

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2017, nr 2 (69)



Radosław Wolniak, Agata Szeptuch, Grzegorz Zięcina, *Analiza zachowań kadry kierowniczej w międzynarodowej organizacji z branży hutniczej z wykorzystaniem typologii Camerona i Quinna*, „e-mentor” 2017, nr 2(69), s. 60–69, <http://dx.doi.org/10.15219/em69.1297>.

Analiza zachowań kadry kierowniczej w międzynarodowej organizacji z branży hutniczej z wykorzystaniem typologii Camerona i Quinna

Radostaw Wolniak
Agata Szeptuch
Grzegorz Zięcina

Artykuł prezentuje wyniki badań dotyczących zachowań kierownictwa w międzynarodowej organizacji z branży hutniczej. Celem publikacji jest ocena tych zachowań pod kątem zgodności z obecnym profilem kulturowym badanego przedsiębiorstwa z dwóch punktów widzenia: pracowników oraz kierowników nadzorujących ich pracę, a także określenie, jaka kultura organizacyjna jest pożądana przez obie badane grupy. W badaniach posłużono się typologią kultury organizacyjnej według Camerona i Quinna.

Każda organizacja posiada charakterystyczną dla siebie kulturę organizacyjną. Kulturę tę można w bardzo różny sposób badać i analizować. W literaturze przedmiotu istnieje wiele, w pewnym sensie konkurencyjnych, typologii kultury organizacyjnej.

W publikacji posłużono się modelem Camerona i Quinna, zgodnie z którym wyróżniamy cztery rodzaje kultury organizacyjnej (klanu, adhocracji, hierarchii oraz rynku). Zostaną one szczegółowo omówione w dalszej części publikacji. W koncepcji Camerona i Quinna, poprzez wykorzystanie specjalnie skonstruowanych ankiet, można dokonać analizy zachowań kadry kierowniczej z punktu widzenia istniejącej i pożądanej kultury organizacyjnej.

Przedstawione w artykule badania miały na celu dokonanie analizy zachowań kadry kierowniczej pod względem ich zgodności z profilem kultury organizacyjnej z punktu widzenia pracowników i kierowników.

Ponadto miały określić, jaka kultura organizacyjna jest pożądana przez te obie grupy.

W przypadku opisanego w artykule przedsiębiorstwa zakłada się, że, najbardziej sprzyjającym rodzajem kultury organizacyjnej, najlepiej umożliwiającym realizację założonych w tym zakresie celów, będzie kultura klanu. Założenie to przyjęto, ze względu na podejmowane w ostatnich latach w firmie wysiłki zmierzające do poprawy bezpieczeństwa pracy.

Pojęcie kultury organizacyjnej

W literaturze z dziedziny nauk o zarządzaniu nie ma zgody co do definicji i zakresu pojęcia kultury organizacyjnej¹. Przykładowo A.L. Kroeber i C. Kluckhohn² w swoich badaniach wyróżnili 160 definicji kultury organizacyjnej zaczerpniętych z różnych dziedzin nauki. W latach 90. M. Allvesson i P.O. Berg³ dokonali próby podsumowania i syntezy rozwoju pojęcia kultury organizacyjnej. Zidentyfikowali aż 261 kluczowych publikacji dotyczących kultury organizacyjnej, z których większość definiowała ją w odmienny sposób. W kolejnych latach od wymienionych badań nastąpił wzrost zainteresowania kulturą organizacyjną i wzrosła liczba badań na ten temat.

W wielu pozycjach podkreśla się duży pluralizm w zakresie modeli kultur organizacyjnych, które mogą być wykorzystywane do analizy⁴. Zwykle zakłada się, że

¹ J. Stompór-Świdarska, *Kultura organizacyjna instytutu naukowego w percepcji studentów. Diagnoza i nowe wyzwania*, „Management” 2012, nr 1, s. 387–401; M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zamian zarządzania*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1988; A. Glińska-Neweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2007; A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004; C. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002; R. Wolniak, *Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2012; R. Wolniak, *Czynniki kulturowe w polskich organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11, s. 18–21.

² A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, Cambridge Press, Cambridge 1952.

³ M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 60–61.

⁴ Ł. Sułkowski, *Pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2011, nr 24, s. 205–217; Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń–Łódź 2002; J. Stachowicz, J. Machulik, *Dylematy procesu koniecznych zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych. Przypadek transformacji przedsiębiorstw przemysłów tradycyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6, s. 59–70; R. Wolniak, *Kulturowe aspekty zarządzania jakością*, „Etyka biznesu i zrównoważony rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne” 2016, nr 1, s. 109–122.

Analiza zachowań kadry kierowniczej...

kultura organizacyjna stanowi pewien wytwór oddziaływań wewnętrznych i zewnętrznych, m.in. takich jak:

- historia i tradycja organizacji,
- cechy byłych i obecnych kierowników,
- postrzeganie świata,
- postawy poznawcze oraz wierzenia i normy pracowników,
- uwarunkowania polityczne,
- uwarunkowania kulturowe,
- środowisko,
- przemysł,
- dostępne technologie.⁵

Kulturę wyrażają pewne założenia, wartości, normy, postawy, zachowania oraz artefakty. Założenia, wartości, normy stanowią podstawę tworzenia się postaw pracowników, które ujawniają się w ich zachowaniach w kontaktach z innymi pracownikami lub klientami. Kultura reguluje więc stosunki między pracownikami, określa sposoby ich wzajemnego odnoszenia się do siebie, formy współpracy, rywalizacji, komunikowania

się oraz relacje z przełożonymi. Kultura organizacyjna determinuje też postawy pracowników wobec ich własnej pracy oraz relacje z otoczeniem. Stanowi obowiązujący w organizacji niepisany kodeks⁶.

