



**POLITECHNIKA POZNAŃSKA**  
**WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA**  
**ROZPRAWA DOKTORSKA**

Kultura organizacyjna  
jako czynnik zmian prorozwojowych  
w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych

Promotor pracy: dr hab. inż. Magdalena Krystyna Wyrwicka, prof. PP

Promotor pomocniczy: dr Agnieszka Krugielka

Autorka:  
mgr Agnieszka Chuda

Poznań, 2023

## Spis treści

Streszczenie.....	3
Wstęp.....	5
Rozdział I Kultura organizacyjna jako czynnik zmian prorozwojowych - studia literatury	
przedmiotu .....	19
1.1. Organizacja jako system społeczno – techniczny.....	19
1.2. Identyfikacja kultury organizacyjnej .....	27
1.3. Wybrane modele kultury organizacyjnej .....	44
1.4. Typologie kultur organizacyjnych.....	58
1.5. Klimat organizacyjny jako przejaw kultury organizacyjnej.....	59
1.6. Odziaływanie kultury organizacyjnej na funkcjonowanie przedsiębiorstwa .....	65
1.7. Odziaływanie kultury organizacyjnej na zachowania pracowników .....	69
1.8. Metodyka diagnozy kultury organizacyjnej.....	76
Rozdział II Zmiany w organizacji.....	80
2.1. Definicja zmiany na podstawie literatury przedmiotu .....	80
2.2. Rodzaje zmian organizacyjnych .....	82
2.3. Przyczyny prowadzące do zmian.....	84
2.4. Postawy i zachowania pracowników wobec zmian .....	87
2.5. Zmiana prorozwojowa w organizacji.....	90
2.6. Innowacje a innowacyjność .....	94
2.7. Klimat innowacyjny jako przesłanka kształtowania się kultury proinnowacyjnej .....	100
2.8. Zmiana kultury organizacyjnej .....	105
2.9. Etapy wprowadzanych zmian kultury .....	108
2.10. Zarządzanie kulturą organizacyjną .....	113
Rozdział III Charakterystyka sektora usług komunalnych .....	116
3.1. Gospodarka komunalna.....	116
3.2. Sektor usług komunalnych w Polsce.....	118
3.3. Zakres działania przedsiębiorstw sektora usług komunalnych .....	123
3.4. Zmiany zachodzące w sektorze.....	125
3.5. Tendencje zmian zarządzania w przedsiębiorstwach komunalnych .....	128
Rozdział IV Badania własne.....	133
4.1. Badania jakościowe i ilościowe w naukach o zarządzaniu .....	133
4.2. Struktura badań własnych .....	135
4.3. Charakterystyka badanej zbiorowości.....	153
4.4. Diagnoza kultury organizacyjnej w wybranych przedsiębiorstwach .....	160
4.5. Porównanie wyników w analizowanych przedsiębiorstwach .....	204
4.6. Identyfikacja profilu kultury organizacyjnej dla przedsiębiorstw sektora usług komunalnych.....	208
4.7. Charakterystyka typu kultury organizacyjnej wspomagającego zmiany prorozwojowe.....	220
4.8. Identyfikacja wartości i cech dla kultury sprzyjającej zmianom prorozwojowym .....	221
4.9. Analiza danych w ramach badań eksperckich .....	223
4.10. Zastosowanie metody GIA w odniesieniu do wyników badań eksperckich .....	231
4.11. Autorska koncepcja diagnozy kultury organizacyjnej w kontekście wspierania zmian prorozwojowych w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych .....	238
Podsumowanie i kierunki dalszych badań.....	241
Bibliografia.....	248
Spis tabel .....	262
Spis rysunków .....	264
Spis załączników .....	267

## STRESZCZENIE

**Cel:** Problemem rozważanym w pracy jest potrzeba wykreowania prorozwojowej kultury organizacyjnej w wysoko sformalizowanych i uwarunkowanych prawnie przedsiębiorstwach z sektora usług komunalnych. Głównym celem rozprawy doktorskiej jest: **diagnoza i analiza kultury organizacyjnej w wybranych przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, w tym określenie typu kultury organizacyjnej, który sprzyja przeprowadzaniu zmian prorozwojowych oraz opracowanie autorskiej koncepcji diagnozy do zastosowania.** Studia literaturowe przedmiotu i przeprowadzona analiza bibliometryczna wskazały lukę badawczą dotyczącą: braku badań kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, jak i opisów oddziaływania tej kultury na gotowość takiego przedsiębiorstwa do zmian prorozwojowych.

**Metodyka:** badania mają charakter jakościowy z wykorzystaniem triangulacji, która ma na celu zapewnienie wyższej jakości prowadzonych badań dzięki zastosowaniu różnorodnych metod, danych i badaczy. W pracy zastosowano następujące metody: Camerona i Quinna z wykorzystaniem kwestionariusza OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), uzupełnionego pytaniami autorskimi, badania eksperckie – technika indywidualnego wywiadu ustrukturyzowanego oraz metodę badania szarych relacji GIA (ang. Grey Incidence Analysis).

**Wyniki badań:** analiza wyników badań empirycznych umożliwiła, określenie aktualnego i pożądanego profilu kultury organizacyjnej dla przedsiębiorstw sektora usług komunalnych, wskazano cechy i wartości fundamentalne dla prorozwojowej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie sektora komunalnego, poddano ocenie eksperckiej typ prorozwojowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw sektora usług komunalnych oraz wskazane w badaniach ankietowych cechy i wartości, zbadano i oceniono siłę relacji pomiędzy typem kultury sprzyjającej zmianom prorozwojowym a cechami, które ją wspierają, dokonano porównania profilu przedsiębiorstw sektora usług komunalnych z analogicznymi wynikami badań kultury organizacyjnej Camerona i Quinna. Ponadto zaprezentowano autorską koncepcję diagnozy kultury organizacyjnej w kontekście wspierania zmian prorozwojowych w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych. Rozprawę doktorską kończą wnioski oraz propozycje kierunków dalszych badań.

## SUMMARY

**Objective:** The problem considered in the work is the need to create a pro-development organizational culture in highly formalized and legally conditioned enterprises from the municipal services sector. The main purpose of the doctoral dissertation is: diagnosis and analysis of organizational culture in selected enterprises of the municipal services sector, including determining the type of organizational culture that is conducive to carrying out pro-development changes and developing an original concept of diagnosis to be used.

Literature studies of the subject and the conducted bibliometric analysis indicated a research gap regarding: the lack of research on organizational culture in enterprises in the municipal services sector, as well as descriptions of the impact of this culture on the readiness of such an enterprise for pro-development changes.

**Methodology:** the research is qualitative in nature with the use of triangulation, which aims to ensure higher quality of conducted research through the use of a variety of methods, data and researchers. The following methods were used in the work: Cameron and Quinn using the OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) questionnaire, supplemented with author's questions, expert research - the technique of individual structured interview and the Gray Incidence Analysis (GIA) method.

**Research results:** the analysis of the results of empirical research made it possible to determine the current and desired profile of the organizational culture for the municipal services sector enterprises, the fundamental features and values for the pro-development organizational culture in the municipal sector enterprise were indicated, the type of pro-development organizational culture of the municipal services sector enterprises was subjected to expert assessment and surveys on features and values, the strength of the relationship between the type of culture that favors pro-development changes and the features that support it were examined and assessed, the profile of companies in the municipal services sector was compared with the analogous results of research on the organizational culture of Cameron and Quinn. In addition, the author's concept of organizational culture diagnosis in the context of supporting pro-development changes in enterprises in the municipal services sector was presented. In addition, an original concept of the diagnosis of organizational culture in the context of supporting developmental changes in enterprises in the municipal services sector was presented. The doctoral dissertation ends conclusions with suggestions for further research.

## WSTĘP

### Uzasadnienie podjęcia tematu badań

W obecnych czasach (początek 3 dekady XXI wieku) organizacje stają przed coraz większymi wyzwaniami, które wymagają od nich dynamicznego połączenia kwestii społecznych i nowoczesnych technologii, wprowadzania automatyzacji, współdziałania ekspertów z różnych branż w ramach jednego zespołu oraz współpracy z partnerami z branży, a także z ośrodkami naukowo - badawczymi. Produkty i usługi stają się coraz bardziej skomplikowane, dopasowane do indywidualnych potrzeb, przez co ulegają ciągłym modyfikacjom w dynamicznej rzeczywistości społeczno - politycznej. Zmiany produktów i technologii oddziałują na zachowania zawodowe, które kształtują kulturę organizacji, będącą wypadkową zachowań, relacji, podejmowanych aktywności i sposobów reagowania w konkretnej społeczności zakładowej.

Zważywszy fakt, że decydenci kierujący organizacją, inicjując i realizując liczne przedsięwzięcia rozwojowe, uzyskują aprobatę albo sprzeciw dla swoich idei – warto rozważyć możliwość diagnozowania, celowego kształtowania lub modyfikowania kultury istniejącej w organizacji tak, by sprzyjała ona nie tylko funkcjonowaniu ale i gotowości do wdrażania innowacji. W takich okolicznościach mówi się zwykle o kulturze organizacyjnej – zaplanowanej, pożądanej, wspomagającej, zarówno bieżącą działalność, jak i zmiany prorozwojowe.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji kultury organizacyjnej. Kultura ta dotyczy podstawowych wartości w organizacji. W praktyce można traktować kulturę organizacyjną jako zjawisko obrazujące „osobowość organizacji”.

Nie ma dwóch przedsiębiorstw o takiej samej kulturze organizacyjnej, nawet wówczas, gdy przedsiębiorstwa oferują podobne usługi lub produkty. W każdym (przedsiębiorstwie) kultura jest inna, to ona nadaje lub weryfikuje kierunek oraz sens działaniom, jest czynnikiem integrującym, pozwalającym przetrwać trudne sytuacje. Niezależnie od branży czy też sektora, w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje, powinno ono reagować na turbulencje w otoczeniu. Specyficznym sektorem gospodarki są usługi komunalne. Celem przedsiębiorstw z tego sektora jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych dla nich dostępnych, mających znaczący wpływ m.in. na poprawę jakości życia społeczeństwa. Rozwój przedsiębiorstw sektora usług komunalnych jest istotny z punktu widzenia różnych interesariuszy: społeczności lokalnej, właścicieli, akcjonariuszy, klientów, pracowników,

przedsiębiorców wszystkich innych sektorów, gdyż poziom świadczonych usług komunalnych stanowi m.in. o atrakcyjności miejsca (lokalizacji) oraz jego komforcie i oferowanej jakości życia. Coraz większa świadomość społeczeństwa sprawia, że wywiera ono presję na przedsiębiorstwa świadczące usługi komunalne, co z kolei wpływa na wyższy poziom świadczonych przez nie usług.

Przesłankami do zainicjowania badań kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych były:

- zrealizowane w 2013 roku badania wstępne w dużym przedsiębiorstwie sektora usług komunalnych;
- zrealizowane studia literaturowe przedmiotu, w trakcie których zauważono lukę badawczą dotyczącą: braku badań kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, jak i opisów oddziaływania tej kultury na gotowość takiego przedsiębiorstwa do zmian prorozwojowych;
- obserwacja sektora z perspektywy pracownika (doktorantka pracuje w dużym przedsiębiorstwie sektora usług komunalnych), w tym analiza publikacji branżowych.

Wstępne badania stanowiły przesłankę do pogłębionej analizy sektora.

Inspiracją do realizacji pracy doktorskiej były także badania kultury organizacyjnej przeprowadzone przez Camerona i Quinna (2006), dotyczące ponad tysiąca organizacji. Większość opisanych przez badaczy przedsiębiorstw to firmy amerykańskie, dla których przedstawiono profile kultury organizacyjnej. Opracowano między innymi (2006, s.76):

- przeciętny profil dla transportu, komunikacji, usług komunalnych dla  $N_1=127$  przedsiębiorstw,
  - przeciętny profil dla administracji publicznej dla  $N_2 = 43$  przedsiębiorstw,
- co stanowiło przesłankę, do podjęcia przez doktorantkę badań, umożliwiających porównanie wyników prezentowanych przez Camerona i Quinna z uzyskanymi w Polsce.

Określając termin kultura organizacyjna, dla celów badawczych dysertacji, przyjmuje się jej ujęcie według Scheina (2004), zgodnie z którym kultura organizacyjna to wzór podzielanych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w trakcie rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. Działają one na tyle dobrze, aby uważano je za wartościowe i wytyczają nowym członkom organizacji właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów. Schein zwraca szczególną uwagę na wielowymiarowość kultury. Wyróżnia trzy poziomy kultury organizacyjnej, które zostały wyodrębnione ze względu na ich trwałość

i widoczność. Są to: podstawowe założenia, normy i wartości oraz artefakty. Taki model traktuje kulturę organizacyjną jako strukturę tworzoną w ramach grupy, stanowiącą nieodłączny element jej funkcjonowania, podobnie jak wszelkich stosunków międzyludzkich. Schein wskazuje, że istotę kultury organizacyjnej stanowi zbiór podstawowych przekonań, które zostały opracowane, wymyślane bądź przyjęte w celu rozwiązywania trudności, na jakie napotyka organizacja, przystosowując się do warunków zewnętrznych oraz integracji wewnętrznej.

W literaturze przedmiotu, kwestie dotyczące działalności podmiotów wykonawczych w sektorze publicznym, w tym tematyki kultury organizacyjnej przedsiębiorstw komunalnych, są rzadko przedmiotem zainteresowań.

Stanowiło przyczynek do podjęcia badań w zakresie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych.

### Identyfikacja luki badawczej

W celu identyfikacji luki badawczej wykonano analizę bibliometryczną literatury. W badaniach uwzględniono słowa kluczowe, które przedstawiono w języku polskim z tłumaczeniem na język angielski. Założono, że opracowania polskie stanowiąc będą podstawowe źródło danych. Nie wprowadzono żadnych ograniczeń dotyczących typu publikacji, ani roku wydania. Kolejnym kryterium selekcji był zakres przeszukiwań, celem uzyskania możliwie szerokiego kontekstu analizy w zakresie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych w kontekście prorozwojowym. Zastosowano ograniczenie do nauk/obszarów związanych z zarządzaniem. Zakres przeszukiwań selekcji wstępnej to tytuł, słowa kluczowe oraz abstrakt.

Tabela 1 Szczegółowe kryteria selekcji wykorzystane w badaniach literatury

Nr	Kryterium selekcji	Opis						
		Podstawowe słowo kluczowe			Synonim			
I	Słowa kluczowe	ID	Język polski	Język angielski	ID	Język polski	Język angielski	
		1	Określenie związane z przedmiotem badania – kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych					
		1.1	Kultura organizacyjna	Organizational culture	1.11	Klimat organizacyjny	Organizational climate	
		1.2	Usługi komunalne	Communal services	1.21	Usługi municypalne	Municipal services	
		1.3	Sektor komunalny	Municipal sector	1.31	Sektor publiczny	Public sector	
		2	Określenie związane z obszarem badań – zmiana prorozwojowa					
		2.1	Prorozwojowy	Pro-development				
		2.2	proinnovacyjny	Pro-innovation				

		3	Określenie wyrażające kontekst oceny/pomiaru			
		3.1	Diagnoza	Diagnosis	3.11	
		3.2	Czynnik zmian	Changes factor		Zmiana Change
		3.3	Przyczyniać się	Contribute	3.41	
II	Operatory logiczne		Język polski	Język angielski	Zastosowanie	
			Lub	OR	Wyrażanie synonimów haseł, alternatywnych pisowni	
			Oraz	AND	Kombinacje haseł: (ID1, ID2); (ID2, ID3)	
III	Zakres	Tytuł, słowa kluczowe, abstrakt				
IV	Czas	Do roku 2022 włącznie				
V	Język	Bez ograniczenia				
VI	Typ publikacji	Bez ograniczenia				
VII	Obszar badań	inżynieria, nauki ekonomiczne, zarządzanie, nauki społeczne, podejmowanie decyzji,				

Zródło: opracowanie własne na podstawie Werner-Lewandowska, Kosacka-Olejniki, 2020, s. 12

W kolejnym kroku, na etapie planowania, dokonano wyboru baz: SCOPUS oraz Google Scholar. Dalsza selekcja miała na celu wskazanie publikacji do analizy pełnotekstowej, Podjęte zostały działania obejmujące selekcję wstępną i właściwą oraz eliminację duplikatów (wyeliminowano powtórzone publikacje). Rezultaty selekcji w ujęciu ilościowym przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2 Ilościowe wyniki selekcji publikacji

Baza	Selekcja I	Selekcja II			
		przyjęte [liczba]	[%]	odrzucone [liczba]	[%]
SCOPUS	13	6	46	7	54
Google Scholar	324	12	38	20	63

Zródło: opracowanie własne

Należy stwierdzić, że selekcja właściwa przeprowadzona na poziomie tytułu publikacji była uzasadniona, biorąc pod uwagę kryterium oszczędności czasu, gdyż pozwoliło to na odrzucenie znaczącego odsetka publikacji niespełniających kryteriów selekcji (tabela 3).

Tabela 3 Wyniki ilościowej analizy publikacji przeznaczonych do analizy pełnych tekstów

Baza	Liczba publikacji Selekcja I [liczba]	Publikacje przeznaczone do analizy pełnych tekstów	
		[liczba]	[%]
SCOPUS	13	4	31
Google Scholar	32	2	6

Zródło: opracowanie własne

Nie znaleziono żadnej publikacji takiej, w której wystąpiły połączone w układzie logicznym frazy *kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie sektora usług komunalnych, prorozwojowa*. W rezultacie analizy wszystkich publikacji zakwalifikowanych do analizy pełnotekstowej, okazało się, że jedynie 6 opracowań z obu baz kwalifikowało się do wnioskowania. Przeprowadzone studia literaturowe oraz badania wstępne pozwoliły na



określenie kierunku realizacji badań związanych bezpośrednio z pracą doktorską oraz wykazały istnienie luki badawczej.

### **Sformułowanie problemu badawczego**

Problemem rozważanym w pracy jest wysoko sformalizowane i uwarunkowane prawnie otoczenie przedsiębiorstw z sektora usług komunalnych, które generuje specyficzną kulturę organizacyjną. Autorka – przekonana o konieczności dynamicznych zmian wymuszanych przez współczesny rynek oraz coraz bardziej wymagających i świadomych odbiorców usług, podjęła poszukiwania uwarunkowań tkwiących w kulturze organizacji, które determinują zmiany prorozwojowe. W związku z tym sformułowano problem badawczy: **Czy i w jaki sposób diagnoza i zmiana kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych przyczyniają się do zmian prorozwojowych?**

Na podstawie uzyskanego w wyniku badań profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw sektora usług komunalnym będzie można określić kierunek realizacji zmian kultury organizacyjnej w kontekście prorozwojowym.

Przyjęty w dysertacji zakres problemu badawczego ma charakter interdyscyplinarny, z uwagi na poruszane zagadnienia z różnych dyscyplin naukowych, w szczególności zarządzania, ekonomii, socjologii, ale także prawa oraz psychologii. W rozprawie została przyjęta perspektywa nauk o zarządzaniu i jakości, subdyscyplina: studia krytyczne w naukach o zarządzaniu i jakości, w odniesieniu do studiów kulturowych.

Przeprowadzone studia literaturowe oraz badania wstępne pozwoliły na określenie kierunku realizacji badań związanych bezpośrednio z pracą doktorską. Badania mają charakter jakościowy. Wybór metod badawczych został dokonany w sposób umożliwiający realizację celu głównego dysertacji. Realizując badania, wykorzystano triangulację, mającą na celu potwierdzenia rzetelności badań jakościowych poprzez zwiększenie ich kompletności, dzięki wykorzystaniu różnorodnych metod, danych i badaczy. Zastosowano następujące metody:

- 1) diagnozowania kultury organizacyjnej Camerona i Quinna z wykorzystaniem kwestionariusza OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), uzupełnionego pytaniami autorskimi, do określenia profilu kulturowego,
- 2) statystyczne: statystyki opisowe (dla zmiennych jakościowych licznosc oraz procent, natomiast w przypadku zmiennych ilościowych - opis za pomocą wartości minimalnej i maksymalnej),

- 3) badania eksperckie – technika indywidualnego wywiadu ustrukturyzowanego – do weryfikacji typu kultury prorozwojowej, jej fundamentalnych wartości oraz cech,
- 4) badania szarych relacji GIA (ang. Grey Incidence Analysis) – w celu sprawdzenia relacji pomiędzy typem kultury organizacyjnej i poszczególnymi cechami.

Realizując badania wykorzystano w większości metody jakościowe. Według Mazurek-Łopacińskiej, Sobocińskiej (2018) na jakościowej metodyce opierają się koncepcje tworzone na gruncie paradygmatu radykalnego strukturalizmu, który ma ideologiczne zakorzenienie i określany jest jako nurt krytyczny.

U podstaw tego paradygmatu leży przekonanie, że rzeczywistość społeczna wymaga zmian, a rolą badacza jest nie tylko poznawanie mechanizmów społecznych, ale także kształtowanie zmian.

Badania jakościowe pozwalają na budowanie wiedzy holistycznej, czyli dotyczącej zjawisk w ich naturalnym kontekście (Kostera 2003).

Korzyści wynikające z triangulacji w badaniach jakościowych (Mazurek – Łopacińska, Sobocińska, 2018) to :

- wyższa jakość badań,
- szersze i głębsze spojrzenie na badane kategorie i w konsekwencji zwiększenie zakresu uzyskiwanej wiedzy,
- sprawdzenie wyników.

Według Czarzastego korzyści płynące z zastosowania triangulacji polegają przede wszystkim na możliwości weryfikacji diagnozy zjawisk składających się na badaną rzeczywistość stawianej dzięki użyciu jednego środka badawczego przy pomocy innego środka, tym samym pozwalając na wzmocnienie i uwiarygodnienie konkluzji (Czarzasty za Kostera 2003).

**Celem głównym badań podjętych w doktoracie jest: diagnoza i analiza kultury organizacyjnej w wybranych przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, w tym określenie typu kultury organizacyjnej, który sprzyja przeprowadzaniu zmian prorozwojowych oraz opracowanie autorskiej koncepcji diagnozy do zastosowania.**

Określono następujące **zadania badawcze** o charakterze poznawczym oraz metodycznym:

**Z1:** ustalenie niezbędnych definicji (m.in. kultura organizacyjna, zmiana prorozwojowa

w sektorze usług komunalnych),

**Z2:** diagnoza typu kultury organizacyjnej w wybranych przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych,

**Z3:** identyfikacja typu kultury organizacyjnej wspierającej zmiany prorozwojowe w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych,

**Z4:** identyfikacja fundamentalnych wartości dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych,

**Z5:** identyfikacja fundamentalnych cech sprzyjających zmianom prorozwojowym, w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych,

**Z6:** opracowanie autorskiej koncepcji diagnozy kultury organizacyjnej w kontekście wspierania zmian prorozwojowych w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych.

#### **Założenia i hipoteza pracy:**

Podjęmując realizację pracy, przyjęto następujące założenia:

- 1) Narastająca dynamika otoczenia współczesnych organizacji wzmacnia rolę zmian, których przeprowadzanie często okazuje się niezbędne;
- 2) Każda organizacja tworzy swoją specyficzną kulturę organizacyjną;
- 3) Kultura organizacyjna ma wpływ na zachowania pracowników oraz na funkcjonowanie, rozwój i poprawę wyników przedsiębiorstwa;
- 4) Wiedza o kierunku i sposobie modyfikacji kultury organizacyjnej wspomaga realizację zmian do pomyślnego wdrożenia wszelkich programów mających przynieść wzrost efektywności, a także jest warunkiem przystosowania się organizacji do coraz bardziej zmiennego otoczenia, w którym działają przedsiębiorstwa;
- 5) Kierujący przedsiębiorstwem mogą świadomie kształtować kulturę organizacyjną;
- 6) Przeprowadzenie diagnozy kultury organizacyjnej pozwala określić jej typ oraz zwrócić uwagę na podejmowane działania w tych obszarach, które będą wspierać przedsiębiorstwa w procesie zmian.
- 7) Na potrzeby niniejszej dysertacji, doktorantka używa terminów „kultura organizacyjna”, „kultura organizacji” jako tożsame, z uwagi na fakt iż opisują w zasadzie te same przejawy.

Podjmując badania postawiono następującą hipotezę:

**Diagnoza i analiza kultury organizacyjnej przyczynia się do usprawnienia procesu zmian w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych.**

Analizując problem kulturowych uwarunkowań, sformułowano następujące **pytania badawcze**:

**P1:** Jaka zmiana jest prorozwojową w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?

**P2:** Jaki typ kultury organizacyjnej występuje w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?

**P3:** Jaki typ kultury organizacyjnej wspiera zmiany prorozwojowe w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?

**P4:** Jakie wartości, mogą zostać uznane za podstawowe dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?

**P5:** Jakie cechy mogą być uznane za podstawowe dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?

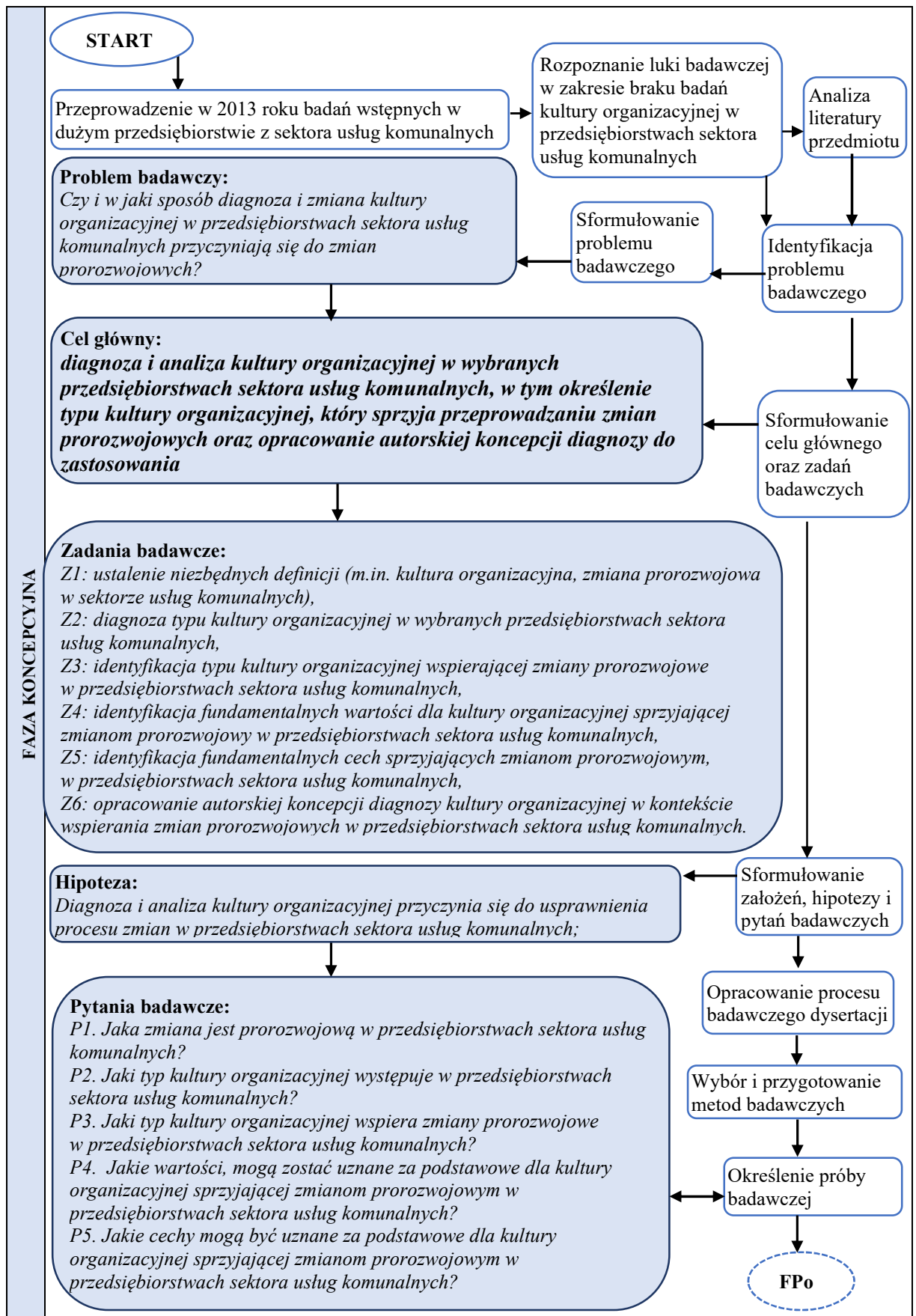
W dysertacji uwzględnione zostały aspekty: monograficzny, analityczny, koncepcyjny oraz metodyczny. Monograficzny aspekt prowadzonych badań przejawia się w przedstawieniu obecnego stanu wiedzy określonego na podstawie systematycznego przeglądu literatury tj. artykułów publikowanych w międzynarodowych i polskich czasopismach naukowych, dostępnych raportach oraz publikacjach branżowych. W dyskursie naukowym w ramach pogłębiania stanu wiedzy zostały przeanalizowane wybrane akty prawne. Analityczny charakter pracy przejawia się w przeprowadzonej analizie tematyki w kontekście różnych dyscyplin naukowych z uwagi na interdyscyplinarny przedmiot badań.

Wybór metod badawczych został dobrany w sposób umożliwiający realizację celu głównego dysertacji. Cele dysertacji zostały określone w obszarach:

- 1) poznawczym, w którym przeprowadzono analizę badań wtórnych, badania ankietowe, wywiady eksperckie celem uporządkowania wiedzy na temat typu kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych sprzyjającej zmianom prorozwojowym;

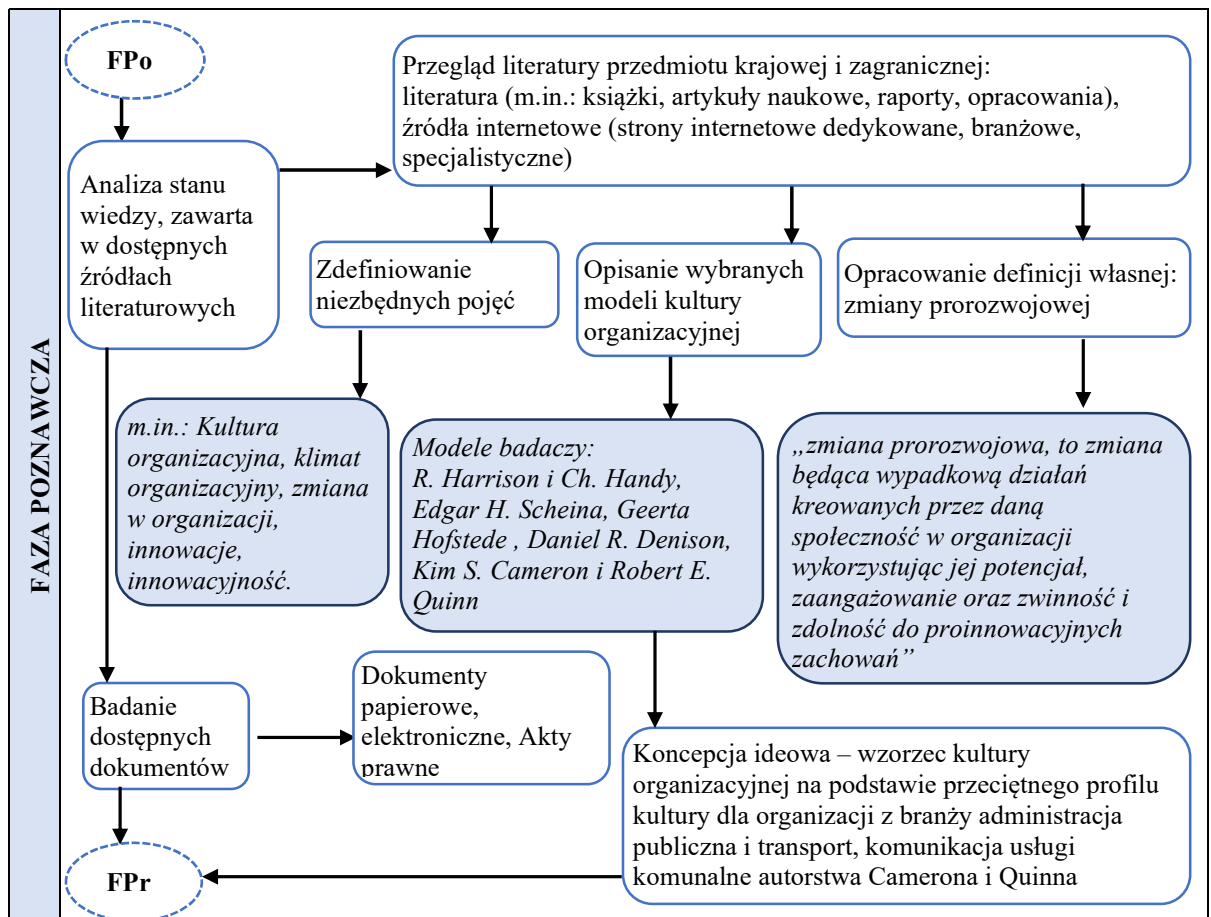
- 2) utylitarnym, w którym wskazano fundamentalne wartości i cechy typowe dla kultury sprzyjającej zmianom prorozwojowym oraz opracowano autorską koncepcję diagnozy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych.

Dysertację zrealizowano w pięciu fazach: koncepcyjnej, poznawczej, projektowo - badawczej, weryfikacyjnej i podsumowującej. (rysunki 1 - 5).



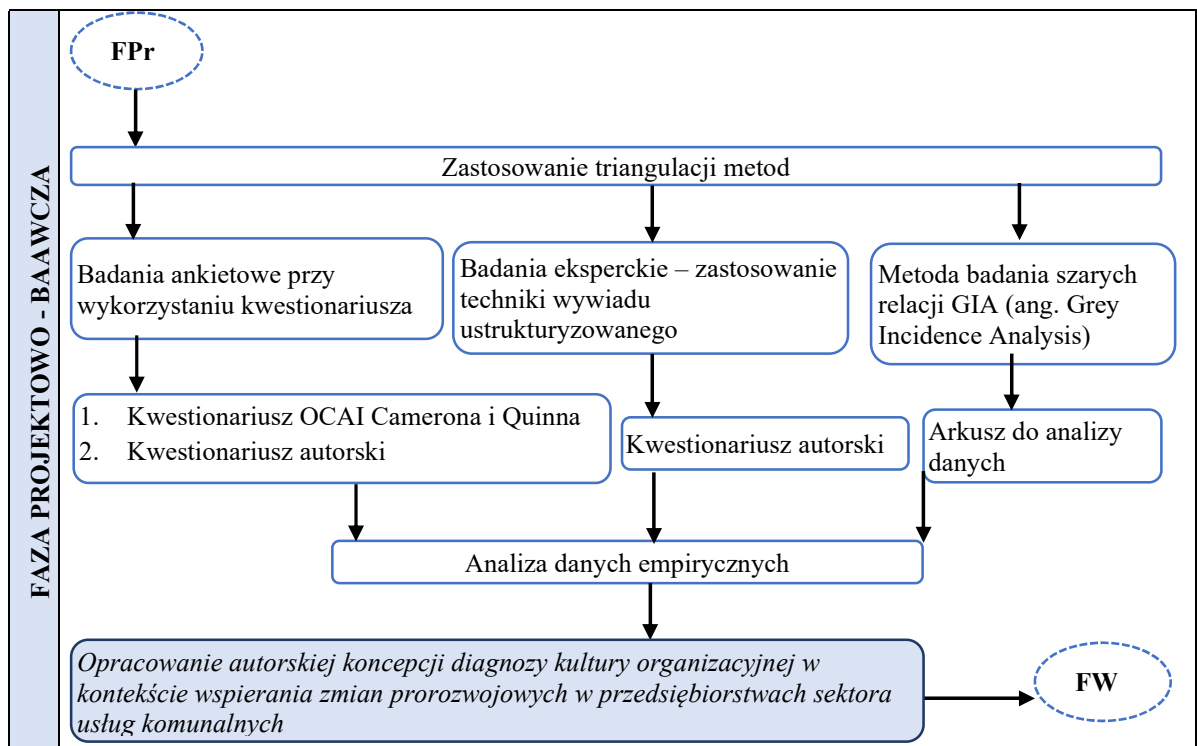
Rysunek 1 Struktura dysertacji – faza koncepcyjna

Źródło: opracowanie własne



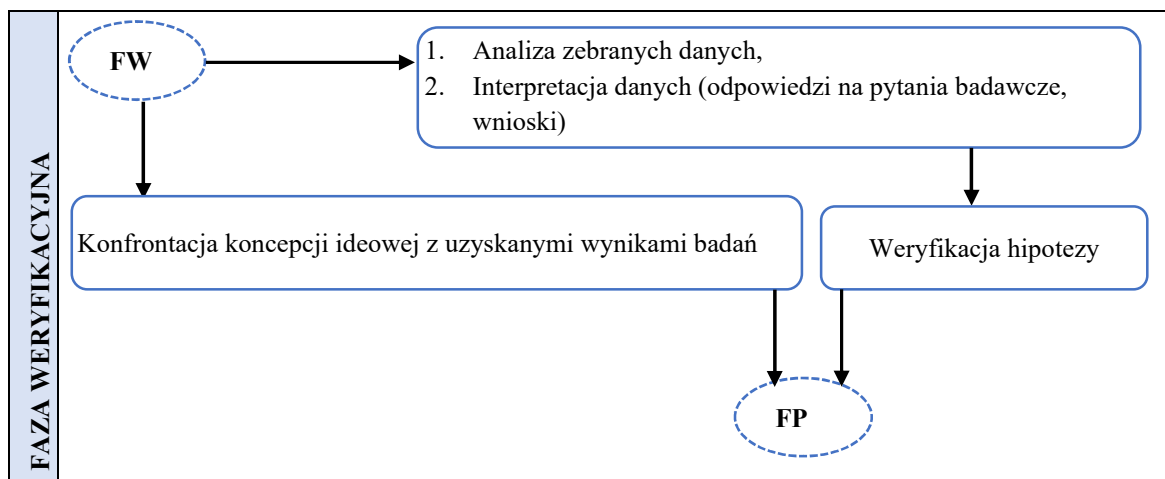
Rysunek 2 Struktura dysertacji – faza poznawcza

Źródło: opracowanie własne



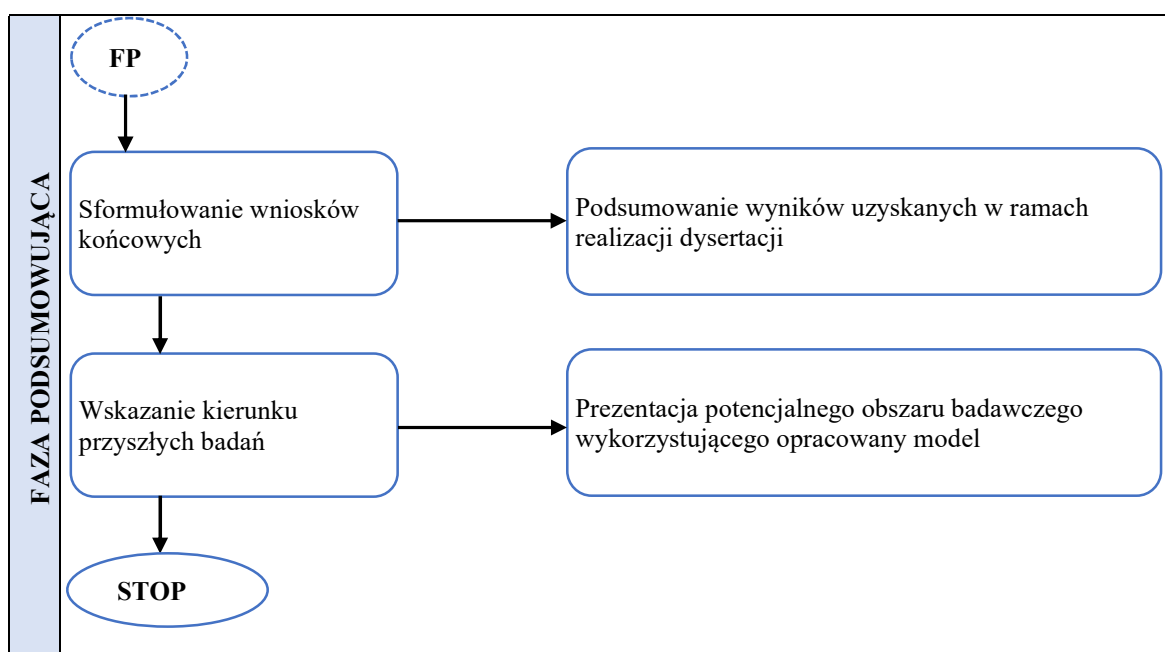
Rysunek 3 Struktura dysertacji – faza projektowo - badawcza

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 4 Struktura dysertacji – faza weryfikacyjna

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 5 Struktura dysertacji – faza podsumowująca

Źródło: opracowanie własne

Na rysunkach 1 - 5 została przedstawiona struktura pracy podzielona na 5 faz. W dalszej części zostanie przedstawiony szczegółowy scenariusz badań (tabela 4), którego realizacja pozwoli osiągnąć cel główny dysertacji.



Tabela 4 Scenariusz badań na potrzeby dysertacji

	Nazwa Etapu	Rozdział	Realizacja działania	Realizacja zadań i pytań badawczych	
FAZA POZNAWCZA	I	Analiza stanu wiedzy, zawarta w dostępnych źródłach literaturowych	Rozdział I Kultura organizacyjna jako czynnik zmian prorozwojowych w odniesieniu do literatury przedmiotu  Rozdział II Zmiany w organizacji  Rozdział III Charakterystyka sektora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przegląd literatury przedmiotu krajowej i zagranicznej: literatura (m.in.: książki, artykuły naukowe, raporty, opracowania), źródła internetowe (strony internetowe dedykowane, branżowe, specjalistyczne).</li> <li>Badanie dokumentów, w tym m.in.: dokumenty papierowe, dokumenty elektroniczne, akty prawne.</li> </ul>	Z1: ustalenie niezbędnych definicji (m.in. kultura organizacyjna, zmiana prorozwojowa w sektorze usług komunalnych), P1 Jaka zmiana jest prorozwojową w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?
	II	Badania ankietowe przy wykorzystaniu kwestionariusza a ankietowego	Rozdział IV Metodyka postępowania badawczego	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kwestionariusz OCAI Camerona i Quinna</li> <li>Kwestionariusz autorski, złożona z 8 pytań w zakresie takich obszarów jak: organizacja jako miejsce pracy (2 pytania), zespół (4 pytania), komunikacja (1 pytanie), otwartość na zmiany (1 pytanie),</li> </ul>	Z2: diagnoza typu kultury organizacyjnej w wybranych przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, Z3: identyfikacja typu kultury organizacyjnej wspierającej zmiany prorozwojowe w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, P2 Jaki typ kultury organizacyjnej występuje w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych? P3 Jaki typ kultury organizacyjnej wspiera zmiany prorozwojowe w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?
FAZA PROJEKTOWO - BADAWCZA	III	Badania eksperckie – zastosowanie techniki wywiadu ustrukturyzowanego	Kwestionariusz wywiadu eksperckiego ustrukturyzowany, złożony z 9 pytań	P4 Jakie wartości, mogą zostać uznane za podstawowe dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych? P5 Jakie cechy mogą być uznane za podstawowe dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?	
	IV	Metoda badania szarych relacji GIA	Analiza danych zebranych podczas realizacji badań eksperckich		

V	Analiza danych empirycznych		Analiza zebranego materiału w wyniku prowadzonych badań w ramach wcześniejszych etapów	Z4: identyfikacja fundamentalnych wartości dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowy w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, Z5: identyfikacja fundamentalnych cech sprzyjających zmianom prorozwojowym, w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych.
VI	Opracowanie autorskiej koncepcji		Z6: opracowanie autorskiej koncepcji diagnozy kultury organizacyjnej w kontekście wspierania zmian prorozwojowych w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych.	

Źródło: Opracowanie własne

Niniejsza dysertacja składa się z czterech rozdziałów. Pierwszy prezentuje wyniki studiów literatury przedmiotu.

W rozdziale tym podjęto próbę dyskusji i zdefiniowania pojęć takich jak: kultura organizacyjna, klimat organizacyjny oraz dokonano porównania wybranych modeli kultury organizacyjnej. W drugim rozdziale omówiono zagadnienia dotyczące zmian, w tym zmiany kultury organizacyjnej oraz podjęto próbę zdefiniowania zmiany prorozwojowej w przedsiębiorstwie sektora usług komunalnych. W trzecim rozdziale opisana została gospodarka komunalna oraz dokonano charakterystyki sektora komunalnego i zmian w nim zachodzących. Czwarty rozdział prezentuje przebieg badań własnych, w ramach których zestawiono i poddano analizie wyniki zrealizowanych z wykorzystaniem triangulacji badań jakościowych, a także sformułowano wnioski. Pokazano rozwiązania problemu badawczego oraz odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Przedstawiono również koncepcję diagnozy kultury organizacyjnej w kontekście wspierania zmian prorozwojowych w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych.

W ostatniej części wskazane zostały ograniczenia przeprowadzonych badań oraz potencjalne kierunki dalszych prac.

Dysertacja ma charakter teoretyczno – empiryczny.

## **Rozdział I**

### **Kultura organizacyjna jako czynnik zmian prorozwojowych - studia literatury przedmiotu**

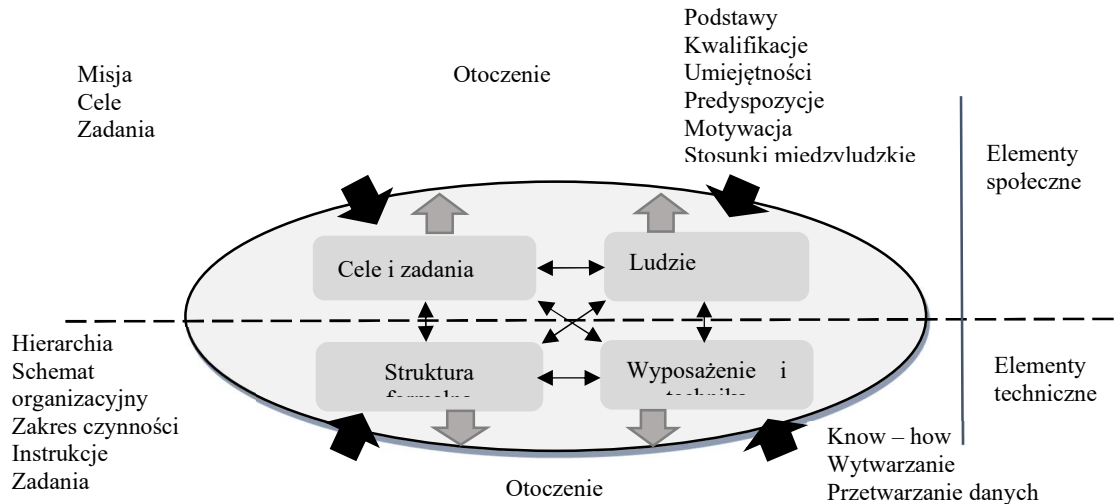
#### **1.1. Organizacja jako system społeczno - techniczny**

„Organizacja” to podstawowe pojęcie nauk o zarządzaniu i jakości. Słowo organizacja wywodzi się z greckiego „organizo”, co oznacza tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości. Sposób uporządkowania i powiązania składowych przesądza o strukturze organizacji, dzięki której ten układ elementów może funkcjonować jako spójna całość, jako system. Organizacje tworzą i rozwijają ludzie. Powiązane ze sobą jednostki i grupy wspólnie realizujące określone cele i zadania są społecznym podsystemem organizacji. Niemal wszystkie współczesne organizacje (produkujące, uczące, leczące, obronne, administracyjne itp.) są zatem złożonymi systemami społeczno - technicznymi (Koźmiński, Piotrowski, 1996, s.45). W polskiej nauce o organizacji i zarządzaniu pojęcie „organizacja” zostało definiowane głównie z perspektywy prakseologicznej, a kluczowe rozważania prowadzili przede wszystkim Kotarbiński i Zieleniewski. Z punktu widzenia prakseologii pojęcie organizacji może być rozumiane w trzech różnych aspektach:

- 1) w sensie czynnościowym oznacza działalność (Kotarbiński, 1975) lub proces (Zieleniewski, 1962) organizowania,
- 2) w sensie atrybutowym jest pewną poddającą się wartościowaniu cechą ludzkiego działania, która określa poziom zorganizowania,
- 3) w sensie rzeczowym to obiekt zorganizowany (Kotarbiński, 1975), rzecz zorganizowana (Zieleniewski, 1962), czyli obiekt, rzecz wyróżniająca się pewną cechą, atrybutem zorganizowania.

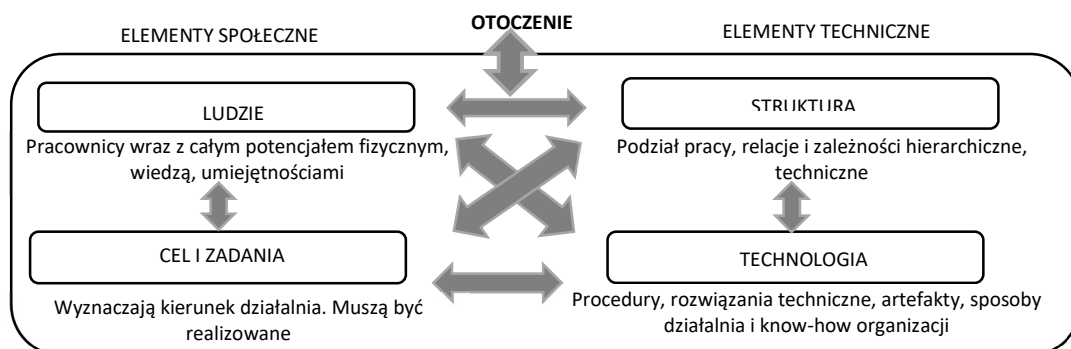
Zdaniem Kotarbińskiego (1975, s. 103) organizacja to wyodrębniana z otoczenia całość ludzkiego działania skierowanego na osiągnięcie jednego lub więcej celów. Na sposób organizowania danej organizacji składają się wyodrębnione części (zasoby ludzkie i rzeczowe, podmioty, przedmioty, środki działania, wymiary przestrzenne, i czasowe działania). Cele, struktura, ludzie i technika to główne składowe organizacji, które są ze sobą powiązane i wzajemnie na siebie wpływają. Każda organizacja jest systemem otwartym, czyli jest ściśle powiązana z otoczeniem, dzięki niemu może funkcjonować i rozwijać się. Z otoczenia bowiem organizacja czerpie zasoby (ludzi,

surowce, urządzenia, informację, energię, pieniądze), dostarczając mu w zamian swoje produkty niezbędne innym organizacjom lub poszczególnym ludziom (Koźmiński, Piotrowski, 1996). Rysunek 6 przedstawia czteroelementowy model strukturalny organizacji.



Rysunek 6 Organizacja jako system społeczno – techniczny  
Źródło: Koźmiński, Piotrowski, 1996.

W trakcie rozwoju nauk o organizacji i zarządzaniu powstawało wiele ogólnych modeli organizacji. Jednym najbardziej znanym jest sformułowany w latach 60. XX wieku model organizacji Leavitta, zwany także diamentem Leavitta (1962). Według tego modelu organizacja jest uporządkowanym systemem, zbudowanym z czterech oddziałujących na siebie elementów stanowiących jej filary. Są nimi ludzie, cele, technologia (technika), struktura (Leavitt, Whisler, 1958). Elementy te wyznaczają obszary wzajemnych oddziaływań. Wynika z tego, że zmiany dokonywane w jednym z elementów modelu mogą mieć wpływ na pozostałe przez wywoływanie w nich np. zmian dostosowawczych (rys. 7).

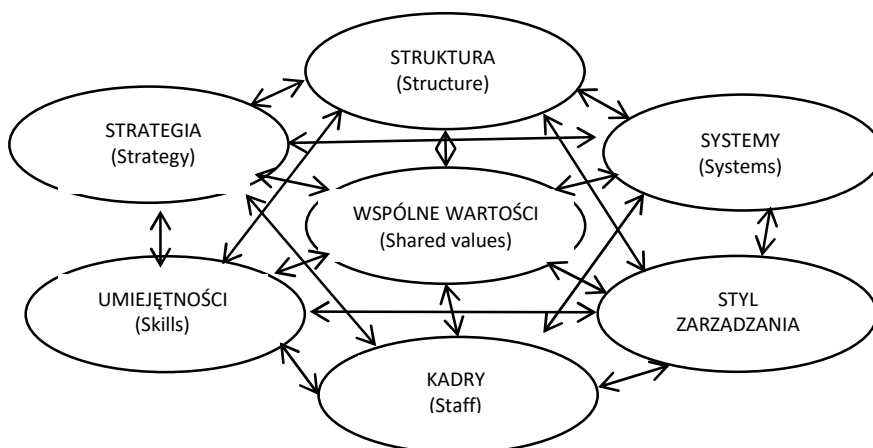


Rysunek 7 Model organizacyjny według Leavitta  
Źródło: opracowanie własne na podstawie Mrówka, 2013

Przedstawiony powyżej model został następnie rozwinięty przez Petersa i Watermana (2004) i nazwany modelem 7S McKinseya od 7 elementów tworzących organizację (rysunek 8):

- 1) strategia (strategy) – misja i cele strategiczne nadające kierunek organizacji,
- 2) struktura (structure),
- 3) systemy (systems) – procedury, ustalone sposoby działania w określonych sytuacjach,
- 4) wspólne wartości (shared values) – elementy tworzące kulturę organizacji wpływającą na całokształt podejmowanych przez nią działań, zachowań,
- 5) kadry (staff) – pracownicy i współpracownicy,
- 6) styl zarządzania (style) – rodzaj relacji pomiędzy pracownikami i menedżerami różnych szczebli,
- 7) umiejętności (skills) – wyróżniające kompetencje organizacji.

