typu kultury organizacyjnej.

Z przeprowadzonych badań wynika, że istnieje istotny związek pomiędzy uzyskującym najwyższe wyniki stylem kierowania autokratycznym życzliwym a kulturami organizacyjnymi adhokracji, klanu oraz rynku. Analizując wyniki przeprowadzonych badań, warto zwrócić uwagę na korelację wzrostu wyników zmiennej styl autokratyczny życzliwy a wzrostem wyników typu kultury organizacyjnej adhokracja oraz klan. Na przeciwnym biegunie widnieje korelacja pomiędzy wzrostem wyników zmiennej styl autokratyczny życzliwy, ze spadkiem wyników typu kultury organizacyjnej rynek (por. podrozdział 6.2).

Na podstawie przytoczonych wyników przeprowadzonych badań przyjmuje się, że hipoteza H9 została potwierdzona i nie ma powodów do jej odrzucenia.

H10: Jeżeli wśród menadżerów dominuje styl kierowania misjonarski lub otwarty, to nie sprzyja on kształtowaniu się kultury organizacyjnej typu klan lub adhokracja.

Analizując wyniki przeprowadzonych badań w branży ubezpieczeniowej stwierdzono, że wzrost wyników stylu kierowania misjonarskiego koreluje ze spadkiem wyników kultury organizacyjnej klanu (por. podrozdział 6.2), co wskazuje na to, iż ww. styl kierowania nie sprzyja kształtowaniu powyższej kultury. Natomiast jeśli chodzi o styl kierowania misjonarski, to wyniki badań nie wskazują jednoznacznie na jego związek z kulturą organizacyjną adhokracja. Co do stylu otwartego, wyniki badań również nie wskazują jednoznacznie na jego związek z kulturą klanu bądź adhokracji. Wszystkie inne wykryte zależności nie są istotne statystycznie i nie mogą być brane pod uwagę przy potwierdzeniu bądź odrzuceniu postawionej hipotezy. **Biorąc pod uwagę powyższe, hipoteza H10 została potwierdzona częściowo.**

H11: Jeżeli wśród menedżerów najczęściej występuje styl kierowania autokratyczny lub autokratyczny życzliwy, to nie sprzyja on kształtowaniu kultury organizacyjnej typu rynek lub hierarchia

Analizując wyniki przeprowadzonych badań w branży ubezpieczeniowej, stwierdzono, że wzrost wyników stylu kierowania autokratycznego życzliwego koreluje ze spadkiem wyników kultury organizacyjnej rynek (por. podrozdział 6.2), co wskazuje na to, iż ww. styl kierowania nie sprzyja kształtowaniu powyższej kultury. Niemiej jednak inne założone w hipotezie korelacje między zmiennymi powyższych dwóch stylów kierowania – czyli stylu autokratycznego lub autokratycznego życzliwego – a kulturami organizacyjnymi typy rynek lub hierarchia, choć występują, to wyniki tych korelacji nie są istotne statystycznie i nie mogą być brane pod uwagę przy potwierdzeniu bądź odrzuceniu postawionej hipotezy. **Biorąc pod uwagę powyższe, hipoteza H11 została potwierdzona częściowo.**

H12: W przedsiębiorstwach ubezpieczeniowych najczęściej występuje styl kierowania określony w modelu Reddina jako „autokratyczny życzliwy".

Przeprowadzone badania w branży ubezpieczeniowej wskazują na to, że najczęściej występującym stylem kierowania jest styl autokratyczny życzliwy. Styl autokratyczny życzliwy uzyskał według średniej arytmetycznej wynik 18,10, co jest najwyższym wynikiem wśród wszystkich badanych stylów kierowania (por. podrozdział 6.1.1).

Na podstawie przytoczonych wyników przeprowadzonych badań przyjmuje się, że hipoteza H12 została potwierdzona i nie ma powodów do jej odrzucenia.

H13: W przedsiębiorstwach ubezpieczeniowych najczęściej występuje typ kultury organizacyjnej określany według klasyfikacji K.S. Camerona oraz R.E. Quinna jako „klan".

Analiza wyników przeprowadzonych badań w branży ubezpieczeniowej wskazuje, że najwyższy stopień nasilenia uzyskują kultury klanu oraz hierarchii. Nie można tu jednak mówić o dominującej dla badanej branży kulturze. Kultura organizacyjna hierarchia uzyskała według średniej arytmetycznej wynik 164,63, natomiast kultura klanu 163,95. **W ten sposób hipoteza H13 została odrzucona.**

Tabela 24. Wyniki testowania hipotez

Hipotezy szczegółowe teoriopoznawcze	Weryfikacja hipotezy
Hipoteza główna: Jeżeli styl kierowania jest jedynym czynnikiem kształtującym kulturę organizacyjną w organizacjach branży ubezpieczeniowej, to można poszukiwać zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur w tych organizacyjach.	Potwierdzona
H1: Jeżeli przedstawimy składniki, funkcje i czynniki determinujące kulturę organizacyjną, to stworzymy podstawę dla omówienia stylów kierowania w realizacji zadań pracy kierowniczej.	Potwierdzona
H2: Jeżeli scharakteryzujemy style kierowania w realizacji zadań pracy kierowniczej, to wskażemy również ich związek z procesem kształtowania kultury organizacyjnej.	Potwierdzona
H3: Jeżeli opiszemy rolę stylu kierowania w procesie kształtowania kultury organizacyjnej, to będzie możliwe scharakteryzowanie rynku oraz organizacji ubezpieczeniowych w Polsce w kontekście wskazania zależności pomiędzy nimi a typami kultur w tych organizacjach.	Potwierdzona
H4: Jeżeli scharakteryzujemy rynek oraz organizacje ubezpieczeniowe w Polsce, to możliwe będzie określenie metodycznej koncepcji prowadzenia badań empirycznych zmierzających do rozwiązania przyjętego problemu naukowego.	Potwierdzona
H5: Jeżeli określimy metodyczną koncepcję badań empirycznych, to możliwe będzie uznanie stylu kierowania jako czynnika kształtującego kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.	Potwierdzona
H6: Jeżeli uznamy styl kierowania za czynnik kształtujący kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej, to możliwe będzie wskazania zależności pomiędzy nimi a typami kultur w tych organizacjach.	Potwierdzona
H7: Jeżeli wskażemy uwarunkowania dla określenia zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur organizacyjnych w organizacjach z branży ubezpieczeniowej, to uznamy styl kierowania za czynnik kształtowania kultury organizacyjnej w tych organizacjach.	Potwierdzona
H8: Jeśli opracowane zostaną wnioski i rekomendacje dla menedżerów i pozostałych pracowników kadry zarządzającej w zakresie wyboru stylu kierowania w kontekście kształtowania kultury organizacyjnej, to możliwe będzie upowszechnienie wyników prowadzonego badania naukowego w praktyce funkcjonowania podmiotów branży ubezpieczeniowej.	Potwierdzona
H9: Jeżeli wśród menedżerów dominuje określony styl kierowania, to sprzyja on kształtowaniu się określonego typu kultury organizacyjnej.	Potwierdzona
H10: Jeżeli wśród menedżerów dominuje styl kierowania misjonarski lub otwarty, to nie sprzyja on kształtowaniu się kultury organizacyjnej typu klan lub adhokracja.	Częściowo potwierdzona
H11: Jeżeli wśród menedżerów dominuje styl kierowania autokratyczny lub autokratyczny życzliwy, to nie sprzyja on kształtowaniu kultury organizacyjnej typu rynek lub hierarchia.	Częściowo potwierdzona
H12: W przedsiębiorstwach ubezpieczeniowych dominuje styl kierowania określony w modelu Reddina jako autokratyczny życzliwy.	Potwierdzona
H13: W przedsiębiorstwach ubezpieczeniowych dominuje typ kultury organizacyjnej określanej według klasyfikacji K.S. Camerona oraz R.E. Quinna jako klan.	Odrzucona

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

6.3. Wnioski z badań i analiz statystycznych

Na podstawie analizy dość obszernego materiału empirycznego, który został zaprezentowany w niniejszej dysertacji, autor może odnieść się do postawionych w metodologicznej części pracy pytań i równocześnie hipotez badawczych, co w założeniu ma doprowadzić do sformułowania ostatecznych wniosków, które będą

zwieńczeniem poczynionego projektu badawczego. Realizacja procesu badania naukowego jest uwarunkowana specyfiką analizowanej problematyki oraz poziomem jej złożoności. Przeprowadzone przez autora badania dotyczyły luki w literaturze w zakresie związku stylu kierowania na kulturę organizacyjną w polskiej branży ubezpieczeniowej. Tym samym można stwierdzić, że badana luka naukowa lokuje się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, w nurcie praktycznym, na poziomie zarządzania operacyjnego w obszarze subdyscypliny zachowania organizacyjnego oraz wspomagania decyzji menadżerskich.

Z analizy literatury wynika, że obrany przez menedżera styl kierowania jest bardzo ważnym elementem kultury organizacyjnej. Jest on pewnym sposobem oddziaływania kadry zarządzającej na podwładnych, zależnym od szeregu czynników, wśród których za istotne uznaje się cechy osobowościowe[386]. Dokonując przeglądu aktualnej literatury naukowej, stwierdzono, że istnieje niewielka liczba teoretycznych opracowań dotyczących wpływu kultury organizacyjnej na style kierowania w organizacjach, a tym samym badań empirycznych potwierdzających ten wpływ[387]. Opierając się na ilościowej przewadze opracowań, która pozwalaprzyjąć, że to lider kształtuje kulturę organizacyjną, autor na potrzeby dysertacji przyjął perspektywę funkcjonalizmu. Wybór powyższej perspektywy skutkuje tym, iż w tym duchu autor niniejszego opracowania kontynuuje rozważania teoretyczne oraz empiryczne. Odnosząc się do badanego w niniejszym opracowaniu obszaru, warto podkreślić, iż badania naukowe nad organizacjami mają charakter kumulatywny, tzn., że wyniki jednych badań stają się punktem wyjścia następnych. W niniejszej pracy dokonano uporządkowania aparatu pojęciowego dotyczącego składników, funkcji i czynników determinujących kulturę organizacyjną oraz objaśnienia pojęć dotyczących stylu kierowania w kontekście jego rozwoju w procesie kształtowania kultury organizacyjnej, co pozwoliło na wybranie metody badawczej pozwalającej rozwiązać problem naukowy. Wybór metody badawczej pozwolił na opracowanie autorskiej domeny internetowej – narzędzia badawczego, które umożliwiło poznanie stylu przywództwa

[386] J. Nowicka, Z. Ciekanowski, W. Załoga, *Pozycja menedżera w organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania" 2018, T. 13, nr 4, s. 161–176.
[387] Por. K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Diagnosing and changing…*; T.R. Giberson, C.J. Resick, M.W. Dickson i in., *Leadership and Organizational Culture. Linking CEO Characteristics to Cultural Values*, „Journal of Business Psychology" 2009, vol. 24, no. 2, s.123–137; C.P.M. Wilderom, U. Glunk, R. Maslowski, *Organizational culture…*

i kultury organizacji na podstawie stylów kierowania według J.W. Reddina oraz kultury organizacyjnej według K.S. Camerona i R.E. Quinna w badanych organizacjach.

Na podstawie uzyskanych w badaniach danych, do których wykorzystano kwestionariusz do oceny kultury organizacji – OCAI oraz Test Reddina, potwierdzono hipotezę główną oraz hipotezy teoretyczne, metodyczne, poznawcze i utylitarne. Uzyskane wyniki badań pozwalają na uznanie stylu kierowania jako czynnika kształtującego kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej oraz wskazanie uwarunkowań dla określenia zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur organizacyjnych w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

Ponadto wykryto także, że styl kierowania należy uznać za czynnik kształtujący kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej. Z kolei związek pomiędzy rodzajem stylu kierowania a typem kultury organizacyjnej w organizacjach z branży ubezpieczeniowej uwarunkowany jest chęcią kształtowania pożądanej kultury w organizacji. Zmiany, jakie zachodzą w kulturze organizacyjnej jednostki gospodarczej, są długim i czasochłonnym procesem. Należy także podkreślić, że wynikają one z podejmowanych przez menedżerów, podwładnych i innych interesariuszy przedsiębiorstwa działań.

W efekcie przeprowadzonych analiz ujawniono, że:

- dla branży ubezpieczeniowej istnieje dominujący styl kierowania, którym jest styl autokratyczny życzliwy, niemniej jednak w zakresie stylów zarządzania wyższe wyniki uzyskują także styl autokratyczny, ugodowy oraz styl dyrektorski, co może świadczyć o zwiększonym ich występowaniu w branży ubezpieczeniowej;
- dla branży ubezpieczeniowej nie istnieje dominująca kultura organizacyjna; analiza wyników przeprowadzonych badań branży ubezpieczeniowej wskazuje, że najwyższy stopień nasilenia uzyskują kultury klanu oraz hierarchii;
- istnieją zależności pomiędzy stylami kierowania a kulturą organizacyjną; badania wskazują na:
    1. ujemny wpływ stylu autokratycznego życzliwego na zmienną rynek;
    2. dodatni wpływ stylu autokratycznego życzliwego na zmienną adhokracja;
    3. dodatni wpływ stylu autokratycznego życzliwego na zmienną klan;
    4. ujemny wpływ stylu misjonarskiego na zmienną klan;

- istnieją zależności pomiędzy samymi stylami kierowania, w których możemy zaobserwować zarówno dodatnie (styl lekceważący – styl misjonarski oraz styl otwarty), jak i ujemne (styl autokratyczny życzliwy – styl misjonarski oraz styl otwarty, a także styl ugodowy – styl biurokratyczny);
- istnieją zależności pomiędzy samymi kulturami organizacyjnymi, w których możemy zaobserwować ujemne korelacje pomiędzy kulturami rynku – klanu oraz pomiędzy kulturą adhokracji – rynku.

Określenie wartości dodanej pozwoli na pogłębienie wiedzy na temat stylu kierowania jako jednego z czynników kształtowania kultury organizacyjnej w organizacji.

6.4. Rekomendacje dla praktyki biznesowej

W odniesieniu do uzyskanych z przeprowadzonych badań wyników warto także odnieść się do literatury przedmiotu, w której można spotkać wiele raportów z prowadzonych na temat stylów kierowania czy kultury organizacyjnej badań. Niemniej jednak niewiele z nich dotyczy zgłębianej przez autora niniejszej dysertacji tematyki.

Zadaniem organizacji, w kontekście społecznym, nie jest wyłącznie zaspokojenie podstawowych potrzeb fizjologicznych pracowników, ale również ich potrzeb wyższych – szacunku, uznania czy samorealizacji. W związku z tym funkcjonowania organizacji nie można rozpatrywać wyłącznie w kontekście ekonomicznym, nie zauważając psychologicznego, społecznego i symbolicznego aspektu jej istnienia. Stąd wzrost znaczenia kultury organizacyjnej kształtującej te czynniki, dzięki którym możliwe jest realizowanie potrzeb wyższego rzędu – odnosi się to również do stylów kierowania. Istotą właściwego budowania kultury w organizacji jest podjęcie decyzji, który rodzaj kultury organizacyjnej jest najbardziej odpowiedni dla realizacji stawianych przed nią celów, a następnie takie oddziaływanie na pracowników, które pozwoli na zbudowanie założonych wzorców kształtujących relacje wewnętrzne oraz zewnętrzne w organizacji.

Szczególnego znaczenia we współczesnym świecie gospodarczym nabiera rola i wpływ menedżerów na organizację, w której pracują. Powszechnie stosowane elastyczne formy zatrudnienia, zarówno o charakterze pracowniczym, jak i niepracowniczym, oraz rosnąca tendencja do konstruowania czasowych zespołów projektowych, a także rola kultury organizacji jako czynnika decydującego o sukcesie gospodarczym przedsiębiorstwa w znaczący sposób podnoszą wartość stylu kierowania.

Przeprowadzone badania pozwoliły potwierdzić tezę o istotnym wpływie na proces kierowania ludźmi czynników sukcesu, tkwiących w zależności między stylem kierowania a kulturą organizacyjną. Badania mogą być punktem wyjścia do szerszych analiz tego niezwykle ważnego, jednak nie w pełni docenianego zagadnienia. Uzyskane również w ten sposób informacje posłużą badaczowi jako zespół dyrektyw ogniskujących uwagę na centralnych zagadnieniach opisu kultury organizacyjnej w aspekcie stylów kierowania.

Warto podkreślić, iż badania naukowe nad organizacjami mają charakter kumulatywny, tzn., że wyniki jednych badań stają się punktem wyjścia następnych. Jedną z takich koncepcji badawczych, zdaniem autora, prezentuje również badanie kultury organizacyjnej[388]. Wartość dodaną pracy można ująć jako agregat trzech następujących obszarów:

Wartość teoretyczna:

- uporządkowanie aparatu pojęciowego dotyczącego składników, funkcji i czynników determinujących kulturę organizacyjną;
- objaśnienie pojęć dotyczących stylu kierowania w kontekście jego rozwoju w procesie kształtowania kultury organizacyjnej.

Wartość metodyczna:

- opracowanie metody badawczej pozwalającej rozwiązać problem naukowy;
- opracowanie autorskiej domeny internetowej – narzędzia badawczego, które pozwoli poznać styl przywództwa i kulturę organizacji na podstawie stylów kierowania według J.W. Reddina oraz kultury organizacyjnej według K.S. Camerona i R.E. Quinna.

Wartość poznawcza:

- uznanie stylu kierowania za czynnik kształtujący kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej;
- wskazanie uwarunkowań dla określenia zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur organizacyjnych w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

[388] J. Łucewicz, *Kultura organizacyjna a skuteczność kierowania ludźmi*, „Przegląd Organizacji" 1997, nr 7–8, s. 47.

Wartość empiryczna:

Przeprowadzona analiza oraz interpretacja wyników badań pozwala na sformułowanie konkretnych rekomendacji dla praktyki biznesowej. Rekomendacje te można zastosować bezpośrednio w zarządzanych przez menadżerów organizacjach:

- w celu rozpoznania kultury organizacyjnej oraz stylu kierowania – aktywne wprowadzenie oraz stosowanie w organizacji narzędzia on-line skonstruowanego na potrzeby powyższej dysertacji (www.leadershipoctagon.pl);
- korzystając z analiz otrzymanych w wyniku badań własnych organizacji, podjęcie przez decydentów działań zmierzających do utrzymania bądź zmiany aktualnej kultury organizacyjnej;
- uznanie stylu kierowania za czynnik kształtujący kulturę organizacyjną, a co za tym idzie możliwości kształtowania oczekiwanej przez decydentów kultury organizacyjnej poprzez zatrudnianie menadżerów preferujących sprzyjające danej kulturze style kierowania.

Niewątpliwie przeprowadzona analiza oraz interpretacja poszczególnych zmiennych powinna stanowić przedmiot dalszych pogłębionych analiz. Co więcej, nie powinno się także nadawać im rangi finalnych czy ostatecznych wniosków. Zgodnie z założeniami nauk o zarządzaniu, a także ze współczesnymi wytycznymi, które dotyczą obierania przez menedżerów konkretnego stylu kierowania, to zagadnienie powinno być postrzegane nade wszystko w sposób wielowymiarowy. Dlatego też prowadzenie takiej analizy powinno dostarczyć kolejnych istotnych danych, pogłębiając opis stylu kierowania, który jest jednym z czynników kształtujących kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej. Podsumowując, można stwierdzić, że konieczne jest zarówno rozwinięcie, jak i uzupełnienie zgłębianej przez autora niniejszej dysertacji problematyki.

W związku z takim stanem rzeczy, należałoby zalecić przeprowadzenie dalszych badań empirycznych kadry menedżerskiej, która kieruje co najmniej dwuosobowym zespołem. Ponadto byłoby dobrze, gdyby badaniem została objęta większa populacja. Pozwoliłoby to w szczególności na ujawnienie bardziej równomiernych danych statystycznych wszystkich stylów kierowania, które są czynnikiem kształtującym kulturę organizacyjną.

Wyjątkowo wartościowe byłoby również przeprowadzenie badań empirycznych, które uwzględniłyby podział różnorodnych zmiennych kadry menedżerskiej ze względu na zmienne socjologiczne, takie jak na przykład: płeć, wiek, staż pracy, szczebel

zarządzania itd.

Byłoby dobrze, gdyby zostały przeprowadzone badania porównawcze kadry menedżerskiej zarządzającej organizacjami wielokulturowymi. Niewątpliwie otrzymane z takich badań wyniki pozwoliłoby dostrzec potencjalne różnice kulturowe, co może mieć istotny wpływ na kształtowanie kultury w organizacji.

Oczywistym jest fakt świadczący o tym, że wyżej wymienione propozycje badawcze to jedynie wąski zakres poszukiwań o charakterze empirycznym. Omawiane zagadnienie jest bardzo szerokie i można je rozpatrywać co najmniej z kilku innych perspektyw. Jednakże można przypuszczać, że prowadzone badania są w stanie dostarczyć wielu niezwykle cennych efektów empirycznych.

Niewątpliwie przeprowadzona analiza oraz interpretacja poszczególnych zmiennych powinna stanowić przedmiot analiz przedstawicieli branży ubezpieczeniowej. Widoczne zależności dodatnie oraz ujemne pomiędzy stylem kierowania misjonarskim a kulturą organizacyjną klanu oraz rynku wskazują na możliwości projektowania ww. kultur organizacyjnych przez wzmacnianie określonych stylów kierowania.

ZAKOŃCZENIE

W niniejszej pracy autor podjął się analizy stylu kierowania jako czynnika kształtowania kultury organizacyjnej w branży ubezpieczeniowej, który ponad wszelką wątpliwość stanowi bardzo ważną kwestię w rzeczywistości funkcjonowania nowoczesnych przedsiębiorstw. Styl kierowania wpływa na holistyczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa i budowanie relacji zarówno z wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi interesariuszami. Menedżer w każdej jednostce gospodarczej odgrywa wiele ról i odpowiedzialny jest za podejmowanie kluczowych dla organizacji decyzji. Można również stwierdzić, że właściwie kreuje on wizerunek konkretnego przedsiębiorstwa. W związku z powyższym istotne powinno stać się odpowiednie dobranie stylu kierowania, który oprócz tego, że jest jednym z elementów kierowania, to wpływa także na ogólną atmosferę w miejscu pracy, motywację podwładnych, efektywność wykonywanej pracy czy nawet na relacje między współpracownikami i zarządzającymi.