Typologia kultury organizacyjnej według Camerona i Quinna

Jedną z kompleksowych metod służących do diagnozowania kultury organizacyjnej jest tzw. model konkurujących wartości Camerona i Quinna⁷. Według typologii zastosowanej do analizy kultury organizacyjnej przez Camerona i Quinna, kulturę organizacyjną można podzielić na cztery rodzaje:

- kulturę klanu,
- kulturę adhokracji,
- kulturę hierarchii,
- kulturę rynku.

Charakterystyka profili poszczególnych kultur organizacyjnych została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka czterech kultur organizacyjnych według typologii Camerona i Quinna

Rodzaj kultury organizacyjnej	Charakterystyka
Kultura klanu	Bardzo przyjazne do pracy miejsce, w którym pracownicy chętnie współdziałają ze sobą. Organizacja przypomina wielką rodzinę. Szefowie i przełożeni przyjmują rolę doradców, nauczycieli, a w niektórych przypadkach rodziców. Organizacja może funkcjonować dzięki lojalności pracowników i ich przywiązaniu do jej tradycji. Można zaobserwować wysoki stopień zaangażowania pracowników. Organizacja podkreśla długofalowe korzyści wynikające z rozwoju osobistego i przywiązuje duże znaczenie do kwestii spójności morale pracowników. Miarą sukcesu organizacji jest rozwój zasobów ludzkich i troska o pracowników.
Kultura adhokracji	W organizacji najważniejsza jest dynamika, przedsiębiorczość i kreatywność. Pracownicy nie boją się podejmować ryzyka. Przywódcy są uważani za innowatorów i wizjonerów. Elementem zapewniającym 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 jest utożsamiany z oferowaniem nowych innowacyjnych wyrobów i usług. Organizacja stara się osiągnąć pozycję lidera na rynku swoich produktów i usług. Zachęca się pracowników do swobody i wykazywania się inicjatywą.
Kultura hierarchii	Organizacja jest wysoce sformalizowanym miejscem pracy, w przypadku którego obowiązuje ścisła hierarchia. Wszystkim, co robią pracownicy, rządzą ścisłe procedury. Przywódcy uważają się za dobrych koordynatorów i organizatorów, nastawionych na poprawę efektywności organizacji. Najważniejsze jest jej sprawne funkcjonowanie. Spójność organizacji jest zapewniona przez formalne przepisy i regulaminy. W dłuższej perspektywie chodzi o stabilność, wydajność i pracę bez zakłóceń. Miarą sukcesu organizacji są: pewność dostaw, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty. Zarządzanie pracownikami skupione jest na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności funkcjonowania.
Kultura rynku	Dla organizacji najważniejsze są uzyskiwane wyniki. Bardzo ważne jest realizowanie postawionych zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcie konkretnych celów. Przywódca jest nadzorcą nastawionym na konkurencyjność i produkcję. Jest bezwzględny i wymagający. Spójność organizacji zapewniana jest poprzez ekspansywność i chęć zwycięzania. Głównym przedmiotem troski organizacji jest jej reputacja i osiągnięcie sukcesu. W dłuższej perspektywie liczy się konkurencyjność i osiągnięcie wymiernych celów. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetracja. Ważne są konkurencyjne ceny i przewodzenie na rynku. Styl zarządzania charakteryzuje się promocją ostrej rywalizacji.

Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

⁵ P. Klimas, *Kultura organizacyjna w sieciach innowacji*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 202, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 100–112.

⁶ D. Chmielewska-Muciek, *Kultura organizacyjna zorientowana na wiedzę*, „Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy” 2008, nr 4, s. 115–125.

⁷ M. Molenda, *Znaczenie wartości organizacyjnych w rozwoju kultury jakości*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2012, nr 63a, s. 209–219.

Wymienione w tabeli 1 rodzaje kultury organizacyjnej zostały scharakteryzowane z punktu widzenia takich parametrów, jak:

- typ przywódcy występujący w danej kulturze,
- kryteria efektywności danej kultury,
- reguła zarządzania,
- strategie stosowane w zakresie zarządzania jakością,
- wymagane od menedżerów kompetencje oraz realizowane cele.

Ich dokładne porównanie zamieszczamy w tabeli 2.

Bardzo często organizacja przechodzi przez wszystkie cztery opisane w tabelach 1 i 2 rodzaje kultur. Początkowo w przedsiębiorstwie panuje kultura adhocracji. Na tym etapie pojawia się wiele działań doraźnych, wynikających z potrzeby chwili, nie występuje zhierarchizowana struktura. Wraz z rozwojem organizacji kultura adhocracji zostaje zastąpiona przez kulturę klanu. W jej przypadku zachodzi zjawisko silnego utożsamiania się pracowników

z przedsiębiorstwem, w którym pracują. Występujące w tego rodzaju organizacjach zjawisko rozluźnienia atmosfery i zmniejszenia skuteczności wykonywanych zadań prowadzi do sformalizowania działań i wprowadzenia odpowiednich procedur. W ten sposób organizacja zaczyna działać na zasadach kultury hierarchii. Prowadzi to do zmniejszenia poziomu utożsamiania się pracowników z organizacją i partycypacji w jej działaniach. W takiej sytuacji organizacja w coraz większym stopniu zaczyna opierać się na działaniach wynikających z potrzeb rynku i klienta. W ten sposób przechodzi ona do fazy kultury rynku⁸.