Podobnie jak w modelu Leavitta wszystkie wyróżnione elementy są zależne od siebie, mogą się wzmacniać, ale także ograniczać wzajemnie swój wpływ (Peters, Waterman, 2004). W stosunku do poprzedniego modelu wzmocnione zostało znaczenie strategii, wytycznych związanych z przyszłością organizacji oraz elementów „miękkich” związanych z kulturą organizacji i jej wartościami.



Rysunek 8 Model organizacji 7S McKinseya  
Źródło: opracowanie własne na podstawie Peters, Waterman, 2004

Każda organizacja ma swoją historię: została kiedyś celowo utworzona aby mogła spełniać określone funkcje i cele. Organizacje ulegają przekształceniom, zmianom, rozwijają się lub upadają. Rozwój organizacji (ang. Organizational development) wiąże się z planowaniem i wdrażaniem programów, których zadaniem jest zwiększenie

efektywności funkcjonowania i reagowania organizacji na zmianę (Wyrwicka, 2003, s. 73). Rozwój organizacji jest współcześnie traktowany jako synonim gotowości do zmian. Organizacje na całym świecie zmagają się z szybko zachodzącymi zmianami, złożonością wzajemnych powiązań, wielokulturowością oraz dynamicznie rozwijającą się technologią. Zmiany klimatyczne, wyspecjalizowane produkty, zróżnicowanie kulturowe – wszystkie te zjawiska zachodzą coraz szybciej i powszechniej. Staje się jasne, że dotrzymanie kroku tym zmianom będzie wymagało pracy zespołowej i współpracy, a także opartych na zaufaniu i otwartości, bardziej osobistych relacji (Schein, Schein, 2019, s. 6).

Im bardziej otoczenie organizacji jest złożone i skomplikowane, tym trudniej obserwować zachodzące w nim zmiany; im bardziej jest dynamiczne, tym trudniej te zmiany przewidywać oraz trafnie i odpowiednio szybko na nie reagować. Organizacja musi także obserwować te zmiany, które dokonują się w niej samej. Niepewność organizacyjna szczególnie silnie wiąże się z zachowaniami ludzi (Koźmiński, Piotrowski, 1996, s. 47). Otoczenie nie tylko stwarza organizacji możliwości przetrwania i *szanse* na rozwój; w nim tkwią również główne *zagrożenia* dla tych podstawowych organizacyjnych wartości. Owe szanse i zagrożenia nie są stałe, niektóre z nich zanikają z biegiem czasu, inne pojawiają się. Organizacje potrzebują wartości, tak samo jak ludzie i dlatego. Wartości pobudzają i kształtują świadomość, motywują do aktywności, wyznaczają cele działań, integrują ludzi i scalają społeczeństwa, stymulują, ukierunkowują i stabilizują rozwój (Lachowski, 2012, s. 20). Typowe wartości organizacyjne, to zestaw priorytetów w relacjach, przyjętych cech i zasad, które pracownicy danej organizacji akceptują i chcą je wspólnie wyznawać i praktykować. Jeśli proces zdefiniowania i dostosowania się do wspólnych wartości w organizacji jest prowadzony poprawnie i na odpowiednio dużą skalę, wówczas wartości mogą posłużyć jako dodatkowy element, który łączy pracowników, buduje tożsamość organizacji (Wyrwicka, 2003) i stanowi jeden z czynników motywacyjnych, oddziałujących na nich, ale także może stać się ważnym elementem ich kultury.

Wartości mają odniesienie przede wszystkim do ludzi, ale także do procesów, norm postępowania oraz wytwarzanych produktów i usług. Dla człowieka są głównym aspektem osobowości, w firmie decydują o kształtowaniu jej kultury organizacyjnej, dając organizacji szansę na nieśmiertelność. Zapewniają utrzymanie równowagi

wewnętrznej w okresach turbulencji i dają ciągle impulsy do rozwoju (Lachowski, 2012, s. 246).

W zarządzaniu przedsiębiorstwem, którego załoga wyznaje określone wartości, istotne jest, aby przypisać do nich odpowiednie znaczenie. Bez poprawnej interpretacji i jednoznaczności pojęć, trudno byłoby przeanalizować te wartości i co najważniejsze, wdrożyć je w politykę firmy. Dlatego też, zestawiono wartości wykorzystywane w zarządzaniu w czterech podstawowych grupach (Herman, Oleksyn, Stańczyk, 2015, s. 23): ekonomiczne, etyczne i kulturowe, kompetencje kadrowe i rozwój, społeczne i obywatelskie.

Wartości mogą być określone jako część filozofii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem, bowiem skupiają się na najistotniejszych cechach kultury organizacji i ich zgodności z celami. Systemy wartości to motory działania społeczeństwa czy też organizacji. Według Prandeckiego i Sadowskiego (2010) system wartości społecznych powinien być oparty na wzorcach pochodzących ze środowiska, takich jak: komplementarność, współpraca, harmonia. Dla współczesnych organizacji coraz ważniejszym otoczeniem staje się *środowisko ekologiczne*. Świadomość, że środowisko naturalne jest wspólną wartością, której ochrona leży bezpośrednio w interesie wszystkich ludzi i organizacji, staje się coraz powszechniejsze (Koźmiński, Piotrowski, 1996, s. 47). Zdaniem autorki dysertacji, w odniesieniu do analizowanego sektora usług komunalnych, zasadne jest poruszenie zagadnienia świadomości ekologicznej. Świadomość ekologiczna określana jako stosunek człowieka do środowiska przyrodniczego, zespół informacji i przekonań na jego temat, a także system wartości, jakimi dana osoba kieruje się wobec niego w swoim postępowaniu (Kiełczewski, 1999, s. 20). Świadomość ekologiczna jest sumą wielu elementów takich jak: poglądy i przekonania, preferencje etyczne i kulturowe, stopień zainteresowania kwestiami ekologicznymi, ocena stanu i stopnia zagrożenia przyrody, wiedza i źródła informacji o środowisku, warunki życia, stosunek człowieka do przeszłości i przyszłości, znajomość form i metod ochrony oraz znajomość prawa i stosunek do niego (Prandecki, Sadowski, 2010, s. 51). Czynnikiem niezbędnym do zaistnienia świadomości ekologicznej jest wiedza. Ponadto znaczenie posiadanych informacji jest różne w zależności od przekonań ekologicznych podmiotu, składających się na jego system wartości (Górka, Poskrobko, Radecki, 2001, s. 29).

Działania proekologiczne są coraz bardziej powszechne wśród przedsiębiorstw, zwłaszcza w sektorze usług komunalnych, także odnosząc się do prowadzenia swoich działalności zgodnie z celami zrównoważonego rozwoju (ang. The Sustainable Development Goals, dalej SDG)<sup>1</sup>, które zawarte zostały w dokumencie „Agenda 2030”. Niniejsze działania są często wpisane w stosowanych strategiach np. społecznej odpowiedzialności biznesu (dalej CSR). Zgodnie z definicją PARP<sup>2</sup>, Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego.

W literaturze naukowej podjęto próby ustalenia związku między kulturą organizacyjną, a CSR. Według Strautmanis (2007), „Odpowiedzialność społeczna jest częścią kultury organizacyjnej i wartością w środowisku korporacyjnym”. Inne badania podkreślające związek między CSR a kulturą organizacyjną przedstawili Ubius, Alas (2009). Stwierdza się w nich, że niektóre typy kultur organizacyjnych przewidują pewne aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wspierają poprawę wyników społecznych organizacji lub realizację interesów różnych grup interesariuszy (Ganescu, Gangone, 2017, s. 49).

Istotne dla organizacji jest także otoczenie jako *środowisko kulturowe*. Każda organizacja istnieje w ramach jakiejś społeczności, która wyznaje pewien system wartości, ideały i wzorce zachowań, przejawia określone aspiracje i dążenia, postawy wobec innych zjawisk i stanów rzeczywistości. Nosicielami tych wartości, wzorców i postaw są ludzie, którzy stając się uczestnikami organizacji w znacznym stopniu przenoszą je do jej wnętrza (Koźmiński, Piotrowski, 1996, s.77).

---

<sup>1</sup> „Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030” zawierająca Cele zrównoważonego rozwoju (SDG), przyjęta przez wszystkie 193 Państwa członkowskie ONZ rezolucją Zgromadzenia Ogólnego 25.09.2015 roku w Nowym Jorku <http://www.un.org.pl/agenda-2030-rezolucja> [dostęp 22.03.2020]

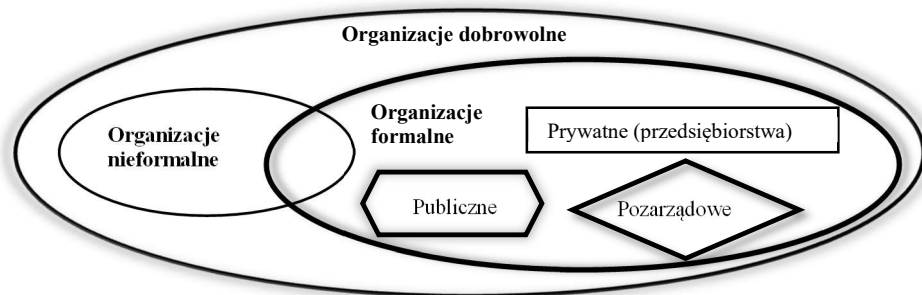
<sup>2</sup> [www.parp.gov.pl/csr#csr](http://www.parp.gov.pl/csr#csr) [dostęp 16.11.2019]



Organizacje są co najmniej tak różne jak kultury, prawie tak różne, jak różnorodni są ludzie. Każda organizacja jest w jakiś sposób unikalna, chociaż często imitują inne i naśladują siebie nawzajem. Organizacje można podzielić wg różnych kryteriów (Kostera, 2003, s. 76):

- nowoczesne i tradycyjne,
- małe i duże,
- proste i złożone.

Na potrzeby niniejszej dysertacji za istotny uznano podział na organizacje nieformalne i formalne (rysunek 9), który będzie wykorzystywany w związku z diagnozowaniem kultury organizacyjnej.



Rysunek 9 Typy organizacji  
Źródło: Kostera, 2003.

Organizacje formalne podzielone zostały według ich własności tj. na organizacje sektora prywatnego, publicznego i pozarządowego, co zostało przedstawione na rysunku 9. Traktując za Kostera (2003), poniżej dokonano krótkiej charakterystyki organizacji formalnych:

- *Sektor prywatny* – to przede wszystkim przedsiębiorstwa działające na rynku. Sektor ten w praktyce jest, w przeciwieństwie do jego ideologicznej wersji, zarówno zorganizowany, jak i hierarchiczny (Brunsson, Hagg, 1992). Przedsiębiorstwa prywatne są zazwyczaj dostosowane do reguł gry na rynku o maksymalne korzyści materialne swoich właścicieli. Zgodnie z definicją GUS, sektorem prywatnym nazywany jest ogół podmiotów gospodarki narodowej grupujący własność prywatną krajową (osób fizycznych i pozostałych jednostek prywatnych), własność

zagraniczną (osób zagranicznych) oraz "własność mieszaną" z przewagą kapitału (mienia) podmiotów sektora prywatnego<sup>3</sup>.

- *Sektor publiczny* – stanowi element nierynkowego otoczenia przedsiębiorstwa. Tworzą go podmioty państwowe i samorządowe, organizacyjnie podległe organom władzy publicznej. Trzy główne funkcje, jakie przypisywane są temu sektorowi, to:
  - alokacyjna - sprowadza się do oddziaływania, poprzez dochody i wydatki publiczne, na rozmieszczenie różnego rodzaju zasobów w gospodarce. Chodzi o alokację zarówno czynników produkcyjnych (surowców, materiałów, maszyn, pracy), jak i wytworzonych dóbr,
  - stabilizacyjna - polega na podejmowaniu przez państwo działań służących przeciwdziałaniu załamaniom koniunktury, ograniczeniu inflacji i bezrobocia, utrzymaniu w dłuższym okresie czasu wysokiego tempa wzrostu gospodarczego,
  - redystrybucyjna - (rozdzielcza) skupia się na działaniach zmierzających do niwelowania nadmiernych, nie akceptowanych społecznie, różnic dochodowych i majątkowych.

Sektor publiczny zorientowany jest na zaspokajanie tych potrzeb społecznych, których sektor prywatny nie może bądź nie chce, z uwagi na brak opłacalności, zaspokoić. Do zadań tego sektora, których nie może wykonywać sektor prywatny, należą w szczególności: zadania obronnowojskowe, obejmujące ochronę suwerenności i bezpieczeństwa państwa, zadania związane z zapewnieniem ładu prawnego instytucjonalnego oraz ochrona własności i wolności jednostek (Teneta – Skwiercz, 2017, s. 200). Organizacje publiczne stanowią ważną determinantę rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Funkcjonują na rzecz interesu publicznego dostarczając społeczeństwu dobra i usługi publiczne przy wykorzystaniu wyłącznie lub w znacznym stopniu środków publicznych. Ich działania powodują, że funkcjonowanie organizacji i innych sektorów zapewnia jednocześnie realizację ich własnych interesów oraz interesu publicznego (Gadomska – Lila, 2016, s. 131). Zdaniem Robbinsa, organizacje, podobnie jak ludzie, można określać jako sztywne, przyjazne, ciepłe, innowacyjne albo konserwatywne. Z kolei można wykorzystywać te cechy do przewidywania postaw lub zachowań ludzi w tych organizacjach (Robbins, 1998, s. 402). Każda organizacja ma

---

<sup>3</sup> [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) [dostęp: 16.12.2019]

pewne swoiste cechy: styl, charakter, specyfikę funkcjonowania, które w bardzo dużym stopniu wpływają na to, co dzieje się wewnątrz niej, ale i na jej kontakty z otoczeniem. Organizacje, które potrafią zrekonstruować swój image, zaprojektować siebie na nowo tak, aby osiągnąć elastyczność mają znacznie większe szanse na sukces i przetrwanie na rynku (O'Reilly, Tushman, 2016).

Wraz ze wzrostem zagrożeń ze strony konkurencji, organizacje muszą być szczególnie świadome swoich celów strategicznych, ale także zasad, zgodnie z którymi prosperują. Wartości, na podstawie jakich działa organizacja, nie są tylko filozoficznym wytworem, lecz „kamieniem węgielnym”, przesłanką definiowania jej priorytetów funkcjonowania oraz podejmowania przedsięwzięć prowadzących do zmian i mają istotny wpływ na jej wyniki ekonomiczne. Kiedy organizacje mają klarowny obraz swojej misji oraz wyznawanych wartości, zyskują tym samym pewną i solidną podstawę do przeanalizowania technik zarządzania i dostosowania ich właśnie do wartości, czy też misji. Uniwersalnym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest dostarczanie wartości dla interesariuszy przez osiąganie i utrzymywanie wysokiej efektywności (Pocztowski, 2008, s. 34).

Organizacje rozwijające się stopniowo i ewolucyjnie z reguły kształtują własną kulturę, swój specyficzny klimat społeczny i organizacyjny etos. Najczęściej jest to klimat sprzyjający efektywności, ale bywa też, że utrwalona i dobrze zakorzeniona tradycja staje się hamulcem rozwoju firmy. Inaczej kształtuje się kultura organizacji powstających od razu jako duże systemy z nowo kompletowaną załogą i kadrą kierowniczą. W takiej sytuacji kultura organizacji staje się pochodną kultur środowiskowych (Kozłowski, Piotrowski, 1996, s.83). System społeczny organizacji, którego kultura organizacyjna jest fundamentem, może wzmacniać działania organizacji lub je blokować, przekształcać albo deformować.

W związku z powyższym, w następnym rozdziale podjęto próbę zdefiniowania kultury organizacyjnej oraz zestawienia jej modeli.

## **1.2. Identyfikacja kultura organizacyjnej**

### **1.2.1. Istota kultury organizacyjnej**

Aby zrozumieć organizację, trzeba dobrze poznać jej kulturę organizacyjną (Kubik, 2008, s. 13). Zdaniem Glińskiej – Noweś organizacje są równocześnie wytworem kultury i elementem ją kształtującym (2007). Kultura odzwierciedla różne lekcje, których

organizacja nauczyła się w swojej historii, i obejmuje wiele nawyków i rutyn, które rozwinęły się z czasem<sup>4</sup> (Denison, Ko, 2016, s. 55).

Traktując za Cameronem i Quinnem (2006), oceniając kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, można uczynić przedmiotem analizy całą organizację, ale można także badać kultury poszczególnych jednostek – wyodrębnić wspólne cechy dominujące ich kultur i połączyć je, uzyskując w ten sposób przybliżony obraz kultury całej organizacji (Cameron, Quinn, 2006, s. 26).

Wiele osób myśli i mówi o firmie, tak jakby mówili o organicznym, żywym stworzeniu z własnym umysłem i charakterem. To powszechne traktowanie zorganizowanej instytucji nie jest zaskakujące. Wszystkie organizacje zdobywają doświadczenia lub „się uczą”. Wszystkie firmy świadomie/jawnie lub nie, mają swoją tożsamość, która określa ich spójność (Hill, 2013, s. 300). *Tożsamość firmy* jest zespołem cech, które odróżniają ją na rynku od innych, podobnych podmiotów (Jaworowicz, Jaworowicz, 2017, s. 37). Metaforycznie można stwierdzić, że jest niejako jej osobowość, na którą składają się duch firmy (filozofia działania), ciało (sposób jej zorganizowania) i głos (komunikacja) (Dąbrowski, 2010, s. 56). Wszystkie te elementy kształtowane są wewnątrz organizacji. Natomiast *spójność* jest najczęściej wymienianą cechą określającą i scalającą wszystkie procesy grupowe, można ją uznać za miernik, wskazujący czy dana zbiorowość stanowi zorganizowaną grupę (Kozusznik, 2007, s.79). W każdej organizacji widoczne są pewne normy, wartości i postawy, które akceptowalne są przez większość jej pracowników. Społeczność organizacji jest spójna, połączona zwartym systemem. Jej kultura tworzy się sukcesywnie, kształtuje bezwiednie i podświadomie. To ona scala, jednoczy, stabilizuje, zmniejsza niepewność, sprzyja wspólnemu widzeniu celów lub ułatwia znajdowanie sposobów rozwiązywania problemów. Daje ona mocne osadzenie dla posunięć strategicznych organizacji (Kuc, 2003, s. 279).

Według Koźmińskiego, kultura organizacyjna jest przede wszystkim tworem „naturalnym”, a nie „sztucznym” i w związku z tym można ją traktować jedynie jako społeczną przestrzeń mediacji międzykulturowej, realizowanej w trybie przetargu, negocjacji wpływu, przekonywania, uzgadniania, niekiedy wymiany (Koźmiński, 2005, s. 183). Zdaniem Robbinsa, istnieje powszechna zgodność co do tego, że kultura organizacji odnosi się do systemu znaczeń przyjmowanych przez członków organizacji,

---

<sup>4</sup> [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net) [dostęp: 26.12.2019]

odróżniających tę organizację od innych (Robbins, 1998, s. 403), autor ten odnosi się do badań wskazujących, że siedem podstawowych cech stanowi wspólnie istotę kultury organizacji. Niniejsze cechy zostały przedstawione w tabeli 5. Każda z tych cech występuje w skali ciągłej, od wartości najniższej do najwyższej. Ocena organizacji pod tymi siedmioma względami daje zatem złożony układ kultury organizacji. Taki układ staje się podstawą odczuwania oraz wspólnych poglądów członków na organizację, na to jak się w niej postępuje i jakich zachowań oczekuje się od jej członków.

Tabela 5 Cechy stanowiące istotę kultury organizacji

<b>Innowacja i podejmowanie ryzyka</b>	Stopień, w jakim zachęca się pracowników do innowacyjności i podejmowania ryzyka
<b>Zwracanie uwagi na szczegóły</b>	Stopień, w jakim oczekuje się od pracowników precyzji, analitycznego podejścia i zwracania uwagi na szczegóły
<b>Nastawienie na wyniki</b>	Stopień, w jakim kierownictwo skupia uwagę na wynikach niż na metodach oraz procesach stosowanych do ich uzyskania.
<b>Nastawienie na ludzi</b>	Stopień, w jakim kierownictwo w podejmowaniu decyzji uwzględnia wpływ wyników na ludzi w organizacji
<b>Nastawienie na zespoły</b>	Stopień, w jakim prace organizuje się raczej wokół zespołów niż poszczególnych ludzi
<b>Agresywność</b>	Stopień, w jakim ludzie w organizacji są raczej reaktywni, impulsywni i nastawieni na rywalizację niż pobłażliwi
<b>Stabilność</b>	Stopień, w jakim działalność organizacji zmierza raczej do utrzymania status quo niż do rozwoju

Źródło: Robbins, 1998.

Kultury organizacyjne są często rozumiane jako coś specyficznego dla danej organizacji, ponieważ rozwijają się one z czasem, gdy członkowie rozwiązują problemy i działają zgodnie z priorytetami (Schneider, Barbera, 2014, s. 258). Kultura organizacyjna, etyka, normy i wartości (przekonania i zasady) ustanawiają odpowiedni sposób w jaki członkowie organizacji mogą się ze sobą kontaktować, zarówno wewnątrz jak i zewnątrz organizacji (Cruz-Cunha, Moriera, Varajo, 2014, s. 172). Przedsiębiorstwa różnią się umiejętnościami definiowania kultury, komunikowania jej oraz zarządzania nią. Przedsiębiorstwa o jasno zdefiniowanej kulturze, których załoga poświęca czas na komunikowanie i wzmacnianie swojej kultury oraz w których wszyscy pracownicy zachowują się zgodnie z przyjętą filozofią, określa się jako silne pod względem kulturowym. Posiadanie samej tylko deklaracji wartości nie jest tożsame z silną kulturą; deklarowane wartości muszą być manifestowane w słowach i czynach oraz nieustannie wzmacniane (Flamholtz, Randle, 2018, s. 10).

Reasumując powyższe rozważania, zdaniem autorki dysertacji, w ujęciu ogólnym istotą kultury organizacji jest poziom gotowości załogi organizacji do podporządkowania się zasadom funkcjonowania przedsiębiorstwa w odniesieniu do otoczenia zewnętrznego

np. relacje z klientami, odbiorcami, dostawcami itd., m.in. poprzez ustalone zasady i przyjęte w organizacji polityki.

W dalszej części dysertacji dokonano przeglądu definicji kultury organizacyjnej na podstawie studiów literatury przedmiotu.

### **1.2.2. Definicja kultury organizacyjnej**

Pojęciem kultury zajmują się takie nauki humanistyczne i społeczne jak min.: historia, etnologia, etnografia, antropologia kulturowa, socjologia, politologia, nauki o języku. Definicji kultury jest kilkaset, może nawet kilka tysięcy (Zenderowski, Koziński, 2017, s. 11). W encyklopedii PWN, słowo kultura [łac.], jest jednym z najbardziej popularnych terminów nauk humanistycznych i społecznych (określanych przez niektórych teoretyków jako nauki o kulturze w odróżnieniu od nauk o przyrodzie), a także języka potocznego, w którym jednak ma zwykle inne znaczenie i silne zabarwienie wartościujące. W znaczeniu najszerszym kultura obejmuje to wszystko, co w zachowaniu się i wyposażeniu członków społeczeństw ludzkich stanowi rezultat zbiorowej działalności. Mówi się też o kulturze jako tym, co w zachowaniu się ludzkim jest wyuczone — w odróżnieniu od tego, co biologicznie odziedziczone. W zastosowaniach pierwotnych słowo *cultura* odnosiło się głównie do uprawy roli, dość wcześnie jednak zaczęło być stosowane metaforycznie (np. przez Cyncerona, który w starożytności, przełom II i I wieku p.n.e pisał również o „kulturze duszy”) do innych dziedzin, w których starania ludzkie prowadzą do poprawy stanu wyjściowego. Przez stulecia używany w tym drugim znaczeniu jedynie sporadycznie, termin kultura zyskał pewną popularność w XVIII w., kiedy był odnoszony zwłaszcza do moralnego i umysłowego doskonalenia się człowieka; szeroko, choć jeszcze nie powszechnie, zaczął być stosowany w XIX w., oznaczano nim całokształt tak duchowego, jak i materialnego dorobku społeczeństwa<sup>5</sup>.

Kultura jest pojęciem bardzo „obciążonym” teoretycznie i empirycznie. Szereg określeń bardzo utrudnia operacjonalizację. W zarządzaniu znajduje jednak rozległe zastosowanie zarówno jako metafora, jak i nurt teorii oraz badań empirycznych. Zainteresowanie kulturą organizacyjną w zarządzaniu trwa od początku lat 80. ubiegłego wieku. Jest może nieco przyćmiona przez koncepcje zarządzania wiedzą przesuwające

---

<sup>5</sup> Internetowa Encyklopedia PWN [dostęp: 14.12.2019]

punkt ciężkości z wartości i norm na poznanie oraz wiedzę, a docelowo dążenie do mądrości. Niemniej zarówno badacze, jak i menedżerowie często odwołują się do fenomenu kultury, interpretując sukcesy lub porażki organizacji (Sułkowski, 2008, s. 9). Po raz pierwszy termin „kultura” został świadomie zdefiniowany i zastosowany w 1871 roku przez Edwarda Burnetta Taylora w książce pt. *Primitive Culture* (Taylor, 1871). Grupa badaczy pod kierownictwem Eltona Mayo, prowadząc badania w Hawthorne, zwróciła uwagę na istnienie nieformalnych więzi społecznych, łączących pracowników fabryki. Grupy nieformalne miały swój własny system norm i wartości. Pracownicy nie lubili tych, którzy w rażący sposób lekceważyli niepisane prawa małych społeczności. Potępiano pracujących zbyt wydajnie – w porównaniu z nieformalną normą – oraz kolegów osiągających zbyt słabe rezultaty (Koźmiński, Piotrowski, 1996, s. 437). Mając na uwadze powyższe można zauważyć, że określeniem *kultura organizacyjna* po raz pierwszy posłużył się E. Jacques w latach czterdziestych XX wieku. Trudno przytoczyć jedną, wspólną i uznaną definicję kultury organizacyjnej. Wśród badaczy kultury organizacyjnej nie ma jednoznaczności. Nie istnieje jedna „słuszna” definicja kultury. Zagadnienie kultury w organizacji stało się szczególnie aktualne na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych w związku z zainteresowaniem tym tematem socjologii organizacji i psychologii zarządzania. Obszar penetracji badaczy zajmujących się kulturą w instytucjach jest szeroki (Zbiegień- Maciąg, 2013 s.15), bowiem rozważa się różną genezę, determinanty lub przejawy tego zjawiska.

Według Scheina<sup>6</sup> na kulturę organizacyjną wpływ mają wydarzenia historyczne, religia i decyzje grupowe, przyczyniając się do pewnego rodzaju tożsamości organizacyjnej. Ponadto Schein zaoferował pomocne rozróżnienie między:

- 1) widoczne struktury i procesy organizacyjne;
- 2) strategie, cele i filozofie lub zalecane uzasadnienia organizacji;
- 3) nieświadome lub oczywiste przekonania, spostrzeżenia, myśli i uczucia, które ostatecznie kształtują wartości i działania organizacji (Schein, 2010).

---

6 Edgar H. Schein (ur. 5 marca 1928 w Zurychu) – amerykański psycholog, specjalizujący się w psychologii społecznej. Pracownik Massachusetts Institute of Technology. Badacz kultury organizacyjnej. Autor wielu książek i publikacji, najważniejsze z nich to: *Process Consulting* (1969), *Process Consultation Revisited* (1999), *In Career Anchors* (2006), *Helping* (2009), *Corporate Culture Survival Guide* (2009), *Organizational Culture and Leadership, fourth edition* (2010). [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) [dostęp 27.12.2019]

Hofstede twierdzi, że kultura organizacyjna jest wspólnym oprogramowaniem mentalnym ludzi w organizacji i chociaż jest traktowana jako koncepcja miękka, wiadomo, że ma twarde, namacalne konsekwencje dla wyników organizacji (Chatterjee, Pereira, Bates, 2018). Kulture organizacyjne są często rozumiane jako unikatowe dla danej organizacji, rozwijane z czasem, gdy członkowie rozwiązują problemy i działają zgodnie z priorytetami (Schneider i Barbera, 2014). Początkowo kultura organizacyjna była pomijana wśród czynników mających wpływ na wyniki firmy. W prowadzonych od 1977 roku badaniach w 62 przedsiębiorstwach postrzeganych jako doskonałe, T.J. Peters i R.H. Waterman wskazali na kulturę organizacji jako czynnik wpływający na: funkcjonowanie przedsiębiorstw, sposoby pracy i podejmowania decyzji (Peters, Waterman, 2004, s. 48, 64). To podejście stało się inspiracją do postrzegania kultury, jako zmiennej organizacyjnej, którą można kształtować w celu uzyskiwania przez organizację pożądaných wyników.

Według Chrościckiego (1999, s. 182) kulturę organizacyjną kształtują takie elementy jak:

- Zachowawczość – rozumianą jako stopień dostosowania i akceptowania przez pracowników organizacyjnych norm i wartości,
- Odpowiedzialność - zakres i stopień delegacji odpowiedzialności i uprawnień na rzecz pracowników niższych szczebli przez kierownictwo wyższych szczebli,
- Nagradzanie – stopień uświadomienia pracowników odnośnie wpływu efektów ich pracy na wynagrodzenia i nagrody,
- Klarowność działania – stopień znajomości oczekiwań klientów i przełożonych oraz celów i wynikających z nich zadań,
- Morale zespołu – stopień zadowolenia i dumy, bądź niezadowolenia członków z przynależności do zespołu i organizacji, utożsamiany z tzw. atmosferą lub duchem zespołu,
- Styl kierowania – sposób, w jaki przełożeni oddziałują na zachowanie i pracę swoich podwładnych oraz stopień wpływu tego oddziaływania na osiągnięte rezultaty pracy.

Liczne badania min. prowadzone przez Camerona i Quinna (2006) pokazały, że kultura ma wpływ na funkcjonowanie organizacji i może stanowić o jej przewadze konkurencyjnej.



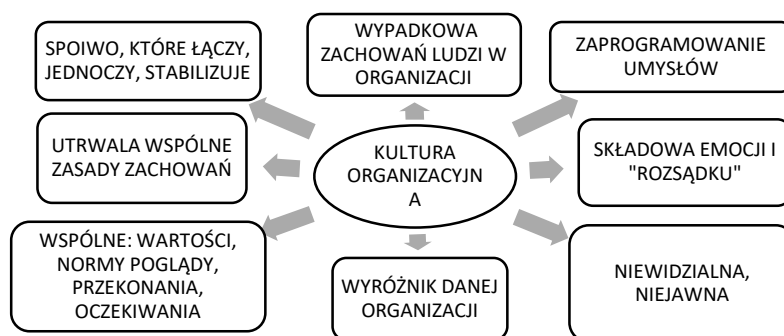
Autorka dysertacji dokonała przeglądu definicji i przedstawiła w tabeli 6 wybrane podejścia definiujące kulturę organizacyjną.

Tabela 6 Przegląd wybranych podejść definiujących kulturę organizacyjną

<b>Charakterystyka</b>	<b>Autor</b>
„Kultura organizacji jest zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który muszą poznać nowi członkowie, przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Nowi członkowie w mniejszym lub większym stopniu zaczynają się do tego stosować. Sposób myślenia i działania wynika częściowo ze wspólnych poglądów, wartości, norm – od typowego ubioru do przestrzegania obecności na zebraniach”	Jacques 1951
„ W zakres kultury nie wchodzi wszystkie ludzkie zachowania, ale tylko te, które stały się społecznym nawykiem, a więc zachowania odznaczające się regularnością właściwą licznym członkom określonej grupy, podgrupy czy kategorii społecznej”	Kłosowska 1961
„Kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które wyróżnia jedną grupę społeczną od innych” „Kultura jest zakorzeniona nie tylko w umysłach członków danej organizacji, ale również w umysłach wszystkich interesariuszy (stakeholders), czyli osób, które w ten czy inny sposób mają coś z tą organizacją wspólnego (klienci, dostawcy, organizacje pracownicze, sąsiedzi, władze, prasa)” (2011)	Hofstede 1980
„Zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów”	Schein 1986
„Kultura organizacji polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę między tym, co niepisane a tym, co się rzeczywiście dzieje. Dotyczy ona wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm”	Deshapande i Parasurman 1987
Kultura organizacyjna odnosi się do norm, wartości i podstawowych założeń, które wpływają na system zarządzania w organizacji, a także na zestaw praktyk zarządzania i zachowań, które stanowią przykład podstawowego sposobu myślenia	Denison 1990
„Kultura jest zbiorem norm, wartości, do których pracownicy się stosują, zawiera w sobie hierarchię wartości, wynagrodzenie, rozwój kariery, lojalność i władzę, współuczestnictwo, wzajemne komunikowanie się, innowacyjność”	„Przegląd Organizacji” 1991, nr 1
„Kultura organizacyjna stanowi zespół wartości, tradycji, dążeń, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i o czym się myśli w organizacji. Jest ona zasilana przez system obrzędów, rytuałów, wzorców komunikowania się, nieformalnych struktur”	Mullins 1993
„Kultura organizacyjna obejmowałaby zatem podzielane zbiorowo w danej organizacji i głoszone systemy wartości, potoczne i często nie uświadomione założenia oraz związane z nimi obowiązujące członków danej organizacji reguły działania, a także całą sferę symboliczną funkcjonowania organizacji (...), język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, systemy wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji”	Konecki 1994
„Kultura organizacyjna to całokształt podzielanych wierzeń, zasobów, norm i wartości w firmie (organizacji), które mogą być wyraźnie sformułowane, ale które przy braku bezpośrednich poleceń – kształtują sposób postępowania ludzi i ich wzajemne oddziaływanie”	Armstrong 1996
„Kultura organizacji jest to zespół wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, i co uważa za ważne”	Griffin 1997
„Kultura organizacji przejawia się w wyznawanych wartościach, dominujących stylach przywództwa, języku i symbolach, metodach postępowania i rutynowych procedurach oraz definicji sukcesu”	Cameron i Quinn 2006
„Kultura organizacyjna to system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji, wzorów myślenia i działania mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych”	Sikorski 2006

Źródło: opracowanie własne

Reasumując zawarte w tabeli 6 podejścia definiujące kulturę organizacyjną, można wyodrębnić cechy, które powtarzają się w niniejszych definicjach. Na potrzeby dysertacji zostały one przedstawione w sposób graficzny na rysunku 10.



Rysunek 10 Synteza definicji kultury organizacyjnej

Źródło: Opracowanie własne

Kultura organizacyjna wiąże się z zasobami ludzkimi, jakie posiada przedsiębiorstwo, oddziałuje na poszczególnych ludzi w organizacji – na morale załogi, zaangażowanie, wydajność oraz zdrowie fizyczne, a także stan emocjonalny. Rozważania związane z kulturą dotyczą wielu nauk takich jak m.in.: socjologia, psychologia, antropologia oraz zarządzanie. Definicje różnią się w zależności od dziedziny nauki. Np. według antropologii organizacje są kulturami natomiast na podstawie socjologii organizacje mają kulturę. W ramach tych dziedzin rozwinęły się dwa podejścia do kultury: funkcjonalne (kultura wyłania się ze wspólnych zachowań), semiotyczne (kultura tkwi indywidualnych interpretacjach i poznaniu). Cameron<sup>7</sup> i Ettington po zapoznaniu się z wieloma definicjami dotyczącymi kultury organizacyjnej zauważyli, że kultura jest traktowana jako trwały zespół wartości, przekonań i założeń charakteryzujących całe organizacje i ich członków (podejście funkcjonalne i semiotyczne tabela 4) (Cameron, Quinn, 2006, s. 135).

<sup>7</sup> Kim Sterling Cameron (ur. 1946) jest profesorem zarządzania i organizacji William Russell Kelly na University of Michigan. Pełnił także funkcję dziekana w Marriott School of Management na Brigham Young University (BYU) oraz w Ross School of Business. Najnowsza praca naukowa Camerona dotyczy pozytywnego przywództwa oraz rozwoju kultury organizacyjnej. [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org) [dostęp 29.12.2019]

Tabela 7 Dwa główne sposoby definiowania kultury organizacyjnej

		Koncepcja antropologiczna	Koncepcja socjologiczna
Podejście funkcjonalne	Przedmiot zainteresowania	Zachowania zbiorowe	
	Badacz	Diagnostyk pozostaje neutralny	
	Obserwacja	Czynniki obiektywne	
	Zmienna	Zależna (kultura tłumaczy się sama przez się)	Niezależna (kultura wyjaśnia inne zjawiska)
	Założenia	Organizacja sama jest kulturą	Organizacja ma kulturę
Podejście semiotyczne	Przedmiot zainteresowania	Indywidualne procesy poznawcze	
	Badacz	Uczestnik, nie pozostaje neutralny	
	Obserwacja	Przez uczestnictwo	
	Zmienna	Zależna (kultura tłumaczy się sama przez się)	Niezależna (kultura wyjaśnia inne zjawiska)
	Założenia	Organizacja sama jest kulturą	Organizacja ma kulturę

Źródło: Cameron i Ettington, 1988

Główna różnica między wymienionymi podejściami polega na tym, że w koncepcji antropologicznej kultura jest cechą posiadaną przez organizację, natomiast w socjologicznej, kultura jest metaforą samej organizacji. Niezależnie od przyjętej orientacji, badacze stwierdzili, że na pewno „kultura organizacyjna” istnieje. Biorąc pod uwagę ich rozważania na temat kultury organizacyjnej można uznać, że pomimo różnic w definicjach zawierają one wspólne „prawdy” takie jak np.: kultura to całość ludzkich sposobów życia, stosunków międzyludzkich, sposobów zaspokajania potrzeb, kreowania poczucia bezpieczeństwa, pewności oraz komfortu psychicznego każdego z członków organizacji.

Cameron i Quinn<sup>8</sup> (2006) zwracają uwagę na niektóre istotne różnice poglądów na temat koncepcji kultury organizacyjnej dotyczące tego jak precyzyjnie zdefiniować kulturę (kwestie definicji) oraz jak ją zdiagnozować (kwestia oceny), a także jakie kluczowe wymiary posłużą do jej scharakteryzowania (kwestie wymiarów).

<sup>8</sup> Robert E. Quinn jest emerytowanym profesorem Margaret Elliot Tracy na University of Michigan, Ross School of Business. Jego badania i publikacje koncentrują się na celu, przywództwie, kulturze i zmianach. Jest jednym z współzałożycieli Centrum organizacji pozytywnych. Jest jednym z 1% najlepszych profesorów wymienionych w podręcznikach zachowań organizacyjnych. [www.robertquinn.com](http://www.robertquinn.com) [dostęp 29.12.2019]

Każda organizacja, niezależnie od profilu swojej działalności, tworzy swoją specyficzną kulturę, której elementami są: symbole, mity, rytuały, wartości i normy. Elementy te wytwarzają atmosferę, kształtują stosunki między pracownikami oraz między podwładnymi a kierownictwem, a także między przedstawicielami przedsiębiorstwa a klientami. Kultura organizacyjna przejawia się w wyznawanych wartościach, przekonaniach i założeniach, języku i symbolach, a także metodach postępowania i zasadach, jakimi kierują się członkowie organizacji. Są to swoiste cechy charakteru każdej organizacji, które w ten sposób odróżniają ją od innych. Kultura organizacyjna jest swoistą „osobowością” konkretnej organizacji, która przejawia się w zachowaniach jej członków, postawach i sądach oraz sposobach radzenia sobie z konkretnymi problemami. Jej przejawami są także: sposób zorganizowania całego przedsiębiorstwa, jego wyposażenia czy estetyka wnętrz (Smolarek, 2015, s. 39). Rysunek 11 pokazuje schemat powstawania oraz podtrzymywania kultury organizacyjnej



Rysunek 11 Schemat powstawania i podtrzymywania kultury  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Robbins, 1998, s. 418

Według Robbinsa (1998) filozofia i osobowość założyciela kształtuje pierwotną kulturę tworzonej organizacji. Z kolei ta wywiera silny wpływ na kryteria, które się stosuje przy doborze nowych pracowników. Poza kwalifikacjami i kompetencjami istotny jest stopień dostosowania się (zbieżności postrzegania i stosowanych zasad) potencjalnych pracowników do organizacji. Eliminuje się osoby, które mogłyby podważać podstawowe wartości organizacji. Postępowanie menedżerów kształtuje normy, które przechodzą na niższe poziomy np. mogą one dotyczyć zakresu podejmowania decyzji, gotowości do wspomaganiania, sposobu ubierania się itp. Niezależnie od tego czy pracownicy są trafnie dobrani, to i tak podlegają procesowi socjalizacji, który ma na celu pomagać nowym pracownikom w dostosowaniu się do nowego miejsca, a konkretnie- panującej kultury organizacyjnej (Król, Ludwiczynski 2006, s. 132). Kulturę preferowaną w organizacji przekazuje się nowym pracownikom

w różnych formach. Najsilniej działają opowieści, rytuały, symbole materialne i język (Robbins, 1998, s. 418). Najbardziej widocznym uosobieniem kultury organizacyjnej są przedstawiciele najwyższego kierownictwa. Ich zachowania są obserwowane zarówno przez zewnętrznych interesariuszy (klientów, dostawców, rynek pracy oraz lokalną społeczność), jak i przez pracowników. Słowa liderów są ważne, jednak jeszcze większe znaczenie mają ich czyny (Spector, 2012, s. 241). Według Dillen „kultura to wielowymiarowa konstrukcja wspólna dla grupy, która jest dla niej względnie stabilna i składa się zarówno z norm, wartości, jak i praktyk behawioralnych” (Dillen, 2012, s. 13). W ujęciu najbardziej ogólnym wyjaśnienie kultury organizacyjnej sprowadza się do stwierdzenia, że jest ona w przedsiębiorstwie tym, czym kultura osobista u człowieka. Symbole, mity, rytuały, wartości i normy kształtują atmosferę, relacje między pracownikami i kierownictwem, a także powiązania z klientami zewnętrznymi (Chuda, Wyrwicka, 2013, s. 6) i określają swoisty charakter przedsiębiorstwa. Kulturę organizacyjną odnosi się również do zjawiska (stanu rzeczy i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie), stanowiącego wypadkową działań członków organizacji. Przejawia się to w kreowanym przez zarządzających sposobie postępowania i myślenia, stworzonym i przyjętym przez zespół ludzi. Kultura organizacyjna może pomagać lub przeszkadzać w realizacji formalnych celów organizacji (Wyrwicka, 2014, s.197). W publikacjach naukowych, a także w praktycznej działalności przedsiębiorstw, pojawia się pojęcie "właściwej" kultury, rozumianej jako takiej kultury organizacyjnej, która promuje skuteczność, etyczną działalność, prawe wartości (Pfhister, 2009, s. 33). Określając **termin kultura organizacyjna, dla celów badawczych dysertacji, przyjmuje się jej ujęcie według Scheina** (2004), które zostanie opisane w dalszej części niniejszej pracy. Schein wskazuje, że istotę kultury organizacyjnej stanowi zbiór podstawowych przekonań, które zostały opracowane, wymyślone bądź przyjęte w celu rozwiązywania trudności, na jakie napotyka organizacja, przystosowując się do warunków zewnętrznych oraz integracji wewnętrznej. Wyraźnie akcentuje wspólnotę pracowniczą i zachowania grupowe, które dzięki określonym działaniom wytyczają nowym członkom sposób myślenia, odczuwania i działania w procesie adaptacyjnym (Byłok, Robak, 2009, s. 91). Pomimo, iż nie istnieje jedna standardowa definicja kultury organizacyjnej, to większość osób zajmujących się tym zjawiskiem zgodziłaby się z Hofstede (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2011, s. 352), że jest ona:

- *Holistyczna* – obejmuje całość zjawiska, które jest czymś więcej niż tylko prostą sumą jej składowych,
- *Zdeterminowana historycznie* – odzwierciedla historię organizacji,
- *Powiązana z przedmiotami badań antropologicznych*, takimi jak rytuały i symbole,
- *Tworem społecznym* – powstaje i jest utrzymywana przez grupę ludzi, którzy tworzą organizację,
- *Koncepcją miękką*, jakkolwiek Peters i Waterman zapewniają czytelników, że „miękkie jest twarde”,
- *Trudna do zmiany*, różni autorzy mają odmienne opinie na temat tego, jak trudne jest dokonanie zmian.

Badacze, a w ślad za nimi praktycy, przekonali się, że nie tylko nie można bagatelizować kultury, a wręcz odwrotnie – trzeba ją tworzyć intencjonalnie (Zbiegień – Maciąg, 2013, s. 32). Kultury organizacji nie można dotknąć ani zobaczyć, ale jej obecność jest postrzegana w każdej organizacji i ma wpływ na jej funkcjonowanie.

### **1.2.3. Jakość kultury organizacyjnej**

Jakość kultury organizacyjnej traktując w ujęciu całościowym, wyrażana jest przez zbiór cech do niej przynależnych i ich strukturę, w tym relacje z otoczeniem. W praktyce działalności przedsiębiorstwa cechy kultury organizacyjnej identyfikowane są w postaci określonych ich stanów własnych. Ujęcie cech przynależnych do poszczególnych grup znaczeniowych kultury organizacyjnej i stanów tych cech w relacji ze zdefiniowanym systemem potrzeb, celów i wymagań kadry zarządzającej przedsiębiorstwa stanowi podstawę do przekształcania jakościowego kultury organizacji w wartościowaną (Chuda, Majchrzak, 2018). W celu rozstrzygnięcia, w jaki sposób odwzorować kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa w ujęciu jakościowym podjęte zostały następujące działania:

- analiza literatury, rozpoznano w jaki sposób łączy się kategorię jakości ze zbiorem zagadnień odnoszących się do kultury organizacyjnej;
- przedstawiono koncepcje jakościowego (kwalitologicznego) określania przedmiotów. Dokonano charakterystyki kultury organizacyjnej i przedstawiono schemat układu elementów kultury organizacyjnej;

- opracowano koncepcję jakościowego modelowania kultury organizacyjnej, odwołując się do modelu według Scheina.

Odnosząc się do przyjętego modelu kultury organizacyjnej Scheina wyróżniono trzy zbiory cech przynależnych do kultury organizacyjnej, tj. podstawowe założenia, normy i wartości oraz artefakty. Zbiory te traktowane są jako znamiona, które w badaniu jakości organizacji nazywa się grupami znaczeniowymi jakości (Kolman, 2009, s. 309). Jakościowe modelowanie kultury organizacyjnej sprowadza się do:

- 1) wyznaczenia zbioru cech do niej przynależnych,
- 2) identyfikacji przedziału zmienności stanów tych cech,
- 3) przyjęcia kryteriów oceny ich wartości przekształcenia (przeliczenia, zmiany) bezwzględnych stanów cech w wartościowane stany cech kultury organizacyjnej (Chuda, Majchrzak, 2018).

Zdaniem Aniszewskiej (2007), instrumentalne podejście do kultury organizacyjnej powoduje, że jest ona często definiowana jako „utrwalony sposób wykonywania zadań”. Jednocześnie jednak podejście skrajnie instrumentalne ogranicza rozumienie zjawiska kultury organizacyjnej do tego, co widoczne. Innymi słowy, wystarczy spojrzeć na kulturę organizacji, sposób sprawowania w niej kontroli, zatrudniania, wynagradzania, dbałości o klienta czy podejmowanie decyzji, by ocenić jakość kultury organizacji.

W związku z powyższym, w kolejnym podrozdziale dysertacji podjęto dyskurs dotyczący funkcji kultury organizacyjnej oraz jej modelowania.

#### **1.2.4. Funkcje kultury organizacyjnej (wewnętrzna i zewnętrzna)**

Według słownika języka polskiego pojęcie funkcja posiada min. takie znaczenia jak<sup>9</sup>: „wzajemny stosunek zjawisk, z których jedno wynika z drugiego”, „zadanie, które spełnia lub ma spełnić jakaś osoba lub rzecz”.

Każda organizacja prowadząc swoją działalność realizuje różnorodne funkcje, przez które należy rozumieć sytuacje gdy: pomiędzy jakimś elementem x, a pewnym układem odniesienia U, zachodzi rodzaj stosunku (relacji) polegającego na tym, że element x, funkcjonując lub istniejąc jako pewien stan rzeczy, przenosi we względnie trwały sposób skutki swojego funkcjonowania (istnienia) na funkcjonowanie tego układu U (Trzecieliński, Pawłowski, 1986, s. 41). Wpływ kultury organizacyjnej na działalność

<sup>9</sup> Internetowa Encyklopedia PWN SJP [dostęp: 18.04.2020]

przedsiębiorstwa wyraża się przez jej funkcje: wewnętrzną i zewnętrzną. Jak wspomniano wcześniej, kultura charakterystyczna dla danej organizacji jest widoczna w działaniach i reakcjach osób współtworzących społeczność przedsiębiorstwa, czyli oddziałuje zarówno na otoczenie zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Geertz określił, że kultura organizacyjna jest: siecią znaczeń, którą oplątany jest człowiek (Hatch, 1997). Potwierdza tym samym fakt, że nie ma jednej = jednoznacznej kultury organizacyjnej w firmie. Każdy pracownik po swojemu interpretuje i nadaje sens wszystkiemu, co się dzieje wokół niego. Innymi słowy, to on tworzy kulturę organizacyjną we własnym umyśle. Kultura organizacyjna jednocześnie integruje, dzieli i podlega interpretacji (dzieje się to w głowach pracowników) (Aniszewska, 2007, s. 17). Można w związku z tym uznać, że pracownik jest zarówno przedmiotem oddziaływania, ale i podmiotem kreującym kulturę organizacji. W tabeli 8 przedstawione zostały trzy różne aspekty, które pozwalają na zgodne z intencją autorki rozumienie funkcji kultury organizacyjnej w codziennym działaniu firmy. Uwzględnienie wszystkich trzech pozwala na pełną analizę zjawisk zachodzących w organizacji, niemniej zawsze, któreś podejście będzie dominujące (w zależności od celu badań), nie wolno jednak całkowicie pomijać pozostałych (Aniszewska, 2007, s. 20).

Tabela 8 Aspekty kultury organizacyjnej

<b>Integruje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dotyczy przede wszystkim najważniejszych wartości</li> <li>• umożliwia działanie i narzuca porządek w organizacji</li> </ul>
<b>Dzieli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozwala na zaznaczenie granic grup, tłumaczy konflikty, walkę o władzę</li> <li>• umożliwia ewolucję norm i wartości</li> </ul>
<b>Zawiera element emocji i ograniczenia racjonalności</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tłumaczy zamknięcie na informacje czy mechanizmy izolacyjne</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Aniszewska, 2007, s. 20

Kultura organizacyjna może spełniać wiele funkcji, które mogą przyczynić się do realizacji celów. Skalik wyróżnia trzy funkcje kultury organizacyjnej (2001, s. 124):

- integracyjną – proces formowania się kultury organizacyjnej jest procesem formowania się grupy; kultura organizacyjna jest czymś w rodzaju „kleju” utrzymującego instytucję w całości,
- percepcyjną – umożliwia postrzeganie środowiska i rozumienie sensu rzeczywistości, w której organizacja działa,



- adaptacyjną – zmniejsza niepewność oraz umożliwia stabilizowanie rzeczywistości przez wykorzystanie gotowych schematów reagowania.

Badacz kultury organizacyjnej Edgar Schein podkreśla, że zarządzając należy wykorzystywać kulturę organizacyjną do działań prorozwojowych. Dlatego wyróżnia się i poddaje się analizie poszczególne funkcje kultury, które są dzielone na *wewnętrzne i zewnętrzne* (Wyrwicka, 2014, s. 199). Wśród funkcji wewnętrznych wyróżnia się:

- funkcję integracyjną,
- funkcję percepcyjną (poznawczo – informacyjną),
- funkcję adaptacyjną.