Trzeba podkreślić, że wybór problematyki jest ściśle związany z zainteresowaniami i doświadczeniem zawodowym autora niniejszej dysertacji, jej perspektywa zaś jest zgodna z rzeczywistym stanem wiedzy z zakresu psychologii pracy czy nauk o zarządzaniu. Na podstawie badań opisanych w literaturze przedmiotu można dostrzec, że większość z nich dotyczy albo stylu kierowania, albo kultury organizacyjnej. Niewiele jednak publikacji dotyczy omawianej przez autora problematyki. Dlatego też niniejsza dysertacja jest próbą wypełnienia tej luki badawczej.

Intencją autora dysertacji jest rozwijanie projektu badania zależności między stylami kierowania a kulturą organizacyjną. Przeprowadzone za pomocą stworzonej do tego celu domeny internetowej badania dają możliwość ich rozwoju poprzez poddanie analizie coraz większej populacji oraz rozszerzenia jej na inne branże. Dodatkowo rozwój technologiczny umożliwia wizualizację części wyników badań w czasie rzeczywistym. Postęp w opisanym powyżej kierunku daje też możliwości komercjalizacji projektu poprzez stworzenie podmiotu gospodarczego zajmującego się administrowaniem ww. badaniem oraz będącego platformą dyskusji naukowych lub popularnonaukowych na temat przywództwa oraz kultury organizacyjnej.

Na potrzeby pracy przeprowadzono badanie na próbie badawczej 174 menedżerów zarządzających co najmniej trzyosobowym zespołem. Do tego celu

stworzono autorską domenę internetową oraz wykorzystano dwa narzędzia: Kwestionariusz do oceny kultury organizacji – OCAI oraz Kwestionariusz Oceny Stylu Kierowania W.J. Reddina. Dzięki przeprowadzonym badaniom na podstawie uzyskanych wyników udało się potwierdzić postawione w niniejszej pracy hipotezy (tabela 24).

Konkludując, można stwierdzić, że uzyskane rezultaty postępowania badawczego niewątpliwie uzasadniają w głównej mierze trafność wyboru perspektywy badawczej, co więcej – dostarczają niezwykle interesujących wniosków. Ponadto mogą stanowić również podstawę dalszych poszukiwań z zakresu różnorodnych obszarów związanych z omawianym zagadnieniem.

Bibliografia

Pozycje ciągłe

1. Adamus-Matuszyńska A., Barańska B., Maćkowska R., *Paradygmat public relations jako dyscypliny naukowej*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach" 2014, nr 187.
2. Baird K., Harrison G., Reeve R., *The Culture of Australian Organizations and Its Relation with Strategy*, „International Journal of Business Studies" 2007, vol. 15, no. 1.
3. Bajcar B., Babiak J., *Style kierowania polskich menedżerów – uwarunkowania organizacyjne,* „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska" 2015, z. 79.
4. Bartkowiak P., Niewiadomski P., *Menadżer a kierownik w organizacji,* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" 2011, nr 48.
5. Berniak-Woźny J., *Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji,* „Zarządzanie Zmianami: Zeszyty Naukowe" 2011, nr 2.
6. Biela A., *Specyfika pracy na stanowisku kierowniczym*, „Roczniki Psychologiczne" 2001, T. 4.
7. Bombiak E., *Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych,* „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie" 2010, nr 86.
8. Borowiecki R., Kusio T., *Wpływ internacjonalizacji na innowacje społeczne*, „Studia i Prace WNEiZ US" 2017, nr 48, T. 3.
9. Bradulek A., *Znaczenie start-upów dla budowy inteligentnych miast*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2018, nr 505.
10. Broniewska G., *Nowoczesny kierownik – menedżer czy przywódca?*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 2013, nr 283.
11. Cabak M., *Cechy społeczno-zawodowe oraz osobiste systemy wartości jako czynniki kształtujące style kierowania menedżerów polskich instytucji kultury,* „Lubelski Rocznik Pedagogiczny" 2021, T. 40, nr 3.
12. Chuda A., Wyrwicka M. K., *Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego,* „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2013, nr 59.

13. Ciekanowski Z., *Rola menadżera w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie" 2015, nr 107.
14. Czerska M., Rutka R., *Kształtowanie innowacyjnej kultury organizacyjnej poprzez styl kierowania*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach" 2014, nr 183, cz. 2.
15. Domański J., *Postmodernistyczna tożsamość nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie" 2018, nr 2.
16. Dziwulski J., *Wpływ kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu" 2014, nr 34.
17. Fiałkowski M., *Cechy najwybitniejszych menedżerów*, „Zarządzanie na Świecie" 2001, nr 3.
18. Flieger M., Flieger M., *Wybrane elementy kultury organizacyjnej organizacji chińskich w perspektywie spójności struktur procesowo-wirtualnych*, „Przegląd Organizacji" 2019, nr 5.
19. Fołtyn H., *„Siatka kierownicza" w praktyce menedżerskiej*, „Studia i Materiały. Wydział Zarządzania. Uniwersytet Warszawski" 2006, nr 2.
20. Frańczak H., *Menedżer jako ogrodnik*, „Businessman Magazine" 2001, nr 10.
21. Frączek A., *Public relations jako narzędzie komunikacji społecznej*, „Studia Gdańskie. Wizje i Rzeczywistość" 2011, T. 8.
22. Giberson T.R., Resick C.J., Dickson M.W. i in., *Leadership and Organizational Culture. Linking CEO Characteristics to Cultural Values*, „Journal of Business Psychology" 2009, vol. 24, no. 2.
23. Gołębiowski M., *Elementy kultury jakości w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2014, nr 38, T. 1.
24. Gorzelny-Dziadkowiec M., Gorzelny-Plesińska J., *Budowanie relacji z klientami a rozwój małego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" 2011, nr 47.
25. Grupa R., *Istota rekrutacji i selekcji na przykładzie firmy Star*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy" 2015, nr 1(29).

26. Hagedoorn J., *Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering. Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences*, „Strategic Management Journal" 1993, vol. 14, no. 5.
27. Handschke J., *Polskie doświadczenie w formowaniu i rozwoju rynku ubezpieczeń – wybrane aspekty*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe" 2009, nr 3.
28. Jagodziński A., Knap R., *Metodologia badania kultury organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne" 2013, T. 18.
29. Jasińska A., *Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie" 2009, nr 83, T. 10.
30. Karna W.J., Knap-Stefaniuk A., *Wyzwania w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym*, „Marketing i Zarządzanie" 2018, nr 1(51).
31. Kaźmierczak J., Łabuz A., *Kobieta przedsiębiorca – charakterystyka stylu zarządzania*, „Studia i Prace WNEiZ US" 2018, nr 52, T. 1.
32. Kilmann R.H., *Corporate Culture: Managing the Intangible Style of Corporate Life May Be the Key to Avoiding Stagnation*, „Psychology Today" 1985, vol. 19(4).
33. Klein A., *Corporate culture: its value as a resource for competitive*, „Journal of Business Strategy" 2011, vol. 32, is. 2.
34. Klich J., *Kryzys 2007–2008. Nowe wyzwania dla zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie" 2011, nr 3(146).
35. Klimczok M., Tomczyk A., *Zarządzanie wiedzą – współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie" 2012, nr 2.
36. Klimczok M., *Wpływ kultury organizacyjnej państw europejskich i azjatyckich na poziom zarządzania w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie" 2015, nr 1.
37. Kogut J., *Kultura organizacyjna na przykładzie przedsiębiorstwa branży energetycznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie" 2015, nr 18.
38. Konopka P., Wekselberg V., *Kultura organizacyjna w Polsce a zarządzanie, czyli na co zwracać szczególną uwagę*, „Personel Plus" 2016, nr 10.
39. Korycka A., Pluciński M., *Wpływ kultury organizacyjnej na styl kierowania działem sprzedaży*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2019, nr 79.

40. Kozień E., *Analiza stylów kierowania i wykonawstwa w zespole projektowym*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu" 2011, nr 187.
41. Kozłowski R., *Przedsiębiorcze przywództwo – opis zjawiska i próby oceny*, „Management Forum" 2016, nr. 1, vol. 4.
42. Kraczla M., *Kobiecy a męski styl kierowania w kontekście różnic osobowościowych*, „Przegląd Organizacji" 2017, nr 9.
43. Kraszewski R., Buszko M., *TQM a kultura organizacyjna*, „Problemy Jakości" 2022, nr 1.
44. Kropsz-Wydra I., *Sytuacja finansowa przedsiębiorstw z województwa dolnośląskiego na tle kraju w czasach dekoniunktury*, „Nauki o Finansach" 2013, nr 1(14).
45. Legięć J., *Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie pracą człowieka*, „Perspektywy Kultury" 2018, nr 21.
46. Machaczka M., *Etapy kierowania procesem zmian kultury w organizacjach opartych na wiedzy*, „Ekonomiczne Problemy Usług" 2011, nr 68.
47. Makieła Z., Stuss M.M., *Wycena kapitału ludzkiego jako narzędzie wspomagające współczesne działania HR*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2019, T. 20, z. 1, cz. 2.
48. Marek A., *Model wartości konkurujących w badaniu kultury organizacji samorządowych*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania" 2014, nr 2, T. 6(42).
49. Michalik K., *Typologia czynników motywacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły w Tarnowie" 2009, nr 2(13), T. 2.
50. Mroziewski M., *Style zarządzania a sposoby wykorzystywania potencjału społecznego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2005, nr 1.
51. Niestrój R., *Atrakcyjność oferty jako wyznacznik przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2006, nr 729.
52. Olechnowicz-Czubińska M., *Style kierowania menedżerów na przykładzie firmy pożyczkowej Partner Pożyczki Sp. z o.o.*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2014, nr 62.
53. Olesiński Z., *Wielokulturowość w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula – Vistula Scientific Quarterly" 2018, nr 2(56), Warszawa 2018.
54. Osbert-Pociecha G., *Zmiana jako metaproces w organizacji procesowej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2009, nr 52.
55. Osuch J., *Motywacja jako czynnik zarządzania*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A. Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne" 2012, nr 1.

56. Pachura A., *Architektura zmian w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2017, z. 114.
57. Parlińska A., *Zakłady ubezpieczeń na polskim rynku kapitałowym w latach 2005–2013*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe" 2014, nr 3.
58. Pawłowski M., Kułakowska A., Piątkowski Z., *Kultura organizacyjna w organizacji*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego" 2019, nr 1.
59. Pietras E., *Wpływ funkcji kierownika w budowaniu atmosfery w organizacjach non-profit*, „Autobusy. Technika, eksploatacja, systemy transportowe" 2017, nr 12.
60. Piontek F., *Wartości w gospodarowaniu potencjałem rozwojowym w procesie transformacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2015, nr 41.
61. Potiopa J., *Edukacja ustawiczna podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2008, nr 7.
62. Powell W., *Learning from Collaboration. Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceuticals Industries*, „California Management Review" 1998, vol. 40, is. 3.
63. Półtoraczyk K., *Systemy motywowania w naukach o zarządzaniu oraz w polskich organizacjach*, „Nauki o Zarządzaniu" 2011, nr 8.
64. Ratowska-Dziobiak E., *Struktura popytu na usługi ubezpieczeniowe w Polsce (w oparciu o badania własne)*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii" 2014, nr 2(35).
65. Ratowska-Dziobiak E., *Świadomość ubezpieczeniowa konsumentów w Polsce*, „Finanse i Prawo Finansowe" 2016, T. 3, nr 2.
66. Rybakowicz M., Piotrowski K., *Zależność kultury narodowej i kultury organizacyjnej na przykładzie wybranych przedsiębiorstw*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania" 2012, nr 1/7.
67. Sawczuk D., Kurowicka E., *Postrzeganie roli i kompetencji kierownika w aspekcie skutecznego zarządzania organizacją*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura" 2018, nr 2(28).
68. Serafin K., *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2015, nr 222.
69. Sopoćko A., *Wpływ firm ubezpieczeniowych na rynek kapitałowy*, „Studia Ekonomiczne" 2010, nr 3(66).

70. Sroka W., *Etyka w biznesie – wyniki badań polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji" 2016, nr 8.
71. Stroińska E., Trippner-Hrabi J., *Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu efektywności organizacyjnej*, „Studia i Prace WNEiZ US" 2016, nr 44/3.
72. Sułkowski Ł., *Zmiana kultury organizacyjnej z perspektywy funkcjonalizmu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2012, T. 13, z. 12.
73. Szczepańska-Woszczyna K., Dacko-Pikiewicz Z., Lis M., *Responsible leadership. A real need or transient curiosity*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2015, vol. 213.
74. Szmurło A., *Kultura organizacyjna jako czynnik wpływający na funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie" 2013, nr 99.
75. Szpilska M., *Oczekiwania kandydatów do zatrudnienia w jednostkach-rozwojowych a zmiana zarządzania zasobami ludzkimi – w zakresie humanizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2021, T. 141.
76. Szpociński A., *Antoniny Kłoskowskiej koncepcja kultury narodowej jako źródło inspiracji*, „Kultura i Społeczeństwo" 2011, nr 2–3.
77. Szymańska K., *Postęp innowacyjny jako determinanta zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2016, nr 457.
78. Teneta-Skwiercz D., *Zmiana kultury organizacyjnej – możliwości i ograniczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2017, nr 463.
79. Tomaszczyk J., *Społeczeństwo informacji i wiedzy*, „Praktyka i Teoria Informacji Naukowej i Technicznej" 2010, T. 18, nr 2.
80. Trompenaars F., *Riding waves of culture: understanding diversity in global business*, Bull Ridge 1994.
81. Walczak W., *Uwarunkowania polityki personalnej i ich wpływ na relacje międzyludzkie w organizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 2013, nr 282.
82. Walecka A., *Style kierowania zespołami pracowniczymi podczas kryzysu w przedsiębiorstwie,* „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie" 2013, z. 49, nr 1144.

83. Wieczorkiewicz A., Dąbrowska K., *Poziom rozwoju sektora ubezpieczeniowego w Polsce na tle instytucji ubezpieczeniowych z obszaru UE oraz Czech i Węgier*, „Studia Europejskie" 2002, nr 3.
84. Wiśniewski R., *Kanony budowy systemów motywacyjnych pracowników KOR*, „Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie" 2014, nr 2.
85. Włodarska-Zoła L., *Funkcje, umiejętności i osobowość menedżera przyszłości*, „Problemy Profesjologii" 2009, nr 1.
86. Wolniak R., *Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2018, z. 131.
87. Wołk Z., *Kultura pracy jako cecha osobowa opisująca potencjał zawodowy pracownika*, „Problemy Profesjologii" 2009, nr 2.
88. Wybrańczyk K., Polok G., Naramski M. i in., *Przebieg procesu zmian w organizacji – przegląd wybranych koncepcji zmian*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie" 2018, z. 131.
89. Wyrębek H., *Rola kultury organizacyjnej w zintegrowanych systemach zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie" 2012, nr 93.
90. Wyszkowska Z., Jakubczak A., Doering M., *Styl kierowania a satysfakcja z życia zawodowego pracowników w małym przedsiębiorstwie produkcyjnym*. „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias" 2015, z. 9.
91. Wyszkowska Z., *Style kierowania a przejawy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2014, nr 39.
92. Żarczyńska-Dobiesz A., *Rola i umiejętności kadry kierowniczej w obliczu spowolnienia gospodarczego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu" 2011, nr 8.
93. Żuchowski I., *Relacje z podwładnymi, style kierowania, a postawy przedsiębiorcze menedżerów*, „Studia i Prace WNEiZ US" 2018, nr 51, T. 3.
94. Żukowski P., Galla R., *Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, „Problemy Profesjologii" 2009, nr 1.
95. Żukowski P., *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera*, „Przedsiębiorczość – Edukacja" 2009, vol. 5.

Pozycje zwarte:

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor, kreator, inspirator*, Katowice 2000.
2. Alvesson M., *Understanding Organizational Culture*, London, 2002.
3. Aniszewska G., Gielińska J., *Firma to ja. Firma to my*, Gdańsk 1999.
4. Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menadżerów liniowych*, tłum. G. Skoczylas, Poznań 2007.
5. Bańska W., *Człowiek w organizacji*, Toruń 2011.
6. Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Warszawa 2009.
7. Bernat T., *Rynek ubezpieczeń a lokaty na rynku kapitałowym – sprzężenie zwrotne*, [w:] *Rynek kapitałowy w przededniu integracji Polski z Unią Europejską*, (red.) W. Tarczyński, Szczecin 2004.
8. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 2002.
9. Bierke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*. Kraków 2003.
10. Bokacki R.S., *Leadership Tool Box – ludzki kontekst przywództwa*, Warszawa 2009.
11. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985.
12. Brzeziński J.M., *Metodologia badań psychologicznych*, Warszawa 2019.
13. Cameron K.S., Quinn R.E., *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*, San Francisco 2006.
14. Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, tłum. B. Nawrot, Warszawa 2015.
15. Chlebej J., *Cechy pracy kierowników a skłonność do wdrażania innowacji*, [w:] *Kreatywność w praktyce biznesowej*, (red.) J. Bieńkowska, Łódź 2017.
16. Chybicka A., Kosakowska-Berezecka N., Petrus P., *Wielokulturowość w organizacji – wyzwania dla zarządzania*, [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji*, (red.) A.M. Zawadzka, Warszawa 2010.
17. Czakon W., *Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy w kontekście międzyorganizacyjnym*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy kierunki badań*, (red.) R. Krupiński, Wałbrzych 2009.
18. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Warszawa 2003.

19. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, tłum. J. Górski, J. Szyfter, Kraków 1994.
20. Dukaj I., *Style kierowania w małej firmie*, [b.m.w.] 2008.
21. Dutkiewicz W., *Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki*, Kielce 2001.
22. Fazlagić J., *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2014.
23. Gawron I., *Kultura organizacyjna a komunikacja i współpraca w organizacjach wielokulturowych*, [w:] *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, (red.) I. Gawron, T. Myjak, Nowy Sącz 2017.
24. Gnitecki J., *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*, Warszawa 1993.
25. Gołębiowski G., *Analiza rozszerzona*, w: *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, (red.) G. Gołębiowski, A. Grycuk, A. Tłaczała i in., Warszawa 2016.
26. Gorzelany-Dziadkowiec M., *Zmiany kultury organizacyjnej na przykładzie małego przedsiębiorstwa*, [w:] *Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach*, (red.) K. Szymańska, Łódź 2014.
27. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. A. Jankowiak, Warszawa 2017.
28. Grzesiak M., *Perspektywy zarządzania wiedzą w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy*, (red.) K. Leja, Gdańsk 2003.
29. Hamulczuka M. (red.), *Struktury rynku i kierunki ich zmian w łańcuchu marketingowym żywności w Polsce i na świecie*, Warszawa 2015.
30. Jabłonowska L., Myśliwiecki G., *Współczesna etykieta pracy*, Warszawa 2006.
31. Janowicz-Lamott M., *Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych – stan obecny i perspektywy rozwoju w Polsce*, [w:] *Polski rynek ubezpieczeń na tle kryzysów społeczno- gospodarczych*, (red.) S. Nowak, A.Z. Nowak, A. Sopoćko, Warszawa 2016.
32. Jasiński Z. (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności. Materialne, organizacyjne i psychologiczne motywatory*, Warszawa 1998.
33. Jemielniak D., *Praca oparta na wiedzy Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Warszawa 2008.
34. Jezierski A., *Konkurowanie logistyką w warunkach kryzysu w świetle teorii organizacji branży*, [w:] *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, (red.) J. Witkowski, A. Skowrońska, Wrocław 2015.

35. Kaczmarek S., *Stres w pracy polskiego menedżera*, [w:] *Przedsiębiorczość polskich menedżerów w warunkach kryzysu*, (red.) B. Kaczmarek, W. Biliński, Łódź 2013.
36. Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Poznań 2003.
37. Koryczyński S., *Przygotowanie pracy dyplomowej z pedagogiki*, Warszawa 2013.
38. Kosiel A., *Lider przyszłości*, [w:] *Biznesmen i menedżer. Problemy bohaterów naszych czasów*, (red.) J. Jarco, Wrocław 2000.
39. Kostera M., *Zarządzanie międzykulturowe*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 2002.
40. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1996.
41. Koźmiński A. K., *Zarządzanie międzynarodowe*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 1996.
42. Kraczla M., *Stres w pracy menadżera*, Warszawa 2018.
43. Kubczak A., *Tworzenie proefektywnościowej kultury organizacyjnej*, [w:] *Skuteczny kierownik sektora publicznego*, (red.) B. Pawłowska, Łódź 2018.
44. Kurleto M., *Analiza klasycznych i nowoczesnych teorii zarządzania XXI wieku w aspekcie ich powiązań z zarządzaniem kulturowym we współczesnych firmach turystycznych*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, (red.) P. Wachowiak, Warszawa 2012.
45. Lichtarski J.M., *Ewolucja profilu kompetencyjnego kierownika*, [w:] *Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, (red.) K. Krzakiewicz, Poznań 2008.
46. Lipińska-Grobelny A., *Kształtowanie marki organizacji przez kulturę organizacyjną firmy*, [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji*, (red.) A.M. Zawadzka, Warszawa 2010.
47. Łobocki M., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Kraków 2011.
48. Łuczewski M., *Odwieczny naród*, Toruń 2012.
49. Machaczka M., *Kulturowy wymiar zarządzania organizacją*, [w:] *Determinanty konkurencyjności współczesnych organizacji*, (red.) J. Machaczka, Kraków 2014.
50. Maśniak D., *Prawo ubezpieczeniowe*, Gdańsk 2020.
51. Michalska A., *Style kierowania menadżerów w sytuacjach trudnych*, Bydgoszcz 2015.
52. Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Warszawa 2005.

53. Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Warszawa 2009.
54. Nogalski B., Szpitter A., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, (red.) B. Mikuła, Kraków 2012.
55. Nogalski B., Śniadecki J., *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, Bydgoszcz 1998.
56. Nowak S., Jagodziński J., Łazęcki M., *Polski model ubezpieczeń – pora na moderację i modernizację (problemy spełniania funkcji ubezpieczeniowych),* [w:] *Polski rynek ubezpieczeń na tle kryzysów społeczno- gospodarczych*, (red.) S. Nowak, A.Z. Nowak, A. Sopoćko, Warszawa 2016.
57. Ogger G., *Zera w garniturach*, Kraków 1994.
58. Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, tłum. A. Jankowski, Poznań 1992.
59. Penc J., *Komunikacja i negocjacje w organizacji*, Warszawa 2010.
60. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Warszawa 2000.
61. Penc J., *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997.
62. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996.
63. Piasecka B., *Przetrwać w placówce kultura organizacyjna, stres pracy i reforma w placówkach opiekuńczo-wychowawczych*, Kraków 2009.
64. Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Warszawa 2001.
65. Płonka M., *Rynek ubezpieczeń i otoczenie instytucjonalne*, [w:] *Ubezpieczenia*, (red.) W. Ronka-Chmielowiec, Warszawa 2016.
66. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, Warszawa 2008.
67. Polaczek S., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w marce modowej Elementy – studium przypadku*, [w:] *Zarządzanie kulturą i mediami w niepewnych czasach: studia przypadku*, (red.) A. Modzelewska, Warszawa 2020.
68. Przybytnikowski J.W., *Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, Warszawa 2013.
69. Reddin B., *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, tłum. M. Gizmajer, Warszawa 2020.
70. Rubacha K., *Metodologia badań nad edukacją*, Warszawa 2008.

71. Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 2004.
72. Schermerhorn J. R., *Zarządzanie*, tłum. A. Ehrlich, Warszawa 2008.
73. Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
74. Skorny Z., *Prace magisterskie z pedagogiki i psychologii*, Warszawa 1984.
75. Skrzypek E., *Rola wiedzy we współczesnym zarządzaniu*, [w:] *Polskie firmy wobec globalizacji – luka kompetencyjna*, (red.) A. Sitko-Lutek, Warszawa 2007.
76. Smak E., *Zmiany cywilizacyjne inspiracją do zdobywania nowych kompetencji*, [w:] *Obszary i przestrzenie edukacji. Meandry, konteksty, dylematy. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Zenonowi Jasińskiemu w 70. rocznicę urodzin*, (red.) E. Karcz-Taranowicz, Opole 2016.
77. Sołoma L., *Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia*, Olsztyn 1999.
78. Stompór-Świderska J., *Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-psychologiczne*, (red.) M. Stor, A. Fornalczyk, Wrocław 2016.
79. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, tłum. A. Ehrlich, Warszawa 2011.
80. Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, tłum. A. Ehrlich, Warszawa 1994.
81. Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Toruń–Łódź 2002.
82. Szukała M., *Znaczenie kultur narodowych dla zarządzania*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) K. Klincewicz, Warszawa 2016.
83. Trippner-Hrabi J., Łuczak J., *Wybrane determinanty innowacyjności zespołów wiedzy*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Innowacyjność w doskonaleniu i rozwoju przedsiębiorstwa*, (red.) G. Bełz, J. Kacała, Wrocław 2016.
84. Walczak R., Chyba M., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w organizacji*, [w:] *Młodzi dla techniki. Wybrane problemy naukowo-badawcze mechaniki i inżynierii materiałowej*, (red.) J. Wernik, Płock 2013.
85. Weiss E., *Organizacja i zarządzanie. Wybrane zagadnienia*, Wrocław 2005.
86. Więcek-Janka E., *Badania marketingowe. Pojęcia, metody, narzędzia*, Poznań 2020.

87. Wilderom C., Glunk U., Maslowski R., *Organizational culture as a predictor of organizational performance*, [w:] *Handbook of Organizational Culture & Climate*, (red.) N.M. Ashkanasy, C. Wilderom, M.F. Peterson, Thousand Oaks 2000.
88. Wilkin J., *Liberalna koncepcja ładu polityczno-gospodarczego,* [w:] *Modernizacja Polski, Struktury, agencje, instytucje*, (red.) W. Morawski, Warszawa 2010.
89. Wojciechowska M. (red.), *Przywództwo i role menedżerskie,* [w:] *Zarządzanie biblioteką*, (red.) M. Wojciechowska, Warszawa 2019.
90. Worach A., *Kultura organizacyjna*, [w:] *Zespół, kultura, projekt*, (red.) W. Olejniczak, Szczecin 2009.
91. Woźniak B., Chojnowska E., *Motywowanie i rozwój zespołu*, Koszalin 2015.
92. Zacłona T., *Kształtowanie wizerunki – pomiędzy kulturą organizacyjną, tożsamością a otoczeniem organizacji*, [w:] *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, (red.) I. Gawron, T. Myjak, Nowy Sącz 2017.
93. Zakrzewska-Bielawska A.F., *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Warszawa 2012.
94. Zamasz K., *Sources of uncertainty and investment risk in an energy company*, [w:] *Innovation in Organisational Management Under Conditions of Sustainable Development,* (red.) K. Szczepańska-Woszczyna, K. Zamasz, G. Kinelski, Dąbrowa Górnicza 2020.
95. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm,* Warszawa 1999.
96. Zimbardo P.G., Ruch L.F., *Psychologia i życie*, tłum. J. Radzicki, Warszawa 1994.
97. Zybert E. B, *Kultura organizacyjna w bibliotekach: nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*, Warszawa 2004.
98. Żbikowska A., *Public relations. Strategia firm międzynarodowych w Polsce,* Warszawa 2005.
99. Żegnałek K., *Metody i techniki stosowane w badaniach pedagogicznych*, Warszawa 2008.
100. Żuk G., *Edukacja aksjologiczna. Zarys problematyki*, Lublin 2016.

Źródła internetowe:

1. *Projekt przywództwo. Transformacja lidera to rozwój organizacji*, https://www.projektprzywodztwo.com/przywodztwo-autokratyczne, [dostęp: 19.10.2022].
2. *Akademia Bezpieczeństwa Fundacji PZU*, https://fundacja.pzu.pl/akademia-bezpieczenstwa, [dostęp: 20.10.2021].
3. Badania PwC prowadzone w styczniu 2015 roku, *Kobiety menedżerami przyszłości Wyzwania w skutecznym kształtowaniu liderek,* https://www.pwc.pl/pl/media/2015/2015-03-06-kobiety-w-biznesie.html, [dostęp: 5.10.2021].
4. *Jak stać się liderem? Jak przewodzić jednostce i zespołom? Jak rozmawiać ze swoimi pracownikami?,* https://www.am.szczecin.pl/themes/user/site/am/assets/img/pages/Skrypt_Zarzadzanie_zespolem.pdf, [dostęp: 1.07.2022].
5. *BohaterON– włącz historię!*, https://fundacja.pzu.pl/projekty-partnerskie/bohateron, [dostęp: 20.10.2021].
6. Czaińska K., *Znaczenie kultury organizacyjnej w dobie globalizacji,* [w:] *Globalne i regionalne wyzwania restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarek,* (red.) R. Borowiecki, M. Dziura, Kraków 2012, https://cor.sgh.waw.pl/bitstream/handle/20.500.12182/337/2012_KO.pdf?sequence=2&isAllowed=y, [dostęp: 20.10.2021 r.].
7. *Członkostwo w organizacjach*, https://www.ergohestia.pl/zrownowazony-rozwoj/czlonkostwo-w-organizacjach/, [dostęp: 20.10.2021].
8. *Czym jest kultura narodowa?,* https://zpe.gov.pl, [dostęp: 1.02.2022].
9. *Ergo Hestia – Inicjatywy i zobowiązania*, https://www.ergohestia.pl/zrownowazony-rozwoj/inicjatywy-i-zobowizania/, [dostęp: 20.10.2021].
10. *Ergo Hestia,* https://www.ergohestia.pl/o-ergo-hestia/, [dostęp: 20.10.2021].
11. https://www.knf.gov.pl/o_nas/wspolpraca_miedzynarodowa/organizacje/Rada_Europy, [dostęp: 16.05.2022].
12. https://www.knf.gov.pl/o_nas/komisja, [dostęp: 16.05.2022].
13. https://generali.ubezpieczenie.com.pl/informacje_o_towarzystwie/0,0.html, [dostęp: 1.02.2022].

14. https://media.generali.pl/informacje-prasowe/kategoria/5110/nagrody, [dostęp: 1.02.2022].
15. https://media.uniqa.pl/informacje-prasowe/press/582317/uniqa-sfinalizowala-przejecie-axa-w-europie-srodkowej-i-wschodniej, [dostęp: 20.10.2021].
16. https://mfiles.pl/pl/index.php/Skrzynka_Reddina, [dostęp 05.10.2021].
17. https://mfiles.pl/pl/index.php/Skrzynka_Reddina, [dostęp 05.10.2021].
18. https://punkta.pl/generali/, [dostęp: 1.02.2022].
19. https://wiener.pl/wiener, [dostęp: 1.02.2022].
20. https://www.ergohestia.pl/zrownowazony-rozwoj/dla-interesariuszy/dla-partnerow-ubezpieczeniowych/, [dostęp: 20.10.2021].
21. https://www.ergohestia.pl/zrownowazony-rozwoj/dla-interesariuszy/dla-dostawcow-i-wykonawcow/, [dostęp: 20.10.2021].
22. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/RAPORT_2019_72146.pdf, [dostęp: 30.04.2021].
23. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_o_stanie_rynku_brokerskiego_w_2018_roku_68416.pdf, [dostęp: 30.04.2021].
24. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_o_stanie_rynku_brokerskiego_w_2013_39584_57844.pdf, [dostęp: 30.04.2021].
25. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_o_stanie_rynku_brokerskiego_w_2014_43096_57846.pdf, [dostęp: 30.04.2021].
26. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_o_stanie_rynku_brokerskiego_w_2012_36164_57842.pdf, [dostęp: 30.04.2021].
27. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_o_stanie_rynku_brokerskiego_w_2012_36164_57842.pdf, [dostęp: 30.04.2021].
28. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_z_dzialalnosc_%20brokerskiej_2020_76213.pdf, [dostęp: 16.05.2022].
29. https://www.knf.gov.pl/?articleId=74968&p_id=18, [dostęp: 16.05.2022].
30. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Rynek_brokerski_2016_60156.pdf, [dostęp: 30.04.2021].
31. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Sprawozdanie_z_dzialanosci_brokerskiej_2017_64003.pdf, [dostęp: 30.04.2021].
32. https://www.pfron.org.pl/fileadmin/files/a/3951_Agent_ubezpieczeniowy.pdf, [dostęp: 20.10.2021].
33. https://www.pzu.pl/, [dostęp: 20.10.2021].

34. https://www.uniqa.pl/o-nas/#naszenagrody, [dostęp: 29.04.2022].
35. https://www.uniqa.pl/o-nas/#ogrupieuniqa, [dostęp: 29.04.2022].
36. https://www.uniqa.pl/o-nas/#sp%C3%B3%C5%82kiuniqawpolsce, [dostęp: 29.04.2022].
37. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_o_sytuacji_finansowej_domow_maklerskich_2021_77961.pdf, [dostęp: 16.05.2022].
38. https://www.uniqa.pl/o-nas/#uniqawpolsce, [dostęp: 29.04.2022].
39. https://www.uniqa.pl/o-nas/, [dostęp: 29.04.2022].
40. https://www.uniqa.pl/o-nas/spolki-uniqa-w-polsce/uniqa-towarzystwo-ubezpieczen-sa/, [dostęp: 29.04.2022].
41. https://www.wiener.pl/, [dostęp: 1.02.2022].
42. *Informacje o Allianz,* https://ub.comperia.pl/towarzystwa-ubezpieczeniowe/allianz/, [dostęp: 20.10.2021].
43. *Informacje o Aviva,* https://ub.comperia.pl/towarzystwa-ubezpieczeniowe/aviva/, [dostęp: 20.10.2021].
44. *Informacje o AXA Assistance*, https://ub.comperia.pl/towarzystwa-ubezpieczeniowe/axaassistance/, [dostęp: 20.10.2021].
45. *Informacje o Axa Direct*, https://ub.comperia.pl/towarzystwa-ubezpieczeniowe/axa-direct/, [dostęp: 20.10.2021].
46. *Informacje o Axa Życie*, https://ub.comperia.pl/towarzystwa-ubezpieczeniowe/axa_zycie/, [dostęp: 20.10.2021].
47. *Informacje o Axa,* https://ub.comperia.pl/towarzystwa-ubezpieczeniowe/axa/, [dostęp: 20.10.2021].
48. *Informacje o Axa,* https://ub.comperia.pl/towarzystwa-ubezpieczeniowe/axa/, [dostęp: 20.10.2021].
49. *Informacje o Benefia,* https://ub.comperia.pl/towarzystwa-ubezpieczeniowe/benefia/, [dostęp: 20.10.2021].
50. *Informacje o Generali*, https://ub.comperia.pl/towarzystwa-ubezpieczeniowe/generali/, [dostęp: 20.10.2021].
51. *Informacje o HDI,* https://ub.comperia.pl/towarzystwa-ubezpieczeniowe/hdi/, [dostęp: 20.10.2021].
52. *Informacje o LINK 4*, https://ub.comperia.pl/towarzystwa-ubezpieczeniowe/link4/, [dostęp: 20.10.2021].

53. *Informacje o MTU*, https://ub.comperia.pl/towarzystwa-ubezpieczeniowe/mtu/, [dostęp: 20.10.2021].
54. *Informacje o Pocztowe TUW*, https://ub.comperia.pl/towarzystwa-ubezpieczeniowe/pocztowe-tuw/, [dostęp: 20.10.2021].
55. *Informacje o Uniqa*, https://ub.comperia.pl/towarzystwa-ubezpieczeniowe/uniqa/, [dostęp: 20.10.2021].
56. *Informacje o Uniqa*, https://ub.comperia.pl/towarzystwa-ubezpieczeniowe/uniqa/, [dostęp: 20.10.2021].
57. *Konkurs Literacki im. Astrid Lindgren*, https://fundacja.pzu.pl/projekty-partnerskie/konkurs-literacki, [dostęp: 20.10.2021].
58. Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf, [dostęp: 30.09.2021].
59. Kotowska O., Nałęcz S., Załęski P., *Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych w Polsce*, https://www.researchgate.net/publication/310509969_Towarzystwa_Ubezpieczen_Wzajemnych_w_Polsce, [dostęp: 20.10.2021].
60. *Krajowy Fundusz na rzecz Dzieci*, https://fundacja.pzu.pl/projekty-partnerskie/krajowy-fundusz-na-rzecz-dzieci, [dostęp: 20.10.2021].
61. *Nagrody i wyróżnienia*, https://www.warta.pl/nagrody/#c-2021, [dostęp: 20.10.2021].
62. Polska Izba Ubezpieczeń, *Ubezpieczenia w liczbach 2020 Rynek ubezpieczeń w Polsce*, s. 5-8, https://piu.org.pl/wp-content/uploads/2021/06/Ubezpieczenia-w-liczbach-2020.pdf, [dostęp: 20.10.2021].
63. *Powszechny Zakład Ubezpieczeń Spółka Akcyjna (PZU SA, PZU),* https://www.pzu.pl/grupa-pzu/spolki/pzu-sa, [dostęp: 20.10.2021].
64. *Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego*, https://www.practest.com.pl/werk-inwentarz-stylow-kierowania-ludzmi, [dostęp 6.10.2021].
    Raport dostępny https://archiwum.ncbr.gov.pl/fileadmin/user_upload/kultura_organizacyjna.pdf, [dostęp: 20.10.2021].

65. *Rozwój,* https://www.ergohestia.pl/zrownowazony-rozwoj/dla-interesariuszy/dla-pracownikow/, [dostęp: 20.10.2021].
66. *Sytuacja finansowa domów maklerskich wg stanu na 31.12.2020 r.,* https://intranet.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_dot_domow_maklerskich_2020_73747.pdf, [dostęp: 20.10.2021].
67. *Towarzystwa ubezpieczeniowe*, https://ub.comperia.pl/towarzystwa-ubezpieczeniowe/, [dostęp: 20.10.2021].
68. *Towarzystwo Ubezpieczeń i Reasekuracji Warta S.A.*, https://www.warta.pl/spolka-tuir/, [dostęp: 20.10.2021].
69. *Ubezpieczenie Assistance prawny*, https://www.benefia.pl/index.php?id=45, [dostęp: 1.02.2022].
70. *Ubezpieczenie eVOYAGE*, https://www.benefia.pl/index.php?id=15, [dostęp: 1.02.2022].
71. *Ubezpieczenie Medical Assistance*, https://www.benefia.pl/index.php?id=44, [dostęp: 1.02.2022].
72. *Ubezpieczenie Medical Assistance*, https://www.benefia.pl/index.php?id=44, [dostęp: 1.02.2022].
73. *Ubezpieczenie nieruchomości - BENEFIA RODZINA II*, https://www.benefia.pl/index.php?id=50, [dostęp: 1.02.2022].
74. *Ubezpieczenie od strat finansowych z powodu spadku wartości pojazdu,* https://www.benefia.pl/index.php?id=48, [dostęp: 1.02.2022].
75. *Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej posiadacza pojazdu (OC),* https://www.benefia.pl/index.php?id=17, [dostęp: 1.02.2022].
76. *Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej posiadacza pojazdu mechanicznego*, https://www.benefia.pl/index.php?id=47, [dostęp: 1.02.2022].
77. *Ubezpieczenie pomocy osobom, które popadły w trudności w czasie podróży pojazdem - Assistance SOS*, https://www.benefia.pl/index.php?id=43, [dostęp: 1.02.2022].
78. *Wolontariat*, https://fundacja.pzu.pl/wolontariat, [dostęp: 20.10.2021].
79. *Zrównoważony rozwój,* https://www.ergohestia.pl/zrownowazony-rozwoj/dla-interesariuszy/dla-klientow/, [dostęp: 20.10.2021].

Akty prawne:

1. Dz.U. 2020 poz. 89, http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200000089/U/D20200089Lj.pdf [dostęp: 20.10.2021].
2. Dz.U. z 2022 r. poz. 660, https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220000660 [dostęp: 17.11.2022]

Spis tabel

Tabela 1. Porównanie pojęcia kultury organizacyjnej i klimatu organizacyjnego 16
Tabela 2. Typologia kultury organizacyjnej 22
Tabela 3. Etapy i poziomy wielokulturowości w przedsiębiorstwie 34
Tabela 4. Czynniki wpływające na kształtowanie kultury organizacyjnej 55
Tabela 5. Charakterystyka działań menedżera, kierownika i przywódcy..... 62
Tabela 6. Role menedżerskie według M. Mintzberga 65
Tabela 7. Postrzeganie cech menedżerskich według różnych autorów 67
Tabela 8. Kluczowe umiejętności kierownicze 77
Tabela 9. Style kierowania przedsiębiorstwem 92
Tabela 10. Założenia teorii X i Y 96
Tabela 11. Strony wchodzące w skład struktury rynku 116
Tabela 12. Podział ubezpieczeń na polskim rynku 117
Tabela 13. Atrybuty polskiego rynku ubezpieczeniowego 118
Tabela 14. Charakterystyka badanej populacji z uwzględnieniem zmiennej płci N=174 152
Tabela 15. Charakterystyka badanej populacji z uwzględnieniem zmiennej wiek N=172 152
Tabela 16. Charakterystyka badanej populacji z uwzględnieniem zmiennej wykształcenie N=174 154
Tabela 17. Charakterystyka badanej populacji z uwzględnieniem zmiennej staż pracy N=174 155
Tabela 18. Stopień nasilenia obecności stylów kierowania: styl lekceważący, styl biurokratyczny, styl misjonarski, styl otwarty, styl autokratyczny, styl autokratyczny życzliwy, styl ugodowy, styl dyrektorski w organizacji 165
Tabela 19. Statystyki opisowe stopnia nasilenia obecności kultury organizacyjnej (klan, adhokracja, rynek, hierarchia) w organizacji 167
Tabela 20. Wpływ zmiennych: Styl Lekceważący center_scale, Styl Biurokratyczny_center_scale, Styl Misjonarski_center_scale, Styl Otwarty_center_scale, Styl Autokratyczny_orderNorm, Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm, Styl Ugodowy_orderNorm na poziom wyników zmiennej Adhocracja_orderNorm 169
Tabela 21. Wpływ zmiennych Styl Lekceważący_center_scale, Styl Biurokratyczny_center_scale, Styl Misjonarski_center_scale, Styl Otwarty_center_scale, Styl Autokratyczny_orderNorm, Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm, Styl Ugodowy_orderNorm na poziom wyników zmiennej Hierarchia_orderNorm 171
Tabela 22. Wpływ zmiennych Styl Lekceważący_center_scale, Styl Biurokratyczny_center_scale, Styl Misjonarski_center_scale, Styl Otwarty_center_scale, Styl Autokratyczny_orderNorm, Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm, Styl Ugodowy_orderNorm na poziom wyników zmiennej Klan_orderNorm 173
Tabela 23. Wpływ zmiennych Styl Lekceważący_center_scale, Styl Biurokratyczny_center_scale, Styl Misjonarski_center_scale, Styl Otwarty_center_scale, Styl Autokratyczny_orderNorm, Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm, Styl Ugodowy_orderNorm na poziom wyników zmiennej Rynek_orderNorm 175
Tabela 24. Wyniki testowania hipotez 186

Spis wykresów

Wykres 1. Rozkład udziału procentowego w badanej grupie z uwzględnieniem zmiennej płci 152
Wykres 2. Rozkład udziału procentowego w badanej grupie z uwzględnieniem zmiennej wiek 153
Wykres 3. Rozkład udziału procentowego w badanej grupie z uwzględnieniem zmiennej wykształcenie 154
Wykres 4. Rozkład udziału procentowego w badanej grupie z uwzględnieniem zmiennej staż pracy 155
Wykres 5. Rozkład wartości zmiennej styl lekceważący 159
Wykres 6. Rozkład wartości zmiennej styl biurokratyczny 160
Wykres 7. Rozkład wartości zmiennej styl misjonarski 160
Wykres 8. Rozkład wartości zmiennej styl otwarty 161
Wykres 9. Rozkład wartości zmiennej styl autokratyczny 161
Wykres 10. Rozkład wartości zmiennej styl autokratyczny życzliwy 162
Wykres 11. Rozkład wartości zmiennej styl ugodowy 162
Wykres 12. Rozkład wartości zmiennej styl dyrektorski 163
Wykres 13. Rozkład wartości zmiennej adhokracja 163
Wykres 14. Rozkład wartości zmiennej rynek 164
Wykres 15. Rozkład wartości zmiennej hierarchia 164
Wykres 16. Rozkład wartości zmiennej klan 165
Wykres 17. Stopień nasilenia obecności stylów kierowania: styl lekceważący, styl biurokratyczny, styl misjonarski, styl otwarty, styl autokratyczny, styl autokratyczny życzliwy, styl ugodowy, styl dyrektorski w organizacji 166
Wykres 18. Stopień nasilenia obecności kultury organizacyjnej (klan, adhokracja, rynek, hierarchia) w organizacji 167
Wykres 19. Wpływ zmiennych Styl Lekceważący_center_scale, Styl Biurokratyczny_center_scale, Styl Misjonarski_center_scale, Styl Otwarty_center_scale, Styl Autokratyczny_orderNorm, Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm, Styl Ugodowy_orderNorm na poziom wyników zmiennej Adhocracja_orderNorm 170
Wykres 20. Wpływ zmiennych Styl Lekceważący center_scale, Styl Biurokratyczny_center_scale, Styl Misjonarski_center_scale, Styl Otwarty_center_scale, Styl Autokratyczny_orderNorm, Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm, Styl Ugodowy_orderNorm na poziom wyników zmiennej Hierarchia_orderNorm 172
Wykres 21. Wpływ zmiennych Styl Lekceważący_center_scale, Styl Biurokratyczny_center_scale, Styl Misjonarski_center_scale, Styl Otwarty_center_scale, Styl Autokratyczny_orderNorm, Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm, Styl Ugodowy_orderNorm na poziom wyników zmiennej Klan_orderNorm 174
Wykres 22. Wpływ zmiennych Styl Lekceważący_center_scale, Styl Biurokratyczny_center_scale, Styl Misjonarski_center_scale, Styl Otwarty_center_scale, Styl Autokratyczny_orderNorm, Styl Autokratyczny_życzliwy_orderNorm, Styl Ugodowy_orderNorm na poziom wyników zmiennej Rynek_orderNorm 176