Metodologia badań

Badania były prowadzone od czerwca do grudnia 2016 roku. Wzięli w nich udział pracownicy polskich oddziałów międzynarodowego koncernu z branży hutniczej, posiadającego swoje zakłady na terenie południowej Polski. W badaniach wykorzystano

Tabela 2. Porównanie czterech kultur organizacyjnych według typologii Camerona i Quinna

Czynnik	Kultura klanu	Kultura adhocracji	Kultura hierarchii	Kultura rynku
Typ przywódcy	Doradca Mentor Ojciec	Innowator Przedsiębiorca Wizjoner	Koordinator Obserwator Organizator	Nadzorca Konkurent Producent
Kryteria efektywności	Spójność Morale Rozwój zasobów ludzkich	Nowatorski produkt Kreatywność Wzrost	Sprawność Terminowość Praca bez zakłóceń	Udział w rynku Osiąganie celów Pokonywanie konkurencji
Reguła zarządzania	Uczestnictwo sprzyja zaangażowaniu	Innowacyjność Sprzyja pozyskiwaniu zasobów	Kontrola sprzyja efektywności	Konkurencja sprzyja efektywności
Strategie jakości	Zwiększenie samodzielności pracowników Budowanie zespołu Zaangażowanie pracowników Rozwój zasobów ludzkich Otwarta konkurencja	Zaskakiwanie i nadzwyczajne satysfakcjonowanie klientów Tworzenie nowych standardów Przewidywanie potrzeb klientów Stałe doskonalenie Poszukiwanie twórczych rozwiązań	Wykrywanie błędów Pomiary Kontrola procesów Systematyczne rozwiązywanie problemów Stosowanie narzędzi badania jakości	Pomiary preferencji klientów Poprawa wydajności Rozwijanie partnerstwa Zwiększanie konkurencyjności Angażowanie klientów i dostawców w planowanie i projektowanie produktu
Kompetencje menedżera	Ocena morale Rozwój umiejętności menedżerskich Doskonalenie systemu	Analiza systemów Umiejętności związane z zarządzaniem zmianą Konsultacje i ułatwianie działań	Doskonalenie procesów Relacje z klientami Ocena zapotrzebowania na usługi	Ogólne umiejętności biznesowe Analiza strategiczna Przywództwo strategiczne
Cele	Spójność Zaangażowanie Doskonalenie	Naprawa organizacji	Sprawna infrastruktura	Wpływ na wyniki finansowe

Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, dz.cyt.

⁸ J. Hałas, *Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444, s. 190–198.

Analiza zachowań kadry kierowniczej...

dwa kwestionariusze ankiety bazujące na podejściu Camerona i Quinna do diagnozy rodzaju kultury organizacyjnej i oceny zgodności kompetencji i zachowań kierowników z obecnym profilem kulturowym organizacji.

Pierwszy kwestionariusz wypełniały osoby zajmujące stanowiska kierownicze – w tej grupie znalazło się 18 respondentów. Drugą grupę respondentów stanowili pracownicy zakładów – 24 osoby. Obydwa kwestionariusze zawierały 60 twierdzeń, które respondenci oceniali w pięciostopniowej skali lingwistycznej: *zdecydowanie tak, raczej tak, i tak i nie, raczej nie, zdecydowanie nie*, odpowiadającej skali numerycznej od 5 do 1 (rysunek 1).

Każde z twierdzeń stanowiło opis pewnej charakterystyki przypisanej jednemu z czterech typów kultury, opisanych przez Camerona i Quinna (klanu, adhokracji, hierarchii, rynku). Każdy typ kultury opisano piętnastoma charakterystykami, stąd w kwestionariuszach znalazło się w sumie po sześćdziesiąt twierdzeń. Numery twierdzeń opisujących cechy charakterystyczne dla poszczególnym typów kultury zebrano w tabeli 3.

Twierdzenia w kwestionariuszach były inaczej formułowane, w zależności od tego, czy miały być oceniane przez osoby na stanowiskach kierowniczych, czy przez pracowników podległych im zakładów. Przykład różnicy w formułowaniu twierdzeń zawiera tabela 4.

Diagnoza kompetencji kadry kierowniczej w badanym przedsiębiorstwie została przeprowadzona na podstawie zliczonych poszczególnych ocen przyznanych twierdzeniom przez respondentów. Oceny te zostały zsumowane w ramach czterech typów kultury (por. tabela 3), a najwyższy uzyskany wynik końcowy wskazywał na dominujący w przedsiębiorstwie typ

kultury. W publikacji postawiono następujące pytania badawcze:

- W jaki sposób kierownicy i pracownicy oceniają kulturę organizacyjną badanego przedsiębiorstwa?
- Czy pomiędzy kierownikami i pracownikami występują różnice w ocenie zachowań i kompetencji kierowniczych?

Postawiono również hipotezę H1 w brzmieniu: H1 – zachowania kierowników w badanej organizacji są charakterystyczne dla kultury klanu.

Prezentacja oraz analiza uzyskanych wyników badań

Jak wskazano wcześniej, badania przeprowadzono w grupie 42 osób, z czego 18 osób, to pracownicy zajmujący stanowiska kierownicze, nadzorujący pracę pracowników, a 24 osoby, to pracownicy zakładów. W grupie badanej znaleźli się pracownicy z różnych zakładów przedsiębiorstwa, przy czym bezpośrednia zależność służbowa występowała tylko pomiędzy częścią badanej grupy kierowników i pracowników zakładów. Analizę uzyskanych danych przeprowadzono z uwzględnieniem podziału respondentów na te dwie grupy. Uzyskane sumy zbiorcze ocen dotyczących zachowań kierowniczych wskazują jednoznacznie, że w opinii pracowników zajmujących stanowiska kierownicze kulturą dominującą w badanym przedsiębiorstwie jest kultura klanu. Natomiast zbiorcze sumy uzyskane z ocen przeprowadzonych przez pracowników zakładów nie są jednoznaczne, ponieważ wskazują one zarówno na istnienie w przedsiębiorstwie kultury klanu, jak i kultury hierarchii. Uzyskane wyniki zbiorcze przedstawiono w tabeli 5.