*Integracyjna* funkcja kultury organizacyjnej polega na tym, że ma ona utrzymać organizacyjną jedność poprzez uwspólnienie poglądów i tworzenie odpowiedniej atmosfery współpracy oraz poprzez akceptację wspólnych celów (utożsamianie się z organizacją). W tym sensie kultura organizacyjna kreuje tożsamość danej społeczności osób zatrudnionych lub związanych z organizacją. Można wymienić kilka czynników mających wpływ na tożsamość organizacji, są to (Zbiegień – Maciąg, 2013, s. 33):

- *Kultura jako synteza wspólnoty*. Łączy i tworzy się w procesie przez powszechnie przyjęte schematy myślenia, wierzenia, uczucia, wartości, doświadczenie, uczenie się oraz uczestnictwo w procesie – bycie razem podczas wykonywania zadań.
- *Poczucie bezpieczeństwa i stabilności*. Przedsiębiorstwo, które integruje ludzi za pomocą kultury, stwarza „parasol” dla załogi, a troska o warunki pracy, sprawiedliwy podział zadań według kompetencji oraz jednoznaczny system wynagradzania dają uczestnikowi organizacji poczucie bezpieczeństwa bazujące na zorganizowanej działalności. Kultura organizacyjna mająca długoletnią historię i tradycję ułatwia tworzenie tożsamości organizacyjnej. Konflikty i pewne niedociągnięcia schodzą wówczas – dla dobra wspólnego – na dalszy plan.
- *Budowanie tożsamości organizacji*. Załoga przedsiębiorstwa to zbiór różnych osobowości, charakterów, temperamentów, aspiracji i zdolności. Budując na różnorodności, umacnia się tożsamość grupową.

W zakresie dostosowania zewnętrznego kultura organizacyjna:

- 1) pozwala na zrozumienie misji i strategii organizacji, a także identyfikację podstawowego celu organizacji, domeny działania i sposobu budowania przewagi rynkowej przez jej uczestników,

- 2) umożliwi integrację uczestników, „oferuje” bowiem consensus dotyczący celów, jakie wyprowadzić można z misji i strategii organizacji (Chuda, Wyrwicka, 2016, s. 432).

*Percepcyjna funkcja kultury organizacyjnej* wiąże się ze sposobem postrzegania środowiska, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Jej istotą jest dostarczanie informacji i wiedzy zarówno o sytuacji wewnętrznej, jak i o stanie otoczenia. W wyniku wspólnego przebywania i kontaktów ludzie zdobywają informacje i nową wiedzę, poszerzają horyzonty postrzegania rzeczywistości i dzielą się opiniami. Dzięki temu wspólnie uczą się lokalnej kultury oraz dowiadują się, jakie są oczekiwania organizacji wobec nich.

*Adaptacyjna funkcja kultury* polega na stabilizowaniu rzeczywistości i tworzeniu stanu względnej równowagi przez wypracowanie procedur pracy oraz wzorców działań przystosowawczych, które ułatwiają zaakceptowanie zachodzących zmian. Wpływa ona na poczucie bezpieczeństwa, gdyż daje odczucie „bycia w gotowości”, redukując tym samym lęk i niepokój związany z dynamiką otoczenia, a jednocześnie stanowi siłę sprawczą i rozwija motywację, mobilizując do działania.

Funkcjami zewnętrznymi kultury organizacyjnej są (Zbiegień – Maciąg, 2013, s. 37):

- *Wpływ uzgodnień wewnętrznych na kontakty zewnętrzne*; czynniki wewnętrzne, które mają wpływ na środowisko zewnętrzne, to m.in.:
  - misja przedsiębiorstwa, jego strategia i wynikające z niej funkcje,
  - cele organizacji zapewniające realizację głównej misji, a zarazem uwzględniające potrzebę kompromisu między oczekiwaniami różnych grup,
  - środki realizacji zadań, takie jak podział pracy, rozmieszczenie uprawnień do podejmowania decyzji, alokacja zasobów,
  - kryteria oceny rezultatów funkcjonowania przedsiębiorstwa,
  - sposoby korygowania organizacji dotyczące pożądanej strategii działania zarówno w sytuacjach kryzysowych, jak i w sytuacji, gdy zadania przedsiębiorstwa są wykonywane pomyślnie i pojawi się szansa zintensyfikowania osiągnięć.
- *Wpływ czynników otoczenia (wywodzących się z otoczenia)*. Na przedsiębiorstwo oddziałuje środowisko ekonomiczne, prawne, ekologiczne, warunki naturalne danego kraju, normy kulturowe danego społeczeństwa. Wpływ otoczenia dotyczy

nie tylko postrzegania firmy na zewnątrz, jej roli i pozycji, miejsca w branży, miejsc

- w rankingu, ale także oddziaływania przez wymuszanie zmian w organizacji. Prawo, ekonomia, polityka, wydarzenia lokalne, znane osoby, wpływ rodziny – wszystko to sprawia, że na teren organizacji przenoszą się wartości i wzory pochodzenia zewnętrznego, a wzorce kultury powstałe wewnątrz organizacji emanują poza jej granice.

Sułkowski (2002) wskazuje jako istotne funkcje kultury organizacyjnej: nadawanie tożsamości oraz stymulowanie zmian organizacyjnych. Pierwsza z nich zapewnia poczucie wspólnoty uczestników organizacji oraz kreowanie wspólnego, spójnego wizerunku organizacji dla pracowników i na zewnątrz, a druga inicjuje, wspomaga implementację i pomaga utrzymać organizacyjne.

Funkcja wewnętrzna odpowiada za integrację, współpracę, zgranie oraz jedność pracowników. Określa ona grupy pracownicze oraz wpływa na ich zachowania etyczne. Również ugruntowuje i udoskonala język komunikacji. Wyjaśnia, jaki jest cel i misja firmy oraz jakie są przyjęte strategie. Funkcje wewnętrzne wiążą się z historią firmy, w którą wpisane są pozytywne jak i negatywne działania (Bańka, 2011, s. 133).

Według Weissa (2005, s. 101), główną funkcją kultury organizacyjnej jest ograniczenie niepewności, wynikające z funkcjonowania organizacji w zmieniającym się otoczeniu, natomiast funkcje zapewniające integrację wewnątrzna pomagają uporać się z wewnętrzną niepewnością.

Należy pamiętać, że inaczej oddziałuje kultura organizacyjna w stabilnym, a inaczej w zmiennym otoczeniu. W stabilnym otoczeniu typowym zjawiskiem jest powtarzalność rutynowych czynności. Ludzie utwierdzają się, że „dobrze jest, tak jak jest”, „zawsze tak było”. Stereotypy i schematy działania utrwalają się, przez co utrudniają wprowadzenie zmian. Natomiast w niestabilnym otoczeniu częściej ma miejsce walka konkurencyjna, kryzysy, przyspieszony rozwój, wówczas motywuje to ludzi do rewizji poglądów, dokonywania zmian w wartościach, co wyrażane jest w stwierdzeniu „czas na zmiany”.

Kultura organizacyjna ma istotny wpływ na jedność, integrację, zgranie i współpracę zatrudnionych w niej osób, a także na ogólną atmosferę panującą w miejscu pracy (Pawłowski, Kułakowska, Piątkowski, 2019, s. 125).

Chcąc w pełni zrozumieć kulturę organizacyjną zasadnym jest zwrócenie większej uwagi na jej elementy składowe, prezentowane zazwyczaj w formie modeli.

### 1.3. Wybrane modele kultury organizacyjnej

Zdaniem Ackoffa (1973), model to – obraz jakiegoś fragmentu rzeczywistości uproszczony ze względu na elementy i własności, które w danym momencie nie wydają się istotne. Modele są prezentacją stanów, przedmiotów lub zdarzeń, są mniej złożone niż rzeczywistość i stąd łatwiejsze w użyciu do celów badawczych lub podczas przedstawiania koncepcji.

Budując modele szeroko wykorzystuje się rozumowanie przez analogię, sięgając do dorobku jednych nauk przy rozwiązywaniu problemów tradycyjnie należących do innych dyscyplin. W naukach o organizacji i zarządzaniu szczególnie popularne są metaforyczne analogie polegające na porównywaniu organizacji do maszyny lub organizmu, a funkcji zarządzania do funkcji realizowanych przez mózg (Obłój, 1986). Nie ma wzorcowego modelu kultury organizacyjnej, tworzącego idealne warunki dla innowacyjności (Zawadzki, 2009, s. 457). W kontekście innowacyjności o kulturę organizacyjną rozważa wielu badaczy, min.: R. Harrison i Ch. Handy (1974), Edgar H. Schein, Geert Hofstede Daniel R. Denisona, Drucker (1992), Peters i Waterman (1982), Sikorski (2002), Kim S. Cameron i Robert E. Quinn (2006), Glińska - Noweś (2007), Zbiegień – Mciąg (2013).

Przesłanki skłaniające autorkę niniejszej dysertacji do dokonania wyboru poniżej opisanych modeli kultury organizacyjnej wynikały z:

- podejścia do sposobu realizacji zadań, rozwiązywania problemów,
- odniesienia się do struktury organizacyjnej, w tym do znaczenia subkultur w organizacjach,
- szybkości dostosowywania się organizacji do zmian i wprowadzania innowacji,
- wielowymiarowości kultury organizacyjnej,
- oddziaływania zarówno na otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne,
- wpływu na osiągnięte rezultaty (efektywność) organizacji.

Mając na uwadze powyższe, autorka dysertacji podjęła rozważania wybranych modeli kultury organizacyjnej, które zostały opisane poniżej. Interpretacja modeli kultury organizacyjnej w dużej mierze zależy od dokonania analizy jej wewnętrznej budowy.

W niniejszym podrozdziale zostaną przybliżone modele kultury organizacyjnej takich badaczy jak: R. Harrison i Ch. Handy, Edgar H. Scheina, Geerta Hofstede<sup>10</sup>, Daniel R. Denison, Kim S. Cameron i Robert E. Quinn. Przedstawione w dalszej części modele zostały wybrane przez autorkę, która kierowała się kryteriami wskazanymi powyżej oraz w odniesieniu do elementów/cech, które mogą sprzyjać i/lub hamują innowacyjność oraz działania prorozwojowe w ujęciu autorów poszczególnych modeli.

### 1) Dwuwymiarowy model Harrisona i Handy'ego

Jeden z pierwszych modeli kultury organizacyjnej, który wyróżnił cztery typy kultury organizacyjnej, przedstawili Harrison i Handy.

Wczesne prace Harrisona (1974) odnosiły się do problematyki ideologii organizacyjnej, a ich rezultatem była konceptualizacja modelu i wyłonienie czterech typów orientacji organizacyjnych: władzy, roli, zadaniowej i osobowej (Mordern, 2016). Zostało to rozpowszechnione kilka lat później przez Handy'ego, dzięki powiązaniu typów kultury organizacyjnej z typami struktur organizacyjnych. W celu opisanie kluczowych wartości wyróżnianych kultur wykorzystano istotne cechy struktur organizacyjnych tj. centralizację i formalizację. Dokonując przeglądu dorobku Harrisona, Handy zintegrował go z późniejszą problematyką kultury organizacyjnej, pokazując możliwości oddziaływania na nią i dokonywania zmian. Typologia Handy'ego pochodzi od profilu osobowości greckich bogów: Zeusa, Apolla, Ateny i Dionizosa którzy byli filarami mądrości dla starożytnych Greków, a ich charakterystyczne cechy były podstawą do opisanie kultur organizacyjnych (Silva, Gomes, 2019, s. 42). Handy (1976) te cztery typy kultur zilustrował odpowiednimi rysunkami. I tak:

- *Kultura władzy (Zeus)*, symbolem jest sieć pajęczą obrazująca tarczę celów. Główne miejsce w organizacji zajmuje władza – kierownicy tworzą własny kodeks, według którego karzą i nagradzają, wybierają sobie zaufanych współpracowników, którzy dbają o to, by był on przestrzegany. Władza zmniejsza się wraz ze wzrostem odległości od centralnego ośrodka, co symbolicznie może oddawać pajęczą sieć. W tego typu organizacjach menedżerowie sprawują pełną kontrolę nad pracownikami, kupując i sprzedając ich jak towary. Główne wartości to władza,

---

10 Geert Hofstede (ur. 2 października 1928 w Haarlemie) – holenderski psycholog społeczny, zasłynął jako badacz zależności między kulturą organizacyjną a kulturą narodową. Emerytowany profesor na Uniwersytecie w Maastricht.

rozwój, zysk. Organizacja jest skłonna do rywalizacji, ale przy tym bardzo terytorialna – ochraniająca swoje domeny działalności. W swojej strategii może poszerzać obszar swego działania, a także przejmować lub wykorzystywać słabsze organizacje.

- *Kultura roli (Apollo)*, symbolem jest świątynia grecka odzwierciedlająca siłę organizacji zawartą w filarach, które tworzą jej solidną podstawę i strukturę. Każdy odgrywa w niej swoją określoną rolę, przyczyniając się do działania zgodnego z zamierzeniami przywódców. Obecny jest wysoki stopień formalizacji, dąży się do osiągnięcia ładu, stabilności i racjonalności, a także biurokratycznego porządku w sensie zarówno pozytywnym, jak i negatywnym.
- *Kultura zadaniowa (Atena)*, symbolem jest sieć zadań. Członkowie organizacji znajdują się w różnych miejscach sieci-macierzy, będąc częścią zespołów zadaniowych – niewielkich grup roboczych, których zadaniem jest rozwiązanie problemów i realizacja przedsięwzięć mających wysoki priorytet. Władza opiera się na kompetencji. Ten typ organizacji skłania się do rywalizacji, wprowadzania innowacji i jest optymistycznie nastawiony oraz zaplanowany na ciągły rozwój.
- *Kultura osobowa (Dionizos)*, symbol graficzny to grono. Ważne są w niej stosunki międzyludzkie, które powinna cechować serdeczność, chęć wsparcia, współpracy, koleżeństwo i zaufanie w zespołach. Organizacja zorientowana jest na zaspokojenie ludzkich potrzeb zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych, afiliacji oraz więzi emocjonalnych, a także na zapewnienie właściwego poziomu życia pracujących w niej osób.

Handy rozważał związek typu kultury organizacyjnej z psychologiczną charakterystyką członków organizacji: kulturze władzy odpowiadać miał temperament choleryczny, roli – flegmatyczny, kulturze zadań – sangwinistyczny, a osobowej – melancholijny. Połączone koncepcje Harrisona i Handy’ego można przyporządkować również ideologiom organizacyjnym: orientację na władzę łączyć z ideologią autokratyczną, na rolę – z ideologią biurokratyczną, orientację na zadania – z ideologią innowacyjną, a na ludzi – ze społeczną (Furmanik, 2012, s. 118). Jeżeli występuje tendencja do koncentrowania się na jednym systemie wartości, można wówczas mówić o „czystym” typie kultury, co zdarza się rzadko. Jak wiadomo, każda organizacja znajduje się pod wpływem oddziaływania swej historii, tradycji, zamierzeń i celów, pracowników, otoczenia (Zbiegień – Maciąg, 2013). Handy twierdzi, że każdy z powyższych typów

kultury organizacyjnej może być dobry, ale czasami pracownicy są nieelastyczni w odniesieniu do kultury, co oznacza, że wierzą w mit, że to, co działa dobrze w jednej organizacji, może również odnosić sukcesy w innej. Ponadto Handy dodaje, że pracownik odnoszący sukcesy w jednym rodzaju kultury może nie zawsze dobrze sobie radzić w innym. Do kierownictwa organizacji należy zajmowanie się wszystkimi czterema kulturami, rozróżnianie i ich łączenie (Handy, 1993). Model Handy'ego i jego sposób patrzenia na kulturę skłoniły badaczy do wykorzystania jej do łączenia struktury organizacyjnej z kulturą. W praktyce kultura organizacyjna nie jest całkowicie „jednorodna”. Oznacza to, że żadna organizacja nie przyjmuje jednego rodzaju kultury, a złożone organizacje mogą mieć podkultury, które nakładają się i nie zgadzają ze sobą (Cacciattolo, 2014, s. 2).

## 2) Model Scheina;

Edgar Schein, twórca najbardziej znanego i rozpowszechnionego w literaturze modelu kultury organizacyjnej (1985), który wbrew popularnej opinii, nie ma na celu sformułowania przydatnej dla badań kulturowych definicji kultury, jest natomiast modelem diagnostycznym, służącym celom doradczym. Model Scheina jest wzorowany na psychoanalitycznym modelu psyche, składającym się z podświadomości, ego i superego. Podobnie jak w psychoanalizie, scheinowskie doradztwo dąży do poznania najgłębszego i ukrytego poziomu, czyli założeń kulturowych. Tylko interwencja obejmująca ten poziom ma szansę na długotrwałe powodzenie (Kostera, Śliwa, 2012, s. 247). Zgodnie z definicją Scheina, kultura organizacyjna to wzór podzielanych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w trakcie rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. Działają one na tyle dobrze, aby uważano je za wartościowe i wytyczają nowym członkom organizacji właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów. Autor zwraca szczególną uwagę na wielowymiarowość kultury. Wyróżnia *trzy poziomy kultury organizacyjnej*, które zostały wyodrębnione ze względu na ich trwałość i widoczność. Są to:

- *Podstawowe założenia*, które stanowią fundament. Dają one podstawę do innych komponentów kultury, odpowiadając na problemy istoty egzystencji, natury ludzkiej, rzeczywistości i postrzegania prawdy. Przyjmuje się, że założenia są ukryte i nieświadome, trudne do identyfikacji. Uporządkowane są zgodnie z podstawowymi przesłankami ludzkiej egzystencji, takimi jak (Wyrwicka, 2014, s. 195):

- stosunek do otoczenia (sposób ostrzegania otoczenia),
  - natura rzeczywistości (w jaki sposób jest pojmowana prawda),
  - natura człowieka (dotycząca cech charakteru),
  - ludzka aktywność (wyobrażenia o aktywności pracy),
  - stosunki międzyludzkie (prawidłowo uporządkowanie stosunków społecznych formalnych i nieformalnych).
- *Normy i wartości*, to zbiór zasad codziennego działania członków organizacji, które są kształtowane pod wpływem dominujących wartości. Dzięki nim pracownicy wiedzą, jak mają sobie radzić w ważnych sytuacjach występujących w przedsiębiorstwie. Normy i wartości można podzielić na:
- deklarowane (mogą być łatwo dostępne, gdyż często są zawarte w filozofii zarządzania),
  - przestrzegane (trudniej dostępne, proces czasochłonny, aby je opisać należy dłuższy czas przebywać w organizacji).

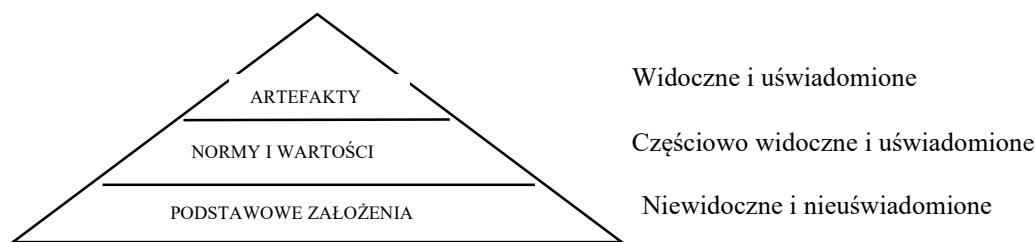
*Wartości* są to trwałe koncepcje lub dogmaty wyznaczające preferowany sposób postępowania (Stapley, 2013, s. 45). Wartości określają to, co w organizacji uznaje się za priorytet w odniesieniu do prowadzonych działań pracowników i relacji z otoczeniem. Lachowski (2012, s. 19) twierdzi, że „wartości jako ramy naszych myśli, postaw i zachowań składają się na spójny system, który pozwala nam przetrwać, a nawet więcej, osiągnąć szczęście w życiu osobistym oraz sukces i satysfakcję w pracy zawodowej”. Wartości są bardzo różnie określone i interpretowane. Nawet wówczas, gdy są tak samo nazywane to ich szczegółowa definicja w przedsiębiorstwach jest różna.

*Normy* to praktyki behawioralne – zwykle napisane reguły zachowań – określające takie zagadnienia, jak m.in. sposób ubierania się i wzajemnego traktowania przez pracowników (Flamholtz, Randle, 2018, s. 28).

- *Artefakty*, stanowiące wskaźnik kultury organizacyjnej. Do nich zalicza się:
- artefakty językowe (język, mity, legendy),
  - artefakty behawioralne (ceremonie, rytuały),
  - artefakty fizyczne (struktura organizacyjna, przedmioty materialne).

Artefakty są przejawami kultury, ale nie stanowią jej istoty (Chuda, Wyrwicka, 2017, s. 22). Na rysunku 12 przedstawione zostały poziomy kultury organizacyjnej według Scheina.



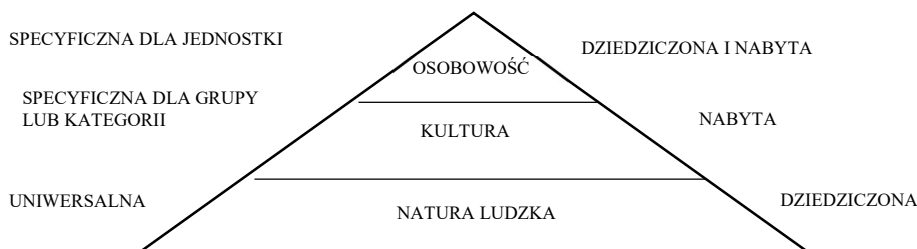


Rysunek 12 Model E. Scheina, poziom kultury organizacyjnej  
 Źródło: Krupski, 2003, s. 400

Trójpoziomowy model kultury Scheina pozwala na dostrzeżenie procesu powstawania i przenikania się założeń i wartości kulturowych, które istnieją na poziomie podświadomości członków organizacji do poziomu widocznych i uświadomionych zewnętrznych artefaktów kulturowych. Niniejszy model traktuje kulturę organizacyjną jako strukturę tworzoną w ramach grupy, stanowiącą nieodłączny element jej funkcjonowania, podobnie jak wszelkich stosunków międzyludzkich. Według Scheina konsekwencją tego założenia, jest możliwość zaistnienia procesu zmian w sferze wartości i założeń, które następnie mogą wpłynąć na artefakty występujące w danej kulturze organizacyjnej (Schein, 2004, s. 29 – 298). Dynamiczny model osobowości organizacji prezentowany przez Scheina jest bardzo użyteczny. Badacze kultury w organizacji stopniowo rozszerzyli zasięg oddziaływania kultury na inne sfery niż tylko artefakty, a mianowicie na (Zbiegień- -Maciąg, 2013, s. 25): komunikowanie się, innowacyjność, wynagradzanie, podejmowanie ryzyka w działaniach, potrzeby klientów, motywację do pracy, orientację na stosunki międzyludzkie.

### 3) Model Geerta Hofstede;

Według Hofstede, kultura określana jest jako *zaprogramowanie umysłu*. Kultury się uczymy, a nie otrzymujemy jej w spadku. Jej źródłem jest środowisko społeczne, a nie geny. Ważne jest, aby nie mylić jej ani z naturą ludzką, ani z osobowością jednostki. Poziomy ludzkiego zaprogramowania umysłowego zostały przedstawione na rysunku 13.



Rysunek 13 Trzy poziomy ludzkiego zaprogramowania umysłowego  
 Źródło: Na podstawie Hofstede, Hofstede, Minkov, 2011, s. 22

W momencie, gdy Hofstede rozpoczynał projektowanie swoich badań, postawił hipotezę, iż otoczenie firmy ma ogromny wpływ na procesy i wartości w niej funkcjonujące. Prowadziło to do wyodrębnienia swoistego „klucza kulturowego”, który był przypisany do danego kraju. Uwydatnia to wpływ różnic kulturowych na określonym terenie na sukces jednostek na nim prosperujących (Konecki, Chomczyński, 2007, s.13). Wymiar kulturowy (cechę kultury) Hofstede definiuje jako „pewien aspekt kultury, dający się zmierzyć i pozwalający określić pozycję danej kultury wobec innych kultur” (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2011, s. 51). Stwierdził, że występują duże różnice między ludźmi, co w znacznym stopniu podważa uniwersalność skutecznych zasad postępowania opartych na zachodnich teoriach. Hofstede odnosi kultury organizacyjne do kultur narodowościowych i różnicuje je za pomocą czterech norm i wartości, które silnie wpływają na zarządzanie jednocześnie warunkując typ kultury. Nazywa je wymiarami (za Kozusznik, 2007, s. 228):

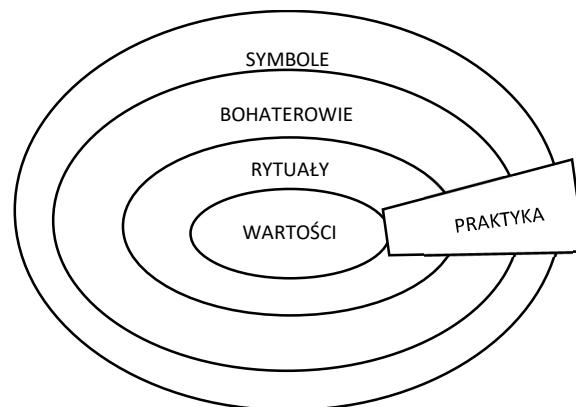
- *Dystans władzy* - Nierówność między członkami organizacji wynikająca z zajmowanej pozycji w strukturze organizacji. Duży dystans władzy ma związek z scentralizowanymi strukturami, natomiast mały dystans przejawia się w strukturach decentralizowanych.
- *Indywidualizm i kolektywizm* - Odzwierciedla poziom, do którego ludzie postrzegają siebie jako grupę w organizacji. Zakres w jakim jednostka sama dochodzi do osiągnięcia swoich sukcesów.
- *Unikanie niepewności* - Poziom, do którego organizacja jako całość czuje się zagrożona niejasnymi sytuacjami poszukuje stabilizacji w strukturach i procedurach.
- *Kobiecość i męskość* - Dwa przeciwległe bieguny zachowań społecznych. Po jednej stronie jest rywalizacja i osiągnięcia, a po drugiej relacje międzyludzkie, nacisk na jakość życia bardziej niż na dobra materialne.

Według Hofstede (2011) przejawy kultury są na różnych poziomach głębokości. Badacz wyróżnił składniki kultury, mając na uwadze stopień ich widoczności i przedstawia jako „warstwy cebuli” (rysunek 14), mianowicie:

- *symbole* umieścił na zewnętrznej, najbardziej widocznej warstwie „cebuli”, ponieważ stale się one zmieniają, stare ustępują miejsca nowym, często też są przejmowane z innej kultury. Symbole to słowa, gesty, obrazy lub też przedmioty, które mają szczególne znaczenie i rozpoznawalne są tylko przez członków danej kultury. Należą do nich np. język, żargon, sposób ubierania się czy oznaki statusu. W kolejnej

warstwie umieszczeni zostali *bohaterowie*, postaci współczesne lub historyczne, realne lub fikcyjne, które utożsamiają pewne cechy szczególnie cenione w danej kulturze i tym samym stanowią rodzaj wzorca zachowań.

- *Rytuały* – to następna warstwa „cebuli”, czyli zbiorowe działania, które pomimo powierzchownej natury są postrzegane przez członków danej grupy jako społecznie niezbędne. Przykładowymi rytuałami mogą być: zwyczaje powitań, sposoby okazywania szacunku innym, ceremonie religijne oraz inne obchody różnych uroczystości.
- *Wartości* stanowią jądro (trzon) kultury. Definiowane są jako skłonność do dokonywania określonego wyboru. Wartości są wektorami uczuć z dodatnim lub ujemnym znakiem np. dobry – zły, czysty – brudny, piękny – brzydki, logiczny – paradoksalny, racjonalny – irracjonalny.



Rysunek 14 Diagram cebuli – przejawy kultury na różnych poziomach głębokości  
Źródło: Na podstawie Hofstede, Hofstede, Minkov, 2011, s. 23

Na „diagramie cebuli” symbole, bohaterowie oraz rytuały zostały ujęte w szerszą kategorię *praktyk*. Praktyki pomimo, iż są widoczne na zewnątrz, to ich znaczenie kulturowe nie dla każdego jest czytelne. Odpowiednio mogą zostać interpretowane tylko przez członków danej kultury.

#### 4) Model Daniela R. Denisona

Denison (2003) przedstawił model kultury organizacyjnej, który związany jest z efektywnością przedsiębiorstw. W modelu tym odnosi się do czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Denison przeprowadził badania na próbie 764 organizacji, które posiadają różne cechy kulturowe, aby odszukać wpływ na kryteria skuteczności

(Denison, Mishra, 1995). Model diagnozy kultury autorstwa Denisona<sup>11</sup> odznacza się podobną konstrukcją jak, wcześniej omawiany model Camerona i Quinna. Model Denisona, opracowany pierwotnie do pomiaru kultury w czterech wymiarach, był również wykorzystywany jako podstawa do opisu skutecznych zachowań przywódczych w organizacjach (Skipton Leonard end al, 2016, s. 124). Model Denisona łączy elementy kultury organizacyjnej z mierzalnymi wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Według niego, cztery płaszczyzny kultury organizacyjnej wywierają duży wpływ na rezultaty działania firmy: zaangażowanie, umiejętność dostosowywania się, spójność oraz misja. Na organizacyjne tworzenie zaangażowania wpływają min. uprawomocnienie ludzi (empowerment), a także nacisk na wartość wspólnej pracy. Organizacje uzyskują spójność dzięki społecznej ugodzie co do podstawowych wartości oraz koordynacji i integracji swoich działań. Podobnie jak w modelu Camerona i Quinna, organizacje analizowane są w dwóch płaszczyznach: orientacji zewnętrznej lub wewnętrznej oraz elastyczności lub stabilności. Każda z tych czterech możliwych orientacji ukazuje inny aspekt wyników finansowych organizacji. Charakterystyczne dla kultur elastycznych są zaangażowanie i zdolność do dostosowywania się oraz wpływają na innowacje, adaptacyjność i misja zaś cechują orientację zewnętrzną przedsiębiorstwa, która determinuje wzrost sprzedaży i udział w rynku. Natomiast misja i spójność cechują kultury stabilne, stymulujące wartość wskaźników ROI<sup>12</sup> oraz ROA<sup>13</sup>. Spójność oraz zaangażowanie pracowników są cechami kultury zorientowanej wewnętrznie,

---

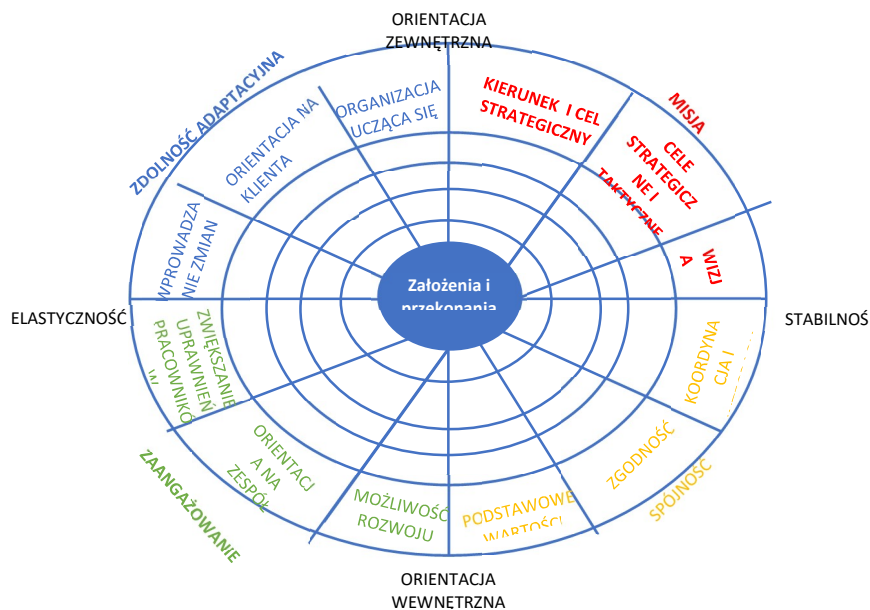
<sup>11</sup> Daniel „Dan” R. Denison jest profesorem organizacji i zarządzania w IMD Business School w Lozannie w Szwajcarii oraz przewodniczącym i założycielem Denison Consulting. Specjalizuje się w kulturze organizacyjnej i przywództwie oraz w wpływie, jaki wywierają na wydajność i efektywność organizacji. Jego praca nad kulturą organizacyjną jest często cytowana. Autor przełomowego artykułu dotyczącego rozróżnienia między kulturą organizacyjną a klimatem (pojęcie klimatu organizacyjnego jest wcześniejsze niż pojęcie kultury organizacyjnej) Jego model kultury organizacyjnej jest szeroko znany i stosowany w badaniach akademickich w zakresie kultury organizacyjnej, skuteczności i wydajności.

<sup>12</sup> Wskaźnik ROI – Rentowność inwestycji, stosowany do pomiaru efektywności działania przedsiębiorstwa, niezależnie od struktury jego majątku czy czynników nadzwyczajnych. [www.forsal.pl](http://www.forsal.pl) [dostęp 01.01.2020]

<sup>13</sup> Wskaźnik ROA - Rentowność majątku, prezentuje stopę zwrotu z aktywów będącą miarą efektywności operacyjnej. Umożliwia on ocenę potencjału dochodowego aktywów posiadanych przez podmiot gospodarczy (Gawryś, Trippner, 2017, s. 12)

wpływającej na ROI, jakość i satysfakcję pracowników. Metoda ta porównuje wyniki przedsiębiorstw, co dzięki plastyczności i opisowości pozwala na lepsze wnioski o sytuacji firmy aniżeli abstrakcyjne opisy, które są oparte na wynikach bezwzględnych. Model kultury organizacyjnej Denisona można zastosować do oceny podejścia do zarządzania oraz może on posłużyć jako miernik konkurencyjności (Wahyuningsih and al., 2019). Według Denisona jasne zrozumienie kultury organizacyjnej jest ważne dla wszystkich liderów, ponieważ wpływa na sposób, w jaki ich organizacje reagują na zmieniające się wymagania otoczenia biznesowego (Denison, Neale, 2000).

Kulturę organizacyjną można interpretować na wiele sposobów przy użyciu różnych narzędzi, które proponują badacze. Mając na uwadze, że jest to proces długofalowy, wymagający wiedzy oraz zaangażowania zarówno kadry zarządzającej oraz pozostałych członków organizacji, to na początku istotnym elementem jest uświadomienie, że kultura jest i ma ona istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Na rysunku 15 przedstawiony został model kultury organizacyjnej Denisona.



Rysunek 15 Model Denisona

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com) [dostęp 01.01.2020]

Fey i Denison twierdzą, że kultura jest złożonym zjawiskiem, począwszy od leżących u podstaw przekonań i założeń po widoczne struktury i praktyki. Niektórzy obserwatorzy zastanawiają się, czy można rzeczywiście zmierzyć kulturę w sensie porównawczym (Fey, Denison, 2003, s. 4). Dopasowanie kultury organizacyjnej do członków organizacji pozwala zwiększyć efektywność przedsiębiorstwa. Przewiduje się, że będzie to miało

pozytywny wpływ na możliwości zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej harmonii, która umożliwia efektywność korporacyjną (Wahyuningsih et al, 2019, s. 142).

### **5) Model wartości konkurujących Camerona i Quinna;**

Model wartości konkurujących K. S. Camerona i R. E. Quinna (2006), powstał w wyniku badań nad głównymi cechami efektywnych organizacji. Na podstawie tych badań określono kryteria oceny organizacji, czyli odpowiedzi na pytania: Co decyduje o tym, czy przedsiębiorstwo jest efektywne czy też nie? Jakie podstawowe czynniki określają skuteczność działania organizacji? Jeżeli pojawia się stwierdzenie, że jakaś organizacja jest efektywna, jakie wskaźniki trzeba mieć na uwadze? (Cameron, Quinn, 2006, s. 39). W 1974 roku John Campbell wraz ze współpracownikami sporządzili listę trzydziestu dziewięciu wskaźników dotyczących efektywności organizacji. Lista ta została przeanalizowana przez Roberta Quinna i Johna Rohrbauga (1983) w celu ich pogrupowania. W omawianym modelu występują dwa wymiary analityczne, które są rezultatem skategoryzowanych wyodrębnionych wskaźników efektywności przedsiębiorstwa w czterech grupach. Wymiar pierwszy złożony jest z kryteriów akcentujących elastyczność przedsiębiorstwa, samodzielność i dynamiczność oraz kryteriów podkreślających niezmienność, porządek, stabilność i kontrolę. Jest to wymiar, który przeciwstawia dynamikę i elastyczność stabilności i trwałości. Drugi wymiar zestawia kryteria efektywności, które koncentrują się z jednej strony na: orientacji na sprawy wewnętrzne, integracji i jedności oraz czynniki podkreślające rywalizację, różnorodność i orientację na pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu, a więc sprawy zewnętrzne. Zatem harmonijna całość oraz konsekwentne postępowanie są w tym wymiarze przeciwstawione współzawodnictwu i niezależności. W ten sposób opisane dwa wymiary – traktowane jako osie, dzielą płaszczyznę na cztery części/obszary, z których w każdej opisane zostały odrębne wskaźniki dotyczące źródeł efektywności organizacji. Na tej podstawie powstał model wartości konkurujących przedstawiony na rysunku 16. Poszczególnym częściom (rys. 16) przypisano nazwy, które oddają najbardziej charakterystyczne cechy organizacji: klan, adhokracja, hierarchia i rynek.

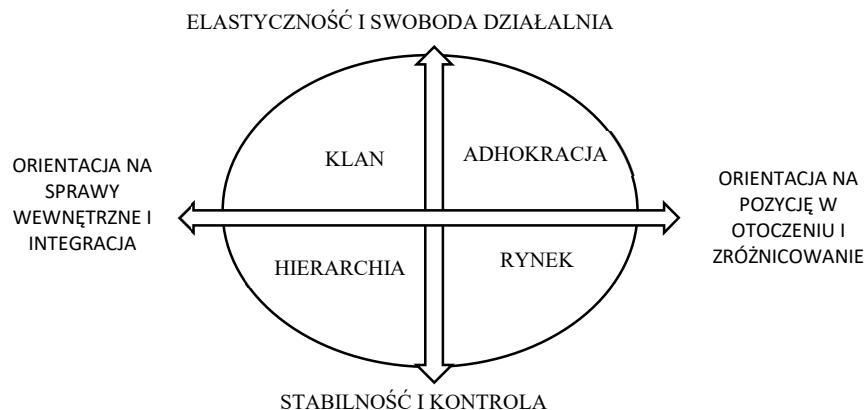
- *Kultura klanu* – podobieństwo do organizacji typu rodzinnego. W przedsiębiorstwach typu klanowego dominują wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele. Można w nich zaobserwować wysoki stopień uczestnictwa, spójność i duże poczucie wspólnoty. Typowe cechy dla przedsiębiorstw typu „klan” to: praca zespołowa, dążenie do zwiększenia zaangażowania ludzi, poczucie

odpowiedzialności firmy za pracowników. Członkowie organizacji współdziałają, istnieje dobra komunikacja, a praca w takiej firmie jest przyjemnością. W organizacjach, gdzie panuje kultura klanu przywódcy traktowani są jako mentorzy, opiekunowie, a nawet jak rodzice. Spójność organizacji zapewniają takie wartości jak lojalność i przywiązanie do tradycji.

- *Kultura adhokracji*<sup>14</sup> - odzwierciedla organizacje, opierające się na dynamicznym rozwoju jednostek doraźnie powoływanych. Organizacje typu adhokracji szybko dostosowują się do zmian warunków otoczenia. Charakterystyczne cechy tego typu kultury to: zdolność przystosowania się, elastyczność, kreatywność w sytuacji niepewności, niejednoznaczność i nadmiar informacji. W organizacjach typu adhokracja nie ma scentralizowanego ośrodka władzy ani stosunków zależności służbowej. Kulturę adhokracji cechuje: dynamizm, przedsiębiorczość, jej przywódca powinien być wizjonerem i ryzykantem. Spójność organizacji to chęć eksperymentowania i innowacyjność.
- *Kultura hierarchii* – oparta jest na cechach zaproponowanych przez Maxa Webera, które stały się klasycznymi atrybutami biurokracji (zasady, specjalizacja, merytokracja, hierarchia, odrębna własność, bezosobowość, odpowiedzialność). W organizacjach, w których panuje kultura hierarchii procedury dyktują ludziom, co i jak mają robić. Najważniejsze jest utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania organizacji. Przywódcy to koordynatorzy i organizatorzy. Długofalowo organizacja dąży do trwałości, przewidywalności i efektywności. Gwarancją spójności organizacji są ujęte w regulaminy, przepisy i zasady.
- *Kultura rynku* – zorientowana na sprawy zewnętrzne, na kształtowanie swojej pozycji w otoczeniu. Organizacje, w których panuje kultura rynku skoncentrowane są na przeprowadzaniu transakcji z innymi jednostkami, aby w ten sposób zdobyć przewagę konkurencyjną. Wskaźniki istotne dla tej kultury to: rentowność, wyniki końcowe, pozycja na rynku, realizacja ambitnych zadań oraz baza stałych klientów. Najważniejszymi wartościami dla tego typu organizacji są konkurencyjność i wydajność. Przywódcy są wymagający i twardzi. Tym, co gwarantuje spójność jest chęć zwyciężania.

---

<sup>14</sup> Słowo „adhokracja” (łac. Ad hoc „do tego”) wskazanie do czegoś tymczasowego. Działanie „ad hoc” oznacza działanie doraźne, sytuacyjne, dostosowywane na bieżąco do zrealizowania określonego celu.



Rysunek 16 Model wartości konkurujących

Źródło: Cameron, Quinn, 2006, s. 40

Tabela 9 ukazuje, różnice poszczególnych typów kultur organizacyjnych oraz typowe dla nich cechy ze wskazanie na takie elementy jak: przywództwo, sposób zarządzania, metody zarządzania oraz jakość.

Tabela 9 Konkurujące wartości w poszczególnych kulturach

Typ kultury	KLAN	ADHOKRACJA	HIERARCHIA	RYNEK
<b>Typ przywódcy</b>	- doradca, - mentor, - ojciec	- innowator, - przedsiębiorca, - wizjoner	- koordynator, - obserwator, - organizator	- nadzorca, - konkurent, - producent
<b>Sposób zarządzania</b>	Uczestnictwo sprzyja zaangażowaniu	Innowacyjność sprzyja pozyskiwaniu zasobów	Kontrola sprzyja efektywności	Konkurencja sprzyja efektywności
<b>Zarządzanie zasobami ludzkimi</b>	- menedżer jako rzecznik pracowników, - reagowanie na potrzeby, - spójność, - zaangażowanie, - doskonalenie	- menedżer jako agent zmian, - ułatwanie procesu transformacji, - analiza systemów, - konsultacje i ułatwanie działań	- menedżer jako ekspert w dziedzinie administracji, - skupienie na procesach reorganizacji, - doskonalenie procesów	- menedżer jako partner strategiczny, - koordynacja strategii personalnej ze strategią przedsiębiorstwa, - ogólne umiejętności biznesowe
<b>Kryteria efektywności</b>	- spójność, - morale, - rozwój zasobów ludzkich	- nowatorski produkt, - kreatywność, - wzrost	- sprawność, - terminowość, - praca bez zakłóceń	- udział w rynku, - osiągnięcie celów, - pokonywanie konkurencji
<b>Zarządzanie jakością</b>	- zwiększenie samodzielności pracowników, - budowanie zespołu, - otwarta komunikacja	- zaskakiwanie klientów, - tworzenie nowych standardów usług, - stałe doskonalenie, - poszukiwanie twórczych rozwiązań	- wykrywanie błędów, - pomiary, - kontrola procesów, - systematyczne rozwiązywanie problemów	- pomiary preferencji klientów, - poprawa wydajności, - rozwijanie partnerstwa, - zwiększanie konkurencyjności

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn, 2006



Wymienione w tabeli 9 wartości konkurujące charakteryzujące każdą z czterech ćwiartek modelu Camerona i Quinna. Przedstawione w tabeli podstawowe założenia, poglądy oraz wartości – te same elementy, które składają się na kulturę organizacji.

Model wartości konkurujących nie tylko służy do określenia kultury, która przez cały czas istnienia organizacji kształtuje się, ale także ukazuje tło procesu zmian w niej zachodzących. Podczas analizy w poszczególnych profilach organizacji brane są pod uwagę m.in. takie cechy jak: styl zarządzania, plany strategiczne, atmosfera, system wynagradzania, mechanizmy tworzenia więzi, przywództwo i podstawowe założenia obowiązujące w przedsiębiorstwie. Wprowadzenie w organizacji zmian wiąże się z określeniem cech, które później są modyfikowane.

Empiryczne określenie dominującej kultury w danym przedsiębiorstwie możliwe jest dzięki specjalnie skonstruowanemu kwestionariuszowi *OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument<sup>15</sup>)*, który bada sześć obszarów przedsiębiorstwa takich jak: ogólną charakterystykę organizacji, styl przywództwa, styl zarządzania pracownikami, spójność organizacyjną, kluczowe wartości w przedsiębiorstwie oraz kryteria sukcesu. Niniejszy kwestionariusz, ustalony, zatwierdzony i uznany został za miernik kultury organizacyjnej i był szeroko stosowany w wielu różnych środowiskach (Arditi, Nayak, Damci, 2017). Zjawiska, które świadczą o kulturze organizacji, zazwyczaj są uważane za coś oczywistego, ale większość pracowników ma problem z rozpoznaniem kultury i jej opisaniem. Dlatego też kwestionariusz OCAI okazuje się przydatny do określenia podstawowych cech kultury organizacyjnej przez wszystkich członków organizacji. Proponowany model, poza kulturą organizacyjną, ocenia także inne aspekty, a mianowicie kryteria efektywności, role przywódcze oraz podstawowe reguły zarządzania. W celu uzupełnienia procesu zmiany organizacyjnej autorzy modelu proponują skorzystanie z kwestionariusza do oceny umiejętności kierowniczych, które ich zdaniem są równie istotne dla efektywnej zmiany, co poprawna diagnoza kultury. Niemniej na potrzeby prowadzonych badań został wykorzystany kwestionariusz OCAI, którego wzór stanowi załącznik nr 1 do dysertacji. Ten kwestionariusz – wykorzystano w badaniach własnych, opisanych w rozdziale III niniejszej pracy.

---

<sup>15</sup> W dalszej części pracy nazywany „kwestionariusz OCAI”

W kolejnym rozdziale przedstawiono najważniejsze typologie kultury organizacyjnej, pozwalające szybko sklasyfikować i scharakteryzować analizowaną kulturę organizacyjną, które jednocześnie stanowią punkt wyjścia do badań praktycznych.

#### 1.4. Typologie kultury organizacyjnej

Kultury organizacyjne rozpatrywane są przez różnych badaczy z punktu widzenia różnych wymiarów, wśród których przejawiają się często następujące dychotomie (Sułkowski, 2008, s. 16):

- kultura słaba – kultura silna,
- kultura pozytywna – kultura negatywna,
- kultura pragmatyczna – kultura biurokratyczna,
- kultura introwertyczna – kultura ekstrawertyczna,
- kultura konserwatywna – kultura innowacyjna,
- kultura hierarchiczna – kultura równościowa,
- kultura indywidualistyczna – kultura kolektywistyczna.

Problem poznawczy polega na różnym sposobie doboru owych wymiarów oraz na różnicach w ich definiowaniu (Chuda, Wyrwicka, 2017, s. 479). Tabela 10 przedstawia typy kultur organizacyjnych, które zostały zakwalifikowane do pięciu grup; przyjmując różne zmienne.

Tabela 10 Próba uporządkowania różnych typów kultur organizacyjnych

TYPY KULTURY ORGANIZACYJNEJ					
Autor	Typ A	Typ B	Typ C	Typ D	Pozostałe
Trompenaars i Hampdenturner	wieża Eifla	rodzina	pocisk sterowalny	inkubator	
Cameron i Quinn	hierarchiczna	klanowa	rynkowa	adhokratyczna	
Peters	kontroli	harmonii	działania	innowacyjna	
Harrison i Handy	roli	osobowa	zadania		władzy
Deal i Kennedy	procesu		pracy i zabawy	macho	przedsięwzięć

Zródło: opracowanie własne na podstawie Gołębiowska, 2014

- Nawiązując do tabeli 10 poniżej scharakteryzowane zostały poszczególne typy kultur (Gołębiowska, 2014, s. 246):
- typ A - występuje duża kontrola i niechęć do zmian. Wypracowuje się sformalizowaną strukturę, system działań w organizacji mocno zbiurokratyzowany. Z reguły panuje wzajemna nieufność, a dystans władzy jest dość duży.

- Typ B - także zorientowana na wewnątrz przedsiębiorstwa. Cechuje się duża rola relacji międzyludzkich. Organizacja po to jest, aby zaspokajać potrzeby pracowników. W tej kulturze istotne znaczenie ma wspólnotowość i praca zespołowa.
- Typ C - najważniejsze jest osiągnięcie celów i realizacja zadań. Ważne staje się reagowanie na potrzeby rynku.
- Typ D - związane z działalnością na nowych obszarach. Cechuje je duży stopień innowacyjności i twórczości. Ceni się nowe wyzwania.
- Typ nazwany jako „pozostałe” - znalazły się takie kultury, których ze względu na swoją specyfikę nie można zakwalifikować do pozostałych czterech.

W kolejnym rozdziale autorka dysertacji podejmie rozważania dotyczące klimatu organizacyjnego i jego oddziaływania na kulturę organizacyjną, a także w jaki sposób kultura organizacyjna oddziałuje na zachowania ludzi w organizacji. Przedstawione zostaną także sposoby jej diagnozowania.

### **1.5. Klimat organizacyjny jako przejaw kultury organizacyjnej**

Klimat organizacyjny rozumie się jako zbiór cech, które mogą być postrzegane w konkretnej organizacji lub jej podsystemach, a także mogą być wywnioskowane ze sposobu, w jaki organizacja lub jej podsystemy traktują swoich członków oraz otoczenie (Hellriegel i Slocum, 1974). Przyjmuje się, że klimat jest w organizacji „powierzchnią kultury” i jej bezpośrednim, łatwo obserwowalnym przejawem (Kożusznik, 2007 s. 225).

Klimat organizacyjny odzwierciedla subiektywne odczucia pracowników na temat ich stanowiska i atmosfery w miejscu pracy; jest wyrazem oceny jakości środowiska pracy i zestawem opinii osób zatrudnionych na temat stopnia spełnienia przez organizację ich indywidualnych oczekiwań. W swej istocie bliski kulturze organizacyjnej, klimat jest zjawiskiem o nieco innych właściwościach: przede wszystkim kształtuje się w krótszym czasie i może być krótkookresowy (może szybko się zmieniać, czego nie można powiedzieć o kulturze organizacyjnej), a także w znacznie większym stopniu niż kultura organizacyjna daje się kształtować poprzez stosowane instrumenty zarządzania (Glińska – Noweś, 2017, s. 73). Tradycja badań klimatu organizacyjnego ma swoje źródło w teorii pola Kurta Lewina, który wprowadził pojęcie „pola psychicznego” tworzonego przez czynniki fizyczne, biologiczne, społeczne i psychologiczne, istniejącego w danym momencie dla określonej grupy i jednostki oraz determinującego ich zachowanie.

W literaturze istnieje wiele różnych definicji klimatu organizacyjnego, podobnie jak

w przypadku definicji kultury. Litwin i Stringer (1974) zidentyfikowali zarówno obiektywne, jak i subiektywne cechy klimatu i opisali jako zestaw mierzalnych właściwości środowiska pracy, postrzeganych bezpośrednio lub pośrednio przez jednostki. Zakłada się, że wpływają one na motywację i zachowanie. Natomiast Jones i James (1979) zdefiniowali klimat organizacyjny jako zmienną, która odzwierciedla zarówno cechy indywidualne, jak i środowiska pracy. Denison (1996, s. 624) zdefiniował klimat jako „względnie trwałą jakość całego środowiska organizacyjnego, którego doświadczają pracownicy, wpływa na ich zachowanie i można je opisać w kategoriach wartości konkretnego środowiska”. Jedną z definicji opisuje klimat jako: środowisko organizacyjne, którego kształt jest zdeterminowany przez organizacyjny system wartości. Opis ten ma jednak stosunkowo statyczny charakter i ogranicza się do stałego (bardzo uniwersalnego) zestawu wymiarów. Z tego względu często uważa się, że klimat jest tymczasowy, poddaje się bezpośredniej kontroli i obejmuje w zasadzie tylko te aspekty środowiska społecznego, które są świadomie postrzegane przez pracowników (Jashapara, 2006, s. 240). Według Marzec (2015, s. 148), klimat organizacyjny może być zdefiniowany jako „charakterystyczny etos lub atmosfera w organizacji w danym momencie czasu, która odzwierciedla sposób, w jaki jej członkowie postrzegają, doświadczają i reagują na kontekst organizacyjny”. Nieco odmiennie klimat organizacyjny przedstawiają Bratnicki, Kryś i Stachowicz (1988, s. 95), zdaniem których stanowi on zbiór subiektywnie postrzeganych przez pracowników tych charakterystycznych cech sytuacji organizacyjnych, które są względnie trwałym rezultatem społecznego funkcjonowania organizacji i które wpływają na motywy zachowań pracowników. Według Czakona, klimat organizacyjny to teoretyczny konstrukt, odzwierciedlający wiele wymiarów postrzeganego kontekstu i ze względu na te wymiary jest konstruktem wpływającym na zachowania. Innymi słowy, te same cechy organizacji, w tym samym kontekście, mogą prowadzić do różnych zachowań, a dalej do różnych wyników w zależności od sposobu ich postrzegania (Czakon, 2017, s. 11).