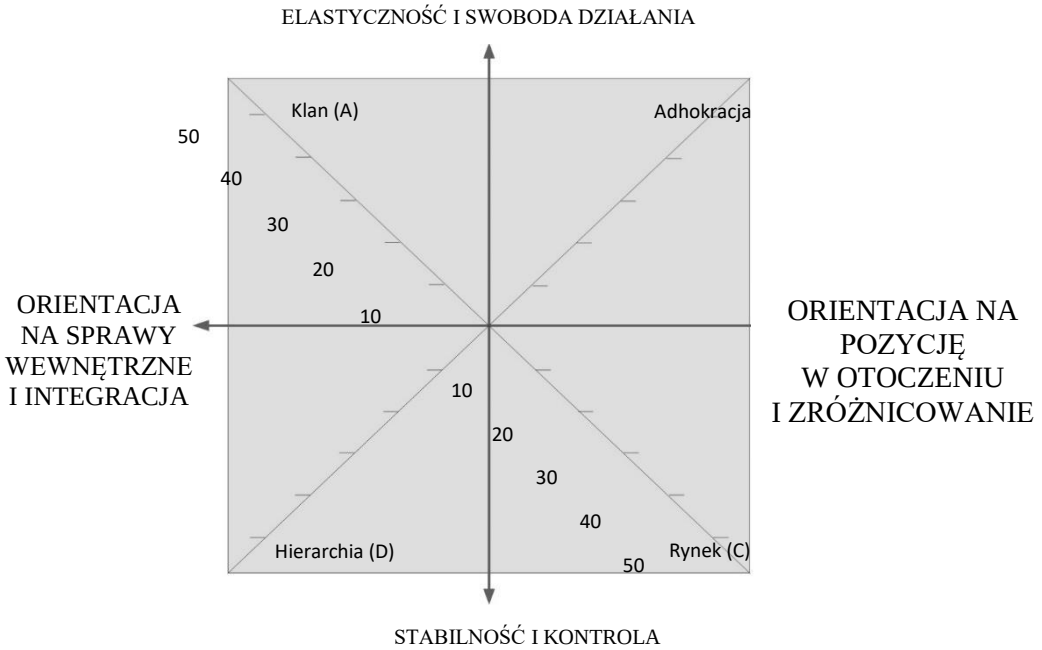
Spis rysunków

Rysunek 1. Kultura organizacyjna z perspektywy nurtu zewnątrzorganizacyjnego 27
Rysunek 2. Podział elementów kultury organizacyjnej 38
Rysunek 3. Podział funkcji kultury 52
Rysunek 4. Poziomy kultury organizacyjnej według Edgara Sheina 57
Rysunek 5. Szczeble kierownictwa 70
Rysunek 6. Typologia ról organizacyjnych funkcji menadżera 71
Rysunek 7. Obszary trudności w pracy menedżera 76
Rysunek 8. Proces kierowania 79
Rysunek 9. Siatka kierownicza według Roberta Blake i Jane Mouton 96
Rysunek 10. Skrzynka stylów kierowania Reddina 99
Rysunek 11. Czynniki wpływające na zmianę kultury 113
Rysunek 12. Pośrednictwo ubezpieczeniowe na polskim rynku 119
Rysunek 13. Klasyfikacja działalności ubezpieczeniowej 124
Rysunek 14. Mapa myśli UNIQUA Towarzystwo Ubezpieczeń SA 138
Rysunek 15. Wizualizacja zależności między zmiennymi: styl lekceważący, styl biurokratyczny, styl misjonarski, styl otwarty, styl autokratyczny, styl autokratyczny życzliwy, styl ugodowy, styl dyrektorski, klan, adhokracja, rynek, hierarchia 177
Rysunek 16. Obszar wzrostu i spadku stylu kierowania autokratycznego życzliwego 178
Rysunek 17. Obszar spadku stylu kierowania misjonarskiego 179

Załączniki

Załącznik 1. Profil kultury organizacji według K.S. Camerona, R.E. Quinna

Kultura klanu Bardzo przyjazne miejsce pracy, w którym ludzie chętnie ze sobą współdziałają. Przypomina wielką rodzinę. Szefowie i przełożeni przyjmują role doradców, nauczycieli, a nawet rodziców. Organizacja trwa dzięki lojalności pracowników i przywiązaniu do tradycji. Obserwuje się wysoki stopień zaangażowania. Organizacja podkreśla długofalowe korzyści z rozwoju osobistego i przywiązuje dużą wagę do spójności i morale. Miarą sukcesu jest rozwój zasobów ludzkich i troska o pracowników. Organizacja wysoko ceni pracę zespołową, uczestnictwo i konsensus.	**Kultura adhokracji** W organizacji króluje dynamika, przedsiębiorczość i kreatywność. Ludzie nie boją się ryzyka. Przywódcy są uważani za innowatorów i wizjonerów. Tym, co zapewnia spójność organizacji, jest chęć eksperymentowania i wprowadzania nowości. Ważne jest, by wieść prym w swojej dziedzinie. Długofalowo organizacja kładzie nacisk na wzrost, podejmowanie wyzwań i pozyskiwanie nowych zasobów. Sukces utożsamia się z oferowaniem unikatowych i nowych wyrobów lub usług. Zabiega się o pozycję lidera w dziedzinie produktów lub usług. Organizacja zachęca do swobody i wykazywania się inicjatywą.
Kultura hierarchii Wysoce sformalizowane miejsce pracy, w którym obowiązuje ścisła hierarchia. Wszystkim, co robią ludzie, rządzą procedury. Przywódcy szczycą się, że są dobrymi koordynatorami i organizatorami, nastawionymi na efektywność. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie organizacji. Spójność zapewniają jej formalne przepisy i regulaminy. W dłuższej perspektywie chodzi o stabilność, wydajność i pracę bez zakłóceń. Miarą sukcesu są: pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności.	**Kultura rynku** Dla organizacji liczą się przede wszystkim wyniki, główną troską jest realizacja zadań. Ludzie są bardzo ambitni i nastawieni na osiąganie celów. Przywódca jest nadzorcą nastawionym na konkurencyjność i produkcję. Jest bezwzględny i wymagający. Spójność organizacji zapewnia ekspansywność i chęć zwyciężania. Głównym przedmiotem troski są reputacja i sukces. W dłuższej perspektywie liczy się konkurencyjność i osiąganie wymiernych celów. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetracja. Ważne są konkurencyjne ceny i przewodzenie na rynku. Styl zarządzania to promowanie ostrej rywalizacji.



Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, tłum. B. Nawrot, Warszawa 2015, s. 71–72.

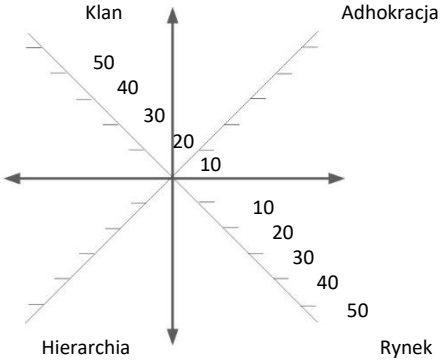
Załącznik 2. Kwestionariusz do oceny kultury organizacji – stan obecny i pożądany

1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji		**Stan obecny**	**Stan pożądany**
A.	Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.		
B.	Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.		
C.	W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia.		
D.	W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury.		
	Ogółem	100	100
2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji		**Stan obecny**	**Stan pożądany**
A.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.		
B.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.		
C.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki.		
D.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągania dobrych wyników.		
	Ogółem	100	100
3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami		**Stan obecny**	**Stan pożądany**
A.	W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa.		
B.	W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność.		
C.	W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.		
D.	W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmienność stosunków.		
	Ogółem	100	100
4. Co zapewnia spójność organizacji		**Stan obecny**	**Stan pożądany**
A.	Spójność organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji.		
B.	Spójność organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg.		

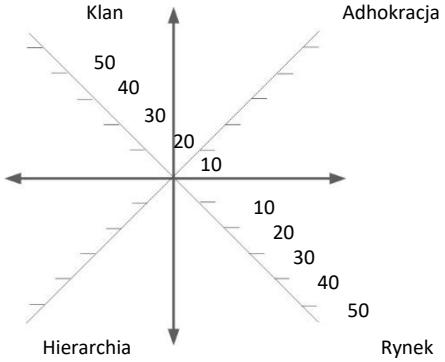
C.	Spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania.		
D.	Spójność organizacji jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie.		
	Ogółem	100	100
5. Na co kładzie się największy nacisk		**Stan obecny**	**Stan pożądany**
A.	W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współuczestnictwo.		
B.	W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości.		
C.	W organizacji kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiąganie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku.		
D.	W organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.		
	Ogółem	100	100
6. Jakie są kryteria sukcesu w organizacji		**Stan obecny**	**Stan pożądany**
A.	Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.		
B.	Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.		
C.	Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku.		
D.	Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty produkcji.		
	Ogółem	100	100

Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, tłum. B. Nawrot, Warszawa 2015, s. 36–38.

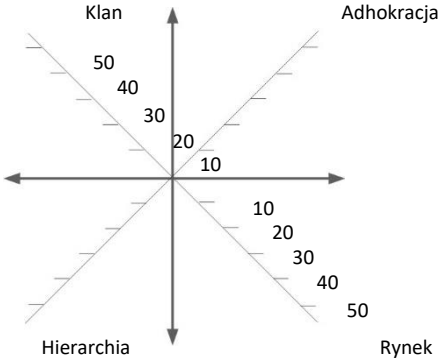
Załącznik 3. Układy współrzędnych do naniesienia profili kultury dla poszczególnych pytań kwestionariusza OCAI



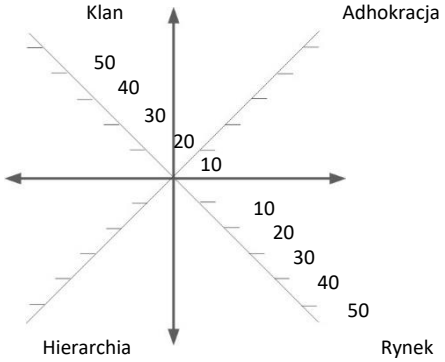
1. Charakterystyka organizacji



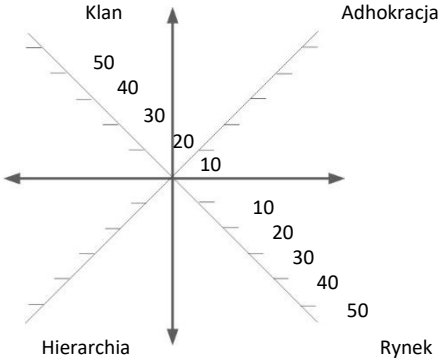
2. Przywództwo w organizacji



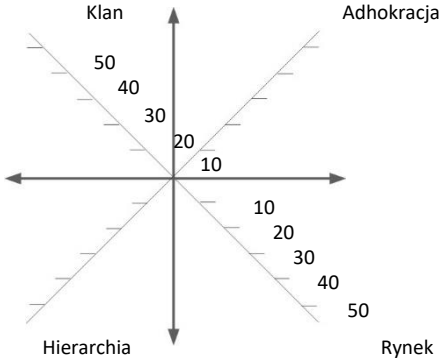
3. Zarządzanie pracownikami



4. Co zapewnia spójność organizacji



5. Na co kładzie się nacisk



6. Kryteria sukcesu

Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, tłum. B. Nawrot, Warszawa 2015, s. 73.

Załącznik 4. Arkusz kalkulacyjny do obliczania wyników oceny kultury organizacji

Stan obecny – wyniki

	1A
	2A
	3A
	4A
	5A
	6A
	Suma punktów przyznanych odpowiedzi A
	Średnia arytmetyczna (suma podzielona przez 6)

	1B
	2B
	3B
	4B
	5B
	6B
	Suma punktów przyznanych odpowiedzi B
	Średnia arytmetyczna (suma podzielona przez 6)

	1C
	2C
	3C
	4C
	5C
	6C
	Suma punktów przyznanych odpowiedzi C
	Średnia arytmetyczna (suma podzielona przez 6)

Stan pożądany – wyniki

	1A
	2A
	3A
	4A
	5A
	6A
	Suma punktów przyznanych odpowiedzi A
	Średnia arytmetyczna (suma podzielona przez 6)

	1B
	2B
	3B
	4B
	5B
	6B
	Suma punktów przyznanych odpowiedzi B
	Średnia arytmetyczna (suma podzielona przez 6)

	1C
	2C
	3C
	4C
	5C
	6C
	Suma punktów przyznanych odpowiedzi C
	Średnia arytmetyczna (suma podzielona przez 6)

	1D		1D
	2D		2D
	3D		3D
	4D		4D
	5D		5D
	6D		6D
	Suma punktów przyznanych odpowiedzi D		Suma punktów przyznanych odpowiedzi D
	Średnia arytmetyczna (suma podzielona przez 6)		Średnia arytmetyczna (suma podzielona przez 6)

Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, tłum. B. Nawrot, Warszawa 2015, s. 38–39.

Załącznik 5. Dane dotyczące raportu z badań prowadzonego przez ASM

Informacje o projekcie
Numer: K2206
Tematyka badania: badanie dotyczy stylów zarządzania i podejścia kadry managerskiej do zarządzania zespołem
Wielkość próby: N=100
Respondent: to menedżer pracujący w obszarze ubezpieczeń, kierujący co najmniej 2-osobowym zespołem (czyli łącznie z menedżerem zespół liczy co najmniej 3 osoby)
Jeśli respondent woli wypełnić ankietę on-line, wtedy prosimy o podanie adresu e-mail, na który wysyłamy link do narzędzia.
Sekcje PKD: 65, 66 i 64

KWESTIONARIUSZ

Pytania filtrujące

1. Czy jest Pan/i osobą na stanowisku kierowniczym?
   a. Tak
   b. Nie – poprosić o przekierowanie do osoby na stanowisku kierowniczym

2. Jaki jest Pana/i obszar działalności zawodowej?
   a. Agent ubezpieczeniowy
   b. Osoba wykonująca czynności agenta
   c. Pracownik zakładu ubezpieczeń

3. Proszę o wskazanie pełnionego stanowiska:
   a. Menedżer niższego szczebla – Team Lider, kierownik sekcji, kierownik działu, kierownik sekcji, kierownik projektu
   b. Menedżer średniego szczebla – kierownik, naczelnik, szef
   c. Menedżer wysokiego szczebla – prezes, wiceprezes, członek zarządu, dyrektor pełniący funkcje zarządcze

Część I. Styl zarządzania

Poproszę Pana/Panią za chwilę o ocenę kilku obszarów zarządzania. W każdym z tych obszarów znajdzie się 8 stwierdzeń – proszę o wybranie maksymalnie 4 z nich (co oznacza, że można wybrać tylko jeden albo dwa, albo trzy, albo max cztery) i rozdzielenie między nimi (dowolnie) 10 punktów (suma punktów=10; np. 1 + 1 + 8; 3 +7; 2 + 2 + 3 +3) zgodnie z tym, w jakim stopniu się Pan(i) z tym(i) stwierdzeniem(-ami) zgadza.

Ankieter: w każdym obszarze czytamy WSZYSTKIE stwierdzenia

4. Obszar 1 – **Pomysłowość**

Stwierdzenie (możliwość wyboru max 4)	Punktacja (suma=10)
Uważam, że znaczenie pomysłowości, zmian i innowacji jest często przeceniane.	
Sądzę, że nadmiar nowych pomysłów prowadzi do zbędnych nieporozumień i tarć.	
Sądzę, że pomysły oddolne często są mniej pożyteczne niż odgórne.	
Czasem popieram nowe idee, ale niezbyt często je realizuję.	
Uważam, że formalne zebrania są absolutnie wystarczającą okazją do wysuwania nowych pomysłów.	
Wyszukuję nowe i dobre pomysły oraz stymuluję innych, aby byli jak najbardziej pomysłowi.	
Zarówno wpadam na nowe pomysły, jak i proponuję je innym.	
Jestem zawsze wyczulony na nowe, użyteczne i efektywne pomysły, ze wszelkich źródeł, a także sam wiele opracowuję.	
suma	

5. Obszar 2 – **Zbieranie informacji**

Stwierdzenie (możliwość wyboru max 4)	Punktacja (suma=10)
Czasem jestem niechętny do uzyskania lub poszukiwania informacji, jeżeli mogłyby one kogoś urazić.	
Sprawnie „gaszę" tych, którzy usiłują mi dostarczyć jakąś informację.	
Zwykle jestem otwarty na wiadomości, ale nie zawsze potrafię je wykorzystać.	
Jestem szczególnie wyczulony na informacje przychodzące oficjalnymi kanałami firmy.	
Skutecznie zachęcam innych do uzyskiwania informacji i zwracam uwagę na to, co mają do powiedzenia.	
Przed podjęciem decyzji zbieram jak najwięcej informacji. Porady przełożonych i ekspertów cenię bardziej niż porady podwładnych.	
Skutecznie wykorzystuję każde dostępne źródło informacji.	
Nie potrafię uzyskać wystarczająco dużo informacji, aby dobrze wykonać zadanie.	
suma	

6. Obszar 3 – **Wyznaczanie celów**

Stwierdzenie (możliwość wyboru max 4)	Punktacja (suma=10)
Odradzam innym odchodzenie od konkretnych celów, które im wyznaczyłem.	
Choć cele wyznaczam dość precyzyjnie, to jednak są one na tyle ogólnikowe, że nie zawsze określają dobry kierunek.	

Cele przeze mnie wyznaczone są przeważnie dość jasne, choć pozostawiają niewiele pola manewru.	
Skutecznie zachęcam innych do wyznaczania sobie jasno określonych celów.	
Osobiście określam wyraźnie cele, które wszyscy zainteresowani rozumieją.	
Wszyscy bezpośrednio zainteresowani w pełni rozumieją i zgadzają się na wyznaczone przez mnie cele.	
Uważam, że wyznaczając kompleksowe cele, można „przeholować".	
Pozwalam podwładnym wyznaczyć swoje własne cele, zależnie od ich potrzeb i akceptuję je, nawet jeśli nie są w pełni zadowalające.	
suma	

7. Obszar 4 – **Planowanie**

Stwierdzenie (możliwość wyboru max 4)	Punktacja (suma=10)
Wkładam pewien wysiłek w planowanie, ale plany nie zawsze działają.	
Planuję wszystko bardzo szczegółowo.	
Jeżeli ja coś planuję, włączam w to innych.	
Układam dobre plany, koncentrując się przede wszystkim na moich własnych, dobrych pomysłach, a także przydzielam indywidualne zadania.	
Plany zawierają najlepsze pomysły wszystkich pracowników, jeżeli ja biorę udział w ich opracowaniu.	
Planowanie naprawdę nie jest aż tak ważne, jak się niektórym wydaje.	
Pozwalam każdemu na ustalanie jego własnych planów, o ile nie kolidują z planami innych.	
Planowanie to indywidualne zajęcie i zwykle nie pozwalam innym na przyłączanie się.	
suma	

8. Obszar 5 – **Wprowadzanie zmian**

Stwierdzenie (możliwość wyboru max 4)	Punktacja (suma=10)
Zmiany wprowadzam formalnie, ściśle przestrzegam wszystkich ustalonych procedur.	
Ludzi objętych zmianą przygotowuję do niej, prowadząc wcześniejsze rozmowy.	
Wszystkich zainteresowanych informuje o przyczynach zmian.	
Wszystkich zainteresowanych informuję o wszelkich zmianach z dużym wyprzedzeniem.	
Uważam, że rzeczywiste wprowadzenie zmiany wymaga niewiele wysiłku z mojej strony.	
Staram się wprowadzać zmiany bardzo powoli, tak by nikogo nie skrzywdzić.	
Uważam, że najlepszym sposobem na wprowadzenie zamiany jest jej ogłoszenie, a ludzie mają ją po prostu realizować.	
Czasem rozmawiam o problemach związanych z wprowadzaniem zmian, ale nie zawsze usiłuję je rozwiązać	
suma	

9. Obszar 6 – **Realizacja zadań**

Stwierdzenie (możliwość wyboru max 4)	Punktacja (suma=10)
Reaguję na rozsądne propozycje modyfikacji, jestem otwarty na sugestie i zawsze chętnie służę pomocą.	
Obserwuję realizację planów innych i, jeżeli potrzeba, bezpośrednio im pomagam oraz udzielam wskazówek.	
Obserwuję realizację planów, a w przypadku problemów szybko na nie reaguję i rozwiązuję je.	
Raczej nie jestem zbyt zainteresowany rzeczywistą realizacją zadań.	
Toleruję odchylenia od założeń planów, jeżeli ułatwi to życie.	
Bacznie obserwuję realizację zadań, a kiedy trzeba – wytykam błędy i krytykuję.	
Obserwuję realizację planów, ale nie zawsze podejmuję działania, kiedy są one najbardziej potrzebne.	
Po sporządzeniu planów pilnuję, żeby ich realizacja nie odbiegała od założeń	
suma	

10. Obszar 7 – **Efektywność**

Stwierdzenie (możliwość wyboru max 4)	Punktacja (suma=10)
Osobiście wyznaczam wysoki poziom efektywności sobie i innym, a także ciężko pracuję, żeby mu sprostać.	
Stawiam sobie wysokie wymagania i zachęcam innych do tego samego.	