Rysunek 1. Skala oceny twierdzeń w kwestionariuszu badań

<i>zdecydowanie tak</i>	<i>raczej tak</i>	<i>i tak i nie</i>	<i>raczej nie</i>	<i>zdecydowanie nie</i>
5	4	3	2	1

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Klucz służący do oceny kultury organizacyjnej według typologii Camerona i Quinna

Numery twierdzeń opisujących kulturę klanu	Numery twierdzeń opisujących kulturę adhokracji	Numery twierdzeń opisujących kulturę hierarchii	Numery twierdzeń opisujących kulturę rynku
1, 5, 12, 13, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 47, 48, 49, 50	2, 8, 9, 14, 26, 27, 28, 29, 44, 45, 46, 51, 52, 53, 59	4, 11, 16, 17, 19, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 56, 57, 58	3, 7, 15, 30, 31, 32, 33, 35, 41, 42, 43, 54, 55, 60

Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, dz.cyt..

Tabela 4. Różnica w formułowaniu twierdzeń ze względu na grupę oceniających je respondentów

Twierdzenie oceniane przez kierownika	Twierdzenie oceniane przez pracownika zakładu
Okazuję wsparcie osobom dzielącym się ze mną swoimi problemami.	Mój przełożony okazuje wsparcie osobom dzielącym się z nim swoimi problemami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K.S. Cameron, R.E. Quinn, dz.cyt.

Tabela 5. Sumy zbiorcze uzyskane z kwestionariuszy ocen

	Kultura Klanu	Kultura adhocracji	Kultura hierarchii	Kultura rynku
Sumy zbiorcze – kierownicy	1198	1116	1063	1129
Sumy zbiorcze – pracownicy zakładów	1460	1405	1460	1432

Źródło: opracowanie własne.

Kultura klanu charakteryzuje się stawianiem na rozwój kadry, silnym zaangażowaniem oraz utożsamianiem się pracownika z organizacją. Stąd cechy opisujące tę kulturę skupiają się na takich zachowaniach kierowniczych jak: aktywność w zakresie organizacji szkoleń, częste rozmowy z pracownikami na temat ich oceny bieżącej współpracy w zespole, wspólne podejmowanie decyzji, pozytywna motywacja do pracy (nagrody), wspieranie inicjatywy pracowników w zakresie doskonalenia realizowanych działań itd. W obszarze piętnastu twierdzeń, które znalazły się w kwestionariuszach ocen, a opisujących te właśnie cechy, najbardziej zbieżne oceny grupy respondentów kierowników oraz grupy respondentów podległych im pracowników były odnośnie twierdzeń: 21, 48 oraz 50. Ich treść oraz oceny przedstawiono w tabeli 6.

Charakterystyczne w ocenie wszystkich zamieszczonych w tabeli 6 twierdzeń jest to, że grupa

kierowników ograniczała się do wyboru ocen pozytywnych (*zdecydowanie tak, raczej tak*) lub oceny neutralnej (*i tak i nie*), natomiast w grupie podległych im pracowników zakładów były osoby, które oprócz tego, zaznaczały również oceny negatywne (*raczej nie, zdecydowanie nie*). Wskazuje to na mniejszą spójność w poglądach grupy pracowników zakładów, co skutkuje większym zróżnicowaniem w ich ocenach. Taki schemat był widoczny przy ocenie większości z sześćdziesięciu twierdzeń zawartych w arkuszach ocen. Wynika to w znacznym stopniu z faktu, że kierownicy, oceniając swoją pracę mają tendencję do postrzegania jej w sposób bardziej pozytywny niż w przypadku oceny dokonywanej przez pracowników. Jest to cecha występująca w wielu badaniach w naukach o zarządzaniu. Rozkład procentowy ocen uzyskanych dla twierdzeń 21, 48 oraz 50 przedstawiają wykresy 1–6.

Tabela 6. Twierdzenia ocenione podobnie przez kierowników oraz podległych im pracowników

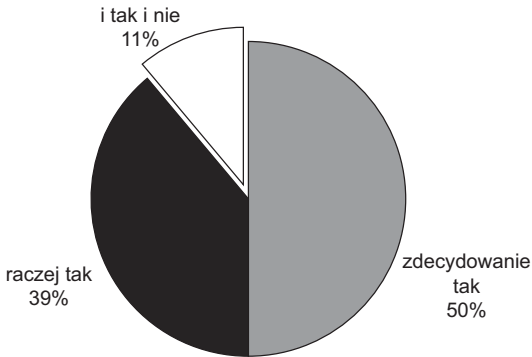
Lp.	Twierdzenie	zdecydowanie tak	raczej tak	i tak i nie	raczej nie	zdecydowanie nie
21.	Kierownik <i>Tworzę atmosferę sprzyjającą zaangażowaniu i współuczestniczeniu w podejmowaniu decyzji oraz nagradzam takie postawy.</i>	9	7	2	0	0
21.	Pracownik zakładu <i>Przełożony tworzy atmosferę sprzyjającą zaangażowaniu i współuczestniczeniu w podejmowaniu decyzji oraz nagradza takie postawy.</i>	10	8	2	2	2
48.	Kierownik <i>Uważnie słucham, kiedy inni dzielą się ze mną swoimi poglądami, nawet jeśli się z nimi nie zgadzam.</i>	10	7	1	0	0
48.	Pracownik zakładu <i>Przełożony uważnie słucha, kiedy inni dzielą się z nim swoimi poglądami, nawet jeśli się z nimi nie zgadza.</i>	12	9	0	2	1
50.	Kierownik <i>Staram się budować w grupie wzajemne zaufanie, okazuję zrozumienie dla punktu widzenia osób, które przychodzą do mnie ze swoimi problemami czy obawami.</i>	9	9	0	0	0
50.	Pracownik zakładu <i>Przełożony stara się budować w grupie wzajemne zaufanie, okazuje zrozumienie dla punktu widzenia osób, które przychodzą do niego ze swoimi problemami czy obawami.</i>	11	10	1	1	1

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zachowań kadry kierowniczej...