Pracownicy określają klimat, który panuje w organizacji jako atmosferę, która oddziałuje na ludzi. Typ klimatu organizacyjnego można subiektywnie odczuć w postaci atmosfery (Mikuła, 2000, s. 35): przyjaźni lub wrogości, ciepła lub chłodu, otwartości lub nieufności, wsparcia lub jego braku, innowacji lub stagnacji, zaangażowania lub pasywności, nieustępliwości lub ustępstw.

Klimat może więc sprzyjać konkretnym zadaniom czy celom, np. wysokiej produktywności (Luthans i in., 2008), ale także im szkodzić, np. obniżając innowacyjność (Bock i in., 2005).

Niektórzy badacze np. Bratnicki, Kryś i Stachowicz (1988) lub też Schein (1997), często utożsamiają kulturę z klimatem organizacyjnym. Według nich kultura organizacyjna występuje jako synonim klimatu. Uważają oni, że zarówno kultura jak i klimat odzwierciedlają normy i wartości stanowiące pewien sposób życia.

Wśród najważniejszych aspektów różnicujących klimat i kulturę można wskazać następujące (Styś, Łobos, 2016, s.145):

- Klimat organizacyjny - jest subiektywny i powierzchowny. Jego ocena zależy od opinii i przekonań badanych pracowników. Natomiast kultura organizacyjna jest kategorią bardziej obiektywną, fundamentalną, ukształtowaną w szerszych przedziałach czasu oraz otoczenia bliższego i dalszego.
- W porównaniu z kulturą organizacyjną większa zmienność, sterowalność klimatu organizacyjnego oraz większa zależność klimatu od okresowych sytuacji i nastrojów panujących w organizacji. W zależności od aktualnych napięć i konfliktów jakie panują w organizacji jego pomiar w tej samej organizacji może dać zupełnie odmienne rezultaty w różnych okresach. Klimat organizacyjny wydaje się być zjawiskiem dynamicznym i tymczasowym oraz bardziej sterowalnym w kształtowaniu niż kultura organizacyjna.
- Klimat organizacyjny jest bardziej namacalny, "konkretny" w stosunku do kultury, ponieważ jego wymiary odnoszą się przede wszystkim do odczuć związanych z uwarunkowaniami organizacyjnymi uwzględniając najważniejsze i najbardziej wyraziste, a więc te, które stanowią najczęściej uświadomione elementy kultury organizacyjnej. Niektórzy badacze sugerują, że elementy klimatu mogą być kojarzone z poziomem artefaktów oraz względnie uświadomionych norm i wartości. Badanie klimatu organizacyjnego nie dotyczy założeń kulturowych.
- Opinie i oceny pracowników dotyczące aspektów klimatu panującego w organizacji nie muszą być tożsame z oceną merytoryczną deklarowanych wartości i norm, a jedynie odzwierciedlają sposób ich przestrzegania w praktyce funkcjonowania organizacji. Natomiast składnikami kultury organizacyjnej mogą być zarówno wartości i normy deklarowane, jak również obiektywnie przestrzegane (niezależnie od subiektywnych opinii wyrażanych przez pracowników).

- Badania klimatu organizacyjnego charakteryzują się większą elastycznością w zakresie identyfikacji wymiarów oraz określania zakresu podmiotowego badań.
- Diagnoza klimatu organizacyjnego może odnosić się do części organizacji, natomiast kultura organizacyjna, z założenia, odnosi się do całej organizacji.

Autorka dysertacji na podstawie dostępnej literatury podjęła próbę porównania kultury organizacyjnej i klimatu organizacyjnego, co zostało przedstawione w tabeli 11.

Tabela 11 Porównanie kultury i klimatu organizacyjnego

<b>KULTURA ORGANIZACYJNA</b>	<b>KLIMAT ORGANIZACYJNY</b>
Jest zjawiskiem utrwalonym, zakorzenionym, podświadomym	Jest zjawiskiem tymczasowym, powierzchownym i świadomym
Abstrakcyjna	Konkretny
Wpływa na postępowanie ludzi w organizacji, ich wzajemne relacje, zaangażowanie na rzecz organizacji i jej rozwój	To sposób percepcji dążeń, formalnych procedur i nieformalnych zwyczajów oraz wzorców zachowania
Stanowi ogólny punkt odniesienia	Wynika z osobistego punktu widzenia
Kultura istnieje poprzez symbole, historie i mity, którym członkowie organizacji nadają znaczenie, jest tym co spaja organizację	Klimat bazuje na emocjach, istnieje w myślach i odczuciach pracowników jako reprezentantów grupy zorganizowanej

Zródło: Opracowanie własne na podstawie Zawadzka 2010, s.17

Na określenie złego lub dobrego klimatu wpływają takie czynniki jak: klarowność, nagradzanie, standardy, elastyczność, odpowiedzialność i zaangażowanie zespołu. Drastyczna zmiana klimatu może nastąpić w przypadku zmiany lidera w organizacji, natomiast kultura wykazuje inercję, niełatwo ją zmienić. Klimat współpracy w zespole może tłumić zachowania (i pomysły), które potencjalnie mogą powodować konflikty, podobnie jak konkurencyjne środowisko może negatywnie wpływać na współpracę (Zhu, Gardner, Chen, 2018).

Stankiewicz i Moczulska (2012, s. 217) wyróżniają następujące czynniki determinujące klimat organizacyjny:

- *motywowanie* tj. zasady przyznawania nagród, stosunek przyznawanych nagród i kar, poczucia docenienia pracy, adekwatności systemu oceniania,
- *komunikowanie* w zakresie wizji, misji organizacji, wyznaczonych celów, realizowanych zadań,
- *standardy*, które obejmuje znaczenie, jakie organizacja przywiązuje do wykonywanych zadań – ich jakości, doskonalenia się pracowników, tolerowania przeciętności,

- *elastyczność*, czyli swoboda działania wynikająca z zasad i procedur przyjętych w organizacji (w tym stopnia zbiurokratyzowania firmy, otwartości na kreatywność pracowników),
- *odpowiedzialność*, która wyznacza zakres kompetencji pracowników – ich niezależność, autonomię w podejmowaniu decyzji, ryzyka, eksperymentowania,
- *zespołowość*, czyli dzielenie się wiedzą, podejmowanie współpracy, dodatkowych zadań, gdy wymaga tego sytuacja, stopień osiągniętej satysfakcji,
- *konflikty*, które obejmują otwartość na odmienne opinie, gotowość ich wysłuchania, podejście, tzn. czy konflikty są ignorowane, rozwiązywane i w jaki sposób,
- *wsparcie* udzielane pozostałym członkom zespołu, spontaniczne okazywanie pomocy, tożsamość odzwierciedlająca przynależność do zespołu oraz poczucie bycia ważną osobą w nim i/lub organizacji.

W tabeli 12 przedstawiono najczęściej wyróżniane cztery typy klimatu.

Tabela 12 Typy klimatu organizacyjnego

<b>TYP KLIMATU ORGANIZACYJNEGO</b>	<b>CHARAKTERYSTYKA</b>
AUTORYTARNY	Występuje silna presja władzy i nastawienie na wykonywanie zadań. Skupienie władzy w silnym ośrodku „w jednych rękach”. Panują reguły „terminowania”, pracownikom powierza się obowiązki pod warunkiem, że „uczeń” nie zawiedzie swojego „mistrza” i będzie wobec niego lojalny. W tym klimacie zasadnicze znaczenie ma „mistrz” jako model dla podwładnych.
BIUROKRATYCZNY	Nacisk na przestrzeganie reguł, dążenie do zwiększenia formalizacji organizacji, szczegółowego opisu wszystkich czynności. W działaniu przeważa asekuracja i usztywnienie form organizacyjnych typowych dla struktur biurokratycznych.
TOWARZYSKI	Dominuje nastawienie na zaspokojenie potrzeb ludzi. Tworzony przez pracowników dbających przede wszystkim o zachowanie dobrych stosunków koleżeńskich w pracy i zintegrowanie zespołu. Cele i zadania mają w tym klimacie drugorzędne znaczenie.
INNOWACYJNY	Wpływy pracowników zależą głównie od ich kwalifikacji fachowych. W takim klimacie najczęściej spotykamy zespoły zdaniowe, projektowe, problemowe, powołane odpowiednio do powstających zadań. Pozycja pracownika zależy tu od jego wiedzy, talentu i umiejętności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kożusznik, 2007

Nawiązując do tabeli 12, warto zwrócić uwagę, że wskazane typologie wydają się być charakterystyczne dla problematyki kultury organizacyjnej i mogą się przyczyniać do częściowego zacierania granic pomiędzy tymi zjawiskami, tym bardziej, że część z nich pośrednio nawiązuje do klasyfikacji typów kultury np. Camerona i Quinna oraz Harrisona.

Klimat organizacyjny jest zjawiskiem złożonym, ponieważ z jednej strony ma wpływ na motywację pracowników i efektywność ich pracy, a z drugiej odzwierciedla satysfakcję pracowników. Zdaniem Stabryły i Wawaka (2014, s. 32) warto zauważyć, że tak istotne obszary sukcesu organizacji jak wysoka jakość pracy i rozwój pracowników są skutkiem klimatu organizacyjnego, dzięki któremu pracownicy czują się ważni, doceniani, mają wpływ na podejmowane decyzje, co przekłada się na satysfakcję z pracy i motywację wynikającą z zaangażowania.

Poruszając w niniejszym podrozdziale kwestię klimatu organizacyjnego oraz mając na względzie cel główny dysertacji, wydaje się zasadne omówić zagadnienie dotyczące klimatu innowacyjnego, co zostało przedstawione w szerszym zakresie w rozdziale 2.7.

Mając na uwadze różnice między omawianymi pojęciami klimatu organizacyjnego i kultury organizacyjnej, autorka dysertacji przychyliła się do stwierdzenia Wyciślaka (1980, s.41), że najtrafniej jest traktować klimat organizacyjny jako atmosferę występującą w kontaktach między ludźmi, będącą „wypadkową subiektywnych odczuć uczestników organizacji dotyczących obiektywnie istniejącej rzeczywistości”. Organizacje, chcąc z sukcesem konkurować na rynku, muszą nieustannie poszukiwać sposobów na to, by jednocześnie działać lepiej i inaczej niż rywale. Kreowanie nowych produktów, technologii, modeli biznesowych czy rozwiązań strukturalnych, które stają się, ujmując rzecz jeszcze szerzej, swoistym katalizatorem rozwoju każdej organizacji, powinno być wspierane od wewnątrz. W celu osiągnięcia tego stanu, priorytetem staje się wzmocnienie w organizacji zdolności do kreowania innowacji, czyli tworzenia zarówno infrastruktury wewnętrznej, jak i odpowiedniego klimatu organizacyjnego, stymulujących ludzi do tworzenia i wdrażania innowacji<sup>16</sup>.

Reasumując powyższe rozważania, autorka dysertacji traktując za Mycielską (2020) – przyjmuje, że kultura organizacyjna to świadomość, założenia, przekonania dotyczące właściwych zachowań w organizacji, natomiast klimat organizacyjny to codzienna, emocjonalna percepcja, sposób postrzegania organizacji przez pracowników. Mając na uwadze założenia i cel dysertacji w dalszej części podjęto rozważania dotyczące innowacyjności oraz próbę scharakteryzowania kultury proinnowacyjnej.

---

16 Termin „innowacja” (ok 400 rok naszej ery, pojawia się w łacinie kościelnej jako *innovatio*, oznaczające odnowienie – zmianę). W XIII wieku w języku francuskim pojawia się jako *innovation*, a następnie w języku włoskim, od momentu użycia przez Dante pojęcia *innovare*, a prze Machiavelli *innovatore*

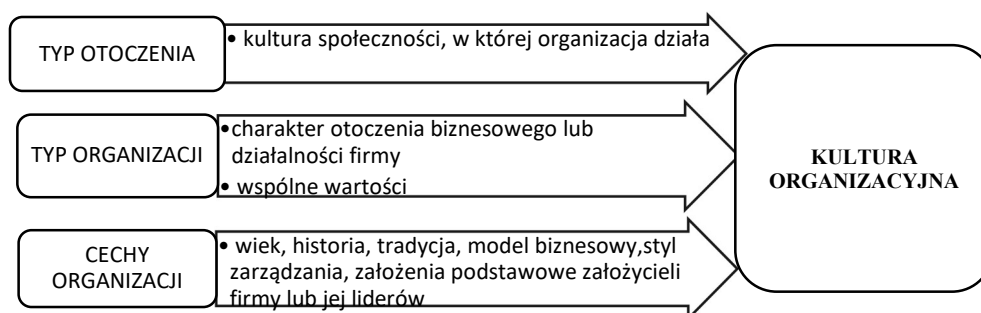


## 1.6. Odziaływanie kultury organizacyjnej na funkcjonowanie przedsiębiorstwa

Określanie typu kultury organizacyjnej i zarządzanie nią staje się powszechne, nie tylko ze względu na rosnącą potrzebę łączenia i kształtowania różnych organizacji w efekcie zmian strukturalnych, ale także ze względu na dynamiczne, chaotyczne i przypadkowe zmiany zachodzące w otoczeniu gospodarczym.

Na działalność przedsiębiorstwa wpływ mają następujące obszary otoczenia (Jędrych, Berniak-Woźny, 2018, s. 122): ożywienie relacji, usprawnienie, ułatwienie działań, ułatwienie dostępu do wiedzy, wyzwalanie kreatywności, zwiększanie aktywności, kształtowanie pozytywnego wizerunku, wyniki ekonomiczne, redukcja ryzyka działania i uwolnienie zasobów.

Postrzegając kulturę jako zachowania ludzi w organizacji i poza nią, a także sposób rozumienia co dzieje się wokół, należy wspomnieć o determinantach kultury organizacyjnej, które zostały przedstawione na rysunku 17.



Rysunek 17 Determinanty kultury organizacyjnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Aniszewska, 2007, s. 22

Te trzy wyżej wymienione determinanty (rys. 17) nie są zupełnie niezależne od siebie. Wśród niniejszych czynników największy wpływ na kulturę mają cechy organizacji, niemniej jednak pozostałe czynniki są także ważne w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Charakter otoczenia, w którym przedsiębiorstwo się znajduje przyczynia się do pewnych podobieństw lub też różnic np. w tej samej branży. Można to wytłumaczyć faktem, że w organizacjach dominują ludzie tej samej profesji czy specjalizacji. Ponadto charakter działalności firmy determinuje zarówno rodzaj kontaktów z konkurencją jak i konkurentów. Ważnym czynnikiem mającym wpływ na kulturę organizacyjną jest również wykorzystywana przez przedsiębiorstwo technologia (Aniszewska, 2007, s. 22).

Wpływa to także na wizerunek organizacji, czyli jak jest ona postrzegana przez otoczenie, a to z kolei determinuje stosunek klientów do niej. Wspominając o otoczeniu, nie można zapominać o środowisku naturalnym, którego stan w przypadku przedsiębiorstw sektora usług komunalnych jest kluczowym punktem kontrolnym, przede wszystkim z uwagi na specyfikę prowadzonej działalności. Przedsiębiorstwa sektora usług komunalnych związane są z kreowaniem warunków poprawiających jakość życia ludzi, zobowiązane są także realizować działania z uwzględnieniem min. polityki prowadzonej w Unii Europejskiej<sup>17</sup> oraz Agendy na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030<sup>18</sup>.

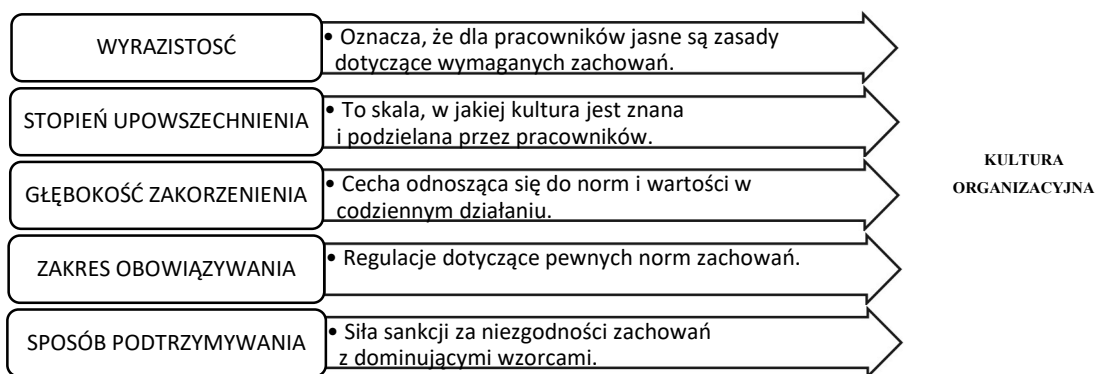
Kultura składa się ze stosunkowo stabilnych i trwałych cech i jest bardzo odporna na zmiany. Silne kultury są szczególnie odporne wobec zmian otoczenia, bo pracownicy mocno się w nią angażują (Jedrych, Berniak-Woźny, 2018, s. 131). Zgodnie z propozycją V. Sathe'a (1983) siłę kultury organizacyjnej można mierzyć stopniem nasilenia takich cech jak: wyrazistość, stopień upowszechnienia, głębokość zakorzenienia. Silna kultura organizacyjna to taka, której wzory są jednoznaczne (wyraziste), dotyczą zasadniczo całej społeczności (są szeroko upowszechnione) i są traktowane jako obowiązująca tradycja, czyli są głęboko zakorzenione w środowisku społecznym organizacji (Sikorski, 2008, s. 4). Aniszewska (2007) dodaje jeszcze dwa czynniki: zakres obowiązywania norm kulturowych i sposób ich podtrzymywania, który odnosi się do siły sankcji za niezgodność zachowań z przyjętymi wzorami kulturowymi. Czynniki kultury, stanowiące o jej sile zostały opisane na rysunku 18.

---

17 Dz. U. 2004.90.864 Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej – tekst skonsolidowany uwzględniający zmiany wprowadzone traktatem z Lizbony

Europejska strategia na rzecz mobilności niskoemisyjnej – Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 14.12.2017 roku z uwzględnieniem obowiązujących dokumentów

18 Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030, przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne ONZ w dniu 25.09.2015 roku.



Rysunek 18 Składowe stanowiące o sile kultury organizacyjnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Aniszewska, 2007, s, 23

Silna kultura charakteryzuje się tym, że jest łatwa do zrozumienia i przedstawienia. Natomiast słaba kultura jest niejednoznaczna, trudna do zdefiniowania, zrozumienia lub wyjaśnienia przez pracowników. Charakterystykę słabej i silnej kultury organizacyjnej przedstawiono w tabeli 13.

Tabela 13 Porównanie silnej i słabej kultury organizacyjnej

<b>KULTURA SILNA</b>	<b>KULTURA SŁABA</b>
Stały system	Załamanie systemu
Niepisane normy	Formalne reguły
Stała struktura	Chwiejna struktura
Wysokie kompetencje personelu	Niskie kompetencje personelu
Wysoki stopień zaangażowania	Niski stopień zaangażowania
Poczucie bycia kimś ważnym	Poczucie „zwyczajności”
Poczucie dumy z wyjątkowości	Poczucie wstydu za niepowodzenia
Wysokiej jakości produkty	Niska jakość produktów
Dzielenie odczuć z odniesionych sukcesów	Dzielenie odczuć z poniesionych porażek

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zbiegień – Maciąg, 2013, s. 61

Pomimo tego, że siła wydaje się być czymś pozytywnym, gdyż poprawia współpracę i komunikację, to jednak nie daje gwarancji na skuteczność podczas realizacji zmian.

Przeszkodą do istnienia w organizacji silnej kultury jest występowanie w niej subkultur, ponieważ nie pozwalają one na zbudowanie zintegrowanej i spójnej organizacji, bez której silna kultura nie może istnieć. Między subkulturami ujawniają się sprzeczności celów i wartości, spowodowane na przykład zajmowaniem różnych miejsc w hierarchii (kultura robotników, inżynierów, dyrektorów) (Zbiegień – Maciąg, 2013, s. 62). Dlatego też przedsiębiorstwa, w których subkultury są silne, postrzegane są całościowo jako te o słabej kulturze. Silne kultury przedsiębiorstw mają nie tylko pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji, lecz także negatywny. Jeżeli kultura przyczynia się do efektywnego działania, dużej produktywności oraz do osiągnięcia celów,

to wówczas uważana jest za pozytywną. Natomiast gdy przeszkadza uważa się ją za negatywną. W tabeli 14 przedstawiono pozytywny i negatywny wpływ silnych kultur.

Tabela 14 Pozytywny i negatywny wpływ silnych kultur

<b>POZYTYWNY WPŁYW SILNYCH KULTUR</b>	<b>NEGATYWNY WPŁYW SILNYCH KULTUR</b>
Sprawna komunikacja	Izolacja, zamykanie się w sobie, konserwaryzm
Możliwość szybkiego podejmowania decyzji	Złe nastroje, negatywne emocje
Szybkie wdrażanie planów, pomysłów itd.	Bariery we wdrożeniach
Małe nakłady na kontrolę	Kolektywna postawa unikania
Silna motywacja i lojalność	Kultura staje się środkiem manipulacji
Stabilność i bezpieczeństwo	Brak elastyczności

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zbiegień – Maciąg, 2013, s. 62

Przedstawiona w tabeli 14 lista pozytywnych i negatywnych wpływów silnej kultury organizacyjnej nie jest wyczerpująca i w każdej organizacji przedstawia się inaczej.

Flamholtz i Randle (2018) uważają, że paradygmat leżący u podstaw przekonania, że kultura wywiera wpływ na wyniki, opiera się na kilku podstawowych założeniach. Pierwszy to, że kultura wpływa na osiąganie celów, co oznacza, że organizacje o silnej kulturze realizują swoje cele częściej niż te, które mają kulturę stosunkowo słabą. Panuje przekonanie, że tzw. organizacje o silnej kulturze odnoszą więcej sukcesów (oceniane przez pryzmat wartości rynkowej lub innych finansowych wskaźników efektywności operacyjnej), co ma związek z motywacją. Według Kottera i Hesketa (1992), silna kultura poprawia ogólną skuteczność organizacji, ponieważ przyczynia się do zbudowania wyjątkowo wysokiego poziomu motywacji (determinacji) wśród pracowników.

Oddziaływanie kultury organizacyjnej na funkcjonowanie przedsiębiorstw podparte zostało badaniami min.: Kottera i Hesketa, Human Synergistics/Center for Applied Research oraz Flamholtza i Randlego.

Badania Kottera i Hesketa (2011) były realizowane przez jedenaście lat, stosując metodę jakościową i ilościową. Badali oni wpływ kultury organizacyjnej na wyniki w takich firmach jak: Hewlett-Packard, Xerox, ICI, Nissan czy First Chicago. W sumie przebadali dwieście firm, aby sprawdzić, na ile kultura organizacji przyczynia się do ich efektywności, a na ile prowadzi do negatywnych konsekwencji. Według badaczy szybkość właściwego reagowania na zmiany charakteryzuje kulturę zdolną do adaptacji i ma szansę dać przewagę na rynku. Konkretnie wnioski dotyczące wpływu kultury na wyniki wskazują, że lepsze o 20-30% wyniki spółek dotyczą tych firm, których kultura została zidentyfikowana jako zdolna do adaptacji i skutecznego reagowania na zmiany

(Mycielska, 2020, s. 50). W firmach tych zaobserwowano też: czterokrotnie wyższy wzrost przychodów; dwanaście razy szybszy wzrost wartości rynkowej; siedem razy wyższy zysk; wzrost dochodu; dwa razy lepszy wskaźnik satysfakcji klientów; mniejszą fluktuację pracowników.

W odniesieniu do badań Flamholza i Randlego (2016), którzy badali konkretną firmę, wykorzystując przez dłuższy czas złożone metody analityczne wykazano, że aż 46% zysku operacyjnego (EBIT) może zależeć od kultury.

Natomiast badania przeprowadzone przez Human Synergistics/Center for Applied Research (2004) wśród sześćdziesięciu spółek giełdowych w Stanach Zjednoczonych wykazały wyraźne statystyczne konsekwencje trzech typów kultur, czyli korelacje między kulturami a wynikami. Autorzy badania rozróżnili: kultury konstruktywne i niekonstruktywne, przy czym te zostały podzielone na pasywne i agresywne. Wnioski z badań dowiodły związku wysokich wyników finansowych z konstruktywną kulturą organizacyjną, a także wskazały na wyraźnie pozytywny wpływ transformacji kulturowej na wyniki finansowe wśród badanych firm, które z sukcesem taką zmianę przeprowadzały. Według Mycielskiej (2020) odpowiednia kultura wpływa na przychody, zysk, wartość rynkową, ale też na satysfakcję klientów i fluktuację pracowników. Kultura nie przekłada się jednak wprost na wyniki. Żadne struktury, procesy i systemy, choćby najbardziej zaawansowane, nie zastąpią ludzi w organizacji, ich intuicji, kreatywności, intelektualnej synergii, współpracy i zaangażowania, przedsiębiorczości i inspirującej wizji, która daje energię do działania (Mycielska, 2020, s. 25). Dlatego też, w opinii autorki dysertacji, kultura organizacyjna może odgrywać kluczową rolę w odniesieniu do zmian postaw i zachowań członków organizacji. Wyniki studiów literatury przedmiotu w tej kwestii przedstawiono w kolejnym rozdziale.

## **1.7. Odziaływanie kultury organizacyjnej na zachowania pracowników**

Nawet fundamentalne prawa rządzące zachowaniami ludzkimi zmieniają się. Kultura organizacyjna jest kreowana przez ludzi pracujących na rzecz organizacji, chociaż po jej ustanowieniu silna kultura organizacyjna może też wywołać na personelu zmiany (Canel, Luoma-aho, 2018, s.103). Wiążą się one z wprowadzaniem do pracy i włączeniem w lokalną społeczność nowozatrudnionych, którzy nie znają lokalnych „zwyczajów i obyczajów”, a często też nie mają wiedzy na temat pożądanых reakcji czy

zachowań. Odpowiednie środowisko pracy znacząco przyczynia się do właściwych zachowań w organizacji (Brzozowski, Nedelko, 2017, s. 25). Według Nogi i Stawickiej (2008), środowisko pracy, które pod względem wartości jest spójne z wartościami jednostek w nim pracujących, przyczynia się do lepszej realizacji stawianych przed pracownikami zadań, zwiększa zaangażowanie i poziom zaufania, daje przez to możliwości podejmowania działań innowacyjnych i samorealizacji, które przekładają się na wzrost efektywności organizacji. Pełna otwartość na uwagi członków organizacji, elastyczność i możliwość wprowadzenia zmian w zależności od zaobserwowanych rezultatów przyczyniają się do kształtowania zachowań zgodnych z wartościami organizacji (Sułkowski, Sikorski, 2014, s. 182).

Według Armstronga (2011) wartości to przekonania o tym, co jest istotne w zachowaniu ludzi i organizacji. Determinują one sposoby reagowania na typowe zachowania pojawiające się w otoczeniu wewnętrznym lub zewnętrznym i ukazują wizerunek organizacji, pomagają również kształtować strategię i postawy interesariuszy (Oleksyn, 2011, s. 444).

Nośnikami dominujących wartości oraz założeń są przede wszystkim przywódcy, założyciele, liderzy. To dzięki nim proces uczenia się podstawowych zasad i reguł obowiązujących w przedsiębiorstwie przez nowo zatrudnionych jest szybszy i łatwiejszy. Można zauważyć, że z jednej strony kulturę organizacyjną warunkuje otoczenie, wskazując kierunki działania. Z drugiej strony, kultura stanowi część integracji wewnętrznej, a tym samym określa:

- wspólny język i kategorie – pozwala na wzajemne rozumienie się,
- granice grup – kryteria przynależności,
- władzę i status – zdobycie, utrzymanie lub utrata władzy,
- kary i nagrody – sposób na egzekwowanie odpowiedzialności,
- sferę prywatną, przyjaźń – relacje międzyludzkie,
- ideologię i „religię” (sacrum).

Wartości organizacyjne powinny być powiązane i zgodne z wartościami osobistymi, indywidualnych członków w organizacji (Dahr, 2009, s. 20) – wówczas można liczyć na lojalność i zaangażowanie pracowników. Kultura organizacyjna w dużej mierze wynika z trzech czynników: tj. wartości, przywództwa i wysokiego poziomu zaufania wobec klientów, dostawców i współpracowników. Wartości są podstawowym elementem kultury organizacyjnej i poprzez nią wpływają na sposób funkcjonowania

przedsiębiorstw. Umiejętność kreowania kultury organizacji opartej na wartościach jest kluczowe dla sprostania wyzwaniom jakie mają przed sobą współczesne przedsiębiorstwa. Przestrzeganie wartości stanowi dopełnienie kultury organizacyjnej i jest ważnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej.

Zaufanie, to jedna z podstawowych wartości. „Zaufanie to najważniejszy atut każdej organizacji. Wszystkie inne można zastąpić, a bez zaufania wszystkie inne zalety bledną” (Petriglieri<sup>19</sup>, 2017, s. 15). Jako więź międzyludzka, odgrywa kluczową rolę podczas realizacji procesu zmian w przedsiębiorstwie. Inicjatywa podjęta przez osobę uznawaną powszechnie za godną zaufania ma większe szanse uzyskania aprobaty i wsparcia niż pomysł kogoś nieznanego lub z opinią karierowicza. Pracownicy kompetentni, rzetelni i uczciwi emanują zaufaniem, które rozprzestrzenia się niczym fale na jeziorze po wrzuceniu kamyczka. Skutkuje to zaufaniem wzajemnym w grupach i inicjuje zaufanie organizacyjne, które jest bazą dla zaufania rynkowego i społecznego (Wyrwicka, Grzelczak, Krugielka, 2010, s. 119). Przedsiębiorstwa promujące kulturę zaufania zyskują również w aspekcie budowania przewagi w zakresie pozyskiwania talentów, gdyż w atmosferze zaufania pracuje się efektywniej i z przyjemnością, a często też lepiej funkcjonuje dzielenie się wiedzą. Zaufanie jest fundamentem do upoważnienia pracowników do samodzielnych działań (*empowerment*) oraz konstruktywnej współpracy między nimi. Zaufanie w organizacji wiąże się także z dotrzymywaniem podjętych wobec pracowników zobowiązań, charakterystycznych dla kontraktu psychologicznego, który obejmuje niepisane elementy związane z umową o pracę i jest realizowany na „zasadzie dostosowania się pracodawcy do indywidualnych oczekiwań pracowników, wzajemnych korzyści, dobrowolnej decyzji obu stron i wzajemnej lojalności” (Bartkowiak, 2016, s.186). Zdaniem Schoormana, Mayera i Davisa (2007, s. 344-354) kontrakt jest źródłem poznania wzajemnych oczekiwań pracowników i przedstawicieli kadry kierowniczej, sposobem niwelowania zaistniałych rozbieżności – jako wynik niepisanej umowy o pracę między stronami oraz narzędziem budowania zaufania organizacji.

Wysoki poziom zaufania sprzyja otwartości i szczerości, pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem zarówno w kwestiach zawodowych, jak i osobistych (Glińska - Neweś

---

<sup>19</sup> Gianpiero Petriglieri jest profesorem zachowań organizacyjnych w INSEAD, odpowiedzialny za flagowy program uczelni dla kadry zarządzającej.

2017, s. 79). Należy też dodać, że wykształcenie się w społeczeństwie „kultury zaufania” wpływa także pozytywnie na jej własne uwarunkowania strukturalne i w ten sposób prowadzi do samonapędzającego się mechanizmu utrwalającego i poszerzającego zaufanie w społeczeństwie (Sułkowski, Sikorski, 2014, s. 222).

Fundamentem budowania kapitału społecznego i ludzkiego jest kreowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu. Kultura oparta na zaufaniu będzie wiązać się z lojalnością i zaangażowaniem pracowników, co z kolei będzie sprzyjać kreatywności i innowacyjności oraz pozwoli na szybką adaptację do zmieniającego się otoczenia. Józefowicz (2015, s. 199) przyjmuje, że elementarnymi przejawami zaufania w przedsiębiorstwie są:

- panująca atmosfera życzliwości,
- możliwość otwartego i szczerego wyrażania swoich opinii oraz przyznawanie się do popełnionych błędów bez obaw o niekorzystne (lub niesprawiedliwe) konsekwencje,
- dzielenie się wiedzą,
- uczciwe postępowanie pracowników względem siebie nawet podczas rywalizacji,
- delegowanie przez przełożonych swoich kompetencji podwładnym bez obaw o skutki,
- brak oporu pracowników wobec decyzji kierownictwa,
- zaangażowanie w wykonywaną pracę w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach (kryzysowych).

W literaturze przedmiotu w odniesieniu do niektórych branż, prowadzone badania koncentrują się na tym jak kultura organizacyjna i programy, takie jak zaangażowanie pracowników oraz zasoby skoncentrowane na zaspokajaniu potrzeb pracowników, elastyczne harmonogramy pracy i wiele innych, które mogą wpływać na utrzymanie pracowników (Easley, 2019, s. 7).

Według Scheina (2004), na powstawanie kultury oczywiście największy wpływ ma przywódca organizacji, jednak nie powstaje ona w oderwaniu od zachowań i postaw innych pracowników. Robbins uważa, że „*Kiedy ludzie mówią o postawach pracowników, zazwyczaj mają na myśli zadowolenie z pracy*” (Robbins, 2004, s. 50).



Zdaniem Mrówki<sup>20</sup>, dzięki zrozumieniu kultury organizacyjnej przywódca ma większe możliwości kształtowania jej, świadomego budowania, zmieniania. Do niniejszego przyczynić mogą się badania satysfakcji<sup>21</sup>, stają się one często motorem zwiększenia zaangażowania pracowników i powinny być traktowane jako źródło informacji zwrotnej płynącej od pracowników firmy, ludzi ją współtworzących. Podejmując dyskusję dotyczącą satysfakcji pracowników, należy także wziąć pod uwagę rolę indywidualnych i środowiskowych czynników jej kształtowania. Badania przeprowadzone przez Springer (2011) potwierdzają szczególną rolę wynagrodzenia i stabilności pracy, które w teorii Herzberga należą do czynników higieny, szczególnie odnoszących się do potrzeby bezpieczeństwa. Można wyróżnić również grupę czynników o relatywnie mniejszym znaczeniu, do których należą elastyczność pracy, możliwość awansu, przestrzeganie przepisów BHP oraz dostępność informacji (Springer, 2011, s. 15). Odnosząc się do kwestii związanych z bezpieczeństwem warto nawiązać do funkcji adaptacyjnej kultury organizacyjnej, polegającej min. na zapewnieniu bezpieczeństwa, co zostało opisane przez autorkę dysertacji w podrozdziale 1.2.4.

Natomiast jeżeli chodzi o kwestię dotyczącą przywódcy, to generalnie pracownicy zwykle nie cenią władzy, która jest scentralizowana i pozostaje wyłącznie w rękach przełożonego. Autorytet przywódcy, by był skuteczny, musi mieć podłoże w wiedzy i inteligencji, nie zaś tylko i wyłącznie w piastowanym stanowisku (Dembicka – Starska, 2011). Pracownikom potrzebna jest widoczna perspektywa rozwoju i świadomość możliwości awansowania. Te dwa czynniki mają duże znaczenie dla ich lojalności. Czasem dążenie do rozwoju wiąże się też z potrzebą rywalizacji i chęcią bycia najlepszym (transgresja) (Bourne, 2011). Znaczenie mają także różnice pokoleniowe pracowników i wynikające z nich niezgodności. Starsi pracownicy badanego przedsiębiorstwa zdawali się być przekonani, iż to oni winni kształtować gusta klientów, tym samym poddając krytyce prorynkowe postępowanie młodego kierownictwa. Pracownicy ci również,

---

20

[http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Badanie\\_satysfakcji\\_pracownikow\\_w\\_organizacji\\_gospodarczej.pdf](http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Badanie_satysfakcji_pracownikow_w_organizacji_gospodarczej.pdf) [dostęp: 17.08.2020]

21 Satysfakcja, w tym satysfakcja w miejscu pracy, na gruncie literatury społecznej związana jest z możliwością realizowania przez jednostkę swoich potrzeb, celów, wartości i przekonań (Bartkowiak, 2009, s. 116)

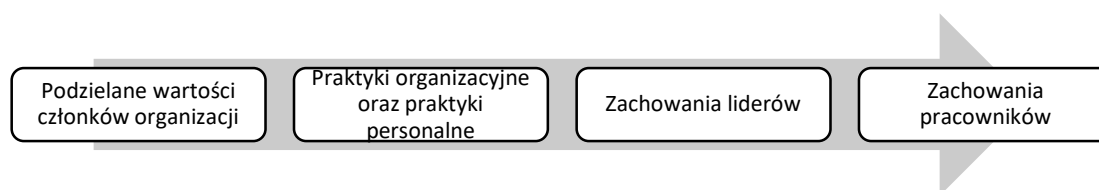
wspominając przeszłość, podkreślają wartości kolektywistyczne, które jakoby w dzisiejszych czasach zaczynały zanikać (Glinka, 2011).

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.

Starając się wyodrębnić elementy kultury kształtujące potrzeby i aspiracje współczesnych polskich pracowników, nie sposób pominąć roli, jaką odgrywają media. W dobie Internetu, setek rodzajów dostępnych czasopism czy kanałów telewizyjnych (tak polskich, jak i zagranicznych), przeciętny człowiek bombardowany jest dziś ze wszystkich stron przytłaczającą ilością informacji, wpływających zarówno na sposoby zachowań, jak i na wartości czy wymagania, tak wobec życia prywatnego, jak i zawodowego. Szacuje się, że codzienne wydanie „New York Timesa” zawiera większą ilość informacji niż ta, z jaką przeciętny człowiek żyjący w XVII wieku stykał się w ciągu całego swojego życia (Cameron, Quinn, 2006, s.17). Informacji na temat aspiracji pracowników dzisiejszych polskich przedsiębiorstw dostarczyć mogą organizacje. Biorąc pod uwagę liczniejszy ich zbiór, wyłaniają się z nich pewne punkty wspólne, które już można w większym stopniu potraktować jako szerzej występujące tendencje (Pietruszewski, 2013). Zaprezentowane poniżej spostrzeżenia na temat potrzeb i aspiracji pracowników pochodzą z kilku artykułów napisanych pod redakcją Kostery. Istotny dla spełnienia oczekiwań pracowników okazuje się prestiż i reputacja przedsiębiorstwa, w którym pracują, oraz status społeczny, który mogą dzięki temu zdobyć (nawet w przypadku stosunkowo niskiego wynagrodzenia). Pracownicy, szczególnie ci młodzi, cenią sobie nonkonformizm, oryginalność, zarówno organizacji, jak i współpracowników. Często również samych siebie oceniają jako oryginalnych lub nietypowych (wizerunek nieprzystosowanego społecznie intelektualisty) (Grabowski, 2011).

Reputacja jest odzwierciedleniem tego, czym organizacja w rzeczywistości jest, widziana oczami obecnych i potencjalnych pracowników. Kultura organizacyjna kształtuje wizerunek organizacji, oddziałuje ona bowiem na postawy i zachowania jej członków. Stanowi obowiązujący zbiór podzielanych przez członków organizacji podstawowych założeń, który stworzyli oni przystosowując się do warunków otoczenia i który jest wpajany nowym członkom jako właściwy sposób rozwiązywania problemów (Graczyk – Kucharska, Spychała, Goliński, 2020, s. 77).

Jeżeli pracownicy akceptują cele i wartości firmy, wówczas w naturalny sposób identyfikują się z nią i mają też tendencję, by na dłużej związać się z firmą. Firmy o silnym Employer Brandingu bardziej się angażują we wspólne podejmowanie decyzji z pracownikami i wspomagające procesy zarządzania, promowanie pozytywnego wizerunku na wewnętrznych i zewnętrznych rynkach pracy. Kultura organizacyjna prowadzi do zwiększenia wydajności i produktywności, pomaga w poprawianiu Employer Brandingu (Keino, 2017) oraz zatrzymywaniu pracowników w przedsiębiorstwie czy zarządzaniu talentami. Na rysunku 19 przedstawiono determinanty zachowań pracowników.



Rysunek 19 Determinanty zachowań pracowników  
Źródło: Sułkowski, Sikorski, 2014, s. 188

Zachowania pracowników w dużym stopniu determinowane są przez zachowania liderów, które są silnie związane z systemem wartości wyrażanym również poprzez praktyki organizacyjne oraz personalne. Według Pietruszewskiego (2013) istotne jest uświadomienie kadrom zarządzającym znaczenia, jakie odgrywa kultura organizacyjna i wszelkie miękkie środki motywacyjne jest kluczowe w tworzeniu kapitału intelektualnego i zaangażowania pracowników, a co za tym idzie – zysku przedsiębiorstwa. Bardzo ważne jest również ciągłe kształcenie, bez którego w dzisiejszych turbulentnych czasach niemal niemożliwe jest sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem. Menedżerowie XXI wieku powinni pielęgnować złożony zestaw technicznych, funkcjonalnych i społeczno-kulturowych umiejętności, aby mogli sprostać nowemu paradygmatowi, który zwiększył ich odpowiedzialność, zmienił ich ryzyko i osłabił ich kontrolę poprzez spłaszczenie hierarchii. W coraz większym stopniu są też traktowani jako filary i architekci organizacyjnej konkurencyjności łączący ludzi, możliwości i zasoby, przy jednoczesnym unikaniu zagrożenia (Bąk, Sukiennik, Kowal, 2016, s. 137). Kultura korporacyjna wpływa na pracowników silniej niż jakiegokolwiek kodeksy i regulaminy.

Podsumowując, można zacytować stwierdzenie Deala i Kennedy’ego, że kultura organizacyjna z definicji jest nieuchwytna, niewymierna, domyślna i traktowana jako

dana. Jednakże każda organizacja rozwija swój własny fundamentalny zbiór założeń i zasad, które rządzą codziennym zachowaniem ludzi w miejscu pracy (Byłok, Robak, 2009, s. 103).

### **1.8. Metodyka diagnozy kultury organizacyjnej**

Według Czakona (2011), właściwą metodą identyfikacji zjawisk w naukach o zarządzaniu jest opracowanie konstruktów teoretycznych, a następnie jego operacjonalizacja. Można tego dokonać za pomocą kwestionariusza ankietowego i wykorzystać statystyczne metody przetworzenia danych. Badania jakościowe jako zbiór technik gromadzenia i analizy danych, mogą być używane do opisu zjawisk, tworzenia teorii i testowania teorii (Czakon, 2009).

Rzetelne przeprowadzenie badań odbywa się według określonych kroków (Czakon, 2011, s. 102):

- 1) analizy literatury przedmiotu,
- 2) wyłonienia luki badawczej,
- 3) stworzenie modelu badawczego,
- 4) sformułowanie hipotez badawczych,
- 5) gromadzenie danych (badania właściwe),
- 6) analizy danych,
- 7) wnioskowania na podstawie badań (przyjęcie lub odrzucenie hipotez, stworzenie nowego modelu),
- 8) wzbogacenie teorii o wynikach badań,
- 9) wskazanie ograniczeń przeprowadzonych badań,
- 10) wskazanie przesłanek do dalszych badań.

Badacz Schein do diagnozy stosował podejście jakościowe. Jednak w późniejszym czasie jego firma konsultingowa zaczęła także stosować badania ilościowe. Badania jakościowe polegają na zagłębianiu się w kulturę organizacji poprzez wywiady, rozmowy oraz obserwację pewnych symboli, rytuałów czy zwyczajów (Mycielska, 2020, s. 109).

Diagnoza kultury organizacyjnej oraz opracowanie jej docelowego modelu pozwalają na analizę luki między kulturą obecną a pożądaną. Istnieje wiele metod

wykorzystywanych do diagnozy kultury organizacyjnej<sup>22</sup>. W sposobach diagnozowania różni się metody ilościowe i jakościowe.

*Metody ilościowe* dają obraz kultury w danym momencie. Podstawowe znaczenie w metodach ilościowych mają założenia badawcze, które określają pewne cechy charakteryzujące wybraną grupę społeczną, niezbędne do określenia wymiaru lub wskaźników kultury. W metodach ilościowych ważne jest, aby pytania były w odpowiedni sposób sformułowane, tzn. nie mogą się odnosić do rzeczy oczywistych czy też chwilowych opinii. Odpowiednio sformułowane pytania pozwolą wnioskować o ukrytych i nie do końca uświadamianych elementach kultury. Do metod ilościowych zalicza się: stosowanie kwestionariuszy, ankiet i wywiadów, które później opracowane są w formie wykresów lub scenariuszy.

*Metody ilościowe* ukierunkowane na ilościowy (liczbowy) opis i wyjaśnienie rzeczywistości. Za ich pomocą można ustalić jak często określone opinie, fakty, zjawiska występują w danej zbiorowości. Najczęściej metody ilościowe jako te, których celem jest rejestracja parametrów liczbowych, charakteryzujących badane zjawisko i są przeciwstawne badaniom jakościowym, które koncentrują się na badaniu opinii i postaw wobec zjawisk (Orzechowski, 2011, s. 224). Według Kostery (2003, s. 25), badania ilościowe (pozytywizm logiczny) posługują się metodami eksperymentalnymi i miarami ilościowymi do testowania hipotez i uogólniania wyników na całą populację. Ich celem jest odnalezienie determinacji kauzalnej, czyli przyczynowo – skutkowej oraz predykcja, czyli naukowe przewidywanie przyszłości i uogólnienie wyników badań.

*Metody jakościowe* pozwalają na szczegółowe badanie kultury organizacyjnej. Są metodami dynamicznymi i zmieniającymi się w czasie. Do metod jakościowych zalicza się: obserwacje (w tym obserwacja uczestnicząca), analizę dokumentów i artefaktów.

Według Aniszewskiej (2007, s. 25) istnieje wiele metod, które pozwalają ocenić kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Należą do nich.

- 1) *Sesja treningowa* to metoda zaproponowana przez Kilmanna. W trakcie sesji pracownicy pracują w grupach i sami określają stan faktyczny i pożądane zmiany w kulturze organizacji. Sesja treningowa przebiega w pięciu etapach:

---

<sup>22</sup> Kształtowanie kultury organizacyjnej jest możliwe tylko po wcześniejszym zdiagnozowaniu i ukazaniu różnic między stanem faktycznym, a pożądanym. Warunkiem przy diagnozowaniu jest zrozumienie zachowań i postaw ludzi w celu świadomego wykorzystania przy kształtowaniu kultury organizacyjnej.

- przegląd obowiązujących norm,
- określenie nowych kierunków,
- określenie nowych norm,
- określenie luki między stanem faktycznym a stanem pożądanym,
- zamykanie luki między teraźniejszością a przyszłością.

2) *Profil kulturowy* – wizualne odzwierciedlenie stanu wyjściowego kultury.

Pracownicy organizacji wypełniają ankietę, która umożliwia poznanie ich opinii na temat kultury. Zawarte w ankiecie pytania (z podanymi propozycjami odpowiedzi) dotyczą min. sposobu podejmowania decyzji w firmie, orientacji w jakim stopniu jest sformalizowana, sposobu budowania relacji, otwartości na zmiany itp.

3) *Rozumienie znaczeń* – metoda ta pozwala wykształcić wspólny język i jednakową interpretację dotyczącą tego co dzieje się w firmie. Pracownicy organizacji spotykają się w celu zdefiniowania zasad organizacji i jej celów.

4) *Metoda odzwierciedlenia* – łączy proces wzajemnego poznania się pracowników i wspólnie podejmowanych działań. Stosowana jest w dwóch wersjach: może badać pojedynczych pracowników i ich wyobrażenia dotyczące organizacji oraz może badać odzwierciedlenia międzygrupowe (przeważnie występujące w sytuacjach fuzji i przejęć). Metoda przebiega w kilku etapach:

- Wyobrażenie,
- Konfrontacja,
- Łączenie.

5) *Analiza pola sił* – pozwala na zdiagnozowanie wspierających i hamujących sił. Podstawą tej metody jest wypełnienie krótkiego kwestionariusza, który powinien zawierać pytania:

- Na czym polega problem z kulturą organizacyjną?
- Jaki jest jej stan obecny?
- Jak powinien wyglądać stan idealny, docelowy?
- Co może pomóc w przeprowadzeniu zmiany?
- Co hamuje zmiany?

Kolejnym etapem jest przyporządkowanie poszczególnym siłom wartości a następnie określenie działań. Kwestionariusz może być wypełniony przez wszystkich pracowników lub tylko przez kadrę zarządzającą.

6) *Mapa zaangażowania* – opracowanie mapy pomaga w wyznaczeniu ról poszczególnych osób w zmianie oraz określeniu ich obecnego stosunku do zmiany. Metoda ta pozwala zidentyfikować niezbędne działania, mające na celu przekonanie do zmian a tym samym pozwala na zminimalizowanie negatywnych skutków frustracji.

Prowadzone na gruncie socjologicznym badania dotyczące kultury organizacyjnej są ukierunkowane zarówno na wyjaśnienie społecznych uwarunkowań tego zjawiska, jak też na jego funkcje w życiu i funkcjonowaniu firmy. Zagadnienia zależności między kulturą organizacyjną a życiem społecznym często są przedmiotem rozważań teoretycznych, jak i badań empirycznych. W ramach uzupełnienia opisanych stosowanych różnych technik mających zarówno charakter ilościowy i jakościowy, jedną z podstawowych technik zbierania informacji jest obserwacja. Wyróżnia się dwa typy obserwacji:

- *obserwacja uczestnicząca* – ma miejsce wówczas, gdy badacz jest uczestnikiem społeczności (organizacji) i z takiej perspektywy przeprowadza badania,
- *obserwacja nieuczestnicząca* – rola badacza, określana jest jako nie mająca udziału w organizacji, która jest badana.

Niezależnie od zastosowanej metody najważniejsze jest sprawne wykorzystanie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania. Aby było to możliwe, niezbędna jest wiedza na temat obecnego stanu kultury, a także umiejętności obserwacji i odróżniania tego co istotne od tego co nieistotne w przedsiębiorstwie.

Metodą, którą posłużono się w celu zdiagnozowania kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa jest *model wartości konkurujących*, który szczegółowo zostanie opisany w dalszej części pracy.

Autorka dysertacji w rozdziale pierwszym podjęła rozważania dotyczące kultury organizacyjnej jako czynnika zmian prorozwojowych, bazując na studiach literatury przedmiotu. Celem rozdziału były min.: próba zdefiniowania kultury organizacyjnej. Przedstawiono funkcje, jakie pełni w organizacji oraz podjęto rozważania dotyczące oddziaływania kultury organizacyjnej na działalność przedsiębiorstwa i na zachowania pracowników. Odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, inicjującej zmiany i w której rozwijanie proinnowacyjnych idei i przedsięwzięć jest doceniane przez badaczy, może stanowić szansę dla poprawy przewagi konkurencyjnej, lepszego zaspokajania potrzeb interesariuszy i rozwoju pracowników.

## Rozdział II

### Zmiany w organizacji

#### 2.1. Definicja zmiany na podstawie literatury przedmiotu

W *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* (1978) „zmiana” została określona jako „wytwór nowy (nowość zrelatywizowana do miejsca i czasu), który przez naśladownictwo zostaje upowszechniony w praktyce” (za Więcek – Janka, 2006, s. 7). Makarczyk (1971, s. 131) przez zmianę rozumie „taką wartość kulturową, organizacyjną czy materialną, która w danych warunkach czasowych i przestrzennych jest traktowana przez ludzi jako nowa”. Natomiast Woodman (1989) określa zmianę „jako każdą istotną modyfikację jakiejś części organizacji”.

Drucker (1994, s. 39) uważa, że „zmiana jest zawsze tym, co stwarza okazję dla wszystkiego co nowe i odmienne. Systematyczna zmiana polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu możliwości, potencjału i systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej przemiany, którą taka zmiana mogłaby umożliwić”. Zdaniem Więcaka – Janki (2006, s. 10), jednym z warunków wprowadzenia zmiany zarządzania przedsiębiorstwem jest rozpoznanie psychospołecznej charakterystyki organizacji oraz systemu wartości osób, które będą uczestniczyły w zmianach.

Według opinii Druckera żyjemy w okresie głębokich przemian (za Jasińską, 2015, s. 61). Harry I. Ansoff zauważa, że „wzrosły turbulencje otoczenia, które mają cztery trendy: wzrost zakresu współczesnych zmian, wzrost intensywności przemian otoczenia, wzrost tempa zmian, wzrost złożoności w miejscu” (Ansoff, 2013, s. 58). Zmiany można planować lub nie, można ich dokonywać systematycznie lub spontanicznie (Flamholtz, Randle, 2018, s. 140). Dynamika zmian w wielu wymiarach (gospodarczym, politycznym, społecznym, środowiskowym, technologicznym), jakie mają dziś organizacje stawienie czoła jest bezprecedensowe (Magruk, 2018, s. 305-314). W szybko zmieniającym się środowisku dużym zagrożeniem jest brak umiejętności zarządzania i przewidywanie niepewnych zmian, które często są traktowane jako zjawiska przypadkowe (Wilson, 2013, s. 101-110).