Nie jestem zbytnio zainteresowany zwiększaniem efektywności tylko dla zasady.	
Uważam, że właściwie traktowanie ludzi jest ważniejsze od efektywności.	
Bardziej interesuje mnie efektywność codzienna niż długofalowa.	
Trochę interesuję się wysoką efektywnością, choć czasem niezbyt skutecznie, przez co obniżam jej poziom.	
Uważam, że najlepszym sposobem oceny efektywności jest porównywanie z uprzednio określonymi normami.	
Zachęcam innych do stawiania sobie wysokich norm efektywności i wspieram ich w osiąganiu tych norm.	
suma	

11. Obszar 8 – **Ocena**

Stwierdzenie (możliwość wyboru max 4)	Punktacja (suma=10)
Ciągle oszacowuję zarówno metody, jak i efektywność, regularnie korygując je, zależnie od potrzeb.	
Sądzę, że ocena i przegląd są często przeceniane.	
Zwykle mówię, że wykonano dobrą robotę, bez względu na jej rzeczywistą jakość.	
Osobiście oceniam innych. Często podkreślam ich zasługi i potknięcia, a także krytykuję, jeżeli jest to konieczne.	
Dużo mówię o znaczeniu oceny i przeglądu, ale nie zawsze przykładam się do nich.	
Podkreślam znaczenie regularnych ocen, oszacowań i przeglądu działalności.	
Zachęcam innych do oceny ich i mojej efektywności.	
Stale kontroluję metody pracy i efektywność oraz wprowadzam zmiany, aby zwiększyć wydajność.	
suma	

Część II. Kultura organizacyjna

Kolejna część badania dotyczy kultury organizacyjnej. W tej części znajduje się 6 obszarów dotyczących stanu obecnego i pożądanego (perspektywa za 5 lat). Bardzo proszę, by w każdym obszarze rozdzielił(a) Pan(i) 100 punktów między wszystkie stwierdzenia dotyczące stanu obecnego i kolejne 100 punktów dla stanu pożądanego. Punkty należy rozdzielić między wszystkie stwierdzenia w obszarze w taki sposób, by tym, które najlepiej odzwierciedlają sytuację przypisać największą liczbę punktów.

Ankieter: w każdym obszarze czytamy WSZYSTKIE stwierdzenia

12. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji		**Stan obecny**	**Stan pożądany**
A.	Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.		
B.	Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.		
C.	W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia.		
D.	W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury.		
	suma	100	100
13. Jaki jest styl przywództwa w organizacji		**Stan obecny**	**Stan pożądany**
A.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.		
B.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.		

C.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki.		
D.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągania dobrych wyników.		
	suma	100	100
14. Jaki jest styl zarządzania pracownikami		**Stan obecny**	**Stan pożądany**
A.	W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa.		
B.	W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność.		
C.	W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.		
D.	W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmienność stosunków.		
	suma	100	100
15. Co zapewnia spójność organizacji		**Stan obecny**	**Stan pożądany**
A.	Spójność organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji.		
B.	Spójność organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg.		
C.	Spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania.		
D.	Spójność organizacji jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie.		
	suma	100	100
16. Na co kładzie się największy nacisk		**Stan obecny**	**Stan pożądany**
A.	W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współuczestnictwo.		
B.	W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości.		
C.	W organizacji kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiąganie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku.		

D.	W organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.		
	suma	100	100
17. Jakie są kryteria sukcesu w organizacji		**Stan obecny**	**Stan pożądany**
A.	Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.		
B.	Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.		
C.	Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku.		
D.	Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty produkcji.		
	suma	100	100

Część III. Metryczka

18. Jaki jest Pana/Pani staż na stanowisku kierowniczym? (Ankieter: jeśli respondent sam nie poda stażu pracy, przeczytać kafeterię)

a. Do 3 lat
b. 4–6 lat
c. 7–10 lat
d. 11–14 lat
e. 15–17 lat
f. Ponad 17 lat
g. Odmowa podania

19. Jakie ma Pan/Pani wykształcenie? (Ankieter: jeśli respondent sam nie poda wykształcenia, przeczytać kafeterię)

a. Zasadnicze zawodowe
b. Średnie
c. Wyższe
d. Odmowa podania

20. Płeć: (Ankieter: zaznaczyć)

a. Kobieta
b. Mężczyzna

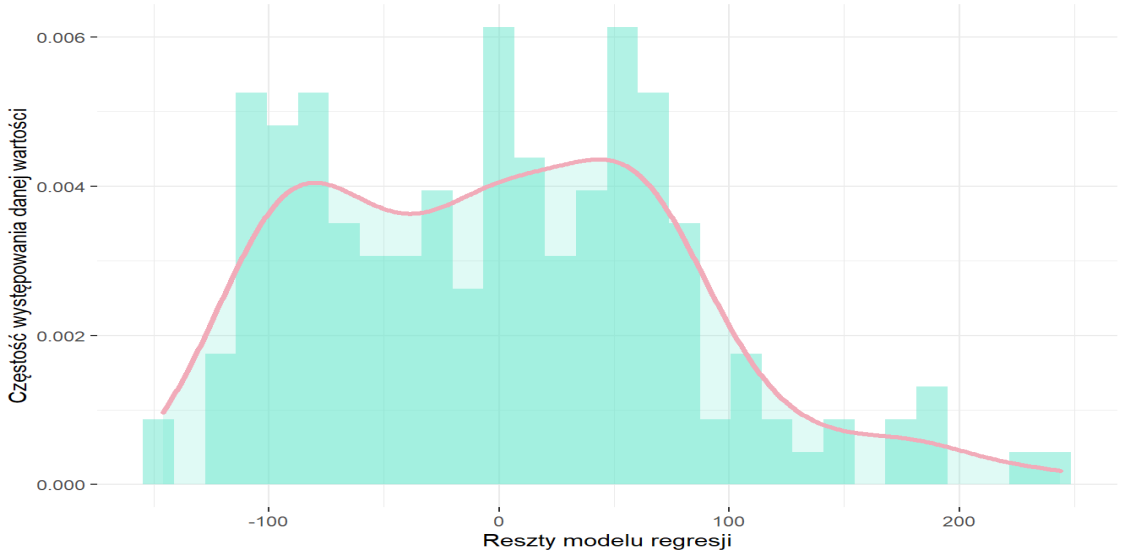
21. Proszę podać swój wiek: (Ankieter: jeśli respondent sam nie poda wieku, przeczytać kafeterię)

a. 20–25
b. 26–30
c. 31–45
d. 46–50
e. 51–55
f. 56–60
g. 61–65
h. Odmowa podania

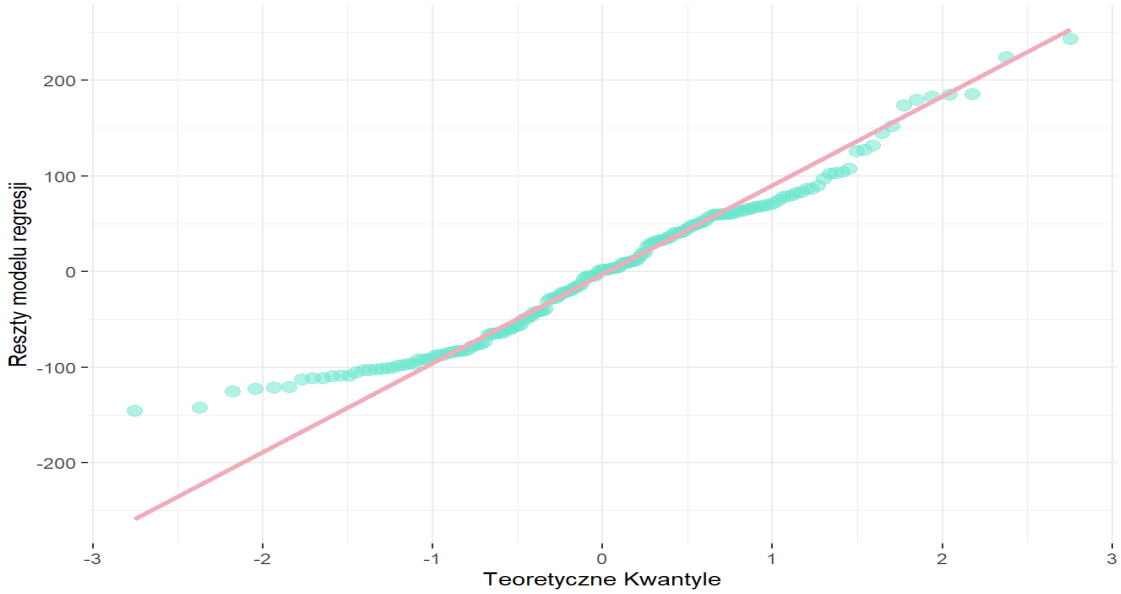
Dziękuję, to już wszystkie pytania. Życzę miłego dnia!

Załącznik 6. Seria modeli regresji wraz z ich diagnostyką

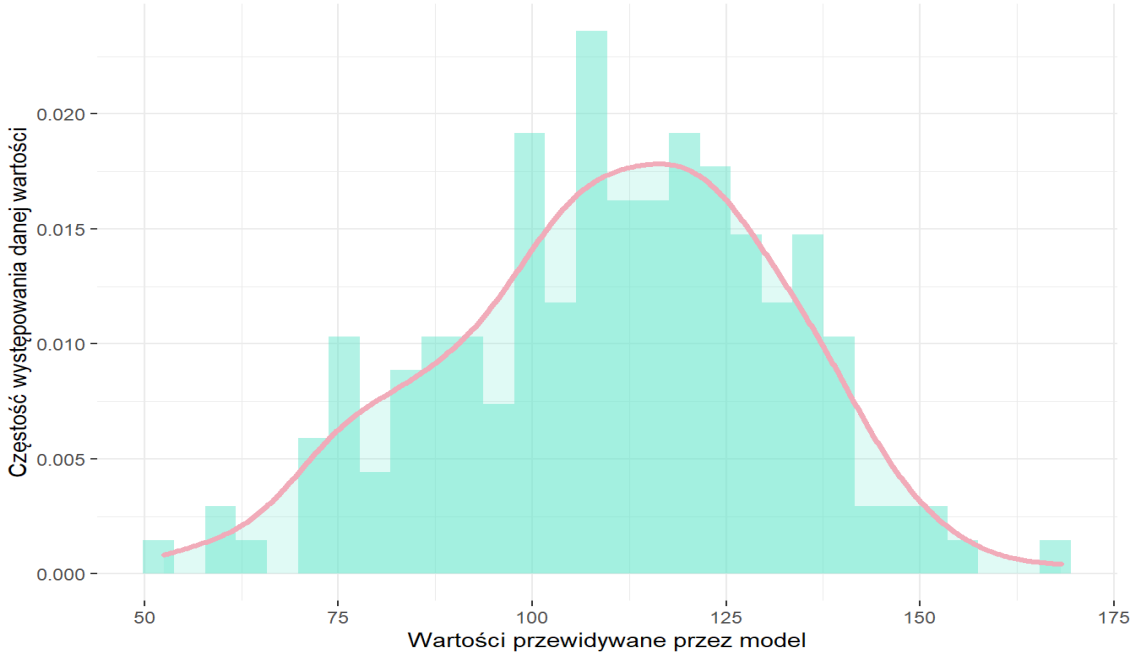
Analiza wpływu zmiennych niezależnych na zmienną Adhokracja



Źródło: badanie własne

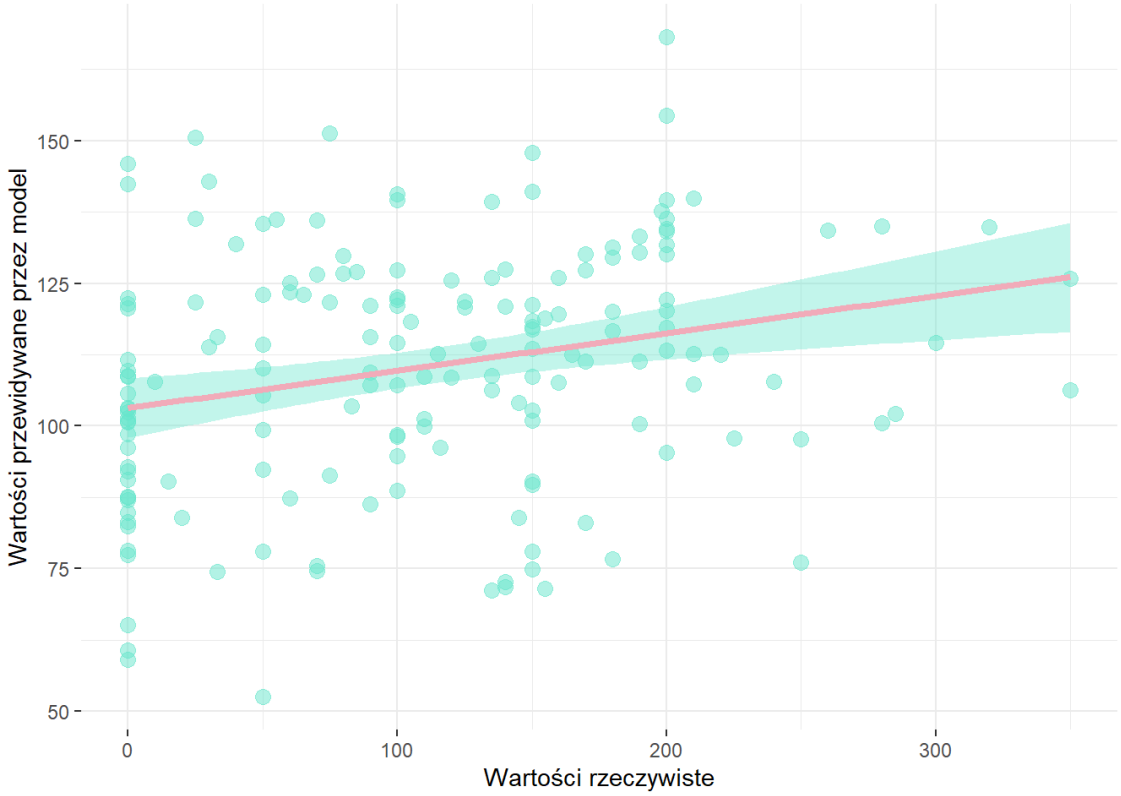


Źródło: badanie własne

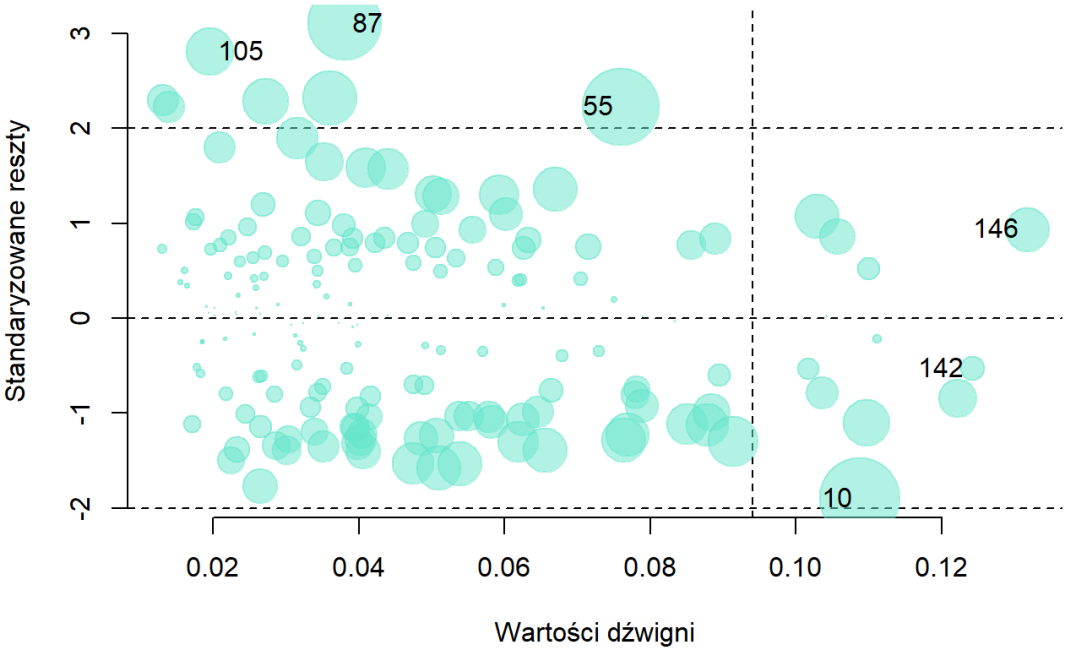


Źródło: badanie własne

Źródło: badanie własne

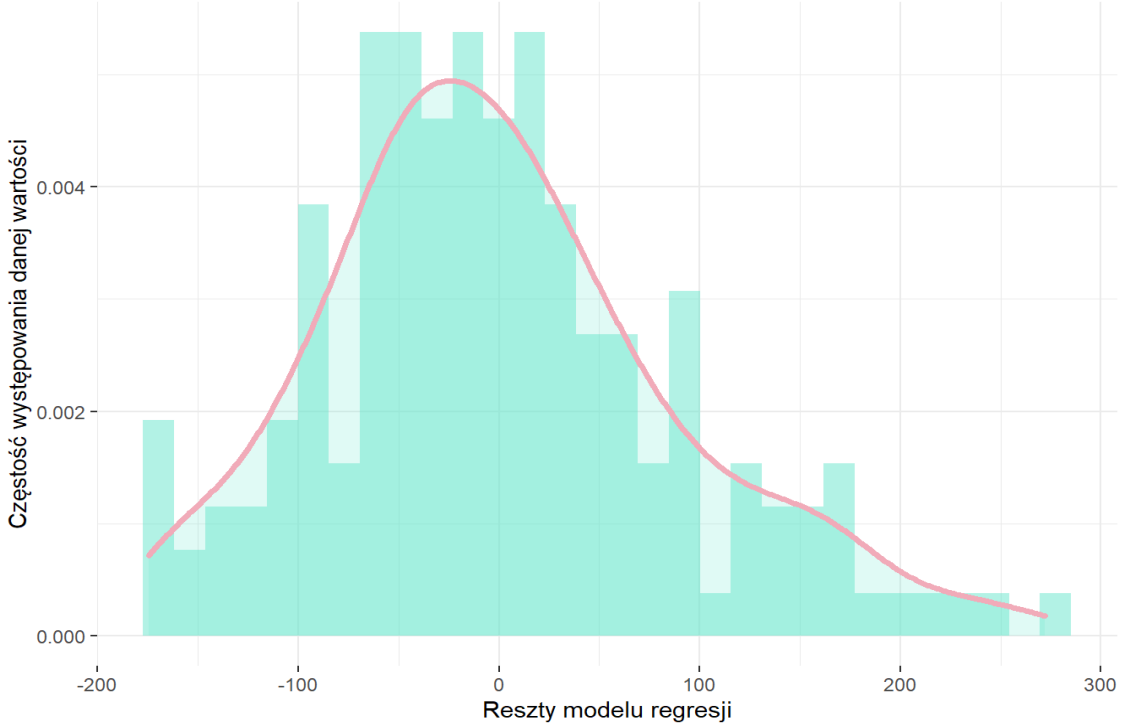


Źródło: badanie własne

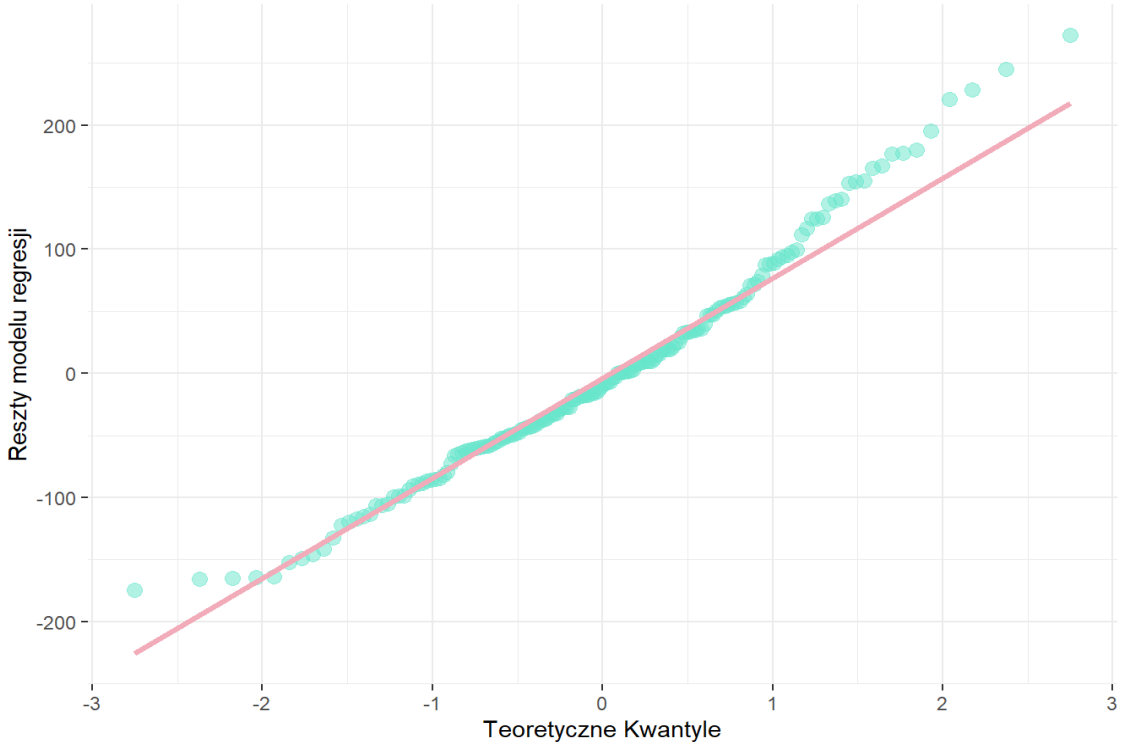


Źródło: badanie własne

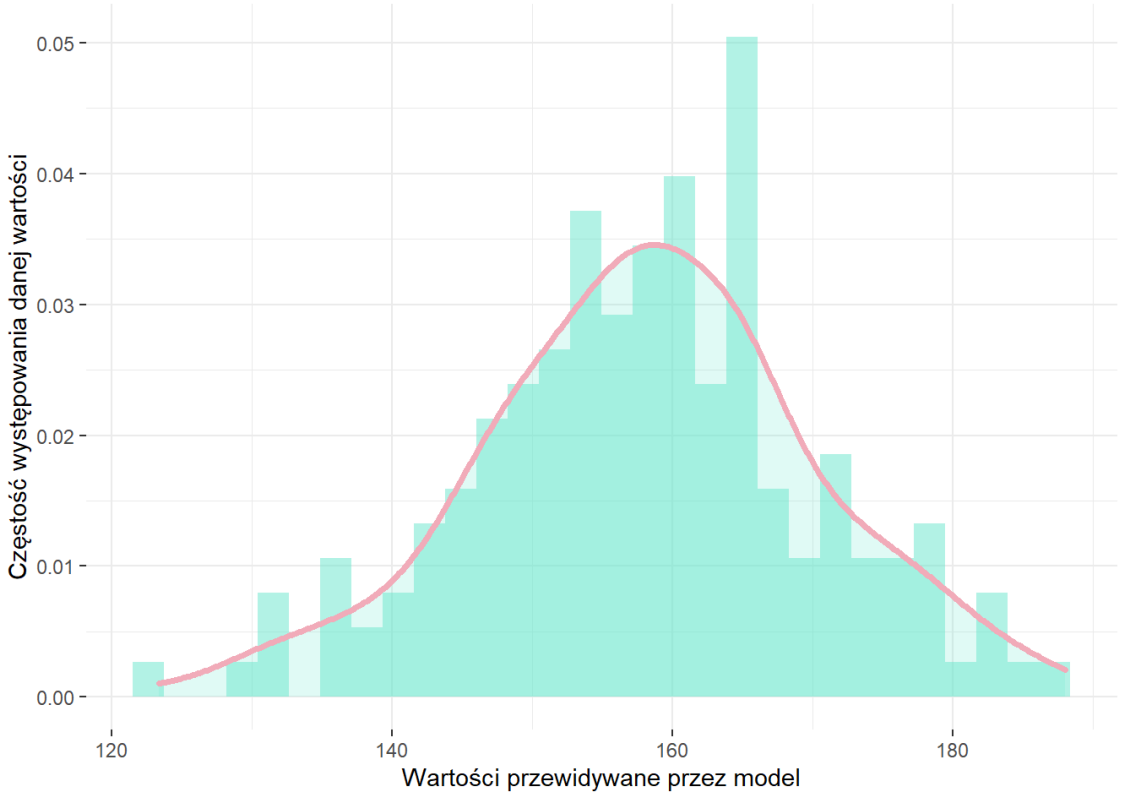
Analiza wpływu zmiennych niezależnych na zmienną Hierarchia