Wykres 1. Oceny kierowników dla twierdzenia 21

21. Tworzę atmosferę sprzyjającą zaangażowaniu i współuczestniczeniu w podejmowaniu decyzji oraz nagradzam takie postawy



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2. Oceny pracowników zakładów dla twierdzenia 21

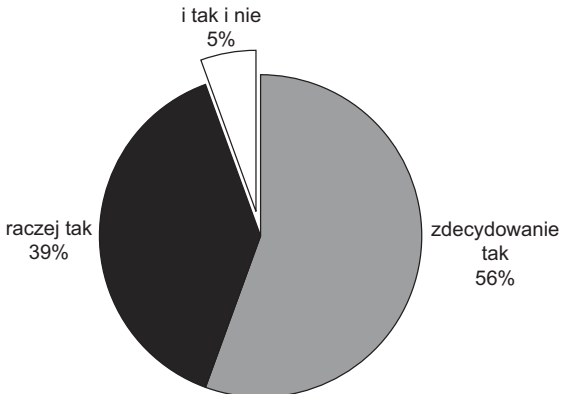
21. Przełożony tworzy atmosferę sprzyjającą zaangażowaniu i współuczestniczeniu w podejmowaniu decyzji oraz nagradza takie postawy



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 3. Oceny kierowników dla twierdzenia 48

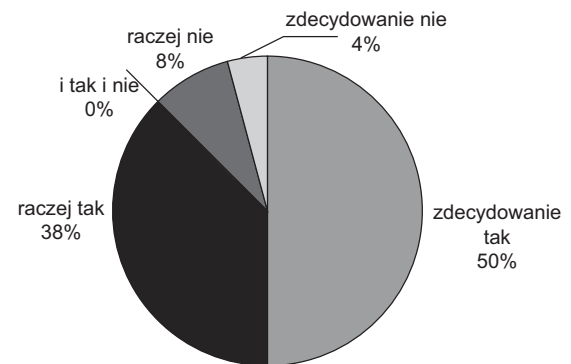
48. Uważnie słucham, kiedy inni dzielą się ze mną swoimi poglądami, nawet jeśli się z nimi nie zgadzam



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 4. Oceny pracowników zakładów dla twierdzenia 48

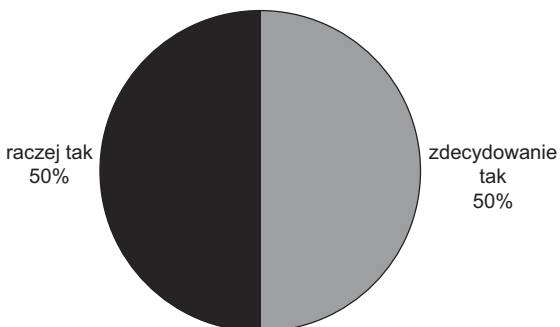
48. Przełożony uważnie słucha, kiedy inni dzielą się z nim swoimi poglądami, nawet jeśli się z nimi nie zgadza



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 5. Oceny kierowników dla twierdzenia 50

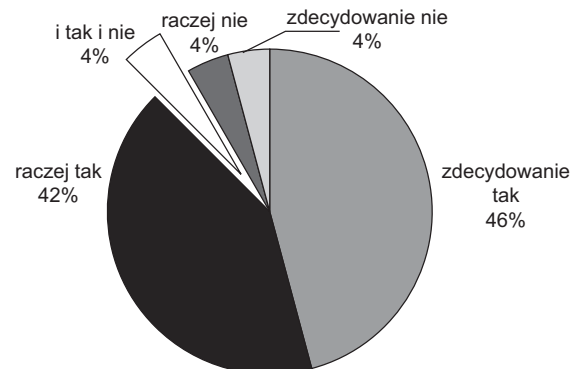
50. Staram się budować w grupie wzajemne zaufanie, okazuję zrozumienie dla punktu widzenia osób, które przychodzą do mnie ze swoimi problemami czy obawami



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 6. Oceny pracowników zakładów dla twierdzenia 50

50. Przełożony stara się budować w grupie wzajemne zaufanie, okazuje zrozumienie dla punktu widzenia osób, które przychodzą do niego ze swoimi problemami czy obawami



Źródło: opracowanie własne.

Analiza wykresów 1–6 wskazuje, że respondenci z obu grup podobnie i raczej pozytywnie ocenili takie charakterystyczne dla kultury klanu zachowania kierownicze, jak:

- istnienie w przedsiębiorstwie atmosfery sprzyjającej zaangażowaniu i współuczestniczeniu podwładnych w podejmowaniu decyzji,
- umiejętność wsłuchiwanie się w poglądy innych i zrozumienie dla innego punktu widzenia,
- budowanie wzajemnego zaufania w grupie.

Dla każdego z tych twierdzeń najczęściej było ocen *zdecydowanie tak* (około 50 proc.), *raczej tak* oceniło je około 40 proc. respondentów, a pozostałe około 10 proc. stanowiły oceny *i tak i nie*.

Najwięcej różnic w ocenie twierdzeń charakteryzujących zachowania kierownicze reprezentatywne dla kultury klanu pomiędzy grupą respondentów kierowników a grupą respondentów pracowników zakładów, zaobserwowano natomiast dla twierdzeń: 13, 20, 25. Ich treść oraz oceny zawiera tabela 7.

Rozkład procentowy uzyskanych ocen obrazują wykresy 7–12.