Zmiana w organizacji skupia się przede wszystkim na społecznym aspekcie, przede wszystkim na orientacji na człowieka jako głównym przedmiocie zainteresowania. Każda organizacja, dzięki swojemu potencjałowi ludzkiemu, jest w stanie implementować zmiany i organizować swoje działania w celu doskonalenia się (Jasińska, 2015, s. 61).



Treść zmian odnosi się do tego, co się zmieniło w organizacji. W tym szczególnie do strategii, systemów i struktury organizacji (Kuipers i in. 2014, s. 2). Typowe zmiany w tym zakresie dotyczą wprowadzania w organizacjach publicznych nowych procesów, systemów informatycznych (np. system obiegu informacji) i procedur. Zmiany obejmują przykładowo wprowadzenie: nowych systemów księgowych, mierników wydajności, technologii informatycznych (IT) lub e-administracji (Zastempowski, Krukowski, 2018, s. 30). Treść zmian w organizacjach sektora publicznego wynika także z wprowadzania innowacji (Borins 2002, s. 467) oraz reorganizacji (Boyne 2006, s. 379-380). Skupiają się one na zmianach czynników behawioralnych, takich jak kultura i klimat organizacyjny. Opublikowane przez Parry i Proctor-Thompson wyniki badań w sektorze publicznym w Nowej Zelandii, w ramach których stwierdzono, że zasady i procedury odgrywają jedynie drugorzędną rolę w poprawie funkcjonowania organizacji publicznych, a menedżerowie sektora publicznego powinni skupić się na wynikach zmian w kulturze organizacyjnej (Parry, Proctor-Thomson 2003, s. 377). Griffin wskazuje, że zmianę w przedsiębiorstwie można uznać „każdą istotną modyfikację jakiegokolwiek części organizacji” (1997, s. 393). Natomiast według Czerskiej (1996, s. 12), zmiana jest to przejście organizacji ze stanu dotychczasowego do innego, odmiennego.

Wprowadzenie zmian w organizacji oznacza nie tylko wdrożenie nowych technologii, procedur, struktur i modyfikacji logistycznych. Jest to przede wszystkim wpływ na ludzi, którzy tworzą organizację, na ich przekonania, postawy, zachowania i wartości (Wyrwicka, Chuda, 2019, s. 280). Zmiany są realizowane zwykle w sposób - rewolucyjny lub ewolucyjny (Alvesson, Sveningsson, 2016).

Zmiana dotycząca przedsiębiorstwa, która jest nierozzerwalnie związana z jego działalnością, zachodzi w kontekście gospodarczym, społecznym i technologicznym. Celem zmiany jest poprawa efektywności działania przedsiębiorstwa. Zmiana dotyczy obszarów takich jak wizja, misja, cele, strategia, kultura, struktura, personel, technologia itp. Masłyk-Musiał (2014, s. 184) jest zdania, że liderzy zarządzający zmianami muszą być przede wszystkim świadomi charakteru i więzi organizacyjnych, cech kultury organizacyjnej oraz przyczyn i skutków destabilizacji strukturalnej organizacji. Powinni również uwzględnić rodzaj wprowadzanych zmian.

## 2.2. Rodzaje zmian organizacyjnych

Zdaniem Armstronga (1998, 2000) w organizacjach istnieją dwa rodzaje zmian: strategiczne oraz operacyjne. Zmiana strategiczna związana jest z transformacją organizacji i wielu jej obszarów. Natomiast zmiana operacyjna związana jest z nowymi systemami, procedurami, technologią oraz strukturą. Zmiany strategiczne są długofalowe w przeciwieństwie do zmian operacyjnych, które mają natychmiastowy wpływ na organizację. Pewne zmiany przygotowuje się z dużym wyprzedzeniem, natomiast inne pojawiają się jako reakcja na wydarzenia nieoczekiwane (Bylok, Robak. 2009, s. 137). Dlatego możliwa jest:

- 1) zmiana planowana – przygotowana i wprowadzona w sposób uporządkowany i zgodny z harmonogramem, wyprzedzająca (antycypująca) przyszłe wydarzenia,
- 2) zmiana dostosowawcza – reakcja na okoliczności w momencie, kiedy się pojawiają, raczej fragmentaryczna niż całościowa. Może ona być wprowadzana pospiesznie, wówczas istnieje niebezpieczeństwo, że będzie adekwatnie pomyślana i zrealizowana.

Według Griffina (1997) niemal zawsze zmiana planowana jest lepsza niż zmiana dostosowawcza. W tabeli 15 przedstawione zostały rodzaje zmian.

Tabela 15 Rodzaje zmian w organizacji

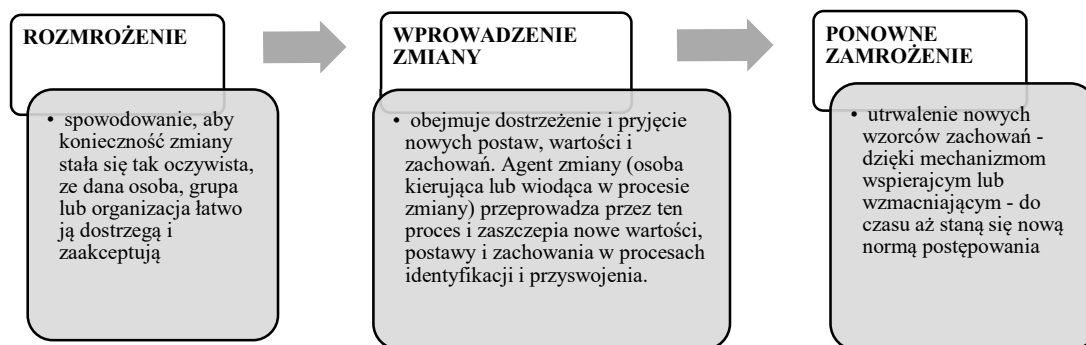
KRYTERIUM	RODZAJE ZMIAN
<b>Przyczyny (źródło) zmian</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiana dobrowolna (samoistna, samodzielna) – organizacja sama widzi potrzebę zmiany i określa jej kierunek,</li> <li>• Zmiana wymuszona (narzucona) – otoczenie wyznacza jej konieczność, organizacja reaguje przygotowując warunki wdrożenia.</li> </ul>
<b>Rozmiar zmian</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiana zachowawcza – celem jest utrzymanie dotychczasowego stopnia dostosowania się organizacji do otoczenia,</li> <li>• Zmiana rozwojowa – działania organizacji (ciąg zmian), które mają na celu zapewnienie rozwoju organizacji poprzez wyprzedzające dostosowanie się do warunków zewnętrznych</li> </ul>
<b>Strategia przeprowadzenia zmian</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiany nakierowane na strukturę (zmiana toku pracy, decentralizacja, zmiana stopnia sformalizowania),</li> <li>• Zmiany nakierowane na technologię - zmiana procedur i metod działania, zmiana wyposażenia technicznego,</li> <li>• Zmiany nakierowane na ludzi – w poziomie zmian kwalifikacji, postawach, zmiany w relacjach między ludźmi.</li> </ul>
<b>Zakres zmian</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiany innowacyjne (twórcze) – polegają na wprowadzeniu rozwiązań nowych, oryginalnych, niespotykanych gdzie indziej,</li> <li>• Zmiany adaptacyjne (odtwórcze) – są formą przystosowania niekwestionującego fundamentów systemu, zazwyczaj powierzchowne modyfikacje,</li> <li>• Zmiany regresywne – mają charakter wsteczny, są cofnięciem systemu, sięgają po rozwiązania z przeszłości.</li> </ul>
<b>Współzależność czasu zmian</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiany reaktywne – wymuszone, często spóźnione, stanowiące reakcję na zaistniałe zmiany otoczenia,</li> </ul>

<b>organizacyjnych i zmiany otoczenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiany antycypacyjne (wyprzedzające) – proaktywne, wyprzedzają przyszłe zmiany warunków i przygotowują do nich organizację, zanim zaistnieje potrzeba zmiany organizacyjnej.</li> </ul>
<b>Ocena skutków zmian</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiany pozytywne – działania przyczyniające się do zamierzonego celu (gdy realny użyteczny wynik zmiany, przekracza poniesione nakłady, mówimy o usprawnieniu),</li> <li>• Zmiany negatywne – powodują zubożenie składu elementów organizacji (skrajnie mogą doprowadzić do bankructwa),</li> <li>• Zmiany obojętne – wyniki użyteczne i poniesione koszty są zbliżone, a skutki mają charakter neutralny.</li> </ul>
<b>Dynamika zmian</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiany radykalne – mają charakter rewolucyjny i zwykle obejmują min. przeformułowanie misji, celów i podstawowych kierunków działalności organizacji,</li> <li>• Zmiany stopniowe – celem jest korygowanie drobnych odchyłeń oraz reagowanie na niewielkie zmiany w otoczeniu.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kożuch, 2008, s. 228 i Bylok, Robak, 2009, s. 138

W literaturze przedmiotu można znaleźć różnorodne typologie zmian. Doktorantka przychyliła się zaproponowanego podziału z uwzględnieniem kryterium rozmiaru, które wskazuje na dwa rodzaje zmian: zachowawcze i rozwojowe oraz ze względu na zakres. Wobec powyższego w dysertacji, doktorantka uwzględnia niniejszy podział, przy tym traktując zmianą rozwojową jako działania organizacji (ciąg zmian), które mają na celu zapewnienie rozwoju organizacji poprzez wyprzedzające dostosowanie się do warunków zewnętrznych oraz zmianę innowacyjną (twórczą) – polegają na wprowadzeniu rozwiązań nowych, oryginalnych, niespotykanych gdzie indziej. Niezależnie od rodzaju zmian, aby zmiana była właściwie zaprojektowana, a następnie przeprowadzona, powinno uwzględniać się jej przebieg. Trzystopniowy model zmian zaproponowany został przez Lewina (1947). Kurt Lewin<sup>23</sup> jest najlepiej znany jako twórca trój etapowego modelu procesu zmian, na który składają się: rozmrożenie, wprowadzenie zmiany (przejście), ponowne zamrożenie (Spector, 2012, s. 42). Model Lewina został przedstawiony na rysunku 20.

<sup>23</sup> Kurt Lewin (1890 – 1974) - niemiecki psycholog społeczny. Opracował dwa przełomowe artykuły, Behavior and Development as a Function of Total Situation z 1946 oraz Frontiers in Group Dynamics z 1947.



Rysunek 20 Model procesu zmiany Lewina

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bylok, Robak, 2009, s. 137 i Spector, 2012, s. 43

Zdaniem Lewina, nakłonienie grupy ludzi do trwałej, a nie ulotnej zmiany zachowań wymaga przełamania „nawyków społecznych”. Członkowie grupy zwykle przypisują takim nawykom społecznym dodatnią wartość, na podstawie których powstają normy wzmacniające nawyki behawioralne. Normy to oczekiwania jak powinni zachowywać się członkowie grupy (Spector, 2010, s. 40). Trzyetapowy proces Lewina (rys.18) traktuje zmianę jako przerwę w stanie równowagi organizacji. Naruszono stan dotychczasowy i potrzebna jest zmiana, żeby doprowadzić do nowego stanu równowagi (Robbins, 1998, s. 434). Zmiany organizacyjne mogą zachodzić na trzech poziomach: indywidualnym, grupowym i organizacyjnym. Każdy z tych poziomów jest przy tym w pierwszym rzędzie uwarunkowany zmianą i stosunkiem jednostki do tej zmiany, aczkolwiek poziomy grupowy (tzn. grupowy i organizacyjny) niosą ze sobą dodatkowe, kolektywne uwarunkowania efektywności zmian (Glińska – Noweś, 2007, s. 109).

### 2.3. Przyczyny prowadzące do zmian

Zmiana zachodzi pod wpływem jakiegoś impulsu, czyli zdarzenia w otoczeniu, które wywołuje konieczność modyfikacji strategii lub wykształcenia nowych schematów zachowań pracowników (Spector, 2012, s. 24). Według Lynn, wydarzenia stanowiące impulsy do dokonywania zmian, zostały tak nazwane, ze względu na ich znaczenie, a także potencjał oddziaływania na organizację oraz jej poszczególnych członków, dzięki którym mogą wywoływać u ludzi zmiany sposobu myślenia, które wynikają z próby odnalezienia się w nowej sytuacji. Charakter tych zdarzeń decyduje o tym, że potrafią one wstrząsnąć skostniałą rutyną i skłonić członków organizacji do świadomych przemyśleń. Wzbudzają w ludziach uczucia i emocje przekładające się na ich reakcję na

zmiany. Wydarzenia o charakterze impulsów powodują, że ludzie zaczynają myśleć w kategoriach zmiany (Lynn, 1992, s. 59). Zmiana stanowi fundament dla rozwoju przedsiębiorstwa: jest ona nieuchronna i nieunikniona. Sygnały zmian są obecne zawsze: większość organizacji jednak ma trudności ze znalezieniem sposobów odczytania tych sygnałów. Wiąże się to z koniecznością ciągłego obserwowania otoczenia (Clarke, 1997, s. 24).

Organizacje, aby mogły sprawnie i efektywnie funkcjonować, muszą współdziałać z otoczeniem. Każdy czynnik otoczenia, zmniejszający zdolność organizacji do pozyskania niezbędnych zasobów (ludzkich i materialnych) lub wytworzenia i wprowadzenia na rynek własnych wyrobów (usług), stanowi siłę wywołującą zmianę. Generalnie, przyczyny zmian należy upatrywać w niedostosowaniu organizacji do warunków tworzonych przez otoczenie, co wyraża się w trudnościach realizacji celów sformułowanych przez organizację. Dotyczy to również uwarunkowań wewnętrznych w środowisku organizacji, które wpływają na sposób prowadzenia przez nią działań (Kozuch, 2008, s. 224). Zmiany zachodzące w otaczającej przedsiębiorstwo rzeczywistości obejmują wiele dziedzin życia i dotyczą sfer: politycznej, społecznej, rynkowej, technologicznej i w coraz większym stopniu ekologicznej. Obszary te nie mogą jednak być rozpatrywane bez uwzględnienia złożoności zmian oraz faktu, iż się wzajemnie przenikają i na siebie oddziałują. Niniejsze sfery otoczenia przedsiębiorstwa oraz kierunki zmian, jakie w nich zachodzą, stanowią zatem elementy całego systemu, tworzącego sieć uwarunkowań, w jakich funkcjonują współczesne organizacje (Kopczyński, 2010, s.11). Przedsiębiorstwa wprowadzające zmiany uzyskują przewagę nad konkurentami, która powinna się przejawiać w lepszych wynikach przedsiębiorstwa (Niewiadomski, Nogalski, 2020, s. 2018).

W tabeli 16 przedstawione zostały trzy grupy czynników, które powodują, a czasem inspirują zmiany w organizacji i tak (Bylok, Robak, 2009, s. 134):

- 1) czynniki zewnętrzne; obejmują wszelkie zmiany w ogólnym i celowym otoczeniu organizacji,
- 2) czynniki wewnętrzne; obejmują zmiany warunków wewnętrznych,
- 3) możliwości eksperymentowania - wdrożenia rozwiązań obarczonych od początku pewną niedoskonałością lub ryzykiem.

Tabela 16 Rodzaje czynników prowadzących do zmian

<b>CZYNNIKI ZEWNETRZNE</b>	<b>CZYNNIKI WEWNĘTRZNE</b>	<b>MOŻLIWOŚCI WDROŻENIA OKREŚLONYCH ROZWIĄZAŃ</b>
Rosnące koszty zasobów naturalnych oraz zmniejszające się możliwości korzystania z nich	Rodzaje strategii przyjęte w zarządzaniu organizacją	Rosnące tempo zmian warunków funkcjonowania organizacji i mała ich przewidywalność powodują, że projekty w momencie wdrażania mogły już utracić swą aktualność
Wyższy poziom edukacyjny potencjalnych uczestników organizacji	Zbyt powolny rozwój nowych wyrobów i ograniczenie rozwoju młodej kadry	Projektant zmian organizacyjnych w zasadzie nie ma możliwości zweryfikowania ich w praktyce
Zmiany systemu zarządzania gospodarką i jej restrukturyzacje	Funkcjonowanie grup społecznych o odmiennych celach	W skład obiektów złożonych tj. organizacje, wchodzi ludzie, których zachowania można przewidzieć jedynie z pewnym prawdopodobieństwem
Zmiany przepisów regulujących bezpieczeństwo pracy i ochronę środowiska	Występowanie konfliktów wśród załogi oraz roszczeniowa postawa wielu związków zawodowych	
Zmiana polityk: celnej, podatkowej, fiskalnej	Wzrost zapasów magazynowych i spadku sprzedaży	
Przejsięcie z rynku producenta do rynku konsumenta		Dywersyfikacja działalności
Zmiany preferencji konsumentów oraz postawy klientów zrzeszonych w organizacjach konsumenckich		Oferowanie innowacyjnych produktów antycypacja potrzeb klientów
Pojawianie się konkurencyjnych wyrobów		

Źródło: opracowanie własne na podstawie Byłok, Robak (red.), 2009, s. 133

W otoczeniu organizacji występują zmiany: technologiczne, ekonomiczne (rynkowe), polityczne, kulturowe, społeczne, psychologiczne i demograficzne.

Jednym z elementów wprowadzenia zmiany jest rozpoznanie psychospołecznej charakterystyki organizacji oraz systemu wartości osób, które będą uczestniczyły w tych działaniach. Znajomość warunków psychospołecznych i postaw personelu pozwalają na optymalne projektowanie zmiany, przy czym głównymi czynnikami są: akceptacja pracowników i czas, jaki przeznaczają na ten proces. Akceptacja zmiany jako warunek jej sprawnego funkcjonowania ściśle współgra z doбором strategii jej wprowadzania (Więcek – Janka, 2006, s. 13).

Zgodnie z regułą Le Chateliera<sup>24</sup> zakres i tempo zmian w organizacjach determinowane są czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi lub oddziaływaniem jednych i drugich. Większość zmian inspirowanych czynnikami wewnętrznymi jest zakończona sukcesem i nie towarzyszy im opór lub obawy zainteresowanych członków organizacji. Zmiany te są w większości przypadków szansą dla dalszego funkcjonowania (Krupa, 2006, s. 80). Z zasady przekory wynika, że zakres i tempo przeprowadzanych zmian powinno być odpowiednio ograniczone i umiarkowane w przeciwnym razie wystąpią straty na pokonywanie oporu. Według Judge i Blockera (2008) jednoczesne pozostawanie w stanie ciągłości i zmiany jest możliwe pod warunkiem zachowania przez organizację odpowiedniej zdolności (gotowości) do zmian. Wszelkie propozycje zmian w przedsiębiorstwie uzależnione są także od bieżących potrzeb występujących w danej organizacji. Przejściowy okres przy zmianie kultury, w którym następuje łączenie się tego, co było, z tym, co obecnie jest preferowane, wymaga dużego zaangażowania i skupienia członków całej organizacji.

#### **2.4. Postawy i zachowania pracowników wobec zmian**

Przeprowadzenie zmian wymaga dokładnego rozpoznania, w jaki sposób na zmiany zareagują poszczególni ludzie w organizacji (Folaron, 2005, s. 43). Gotowości do zmiany łączy zachowania pracowników i inicjuje zaangażowanie w zmianę organizacyjną (Uluskan i McCreery i Rothenberg, 2018). Według Wyrwickiej (2005) mówiąc o zmianach zachodzących w przedsiębiorstwach zwraca się uwagę na proinnowacyjność i gotowość do zmian – czyli na postawy mentalne szczególnie pożądane u współczesnego pracownika.

Zbudowanie „jedności” to długi proces, który tworzy się sukcesywnie, a czasem nawet powstający bezwiednie i mimowolnie. Kształtują ją ludzie współpracujący ze sobą, wykonujący wspólnie zadania, komunikując się ze sobą i pokonując codzienne trudności. Istotne jest budowanie w przedsiębiorstwie środowiska pracy, sprzyjającego kreatywności pracowników, wychodzenia z inicjatywami oraz dzielenia się wiedzą. W sytuacji, gdy podstawowe założenia względem otoczenia, natury ludzkiej, relacji międzyludzkich itp.

---

<sup>24</sup> Reguła Le Chateliera nazywana regułą przekory lub przeciwdziałania mówi, że układ będący w stanie równowagi poddany działaniom czynnika z zewnątrz reaguje tak, żeby zmniejszyć wpływ tego czynnika i osiągnąć nowy stan równowagi możliwie niezbyt odległy od stanu równowagi wyjściowej.

wskazują iż zmiany w otoczeniu dają szansę na rozwój, a pracownicy są twórczy, zaangażowani, ambitni, a także nastawieni na współpracę i wzajemną pomoc, można zakładać iż cenniejszą wartością będzie właśnie innowacyjność. Znajdzie to odzwierciedlenie w zachowaniach i postawach pracowników (Gadomska, 2011, s. 124).

Na zachowania pracownika ma wpływ kultura organizacyjna i środowisko, w którym żyje on poza firmą. Laszczak (1999) wyodrębnia następujące składniki determinujące zachowanie człowieka w przedsiębiorstwie: typowe wzorce zachowań, które wynikają z naturalnych predyspozycji człowieka, charakter otoczenia, w którym przebywa pracownik, specyfikę firmy oraz charakter wykonywanej pracy i ich zgodność z psychologicznymi skłonnościami pracownika.

Według Terlaka (1999) zachowanie człowieka w organizacji jest funkcją cech organizacji, cech uczestnika tejże organizacji oraz powiązań, jakie zachodzą pomiędzy organizacją a jej uczestnikami. Rozumienie zachowań pracownika w relacji człowiek – organizacja wymaga podejścia interdyscyplinarnego i wielopoziomowej analizy (Terlak, 1999, s. 20). Zmiana jest procesem bezbolesnym i często spotyka się z oporem ze strony pracowników. Dzieje się tak wtedy, gdy nie podzielają oni poglądów pracodawcy (McKenna, Beech, 1999, s. 70). Nie wszyscy pracownicy podchodzą do zmian z entuzjazmem. Ludzie rzadko akceptują zmianę bez narzekań czy komentarzy, nawet jeżeli zmienia ich sytuację na lepsze. Opór wobec zmiany jest zjawiskiem naturalnym i zanim przezwycięży się go, trzeba rozważyć jego przyczyny (Kozusznik, 2005, 2. 133).

Według Lewina (1952), opór odnosi się do działań, jawnych bądź ukrytych, podejmowanych w celu utrzymania status quo.<sup>25</sup> Penc (1997) wyróżnił następujące przyczyny oporu: niezrozumienie potrzeby zmiany wskutek braku rzetelnej informacji, brak pozytywnych doświadczeń we wprowadzaniu nowości i obawa przed popełnieniem błędu, obawa przed nowymi wymaganiami i przed niemożliwością sprostania im, obawa, że innowacja obniży prestiż pracowników, obawa, że poparcie zmiany narazi innych na straty lub spowoduje narażenie się osobom jej przeciwnym, skłonność do trwania przy starych, wypróbowanych wzorcach, obawa, że zmiany nie będą korzystne lub że korzyści nie zrównoważą poniesionych strat, możliwość pogorszenia relacji między wydatkowanym wysiłkiem a wynagrodzeniem i zadowoleniem z pracy, nieuwzględnienie utrwalonych w organizacji wzorców i norm postępowania,

---

<sup>25</sup> Status quo w psychologii i innych naukach społecznych: stały stan rzeczy [www.wikipedia.org, dostęp: 2020.05.19]



niekorzystne warunki zmian i niewłaściwy sposób ich wprowadzania (np. narzucania nowości), mało efektywne wprowadzanie zmian.

Opór wobec zmian występuje bardzo często w sytuacjach, gdy np.: ze zmianami będzie wiązało się ograniczenie swobody w podejmowaniu decyzji pracowników lub też w przypadku, gdy w wyniku zmian nastąpi zamrożenie płac i redukcji zatrudnienia (Więcek Janka, 2006, s. 44). Opór nie wynika z braku akceptacji jakiegoś konkretnego przedsięwzięcia, lecz z aspektu psychologicznego.

Gdyby nie było żadnego oporu, zachowania w organizacji nabierałyby cech chaotycznej przypadkowości (Robbins, 1998, s. 436). Wszelkie zmiany zmuszają ludzi do wysiłku, a sukces uzależniony jest od zaangażowania i innowacyjności.

Pracownicy różnią się w swoim indywidualnym odbiorze tego, co ich otacza, różna jest także ich gotowość i zdolność do adaptowania się do nowych warunków (Brzeziński, 2001, s. 25). Zdaniem Różańskiego, Bajor i Kozak (2014) przejawiane nastawienia wobec wszelkich zmian są wypadkową: cech osobowości, doświadczeń oraz postrzeganych uwarunkowań środowiskowych w makro i mikrootoczeniu. Każda zmiana w miejscu pracy uruchamia zatem mechanizmy adaptacyjne, które pozwalają przezwyciężyć chwilowe niedogodności. Rozwój organizacji, w którym zaangażowani są wszyscy pracownicy, jest przede wszystkim procesem społecznym, ukierunkowanym na przekształcenie postaw i zachowań ludzi. Od ich poziomu gotowości prorozwojowej oraz umiejętności dostosowywania się do nowych sytuacji zależy powodzenie całej organizacji (Różański, Bajor, Kozak, 2014, s. 23). Zdaniem Różańskiego (2014 b) pracownicy, którzy identyfikują się z organizacją, będą bardziej zaangażowani w realizację celów przedsiębiorstwa, będą częściej wykazywać postawy prorozwojowe.

Środowisko pracy, w którym funkcjonuje człowiek (kultura organizacyjna, relacje z pracownikami, polityka personalna, warunki pracy) tworzy określone warunki. W oparciu o analizę własnych możliwości, doświadczenia, otoczenie, pracownik wyznacza własne kierunki oraz intensywność aktywności prorozwojowej. Według Różańskiego (2014 a), stan gotowości do rozwoju w organizacji (środowisku pracy) ma związek z jakością reakcji pracowników na zmiany zachodzące w organizacji i jej otoczeniu.

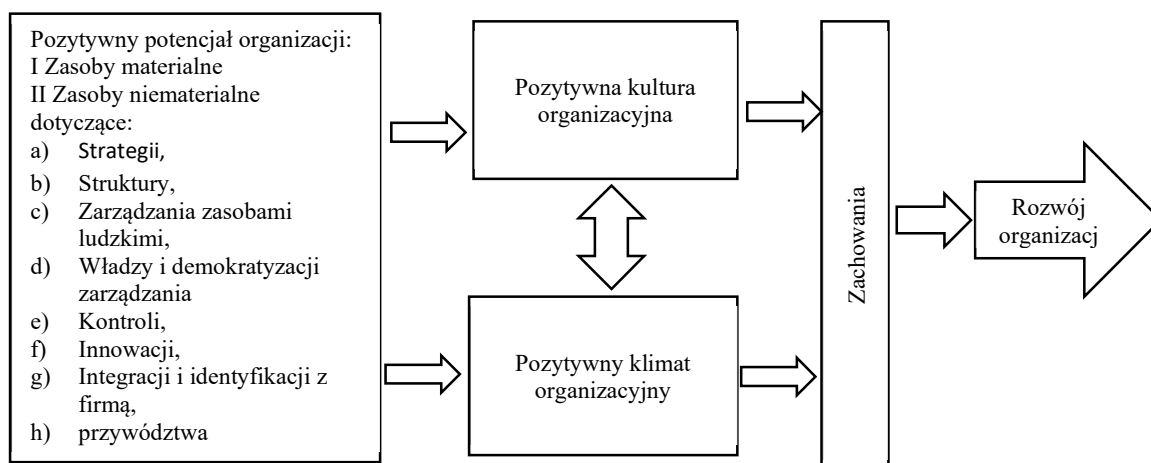
## 2.5. Zmiana prorozwojowa w organizacji

Nowe technologie wkraczające praktycznie do wszystkich dziedzin gospodarki przyczyniły się do wzrostu efektywności przedsiębiorstw. Równocześnie zmieniły się oczekiwania wobec współczesnych profesjonalistów „pracowników wiedzy” co do poziomu ich zaangażowania w obszarze własnego rozwoju. Szczególnie cenione są: zdolność uczenia się, otwartość, umiejętność skutecznego reagowania na zmiany w otoczeniu i przetwarzania informacji, a także kreowania unikalnych rozwiązań (Różański, 2014 a).

Organizacja musi dbać o stały postęp technologiczny, w czym ogromną rolę znowu odgrywają innowacje. Niemniej najważniejszy dla przedsiębiorstwa jest stały rozwój najcenniejszego zasobu, jakim jest potencjał ludzki (Meadows i in., 1973). W interesie przedsiębiorstwa leży przede wszystkim rozwój człowieka: intelektualny, moralny, osobowościowy, duchowy, rozwój wiedzy, kompetencji, kreatywności i zaangażowania. Według Różańskiego (2014 a) pobudzanie gotowości pracowników do uczenia się staje się jednym z priorytetów współczesnych przedsiębiorstw.

Rozwój organizacji, nierozłącznie związany jest ze zmianami, a także umiejętnością przetrwania i radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, w dużym stopniu zależy od ponadprzeciętnych zachowań w organizacji (Stankiewicz, 2010, s. 11). Według Czopa (2013) zachowania innowacyjne, skierowane są nie tyle na konkretnych pracowników, co na całą organizację. Obejmują one inicjowanie zmian w obrębie procesów, produktów czy też relacji, jak również ich implementację w środowisku organizacyjnym. Prorozwojowe zachowania pracowników są również przedmiotem badań pozytywnego nurtu w naukach o zarządzaniu rozwijanego na gruncie polskim w ramach koncepcji pozytywnego potencjału organizacji (Stankiewicz, 2010). Pozytywny potencjał jest rozumiany jako takie stany, poziomy i konfiguracje zasobów organizacji, które poprzez kreowanie pozytywnej kultury i pozytywnego klimatu organizacyjnego, stymulują pozytywne i prorozwojowe zachowania pracowników (Glińska – Neweś, 2010, s. 72).

Według Glińskiej – Neweś (2010) każda organizacja w swej istocie posiada zdolność generowania Pozytywnej Kultury Organizacyjnej, Pozytywnego Klimatu, a w konsekwencji – pozytywnych i prorozwojowych zachowań pracowników. Jednakże posiadanie potencjału (każdego rodzaju) nie oznacza automatycznie jego wykorzystywania. Koncepcję pozytywnego potencjału przedstawia rysunek 21.



Rysunek 21 Pozytywny potencjał organizacji jako czynnik warunkujący prorozwojowe zachowania pracowników i rozwój organizacji

Źródło: Glińska – Neweś, 2010, s. 47

Zgodnie z założeniem będącym podstawą prezentowanej koncepcji, pozytywne zachowania pracowników mają jednocześnie charakter prorozwojowy, tj. przyczyniają się w wysokim stopniu do rozwoju organizacji (Glińska – Neweś, 2010, s. 52).

Wyodrębnione przez badaczy prorozwojowe zachowania, które pośrednio lub bezpośrednio determinują rozwój organizacji opierają się przede wszystkim na wartościach, które stanowią podstawę pozytywnej kultury organizacyjnej tj.: zaangażowanie, odpowiedzialność, kreatywność, otwartość, szacunek, zaufanie, lojalność, doskonałość oraz proaktywność. Według badaczy, którzy pracują w nurcie pozytywnym, na szczególne zainteresowanie zasługują takie zachowania, które sprzyjają osiągnięciu celów organizacji, ale także w swym pozytywnym wyrazie oddziałują na otoczenie i stanowią siłę napędową procesów doskonalenia i rozwoju (Stankiewicz, 2010, s. 142). Przedsiębiorstwa, które chcą z sukcesem konkurować na rynku, muszą nieustannie poszukiwać sposobów na to, by jednocześnie działać lepiej i inaczej niż ich rywale (Glińska – Neweś, 2017, s. 72). Według Glińskiej – Neweś (2017) najlepszą odpowiedzią na tę sytuację jest kreowanie nowych produktów, technologii, modeli biznesowych czy rozwiązań strukturalnych. Aby to osiągnąć, priorytetem staje się wzmacnianie w organizacji zdolności do kreowania innowacji, czyli tworzenie zarówno infrastruktury wewnętrznej, jak i odpowiedniego klimatu organizacyjnego, stymulujących do tworzenia i wdrażania innowacji.

Autorka dysertacji w oparciu o dokonaną analizę literatury przedmiotu oraz na podstawie stanu wiedzy i realizowanych dotychczas badań, zaproponowała własną definicję zmiany prorozwojowej, mianowicie: **„zmiana prorozwojowa, to zmiana jakościowa w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, będąca wypadkową działań kreowanych przez daną społeczność w organizacji, wykorzystująca jej potencjał, zaangażowanie oraz zwinność i zdolność do proinnowacyjnych zachowań”**.

Przy czym autorka dysertacji termin „zwinność” traktuje za Mycielską (2020), że jest to adaptacja, oznaczająca podejmowanie małych kroków, wprowadzanie niewielkich zmian i ulepszeń w kierunku celu i ciągłe weryfikowanie efektów tych zmian oraz wyczulenie się na nowe informacje z otoczenia (okazje, szanse, zagrożenia, zakłócenia, trendy). W tym kontekście można też odwołać się do terminu „nadażność”, który wiąże się z podejmowaniem decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych, w kontekście zachodzących zmian i relatywnie szybkim reagowaniem na nowe okoliczności, co wymaga bieżącej oceny ryzyka. Określenie ryzyka powinno w związku z tym uwzględniać nie tylko prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia niepożądanego i wymiar potencjalnych następstw. Z uwagi na antycypacyjny charakter analizy ryzyka, trzeba ocenić także: przestrzeń i czas (zasięg i prędkość) rozprzestrzeniania się szkód, wszechobecność lub uporczywość skutków, odwracalność zdarzeń, efekty zwłoki w działaniach zapobiegawczych albo naprawczych oraz „stopień mobilizacji” (np. służb kryzysowych) w sytuacjach wystąpienia zakłócenia. Należy też uwzględnić zagrożenie konfliktem społecznym lub innymi następstwami o charakterze socjo-psychologicznym. Nadażność to uogólniony rodzaj oddziaływania pomiędzy obiektami wynikający z podjęcia realizacji celu, to kreowanie mechanizmów wzajemnej interakcji - system ma podążać za zmieniającym się stanem zadany (celem). Pozwala to na odkrycie zjawisk bardziej złożonych, bezpośrednio z niego wynikających, takich na przykład jak: korzystanie z naturalnych mechanizmów doskonalenia lub destrukcji, konkretyzacja tempa zmian, wielkość wyprzedzenia, czy problem realizowalności lub skuteczności działań. Przy czym błędem jest utożsamianie nadażności wyłącznie z pogonią za nowinkami lub reaktywnością, bowiem stawiane cele i ustalone priorytety działań mogą być bardzo różne (Wyrwicka, 2017, s. 112).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz prowadzonej obserwacji dotychczasowych badań, doktorantka uważa, że zmiana prorozwojowa wspiera

innowacyjne rozwiązania m. in. poprzez zaangażowanie pracowników oraz ich elastyczność w odniesieniu do wprowadzanych rozwiązań.

Zmiany prorozwojowe wymagają akceptacji i takiej modyfikacji kultury organizacyjnej, by załoga chciała się włączyć w przedsięwzięcia strategiczne (Chuda, Wyrwicka, 2013, s. 15).

Organizacje o pozytywnej orientacji na zmiany są bardziej skuteczne we wdrażaniu nowych rozwiązań niż organizacje, które postrzegają zmiany jako zjawisko negatywne, ryzykowne; osiągają one również niższy poziom zdolności organizacji do zmian (Werkman, 2009, s. 664). Okazje<sup>26</sup> pojawiają się, trwają jakiś czas i znikają, zarówno w otoczeniu bliższym i dalszym, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa. Umiejętność wyszukiwania okazji zależy od pozytywnej postawy mentalnej interesariusza. Często okazje pojawiają się pod pozorem problemów lub sytuacji, które na pierwszy rzut oka wydają się niezbyt obiecujące. To, co zauważalne w konfrontacji z nimi, zależy od sposobu percepcji zaangażowanej osoby oraz od przyjętego przez nią punktu widzenia. Pozytywna postawa pozwala dostrzec okazję tam, gdzie inni mogą widzieć tylko problemy. Dlatego w nowych uwarunkowaniach przywódcy powinni się zajmować identyfikacją okazji w otoczeniu i kreowaniem innowacyjnych rozwiązań, pozwalających na wykorzystanie tychże okazji (Krzakiewicz, Cyfert, 2013, s. 29). Według Trzecielińskiego (2011) różnorodność okazji zwiększa się wraz z narastaniem zmienności otoczenia. Bystrość przedsiębiorstwa przejawia się w jego zdolności do szybkiego postrzegania okazji rynkowych oraz zagrożeń płynących ze strony otoczenia.

W niniejszej dysertacji kultura organizacyjna jest postrzegana jako przesłanka lub przeszkoda dla zmian prorozwojowych. Ich inicjowanie można przewidzieć diagnozując kulturę organizacji i tendencje do jej modyfikacji. Nie bez znaczenia jest tu również zapotrzebowanie sektora na innowacje i innowacyjność załogi.

---

<sup>26</sup> Okazja to sytuacja sprzyjająca podmiotowi działania w osiągnięciu zamierzonego celu lub pożądanego skutku, która istnieje w otoczeniu tego podmiotu lub jest postulowanym stanem cech tego otoczenia. W tym drugim przypadku wyzwaniem dla przedsiębiorstwa jest kreowanie zmian w otoczeniu, które przyczynią się do urzeczywistnienia okazji postulowanej (Trzecieliński, 2011, s. 49).

## 2.6. Innowacje i innowacyjność

Treść terminu „innowacja” w języku współczesnym została określona przez światowej sławy ekonomistę J.A. Schumpetera<sup>27</sup>. Po raz pierwszy napisał on o innowacjach w *Teorii rozwoju gospodarczego* (Marciniak, 2010, s. 15). Innowacja pojmowana jako rozwój w ujęciu Schumpetera zachodzi w przypadku: „... jeżeli nowe kombinacje występują w sposób nieciągły, wówczas powstaje zjawisko charakterystyczne dla rozwoju...” (Schumpeter, 1960, s. 104). Taka sytuacja może nastąpić w pięciu przypadkach: wprowadzenie na rynek nowego towaru lub nowego gatunku już znanego towaru, zastosowanie nowej metody produkcji czy sprzedaży nowego towaru, otwarcie nowego rynku zbytu, zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów, nazwa forma organizacyjna jakiegoś przemysłu. Wszystkie te przypadki Schumpeter określa jako formy przejawiania się zjawiska jako nowe kombinacje, następnie jako przedsięwzięcia, a ostatecznie w „Business Cycles..”, jako innowacje (Glapiński, 2012, s. 5). Schumpeter przez innowację rozumiał pierwsze zastosowanie danego rozwiązania w praktyce rozróżniał pojęcie innowacji od wynalazku, gdyż nie każdy wynalazek stawał się innowacją, ponieważ nie każdy znalazł zastosowanie w praktyce. Zastosowanie go było przedsięwzięciem niezwykle trudnym, napotykało liczne bariery natury: technicznej, subiektywnej i społecznej (Zagóra-Jonszta, 2015, s. 23). Klasyczne, Schumpeterowskie ujęcie innowacji stanowiło punkt wyjścia do dalszych rozważań dotyczących znaczenia w gospodarce. Podejmując rozważania dotyczące innowacji należy odnieść się także do definicji obowiązującej w Unii Europejskiej. W tabeli 17 przedstawione zostały, wybrane definicje innowacji, występujące w literaturze przedmiotu.

Tabela 17 Charakterystyka pojęcia innowacji

Charakterystyka	Autor
Ph. Kotler traktuje innowację z perspektywy marketingu zdefiniował ją jako dobro, usługę lub pomysł, postrzegane przez kogoś jako nowe. Sam pomysł mógł istnieć już od dawna, jednak stanowił innowację dla osoby postrzegającej go jako nowy (Stabryła, Małkus, 2012, s. 183).	Ph. Koltler (1994)
Innowacja jest świadomą, korzystną zmianą wynikającą z potrzeb lub systematycznej obserwacji środowiska zewnętrznego. Innowacja w tym ujęciu jest narzędziem przedsiębiorczości, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa.	Drucker (2002)

<sup>27</sup> Joseph Alois Schumpeter 1883-1950, austriacki ekonomista, od 1932 roku wykładowca na Harvardzie. Autor głośnej teorii wzrostu gospodarczego i cyklów koniunkturalnych.

M.E. Porter poszerza pojęcie innowacji o ulepszenia technologiczne, lepsze metody oraz sposoby wykonywania danej rzeczy (Szymańska, 2012, s. 148).	Porter
Według podręcznika pod redakcją K. Urabe innowacje polegają na stworzeniu nowej idei i jej wdrożeniu w nowy produkt, proces lub usługę, co prowadzi do dynamicznego rozwoju gospodarki narodowej i wzrostu zatrudnienia, a także do stworzenia czystego zysku dla innowacyjnego biznesu.	Urabe (1988)
J. Verloop, który uważa, że innowacja jest procesem łańcucha dostaw a istotą innowacyjnego zarządzania jest zrozumienie, że droga od pomysłu do rynku przechodzi przez trzy etapy: generowanie i koncepcja pomysłów, rozwijanie i demonstracja pojęć oraz inwestowanie w celu wyodrębnienia wartości z rynku.	Verloop (2004)
Z. Pietrusiński za innowację uważa celowo wprowadzoną zmianę, która zastępuje dotychczasowy stan rzeczy innym.	Pietrusiński
M. Karlik uważa, że innowacja to także szereg drobnych pomysłów, których wdrożenie generuje przychody dla przedsiębiorstwa, a w konsekwencji wpływa na poprawę jakości życia jego klientów (Stabryła, Małkus, 2014, s. 224).	Karlik
Wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem. Z definicji wynika także podział na innowacje: produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne	Podręcznik Oslo OECD/Eurostat

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

Aby w przedsiębiorstwie mogły powstawać innowacje musi zaistnieć tendencja do podejmowania nowatorskich działań czyli proinnowacyjność. Na poziomie przedsiębiorstwa główną rolę odgrywają (Stabryła, 2010, s. 90): umiejętność zarządzania innowacjami, mentalność kadry kierowniczej, klimat dla innowacji i kultura proinnowacyjna, zdolność finansowania działalności innowacyjnej, umiejętność zespołowego rozwiązywania problemów, skłonność do tworzenia struktur sieciowych, zasób posiadanej wiedzy, zdolność do tworzenia nowej wiedzy i umiejętność jej wykorzystania w procesach tworzenia innowacji.

Wśród badaczy jest zgoda, że organizacje muszą rozwijać swoją zdolność do szybkiej adaptacji, innowacyjności oraz elastyczności (Heckmann, Steger, Dowling, 2016, s. 778).

„Innowacja jest wynikiem twórczej działalności, ukierunkowanej na wprowadzenie zmian w systemie funkcjonowania organizacji czy też społeczeństw, dotyczącej wyrobów, procesów wytwarzania lub zarządzania, która spełnia ich potrzeby oraz przynosi korzyści w postaci rozwoju, zysku, prestiżu i inne” (Łunarski, 2007, s. 10). Innowacja to zastosowanie nowatorskiej idei, to „działanie wprowadzające coś nowego, zwykle jakieś ulepszenia, względnie efekt takich działań; nowość” (Wyrwicka, Ragin-Skorecka, 2013, s. 96). Innowacyjność przedsiębiorstw określana jest jako zdolność i motywacja do poszukiwania i komercyjnego wykorzystywania wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków, prowadzących do wzrostu poziomu nowoczesności i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, czy też realizacji ambicji

skłonnych do eksperymentowania z nowinkami technicznymi lub technologicznymi przedsiębiorcy (Prahalad, Hamel, 1990).

Według Zastempowskiego i Przybylskiej (2016, s. 46) innowacyjne firmy są zarządzane w sposób, który pozwala na bardziej elastyczne i dynamiczne dostosowywanie się do zmieniających warunków otoczenia lub podejmowanie działań poprzedzających zmiany, co pozwala na określenie reguł konkurencji. Tworzenie i rozwijanie sieci innowacji pozwala zmierzyć się z rzeczywistością poprzez podjęcie m.in. świadomego rozwoju innowacyjnej kultury organizacyjnej, która ceni zmiany, ustawiczne kształcenie, asymilację nowych członków, zarządzanie różnorodnością, a także toleruje błędy i ceni sobie uczenie się na popełnianych błędach.

Innowacyjność wiąże się bezpośrednio z posiadanymi zasobami: ludzkimi, rzeczowymi, kapitałowymi, informacyjnymi oraz z wyjątkową umiejętnością ich wykorzystania. Innowacyjność oznacza również doskonalenie i rozwój istniejących technologii produkcyjnych, eksploatacyjnych i dotyczących sfery usług, wprowadzanie nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, doskonalenie i rozwój infrastruktury, zwłaszcza dotyczącej gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji (Borowiec, 2010, s. 76). Innowacyjność może dotyczyć wyrobów lub procesów i może być innowacją stopniową lub radykalną. W dużych przedsiębiorstwach liczy się ona głównie w momencie powstawania firmy, później w istotnym zakresie zastępuje ją zdolność adaptacji. Przedsiębiorstwa te stosują także strategie innowacyjne pionierskie, promujące tzw. błyskotliwe pomysły, kierujące się zasadą „być pierwszym i najsilniejszym”. Natomiast małe firmy częściej stosują tzw. strategie naśladowcze, korzystając z doświadczenia pionierów (Matejun, Szczepańczyk, 2009, s. 59). Procesy innowacyjne różnią się pod wieloma względami w zależności od sektora gospodarki, obszaru wiedzy, rodzaju innowacji, okresu historycznego i kraju (Fagerberg, Mowery & Nelson, 2005, s. 87). Innowacyjność często jest mierzona ilością tworzonych i wdrażanych innowacji oraz nakładami przeznaczonymi przez przedsiębiorstwo na działania w takim zakresie.

Ze względu na miejsce powstawania innowacji, można podzielić ich źródła na wewnętrzne i zewnętrzne (Stabryła, Małkus, 2014, s. 224). Do zewnętrznych należą głównie krajowe i zagraniczne ośrodki badawcze, organizacje zajmujące się transferem technologii, zakupione licencje oraz usługi. Natomiast do źródeł wewnętrznych zalicza się: wyniki prac zaplecza badawczego i technologicznego przedsiębiorstwa, kadry kierowniczej, kół jakości, współpracę z dostawcami, klientami oraz pracowników.



Poziom innowacyjności przedsiębiorstw, regionów, całej gospodarki zależy od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. W obliczu szybkiego postępu technologicznego i internacjonalizacji biznesu, rozwój kreatywnych i innowacyjnych produktów i usług stał się kluczowym motorem wzrostu, wydajności i wartości współczesnych organizacji (Cefis, Ciccarelli, 2005).

Według Matejuna (2017, s.11) innowacyjność stanowi obecnie jeden z podstawowych czynników rozwoju i budowania konkurencyjności współczesnych organizacji. Jest ona determinowana przez szereg uwarunkowań, wśród których ważną grupę stanowią czynniki wewnętrzne, związane między innymi z aktywnością i udziałem pracowników w generowaniu, rozwoju i realizacji pomysłów proinnowacyjnych. Ich źródłem są określone przestrzenie okazji obejmujące zbiory korzystnych okoliczności, ściśle związanych z danym momentem i okresem, pozwalających na osiągnięcie dodatkowych korzyści oraz budowę wartości niematerialnych i/lub materialnych możliwych do wykorzystania w działalności innowacyjnej. W istotny sposób powinny one zatem determinować poziom proinnowacyjności pracowniczej we współczesnych organizacjach.

Innowacyjność powinna stać się główną siłą kreatywną każdej organizacji, wpisaną na trwałe w jej system zarządzania i kulturę. Z tych względów przedsiębiorstwo powinno zapewnić sobie taki system zarządzania innowacjami, aby nowe pomysły i ich wprowadzanie w życie były programowaną działalnością wpisaną na trwałe w strategię firmy (Łunarski, 2007, s. 37). Czynniki zewnętrzne mogące wpływać, w sposób pozytywny lub negatywny, na kreowanie innowacji są tworzone przez różnie definiowane otoczenie przedsiębiorstwa. Patrząc na nie z szerokiej perspektywy, otoczeniem przedsiębiorstwa będzie ogół warunków wywierających mniejszy bądź większy wpływ na jego funkcjonowanie. Stosunkowo najpopularniejszy wydaje się podział otoczenia na makro (dalsze, pośrednie, ogólne) i mikro (bliższe, bezpośrednie, zadaniowe, konkurencyjne) (Zastempowski, 2017, s. 150).

Prowadzone przez De Tienne i Malette (2012) badania potwierdzają „znaczący pozytywny” stymulujący wpływ kultury organizacyjnej na innowacje produktowe i wyniki przedsiębiorstw (2012, s.7), dostarczają także wiedzy o tym, jaka kultura organizacyjna jest dominująca w przedsiębiorstwach oraz które jej składniki mogą być źródłem kreatywności i innowacyjności.

Na podstawie prowadzonych przez doktorantkę w 2018 roku badań w małym przedsiębiorstwie zauważono, że można określić kierunek dalszych działań związanych z wprowadzaniem zmian w firmie za pomocą metody *design thinking* oraz, że zastosowanie takiej metody może przyczynić się do zmiany oczekiwanej kultury organizacyjnej. Niemniej ważne jest, aby innowacje były „osadzone” w kulturze organizacyjnej zdolnej do ciągłego przewidywania zmian i dostosowywania się do nich (Wyrwicka, Chuda, 2019, s. 287). Pomimo iż doktorantka w ramach realizacji celu głównego dysertacji nie wykorzystuje metody *design thinking*, to jej zastosowanie mogłoby stanowić kierunek dalszych badań w przyszłości.

Zapewniając strukturę procesu innowacji, *design thinking* pomaga innowatorom współpracować i uzgadniać, co jest istotne dla wyniku na każdym etapie. To jest technologia społeczna w pracy (Liedtka, 2018). Praktyki związane z *design thinking* mogą pomóc sprostać wymaganiom stawianym osobom podejmującym zmiany organizacyjne. *Design thinking* to sposób na kreatywne, innowacyjne i twórcze rozwiązywanie problemów, ukierunkowany na ludzi, oparty na prototypach proces innowacji. Jego początki sięgają lat 60. XX wieku, kiedy to zostało wykorzystywane głównie w projektowaniu produktów i usług. Obecnie jego rola staje się znacznie bardziej uniwersalna. Wzorzec *design thinking* opiera się na trzech kluczowych filarach (Karwowska, 2019):

- 1) podejście do potrzeb odbiorcy,
- 2) podejście do problemu z różnych punktów widzenia, zaangażowanie w projekt zespołu ludzi z różnorodnymi kompetencjami, doświadczeniami i poglądami,
- 3) testowanie lub sprawdzanie, czy rozwiązanie będzie działać w realnym świecie - prosząc o opinię klientów, odbiorców, poprzez sondowanie, przeprowadzanie ankiet.

*Design thinking* jest iteracyjnym, eksploracyjnym procesem obejmującym wizualizację, eksperymenty, tworzenie i prototypowanie modeli oraz zbieranie informacji zwrotnych (Glen i in., 2014). Koncentracja na zarządzaniu projektami i kompetencjach kierownika projektu musi leżeć w głównym interesie menedżerów firmy. Praktyki związane z *design tinkling* mogą pomóc sprostać wymaganiom stawianym osobom podejmującym zmiany organizacyjne. *Design thinking* jest iteracyjnym, eksploracyjnym procesem obejmującym wizualizację, eksperymenty, tworzenie i prototypowanie modeli oraz zbieranie informacji zwrotnych (Glen i in., 2014). Jest

skoncentrowane na człowieku. Proces ten ułatwia szybkie uczenie się, ponieważ spostrzeżenia szybko przekładają się na namacalne wyniki testów i informacji zwrotnych. Podczas gdy *design thinking* zasadniczo dotyczyło innowacji produktowych i usługowych, podejście projektowe do zmian organizacyjnych opierałoby się na tych samych praktykach - ale z innowacjami dotyczącymi samej organizacji jako kluczowym celem (Suciū, Baughn, 2016). *Design thinking*, mające odpowiednik w polskim terminie myślenie projektowe, zakłada udostępnianie narzędzi do tej pory przeznaczonych dla projektantów (produktów i usług) osobom, które projektantami nie są, aby poprzez pracę zespołową znalazły efektywne rozwiązanie zdiagnozowanego problemu (Brown, 2009). Jest angażującą metodą, która może być wykorzystywana nie tylko w procesie projektowania konkretnego produktu bądź usługi, ale także jako narzędzie służące zespołowemu rozwiązywaniu sytuacji problemowych. Wysoce interakcyjna i interdyscyplinarna, rozbudowuje szereg kompetencji społecznych i usprawnia umiejętności zarówno w zakresie analizy problemu i konceptualizacji jego rozwiązania, jak również te ściśle związane z dyscypliną wiedzy, w jakiej znajduje zastosowanie (Mazur i in., 2020, s. 62). Proces *design thinking* dzieli się na 5 etapów (Karwowska, 2019):

- empatia,
- definiowanie problemu,
- tworzenie pomysłów,
- budowanie prototypu,
- testowanie.