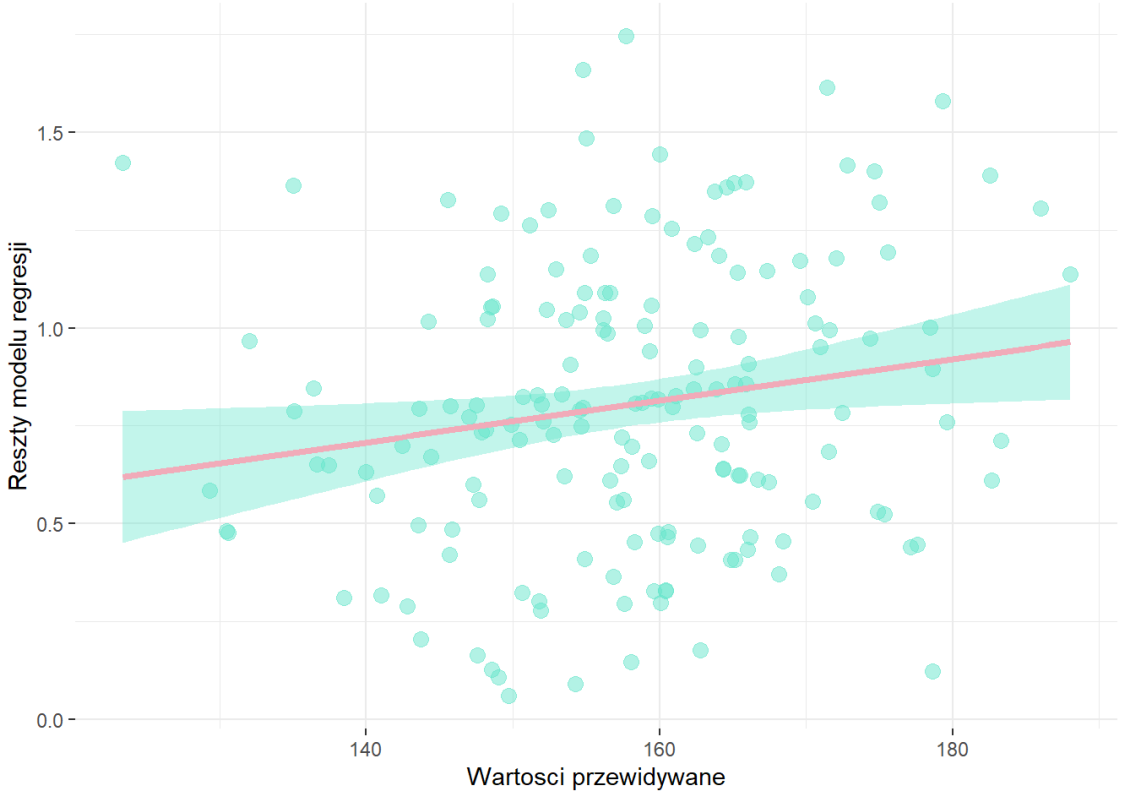
Źródło: badanie własne



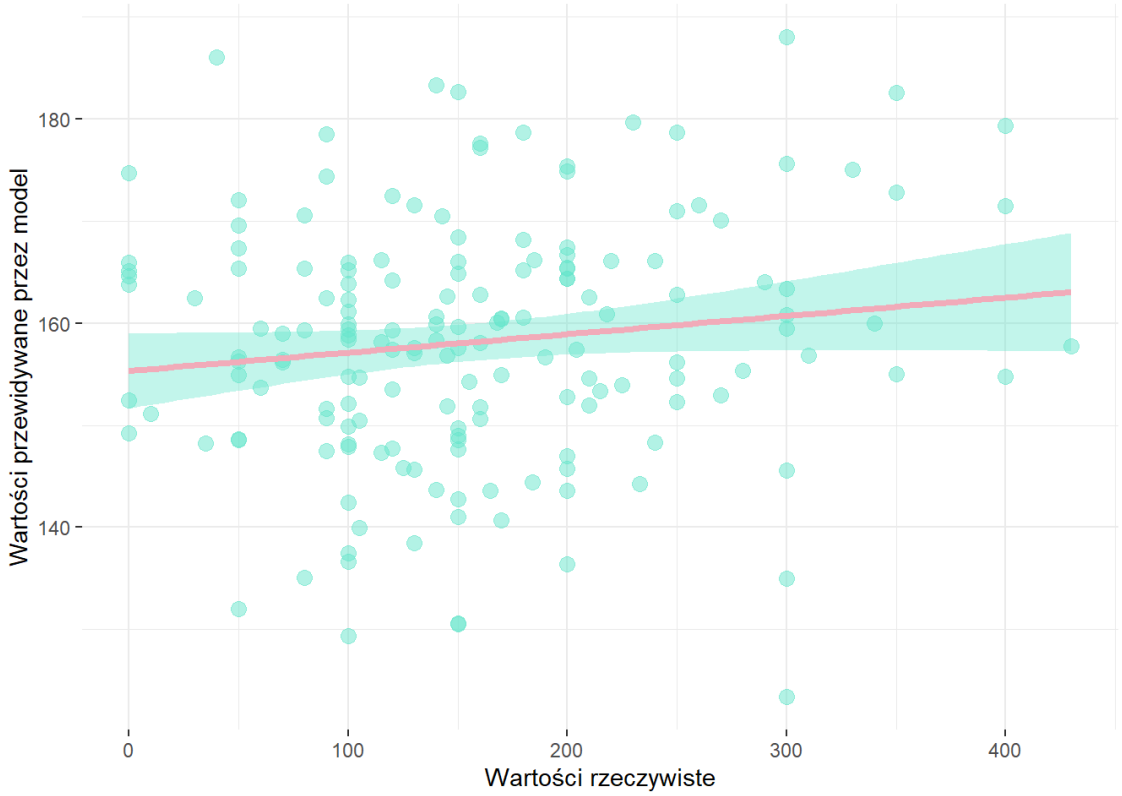
Źródło: badanie własne



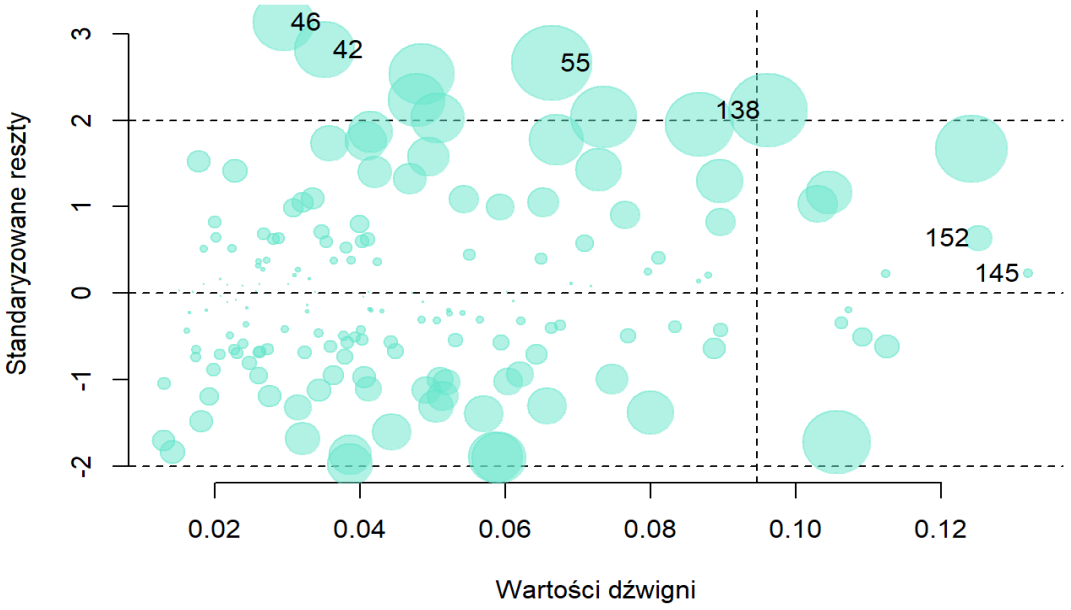
Źródło: badanie własne



Źródło: badanie własne

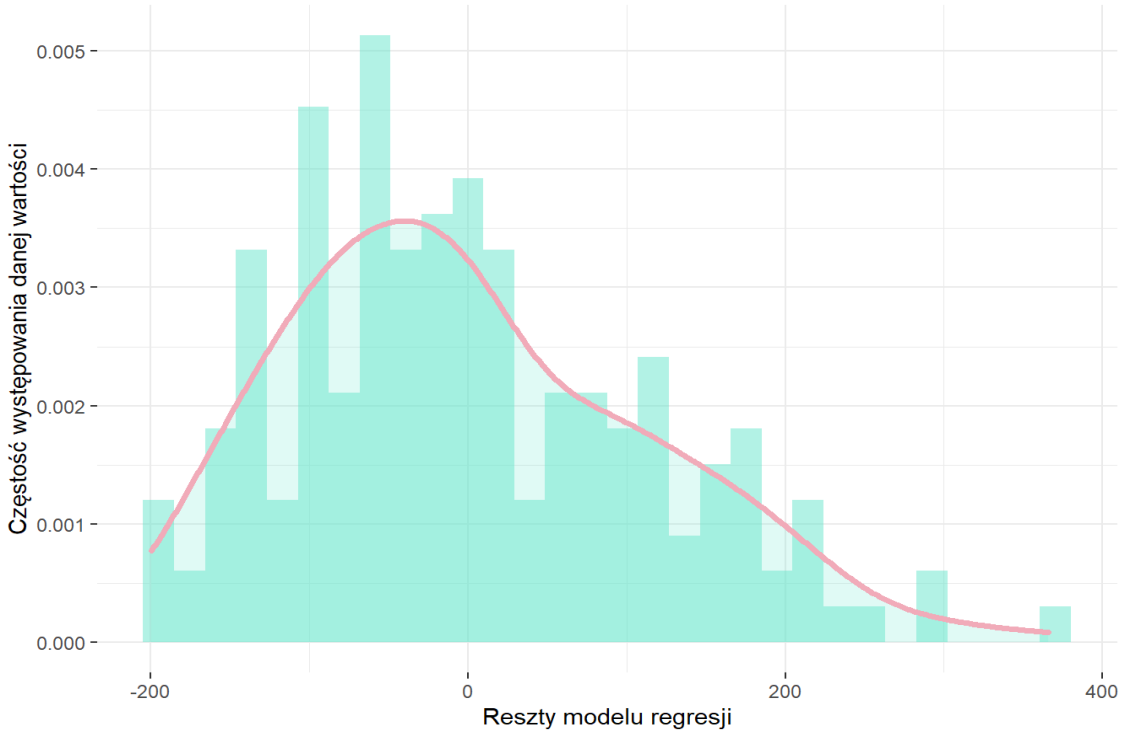


Źródło: badanie własne

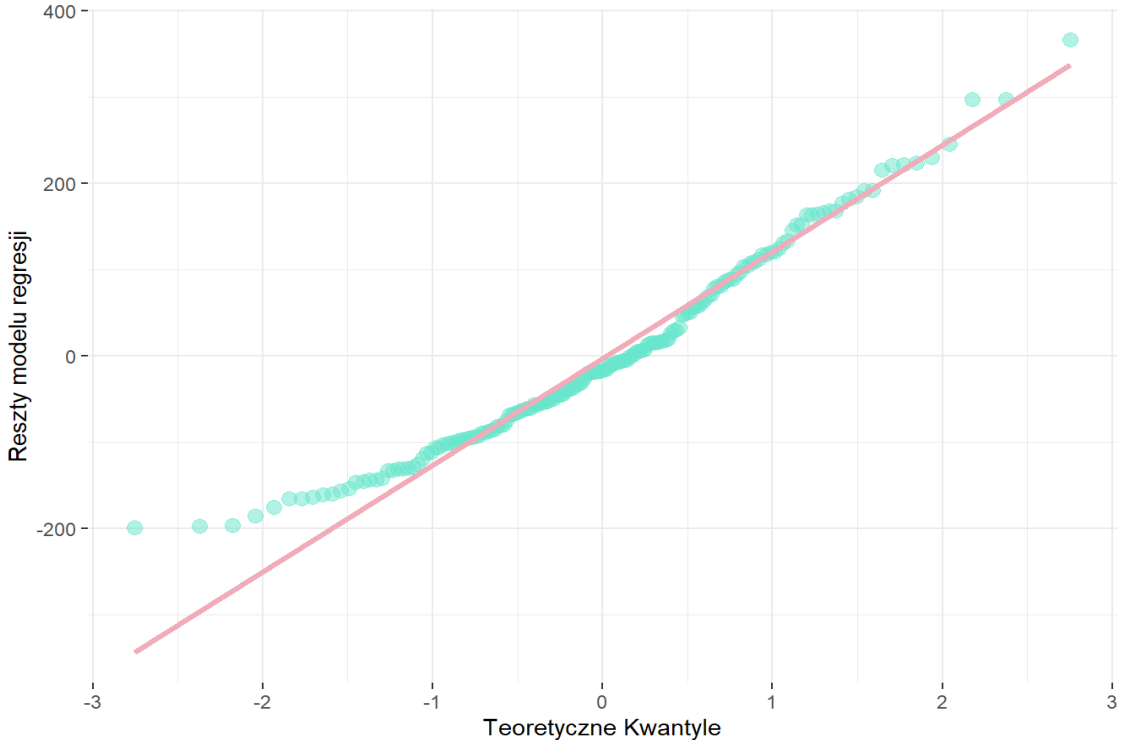


Źródło: badanie własne

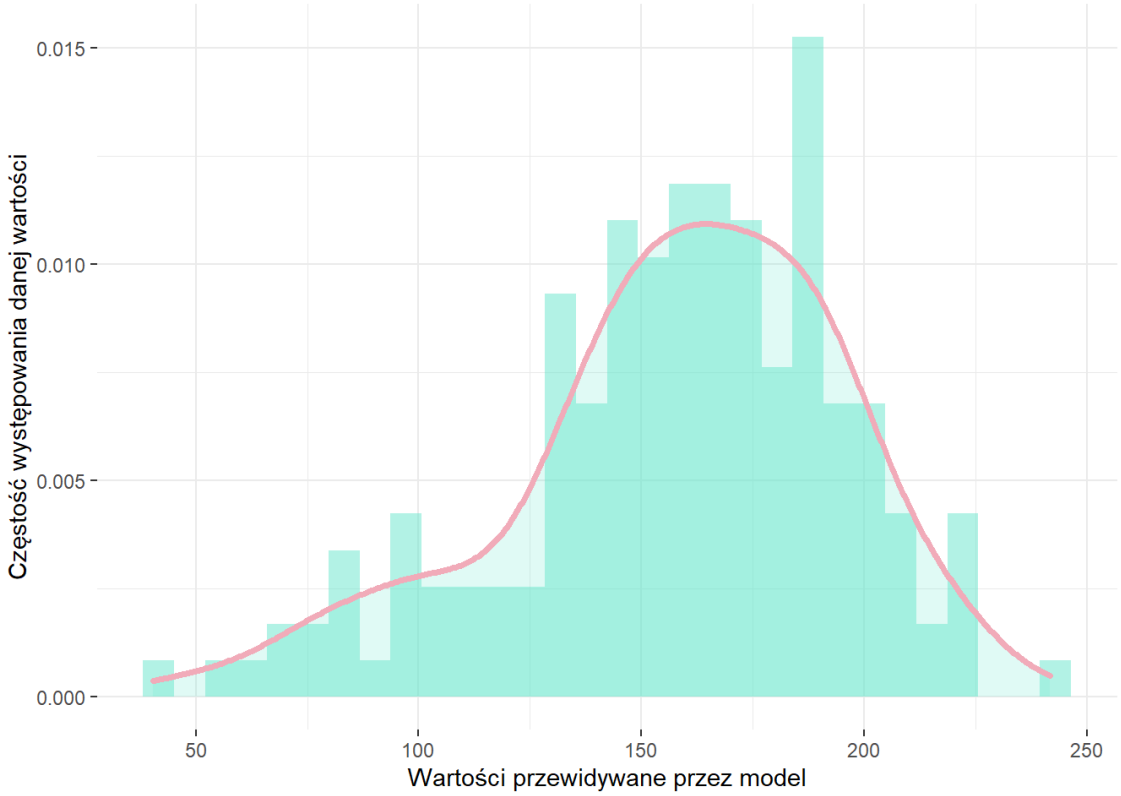
Analiza wpływu zmiennych niezależnych na zmienną Klan