Gdy porównamy wykresy 7 i 8, widać zdecydowaną przewagę ocen pozytywnych twierdzenia (*zdecydowanie tak*, *raczej tak*) w grupie kierowników – wybrało je 83 proc. respondentów. Spośród pracowników zakładów oceny te wskazało już tylko 50 proc. badanych, natomiast bardzo duża grupa re-

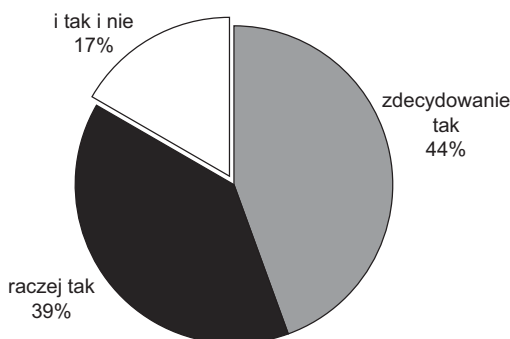
Tabela 7. Twierdzenia najbardziej odmiennie ocenione przez kierowników oraz podległych im pracowników

Lp.	Twierdzenie	zdecydowanie tak	raczej tak	i tak i nie	raczej nie	zdecydowanie nie
13.	Kierownik <i>Regularnie informuję swoich podwładnych, jak oceniam ich pracę.</i>	8	7	3	0	0
3.	Pracownik zakładu <i>Przełożony regularnie informuje swoich podwładnych, jak ocenia ich pracę.</i>	6	6	10	1	1
20.	Kierownik <i>Dbam o zapewnienie swoim podwładnym możliwości osobistego rozwoju i podnoszenia kwalifikacji.</i>	4	14	0	0	0
20.	Pracownik zakładu <i>Przełożony dba o zapewnienie swoim podwładnym możliwości osobistego rozwoju i podnoszenia kwalifikacji.</i>	12	8	4	0	0
25.	Kierownik <i>Aktywnie pomagam innym przygotowywać się do awansu w organizacji.</i>	1	15	1	1	0
25.	Pracownik zakładu <i>Przełożony aktywnie pomagam innym przygotowywać się do awansu w organizacji.</i>	5	10	15	3	1

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 7. Oceny kierowników dla twierdzenia 13

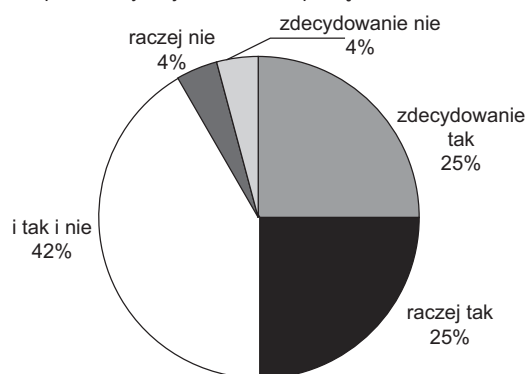
13. Regularnie informuję swoich podwładnych, jak oceniam ich pracę



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 8. Oceny pracowników zakładów dla twierdzenia 13

13. Przełożony regularnie informuje swoich podwładnych, jak ocenia ich pracę



Źródło: opracowanie własne.

spontentów – 42 proc., wybrała ocenę neutralną: *i tak i nie*. Można to zinterpretować w taki sposób, że pracownicy ci są informowani przez kierowników o tym, jak oceniają oni ich pracę, ale nie jest to działanie regularne. Najprawdopodobniej zakres i częstotliwość przekazywania informacji podwładnym, uznane przez kierowników za wystarczające, przez ich podwładnych jest oceniane gorzej – oczekiwaliby oni częstszej i bardziej szczegółowej informacji zwrotnej na temat swojej pracy.

Kierownicy i ich podwładni różnie oceniają również możliwość osobistego rozwoju i podnoszenia kwalifikacji w ramach zajmowanych stanowisk (wykresy 9–10). Co ciekawe, pracownicy zakładów oceniają tu lepiej swoich kierowników, niż oni sami siebie – co drugi pracownik zakładu uznaje, że jego kierownik zdecydowanie dba o zapewnienie mu możliwości rozwoju, natomiast co trzeci, że raczej o to dba. 17 proc. z nich wybrało ocenę neutralną *i tak i nie*. Natomiast w grupie kierowników *zdecydowanie tak* zaznaczyło tylko 22 proc. respondentów, natomiast *zdecydowana większość*, bo 78 proc. z nich oceniło twierdzenie jako *raczej tak*.

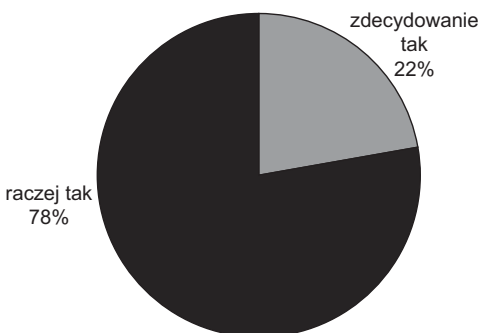
Niejednoznacznie oceniono również aktywną pomoc przełożonych w przygotowaniu pracowników do awansu w organizacji. Większość respondentów w obu grupach oceniło ją na *raczej tak*, niemniej jednak wśród pracowników zakładów było dwukrotnie mniej takich ocen niż w przypadku kierowników (42 proc. – pracownicy zakładów, 83 proc. – kierownicy). Natomiast 37 proc. pracowników zakładów, oceniając to twierdzenie wybrało ocenę neutralną lub jedną z ocen w skali negatywnej.

Podsumowanie i wnioski

Podsumowując uzyskane wyniki badań, na pierwszym miejscu należy wskazać na różnicę w percepcji zachowań kadry kierowniczej między pracownikami na stanowiskach kierowniczych a podległymi im pracownikami zakładów. Z ocen przeprowadzonych w grupie kierowników obraz kultury organizacyjnej dominującej w badanym przedsiębiorstwie sprowadza się do kultury klanu, co potwierdza hipotezę H1. W ocenie grupy pracowników zakładów obraz ten nie jest jednoznaczny, ponieważ ich zdaniem zachowania

Wykres 9. Oceny kierowników dla twierdzenia 20

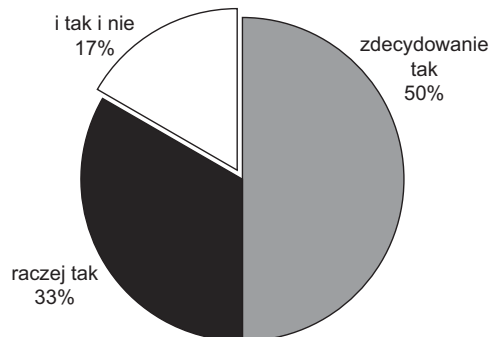
20. Dbam o zapewnienie swoim podwładnym możliwości osobistego rozwoju i podnoszenia kwalifikacji