Według Starostka (2015) empatyczne zrozumienie punktu widzenia użytkownika, szybkie sprawdzenie rozwiązania lub interdyscyplinarne, całościowe spojrzenie na innowacje - to jedne z najważniejszych, znacznie szerszych kontekstów korzyści, z których zmiana kultury organizacyjnej wydaje się najciekawsze.

Zdaniem Elsbach i Stigliani (2018) o zastosowanie narzędzi *design thinking* w organizacjach uruchamia proces uczenia się przez doświadczenie, który ostatecznie wspiera rozwój kultur organizacyjnych określonych przez ukierunkowanie na użytkownika, współpracę, podejmowanie ryzyka i uczenie się, które z kolei wspierają dalsze wykorzystanie tych narzędzi. Według Zastempowskiego i Przybylskiej (2016, s. 43) innowacyjne przedsiębiorstwo jest siłą napędową tworzenia nowych standardów

zarządzania, odnoszących się zarówno do samego przedsiębiorstwa jak i jego otoczenia, a generowane pomysły będą miały istotny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa.

Niezależnie od stosowanych metod, które miałyby zostać wykorzystane w celu zmiany kultury organizacyjnej, równie istotny jest klimat innowacyjny, będący jednym z czynników kształtujących zachowania w organizacji.

## **2.7. Klimat innowacyjny jako przesłanka kształtowania się kultury proinnowacyjnej**

Autorka dysertacji w rozdziale 1.5 przedstawiła zagadnienia dotyczące klimatu organizacyjnego i jego wpływu na kulturę organizacyjnej. Niemniej podejmując rozważania na temat kultury proinnowacyjnej, w tym rozdziale omówiony zostanie klimat sprzyjający innowacjom oraz przedsiębiorstwo innowacyjne.

Klimat organizacyjny i kultura organizacyjna są czynnikami kształtującymi zachowania pracowników. Według Glińskiej- Noweś (2017) klimat w swej istocie będąc bliskim kulturze organizacyjnej, jest zjawiskiem o nieco innych właściwościach: przede wszystkim kształtuje się w krótszym czasie i może być krótkookresowy (może szybko się zmieniać, czego nie można powiedzieć o kulturze organizacyjnej), a także w większym stopniu niż kultura organizacyjna daje się kształtować poprzez stosowne instrumenty zarządzania. Klimat innowacyjny promuje rozwijanie, asymilowanie i wykorzystywanie nowych lub po prostu odmiennych podejść i konceptów. Określa on stopień, w jakim - zdaniem pracowników - organizacja daje im wsparcie i zachętę do przejawiania inicjatywy oraz eksplorowania innowacyjnych podejść i rozwiązań, dzięki czemu powstają rzeczywiste innowacje (Glińska – Noweś, 2017, s. 79). Klimat innowacyjny przedsiębiorstwa to ogół elementów sprzyjających kreatywnym zachowaniom ludzi zaangażowanych w jego działalność. Szczególnie istotna jest kreatywność rozumiana jako umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy i zasobów materialnych do ich praktycznego zastosowania (Krawczyk – Sokołowska, 2012, s. 40). Według Trzcielińskiego (2011 s. 130) kreatywność jako zdolność tworzenia czegoś nowego, w odniesieniu do zarządzania jest traktowana jako paradygmat organizacji przyszłości, a u jej podstaw leży wiedza.

Opisane w tabeli 18 wymiary klimatu innowacyjnego odnoszą się do różnych aspektów życia organizacyjnego, przy czym najwyraźniejsze odzwierciedlenie znajdują w nich dwa powiązane ze sobą metacynniki: jakość relacji między pracownikami oraz komunikacja

wewnątrzorganizacyjna (Glińska – Neweś, 2017, s. 79). Według Glińskiej – Neweś (2017, s. 79), klimat innowacyjny promuje rozwijanie, asymilowanie i wykorzystywanie nowych lub po prostu odmiennych podejść i konceptów. Innymi słowy określa on stopień, w jakim zdaniem pracowników organizacja daje im wsparcie i zachętę do inicjatywy oraz eksplorowania innowacyjnych podejść i rozwiązań, Innowacyjne zachowania pracowników zależą w dużym stopniu od interakcji z innymi osobami w pracy. Relacje z pracownikami, podobnie jak komunikacja, są kluczowymi czynnikami sprzyjającymi innowacyjności.

Tabela 18 Wymiary klimatu proinnowacyjnego

Wymiar	Charakterystyka dla klimatu sprzyjającego innowacjom
Wyzwanie i zaangażowanie	Zakres w jakim pracownicy są zaangażowani nie tylko w codzienne operacje, ale także dalekosiężna cele i wizje. Ambitne wyzwania i wysokie zaangażowanie tworzą dynamiczny klimat inspirujący i motywujący pracowników.
Wolność	Niezależność, autonomia i dostęp do zasobów decydują o możliwości przejawienia inicjatywy przez pracowników.
Zaufanie i otwartość	Emocjonalne bezpieczeństwo w relacjach. Wysoki poziom zaufania sprzyja otwartości i szczerości, pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem zarówno w kwestiach zawodowych, jak i osobistych.
Czas na pomysły	Ilość czasu, jaką pracownicy mogą poświęcić na tworzenie nowych pomysłów. Tworzenie nowych idei wykracza poza obowiązki wykonywane zgodnie z opisem stanowiska, zatem harmonogramy powinny stwarzać pracownikom możliwość swobodnego dyskusowania i testowania różnych idei.
Humor i zabawa	Spontaniczność i lekkość służą kreatywności dzięki swobodnej atmosferze, w której śmiech i życzliwe żarty sprawiają, że ludzie dobrze bawią się w pracy.
Konflikt	Obecność osobistych i emocjonalnych napięć w organizacji. Wysoki poziom konfliktu oznacza, że część ludzi się nie lubi lub wręcz nienawidzi. Towarzyszące temu negatywne zachowania (np. plotki i oszczerstwa) utrudniają współpracę i hamują kreowanie nowych rozwiązań.
Wsparcie idei	Sposób, w jaki nowe pomysły traktują przełożeni, ale także inni pracownicy. W sprzyjającym klimacie są one wysłuchiwanie z uwagą i szacunkiem.
Debata	Obecność zróżnicowanych opinii i głosów, wyrażających zróżnicowaną wiedzę i doświadczeni. Ich „słyszalność” w organizacji świadczy o tym, że pracownicy chcą i nie obawiają się dzielić swoimi odmiennymi ideami i perspektywami.
Podejmowanie ryzyka	Tolerancja niepewności i niejasności, dzięki czemu duże projekty będą podejmowane nawet wtedy, gdy ostateczny efekt jest nieznan, ponieważ pracownicy wiedzą, że mogą podjąć ryzyko.

Źródło: Glińska-Neweś, 2017, s. 80

Klimat organizacyjny sprzyjający innowacjom charakteryzuje: dostęp do informacji, współpraca i poparcie, częściowe odizolowanie, nadmiar zasobów i opóźnienie krytyki. Na elementy takiego klimatu składają się: odpowiednia organizacja przedsiębiorstwa, styl zarządzania, systemy motywacyjne, styl komunikowania się. Klimat sprzyjający twórczości zakłada (Zieliński, 2011): *uczestnictwo* – angażowanie ludzi, przekazywanie pełnomocnictw, uwzględnianie zdania pracowników w sprawach dotyczących bezpośrednio ich pracy, *konsekwencję* – silną kulturę, traktującą jako kluczowe wartości

innowacyjność i kreatywność, *adaptacyjność* – otwartość na zmiany, wrażliwość na potrzeby rynkowe, szybkość reagowania na zmiany, *elastyczność*, podejmowanie ryzyka, misję – jasne i sprecyzowane cele i kierunki działania, wizja przyszłości.

Przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które posiada wysoką zdolność do tworzenia, wdrażania i upowszechniania różnego rodzaju innowacji. Jest kreatywne i charakteryzuje się zdolnością ciągłego adaptowania do zmian zachodzących w otoczeniu (Janasz, Koziół, 2007, s. 57). Odnosząc działania innowacyjne do przedsiębiorstw, można je zdefiniować jako tworzenie lub modyfikowanie procesów, wyrobów, technik i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe i postępowe w danej dziedzinie oraz prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystywania zasobów będących do jej dyspozycji (Szymańska, 2010, s. 360).

Assink, który analizował zdolności innowacyjne, skupił się na takich endogenicznych determinantach jak, zasoby, struktura korporacyjna i kultura korporacyjna. Z kolei Rajapathirana i Hui, jako determinanty zdolności innowacyjnej wskazali: kulturę organizacyjną, wykorzystanie wiedzy z różnych źródeł, zaangażowanie pracowników i klientów. Dziallas i Blind, analizując wskaźniki innowacyjności w całym procesie innowacyjnym wskazali na następujące wymiary specyficzne dla firmy: strategię, kulturę innowacyjną, kompetencje i wiedzę, strukturę organizacyjną, działania i wkład w badania i rozwój oraz finanse (za Zastempowski, 2022, s.6).

Im większe nasilenie w kulturze organizacyjnej cech proinnowacyjnych, czyli cech otwartych na zmiany, tym wyższe prawdopodobieństwo skłonności na innowacje i otwartości na nie. Za filary innowacyjnej kultury organizacyjnej należy więc uznać: chęć wprowadzania technologii/innowacji, podejmowanie w kierunku rozwoju technologicznego. Wymienione działania mogą mieć miejsce w przedsiębiorstwie dzięki licznym funkcjom, jakie nadaje się kulturze organizacyjnej takim jak: integrująca, koordynacyjna czy komunikacyjna. Często jednak w przedsiębiorstwach nie kreuje się kultury organizacyjnej pozwalającej na wykonywanie działań w obrębie ww. filarów. Główna przyczyna takiego stanu związana jest zarówno z niskim stopniem wdrażania innowacyjności do wielu polskich przedsiębiorstw, jak i niedopasowaniem i niezrozumieniem kulturowym (Szymańska, 2016, str. 25).

Dla przedsiębiorstwa innowacyjnego niezbędnym warunkiem rozwoju jest dostęp do wiedzy i informacji, pozwalający na stałe doskonalenie produktów i technologii, zgodnie z potrzebami rynku oraz z aktualnymi tendencjami technologicznymi (Karaszewski,

Haffer, 2009, str. 314). Kelly (2010, s. 125) twierdzi, że trzeba umieć stworzyć i utrzymać innowacyjną kulturę organizacyjną, aby uzyskać zdolność do stałego wyprzedzania konkurencji w codziennych działaniach. Według Kelly'ego metodykę tworzenia innowacyjnej kultury organizacyjnej można ująć w pięciu krokach:

- 1) Zrozumienie rynku, klienta i technologii wraz ze wszystkimi możliwymi ograniczeniami,
- 2) Obserwacja konkretnych ludzi w konkretnych sytuacjach,
- 3) Wyobrażenie nowych produktów czy usług dedykowanych konkretnym ludziom, którzy z nich korzystają,
- 4) Ocena i udoskonalenie prototypów,
- 5) Wdrożenie nowego produktu na rynek.

W większości firm innowacja zaczyna się od zespołów, a te tworzone są przez jednostki. Kelly (2010, s. 128) proponuje osiem szalonych postaci charakterystycznych dla świetnych zespołów: wizjoner , „facet na kłopoty”, „obrazoburca” ,badacz plus, rzemieślnik, technolog, przedsiębiorca, transwestyta.

W przedsiębiorstwach, w których panuje kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności, pracownicy sami sobie radzą z niepewnością, opierają się na własnej wiedzy, doświadczeniach i umiejętnościach, tworzone są dynamiczne sieci więzi kooperacyjnych np. powołując zespoły zadaniowe. W takich organizacjach przeważa styl kierowania sprzyjający usamodzielnieniu pracowników, zwiększając ich prawa do inicjatywy oraz samodzielnego podejmowania decyzji. Dominująca jest orientacja na rezultaty, procesy, na klienta, a także dynamiczna i częsta komunikacja (Sikorski, 1999, str. 260). Organizacja jest zdolna do wprowadzania innowacji jeżeli posiada wystarczające zasoby i wewnętrzną strukturę zdolną do szybkich przeobrażeń i reagowania na nowe wymagania rynku. Istotne jest, by strategie, struktury, procesy, instrumenty zarządzania, cały system wartości i zachowania kierownictwa organizacji były ukierunkowane na wspieranie innowacji (Stabryła, Małkus, 2012, str. 5).

Literatura wskazuje determinanty kultury organizacyjnej, które zwiększają prawdopodobieństwo pojawienia się nowych idei i rozwiązań. Zalicza się do nich: efektywne metody pracy zespołowej, zróżnicowanie składu zespołów zadaniowych, autonomię zespołów, współpracę międzywydziałową, skuteczną i mało sformalizowaną komunikację, dzielenie się wiedzą, wsparcie kierownictwa dla inicjatyw, partycypację pracowników w zarządzaniu, delegowanie uprawnień, nastawienie na jakość, orientację

na ryzyko, elastyczne środowiska pracy, dostarczanie informacji zwrotnej o wynikach pracy, kreowanie kultury zaufania i współpracy, wspieranie ciągłego rozwoju pracowników (Zawadzki, 2009, s. 457). Wiele korporacji wykorzystuje własne zasoby, aby ulepszyć swoją kulturę. Jednym z takich narzędzi są korporacyjne wewnętrzne i zewnętrzne media społecznościowe.

Zewnętrznymi mediami społecznościowymi mogą być LinkedIn lub Twitter. Sieć blogów może być blogami związanymi z pracą i niezwiązanymi z pracą (Lu, Guo, Luo, Chen, 2015). Sieci blogów związanych z pracą są skutecznym narzędziem do poprawy kultury organizacyjnej i wydajności pracy pracowników. Blogi to wydajne narzędzia do dzielenia się i ulepszania wiedzy związanej z pracą. Na przykład wymiana doświadczeń pracowników i udzielanie porad może pozytywnie wpłynąć na ich wyniki w pracy. Jednak zewnętrzne blogi i media społecznościowe też mogą wpływać na efektywność pracy. Pracownik może tracić czas na przeglądanie blogów niezwiązanych z pracą, które mogą negatywnie wpływać na jego codzienną pracę. Niektóre organizacje mają swoje zasady dotyczące mediów społecznościowych, które określają sposób i informacje, które mają być w nich udostępniane (politykę, regulamin) (Lu, Guo, Luo, Chen, 2015).

Tworzeniu, utrzymywaniu i rozwojowi innowacyjnej kultury organizacyjnej sprzyja identyfikacja wymiarów i cech takiej kultury oraz działań sprzyjających kształtowaniu kultury innowacyjnej (Stańczyk, 2004).

Według Hickmana i Silvy'ego istnieją trzy aspekty tworzenia kultury proinnowacyjnej:

- 1) zaangażowanie wszystkich pracowników we wspólną filozofię i cel, osiąganym wtedy, gdy interesy i wspólne cele są zgodne z celami i indywidualnymi interesami uczestników;
- 2) dążenie do rozwoju, zwłaszcza w kluczowych obszarach, co prowadzi do zastosowania zasady koncentracji wysiłku;
- 3) konsekwencja w obu działaniach poprzez zbudowanie systemu, który przyciąga, utrzymuje i szkoli właściwych ludzi.

Kształtowaniu i utrwalaniu kultury proinnowacyjnej powinny zatem sprzyjać odpowiednie warunki organizacyjne. Kluczem do tego jest system zarządzania zasobami ludzkimi (zwłaszcza motywacja i komunikacja), strategia organizacyjna, struktura organizacyjna oraz proinnowacyjny styl zarządzania (Gadomska-Lila, 2010, s. 13).



Według Zbiegień-Maciąg wartości kulturowe są ważne, ale bez przesady. Traktowane są instrumentalnie, są przydatne sytuacyjnie, a następnie zastępowane innymi nowymi wartościami. Innowacyjna kultura jest dynamiczna i zmienna. Ludzie są nastawieni na wyzwania, osiągnięcia, responsywność ad hoc, rozwijają się w poszukiwaniu różnorodności lub sukcesu. Często w firmach o takiej kulturze spotyka się osoby z wysoką oceną swoich umiejętności, skłonne do podejmowania ryzyka. Wpływa na cechy ich osobowości: kreatywność, dynamizm, wysokie poczucie odpowiedzialności (Zbiegień- -Maciąg, 2013, s.57). Diagnoza kultury powinna ujawnić takie aspiracje załogi. Wyjątkowy charakter kultury organizacyjnej i klimatu organizacyjnego polega na tym, że będące ich pochodną zachowania są autentyczne i dopasowane do sytuacji i powtarzalne, wynikając z tego w co pracownicy wierzą i co rzeczywiście uznają za słuszne. Jednocześnie i kultura organizacyjna i klimat organizacyjny mają swoje źródła zarówno w zasobach organizacji (np. w stylu przywództwa, strategii, systemach zarządzania zasobami ludzkimi), jak i w czynnikach pochodzących z zewnątrz niej. Wśród zewnętrznych źródeł kultury i klimatu organizacyjnego znajduje się przede wszystkim kultura społeczeństwa, w jakim funkcjonuje dana organizacja, ale pośrednio na oczekiwania i wartości pracowników, będące kwintesencją tych zjawisk, wpływa także system edukacyjny, kondycja gospodarki, system polityczny itd. (Glińska – Neweś, 2010, s.46). Zdaniem Glińskiej – Neweś (2010), najlepsze procedury i systemy zarządzania zawiodą lub w najlepszym razie nie przyniosą spodziewanych rezultatów, jeśli stosujący je ludzie nie będą prezentować odpowiednich postaw. Z drugiej strony, zaangażowani i twórczy pracownicy mogą przyczynić się do sukcesu organizacji, nawet jeśli nie wdrożono w niej nowoczesnych systemów zarządzania. Pożądane zachowania pracowników są zatem najistotniejszym walorem posiadanych przez organizację zasobów ludzkich. Klimat organizacyjny i kultura organizacyjna są czynnikami kształtującymi zachowania pracowników (Glińska – Neweś, 2010, s. 45 - 53).

## **2.8. Zmiana kultury organizacyjnej**

Według Zbiegień – Maciąg (2013), najczęstszym powodem dysharmonii lub niespójności w kulturze organizacyjnej jest zmiana warunków rynkowych. Odnosi się to zwłaszcza do firm o silnej kulturze, w których z biegiem czasu powstały trwałe podstawy współpracy z rynkiem, nastąpiło ustabilizowanie się firmy i rynku. W przypadku gdy dochodzi do załamania technologicznego rynek zaczyna preferować firmy, których

kultura oparta jest np. na innowacji. Wówczas firmy decydują się na pierwszą zmianę, w tej sytuacji kluczową kwestią jest wprowadzenie programu mającego na celu intencjonalną zmianę kultury. Wcześniej należy ustalić (Zbiegień – Maciąg, 2013, s. 92):

- Pozycję firmy i typ (rodzaj) kultury,
- Trudności, z jakimi się boryka,
- Kierunek, w jakim powinna zmierzać,
- Jak pokonać opór potencjału ludzkiego.

Zmiana kultury organizacyjnej pociąga za sobą transformację wartości, przekonań i mitów charakterystycznych dla organizacji. To trudny i długi proces. Deserti i Rizzo dostrzegają ogromne możliwości poszerzenia wiedzy o tym, jak jednocześnie można praktykować projektowanie i zmieniać organizację. Pojawiają się intrygujące możliwości omawiania z nowej perspektywy związku między kulturą projektowania, jako jedną z odpowiednich dziedzin kompetencji i wiedzy, które dotyczą innowacji i zjawiska zmian organizacyjnych (Deserti, Rizzo, 2013). Według Lorsch i McTague (2016) należy spojrzeć na kulturę jako na efekt zmian, a nie na przyczynę kłopotów lub lekarstwo, ponieważ kultura nie jest czymś, co można „naprawić” i nie należy jej traktować jako docelowy obszar transformacji. Niektórzy eksperci kultury uważają, że kultura jest antidotum na wiele problemów organizacyjnych. Z tego punktu widzenia głównym sposobem na problemy w General Motors, w administracji, w rządzie i w wielu innych organizacjach, jest naprawa /zmiana kultury. Inni uważają, że kultura jest wynikiem praktyk organizacyjnych i rezultatem, a nie przyczyną. Wśród nich są Lorsch i McTague (2016, s. 98), którzy zaproponowali, że „zmiana kulturowa jest tym, co zaistnieje po wprowadzeniu nowych procesów lub struktur w celu sprostania trudnym wyzwaniom biznesowym, takim jak przerobienie przestarzałej strategii lub modelu biznesowego. Kultura ewoluuje wraz z wykonywaniem funkcji rozwoju (Warrick, 2017, s. 396). Wśród wszystkich czynników wpływających na zmianę kultury organizacyjnej występują: nieświadomie i świadomie kontrolowane przez kierownictwo. Wszystkie dotyczą trzech kategorii elementów kultury: wzorców, norm oraz symboli. W przypadku podejmowanych działań najbardziej uwidaczniają się działania na symbolach. Polegają na zmianie: barw, wzornictwa, logotypów, wprowadzaniu nowych zwyczajów (np. warsztaty, wyjazdy integracyjne) oraz wymagań dotyczących stroju. Takie zewnętrzne zmiany mogą prowadzić do zamierzonych efektów tylko wtedy, gdy symbolizują coś istotnego i ważnego. Odbierane muszą być zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz

organizacji. Kultura zmienia się wolno i bardzo trudno ją dostosować do nowych sytuacji w przedsiębiorstwie i planów kierownictwa. Zarówno jednostki ludzkie jak i środowisko (grupy) niechętnie i powoli zmieniają swoje wartości i przyzwyczajenia. Człowiek emocjonalnie przywiązuje się do symboli i trudno mu się pogodzić ze świadomą ich zmian. Modyfikacja kultury organizacji jest kluczem do pomyślnego wdrożenia wszelkich programów mających przynieść wzrost efektywności, a także warunkiem przystosowania do coraz bardziej zmiennego otoczenia, w którym działają dzisiejsze przedsiębiorstwa (Cameron, Quinn, 2006, s. 20).

Zmiana kulturowa wymaga stworzenia zespołu odpowiedzialnego za wprowadzenie zmian, składającego się z chętnych do implementacji nowości i prowadzonego przez lidera zmian, przywódcę, zwanego także agentem zmian (Wolniak, 2012, s. 273). Istotnym czynnikiem sukcesu jest także właściwy dobór zespołu przeprowadzającego zmiany kulturowe (Balcarek, 2007, s. 23). Liderzy kultury powinni mieć narzędzia do tworzenia, zmieniania, włączania i integrowania kultury w organizacji (Valentine, 2012). Badacze Kotter i Heskett odkryli, że niektóre kultury organizacyjne, w odróżnieniu od innych, sprzyjają dostosowaniu się do zmian otoczenia i utrzymaniu efektywności organizacji. Rozróżnili oni kultury elastyczne („dostosowawcze”) i sztywne („niedostosowawcze”) oraz zdefiniowali podstawowe wartości i zwyczajowe zachowania w obu rodzajach kultury (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997, s. 193). Niniejsze rozróżnienie zostało przedstawione w tabeli 19.

Tabela 19 Kultury elastyczne i sztywne

	<b>Elastyczne kultury</b>	<b>Sztywne kultury</b>
<b>Podstawowe wartości</b>	Większość kierowników bardzo troszczy się o klientów, akcjonariuszy i pracowników	Większość kierowników troszczy się głównie o siebie, własną grupę roboczą albo o wyrób (lub technologię)
	Większość kierowników docenia ludzi i procesy, które mogą doprowadzić do pożytecznych zmian (np. do przywództwa na rozmaitych poziomach hierarchii)	Większość kierowników znacznie wyżej docenia uporządkowane procesy zarządzania ograniczające ryzyko niż inicjatywy przywódcze.
<b>Powszechnie występujące zachowania</b>	Kierownicy zwracają baczna uwagę na wszystkich interesariuszy, zwłaszcza na klientów.	Kierownicy zachowują się w sposób nieco zaściankowy, biurokratyczny i polityczny.
	Kierownicy inicjują zmiany leżące w ich uzasadnionym interesie, nawet jeżeli się to wiąże z pewnym ryzykiem.	Kierownicy nie zmieniają dostatecznie szybko strategii, aby się dostosować lub aby wykorzystać zmiany zachodzące w otoczeniu.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie (Stoner, Freeman, Gilbert)

Autorka dysertacji analizując wskazane w tabeli 19 różnice pomiędzy kulturami elastycznymi a sztywnymi przychyliła się, że cechy, które zostały przyporządkowane do kultur elastycznych wydają się być bardziej sprzyjające także w odniesieniu do prowadzonych rozważań w niniejszej dysertacji. Przede wszystkim w aspekcie zmian prorozwojowych. Należy także podkreślić, że kształtowanie kultury organizacyjnej jest procesem długotrwałym, słabo widocznym, bardziej tworzonym przez system zachodzących między ludźmi interakcji niż w wyniku celowej działalności. Socjologowie twierdzą, że „kultura się wyłania”. Szczególnie istotną kulturotwórczą rolę odgrywają szefowie organizacji. Ich zachowanie, sposób bycia, styl obcowania z ludźmi, stają się wzorcami do naśladowania (Jędrzych, Berniak – Woźny, 2018, s. 131).

Zdaniem Camerona i Quinna (2006) zmiana kultury organizacyjnej to bardzo trudne przedsięwzięcie. Żeby się udało, niezbędne jest pełne zaangażowanie i poświęcenie kadry menedżerskiej, zwłaszcza wtedy, gdy istnieje wyraźne niedopasowanie sposobu funkcjonowania organizacji do wymagań otoczenia albo gdy zachodzi konieczność strategicznych zmian kierunków działania. W takim przypadku podjęcie wysiłku przeprowadzenia zmian i zaangażowanie w proces zmiany kultury może być czynnikiem decydującym o rozwoju lub przetrwaniu organizacji w przyszłości (Cameron, Quinn, 2006, s. 131). Mimo, że kultura zmienia się powoli (z wyjątkiem określonych zdarzeń, takich jak fuzje czy przejęcia), wymaga modyfikacji, w miarę jak firma zwiększa swoje rozmiary, złożoność oraz rozproszenie geograficzne. Dlatego proces zarządzania kulturą musi stać się „sposobem bycia” organizacji (Flamholtz, Randle, 2018, s. 74).

Według Blancharda (2021, s. 265) aby zmiana kulturowa mogła dojść do skutku, wszyscy - liderzy najwyższego szczebla, menedżerowie, kierownicy, liderzy zespołów i szeregowi pracownicy – muszą poczuwać się do odpowiedzialności za określony poziom wyników i postępować godnie z wartościami wyznawanymi przez organizację. Blanchard uważa, że zmiana kulturowa dokonuje się wówczas, gdy ludzie zaczynają zachowywać się inaczej.

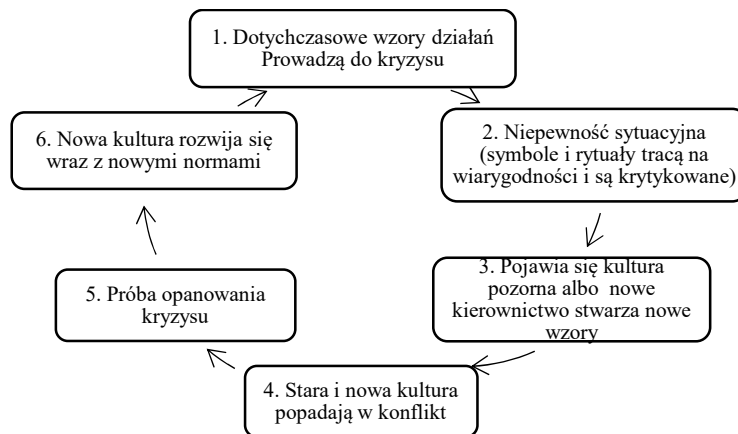
## **2.9. Etapy wprowadzanych zmian kultury**

Zmieniając kulturę – zdaniem praktyków – przestrzegać należy następujących reguł (Zbiegień – Maciąg, 2013, s. 95):

- Nie kontynuować zatrudnienia osób, które odmawiają zmiany swego zachowania i akceptacji nowej kultury,

- Nie spodziewać się, że zmiany w kulturze zajmą kilka tygodni lub miesięcy, jest to program na lata,
- Nie zapowiadać zmian w kulturze, a następnie odkładać procesy przekształceniowe na później.

Badacze proponują różne rozwiązania w zakresie zmiany kultury. Jeden z przykładów przebiegu procesu zmian kultury według Dyera prezentuje rysunek 22.



Rysunek 22 Zmiany kultury według Dyera  
Źródło: Zbiegień – Maciąg, 2013

Prezentowany na rysunku 22 typowy przebieg zmian kultury określa kolejne kroki. Punktem wyjścia w procesie przebiegu zmian zawsze była sytuacja konfliktowa. Dotychczasowe wzorce działań prowadzą do kryzysu i nie są już skuteczne. Powstaje uczucie niepewności, symbole i stare normy są krytykowane, tracą wiarygodność pojawiają się pozorne kultury tzw. *cienie kultury*, czyli wzorce ukryte i dotychczas nieprzestrzegane. Powstaje sytuacja konfliktowa, zwłaszcza gdy nowe kierownictwo próbuje „na siłę” wdrożyć swoje normy (Zbiegień – Maciąg, 2013, s. 95). W przypadku, gdy uda się opanować konflikt, a członkowie organizacji przypiszą ten efekt nowej sytuacji, wówczas nowa kultura zostanie zaakceptowana. Działanie nie jest proste, ponieważ zwolennicy starych wzorców często stawiają silny opór, który udziela się pozostałym pracownikom. Niezależnie, w jaki sposób nowa orientacja zostanie przyjęta, rozwija się nowa kultura i trwa dopóki nie nastąpi nowy kryzys i cykl nie rozpocznie się na nowo. Opracowany program zmiany kultury zaproponowany przez Camerona i Quinna przebiega także w sześciu etapach (Cameron, Quinn, 2006, s.85):

1) osiągnięcie wspólnego stanowiska w sprawie stanu obecnego.

Utworzenie grupy złożonej z kierownictwa i kluczowych pracowników tzn. osób, które dostrzegają i mogą ocenić kulturę organizacji oraz osób będących zaangażowanymi

w procesie wdrażania. Każdy z członków grupy wypełnia kwestionariusz OCAI z uwzględnieniem, aby analizie poddany był taki sam obiekt (np. dział, cała firma lub inna jednostka organizacyjna). Po wypełnieniu kwestionariusza powinno odbyć się spotkanie całej grupy w celu przeanalizowania ocen, zwłaszcza tych, które odbiegają od pozostałych. Indywidualne wypełnienie kwestionariusza OCAI skłania wszystkich członków grupy do namysłu, w jaki sposób postrzegają kulturę organizacyjną oraz zachęca do uczestniczenia w tworzeniu ogólnego profilu kultury.

2) sięganie wspólnego stanowiska w sprawie stanu pożądanego.

Należy powtórzyć proces, tak jak w etapie pierwszym, skupiając się na kulturze pożądaney. Interpretacja i dyskusja na temat kultury obecnej i pożądaney powinny być prowadzone oddzielnie, aby uniknąć zafałszowania wyników. W spotkaniach powinni brać udział wszyscy, nikogo nie można pominąć.

3) stworzenie wspólnej wizji pożądaney kultury

Uzyskane odpowiedzi dotyczące stanu kultury obecnej i pożądaney należy nanieść na wykres i przeanalizować różnice. Obszary niezgodności na wykresie pomiędzy kulturami wskazują dziedziny, na których należy się skupić. Najważniejszym elementem jest zebranie rzetelnych wypowiedzi od wszystkich członków grupy za pomocą formularza, a następnie ustalenie, co oznacza, a czego nie oznacza zmiana priorytetów przedsiębiorstwie wymagająca reorientacji kultury organizacyjnej w konkretnym typie kultury.

4) opisywanie kultury organizacji za pomocą historyjek i anegdot

Kulturę organizacyjną można objaśniać na wiele sposobów, jednak pożądaney postawy i podstawowe wartości, które miałyby charakteryzować nową kulturę są bardziej zrozumiałe, gdy przedstawia się je za pomocą historyjek. Natomiast odpowiednie postawy i pożądaney zachowania w nowej kulturze najlepiej jest przekazać za pomocą anegdot, gdyż pozwalają w łatwy sposób wyobrazić sobie wymiar właściwych cech i norm.

5) przyjęcie strategii działania

Następny etap to określenie konkretnych przedsięwzięć, które należy podjąć, aby wprowadzić pożądaney zmiany. Należy wypełnić kolejny formularz określając kilka podstawowych działań w każdym z czterech wyróżnionych obszarów. Na tym etapie zespół określa działania i zachowania, jakie zostaną wdrożone jako część procesu zmiany kultury.

6) opracowanie planu wdrożenia zmian.

Ostatni etap to opracowanie planu wprowadzania zmian wraz z harmonogramem, który umożliwi rozpoczęcie modyfikowania kultury w organizacji, w którym należy wyznaczyć główne cele na podstawie przeprowadzonej wcześniej analizy. Etap szósty powinien przygotować pracowników do zaakceptowania koniecznych zmian, a także zmniejszyć niechęć do nowych rozwiązań. Niezbędne jest także określenie zmian w zakresie funkcjonowania organizacji związane z rozwojem i zasadami awansów pracowniczych, a także systemu w procesie produkcji i dystrybucji.

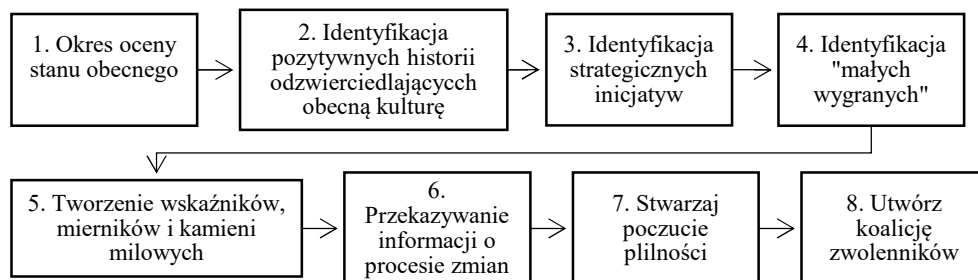
Opisane powyżej metodyki różnią się przede wszystkim w odniesieniu do podejścia tj. zgodnie z metodyką Dyera punktem wyjścia do zmiany kultury organizacyjnej, w tym przypadku jest to sytuacja konfliktowa, ponadto podczas kolejnych etapów dochodzi do wprowadzenia uczucia niepewności pojawia się tzw. pozorna kultura, która przyczynia się do konfliktu z dotychczasową kulturą. W ocenie autorki dysertacji metodyka zmiany kultury organizacyjnej w ujęciu Dyera oparta jest na sytuacjach kryzysowych i konfliktowych, które w ostateczności mają przyczynić się do zmiany kultury.

Podejmując badania w sektorze komunalnym, postrzeganym jako stabilny i tradycyjny, gdzie dynamika zmian nie jest tak eksponowana jak w innych branżach, autorka dysertacji przychyliła się do metodyki Camerona i Quinna. Proces zmiany kultury organizacyjnej w ujęciu Camerona i Quinna w ocenie doktorantki ukierunkowany jest na współtworzenie przez członków organizacji kultury organizacyjnej, angażując różne grupy pracownicze. Ponadto autorka dysertacji przychyliła się do tej propozycji procesu zmian także z uwagi na poszczególne etapy dokonywania modyfikacji kultury organizacyjnej, które w tym przypadku wydają się być uniwersalne i w odniesieniu do prowadzonych przez nią badań w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, widzi zastosowanie niniejszej metodyki w przyszłości. Obydwie przedstawione przez doktorantkę metodyki składają się z sześciu etapów następujących po sobie.

Celem procesu opracowywania zmiany kultury organizacyjnej jest zwiększenie zaangażowania załogi i minimalizacja oporu oraz wyjaśnienie wszystkim zainteresowanym, na co kładzie nacisk nowa kultura, a co pozostaje niezmiennym lub umożliwia zaprojektowanie następnych działań. Każda zmiana w przedsiębiorstwie powoduje niepokój oraz aktywizuje postawy oporu wśród członków organizacji.

Przykład innego podejścia do zmiany kultury proponuje Bremer (2012) w swojej książce „Unleashing your Organization’s Potencial in Circles of 10”. Twierdzi, że

najskuteczniejszym sposobem zmiany jest zaangażowanie współpracowników i pracowników, aby zmotywowani byli do dzielenia się interesującymi informacjami, spostrzeżeniami i pomysłami w celu poprawy kultury, przywództwa, zaangażowania, strategii, generowania innowacji w zakresie różnorodności i wydajności (Lee, 2020). Na rysunku 23 przedstawiono osiem kroków charakterystycznych dla tego podejścia, zebranych przez różnych autorów.



Rysunek 23 Osiem kroków zmiany kultury  
Źródło: Lee, 2020

Inny badacz, Miner (1988) proponuje następujące etapy w kierowaniu zmianą kulturową;

- 1) uzewnętrznienie – wydobyć na powierzchnię obowiązujących norm,
- 2) wytyczenie nowych kierunków – dyskusja o tym, dokąd zmierza organizacja i jaki rodzaj zachowań jest konieczny, by dalej się rozwijać,
- 3) ustalenie nowych norm – członkowie grup ustalają listę nowych norm koniecznych do osiągnięcia celów,
- 4) uściślenie luk w kulturze – różnice między normami obowiązującymi i pożądanymi są rozumiane jako luki kulturowe,
- 5) eliminowanie luk kulturowych - członkowie grup asymilują nowe normy, muszą osiągnąć porozumienie, że nowe normy zastąpią stare i że zmiany te będą kontrolowane przez grupy.

Niezależnie od tego czy kultura będzie postrzegana jako pozytywny motor napędowy zmian, czy jako tradycja, która może sprawić, że zmiany nie zdomowią się na dobre, menedżerowie kierujący procesem zmian powinni zrozumieć kulturę, w ramach której przyjdzie im działać (Clarke, 1997, s. 52). Formowanie kultury następuje przez utrwalanie jej zmian. Według Masłyk-Musiał (1999) funkcjonuje szereg mechanizmów, które wzmacniają kulturę. Oparte są one na systemach nagradzania, postawach liderów, selekcji nowych pracowników oraz ich socjalizacji w firmie. Organizacja nie może jednak pozostawać w stagnacji. Turbulentne otoczenie oraz wizja i misja firmy



wymuszają zmiany, które są konieczne do jej dalszego funkcjonowania i przekładają się na modyfikację kultury. Natomiast zmiany kultury łączą się z powstawaniem nowych perspektyw rozwoju organizacji. W przypadku gdy jej przekształcenia są wyprzedzająco zaplanowane, zamierzone i pokierowane właściwie, kultura może stanowić ich cenne wsparcie realizacji zmian prorozwojowych.

Według Scheina stopień trudności związany z wprowadzaniem zmian kulturowych zależy od cyklu życia organizacji. Młode organizacje nie wymagają zmian, gdyż dopiero kształtują swoją kulturę. Organizacje dojrzałe potrzebują rewolucji kulturowej, by mogły wejść w fazę odnowy. Właściwa podatność na zmiany kultury organizacyjnej występuje w organizacjach w średnim wieku (Masłyk-Musiał, 1999, s. 134), czyli będących w fazie intensywnego wzrostu i związanej z nią zespołowości. Oznacza to, że zarządzanie kulturą organizacyjną jest szczególnie potrzebne w przedsiębiorstwach, które osiągnęły fazę formalizacji (dojrzałości), a zmiana rozwojowa jest niezbędna, by przejść do fazy odnowy, unikając tendencji schyłkowych.

## **2.10. Zarządzanie kulturą organizacyjną**

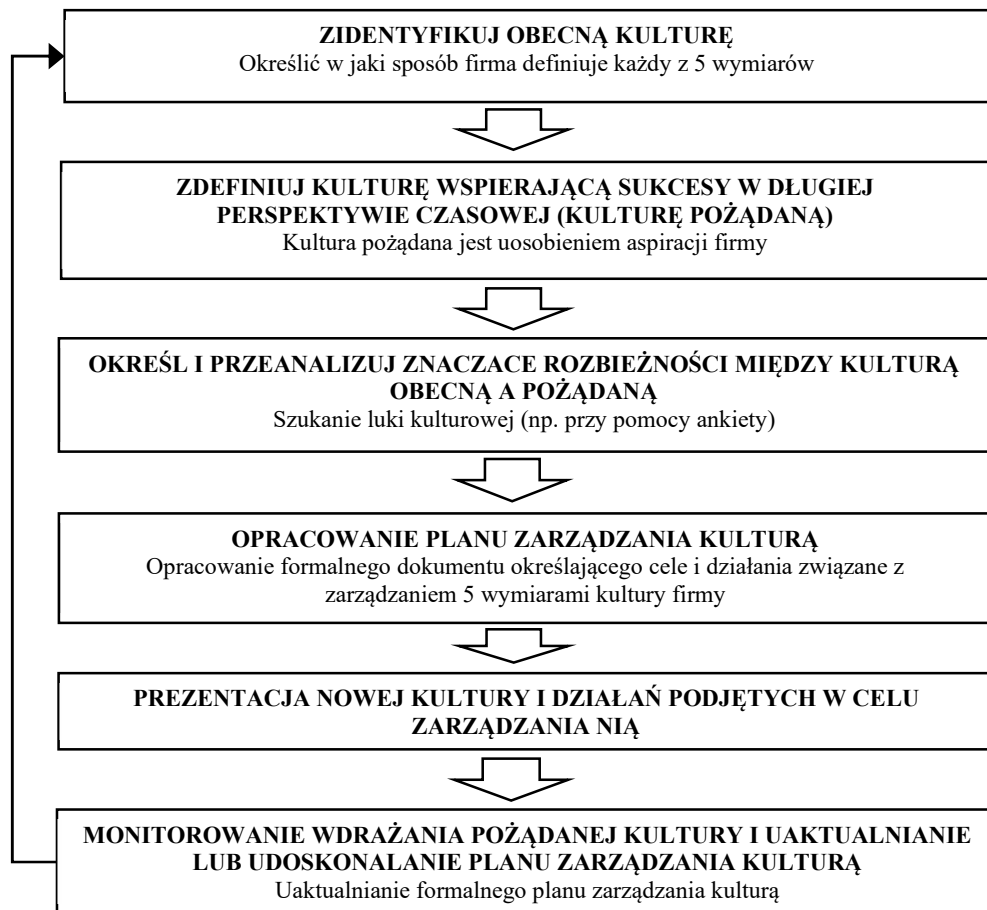
Proces zarządzania kulturą ma logiczny ciąg, pewne etapy wynikające z samego mechanizmu tworzenia się i utrwalania kultury. Mechanizm ten wyznacza kolejne kroki projektu, jakim jest rozpoczęcie transformacji kulturowej (Mycielska, 2020, s. 73).

Traktując za Mycielską (2020) kulturą organizacyjną to „zakodowane” w głowach pracowników zachowanie, czyli normy zachowań powszechnie funkcjonujące w organizacji. Zachowania przekładają się na rezultaty na różnych poziomach organizacji:

- na poziomie indywidualnym – efekt kultury, to np. poziom satysfakcji pracowników, poziom zaangażowania, motywacji, chęć pozostania w organizacji, poziom rotacji i wiele innych,
- na poziomie jednostek – efektem kultury może być współpraca między jednostkami albo odwrotnie „silosowość”. Może to być także na poziomie jakości tego, co jeden dział dostarcza drugiemu lub poziom koordynacji między jednostkami,
- na poziomie całej organizacji – rezultatem kultury będzie przede wszystkim stopień jej zdolności adaptacji do zmian, do innowacyjności, jakość usług i produktów oferowanych klientom zewnętrznym, ale także wiara w pracowników

w swoją firmę, bycie jej ambasadorem na zewnątrz, bycie atrakcyjnym pracodawcą, poczucie identyfikacji z firmą i wiele innych.

Zarządzanie kulturą to proces rozłożony na wiele lat. Według Flamholtz i Randle (2018), proces zarządzania kulturą organizacyjną może być równie ważny, jak propagowane w niej wartości. Badacze na podstawie badań i doświadczeń w pracy z przedsiębiorstwami zidentyfikowali aspekty kultury, które według nich mają statystycznie istotne znaczenie dla wyników finansowych (Flamholtz, Narasimhan – Kannan, 2005, s.50). Na podstawie badań empirycznych Flamholtz i Randle opracowali pięć wymiarów kultury: orientacja na klienta, orientacja na pracowników, standardy działania i odpowiedzialności, innowacyjność i otwartość na zmiany, orientacja na procesy przedsiębiorstwa. Zaproponowany przez badaczy proces zarządzania kulturą przedstawiony został na rysunku 24.



Rysunek 24 Proces zarządzania kulturą

Źródło: opracowanie własne, na podstawie Flamholtz, Randle, 2018, s. 51

Zarządzanie kulturą powinno odbywać się w cyklach rocznych – podobnie jak budżetowanie czy planowanie strategiczne. Ponadto, należy okresowo (raz w roku lub co

dwa lata) przeprowadzać bardziej formalną ocenę stopni, w jakim pracownicy realizują pożądaną kulturę organizacyjną (Flamholtz, Randle, 2018, s. 52).

Celem rozdziału było przedstawienie zagadnień teoretycznych dotyczących min. organizacji, kultury organizacyjnej w tym wpływu na zachowania pracowników, sposobu jej diagnozowania, a także wpływu klimatu organizacyjnego na kulturę oraz podjęto próbę zdefiniowania pojęć takich jak min. zmiany, innowacyjność. Dla osiągnięcia celu rozdziału należało dokonać przeglądu literatury polskiej a także obcojęzycznej. W rozdziale dokonano przeglądu literatury w zakresie teorii organizacji, zarządzania, zarządzania zasobami ludzkimi, psychologii oraz socjologii oraz podjęto próbę zdefiniowania pojęcia kultury organizacyjnej oraz przedstawienie istoty i typologii kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna według Harasima (2015, s. 26) staje się katalizatorem i narzędziem zmian organizacyjnych, co jest zbieżne z założeniami przyjętymi przez autorkę niniejszej pracy.

W kolejnym rozdziale dysertacji przedstawiona zostanie charakterystyka sektora usług komunalnych i zakres działalności oraz zaprezentowane zostaną także zmiany, które zachodzą w sektorze.

## Rozdział III

### Charakterystyka sektora usług komunalnych

#### 3.1. Gospodarka komunalna

Od 1990 r. rozpoczęła się w Polsce przebudowa systemowa państwa i gospodarki, w wyniku której przywrócono instytucję samorządu terytorialnego na poziomie podstawowym. Gminy zostały wyposażone w mienie komunalne, stanowiące dotąd część majątku państwowego. W jego skład weszły m.in. podmioty gospodarcze realizujące zadania gospodarki komunalnej, pozostające do maja 1990 r. w gestii terenowych organów administracji państwowej stopnia podstawowego oraz przedsiębiorstwa rejonowe i wojewódzkie, które zostały podzielone według gmin. Tworzenie elementów gospodarki rynkowej podnosiło zasadę prywatyzacji i komercjalizacji przedsiębiorstw oraz form budżetowych. Miany w dużym stopniu decydowały się na tzw. budżetyzację swoich podmiotów, ze względu na dogodniejszy system ekonomiczno – finansowy. Dopiero po 2000 roku nastąpił widoczny wzrost spółek handlowych należących do samorządu terytorialnego. Pojęcie spółki komunalnej nie jest tworem samodzielnym, działającym n rynku, lecz strukturą ściśle związaną z ogniwami samorządu terytorialnego. (Dolewka, 2022). Według Dolewki w ten sposób powstała sytuacja dysfunkcyjna, ponieważ spółka należąca do samorządu działa według zasad określonych przez kodeks spółek handlowych, a jednocześnie realizuje zadania publiczne pozostające pod nadzorem oraz kontrolą władz i administracji samorządu. Kodeks spółek obliguje do osiągnięcia zysku, zaś charakter użyteczności publicznej (cele społeczne) do działania zbliżonego non profit<sup>28</sup>. Wskazanie modelu gospodarki komunalnej z dopuszczeniem zakresu działalności gospodarczej gmin miała miejsce w 1996 r. i do teraz Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. stanowi fundament działalności gospodarczej jednostek samorządu terytorialnego, określanej jako gospodarka komunalna.

---

28 Organizacja non-profit – organizacja pozarządowa, której działania nie mają na celu przyniesienie zysku organom nią zarządzającym. Jest finansowana z budżetów publicznych: państwowych, regionalnych, lokalnych [https://pl.wikipedia.org/wiki/Organizacja\_non-profit, dostęp 30.01.2023]

Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej<sup>29</sup>, definiująca ustrój gospodarczy gmin stanowi do dnia dzisiejszego podstawę działalności gospodarczej jednostek samorządu terytorialnego, określanej jako gospodarka komunalna.

W prawie wspólnotowym nie występuje jednolita definicja „usługi użyteczności publicznej”. Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską<sup>30</sup> w art. 16 podkreśla, że usługi takie zajmują szczególne miejsce wśród wspólnych wartości Unii Europejskiej oraz mają znaczenie wspierania spójności społecznej i terytorialnej.

W literaturze zagranicznej znajdujemy wiele definicji dla pojęcia „utility sector<sup>31</sup> - sektor usług użyteczności publicznej”.

Sektory usług użyteczności publicznej są traktowane jako „systemy świadczenia usług”: zbiorowe systemy społeczno - materialne, w tym zbiór instytucji, ich wzajemne powiązania oraz używane sieci technologiczne, które świadczą usługi klientom (Fine i Leopold, 1993). „Funkcje” w sektorach użyteczności publicznej są zdefiniowane jako zadania, które należy wykonać, aby świadczyć usługi konsumentom (Slingerland, De Jong, 1997). Funkcje te mogą pełnić odrębne „uwolnione” organizacje lub organizacje „zintegrowane”, które pełnią co najmniej dwie funkcje w sektorze. Podobnie funkcje, które mają być wykonywane w sektorze wody pitnej to: oczyszczanie, transport, dystrybucja i dostawa. W sektorze odpadów funkcje te to: zbieranie, przetwarzanie i unieszkodliwianie. Jedną z oczywistych różnic organizacyjnych między trzema sektorami wymienionymi powyżej, która ma istotne konsekwencje dla sposobu, w jaki organizacje w tych sektorach mogą wpływać na popyt konsumentów, jest pozycja funkcji „konsumpcja”: na końcu łańcucha w sektorze energii elektrycznej i wody, a na początku w sektorze odpadów. Gdy jest mowa o liberalizacji sektora, to w praktyce często chodzi o wprowadzenie konkurencji (Wolsink, Hertz, Slingerland, 1998).

Przedsiębiorstwa użyteczności publicznej wciąż stoją w obliczu przełomowych zmian w tym sektorze ze względu na masową dyfuzję nowych technologii oraz naciski regulacyjne na szczeblu krajowym i międzynarodowym (Golovatchev, Budde, 2016). To

---

29 Ustawa o gospodarce komunalnej Ustawa z 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej, Dz.U. z 1997 r. nr 9, poz. 43, art. 1 ust. [www.prawo.sejm.gov.pl, dostęp: 10.06.2020]

30 Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską (TWE) opublikowany w Dz. Urz. UE 2006 C 321E [www.oide.sejm.gov.pl, dostęp: 03.01.2022].

31 Pojęcie Utility sector występuje w literaturze zagranicznej i oznacza sektor usług użyteczności publicznej

zmusza firmy do innowacji w modelu biznesowym, wykorzystując zalety cyfryzacji i nowych technologii w celu zapewnienia bardziej złożonej i adaptacyjnej oferty dla swojego rynku (Richter, 2012).

Sektor usług użyteczności publicznej na rynku włoskim został szeroko zliberalizowany i uregulowany w drodze reform w latach 1990 i 2000 (Asquer, 2011).

Skutki społeczne przeprowadzonych reform mogą sprzyjać rozpowszechnianiu się bardziej niezawodnych, bezpiecznych i energooszczędnych technologii, poprawiając wymiar zdrowia i bezpieczeństwa w środowiskach domowych. Innym skutkiem społecznym związanym z bardziej zdywersyfikowaną ofertą wprowadzoną przez firmy jest wzmocnienie wartości marki, która może ulec znacznej poprawie dzięki podniesieniu poziomu świadczonych usług.

Sektor usług użyteczności publicznej we Włoszech charakteryzował się szybką ewolucją w ostatniej dekadzie z powodu presji rynkowej i polityki (Elia, Gnoni, Tornese, 2019). Analizę terminu zadania publiczne przedstawiła także Wolska (2018, s. 23), postrzegając je jako „obowiązek stanowiący konkretyzację celu działania administracji publicznej w określonym czasie i przestrzeni, który ma być realizowany w interesie publicznym oaz ze środków publicznych”.