Źródło: badanie własne



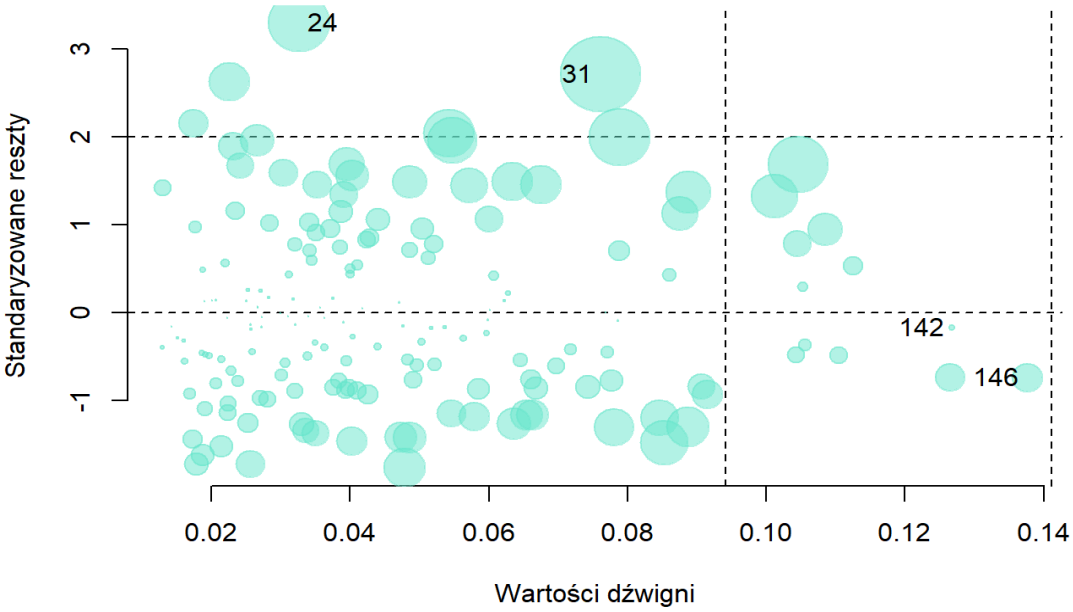
Źródło: badanie własne



Źródło: badanie własne

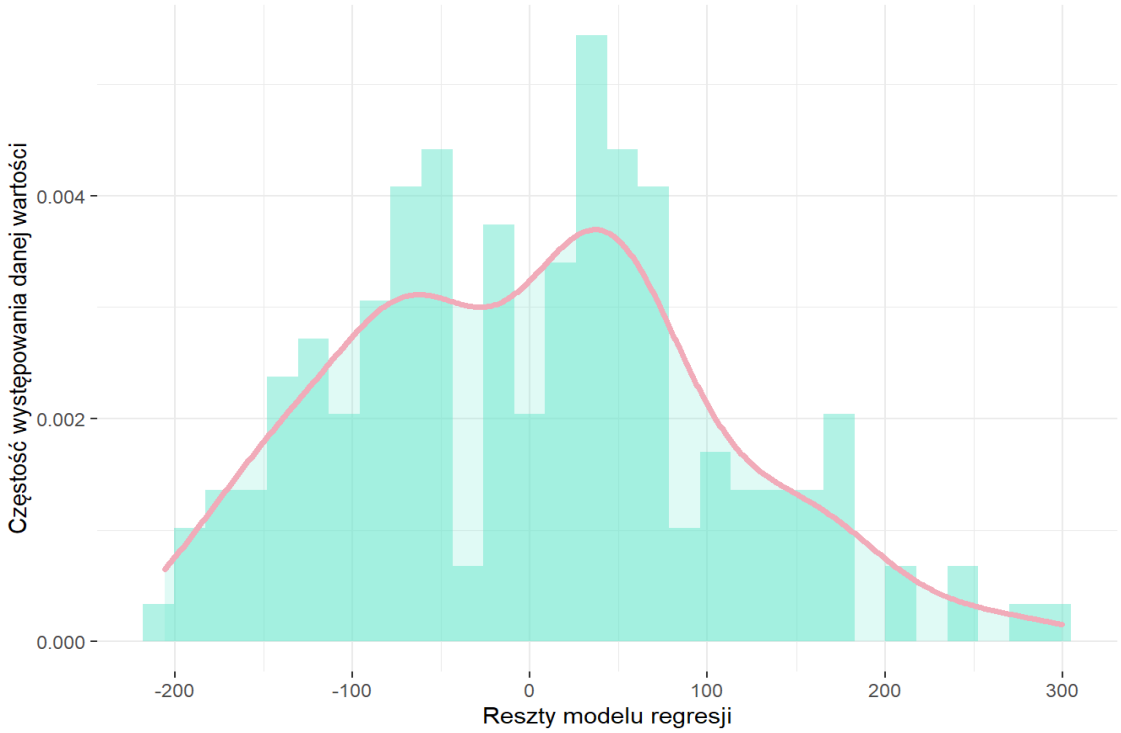
Źródło: badanie własne

Źródło: badanie własne

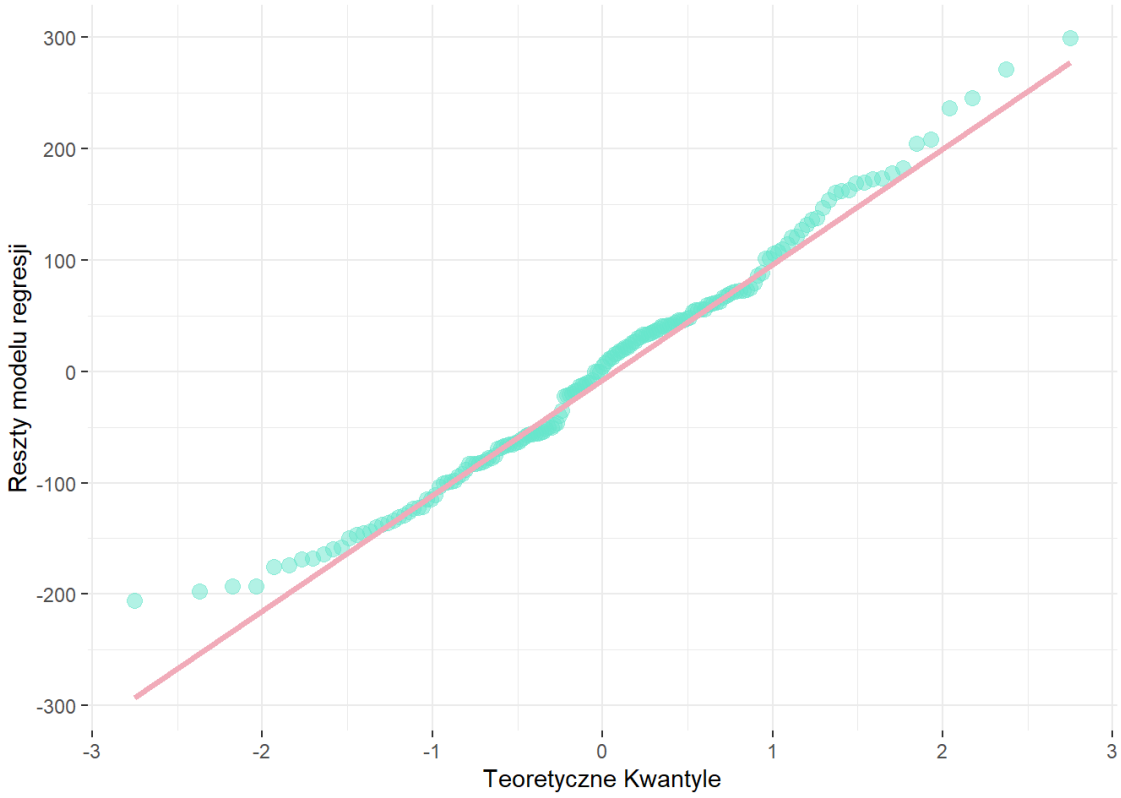


Źródło: badanie własne

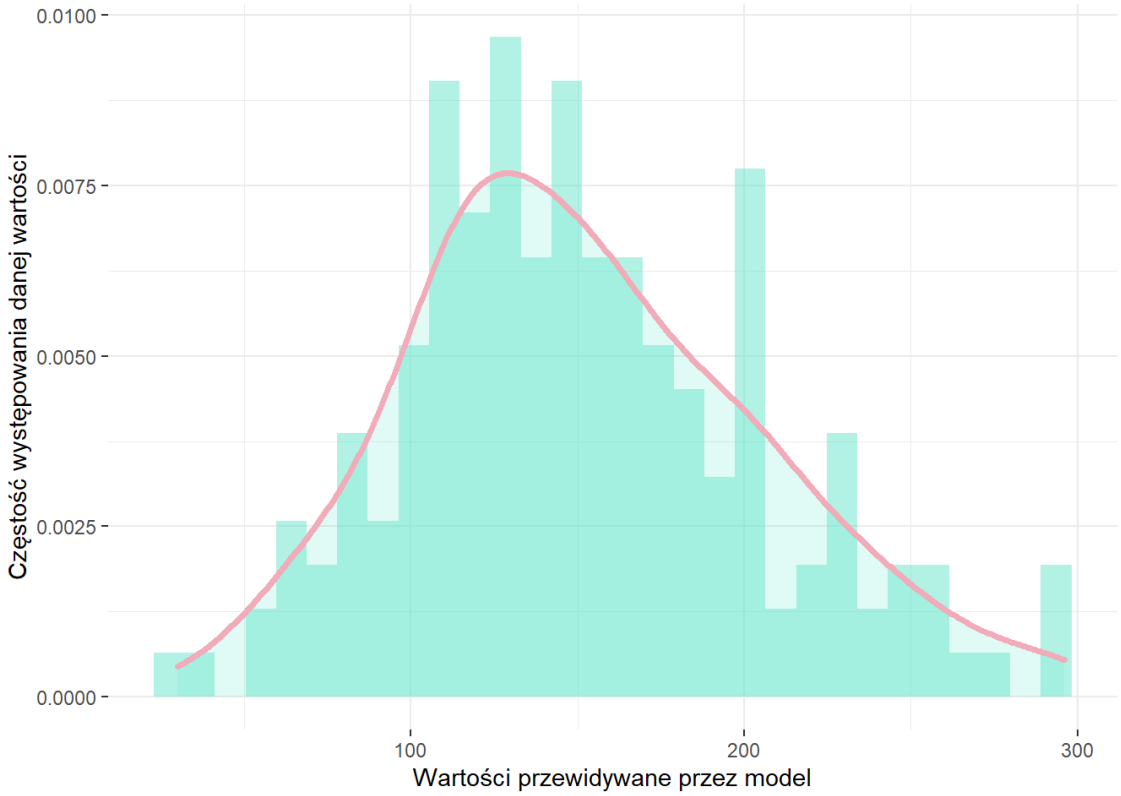
Analiza wpływu zmiennych niezależnych na zmienną Rynek



Źródło: badanie własne

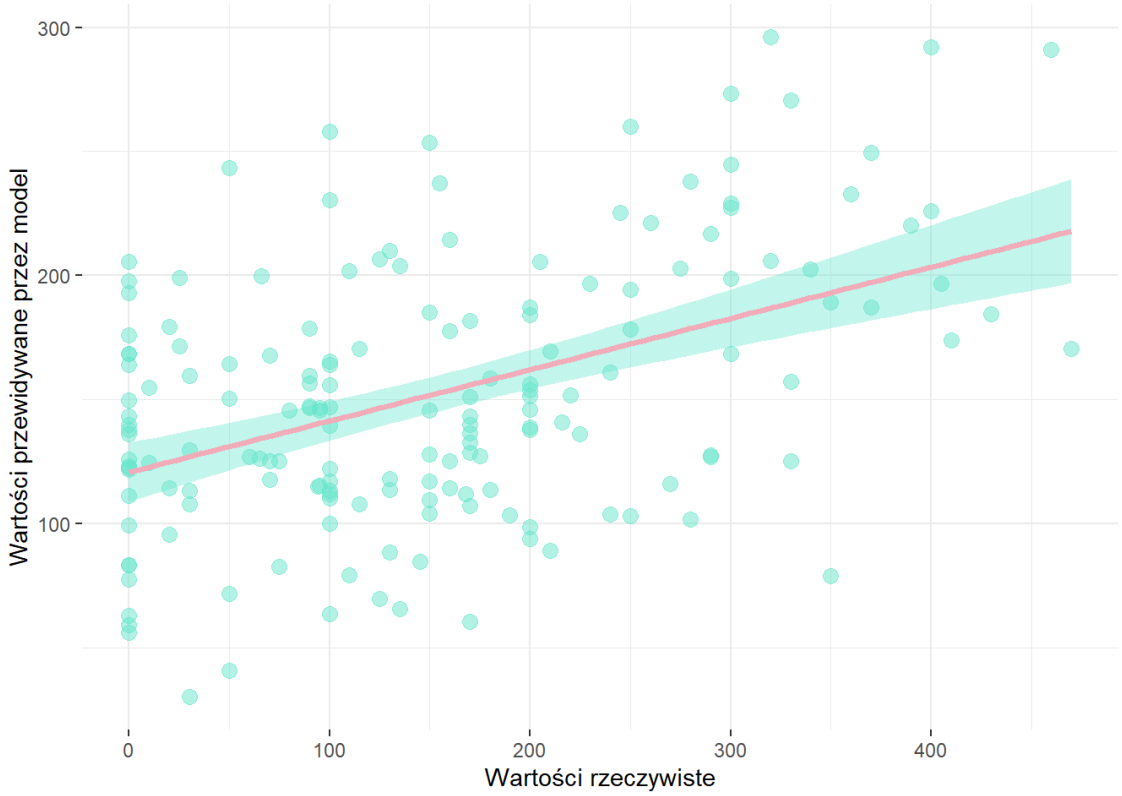


Źródło: badanie własne

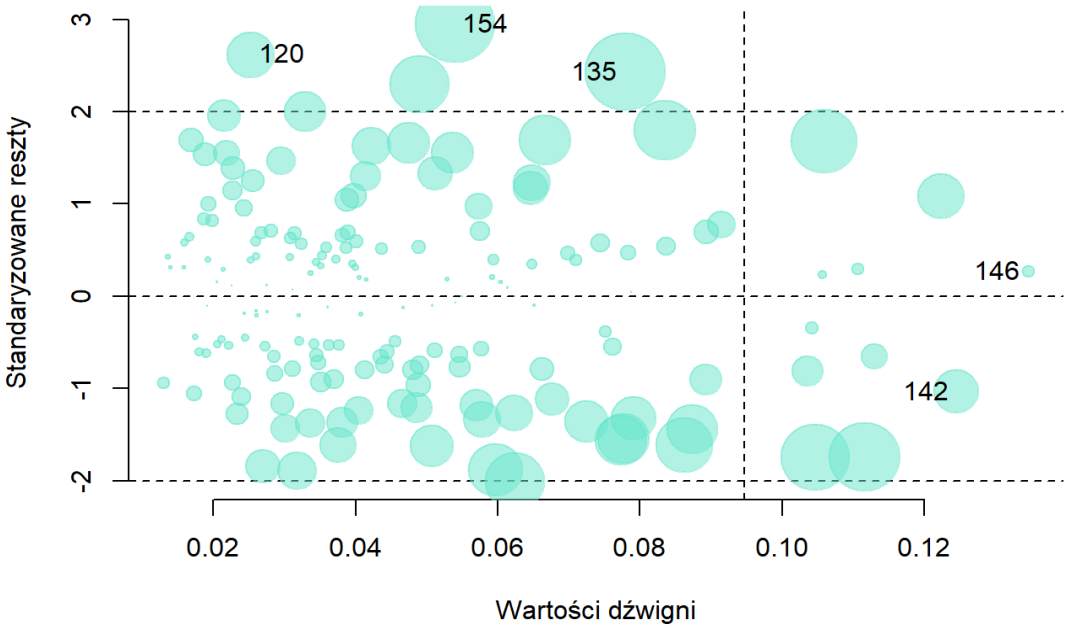


Źródło: badanie własne

Źródło: badanie własne



Źródło: badanie własne



Źródło: badanie własne

Załącznik 7. Wyniki badań testem Reddina oraz kwestionariuszem OCAI przeprowadzonych przez ASM Kutno

data/godzina	CZĘŚĆ 1									CZĘŚĆ 2 – stan obecny				CZĘŚĆ 2 – stan pożądany			
	S	T	U	V	W	X	Y	Z	A	B	C	D	A	B	C	D	
03.22. 11:57:00	11	10	5	4	4	13	15	18	170	160	70	200	165	155	65	215	
03.22. 12:08:12	4	20	0	0	3	26	14	13	205	180	75	140	205	180	75	140	
03.23. 10:09:58	4	5	2	5	9	21	21	13	330	180	30	60	330	180	30	60	
03.23. 10:40:41	0	4	0	0	7	31	23	15	0	0	50	550	0	0	50	550	
03.23. 10:43:53	0	3	5	0	17	13	28	14	300	0	100	200	300	0	100	200	
03.23. 10:56:31	0	0	0	0	13	15	15	37	100	220	175	105	75	295	150	80	
03.23. 11:16:00	2	7	0	0	13	31	14	13	140	200	110	150	140	200	110	150	
03.23. 11:30:11	0	13	7	0	10	15	20	15	340	0	0	260	340	0	0	260	
03.23. 11:39:26	0	10	0	7	2	27	12	22	205	65	20	310	205	65	20	310	
03.23. 11:51:07	10	40	10	0	0	0	0	20	190	80	40	290	190	90	70	250	
03.23. 12:07:38	0	0	0	0	20	50	5	5	300	0	30	270	300	0	30	270	
03.23. 12:10:00	4	4	0	3	11	31	13	14	120	180	210	90	120	190	200	90	
03.23. 12:20:51	11	6	4	0	15	26	12	6	240	170	65	125	240	170	65	125	
03.23. 12:43:59	12	15	5	5	20	13	5	5	200	100	200	100	200	100	200	100	
03.23. 13:07:58	0	10	10	0	15	30	5	10	100	100	0	400	100	100	0	400	
03.23. 13:13:53	0	0	10	0	30	10	30	0	25	75	25	475	25	75	25	475	
03.23. 13:37:46	0	4	5	22	2	27	16	4	245	145	90	120	245	145	90	120	
03.23. 14:03:27	0	12	0	0	12	34	7	15	210	140	135	115	210	140	135	115	
03.23. 14:03:53	0	4	3	0	18	25	14	16	190	180	130	100	190	180	130	100	
03.23. 14:12:50	2	7	2	0	14	19	12	24	200	115	75	210	200	115	75	210	
03.23. 14:17:11	5	6	0	0	3	36	14	16	130	200	170	100	160	190	180	70	
03.23. 14:41:23	5	16	0	3	15	18	14	9	290	190	60	60	290	190	60	60	
03.23. 14:48:37	0	20	8	0	21	14	14	3	300	0	0	300	300	0	0	300	
03.23. 14:53:13	4	2	5	6	8	31	12	12	120	190	100	190	130	180	100	190	
03.23. 14:55:41	9	7	12	8	2	16	11	15	500	100	0	0	500	100	0	0	
03.23. 15:11:26	18	9	4	0	11	23	11	4	230	50	170	150	230	50	170	150	
03.23. 15:17:02	2	15	6	4	4	17	15	17	240	150	90	120	240	150	90	120	
03.23. 15:52:13	4	0	6	3	14	28	17	8	180	80	170	170	210	80	170	140	
03.24. 10:42:38	6	17	8	0	7	11	15	16	180	190	115	115	180	190	115	115	
03.24. 11:24:11	11	5	7	2	14	21	9	11	330	100	30	140	330	100	30	140	
03.24. 11:30:19	0	14	0	5	24	22	5	10	550	0	0	50	500	0	50	50	
03.24. 11:47:59	0	4	3	3	18	27	10	15	190	165	95	150	190	165	95	150	
03.24. 12:36:05	0	10	0	0	10	10	10	40	500	0	0	100	500	0	0	100	
03.24. 12:40:06	0	17	3	3	5	27	0	25	250	150	100	100	250	150	100	100	
03.24. 13:05:45	5	14	3	14	0	17	14	13	140	0	180	280	250	0	90	260	
03.24. 13:11:57	2	8	10	5	12	27	10	6	155	155	90	200	155	155	90	200	
03.24. 13:28:19	6	3	0	0	5	19	22	25	180	320	20	80	180	320	20	80	

data/godzina	CZĘŚĆ 1								CZĘŚĆ 2 – stan obecny				CZĘŚĆ 2 – stan pożądany			
	S	T	U	V	W	X	Y	Z	A	B	C	D	A	B	C	D
03.24. 14:03:47	2	2	7	2	10	30	15	12	155	25	130	290	155	25	130	290
03.25. 09:38:39	5	0	3	10	5	22	22	13	220	60	170	150	220	60	170	150
03.25. 10:00:11	2	6	4	12	3	17	20	16	270	120	90	120	270	120	90	120
03.25. 10:09:06	4	20	2	4	13	15	9	13	340	50	0	210	340	50	0	210
03.25. 10:21:45	0	7	0	0	3	25	27	18	180	135	145	140	180	135	145	140
03.25. 11:47:54	4	7	15	5	13	13	18	5	215	135	160	90	215	145	140	100
03.25. 12:13:01	0	14	0	2	11	22	10	21	215	135	150	100	215	135	150	100
03.25. 12:27:42	0	5	0	5	13	9	27	21	0	0	200	400	200	200	200	0
03.25. 13:02:21	2	2	0	1	16	27	13	19	100	200	200	100	100	200	200	100
03.25. 13:16:32	9	5	4	8	11	10	18	15	120	110	200	170	120	120	210	150
03.29. 09:59:34	3	7	0	13	9	27	7	14	200	50	0	350	200	50	0	350
03.29. 10:11:58	2	3	0	6	20	24	12	13	170	0	0	430	170	0	0	430
03.29. 10:18:52	0	16	5	3	8	23	14	11	200	100	100	200	200	100	100	200
03.29. 10:31:15	7	6	5	1	9	29	17	6	220	100	30	250	220	100	30	250
03.29. 10:45:34	0	8	0	7	0	16	35	14	330	90	10	170	240	170	20	170
03.29. 11:05:14	0	10	0	0	20	40	0	10	300	50	0	250	300	50	0	250
03.29. 11:06:46	0	0	0	0	20	40	10	10	100	500	0	0	0	550	50	0
03.29. 11:49:51	0	0	0	11	10	21	22	16	350	10	170	70	350	10	170	70
03.29. 11:54:00	0	6	3	2	6	40	12	11	300	150	0	150	300	150	0	150
03.29. 11:57:38	0	10	0	0	30	10	20	10	100	250	200	50	100	250	200	50
03.29. 12:01:13	0	0	11	17	11	10	21	10	100	0	100	400	100	0	100	400
03.29. 12:07:03	6	4	0	0	11	10	23	26	175	30	95	300	165	30	95	310
03.29. 12:13:37	3	6	11	3	18	14	10	15	350	50	0	200	300	100	100	100
03.29. 12:14:40	0	0	0	0	0	40	25	15	200	200	50	150	200	200	50	150
03.29. 12:19:59	0	0	10	0	30	10	10	20	160	145	110	185	160	145	110	185
03.29. 12:21:12	3	13	0	5	6	26	14	13	500	0	0	100	500	0	0	100
03.29. 12:45:51	0	7	5	0	9	35	18	6	240	30	0	330	240	30	0	330
03.29. 12:47:53	7	0	9	0	15	5	29	15	270	170	125	35	280	160	125	35
03.29. 12:58:48	4	2	3	8	17	24	17	5	166	0	216	218	166	0	216	218
03.29. 13:16:10	5	5	5	3	5	31	8	18	185	210	115	90	175	150	175	100
03.29. 13:22:55	0	0	0	0	10	10	30	30	383	33	0	184	383	33	0	184
03.29. 13:25:24	10	10	0	0	0	10	20	30	100	100	100	300	100	100	100	300
03.29. 13:32:43	0	15	10	0	15	15	5	20	250	0	0	350	250	0	0	350
03.29. 13:43:20	10	10	30	0	0	20	10	0	400	100	0	100	400	100	0	100
03.29. 13:53:01	5	9	8	0	17	12	11	18	175	285	90	50	175	285	90	50
03.29. 14:01:25	0	11	3	0	12	23	14	17	300	200	0	100	300	200	0	100
03.29. 14:18:13	15	8	5	13	5	10	15	9	550	0	0	50	550	0	0	50
03.29. 15:06:56	0	3	0	0	0	30	22	25	295	75	125	105	295	75	125	105
03.29. 15:11:02	0	0	5	0	8	38	10	19	275	25	0	300	275	25	0	300
03.29. 15:12:04	4	2	9	11	14	15	13	12	250	116	66	168	250	116	66	168
03.29. 15:28:37	7	2	5	8	17	24	8	9	230	110	10	250	230	110	10	250

data/godzina	CZĘŚĆ 1								CZĘŚĆ 2 – stan obecny				CZĘŚĆ 2 – stan pożądany			
	S	T	U	V	W	X	Y	Z	A	B	C	D	A	B	C	D
03.29. 15:30:13	0	0	10	10	0	20	10	30	275	75	25	225	275	75	25	225
03.29. 15:57:35	0	5	0	5	22	17	23	8	200	0	200	200	200	0	200	200
03.30. 10:11:56	1	0	0	15	30	13	17	4	300	0	150	150	280	40	150	130
03.30. 10:35:52	4	0	3	0	9	23	22	19	360	55	70	115	335	65	75	125
03.30. 10:38:14	0	15	0	5	10	0	10	40	334	33	0	233	334	33	0	233
03.30. 10:46:20	0	0	4	0	23	11	17	25	250	200	100	50	250	200	100	50
03.30. 10:47:16	0	10	9	3	3	31	12	12	308	198	94	0	315	215	70	0
03.30. 11:03:26	5	17	5	10	5	20	18	0	140	210	170	80	140	210	170	80
03.30. 11:08:42	8	12	2	5	11	14	7	21	100	150	200	150	100	150	200	150
03.30. 11:47:59	1	12	6	3	3	16	12	27	270	90	95	145	175	160	155	110
03.30. 12:04:47	0	10	10	0	0	20	30	10	100	200	0	300	100	200	0	300
03.30. 12:07:46	0	3	7	13	6	20	15	16	250	350	0	0	250	350	0	0
03.30. 12:10:06	2	11	4	2	13	16	10	22	233	83	80	204	243	83	70	204
03.30. 12:24:50	12	17	6	6	16	5	10	8	370	0	130	100	370	0	130	100
03.30. 12:46:53	5	4	0	3	6	16	35	11	130	170	150	150	130	170	150	150
03.30. 12:54:06	3	16	0	3	11	9	31	7	150	100	150	200	150	100	150	200
03.30. 13:09:20	3	5	3	14	17	7	15	16	225	135	135	105	225	145	110	120
03.30. 13:09:22	0	7	3	5	14	10	24	17	360	100	50	90	360	100	50	90
03.30. 13:41:16	12	9	3	0	9	28	16	3	50	150	100	300	50	150	100	300
03.30. 13:54:49	15	17	10	9	0	21	0	8	390	25	20	165	390	25	20	165
03.30. 14:18:19	2	6	0	0	3	18	32	19	300	260	30	10	280	280	30	10
03.31. 12:29:59	0	0	5	10	5	20	30	10	300	200	50	50	300	200	50	50