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 10. Oceny pracowników zakładów dla twierdzenia 20

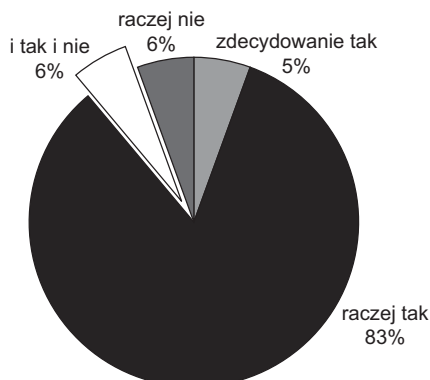
20. Przełożony dba o zapewnienie swoim podwładnym możliwości osobistego rozwoju i podnoszenia kwalifikacji



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 11. Oceny kierowników dla twierdzenia 25

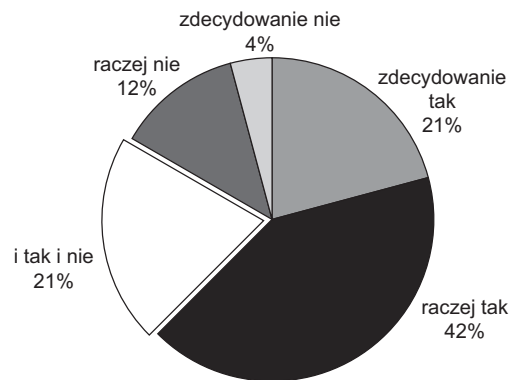
25. Aktywnie pomagam innym przygotowywać się do awansu w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 12. Oceny pracowników zakładów dla twierdzenia 25

25. Przełożony aktywnie pomagam innym przygotowywać się do awansu w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

kierowników pasują również do kultury hierarchii (por. tabela 5). To zrozumiałe, jeśli uwzględnimy specyfikę przedsiębiorstwa, w którym przeprowadzono badania. Jest to firma z branży hutniczej, o stanowiskach pracy obciążonych dużym ryzykiem zawodowym i zagrożeniem wypadkami.

Analiza poszczególnych zachowań kadry kierowniczej sugeruje, że zarówno ze względów formalnoprawnych, jak i chęci zapewnienia pracownikom bezpiecznych warunków pracy przedsiębiorstwo musi postawić na dużą formalizację działań i wprowadzenie odpowiednich procedur. Stąd wysokie oceny pracowników zakładów również dla tych twierdzeń, które są charakterystyczne dla kultury hierarchii. W grupie kierowników, mimo że to oni w głównej mierze tworzą normy i zasady bezpieczeństwa pracy i odpowiadają za ich respektowanie, oceny dla twierdzeń charakteryzujących zachowania kultury hierarchii są sumarycznie niższe od ocen reprezentatywnych dla zachowań występujących w przypadku kultury klanu, ponieważ to cechy kultury klanu (utożsamianie się z organizacją, zaangażowanie w poprawę działań, wysokie morale, rozwój osobisty oraz rozwój wiedzy i umiejętności podwładnych) są z ich punktu widzenia najistotniejsze.

Drugi istotny wniosek płynący z przeprowadzonych badań, to o wiele większa spójność i jedynolitość grupy kierowników ze względu na dokonywane przez nich oceny w kwestionariuszu, w porównaniu do podległej im grupy pracowników zakładów. Kierownicy stosunkowo rzadko wybierali oceny raczej nie, zdecydowanie nie i mieli bardziej zdecydowane poglądy, niż grupa pracowników zakładów, w której ocena neutralna i tak i nie stanowiła często spory odsetek wszystkich ocen. Wskazuje to na dużą integralność grupy kierowników, wspólnotę i jedynolitość ich przekonań oraz spójne, pozytywne postrzeganie przestrzeni kulturowej przedsiębiorstwa. Warto jednak zwrócić uwagę, że wynika to w dużej mierze z faktu, że kierownicy oceniają swe zachowania pozytywnie i dlatego unikają ocen negatywnych, co prowadzi do większej spójności tej grupy. Oceny grupy pracowników zakładów są wyraźnie mniej spójne i w mniejszym stopniu ukierunkowane na pozytywną ocenę systemu organizacyjnego.

W kontekście kultury bezpieczeństwa pracy, bardzo w ostatnich latach w badanym przedsiębiorstwie rozwijanej, diagnoza zachowań kierowniczych jako zgodnych z kulturą klanu bądź mieszczących się pomiędzy kulturą klanu, a kulturą hierarchii, jest diagnozą bardzo pozytywną. Zachowania charakterystyczne dla kultury klanu sprzyjać bowiem będą wprowadzaniu pozytywnych zmian w zachowaniach i przyzwyczajeniach pracowników w kierunku wyeliminowania zachowań ryzykownych. Natomiast zachowania związane z kulturą hierarchii dają podstawy do utrwalenia wprowadzonych zmian za pośrednictwem odpowiednich norm i procedur oraz prowadzenia działań zmierzających do dalszego doskonalenia w tym zakresie. Ocena zachowań kierowniczych w badanym przedsiębiorstwie w kontekście zdiagnozowanej w nim kultury organizacyjnej będzie przedmiotem dalszych badań.

W niniejszej publikacji przedstawiono głównie badania ilościowe. W przyszłości warto przeprowadzić również badania jakościowe (obserwacje, wywiady) – zwłaszcza w odniesieniu do grupy kierowników i relacji pomiędzy kierownikami i pracownikami. Pozwoli to na uniknięcie problemów związanych z zawiązaniem oceny swej pracy przez kierowników.

Bibliografia

Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1988.

Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Chmielewska-Muciek D., *Kultura organizacyjna zorientowana na wiedzę*, „Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy” 2008, nr 4, s. 115–125.

Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2007.

Hałas J., *Prezentowanie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444, s. 190–198.

Klimas P., *Kultura organizacyjna w sieciach innowacji*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 202, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 100–112.

Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 60–61.

Kroeber A.L., Kluckhohn C., *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, Cambridge Press, Cambridge 1952.

Molenda M., *Znaczenie wartości organizacyjnych w rozwoju kultury jakości*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2012, nr 63a, s. 209–219.

Sikorski C., *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004.

Stachowicz J., Machulik J., *Dylematy procesu koniecznych zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych. Przypadek transformacji przedsiębiorstw przemysłów tradycyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6, s. 59–70.

Stompór-Świdarska J., *Kultura organizacyjna instytutu naukowego w percepcji studentów. Diagnoza i nowe wyzwania*, „Management” 2012, nr 1, s. 387–401.

Sułkowski Ł., *Pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2011, nr 24, s. 205–217.

Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń–Łódź 2002.

Wolniak R., *Czynniki kulturowe w polskich organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11, s. 18–21.

Wolniak R., *Kulturowe aspekty zarządzania jakością*, „Etyka biznesu i zrównoważony rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne” 2016, nr 1, s. 109–122.

Wolniak R., *Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2012.

Analysis of behavior of management in an international metallurgical company, using Cameron and Quinn typology

This paper presents the results of research on the behavior of executive management in an international metallurgical organization. The purpose of the research was to establish the level of congruence between that behavior and the organizational culture of the company from two different points of view: employees and managers. The researchers also tried to establish what type of organizational culture was desirable for each group. The typology developed by Cameron and Quinn has been used.

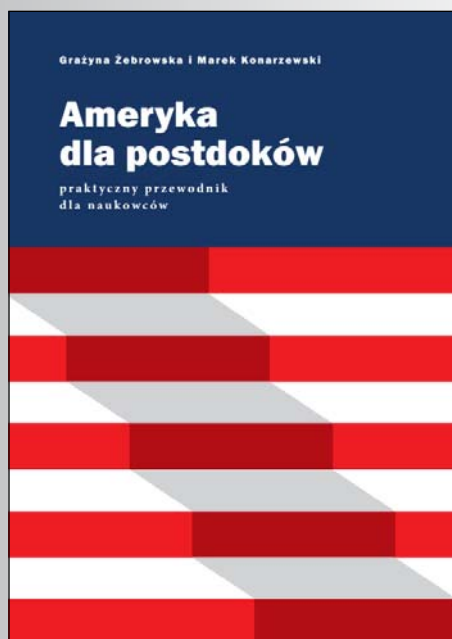
Based on the collected results the authors of the paper try to answer the following research questions: How is the organizational culture in the analyzed company assessed by the managers and by the employees? And: Is there any difference in assessing the managers' behavior and competencies by themselves and by their staff? For the purpose of research the following hypothesis was also put forward: The behavior of the managers in that organization corresponds to the culture of the clan. The analysis carried out by the authors confirmed that hypothesis.

Radosław Wolniak jest profesorem nadzwyczajnym w Instytucie Inżynierii Produkcji Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej. Jego zainteresowania koncentrują się na zarządzaniu jakością, metodach i narzędziach zarządzania jakością w produkcji i usługach, kulturze organizacyjnej oraz przywództwie. Jest autorem około 330 publikacji i 11 książek z zakresu zarządzania jakością, kierownikiem dwóch projektów badawczych oraz promotorem trzech obronionych prac doktorskich, a także trzech otwartych przewodów doktorskich.

Agata Szeptuch jest doktorem nauk ekonomicznych, adiunktem w Wyższej Szkole Zarządzania Ochrony Pracy w Katowicach. Od pięciu lat zajmuje się problematyką kultury organizacyjnej. Jej zainteresowania badawcze dotyczą pomiaru skuteczności działania w zarządzaniu organizacjami, w szczególności poszukiwania determinantów wpływających na tę skuteczność, m. in. w obszarze kultury organizacyjnej.

Grzegorz Zięcina jest szefem Centralnego Serwisu Suwnic w ArcelorMittal Poland SA. Dodatkowo od 8 lat zajmuje się wewnętrznym standardem bezpieczeństwa dotyczącym urządzeń dźwignicowych i operacji podnoszenia oraz problematyką bezpieczeństwa pracy.

POLECAMY



Grażyna Żebrowska, Marek Konarzewski
Ameryka dla postdoków
FNP, 2017

W czerwcu na stronie Fundacji na rzecz Nauki Polskiej został opublikowany poradnik zatytułowany *Ameryka dla postdoków*. Jak podano, jego celem jest zachęcenie młodych, zdolnych, polskich naukowców do poszukiwania możliwości rozwijania warsztatu badawczego poprzez udział w pracach zespołów amerykańskich. Zachęta ta została sformułowana przez dwoje autorów, którzy pracując wiele lat w ambasadzie polskiej w Waszyngtonie dobrze poznali zarówno realia życia w Stanach Zjednoczonych, jak również warunki prowadzenia badań. W pracy zawarto także liczne wskazówki sformułowane przez naukowców, którzy osobiście uczestniczyli w pracach badawczych na terenie USA. Dlatego wymiar praktyczny tej publikacji jest jej dominującą cechą. Zebrane porady można podzielić na dwie kategorie: pierwsza to wskazówki dotyczące podróży do USA i życia w tym kraju. Druga, znacznie bardziej obszerna kategoria, obejmuje omówione krok po kroku kolejne etapy procesu, którego celem jest dołączenie do zespołu badawczego na kontynencie amerykańskim. Lektura ze wszech miar warta polecenia wszystkim, którzy rozważają naukową przygodę za oceanem.

Opracowanie jest dostępne do pobrania za darmo na stronie Fundacji: <http://www.fnp.org.pl/ukazal-sie-bezplatny-przewodnik-dla-naukowcow-ameryka-dla-postdokow/>.