### **3.2. Sektor usług komunalnych w Polsce**

Na ziemiach polskich początki przedsiębiorczości komunalnej sięgają okresu zaborów i były powiązane z działalnością samorządów lokalnych. Przedsiębiorczość samorządowa rozwinęła się najlepiej w zaborze pruskim, a najgorzej – w zaborze rosyjskim, co związane było ściśle z poziomem gospodarki oraz stopniem rozwoju instytucji samorządności terytorialnej w obu zaborach. Podobnie jak w większości krajów Europy na zniewolonych przez zaborców ziemiach polskich jako pierwsze utworzono komunalne przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, do których zaliczono przede wszystkim przedsiębiorstwa wodociągowe, rzeźnie, gazownie, elektrownie, przedsiębiorstwa komunikacyjne (koleje, tramwaje), przedsiębiorstwa aprowizacyjne (Kołaczkowski, 2017, s. 28). Zgodnie z artykułem 166 Konstytucji RP<sup>32</sup>, który mówi, iż zadania publiczne służące zaspokajaniu potrzeb wspólnoty samorządowej są wykonywane przez jednostkę samorządu terytorialnego jako zadania własne. Zadania

---

<sup>32</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. [www.sejm.gov.pl, dotęp:27.12.2021]

własne gminy są zadaniami użyteczności publicznej, które zostały określone w ustawie o samorządzie gminnym<sup>33</sup>. Ich celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych i zgodnie z artykułem 7 niniejszej ustawy, w szczególności zadania własne obejmują sprawy:

- 1) Ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomościami, ochrony środowiska i przyrody oraz gospodarki wodnej;
- 2) Gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego;
- 3) Wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz;
- 4) 3a) działalności w zakresie telekomunikacji;
- 5) Lokalnego transportu zbiorowego;
- 6) Ochrony zdrowia;
- 7) Pomocy społecznej, w tym ośrodków i zakładów opiekuńczych;
- 6a) wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej;
- 8) Gminnego budownictwa mieszkaniowego;
- 9) Edukacji publicznej;
- 10) Kultury, w tym bibliotek gminnych i innych instytucji kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami;
- 11) Kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych;
- 12) targowisk i hal targowych;
- 13) Zieleni gminnej i zadrzewień;
- 14) Cmentarzy gminnych;
- 15) Porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli oraz ochrony przeciwpożarowej i przeciwpowodziowej, w tym wyposażenia i utrzymania gminnego magazynu przeciwpożarowego;

---

<sup>33</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. z 1990 r. nr 16, poz. 95 (opracowano na podstawie: t.j. Dz. U z dnia 2021 r. poz. 1372, 1843) [www.prawo.sejm.gov.pl, dostęp: 27.12.2021]

- 16) Utrzymanie gminnych obiektów i urzędzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych;
- 17) Polityki prorodzinnej, w tym zapewnienie kobietom w ciąży opieki socjalnej, medycznej i prawnej;
- 18) Wspieranie i upowszechnianie idei samorządowej, w tym tworzenie warunków do działania i rozwoju jednostek pomocniczych i wdrażania programów pobudzania aktywności obywatelskiej;
- 19) Promocji gminy;
- 20) Współpracy i działalności na rzecz organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w artykule 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie<sup>34</sup>;
- 21) Współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw.

W odniesieniu do tych zróżnicowanych i złożonych zadań oraz do społecznych oczekiwań w zakresie funkcjonowania oraz świadczenia usług na odpowiednio wysokim poziomie, wyzwaniem jest kształtowanie kultury organizacyjnej, by w efekcie usprawnić realizację podjętych zobowiązań. Realizacja zadań własnych przez organizacje czy przedsiębiorstwa, na których spoczywa ich wykonywanie wymaga z jednej strony dostosowania się do jasno określonych, wystandardyzowanych procedur, polityk uwzględniających przepisy legislacyjne, natomiast z drugiej strony pożądanym byłby obszar swobody dla kreatywności, innowacyjnych rozwiązań, podejmowania wyzwań. Kultura jednostek administracji samorządowej jest więc uwarunkowana nie tylko rodzajem wykonywanych zadań, specyfiką usług publicznych ale też zmianami w sposobie zarządzania wynikającymi z oczekiwań społecznych. Musi sprzyjać realizacji celu, jakim jest zrównoważony rozwój regionu i wzrost jakości życia jego mieszkańców (Seredocha, 2010). Według Szreniawskiego (2003, s.57) działanie administracji na podstawie prawa jest podstawową zasadą praworządności państwa i ma wpływ na wolumen wartości wpisanych w kulturę organizacyjną danej instytucji publicznej, w tym instytucji samorządu terytorialnego.

---

<sup>34</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. 2003, nr 96, poz. 873 (opracowano na podstawie t.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 1057, z 2021 r. poz. 1038, 1243, 1535) [www.isap.sejm.gov.pl, dostęp: 27.12.2021]



W świetle porządku prawnego gospodarka komunalna<sup>35</sup> obejmuje swoim zakresem w szczególności zadania o charakterze użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczności lokalnych<sup>36</sup> w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych. Przerwanie dostawy niniejszych dóbr lub dostarczanie ich w sposób niewłaściwy może wywołać poważne konsekwencje w życiu społecznym od epidemii do paraliżu komunikacji oraz całego życia gospodarczego włącznie. Charakterystyczne dla dóbr komunalnych jest to, że są one trudne do magazynowania (Grzymała, 2010).

Zgodnie z Pyzik-Szafnicka i Paszczyk (1997) słowo „gospodarka” w odniesieniu do gospodarki komunalnej obejmuje „wszystkie formy korzystania z majątku jednostek samorządu terytorialnego, zarówno bezpośrednią wytwórczość, produkcję, świadczenie usług i organizowanie tych procesów”. Natomiast sam przymiotnik „komunalny”, według Leońskiego (1999, s.284), oznacza „samorządowy”, lokalny, gminny, społeczny.

Gospodarka komunalna to w istocie najważniejsza sfera działania samorządu terytorialnego i jego główna misja (Kulesza, 2012). Gmina może realizować zadania użyteczności publicznej za pomocą zarówno instrumentów właściwych prawu administracyjnemu, jak i instytucji właściwych prawu cywilnemu<sup>37</sup>. Wyszczególnienie w ustawie o samorządzie gminnym<sup>38</sup> wielu spraw obejmujących m.in. zadania związane ze świadczeniem usług komunalnych potwierdza zobowiązania gmin do zaspokajania zbiorowych potrzeb społeczeństwa. Ponadto, ustawa o gospodarce komunalnej wskazuje

---

<sup>35</sup> Ustawa o gospodarce komunalnej Ustawa z 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej, Dz.U. z 1997 r. nr 9, poz. 43, art. 1 ust. [www.prawo.sejm.gov.pl, dostęp: 10.06.2020]

<sup>36</sup> Ustawa o samorządzie gminnym Definicja ustawowa zadań o charakterze użyteczności publicznej została umieszczona w art. 9 ust. 4 ustawy o samorządzie gminnym. W myśl tego artykułu: „zadaniami użyteczności publicznej w rozumieniu ustawy są zadania własne gminy, określone w art. 7 ust. 1, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych”.

<sup>37</sup> Niniejsze potwierdza art. 2, art. 3 ust. 1 oraz 4, ust. 1 ustawy o gospodarce komunalnej oraz art. 9 ust. 1 ustawy o samorządzie gminnym.

<sup>38</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. z 1990 r. nr 16, poz. 95 z późn. zm [www.prawo.sejm.gov.pl, dostęp: 10.06.2020]

na zasady i formy prowadzenia tej gospodarki w odniesieniu do jednostek samorządu terytorialnego (Sadowska, 2018, s. 88). Uprawnionymi do świadczenia usług komunalnych mogą być:

- 1) podmioty sektora publicznego,
- 2) podmioty sektora prywatnego,
- 3) przedsiębiorstwa komunalne.

Sektor komunalny jest częścią gospodarki narodowej, obszar dotyczący danej gminy wraz z jej mieszkańcami, a powszechne usługi komunalne to usługi zawierające się w zakresie usług publicznych gwarantowanych społeczeństwu przez państwo, dostarczane w ramach danej gminy dla społeczności lokalnej, przez podmioty do tego wyznaczone, zgodnie z obranym przez gminę modelem (Sadowska, 2018, s. 87).

Sektor usług komunalnych w Polsce<sup>39</sup> w dalszym ciągu postrzegany jest przez większość decydentów gospodarczych jako mało innowacyjny, którego zakres oddziaływania ograniczony jest do lokalnego obszaru. Zdaniem Doktorantki, do istotnych czynników, które mogą mieć wpływ na rozwój przedsiębiorstw sektora usług komunalnych są następujące czynniki:

- polityczno – prawne (ustawy, przepisy, regulacje, decyzje regulatora np. Wody Polskie),
- ekonomiczno – gospodarcze (w przypadku przedsiębiorstw świadczących usługi wodociągowo – kanalizacyjne np. zatwierdzona przez regulatora wysokość taryf, ograniczone możliwości w dodatkowych przychodach)
- techniczno – technologiczne (w zakresie infrastruktury, sprzętu, inwestycji, które mają przyczyniać się m.in. wyższej jakości świadczonych usług).

W niniejszej dysertacji Doktorantka nie podejmuje szczegółowej analizy w zakresie wpływu otoczenia makroekonomicznego oraz wymienionych powyżej czynników.

---

<sup>39</sup> Na podstawie danych z Głównego Urzędu Statystycznego (dalej: GUS), w sektorze „dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz rekultywacja” na koniec 2020 roku zatrudnionych było 149, 2 tys. osób, z tego 101,1 tys. w sektorze publicznym i 48 tys. w sektorze prywatnym. Według GUS stanowi to około 1,9 % więcej niż w roku wcześniejszym [dostęp 22.05.2021, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/zatrudnienie-i-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-i-iii-kwartale-2020-roku,1,40.html#>]

Usługi komunalne, czyli te świadczone lokalnie, zmieniają w ostatnich dziesięcioleciach swój charakter. Te z nich, które jeszcze stosunkowo niedawno, kilkadziesiąt lat temu, uważane były za komunalne, takie jak dostawa gazu czy energii elektrycznej, przestały mieć w Polsce swój charakter lokalny. Równocześnie podmioty je świadczące utraciły swoją pozycję monopolistyczną. Również dostawa wody i odbiór ścieków coraz częściej są realizowane przez międzynarodowe korporacje (Chudziński, 2018).

Reasumując rozważania dotyczące gospodarki komunalnej oraz działalności prowadzonej przez podmioty sektora komunalnego zarówno w aspekcie prawnym jak i organizacyjnym, należy wskazać, że w ustawodawstwie polskim działalność tych podmiotów regulowana jest przede wszystkim przez ustawę o gospodarce komunalnej oraz ustawę o samorządzie gminnym.

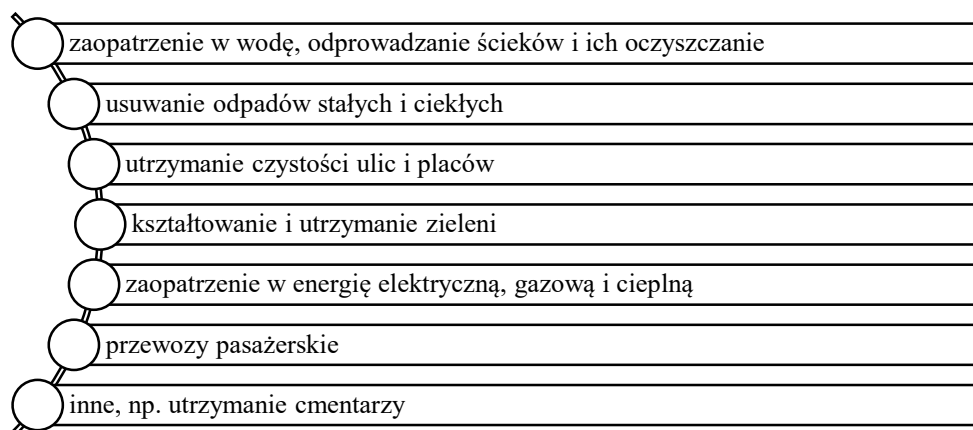
### 3.3. Zakres działania przedsiębiorstw sektora usług komunalnych

Według Grzymały (2010), potrzeby komunalne w tradycyjnym ujęciu dzieli się na: potrzeby związane z kształtowaniem i ochroną środowiska człowieka w miejscu jego zamieszkania i pracy, zaopatrzeniem w energię oraz z różnymi formami komunikacji. Na rysunku 25 przedstawiony został podział potrzeb komunalnych w ujęciu przedmiotowym.

Do podstawowego zakresu sektora komunalnego zalicza się zadania:

- ochrony i bezpieczeństwa publicznego,
- ochrony przeciwpożarowej i przeciwpowodziowej,
- ładu przestrzennego i ekologicznego, w tym ochronę środowiska,
- gospodarkę terenami, współpracę na nadleśnictwach w ramach gospodarki

leśnej.



Rysunek 25 Rodzaj potrzeb komunalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Grzymała, 2010, s. 20

Cele i zadania sektora komunalnego przejawiają się w dostarczaniu dóbr i świadczeniu usług komunalnych, które charakteryzują się szczególnymi cechami, tj. (Szewczuk, 2005, s.482):

- ciągłością i powszechnością świadczenia produkcji i usług,
- łatwą dostępnością dla mieszkańców,
- zaspokajaniem potrzeb o charakterze publicznym,
- brakiem motywu maksymalizacji zysku,
- spokojem organizacyjnym w przypadku działania w sferze infrastruktury technicznej – występuje monopolistyczna pozycja świadczącego usługi.

Przedsiębiorstwa komunalne z uwagi na charakter świadczonych usług stoją przed ciągłymi, nowymi wyzwaniami m.in. spowodowanymi wzrostem wymagań odbiorców, przy zachowaniu niskiej ceny oraz wysokiej jakości świadczonych usług. Przedsiębiorstwa komunalne z uwagi na istniejącą specyfikę organizacyjno – prawną oraz ugruntowaną kulturę organizacyjną wymagają ciągłych zmian w procesie zarządzania w celu uzyskania poprawy efektów jakościowych oraz finansowych, spełniających jednocześnie oczekiwania społeczności lokalnej (Chruściel, 2018, s. 51).

Według Klimka (2017) jednym z trudnych do rozstrzygnięcia problemów nauki i praktyki jest łączenie w działalności gospodarczej celów ekonomicznych i społecznych. Problem ujawnia się w szczególności w tych obszarach funkcjonowania państwa, w których z uwagi na ograniczenia finansowe lub możliwości kadrowe pełnego zaspokajania potrzeb społecznych musi ono reglamentować ich dostępność. Taka sytuacja ma miejsce w ochronie zdrowia, pomocy socjalnej oraz usługach komunalnych. W przypadku usług komunalnych w latach 90 obowiązujące przepisy prawa spowodowały, że gminy tworzyły dla działalności komunalnej spółki oparte o zasady kodeksu handlowego, w późniejszym czasie kodeksie spółek handlowych<sup>40</sup>. Na podstawie informacji umieszczonych na stronie Centralnego Ośrodka Informacji

---

<sup>40</sup> Dz. U. 2000 Nr 94 poz. 1037, Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks Spółek Handlowych (<https://isap.sejm.gov.pl>)

Gospodarczej<sup>41</sup> wynika, że na dzień 02.07.2021 roku w KRS<sup>42</sup>, zgodnie z nr PKD<sup>43</sup> w bazie danych zarejestrowane było 3545 podmiotów komunalnych posiadających udziałowca w postaci gminy wiejskiej, gminy miejskiej, powiatu lub spółki, której właścicielem jest samorząd. Największy udział % z wszystkich zarejestrowanych posiadają podmioty zajmujące się:

- poborem i uzdatnianiem wody (ok. 18%),
- ochroną zdrowia (15%),
- działalność szpitali (14%),
- energią ciepłą (7%),
- zbieraniem odpadów (5%),
- odprowadzaniem ścieków (5%),
- transport lądowy (4%),
- zarządzanie nieruchomościami (4%).

Zmienność otoczenia, w którym funkcjonuje sektor komunalny, a w szczególności postęp technologiczny, wzrost znaczenia cyfryzacji, dążenie do osiągnięcia neutralności energetycznej i klimatycznej, zmiany w przepisach prawa, zmiany w gospodarce lokalnej i światowej oraz innowacyjność powodują, że przedsiębiorstwa podejmują nowe wyzwania, które mają na celu sprostać oczekiwaniom poprawy jakości życia oraz korzystania z nowoczesnych usług komunalnych.

### **3.4. Zmiany zachodzące w sektorze**

Zmiany w otoczeniu mogą przyczyniać się w sposób bezpośredni lub pośredni do podejmowania inicjatyw prorozwojowych. W przedsiębiorstwach komunalnych. Zachodzące zmiany społeczno – gospodarcze obejmują m.in. takie zjawiska jak:

---

<sup>41</sup> Na podstawie danych umieszczonych na stronie [www.coig.com.pl](http://www.coig.com.pl) [dostęp: 03.01.2022]

<sup>42</sup> KRS skrót od Krajowy Rejestr Sądowy – rodzaj rejestru publicznego, prowadzonego przez wybrane sądy rejonowe i Ministerstwo Sprawiedliwości.

<sup>43</sup> PKD skrót od Polska Klasyfikacja Działalności – symbole określające rodzaj prowadzonej działalności według kodów.

- transformacja klimatyczna i energetyczna – dbałość o środowisko naturalne, zasoby naturalne, ochronę klimatu (Green Deal <sup>44</sup>) i zrównoważony rozwój (SDG<sup>45</sup>),
- gospodarka w obiegu zamkniętym – Circular economy<sup>46</sup>,
- efektywność energetyczna i rozwój Odnawialnych Źródeł Energii,
- podejmowanie działań i dążenie do neutralności klimatycznej oraz wykorzystywania zasobów w sposób racjonalny,
- wzrost konkurencji na rynku usług, w tym komunalnych,
- pogłębiający się proces globalizacji, szybki postęp technologiczny oraz wzrost gospodarki cyfrowej i digitalizacji,
- intensywne i dynamiczne transformacje społeczne charakteryzujące się dużą mobilnością,
- kryzys demograficzny i gospodarczy spowodowany pandemiami.

Według Wasiaka, nadmierna interwencja publiczna (samorządowa) powoduje osłabienie konkurencyjnego nacisku na przedsiębiorstwa, innowacyjności i rozwoju wydajnych metod świadczenia usług komunalnych. Konkurencja tworzy realne i trwałe przesłanki na rzecz obniżki kosztów oraz poprawy standardu usług. Rynek usług komunalnych w Polsce powoli rozwija się. Staje się on pod względem struktury coraz bardziej zróżnicowany, gdyż obejmuje zarówno duże podmioty, średnie przedsiębiorstwa i małe firmy. Rynek ten staje się coraz bardziej atrakcyjny dla sektora prywatnego i przedsiębiorców pochodzących spoza sektora komunalnego. Rzeczą samorządu terytorialnego jest sprawna obsługa obywatela oraz dążenie do aktywności gospodarczej. Obserwacja tendencji zachodzących na świecie i bardzo powoli w Polsce, bo już ponad 20 lat w sektorze komunalnym wskazuje na jakościową zmianę roli władz lokalnych w gospodarce, polegającą na stopniowym przechodzeniu od bezpośredniego uczestnictwa w wykonywaniu zadań oraz przedsięwzięć gospodarczych w kierunku tworzenia szeroko rozumianych warunków realizacji zadań publicznych i rozwoju

---

<sup>44</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_pl](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pl)

<sup>45</sup> <https://sdgs.un.org/goals>

<sup>46</sup> <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits>

lokalnego, w tym przedsiębiorczości. Sens tego polega na odejściu od łączenia na gruncie gminy władzy administracyjnej i władzy gospodarczej. Istotne miejsce w tak pojmowanej roli władz lokalnych zajmuje rynkowy model zarządzania usługami komunalnymi, którego rozwój staje się coraz bardziej widoczny (Wasiak, 2018).

Zdaniem Tyszkiewicza i Chruściela (2019) większość zadań własnych gminy realizowana jest przez samorządowe przedsiębiorstwa komunalne, które w zdecydowanej większości uległy restrukturyzacji własnościowej, zachowując jednakże kulturę organizacyjną minionej epoki. Efektywność oraz skuteczność usług dostarczanych przez samorządowe przedsiębiorstwa komunalne w dużej mierze wpływa na poziom zadowolenia mieszkańców oraz podlega ocenie władz samorządowych i coraz częściej mediom lokalnym. Zewnętrzne otoczenie samorządowych podmiotów gospodarczych charakteryzuje się: – coraz większą aktywnością konkurencji, często o międzynarodowym zasięgu, – dużą zmiennością przepisów prawa gospodarczego i sektorowego, – szybkimi zmianami technologicznymi, – wzrostem oczekiwań odbiorców usług pod względem jakości i terminowości dostarczanych usług, – działaniami proekologicznymi, – rosnącymi oczekiwaniami władz lokalnych w obszarze wizerunku przestrzeni publicznej. Wśród obserwowanych zmian otoczenia wewnętrznego na uwagę zasługują: niestabilny rynek pracy, zmniejszająca się zyskowność usług komunalnych, rosnące koszty pracy, konieczność wprowadzania podejścia procesowego (Tyszkiewicz, Chruściel, 2019, s. 187).

W gospodarce komunalnej, podobnie jak w innych sektorach gospodarczych podejmowane są działania innowacyjne między innymi na poziomie produktowym, procesowym i organizacyjnym. Innowacją organizacyjną w gospodarce komunalnej jest tworzenie komunalnych grup kapitałowych, dzięki którym można przez efekt skali obniżyć koszty świadczenia usług komunalnych oraz gromadzić środki na badania i wdrożenia innowacyjne (Grzymała, 2013). Polska pomimo wielu inicjatyw proinnowacyjnych, w tym wykorzystania środków pomocowych z UE, aktywności ośrodków akademickich czy inicjatyw samorządów terytorialnych. Propagacja pozytywnych inicjatyw w zakresie innowacyjności przy wsparciu jeszcze istniejących polskich przedsiębiorstw branż komunalnych jest jedną z możliwości poprawy poziomu innowacyjności w Polsce.

Według Weissa (2001, s. 94), zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwach komunalnych jest procesem kluczowym, który realizowany jest w sposób ciągły ze

względu na dynamiczny charakter branży. Sprawne zarządzanie zmianami to niezwykle ważny element, pozwalający na utrzymanie konkurencyjności danego przedsiębiorstwa na rynku. W warunkach dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości szanse na przetrwanie mają te przedsiębiorstwa komunalne, które nie traktują zmian jako zagrożenia, ale jako szansę, która rodzi szybkie zmiany dla przedsiębiorstwa. Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa komunalnego możliwe jest dzięki odpowiedniej kulturze organizacyjnej. Weiss (2001) podkreśla znaczenie procesu przekształcania ludzkich postaw w zarządzaniu zmianą, co w przypadku przekształceń samorządowych przedsiębiorstw gospodarki komunalnej ma szczególne znaczenie.

W badaniach prowadzonych przez Easley'a (2019) poruszony został problem w zakresie zidentyfikowania i zrozumienia, dlaczego pewne kultury lub programy organizacyjne okazały się korzystne w poprawie zatrzymywania pracowników w sektorze elektroenergetycznym w południowo – wschodnich Stanach Zjednoczonych. Zespoły kierownicze tych organizacji borykają się z kilkoma problemami, które mogą podważyć ich skuteczność w zatrzymywaniu wartościowych pracowników. Jeden z tych problemów koncentruje się na zdolności do tworzenia pozytywnej kultury i dostosowaniu programów organizacyjnych do czynników, które mogą przyczynić się do budowania stabilnej kadry i zatrzymania talentów (Al-Emadi, Schwabenland, Qi, 2015; Aruna & Anitha, 2015; BoothKewley, Dell'Acqua, & Thomsen, 2017; Michael, Prince, & Chacko, 2016).

### **3.5. Tendencje zmian zarządzania w przedsiębiorstwach komunalnych**

Z uwagi na udział JST<sup>47</sup> w przedsiębiorstwach komunalnych, zasadne jest omówienie zagadnienia zarządzania publicznego, które czerpie z rozwiązań biznesowych, co jest związane z przejściem od fazy tradycyjnego zarządzania publicznego do fazy zarządzania responsywnego (Mikułowski, 2005, s. 61). Zarządzanie responsywne (wrażliwe, żywo reagujące) zakłada obecność wielu interesariuszy i opiera się na takim zarządzaniu skonfliktowanymi wartościami, aby uzyskać konsensus lub przynajmniej stan względnej równowagi między różnymi interesami (Kołodziejczak, Malarski, 2015, s.33). Według Zalewskiego (2005, s.27) zarządzanie publiczne powinno charakteryzować się m.in.:

- profesjonalnym, menedżerskim podejściem do zarządzania,

---

<sup>47</sup> JST – skrót od Jednostka Samorządu Terytorialnego



- jasno określonymi standardami i miernikami działalności,
- wprowadzenie konkurencji do sektora publicznego,
- położeniem nacisku na wykorzystanie metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym.

Zdaniem Cyferta (2018), jeżeli przedsiębiorstwo nie będzie podejmowało działań proaktywnych, tempo jego rozwoju będzie wolniejsze od tempa rozwoju otoczenia, co w długim okresie doprowadzi do wykształcenia się luki rozwojowej i upadku organizacji. Narzędziem zabezpieczającym przedsiębiorstwo przed niepowodzeniem w procesie dostosowywania do zmian w otoczeniu jest strategia, będąca koncepcyjnym wzorcem funkcjonowania organizacji w zmieniającym się otoczeniu, opisującym w jaki sposób organizacja zamierza wykorzystać posiadany potencjał i eliminować słabe strony, tak aby w optymalny sposób wykorzystać szanse pojawiające się w otoczeniu i przeciwdziałać negatywnemu wpływowi i zagrożeniom (Cyfert, 2018, s. 135). Przedsiębiorstwa usług komunalnych, coraz częściej wprowadzają i wykorzystują nowoczesne koncepcje zarządzania oraz innowacyjne działania i narzędzia nowego zarządzania publicznego w celu poprawy efektywności jego funkcjonowania oraz świadczenia usług wysokiej jakości (Sadowska, 2012, s. 166). Należy podkreślić, że na decyzje outsourcingowe wpływają pewne czynniki o charakterze wewnętrznym. Powodem wykorzystywania tego instrumentu są według Kopczyńskiego: koszty, kapitał, wiedza i wydajność jednostki gospodarczej, ale również: jakość finansów oraz kooperacja z firmą zewnętrzną (Kopczyński, 2010, s. 69). Kłós (2017) zauważa, że ideą outsourcingu nie powinna być tylko restrukturyzacja (kosztów, działania). Outsourcing jest bowiem narzędziem o znaczeniu strategicznym, wynikającym ze współpracy z partnerem outsourcingowym. Należy zaznaczyć, że jest on kompleksową koncepcją podnoszenia skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstwa w różnych obszarach. Zarządzania operacyjne jest przenoszone do zewnętrznego dostawcy usług, który świadczy usługi wcześniej zaspokajane przez przedsiębiorstwo własnymi siłami (Leins i in., 2000, s. 7). Według Chruściela (2019), podmioty komunalne podlegają coraz większej presji społecznej, zarówno w obszarze wymagań dotyczących jakości oraz skuteczności dostarczanych usług, jak i w otoczeniu konkurencji o międzynarodowym zasięgu. Kobylińska sugeruje dla oceny sprawności usług publicznych wykorzystanie zrównoważonej karty wyników (Kobylińska, 2013, s. 135), natomiast Stabryła metodę ABC – rachunku kosztów procesów (Stabryła 2006, s. 371). Jak podkreśla Grzymała, na samorządach gminnych

spoczywa największa odpowiedzialność za efektywność gospodarki komunalnej, która najczęściej mierzona jest poprzez wskaźniki ekonomiczno-finansowe oraz branżowe wskaźniki określające wielkość oferowanych usług (Grzymała 2010, s. 280).

Należy podkreślić, że dla konsumenta, odbiorcy korzystającego z usług świadczonych przez przedsiębiorstwa komunalne przede wszystkim interesuje dostępność, jakość i cena. W takim przypadku miernikiem dla niego będzie możliwość korzystania z wodociągów, kanalizacji, centralnego ogrzewania, komunikacji miejskiej, gazu miejskiego czy też energii elektrycznej itd. Następnym miernikiem potwierdzającym jakość świadczonych usług dla odbiorcy może być m.in.: smak dostarczanej wody, częstotliwość wywozu odpadów, połączenia komunikacji miejskiej itd. Przedsiębiorstwa komunalne oceniane są przez odbiorców za skuteczność działania i za wydajność. Kategorie te mogą zostać zdefiniowane w następujący sposób:

- skuteczność – działanie nazywamy skutecznym, jeżeli w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel, miarą zaś skuteczności jest stopień zbliżania do tego celu;
- wydajność (produktywność) – definiowana jest jako relacja wartości wyprodukowanych do pracy, czasu i nakładów pieniężnych potrzebnych do jego wytworzenia (Michalak, 2003, s. 1).

Według Denczewa, przedsiębiorstwa komunalne podlegają kontroli w zakresie jakości świadczonych usług, są podatne na rosnącą konkurencję, są odpowiedzialne za środowisko naturalne, ulegają wpływom zmian legislacyjnych i warunków pogodowych (Denczew, 2011, s. 50). Społeczeństwo oczekuje efektywnego i nowoczesnego podejścia do zarządzania katalogiem ogólnodostępnych usług, z których codziennie korzysta. W celu sprawnego działania konieczne staje się dokonywanie zmian strategii w dotychczasowym zarządzaniu, zmiany podejścia z funkcjonalnego do procesowego, a co najważniejsze – tworzenie sprawnych struktur organizacyjnych (Chruściel, 2019, s. 9).

Kolejnym narzędziem, które coraz częściej stosują przedsiębiorstwa, jest benchmarking. Zdaniem Camp'a (1989), benchmarking jest poszukiwaniem najefektywniejszych metod dla danej organizacji, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną. Natomiast, Badiru i Ayeni (1993) uważają, że benchmarking jest to proces, za pomocą którego najwyższe standardy jakości uzyskuje się bazując na najlepszych przykładach innych przedsiębiorstw.

Według Chudzińskiego (2018)<sup>48</sup>, istotą benchmarkingu jest porównywanie procesów i wyników w przedsiębiorstwach oraz implementacji rozwiązań wzorcowych. Możliwość wykorzystywania benchmarkingu w celach zarządczych w przedsiębiorstwach uwarunkowana jest pozyskiwaniem dobrych jakościowo danych nieobarczonych błędami systemowymi czy też wynikającymi z uwarunkowań konkurencyjnych. Stąd też zasadne jest stwierdzenie o najwyższym potencjale benchmarkingu dla celów zarządczych w branżach, w których przedsiębiorstwa nie są poddane bezpośredniej konkurencji.

Każde przedsiębiorstwo jest specyficzne, posiada swoje własne, niepowtarzalne „DNA” – dysponuje innymi zasobami, ma odmienną kulturę organizacyjną, funkcjonuje w różnym otoczeniu, przez co elementy składowe strategii, w każdym przedsiębiorstwie muszą zostać ukształtowane w inny sposób (Cyfert, 2018, s. 148). Ta specyfika wynika także z rodzaju działalności – przynależności do konkretnego sektora, dlatego celem rozdziału było przedstawienie charakterystyki sektora usług komunalnych, wskazanie jakie obecnie zachodzą w nim zmiany oraz jakie koncepcje zarządzania są wykorzystywane przez przedsiębiorstwa niniejszego sektora.

W odniesieniu do rozwoju przedsiębiorstw komunalnych oraz w kontekście innowacyjnych rozwiązań. Na podstawie przedstawionych wyników badań przeprowadzonych przez Kozłowskiego (2022) w latach 2015 – 2020 można wywnioskować następujące:

- na przełomie 5 lat (2015 – 2020) badane gminy przeddefiniowały podstawowe priorytety inwestycyjne, co przełożyło się na liczbę i rodzaj inwestycji w obszarze gospodarki komunalnej,
- dominującymi przesłankami zmiany priorytetów inwestycyjnych gmin, a tym samym strategii inwestycyjnej w gospodarce komunalnej były pandemia COVID-19 oraz wzrost świadomości społecznej odnośnie konieczności ochrony środowiska oraz zmiany klimatyczne,

Według Kozłowskiego w kolejnych latach można spodziewać się większej dynamiki zmiany trendów w gospodarce komunalnej związanych głównie z upowszechnianiem modelu społeczeństwa 5.0 i przemysłu 4.0. W dziedzinie organizacji w obszarze

---

<sup>48</sup> Więcej na temat w Zarządzanie przedsiębiorstwem wodociągowym, Społeczne aspekty funkcjonowania i pomiar efektywności, PWE, Warszawa

technologicznym wzrośnie presja na wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań infrastrukturze gospodarki komunalnej.

W fazie poznawczej dysertacji zrealizowano I Etap, w ramach którego zostały wykonane: **analiza stanu wiedzy na podstawie studiów literaturowych** m.in.: z zakresu kultury organizacyjnej, zarządzania zmianami, innowacyjności oraz zapoznani z sektorem usług komunalnych. Przeprowadzona analiza dostępnej literatury oraz zawartość tematycznych i branżowych stron internetowych, pozwala stwierdzić, że: dorobek literaturowy dotyczący badanego obszaru jest bardzo zróżnicowany. O ile w przypadku obszaru kultury organizacyjnej dostępne są liczne publikacje i szereg wyczerpujących opracowań, o tyle w przypadku odniesienia kultury organizacyjnej do sektora usług komunalnych nadal jest niebadane, mało znane i niepopularne. Niewiele opracowań porusza tematykę przedsiębiorstw sektora usług komunalnych w kontekście uwarunkowań kulturowych związanych z rozwojem przedsiębiorstw badanego sektora. Również w literaturze obcojęzycznej brakuje odniesienia do problemu badawczego, który został podjęty przez autorkę dysertacji. Niniejsze może wynikać także ze specyfiki sektora. W Polsce przedsiębiorstwo komunalne jest jednostką samorządu terytorialnego i podlega krajowym regulacjom legislacyjnym. Reasumując – badania literatury przedmiotu wykazały istnienie luki wiedzy dotyczącej: braku badań kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, jak i opisów oddziaływania tej kultury na gotowość takiego przedsiębiorstwa do zmian prorozwojowych. Doktorantka wykonała także badanie dokumentów zarówno w formie papierowej jak i elektronicznej, w tym przeanalizowane zostały obowiązujące wybrane akty prawne dotyczące działalności sektora usług komunalnych oraz analizy opracowań, raportów, w tym także publikowanych na branżowych stronach internetowych.

W następnej fazie pracy zostaną przedstawione badania jakościowe zrealizowane w sektorze usług komunalnych.

## Rozdział IV

### Badania własne

#### 4.1. Badania jakościowe i ilościowe w naukach o zarządzaniu

Według Glinki i Czakona (2021) znaczenie badań jakościowych w rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości, a także dla uczestników procesów i zjawisk organizacyjnych nie sposób przecenić. To właśnie badania jakościowe odgrywają rolę przełomowych ustaleń, które otwierają drogę do dalszych wysiłków badaczy wykorzystujących metody ilościowe. Długi okres intensywnego rozwoju metodologii badań jakościowych prowadzi do akceptacji ich przydatności w rozwoju nauk o zarządzaniu. W tabeli 20 przedstawiono zastosowanie badań jakościowych i ilościowych.

Tabela 20 Zastosowanie badań jakościowych i ilościowych

Badania jakościowe	Badania ilościowe
Opis zjawisk	Ustalanie stopnia rozpowszechnienia zjawisk
Interpretacja zjawisk przez ich uczestników albo badacza	Generalizowanie indywidualnych doświadczeń na szersze populacje
Wyjaśnianie przez ujawnianie procesów i mechanizmów	Kalibracja
Tworzenie i rozwijanie teorii przez identyfikację nowych pojęć oraz propozycje testowalnych relacji pomiędzy nimi	
Testowanie teorii przez falsyfikację na przypadkach	Testowanie teorii przez formalne testy hipotez (predykcji związków pomiędzy zmiennymi)
Krytyczna teoria polegająca na radykalnej zmianie przez jawnie polityczne przesłanki	

Źródło: Glinka, Czakon 2021, s. 17

Problematyka badawcza poruszana w niniejszej dysertacji wpisuje się w obszary wymienione w tabeli 20, wobec powyższego zasadne jest **zastosowanie badań jakościowych**. W ramach realizacji dysertacji stosuje się kwestionariusz OCAI Camerona Quinna, jako główne narzędzie badawcze, przy czym pozostałe zastosowane metody (wywiad ekspercki i GIA) są traktowane jako równorzędne i wzajemnie się dopełniają, zgodnie z założeniami triangulacji. Według Hewsona (2006, s. 181) istota triangulacji jest sprowadzana do „podejmowania pytania badawczego z dwóch lub więcej perspektyw w celu uzyskania zbieżnych wyników oraz sprawdzenia krzyżowego rezultatów, uzyskanych z różnych źródeł”. Zastosowanie triangulacji uznano za zasadne, ponieważ poruszana w dysertacji problematyka kultury organizacyjnej, traktowanej jako czynnik zmian prorozwojowych, ma charakter interdyscyplinarny, z uwagi na fakt, że rozważania i omawiane kwestie dotyczą zagadnień z różnych dyscyplin naukowych,

w szczególności: zarządzania, ekonomii, socjologii, ale także prawa oraz psychologii<sup>49</sup>. Wykorzystanie triangulacji ma na celu potwierdzenie rzetelności badań jakościowych poprzez zwiększenie ich kompletności dzięki wykorzystaniu różnorodnych metod, danych lub badaczy (Glinka, Czakon, 2021 s. 37). Po raz pierwszy w nauce o zarządzaniu szczególną rolę triangulacji dostrzegli badacze kultury organizacyjnej (Konecki 2000, Kostera 2003, Stańczyk 2008).

Pojęcie triangulacji zdefiniowane zostało przez Denzina (1970), według, którego triangulacja stanowi narzędzie do oceny krzyżowej, gdzie dwie (lub więcej) różnych metod okazują się zgodne, co do prowadzi do uzyskania porównywalnych wyników rozwiązania problemu badawczego (Denzin, 1978, s. 291). Denzin wyróżnia dwa rodzaje triangulacji metod badawczych:

- wewnątrzmetodyczną (wewnątrzparadygmatyczną) – polegająca na korzystaniu z wielu technik w ramach jednej metody w celu pozyskiwania i interpretacji danych. Przy badaniach ankietowych, które stanowią przykład badania ilościowego, może ona przyjąć formę wielu skali lub wskaźników o podobnej konstrukcji. Natomiast w przypadku metod jakościowych, takich jak obserwacja, może ona znaleźć odzwierciedlenie w wielu grupach porównawczych,
- międzymetodyczną (międzypragmatyczną) – testuje stopień trafności zewnętrznego doboru metod, czyli łączenie wielu metod, które służą do badania określonego zjawiska. Triangulacja ta dotyczy głównie łączenia metod jakościowych typowych dla paradygmatu interpretatywnego z metodami ilościowymi przypisanymi do paradygmatu funkcjonalistycznego, w jej ramach badacze korzystający z metodologii jakościowej są zachęceni do wykorzystania

---

<sup>49</sup> Triangulacja (w naukach społecznych) – metoda stosowana w badaniach społecznych, mająca na celu zapewnić wyższą jakość prowadzonych badań i ograniczenie błędu pomiaru. Polega na zbieraniu danych za pomocą dwóch lub większej liczby metod (np. obserwacja razem z sondażem czy analiza treści), a następnie porównywanie i łączenie wyników. Może też oznaczać łączenie metod jakościowych i ilościowych. Triangulacja może być traktowana jako alternatywa dla tradycyjnych kryteriów jakości badań (takich jak rzetelność i trafność), w szczególności w badaniach o charakterze jakościowym. Różne metody umożliwiają testowanie tej samej hipotezy i zmniejszają obciążenie błędem wynikającym z ograniczeń i wad poszczególnych metod. Jeśli osiągnięte wyniki są podobne, są one traktowane jako bardziej godne zaufania i obarczone mniejszym błędem. Triangulacja może być również stosowana dla pogłębienia badań, a w szczególności do poszerzenia wiedzy o kontekście badanego zjawiska.

w swoich badaniach metod ilościowych, które systematyzują ich obserwacje (Denzin, 1978, s.301).

Często triangulacja oznacza po prostu wykorzystanie pakietu zróżnicowanych metod w celu uzyskania spójności podstaw empirycznych wnioskowania (Kostera 2003, s. 98).

W praktyce badawczej, w konkretnym przypadku badawczym, triangulacja będzie metodyką postępowania polegająca na odpowiednim doborze komplementarnych metod, w wyniku których uzyskiwane są zbieżne wyniki. Przy czym wyniki zbieżne nie muszą oznaczać identycznych, spójnych. niespójne dane powinny być traktowane „jako oferujące możliwości głębszego zrozumienia związku pomiędzy podejściem do badań, a badanym zjawiskiem” (Stańczyk, 2015, s. 3).

## 4.2. Struktura badań własnych

W ramach fazy poznawczej (rozdziały I – III) dokonano analizy literatury przedmiotu, opisano wybrane modele kultury organizacyjnej oraz opracowano autorską definicję zmiany prorozwojowej. Realizacja celu rozprawy oraz weryfikacja postawionej hipotezy badawczej są realizowane w poszczególnych etapach fazy projektowo-badawczej (tabela 21).

Tabela 21 Schemat realizacji badań własnych (faza projektowo-badawcza)

	Nazwa Etapu		Realizacja działań	Narzędzia wykorzystane do realizacji
<b>FAZA PROJEKTOWO - BADAWCZA</b>	II	Badania ankietowe przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego	1.Kwestionariusz OCAI – autorstwa Camerona i Quinna 2. Kwestionariusz autorski, złożona z 8 pytań w zakresie takich obszarów jak: organizacja jako miejsce pracy (2 pytania), zespół (4 pytania), komunikacja (1 pytanie), otwartość na zmiany (1 pytanie), • Metryczka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arkusz kalkulacyjny Excel,</li> <li>• kwestionariusz Google</li> <li>• wykorzystanie poczty elektronicznej</li> </ul>
	III	Badania eksperckie – zastosowanie techniki wywiadu ustrukturyzowanego	Kwestionariusz wywiadu eksperckiego ustrukturyzowany, złożony z 9 pytań	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arkusz kalkulacyjny Excel,</li> <li>• Wywiady przeprowadzone bezpośrednio podczas spotkań, rozmów telefonicznych oraz poczty elektronicznej</li> </ul>
	IV	Metoda badania szarych relacji GIA		Arkusz kalkulacyjny Excel
	V	Analiza danych empirycznych	Analiza zebranego materiału w wyniku prowadzonych badań w ramach wcześniejszych etapów	Arkusz kalkulacyjny Excel

	VI	Opracowanie autorskiej koncepcji diagnozy kultury organizacyjnej w kontekście wspierania zmian prorozwojowych w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych		
--	----	--	--	--

Źródło: Opracowanie własne

**Faza projektowo – badawcza** dysertacji to etapy II – VI (tabela 21):

➤ II Etap badań - składa się z:

- badania ankietowego przy wykorzystaniu kwestionariusza – pozyskanie niezbędnych danych przy użyciu: elektronicznej ankiety badawczej (załącznik nr 2), która składała się z trzech części (każda z poszczególnych części opisana w dalszej części dysertacji):
  - kwestionariusza OCAI – autorstwa Camerona i Quinna,
  - kwestionariusz autorski złożony z 8 pytań w zakresie takich obszarów jak: organizacja jako miejsce pracy (2 pytania), zespół (4 pytania), komunikacja (1 pytanie), otwartość na zmiany (1 pytanie),
  - metryczki umożliwiającej charakterystykę respondentów, która stanowi dopełnienie niniejszego narzędzia.

➤ III Etap – badania eksperckie, które zostały przeprowadzone z wykorzystaniem techniki wywiadu ustrukturyzowanego (załącznik nr 3) z 10 ekspertami. Wykorzystanie w badaniach techniki wywiadów eksperckich „wydaje się właściwe w odniesieniu do tych obszarów życia społecznego, które współcześnie ulegają zaawansowanej profesjonalizacji” i niesie za sobą korzyści poznawcze (Stępień, Rostocki, 2013, s.98).

➤ IV Etap - metody badania szarych relacji, GIA (z ang. *Grey Incidence Analysis*), odnoszą się do rozstrzygnięcia takich problemów jak m.in. które z elementów systemu są bardziej istotne niż inne; które z elementów systemu wpływają korzystnie na jego przyszły rozwój (ang. *favourable characteristic*, zob. Lin, Lin, 2006, s, 121), które z elementów powodują pożądane zmiany systemu i należy je wzmacniać (ang. *factors with the greatest effect on system characteristic*) (Liu, Lin, 2006, s. 136); które z elementów hamują pozytywne zmiany systemu i należy je kontrolować (Liu, Lin, 2006, s. 85). Zastosowanie tej metody ma na celu sprawdzenie relacji pomiędzy



czynnikami wskazanymi na podstawie oceny jakościowej techniką ekspercką. Metoda GIA szczegółowo została opisana w dalszej części dysertacji.

- V Etap – analiza danych empirycznych, w tym m.in. diagnoza i analiza kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych: identyfikacja profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw sektora komunalnego, wskazanie typu kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym przedsiębiorstw sektora komunalnego. Celem etapu V jest identyfikacja fundamentalnych wartości oraz cech dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowy w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych.
- VI Etap – Opracowanie autorskiej koncepcji diagnozy kultury organizacyjnej w kontekście wspierania zmian prorozwojowych w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych.

Metody i narzędzia wykorzystane w poszczególnych etapach dysertacji zostaną omówione w dalszej części pracy.

#### **4.2.1. Badania ankietowe realizowane w ramach Etapu II dysertacji**

Na potrzeby realizacji badań opracowany został kwestionariusz składający się z następujących części:

- 1) **kwestionariusz OCAI**, którego autorami są K.S. Cameron i R.E. Quinn (dalej: kwestionariusz OCAI). Kwestionariusz OCAI koncentruje się na sześciu elementach i umożliwia ustalenie, jaki jest stan obecny kultury oraz jaki jest stan pożądany (oczekiwany) i zawiera następujące pytania:

- Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?
- Jaki jest styl przywództwa w organizacji?
- Jaki jest styl zarządzania pracownikami?
- Co zapewnia spójność organizacji?
- Na co kładzie się największy nacisk?
- Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?

Na każde z wyżej wymienionych pytań podane są cztery odpowiedzi, między które należy rozdzielić 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w przedsiębiorstwie. Najwyższą liczbę punktów przydziela się odpowiedzi, która najbardziej pasuje do panujących warunków w firmie. Kwestionariusz występuje w dwóch wersjach, aczkolwiek każda z nich zawiera takie same pytania

i sugerowane odpowiedzi. Różnica między tymi wersjami polega na tym, że jedna bada „stan obecny” kultury, a druga „stan pożądaný”.<sup>50</sup> Na podstawie takiego kwestionariusza przeprowadzono ocenę w przedsiębiorstwach. Celem badania w pierwszym etapie postępowania jest ustalenie obecnego typu kultury. W drugim etapie sprecyzowany zostaje typ kultury organizacyjnej, który - według pracowników - firma powinna wdrożyć. Obliczanie wyników, dotyczących zarówno stanu obecnego, jak i pożądanego, polega na zsumowaniu wszystkich uzyskanych odpowiedzi uzyskanych odpowiednio w kategoriach „A”, „B”, „C” i „D” z kwestionariusza a następnie podzieleniu przez 6 (ponieważ tyle jest aspektów oceny w formie pytań w kwestionariuszu). W taki sposób uzyskuje się średnie arytmetyczne. Każda z uzyskanych wartości liczbowych odnosi się do innego typu kultury:

- wartości odpowiedzi A – do kultury klanu,
- wartości odpowiedzi B – do kultury adhokracji,
- wartości odpowiedzi C – do kultury rynku,
- wartości odpowiedzi D – do kultury hierarchii.

Otrzymane cztery wartości liczbowe nanosi się na układ współrzędnych, otrzymując tym samym wykres, który będzie graficznym odzwierciedleniem obecnej kultury organizacyjnej. Na ten sam układ nanosi się drugi wykres, na podstawie wartości liczbowych „stanu pożądanego”, co umożliwia wskazanie rozbieżności pomiędzy sytuacją istniejącą i oczekiwaną. Wyjątkowość kwestionariusza polega na tym, że umożliwia określenie siły, zgodności i typu kultury.

Po sporządzeniu profilu ogólnego kultury oraz profili dla każdej z sześciu cech należy zinterpretować uzyskane wyniki. Na podstawie otrzymanych informacji można określić:

- typ kultury, która dominuje w organizacji,
- rozbieżności występujące między kulturą obecną a pożądaną,
- siłę kultury dominującej,
- zgodność profili sporządzonych dla poszczególnych cech,
- stopień zbieżności kultury wybranego przedsiębiorstwa z przeciętnym profilem,
- obecność pewnych ogólnych tendencji, które zostały zaobserwowane podczas przeprowadzanych wcześniej badań nad tym narzędziem badania kultury.

---

<sup>50</sup> Więcej na temat kwestionariusza OCAI w Cameron, Quinn, 2006

Model wartości konkurujących i kwestionariusz OCAI, zostały wykorzystane jako narzędzie służące do przeprowadzenia badań na rzecz niniejszej pracy doktorskiej m.in., ze względu na:

- proaktywność- uwzględnia wymiary kultury, które mają wpływ na organizację,
- zaangażowanie - angażuje wybrane grupy pracowników (np. dowolne działy, liderów, reprezentantów grup pracowniczych) lub cały personel,
- uzyskane wyniki - ilościowe i jakościowe, ponieważ opiera się na konkretnych danych,
- trafność - model zrozumiały oraz naukowo zweryfikowany.

Ponadto diagnozowanie stanu obecnego kultury organizacyjnej za pomocą kwestionariusza OCAI daje możliwość uzyskania obrazu kultury organizacyjnej w obecnym stanie. Metody ukierunkowane na liczbowy opis i wyjaśnienie rzeczywistości, służą do ustalenia, jak często określone opinie, fakty i zjawiska występują w danej zbiorowości.

2) **Drugą część elektronicznego kwestionariusza**, stanowiły autorskie pytania opracowane na podstawie przeglądu i analizy literatury przedmiotu, polskiej i zagranicznej oraz dostępnych źródeł internetowych. Niemniej doktorantka częściowo skorzystała z dostępnych narzędzi, wykorzystując w tym celu elementy kwestionariuszy innych badaczy tj. Zbiegień – Maciag (2013). Natomiast w przypadku pytań w zakresie komunikacji, podjęto decyzję, że zostaną wykorzystane elementy testu Reddina. Pytania w ankiecie zostały dobrane w taki sposób, aby umożliwiły osiągnięcie celu głównego rozprawy jakim jest: **diagnoza i analiza kultury organizacyjnej w wybranych przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, w tym określenie typu kultury organizacyjnej, który sprzyja przeprowadzeniu zmian prorozwojowych oraz opracowanie modelu do zastosowania.**

Autorski kwestionariusz jednocześnie stanowi uzupełnienie kwestionariusza Camerona i Quinna i składa się z ośmiu pytań dotyczących takich zagadnień jak:

- a) **Obszar – miejsce pracy** – składa się z dwóch pytań, które dotyczą zarówno wskazania wartości oraz kwestii najważniejszych dla respondenta w miejscu pracy, a także jego oczekiwań ma w stosunku do organizacji.

Pytanie pierwsze: *Lubię miejsce pracy, w którym:* a) *sytuacje są nieprzewidywalne,* b) *ludzie respektują ustanowione reguły,* c) *jest gwarancja miejsc pracy,* d) *staż pracy*

*jest tak samo istotny, jak gotowość zgłaszania pomysłów i podejmowania inicjatyw, co przekłada się na podwyżki i awans, e) lojalność wobec przedsiębiorstwa jest istotną wartością i jest najwyższej nagradzana, f) możliwość samodzielnej aranżacji stanowiska pracy (np. inne ustawienie mebli, dekoracje, kwiaty).*

Doktorantka z sześciu zawartych w nim elementów wykorzystwała pięć z testu Zbiegień-Maciąg L. (2013). Doktorantka dodała element dotyczący „możliwości aranżacji miejsc pracy”. Zgodnie z interpretacją wyników zaproponowaną przez Zbiegień – Maciąg uzyskać można informacje o preferowanym miejscu pracy respondenta tj.: w formalnej organizacji urzędowej, mechanicznej, opartej na sztywnych regułach i ustrukturyzowanej kulturze organizacji lub w organizacji nieformalnej, w której panuje organiczna, innowacyjna, elastyczna kultura organizacji.