Źródło: Raport ASM z badań

Załącznik 8. Raport z przeprowadzonego badania przez domenę internetową – Warta

Suma punktów odpowiedzi dla firmy Warta

Lp	Data testu	Część 1								Część 2							
										Stan obecny				Stan pożądany			
		S	T	U	V	W	X	Y	Z	A	B	C	D	A	B	C	D
1	2021-11-15 12:21:20	2	3	1	4	10	28	15	17	80	85	280	155	140	155	190	115
2	2021-11-15 13:09:21	0	2	6	5	10	24	15	18	105	125	225	145	145	160	170	125
3	2021-11-15 13:45:07	0	0	0	5	0	30	20	25	0	550	0	50	0	600	0	0
4	2021-11-15 14:56:59	0	18	0	9	6	23	13	11	139	150	168	143	153	150	147	150
5	2021-11-29 11:40:01	0	2	2	0	15	26	21	14	115	135	190	160	125	165	205	105
6	2021-12-14 09:27:10	6	4	0	0	16	10	20	24	0	0	500	100	100	500	0	0
7	2021-12-14 10:26:35	0	6	0	3	7	23	15	26	80	125	250	145	180	125	150	145
8	2021-12-14 10:56:49	0	7	0	0	6	17	18	32	160	140	100	200	160	140	100	200
9	2021-12-14 11:46:53	0	2	0	0	14	26	19	19	0	350	200	50	0	350	200	50
10	2021-12-14 12:56:41	0	5	5	2	13	15	19	21	90	150	220	140	90	150	220	140
11	2021-12-14 16:39:49	4	10	3	5	18	13	14	13	400	0	100	100	100	0	400	100
12	2021-12-14 17:05:07	6	12	0	5	10	19	15	13	60	90	290	160	210	190	120	80
13	2021-12-14 17:05:12	6	14	0	5	10	19	13	13	60	90	290	160	210	190	120	80
14	2021-12-14 18:17:32	0	4	10	2	9	16	19	20	115	105	300	80	235	135	100	130
15	2021-12-14 18:57:29	3	4	0	3	11	21	17	21	150	150	150	150	140	150	160	150
16	2021-12-21 11:36:19	2	11	2	5	5	20	11	24	20	50	330	200	160	190	150	100
17	2021-12-22 08:31:25	0	8	0	3	8	28	18	15	0	80	490	30	75	105	375	45
18	2021-12-22 13:58:20	2	2	0	0	9	18	22	27	70	60	270	200	70	90	220	220
19	2021-12-22 15:08:50	0	11	2	0	4	18	25	20	120	120	180	180	120	120	180	180
20	2021-12-22 23:37:54	2	4	6	0	6	23	17	22	80	280	70	170	70	180	200	150
21	2022-01-10 11:53:16	8	20	4	15	7	6	13	7	115	150	205	130	160	120	155	165
22	2022-01-10 12:01:27	2	6	0	2	13	21	16	20	140	300	160	0	150	200	250	0
23	2022-01-10 12:17:51	2	11	1	1	6	21	24	14	170	160	170	100	270	170	65	95
24	2022-01-10 15:51:00	1	2	0	0	15	32	15	15	50	40	350	160	50	30	360	160
25	2022-01-10 22:27:27	4	7	7	2	12	24	9	15	130	150	200	120	190	110	200	100

Załącznik 9. Raport z przeprowadzonego badania przez domenę internetową – Benefia

Suma punktów odpowiedzi dla firmy Benfii

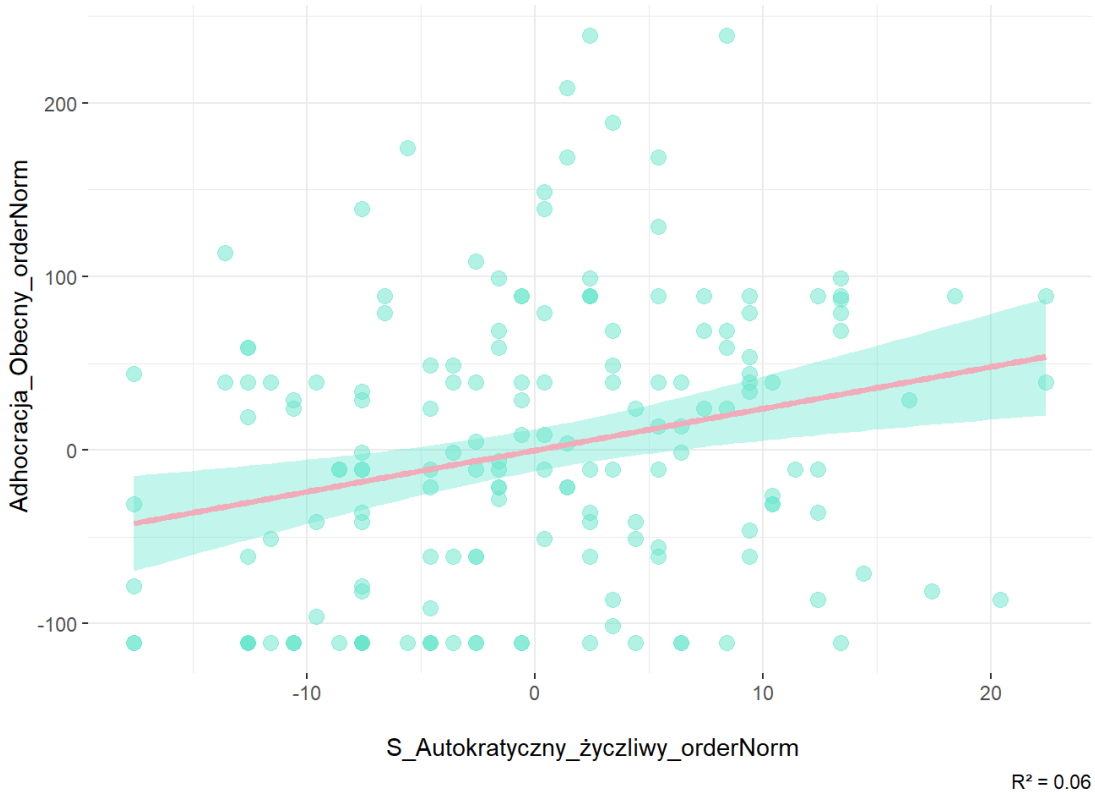
Lp	Data testu	Część 1								Część 2							
										Stan obecny				Stan pożądany			
		S	T	U	V	W	X	Y	Z	A	B	C	D	A	B	C	D
1	2022-03-17 14:07:39	4	11	7	10	8	14	19	7	80	110	170	240	110	110	180	200
2	2022-03-17 17:59:40	0	8	2	6	14	19	15	16	150	280	170	0	150	290	160	0
3	2022-03-17 18:16:01	7	4	1	5	5	25	27	6	150	200	100	150	150	200	100	150
4	2022-03-22 16:15:54	0	9	0	0	6	18	8	39	150	150	150	150	150	150	150	150
5	2022-04-05 12:52:25	10	8	8	3	13	16	10	12	140	210	160	90	150	210	160	80
6	2022-04-12 12:58:05	4	4	0	14	22	16	15	5	140	180	210	70	150	210	150	90
7	2022-04-12 13:03:34	6	11	16	9	6	14	13	5	50	160	260	130	50	140	260	150
8	2022-04-15 19:25:37	1	11	5	6	4	17	19	17	0	200	100	300	100	100	200	200
9	2022-04-15 19:31:12	0	20	0	0	0	30	10	20	100	200	100	200	0	100	300	200
10	2022-04-16 13:21:23	4	6	6	2	4	17	31	10	100	200	200	100	100	100	200	200
11	2022-04-19 14:53:04	0	20	10	0	15	5	20	10	0	0	250	350	0	0	250	350
12	2022-04-26 11:03:00	4	13	10	5	15	18	2	13	50	250	250	50	50	250	250	50

Załącznik 10. Raport z przeprowadzonego badania przez domenę internetową – Grupa Otwarta

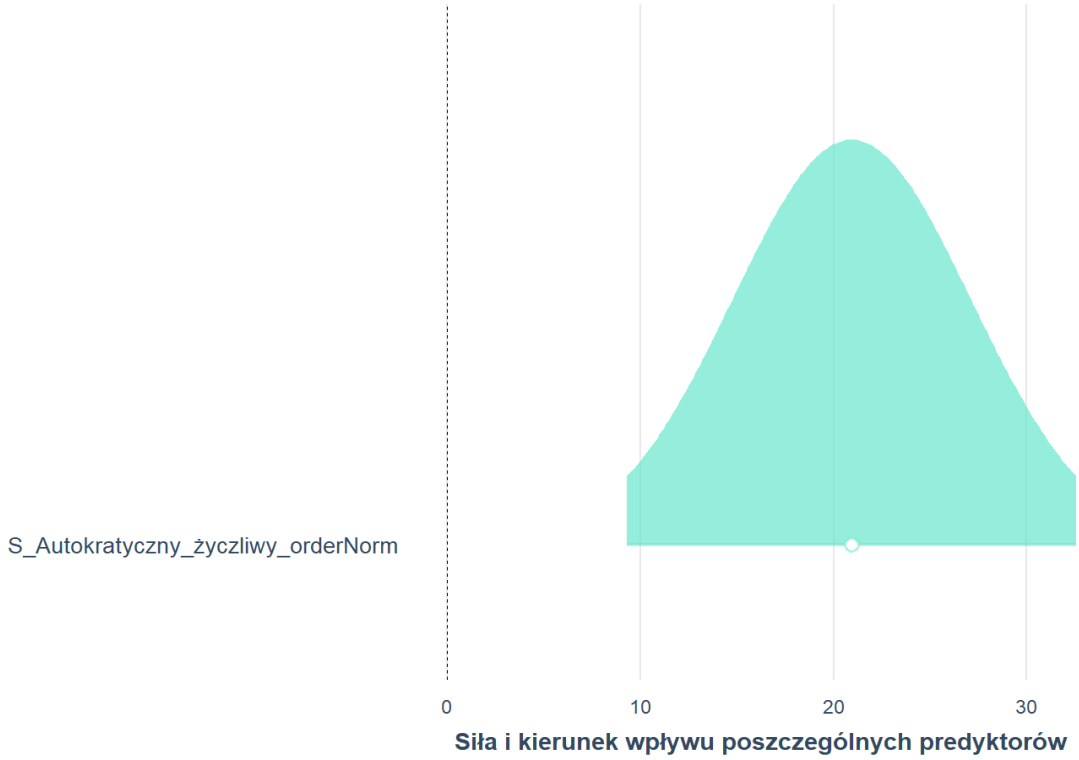
Suma punktów odpowiedzi dla firmy Grupa

Lp	Data testu	Część 1								Część 2							
										Stan obecny				Stan pożądany			
		S	T	U	V	W	X	Y	Z	A	B	C	D	A	B	C	D
1	2022-05-06 16:19:57	0	0	0	0	5	20	30	25	240	70	240	50	225	50	250	75
2	2022-05-06 18:14:27	5	18	4	18	0	13	3	19	30	20	430	120	100	400	0	100
3	2022-05-09 09:11:54	0	0	14	13	19	7	22	5	0	0	370	230	0	0	350	250
4	2022-05-09 09:25:30	13	10	12	5	10	20	10	0	0	0	350	250	0	0	400	200
5	2022-05-09 10:03:08	0	0	0	10	10	10	40	10	20	0	240	340	0	0	270	330
6	2022-05-09 10:07:43	0	10	10	20	10	0	20	10	0	0	100	500	0	0	100	500
7	2022-05-09 10:12:52	5	10	5	20	10	15	10	5	0	50	300	250	0	50	300	250
8	2022-05-09 10:17:16	5	5	10	15	5	18	19	3	50	100	230	220	50	100	250	200
9	2022-05-09 10:33:55	10	0	25	5	0	15	15	10	50	100	150	300	100	0	150	350
10	2022-05-09 11:01:05	15	20	5	15	5	0	0	20	190	155	155	100	105	115	230	150
11	2022-05-09 13:23:59	10	0	20	10	0	20	10	10	0	200	300	100	0	100	300	200
12	2022-05-10 12:04:19	10	5	20	10	0	5	20	10	70	130	330	70	70	100	400	30
13	2022-05-10 12:06:17	20	3	10	17	18	5	7	0	0	150	300	150	0	150	300	150
14	2022-05-10 12:16:37	0	20	0	15	15	5	10	15	0	50	370	180	0	50	340	210
15	2022-05-11 10:56:08	5	10	13	13	5	4	20	10	50	150	300	100	100	100	300	100
16	2022-05-11 10:59:45	2	10	20	3	10	13	13	9	0	50	400	150	0	50	400	150
17	2022-05-11 11:44:00	6	4	0	0	26	0	18	26	0	0	500	100	80	0	400	120
18	2022-05-11 12:17:21	2	11	13	13	15	8	12	6	0	70	280	250	0	60	350	190
19	2022-05-11 12:20:10	5	21	12	12	0	5	10	15	300	0	300	0	480	0	120	0
20	2022-05-11 13:30:15	16	9	13	26	10	6	0	0	0	0	400	200	520	80	0	0
21	2022-05-11 15:52:23	0	3	0	0	12	27	22	16	200	190	130	80	240	240	60	60
22	2022-05-12 17:06:53	5	5	3	0	15	7	15	30	0	0	470	130	0	0	450	150
23	2022-05-13 00:38:41	9	20	12	16	0	5	6	12	250	170	50	130	320	0	180	100
24	2022-05-16 06:45:25	5	0	10	5	20	7	17	16	0	0	390	210	195	75	155	175
25	2022-05-16 12:10:58	5	10	27	11	7	9	8	3	0	100	460	40	0	110	450	40
26	2022-05-16 14:49:08	2	5	15	0	13	22	17	6	30	70	410	90	20	80	410	90
27	2022-05-16 16:03:48	10	15	15	5	0	5	9	21	0	0	360	240	270	200	80	50
28	2022-05-18 14:23:46	0	5	7	0	4	12	21	31	0	0	330	270	105	55	260	180
29	2022-05-19 11:08:11	12	18	5	8	11	6	13	7	80	60	340	120	80	80	300	140
30	2022-05-19 11:12:27	3	2	23	12	23	7	5	5	0	140	320	140	0	150	350	100
31	2022-05-19 11:15:42	3	8	19	12	9	8	12	9	40	150	250	160	50	150	170	230
32	2022-05-19 11:39:23	10	6	8	10	8	4	24	10	0	225	245	130	0	240	285	75
33	2022-05-19 11:49:48	0	15	10	9	16	10	8	12	30	70	320	180	15	90	375	120
34	2022-05-19 12:14:58	7	7	7	12	15	13	7	12	20	90	275	215	10	55	345	190
35	2022-05-19 12:34:23	5	18	9	4	12	8	11	13	0	15	405	180	0	15	370	215
36	2022-05-19 12:39:23	0	2	3	0	24	23	16	12	0	240	160	200	0	170	220	210
37	2022-05-19 13:09:12	1	9	10	10	22	10	11	7	10	140	290	160	10	150	335	105

Załącznik 11. Analiza wyników badań dotyczących dominującego stylu kierowania dla branży ubezpieczeniowej



Źródło: badania własne



Źródło: badania własne

STRESZCZENIE

Współczesne turbulentne przeobrażenia, które dokonują się na rynku nacechowane są nade wszystko niepewnością, szybkością zmian, obawą przed utratą zatrudnienia, złożonością zadań, które należy wykonać w krótkim czasie czy umiejętnością delegowania transparentnych poleceń. Ponadto, bardzo ważną rolę odgrywa także umiejętne zarządzanie organizacjami czy właściwe obranie stylu kierowania, który powinien być dostosowany nade wszystko do sytuacji, w której aktualnie znajduje się konkretna organizacja. Trzeba zaznaczyć, że na proces zarządzania podmiotami gospodarczymi oraz kierowania ludźmi wpływa szeroko pojmowana *kultura organizacyjna*, która w każdej jednostce gospodarczej jest zupełnie inna, mimo posiadania podobnych atrybutów. Odpowiednie kształtowanie kultury w organizacji tworzy podwaliny budowania w miejscu pracy relacji i kontaktów. Natomiast od obranego stylu kierowania zależne jest to, w jaki sposób menedżer postrzega podwładnych oraz wykonywaną przez nich pracę. W obecnych czasach większość menedżerów uważa pracowników za cenny zasób przedsiębiorstwa, traktuje ich w sposób podmiotowy oraz indywidualny, motywuje ich do działania, dba o ich potrzeby oraz relacje, które tworzą się w miejscu pracy, co w rezultacie przekłada się na osiągane efekty oraz ogólny sukces organizacji.

Każdy menedżer buduje własny styl kierowania, który jest zgodny z jego cechami osobowościowymi, właściwościami natury psychicznej, poglądami na temat organizacji tudzież sposobami rozwiązywania w miejscu pracy wszelkich problemów. Budowanie własnego stylu kierowania jest przede wszystkim długim procesem, w którym niewątpliwie menedżer wykorzystuje dotychczasowe doświadczenie. Jednakże świadomy menedżer powinien zdawać sobie sprawę z tego, że swoją wiedzę należy pogłębiać oraz uaktualniać, a stosowanie w pracy wszelkich zakazów i rozkazów może jedynie demotywująco wpłynąć na współpracę z podwładnymi. Wykonywanie pracy menedżera wiąże się z pełnieniem różnorodnych ról w organizacji, a ponadto to na nim spoczywa ogromna odpowiedzialność za finalnie podjęte decyzje. To, w jaki sposób on postępuje, w jaki sposób kieruje zespołem i zarządza organizacją, którą reprezentuje wpływa również na kształtowanie wizerunku tejże organizacji na konkurencyjnym rynku.

Głównym celem niniejszej dysertacji uczyniono opisanie stylu kierowania jako determinanty kształtującej kulturę organizacyjną w organizacjach branży

ubezpieczeniowej, poprzez określenie zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania, a typami kultur organizacyjnych w tych organizacjach. Do realizacji wyżej postawionego celu posłużyły dwa narzędzia. Pierwszym został Kwestionariusz Oceny Stylu Kierowania, opracowany przez J.W. Reddina, który pozwolił określić nasilenie ośmiu stylów kierowania takich jak: styl dyrektorski, styl ugodowy, styl autokratyczny życzliwy, styl autokratyczny, styl otwarty, styl misjonarski, styl biurokratyczny oraz styl lekceważący. Z kolei drugim narzędziem badawczym został kwestionariusz do oceny kultury organizacji – OCAI. W niniejszej dysertacji wyodrębniono również cztery typy kultur, a mianowicie: kulturę klanu, kulturę hierarchii, kulturę adhokracji oraz kulturę rynku, które szerzej w literaturze przedmiotu omówili K.S. Cameron i R.E. Quinn. W wynikach przeprowadzonych badań ukazano istotne zależności pomiędzy badanymi stylami kierowania, a typami kultur organizacyjnych. W związku z powyższym została potwierdzona hipoteza główna, która brzmi następująco: jeżeli styl kierowania jest jednym z czynników kształtujących kulturę organizacyjną w organizacjach branży ubezpieczeniowej, to można poszukiwać zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania, a typami kultur w tych organizacyjnych.

W kwerendzie piśmiennictwa dość mocno akcentuje się problematykę kultury organizacyjnej oraz stylu kierowania. Niemniej jednak nie ma wielu opracowań, które ukazywałyby złożoność tego zagadnienia. Wnioski jakie płyną z przeprowadzonych badań, które zostały wykonane przez Autora niniejszej dysertacji bez wątpienia uzasadniają trafność, jeśli chodzi o wybór problematyki. Dodatkowo w żadnym wypadku nie należy im nadawać rangi finalnych konkluzji. Tym bardziej omawiane zagadnienie domaga się kolejnych pogłębionych analiz, wskazań praktycznych, dalszych wniosków oraz postulatów, które mogłyby przyczynić się do jeszcze lepszego rozumienia omawianych kwestii, które należy postrzegać przede wszystkim w sposób wielowymiarowy. Oprócz tego, można stwierdzić, że przeprowadzone badanie miało charakter kumulatywny. Oznacza to zatem, że wyniki z przeprowadzonego badania stają się punktem wyjścia następnego badania.

SUMMARY

The turbulent shifts currently taking place in the market are primarily marked by uncertainty, rates of change, fear of the loss of employment, the complexity of the tasks which have to be completed in a short amount of time and the ability to assign transparent instructions. Moreover, it is essential to manage our organisations capably and choose an appropriate leadership style, which should primarily suit the current situation of the particular organisation. It is important to note that the process of managing people and economic entities is influenced by general *organisational culture*, which differs completely in every company, despite having similar attributes. The proper cultivation of culture within an organisation creates a foundation for building relations and connections in a workplace. The chosen leadership style impinges on the way a manager sees his subordinates and their work. Most managers currently see their employees as a valuable resource for the company and treat them in a subjective and respective way, providing them with motivation, caring for their needs and the relations they establish at work, which all contributes to results achieved and the general success of the organisation.

Each manager creates their own leadership style, in line with their personality traits, mental characteristics, views regarding the organisation and ways of resolving various issues in the workplace. Creating your own leadership style is a long process, requiring you to utilise your past experiences. Nonetheless, an aware manager realises that their knowledge needs to be deepened and updated, while applying any orders and prohibitions at work only demotivates employees and has a negative effect on their work. Working as a manager involves filling a variety of roles within an organisation and bearing an enormous responsibility for the final decisions. The way a manager acts, leads the team and manages the organisation they represent, affecting the image of this organisation in the competing market.

The primary goal of this dissertation is to describe leadership style as a determinant which shapes organisational culture within the insurance industry by determining the dependency between the leadership styles and organisational cultures in those organisations. Two tools have been used to accomplish this goal. The first was the Leadership Style Assessment Questionnaire, devised by J.W. Reddin, which enabled determining the intensity of eight leadership styles: directorial, acquiescent, amiable, autocratic, open-ended, missionary, bureaucratic and dismissive. The second

explorational tool was the Organisational Culture Assessment Instrument - OCAI. This dissertation presents four types of culture: clan, hierarchy, adhocracy and market. These are described in detail in the literature on the subject by K.S. Cameron and R.E. Quinn. The results of the study show an essential dependency between the leadership styles and the organisational cultures. The main hypothesis has been confirmed: if leadership style is one of the factors shaping organisational culture within the insurance industry, then the dependency between leadership styles and types of organisation cultures can be found.

The issues of organisational culture and leadership style were firmly emphasised in the literature query. However, there were not many studies which showed the complexity of this issue. The conclusions of the studies by the author of this dissertation undoubtedly prove the rectitude regarding choice in the matter. These conclusions should also not be considered final conclusions by any means. The issue calls for subsequent, deepened analysis, practical indications, further conclusions and postulates, all of which may contribute to a better understanding of the issues, which should be perceived primarily as multivariate. It can be ascertained that the research work was of a cumulative nature. This means that the conclusions from this study can become the starting point of another study.