Pytanie drugie: *Co jest dla Pani/Pana ważne w firmie? Proszę zaznaczyć 2 odpowiedzi.*

*a) praca zespołowa, b) bezpieczeństwo, c) stabilizacja, d) możliwość awansu, e) szkolenia, f) benefity, nagrody, g) możliwość dyskusji i debat, h) możliwość eksperymentowania (realizacji zgłoszonych pomysłów lub podejmowania nowych inicjatyw), i) inne...jakie?*

Celem uzyskania odpowiedzi na to pytanie, jest informacja o preferencjach respondentów w kontekście proinnowacyjnych zachowań. Na potrzebę analizy wyników, Doktorantka określiła, które z wymienionych odpowiedzi mogą przyczynić się do działań prorozwojowych w organizacji. Spośród 8 możliwych odpowiedzi w ocenie Doktorantki należą do nich:

- *możliwość awansu* – rozumiana jako perspektywa możliwości rozwoju oraz ambicje pracownika,
- *szkolenia* – w odniesieniu do chęci uczenia się i zdobywania nowej wiedzy, jako członek organizacji uczącej się posiadająca potencjał rozwojowy,
- *możliwość dyskusji i debat* – rozumiane jako możliwości, które organizacja stwarza do wyrażenia swojego zdania i poglądów oraz wnoszenia przez pracownika uwag. Traktując za Follett (2003), która była przekonana, że dopuszczenie pracowników do podejmowania decyzji korzystnie wpłynie nie tylko na ich samopoczucie zawodowe, ale również na zaangażowanie w wykonywaną przez nich pracę. W sformułowanym przez siebie prawie sytuacji wskazywała, że polecenia „powinny składać się z decyzji tych, którzy je dają i tych, którzy je przyjmują,

- *możliwość eksperymentowania (realizacja zgłoszonych pomysłów lub podejmowania nowych inicjatyw)* – rozumiana w kontekście stworzenia atmosfery organizacji uczącej się, która charakteryzuje się gotowością do eksperymentowania (McKenna, Beech, 1999, s. 2018).

Uzyskanie odpowiedzi w zakresie wskazanych przez Doktorantkę obszarów umożliwi pozyskanie informacji stanowiącej potwierdzenie, czy powyższe są istotne dla respondenta.

- b) **Obszar - zespół** – sformułowano cztery pytania odnoszące się m.in. do charakterystyki zespołu, sposobu podziału pracy, a także z przeszkodami i dysfunkcjami z jakimi spotyka się respondent.

Pytanie trzecie: *Proszę wybrać 3 cechy spośród poniższych, które charakteryzują zespół, w którym Pan/Pani pracuje: a) zintegrowany, b) otwarty na krytykę, c) kreatywny, d) dzielący się doświadczeniem, e) rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu/ poszanowanie różnorodności, f) otwarty na zmiany, g) wywiązujący się ze wszystkich zadań, h) współodpowiedzialność za wyniki każdego członka zespołu, i) konstruktywne rozwiązywanie konfliktów.*

W celu analizy uzyskanych wyników oraz na potrzebę potwierdzenia informacji w odniesieniu do działań prorozwojowych, Doktorantka określiła, które z wymienionych odpowiedzi mogą się do tego przyczynić. W jej ocenie spośród 8 możliwych odpowiedzi w ocenie są to następujące:

- **kreatywny** – rozumiane jako zdolność twórczego myślenia, szeroko pojęta pomysłowość i elastyczność adaptacyjna skutkująca umiejętnością odnajdowania twórczych, oryginalnych rozwiązań wykraczających poza przyjęte schematy – potencjalna innowacyjność (Drozdowski i in., 2010, s.20).
- **dzielący się doświadczeniem** – traktowane przez Doktorantkę jako synonim dzielenia się wiedzą, co oznacza: dostarczanie informacji związanej z zadaniem lub know-how, aby pomóc innym oraz, aby współpracować z innymi w rozwiązywaniu problemów, rozwijaniu nowych pomysłów lub wdrażaniu polityki procedur (Wang, Noe, 2010),
- **rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu/ poszanowanie różnorodności** – niniejsze w odniesieniu zarówno do zaangażowania pracowników w inicjatywy oraz w kontekście innowacyjności,

- **otwarty na zmiany** – w odniesieniu m.in. podejmowania inicjatyw, chętny do nowych wyzwań i szybko reagujący na zmienność otoczenia,
- **konstruktywne rozwiązywanie konfliktów** – konflikt występujący w organizacjach należy traktować jako sytuacje naturalne, których nie wolno unikać, a wręcz przeciwnie, należy je umiejętnie wykorzystywać. To właśnie wówczas występuje tak ważna różnica potencjałów, która jest korzystna dla wszystkich stron zainteresowanych konfliktem (Follett, 2003, s.2).

Uzyskane odpowiedzi umożliwią pozyskanie informacji na temat zespołów w jakich pracują respondenci, przede wszystkim w odniesieniu do zmian prorozwojowych i innowacyjnych działań.

Pytanie czwarte: *Czy zaangażowanie w pracę wszystkich członków Pani/Pana zespołu jest zawsze na podobnym poziomie? a) tak, b) nie, c) w zależności od zadania.*

Interpretacja wyników umożliwiła uzyskanie odpowiedzi w jakim stopniu, respondent postrzega zaangażowanie w zespole. Mając na uwadze, że zaangażowanie jest jedną z cech charakterystycznych dla kultury organizacyjnej typu klan, to pozyskanie odpowiedzi stanowi uzupełnienie w prowadzonych badaniach.

Pytanie piąte: *Z jakimi przeszkodami zdarza się Pani/Panu spotykać w pracy Pani/Pana zespołu? Proszę wybrać spośród poniższych 2 odpowiedzi. a) brak zgodności zespołu w zakresie działania: a1) metod, a2) trybu pracy, a3) priorytetów, b) nieterminowość realizacji zadań: b1) przed czasem (zbyt wcześnie), b2) po czasie (za późno), c) niespójne zrozumienie celu, d) nierównomierny podział zadań, e) zmienność/złożoność zadań, f) nieprecyzyjne delegowanie zadań przez przełożonego, g) presja czasu.*

Odpowiedzi respondentów umożliwiły Doktoranci zdobycie informacji dotyczących przeszkód i utrudnień z jakimi zmagają się pracownicy sektora usług komunalnych. Niniejsze w odniesieniu do wystąpienia ryzyka przy wprowadzeniu zmian prorozwojowych.

Pytanie szóste: *W jakim stopniu poniższe dysfunkcje pracy zespołowej wpływają na efektywność Pani/Pana pracy w zespole? Proszę uporządkować je przypisując każdej numer od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najmniejszy wpływ, a 5-największy wpływ. Brak zaufania, dotrzymywanie zobowiązań, profesjonalizm, unikanie konfliktów/konfrontacji, brak zaangażowania, unikanie odpowiedzialności, brak dbałości o wyniki.*

W niniejszym pytaniu Doktorantka wykorzystwała elementy z modelu pięciu dysfunkcji Lencioniego.<sup>51</sup> W przypadku gdy przerwie się jedno ogniwo łańcucha złożonego z pięciu dysfunkcji: *brak zaufania, obawa przed konfliktem, brak zaangażowania, unikanie odpowiedzialności, brak dbałości o wyniki*, to praca zespołowa psuje się nawet wtedy, gdy pozwolimy by rozwinęła się tylko jedna dysfunkcja (Lencioni, 2019, s. 209). Innym sposobem zrozumienia modelu to podejście – pozytywne – i wyobrażenie sobie, jak zachowują się członkowie zgranego zespołu (Wyrwicka, Krugiełka, Chuda, 2019, s. 359): ufają sobie nawzajem, angażują się w niczym nie ograniczane konflikty na temat swoich pomysłów, są zaangażowani w podejmowanie decyzji i planowanie działań oraz identyfikują się z nimi, wymagają od siebie nawzajem odpowiedzialności za realizację tych planów, koncentrują się na osiągnięciu wspólnych celów (Lencioni, 2019, s. 211).

c) **Obszar - komunikacja** – w tym zakresie pojawia się jedno pytanie, wynikające z elementów testu Reddina.

Pytanie siódme: *Jeżeli uważasz, że dane stwierdzenie jest prawdziwe (P) lub nieprawdziwe (N), wstaw znak "X": 1) komunikacja pisemna jest zawsze bardziej skuteczna niż ustna, 2) za skuteczność komunikacji odpowiada wyłącznie mówiący (nadawca komunikatu), 3) ze strachu przed ośmieszeniem ludzie mogą twierdzić, że rozumieją temat, podczas gdy tak nie jest, 4) ludzie, którzy mniej mówią, mają mniej do zaoferowania, 5) członek zespołu wciąż proponujący różne sposoby załatwienia spraw jedynie opóźnia prace i zmniejsza efektywność zespołu, 6) jeżeli polecenie zostało przekazane w zrozumiałym sposobie, prawie zawsze zostanie wykonane, 7) ludzie przeważnie lepiej się porozumiewają, kiedy są w dobrym nastroju, 8) uważne słuchanie jest rzeczą naturalną, 9) jeżeli ktoś nie przestaje mówić, oznacza to, że ma do przekazania dużo*

---

<sup>51</sup> Model pięciu dysfunkcji do doskonalenia zespołu. Zdaniem Lencioniego organizacjom nie udaje się osiągnąć pracy zespołowej, ponieważ nieświadomie wpadają w pięć naturalnych, ale niebezpiecznych pułapek, które autor nazwał pięcioma dysfunkcjami zespołu. Dysfunkcje te mogą być mylnie interpretowane jako pięć odrębnych problemów, do których można odnosić się indywidualnie, w oderwaniu od innych. W rzeczywistości tworzą one jednak model zawierający wzajemne powiązania, które powodują, że nawet jedna z nich może być zagrożeniem dla sukcesu zespołu. Pobieżny przegląd każdej z tych dysfunkcji oraz modelu obejmującego je wszystkie powinien wyjaśnić problem (Lencioni, 2019, s. 209). Dysfunkcje, o których mowa to: brak zaufania, obawa przed konfliktem, brak zaangażowania, unikanie odpowiedzialności, brak dbałości o wyniki.

*ważnych informacji, 10) skuteczniejsze są spotkania, krótkie ale merytoryczne, 11) członkowie zespołu zadaniowego zwracają sobie nawzajem uwagę na niedociągnięcia lub nieproduktywne zachowania.*

Odpowiedzi na pytanie 1,2,4,5,6,8,9 odnoszą się do testu Reddina (2005) i przyporządkowane zostały do grupy „A” tj. *błędy komunikacyjne*. Pytania te dotyczą powszechnych nieporozumień w komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Poprawna odpowiedź na te pytania powinna być „nie” tj. stwierdzenie „nieprawdziwe”. Natomiast pytania 3,7 do grupy „B” tj. *komunikacja werbalna*, w tym przypadku poprawna odpowiedź powinna być „tak”, co oznacza, że stwierdzenie jest „prawdziwe”. Niemniej z uwagi na wykorzystanie zaledwie 9 z 80 elementów testu, interpretacja zgodnie z wytycznymi nie jest możliwa. Na potrzeby dysertacji, w odniesieniu do interpretacji doktorantka zastosowała skalę odpowiedzi proporcjonalną, przy czym autorskie stwierdzenia 10 i 11 zakwalifikowano do odpowiedzi typu „B”. W celu sprawdzenia *jak respondent wypadł w udzielonych odpowiedziach w porównaniu z innymi* zastosowano następujące oceny przy poprawnych odpowiedziach:

- bardzo wysoka – równe 10 i powyżej,
- wysoka – równe 9,
- przeciętna – równe 8,
- niska – równe 7,
- bardzo niska - poniżej 7.

W wyniku pozyskanych odpowiedzi od respondentów, Doktorantka uzyskała informację w zakresie powszechnych nieporozumień i błędów w komunikacji werbalnej i niewerbalnej.

d) **Obszar otwartość na zmiany** – w tym zakresie pojawiło się jedno pytanie dotyczące relacji w zespole, przestrzegania zasad oraz wpływu konfliktu, które zostało opracowane na podstawie teorii X i Y McGregora, który przedstawił w niej przeciwstawne poglądy na temat natury ludzkiej. W pytaniu 8 wskazano osiem par przeciwstawnych stwierdzeń (tab. 22), do których miał się odnieść respondent zaznaczając odpowiedź spośród: *zdecydowanie tak, tak, nie wiem, nie, zdecydowanie nie*. Odpowiedzi uporządkowane były na zasadzie „odbicia lustrzanego” w obu kierunkach.



Tabela 22 Sformułowania do autorskiego pytania 8

1	Uważa się, że koleżeńskie stosunki kierownika z podwładnymi nie są zagrożeniem jego autorytetu	Uważa się, że koleżeńskie stosunki kierownika z podwładnymi zawsze obniżają jego autorytet
2	Pracownicy stale poszerzają i modyfikują zbiór informacji potrzebnych do realizacji zadań	Pracownicy dysponują względnie stałym zbiorem informacji potrzebnych do realizacji zadań
3	Uważa się, że formalne przepisy i reguły częściej przeszkadzają niż pomagają	Uważa się, że formalne przepisy i reguły częściej pomagają niż przeszkadzają
4	Zespoły pracownicze szanują odmienne obyczaje i standardy swoich członków	Zespoły pracownicze nie tolerują obcych członków i ich obyczajów
5	Częste zmiany członków zespołu uważane są za korzystne i sprzyjające podniesieniu jego efektywności	Za dobry zespół uważa się taki, którego członkowie zmieniają się bardzo często
6	Obowiązują instrumentalny stosunek do norm środowiska pracowniczego i dąży się do ich zmiany, gdy nie są przydatne w pracy	Normy społeczne środowiska chroni się i kulturuje nawet jeśli nie są przydatne w pracy
7	Większość pracowników chciałaby pozostać w firmie aż do momentu przejścia na emeryturę	Dla większości pracowników perspektywa dalszej pracy w firmie nie jest najważniejszą sprawą
8	Dla większości działań i zachowań istnieją reguły i zasady/procedury i regulaminy	Wiele działań wykonywanych jest zgodnie z własnym uznaniem pracowników
9	Pracownicy i ich przełożeni unikają wszelkich konfliktów	Konflikty nie są spostrzegane jako zagrożenie i traktuje się je jako coś naturalnego, konstruktywnego

Źródło: opracowanie własne

McGregor<sup>52</sup> uważał, iż założenia teorii Y są bardziej uzasadnione niż w przypadku teorii X, twierdził, że maksymalny wysiłek jest efektem uczestnictwa pracownika w podejmowaniu decyzji, pokonywaniu wyzwań, wykonywaniu zadań odpowiedzialnych oraz prawidłowych stosunków panujących w grupie (Robbins, DeCenzo, 2002). Mając na uwadze na dużą ilość błędów (73%) w udzieleniu odpowiedzi na powyższe pytanie, autorka dysertacji podjęła decyzję aby odstąpić od analizy tego pytania. Brak uzyskanych wyników nie wpływa na metodykę badań własnych.

<sup>52</sup> McGregor na podstawie teoretycznych rozważań nad naturą ludzką przyjął dwa założenia, określone jako teoria X oraz teoria Y, dotyczące ludzi i ich podejścia do wykonywanej pracy. Teorie X i Y reprezentują przeciwstawne poglądy na nastawienie do pracy. Teoria X to pogląd na motywację, z którego wynika, iż do pracy uważanej za nieprzyjemną należy ludzi motywować siłą, pieniędzmi lub pochwałami (Stoner, 1997). Teoria X oparta jest na negatywnym wizerunku ludzi. Zakłada, iż ludzie mają niewielkie ambicje, nie chcą i nie lubią pracować, unikają odpowiedzialności. Teoria Y jest oparta na pozytywnym poglądzie na naturę ludzką. Zakłada, iż ludzie potrafią brać odpowiedzialność za wykonywaną pracę i odpowiednio nią pokierować, a praca jest tak samo traktowana jak wypoczynek lub zabawa.

3) Metryczka która zawiera ogólne informacje na temat respondenta:

- Płeć,
- Wiek w latach – w tym przypadku dokonano podziału na pokolenia (baby boomers, X, Y)<sup>53</sup>,
- Wykształcenie,
- Staż pracy w latach,
- Wielkość przedsiębiorstwa,
- Rodzaj przedsiębiorstwa komunalnego (wskazane zostały przez doktorantkę typy przedsiębiorstw według świadczonych usług).
- Województwo na terenie jakim świadczone są usługi (mające charakter wyłącznie informacyjny). Niniejsza informacja nie została uwzględniona w trakcie dokonania analizy danych.

W celu opracowania wyników, umożliwiających uwzględnienie charakteru ich zróżnicowania zostało użyte oprogramowanie Statistica 13 firmy Stat Soft. Wyniki uzyskanych badań zostały przedstawione zarówno jako tabele, jak i w formie wykresów graficznych.

#### **4.2.2. Badania eksperckie realizowane w ramach Etapu III dysertacji**

Doktorantkę zastosowała w badaniach technikę wywiadów eksperckich stanowiącą uzupełnienie do głównej metody zastosowanej w niniejszej dysertacji. Mając na uwadze stosowanie triangulacji, w trakcie doboru ekspertów Doktorantka zastosowała także triangulację badacza<sup>54</sup>. Korzyści wynikające z wykorzystania niniejszej techniki to doświadczenie i wiedza ekspertów, niezależność ich opinii oraz ograniczenie niekorzystnego wpływu bezpośredniej interakcji (wynikającej z dominacji, efektu

---

<sup>53</sup> Generacje pokoleń baby boomers (głównie liderzy, sprawujący władzę), generacja X, czyli tzw. pokolenie sukcesu (które uczyło się rynku po 1989 r.) oraz generacja Y, za chwilę dołączy do nich także pokolenie Z. Każde z tych pokoleń zostało ukształtowane przez inne wydarzenia społeczno-kulturowe, gospodarcze czy polityczne. Różnice między pracownikami widoczne są w wielu sferach dotyczących etapu życia, kariery zawodowej czy doświadczenia (Gadomska – Lila, 2015, s. 25).

<sup>54</sup> Triangulacja badacza – wykorzystanie w projekcie kontrolerów/obserwatorów badania po to, aby dostrzec i przeanalizować badane zjawisko z różnych perspektyw i dokonać ich porównania. Ponadto triangulacja badacza jest użyteczna na etapie analiz i interpretacji (Czakon, Glinka, 2021, s. 37)

myślenia grupowego). Do ograniczeń metody zalicza się uzależnienie wyników od wyboru ekspertów, brak możliwości wymiany poglądów między ekspertami (Matejun, 2012). Doktorantka badania eksperckie przeprowadziła z wykorzystaniem techniki wywiadu ustrukturyzowanego. Kwestionariusz wywiadu ustrukturyzowanego stanowi załącznik nr 3 do dysertacji. Kwestionariusz składa się z 9 pytań w tym 5 z nich odnoszą się do pytań 1, 3, 4, 5, 6 z kwestionariusza OCAI, 2 pytania odnoszą się do pytań autorskich (obszar zespół, obszar miejsce pracy) oraz 2 dotyczą propozycji fundamentalnych wartości i cech sprzyjających zmianom prorozwojowym. Uzyskane z wywiadów treści/obszary i informacje pozwoliły na zgromadzenie i analizę opinii ekspertów, które mają przyczynić się do realizacji celu głównego dysertacji. Do badania powołano 10 ekspertów, w tym 5 kobiet i 5 mężczyzn), którzy reprezentowali:

- 1) Przedsiębiorstwa sektora usług komunalnych - czynni zawodowo menedżerowie wyższego stopnia/zarządzający przedsiębiorstwem z sektora usług komunalnych (staż min. 5 lat),
- 2) Czynni zawodowo przedstawiciele sektora publicznego (JST) (staż min. 5 lat) (JST),
- 3) Naukowcy w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości,
- 4) Doradcy - przedstawiciele organizacji doradczych i konsultingowych (działających w obszarze sektora usług komunalnych, obszarze zarządzania w tym kultury organizacyjnej).

Eksperti różnili się pod względem: płci, wieku, wiedzy, doświadczenia oraz rodzaju i charakteru organizacji w której są zatrudnieni. Różnorodność ekspertów pozwoliła na zebranie opinii dotyczących z różnych perspektyw. W doborze ekspertów posłużono się w szczególności kryterium w odniesieniu do znajomości sektora usług komunalnych oraz kultury organizacyjnej w praktyce i/lub teorii. Wywiady z ekspertami, zostały przeprowadzone w zależności od możliwości w sposób bezpośredni: telefonicznie, przy pomocy poczty elektronicznej oraz osobiście. Średni czas zaangażowania Eksperta to od 30 minut do 1 godziny. Metoda badań eksperckich pozwala na uzyskanie wielu interesujących informacji o charakterze jakościowym, jednak z założenia nie pozwala na generalizowanie uzyskanych wyników i płynących z nich wniosków (Świątek – Barylska, 2019). W tabeli 23 przedstawiono ekspertów. Imiona i nazwiska ekspertów uczestniczących w wywiadach nie zostały ujawnione, w zamian na potrzeby analizy

wyników dla każdego z Ekspertów przypisano numer od E1 do E10. W kwestionariuszu wywiadu określono: naukowiec w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości (tytuł naukowy), czynny zawodowo menedżer wyższego stopnia/zarządzający przedsiębiorstwem z sektora usług komunalnych (staż min. 5 lat), czynny zawodowo przedstawiciel sektora publicznego (staż zawodowy co najmniej 5 lat).

Tabela 23 Eksperci uczestniczący w badaniu

<b>Ekspert</b>	<b>Płeć</b> <b>K/</b> <b>M</b>	<b>Stanowisko/funkcja</b>	<b>Instytucja</b>	<b>Tytuł</b>	<b>Staż pracy</b> <b>&lt;5 lat</b>
E1	M	Prezes Zarządu - Czynny zawodowo menedżer wyższego stopnia/zarządzający przedsiębiorstwem z sektora usług komunalnych	Zakład Gospodarki Komunalnej	Mgr inż.	Tak
E2	K	Konsultant/Ekspert	ICAN Institute	Dr	b/d <sup>55</sup>
E3	K	Czynny zawodowo menedżer wyższego stopnia/zarządzający przedsiębiorstwem z sektora usług komunalnych. Czynny zawodowo przedstawiciel sektora publicznego	Starostwo Powiatowe	b/d	b/d
E4	M	Burmistrz, Czynny zawodowo przedstawiciel sektora publicznego	Urząd Miasta i Gminy	b/d	b/d
E5	M	Adiunkt	Politechnika Poznańska	Dr inż.	Tak
E6	M	Doradca, Czynny zawodowo przedstawiciel sektora publicznego	Związek Miast Polskich	b/d	Tak
E7	M	Prezes Zarządu - Czynny zawodowo menedżer wyższego stopnia/zarządzający przedsiębiorstwem z sektora usług komunalnych	Przedsiębiorstwo Wodociągowo – kanalizacyjne (duże)	Dr hab. inż.	Tak
E8	K	Prezes Zarządu Czynny zawodowo menedżer wyższego stopnia/zarządzający przedsiębiorstwem z sektora usług komunalnych	Przedsiębiorstwo Wodociągowo – kanalizacyjne (duże)	b/d	Tak
E9	K	Adiunkt	Politechnika Poznańska	Dr inż.	b/d
E10	K	Doradca	Firma doradczo – audytorska (duża)	b/d	Tak

Źródło: opracowanie własne

Eksperci zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na 9 pytań, których wyniki zostały opisane w dalszej części dysertacji.

<sup>55</sup> b/d – oznacza brak danych

### 4.2.3. Badania z wykorzystaniem metody badania szarych relacji, GIA (z ang. Grey Incidence Analysis) w ramach Etapu IV dysertacji

Teoria Szarych Systemów (ang. GST, Grey System Theory) powstała w Chinach, w 1982 r. Stworzył ją chiński uczoney profesor Deng Julong i przedstawił w publikacji pt. „*The Control Problems Of Grey Systems*” (Liu, Lin, 2006, s. 2; Barczak, 2013, s. 7; Cempel, 2014, s. 10). Metody i procedury badawcze opracowane w ramach teorii szarych systemów uprawniają do wnioskowania w oparciu o informacje niekompletne, które zazwyczaj występują wówczas gdy (Liu i in., 2016, s. 5):

- a. Informacja o elementach (parametrach) systemu jest niekompletna,
- b. Informacja o strukturze systemu jest niekompletna,
- c. Informacja o granicach systemu jest niekompletna,
- d. Informacja o zachowaniu systemu jest niekompletna.

Szare metody określają procedurę odwzorowania systemu na podstawie minimalnej próby  $n \geq 4$  (Cempel, 2014, s. 9). Podstawowym narzędziem do modelowania niepewności w teorii systemów szarych są liczby szare. Liczbą szarą, w największym uproszczeniu nazywa się pewną wartość liczbową  $d^*$ , będącą elementem pewnego zbioru liczb  $A$  (Mierzwiak, Nowak 2020). Liczbę szarą przedziałową w tym przypadku oznacza się:

$$\otimes d^* \in | \min A, \max A |$$

Gdzie:

$\min A$  - oznacza dolną granicę przedziału, w której znajduje się przedziałowa liczba szara. Dolna granica jest jednocześnie najmniejszym elementem zbioru  $A$ .

$\max A$  - oznacza górną granicę przedziału, w której znajduje się przedziałowa liczba szara. Górna granica jest jednocześnie największym elementem zbioru  $A$ .

Jednocześnie zakłada się, że musi zostać spełniony warunek, zgodnie z którym:  $\max A \geq \min A$

Systemy złożone, o jakich tu mówimy, mają wiele obszarów wpływu na środowisko lub ze środowiska, także z systemów sąsiadujących – kooperujących. Czasami nawet trudno rozróżnić, czy to jest czynnik wpływający na nasz system, czy też reakcja naszego systemu. Mogą one zatem mieć wiele wejść, pobudzających nasz system, jak i wiele wyjść dających reakcje systemu do otoczenia. Z punktu widzenia modelowania będą to systemy wielowejsciowe i wielowyjściowe, a ich obserwacje dadzą nam zbiór wektorów

zachowań i wektorów czynników wpływu. Mogą to być np. dwa wektory, jak niżej, ale może też być ich więcej, jeśli interesuje nas wiele zachowań i czynników wpływu w badanym systemie:

$$X_i = (x_i(1), x_i(2), \dots, x_i(n)) \quad X_j = (x_j(1), x_j(2), \dots, x_j(n))$$

W ramach Teorii Szarych Systemów opracowane zostały metody takie jak m.in. metody klastrowe (ang. *Grey Clusters*), szare modelowanie systemów (ang. *Grey Systems Modeling*), szare programowanie (ang. *Grey Programming*), szare decyzje (ang. *Grey Decisions*). Jedną z metod jest Grey Incidence (Relation) Analysis – GIA, która została zastosowana przez autorkę. Analiza ta umożliwia określenie wzajemnych związków różnych czynników i ich wpływu na nasz system (Cempel, 2014, s. 11).

### **Działanie 1.**

Pierwszym działaniem jest wyznaczanie sekwencji zmiennych czynników,  $X_i$ , i charakterystyk,  $Y_j$ , systemu

### **Działanie 2.**

Drugim działaniem jest przekształcenie wektorów obserwacji. Operatory dobiera się w zależności od rodzaju charakterystyk badanego systemu oraz celu badania. Wyróżnić można takie operatory systemu jak: **operator zerowego punktu początkowego** (ang. *zero starting point*), który wyzerowuje początkową wartość wektora obserwacji; **operator przekształcania wektora obserwacji względem punktu początkowego** (ang. *initialing operator*), który odnosi poszczególne wartości sekwencji do pierwszej wartości tej sekwencji (np. przy analizie zmienności charakterystyk systemu w czasie); **operator uśrednionych wartości** (ang. *average image*), który odnosi dane obserwacji charakterystyk systemu do średniej ich wartości (np. przy ocenie charakterystyk systemu w różnych warunkach, przez różnych ekspertów); **operator interwału** (ang. *interval image*), który odnosi dane obserwacji charakterystyk systemu do maksymalnej i minimalnej wartości tej charakterystyki w sekwencji zmiennych (Majchrzak, 2017).

### **Działanie 3.**

Trzecim działaniem jest obliczenie miar zachowania wektorów obserwacji systemu przez sumowanie, odejmowanie oraz iloraz ich wartości (Liu, Lin, 2006, 104).

### **Działanie 4.**

Czwartym działaniem jest obliczenie wartości współczynnika wpływu  $\varepsilon_{ij}$  między określonymi czynnikami a charakterystykami systemu (Liu, Lin, 2006, 103). W metodach

badania szarych relacji wyróżnia się różne współczynniki takie jak, m.in: współczynnik poziomu szarości relacji,  $\gamma$ , (ang. degree of greyness), współczynnik bezwzględnego stopnia wpływu  $\varepsilon$  (ang. absolute degree of greyness), współczynnik relatywnego poziomu wpływu,  $r$ , (ang. relative degree of greyness), współczynnik syntetycznego poziomu wpływu,  $\theta$ , (ang. synthetic degree of greyness),  $\delta$ , (ang. nearest degree of grey incidence), odnosi się do zmienności przestrzennej wektorów (Liu, Lin, 2006, s. 85-138; Liu, Lin, 2010, s. 64; Xie, Liu, 2009, s. 304-309). W niniejszej pracy zastosowano  $\varepsilon$  (ang. absolute degree of greyness), ze względu na jego właściwości, tj. odnosi się on do zmienności geometrycznej wektorów, a przestrzenna pozycja wektora nie ma wpływu na wartość współczynnika, im większe geometryczne podobieństwo wektorów tym większa wartość współczynnika bezwzględnego stopnia podobieństwa.

W dalszej części dysertacji Doktorantka szczegółowo opisała zastosowaną metodę.

#### **4.2.4. Dobór próby badawczej**

W odniesieniu do problematyki reprezentatywności, traktując za Glinką i Czakonem (2021, s. 78) metodologia badań jakościowych odnosi się wprost do tzw. kryzysu reprezentatywności, który oznacza trudność napotykaną przez badaczy w adekwatnym uchwyceniu badanej rzeczywistości (Onwuegbuzie, Leech, 2007). O ile w badaniach ilościowych występuje tylko jeden, konwencjonalny rodzaj generalizacji, czyli reprezentatywność statystyczna, o tyle w badaniach jakościowych mowa o trzech rodzajach generalizacji:

- statystycznej, gdy dobór do badań jakościowych spełnia wymogi statystyczne,
- analityczne, stosowanej na podstawie teoretycznego dopasowania przypadków do konstruktów teoretycznych,
- transferze od przypadku do przypadku, uzasadnionym podobieństwem przypadków oraz kontekstów.

Jak podkreślają Glinka i Czakon (2021, s. 78) generalizacja statystyczna nie jest w praktyce stosowana ponieważ utrudnia pogłębione zrozumienie rzeczywistości ze względu na nieuchronnie dużą liczebność próby. Ponadto pozbawia badacza kreatywności i przenikliwości związanej z celowym skupieniem na interesującym go zjawisku, zdarzeniu czy procesie. Natomiast badanie jakościowe nie może być pozbawione znaczenia dla odbiorców, czyli społeczeństwa, a nie tylko społeczności badawczej. Oznacza to, że musi zostać zachowana rzetelna możliwość uogólniania czy przenoszenia uzyskiwanych wyników na inne sytuacje czy przypadki. Dlatego

generalizowanie analityczne czy transfer są powszechnie uznana alternatywą wobec generalizacji statystycznej (Glinka, Czakon, 2021, s. 78). Jednocześnie traktując za Glinką i Czakonem (2021, s. 84) inaczej niż w badaniach ilościowych, gdzie procedury wyznaczania wielkości próby odpowiadającej potrzebom badania na podstawie parametrów statystycznych, badania jakościowe nie dopracowały się normatywnych, ścisłych procedur określania, jak liczna powinna być próba badawcza. Dobór wielkości próby uzależniony jest od wielu czynników, dlatego w badaniach jakościowych nie wypracowano pojedynczej, konwencjonalnej procedury wyznaczania minimalnej liczby badanych przypadków, analogicznej do procedur statystycznych (Glinka, Czakon, 2021, s. 86).

Na podstawie literatury przedmiotu oraz mając na uwadze prowadzone wśród badaczy dyskusje podejmowane w temacie doboru próby w badaniach jakościowych, w ramach badań prowadzonych na rzecz dysertacji, zastosowano dobór skoncentrowany na różnorodności<sup>56</sup>. Badania jakościowe ze swej natury nie umożliwiają pełnej generalizacji w rozumieniu statystycznym, pozwalają jednak na dokonywanie uogólnień (Glinka, Czakon, 2021, s. 34). Z uwagi na specyfikę sektora komunalnego, do którego należą analizowane przedsiębiorstwa (tradycja i wysoki stopień formalizacji) oraz ze względu na charakterystyczną strukturę właścicielską (jednostki samorządu terytorialnego), pozyskanie wypełnionych ankiet było utrudnione. Dlatego w badaniach skoncentrowano się na dokonaniu uogólnień wewnętrznych (stanowiących wnioski z badań przedsiębiorstw) oraz częściowo zewnętrznych (generalizacja ogólna dotycząca konkretnego obszaru jakim jest kultura organizacyjna w analizowanych przedsiębiorstwach). Badaniami ankietowymi objętych zostało łącznie **70** osób z pięciu przedsiębiorstw sektora usług komunalnych oraz **10** Ekspertów biorących udział w ustrukturyzowanych wywiadach. Łącznie w ramach realizacji dysertacji, zaangażowanych zostało 80 respondentów.

Badania empiryczne realizowane w ramach II etapu dysertacji z wykorzystaniem elektronicznego kwestionariusza (załącznik nr 2 dysertacji) zostały przeprowadzone od sierpnia 2019 roku do grudnia 2021 roku w odniesieniu do respondentów wybranych na

---

<sup>56</sup> Dobór skoncentrowany na różnorodności otwiera przed badaczem możliwości pogłębionego zrozumienia, dlaczego dane zjawisko przebiega w różnorodny sposób, albo też dostrzeżenie podobieństw przebiegu zjawiska bez względu na różne konteksty (Palinkas, Horwitz, Green i in. 2015)



zasadzie doboru celowego spośród polskich przedsiębiorstw sektora usług komunalnych. Elektroniczny kwestionariusz badawczy (dalej: kwestionariusz) miał charakter anonimowy i został udostępniony respondentom poprzez wysłanie linka (który odnosił się do umieszczonej w „chmurze” ankiety) za pomocą poczty elektronicznej. Autorka dysertacji wysłała kwestionariusze do wybranych przedsiębiorstw z sektora usług komunalnych (30), w tym do:

- przedsiębiorstw wodociągowo – kanalizacyjnych (18),
- zakładów gospodarki komunalnej (6),
- przedsiębiorstw świadczących usługi transportu zbiorowego (3),
- przedsiębiorstw zaopatrujących w energię (1),
- przedsiębiorstw zaopatrujących w gaz (1),
- przedsiębiorstw zarządzających nieruchomościami (1).

Dobór grupy respondentów do ustrukturyzowanego wywiadu eksperckiego miał charakter celowy, właściwy dla badań jakościowych. Było to podyktowane koniecznością wyboru osób, które ze względu na swoją merytoryczną lub praktyczną wiedzę i doświadczenie mogły udzielić rzeczowych informacji w odniesieniu do celów badawczych oraz potrzeb determinowanych pytaniami badawczymi w dysertacji. W badaniu uczestniczyło 10 ekspertów dobranych na zasadzie triangulacji badaczy (zróżnicowani pod względem reprezentowanego obszaru sfery zawodowej oraz płci). Wykorzystanie triangulacji badaczy sprzyja weryfikacji wyników, a więc obiektywizacji badań i analizie relacji pomiędzy badanymi zjawiskami (Stańczyk, 2015, s.6).

Przyjęty w dysertacji zakres problemu badawczego ma charakter interdyscyplinarny, z uwagi na poruszane zagadnienia z różnych dyscyplin naukowych, w szczególności zarządzania, ekonomii, socjologii, ale także prawa oraz psychologii. W rozprawie została przyjęta perspektywa nauk o zarządzaniu i jakości, subdyscyplina: studia krytyczne w naukach o zarządzaniu i jakości, w odniesieniu do studiów kulturowych.

### **4.3. Charakterystyka badanej zbiorowości**

Sektor usług komunalnych dla autorki dysertacji jest od kilku lat przedmiotem zainteresowań badawczych. W roku 2013 przeprowadzone zostały badania wstępne w jednym z dużych przedsiębiorstw analizowanego sektora. W celu określenia profilu kulturowego użyto kwestionariusza OCAI Camerona i Quinna. Wyniki pokazały, że dominującym typem kultury jest kultura hierarchii i rynku. Jako stan pożądaný wskazano

kulturę typu klan i kulturę adhokracji. W celu przygotowania procesu zmian zaproponowano przykładowe działania mające skierować przedsiębiorstwo w stronę kultury klanu:

- wprowadzić system ocen pracowników, który pozwoli systematycznie monitorować postawy zatrudnionych,
- angażować pracowników we wszystkie fazy planowania strategicznego,
- doceniać kreatywność, rzetelność i starania pracowników,
- zapewnić załodze jak najszersze uczestnictwo w programach doskonalenia zawodowego organizować raz w miesiącu spotkania kierownictwa najwyższego szczebla z grupami pracowników najniższych szczebli różnych działów,
- zmienić system ocen wyników pracy, rozszerzając go o metodę 360 stopni,
- wprowadzić system przyjmowania od pracowników propozycji ulepszenia przebiegu pracy i organizacji stanowiska pracy.

Aby ukierunkować przedsiębiorstwo na kulturę adhokracji, trzeba:

- zapoznać się z koncepcją elastyczności i gotowości na wyzwania,
- poszerzać system zachęt, ocen i nagradzania, promując podstawy innowacyjne na wszystkich poziomach,
- objąć wszystkich pracowników programem szkoleniowym nastawionym na kreatywne myślenie i na wprowadzanie innowacji,
- organizować uroczystości i wewnętrzne pokazy mające na celu umożliwienie pracownikom zaprezentowania nowych pomysłów i wyników eksperymentów oraz prowadzenia debat,
- wypracować postawę „czujności” i gotowości na szybką reakcję, gdy pojawią się okazje rynkowe.

Powyższe wyniki stanowiły przesłankę do podjęcia prac nad doktoratem. Badania empiryczne właściwe z wykorzystaniem elektronicznego kwestionariusza zostały przeprowadzone w okresie od czerwca 2019 roku do grudnia 2021. Dokonano wyboru próby badawczej na zasadzie doboru celowego wśród pracowników przedsiębiorstw sektora usług komunalnych na terenie Polski. Kwestionariusz był skierowany zarówno do pracowników administracyjnych (biurowych), niezależnie od zajmowanego stanowiska jak i wykonawczych (fizycznych). Przyjęto też, że miejsce siedziby przedsiębiorstwa nie jest istotne dla problemu badawczego. W celu pozyskania materiału badawczego korzystano z następujących kanałów komunikacji: rozmowy telefonicznej

lub bezpośrednio z przedstawicielami wybranych przedsiębiorstw oraz poczty elektronicznej e-mail. Początkowo założeniem było przeprowadzenie badania wśród dużych przedsiębiorstw na terenie Wielkopolski. W opinii autorki dysertacji duże przedsiębiorstwa w sektorze usług komunalnych dysponują większymi zasobami ludzkimi, co wiązało się z większymi możliwościami z pozyskaniem danych niezbędnych do realizacji celu dysertacji. W pierwszej kolejności wytypowano do badania 10 spośród dużych i średnich przedsiębiorstw sektora usług komunalnych na terenie Wielkopolski, z przedstawicielami których zostały przeprowadzone rozmowy telefoniczne. Podczas rozmów wyjaśniono cel prowadzonych działań, zakres niezbędnych informacji, szacowany czas potrzebny na wypełnienie elektronicznych formularzy (ok 15 - 20 min) oraz przedstawiano propozycję sposobu ich dystrybucji wewnątrz przedsiębiorstwa. Autorka dysertacji spotkała się z odmową w większości przedsiębiorstw, bez wskazania konkretnej przyczyny. Wśród odmownych odpowiedzi dominowały takie jak: „nie mamy czasu”, „nie wypełniamy żadnych ankiet”.

W związku z zaistniałą sytuacją, w kolejnym kroku rozesłano zapytania poprzez pocztę elektroniczną do kolejnych wybranych 15 przedsiębiorstw sektora usług komunalnych, uwzględniając także średnie i małe przedsiębiorstwa. Po okresie dwóch miesięcy od wysłania zapytań, z uwagi na brak reakcji ze strony przedsiębiorstw, przesłano do niektórych przedsiębiorstw ponownie zapytania (12), natomiast z pozostałymi przeprowadzono rozmowy telefoniczne (10) aby uzyskać informacje o decyzji dotyczącej możliwości przeprowadzenia badań przy pomocy elektronicznego kwestionariusza. Doktorantka ponownie otrzymała odpowiedzi odmowne. W trzecim kwartale 2019 roku jedno duże przedsiębiorstwo wyraziło zgodę na przeprowadzenie badania przy pomocy elektronicznego kwestionariusza.

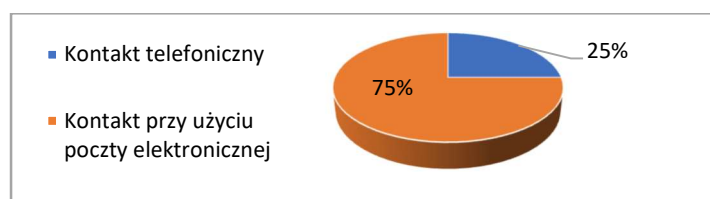
Na początku roku 2020 autorka dysertacji podjęła decyzję o przesyłaniu zapytań także do kolejnych 15 przedsiębiorstw z sektora usług komunalnych, które świadczą usługi poza Wielkopolską. Z uwagi na brak odpowiedzi zwrotnej, podjęto kolejne działania zmierzające do pozyskania materiału badawczego. Doktorantka zwróciła się o pomoc do Jednostek Samorządów Terytorialnych, jako głównych udziałowców przedsiębiorstw usług komunalnych w wybranych miejscowościach na terenie Wielkopolski. Pomimo dobrej woli wykazanej ze strony Władz Samorządowych, kwestionariusze nie zostały wypełnione. Jednocześnie dalszym krokiem zmierzającym do pozyskania danych na potrzeby realizacji dysertacji, było wysłanie zapytań i przeprowadzenie rozmów

telefonicznych do wybranych przedsiębiorstw sektora usług komunalnych poza terenem Wielkopolski. Z uwagi na trwający czas pandemii związanej z Covid – 19, podczas prowadzonych rozmów uzyskano odpowiedzi min. „obecnie nie ma takiej możliwości, proszę zadzwonić jak się sytuacja uspokoi”, „niestety nie ma możliwości, bo organizujemy pracę zdalną”, „nie bierzemy udziału w ankietach”, „to nie jest dla nas priorytet”, „nie udostępniamy żadnych danych”.

Reasumując pomimo zaangażowania i włożonego wysiłku, zdecydowana większość przedsiębiorstw nie udzieliła żadnej odpowiedzi na prośbę o udział w badaniach ankietowych lub udzieliła odmownej odpowiedzi.

W ocenie autorki dysertacji, jednym z kluczowych czynników mających wpływ na niechęć ze strony przedsiębiorstw sektora usług komunalnych do przeprowadzenia badań była sytuacja związana z pandemią Covid – 19.

Spśród 40 wytypowanych (w trzech kolejnych turach) przedsiębiorstw (rys. 26), ostatecznie analizie zostało poddanych 5 przedsiębiorstw, co stanowi 12,5%.



Rysunek 26 Sposób komunikacji z wytypowanymi przedsiębiorstwami komunalnymi dla N=40  
Źródło: opracowanie własne

Wśród udzielonych odpowiedzi przez przedsiębiorstwa sektora usług komunalnych, kwestionariusz został wypełniony łącznie przez 70 respondentów. Na podstawie uzyskanych danych dokonano podziału ze względu na wielkość oraz rodzaj przedsiębiorstw, zgodnie z charakterem świadczonych usług. Przedsiębiorstwa te poddane zostały szczegółowej analizie i ocenie. Na potrzeby dysertacji analizowane przedsiębiorstwa nazwane zostały przy użyciu skrótów:

- MGK<sup>57</sup> - małe przedsiębiorstwo tj. zakład gospodarki komunalnej (w dalszej części używany skrót MGK) – w badaniu wzięło udział 4 respondentów,
- ZGK<sup>58</sup> - małe przedsiębiorstwo j. zakład gospodarki komunalnej (w dalszej części używany skrót ZGK) – w badaniu wzięło udział 14 respondentów,

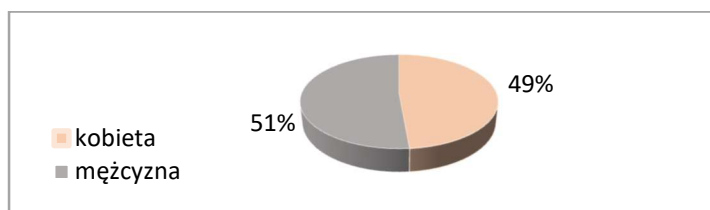
<sup>57</sup> MGK – analizowane przedsiębiorstwo zatrudnia ok 10 pracowników,

<sup>58</sup> ZGK – analizowane przedsiębiorstwo zatrudnia ok 20 pracowników

- SWK<sup>59</sup> – średnie przedsiębiorstwo wodociągowo – kanalizacyjne (w dalszej części używany skrót SWK) – w badaniu wzięło udział 6 respondentów,
- DWK<sup>60</sup> - duże przedsiębiorstwo wodociągowo – kanalizacyjne (w dalszej części używany skrót DWK) – analizowano jedno przedsiębiorstwo (7 respondentów),
- DTZ<sup>61</sup> - duże przedsiębiorstwo świadczące usługi transportu zbiorowego - w dalszej części używany skrót DTZ - analizowano jedno przedsiębiorstwo (39 respondentów).

W dalszej części pracy zostały przedstawione wyniki przeprowadzonych badań.

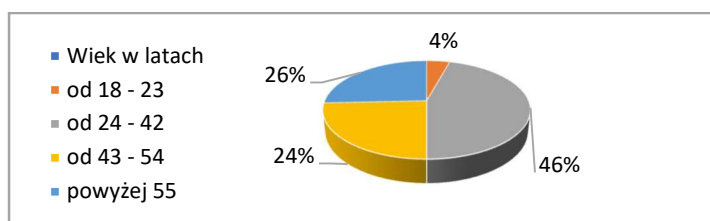
Aby osiągnąć cel główny dysertacji dokonano agregacji danych, które zostały poddane pogłębionej analizie. Na rysunkach 27 i 28 przedstawiony został podział respondentów ze względu na płeć i wiek.



Rysunek 27 Podział respondentów ze względu na płeć dla N=70

Źródło: opracowanie własne

W odniesieniu do rysunku 27, widoczny jest podział respondentów ze względu na płeć tj. w badaniu udział wzięło 34 kobiet, co stanowi 49% ogółu oraz 36 mężczyzn, co stanowi 51% z wszystkich respondentów.



Rysunek 28 Podział respondentów ze względu na wiek dla N=70

Źródło: opracowanie własne

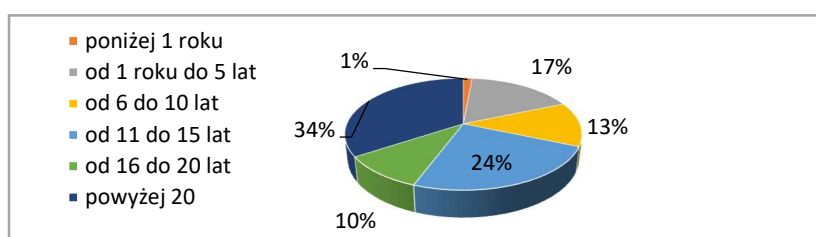
Zgodnie z założeniami badań, wśród respondentów znaleźli się reprezentanci różnych pokoleń, co zostało przedstawione na rysunku 28. Dominuje grupa wiekowa w przedziale 24 – 42 lat, która stanowi 46% respondentów.

<sup>59</sup> SWK - analizowane przedsiębiorstwo zatrudnia ok 60 pracowników,

<sup>60</sup> DWK – analizowane przedsiębiorstwo zatrudnia ok 255 pracowników

<sup>61</sup> DTZ – analizowane przedsiębiorstwo zatrudnia powyżej 250 pracowników,

Autorka dysertacji na podstawie przeglądu literatury przedmiotu przychyliła się do badań Barana i Kłosa (2014), których wyniki pokazują, że nie należy zbyt prędko ulegać alarmom podkreślających charakterystyczne cechy pokolenia Y. Ich zdaniem różnice między pokoleniami rzeczywiście istnieją, ale są one spowodowane korelacją licznych czynników, a także „krzyżowaniem się dróg zawodowych”. Należy mieć świadomość tego, iż różnice wynikające z wielopokoleniowości nie powinny być postrzegane jedynie w kategoriach zagrożeń lub potencjalnych źródeł konfliktów, lecz właściwie wykorzystane mogą przyczynić się do wzrostu efektywności pracy i większej kreatywności pracowników, a co za tym idzie – do szeroko rozumianego sukcesu (Smolbik – Jęczmień, 2013, s. 96).



Rysunek 29 Podział respondentów ze względu na staż pracy dla N=70  
Źródło: opracowanie własne

Z uwagi na fakt, iż przedsiębiorstwa sektora komunalnego należą do przedsiębiorstw z długoletnią tradycją i zazwyczaj postrzegane są jako stabilny pracodawca, bardzo często pracownicy posiadają długoletni staż pracy, a nawet zdarza się, że od początku kariery zawodowej aż do końca jest to jedyny pracodawca. Wśród respondentów 34% (najlicniejszą grupę) stanowią pracownicy ze stażem pracy ponad 20 lat. Podział respondentów ze względu na staż pracy został przedstawiony na rysunku 29.

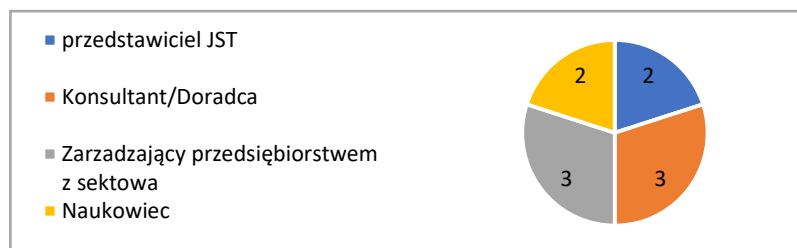
Różnice w podejściu do pracy i kariery pomiędzy przedstawicielami różnych pokoleń, ich cechy osobowościowe oraz wyznawane wartości mają niebagatelny wpływ na procesy zachodzące w organizacjach i generują dobór odpowiednich narzędzi oraz praktyk zarządzania. Jednym z kluczowych obecnie obszarów zarządzania jest zarządzanie wiedzą, a za najważniejszy proces zarządzania wiedzą uznaje się obecnie dzielenie się wiedzą (Witherspoon i in. 2013, s. 250), co w przypadku przedsiębiorstw sektora usług komunalnych może mieć także duże znaczenie. Według Jeske<sup>62</sup> (2023),

<sup>62</sup> Adam Jeske – konsultant, trener biznesu, właściciel firmy doradczo – szkoleniowej RDB.Expert. Artykuł pt. „Cztery pokolenia w pracy. Wyzwania dla menedżerów branży wod-kan” w Kierunek Wod-Kan 1/2023 kierunekwodkan.pl

w branży wod. –kan.<sup>63</sup> struktura zatrudnienia wygląda inaczej niż dla całej populacji: dominują pracownicy pokolenia X<sup>64</sup>, ich udział to prawie 50% ogółu zatrudnionych, następnie w kolejności są pracownicy z pokolenia Y<sup>65</sup>, których jest ok 28%, a następnie pracownicy pokolenia Baby Boomers<sup>66</sup> – ponad 21%. W branży wod. – kan. prawie nie ma pracowników pokolenia Z<sup>67</sup> (niecałe 2%). Zatem w strukturze wiekowej w branży wod.- kan. Przeważają pracownicy starsi, przy bardzo niskim udziale młodych.

W ramach realizacji celu głównego dysertacji dokonano krótkiej charakterystyki oraz diagnozy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych posługując się formularzem OCAI. Zagregowane dane odniesiono do poszczególnych przedsiębiorstw: MGK, ZGK, SWK, DWK, DTZ. W kolejnych podrozdziałach przedstawiona została charakterystyka oraz diagnoza poszczególnych przedsiębiorstw. Z uwagi na fakt, iż analizowane przedsiębiorstwa nie wyraziły zgody na ujawnienie nazwy i dokładnej lokalizacji, zostały opisane bardzo ogólnie. Charakterystyki i wyniki badań zostały przedstawione w rozdziale 4.4.

W ramach realizacji Etapu III przeprowadzono badania eksperckie. Na rysunku 30 przedstawiono Ekspertów, którzy uczestniczyli w badaniu w podziale na pełnioną funkcję. Spośród 10 ekspertów 50% stanowią kobiety i 50% stanowią mężczyźni.



Rysunek 30 Podział Ekspertów ze względu na stanowisko/funkcję (N=10)

Źródło: opracowanie własne

W dalszej części dysertacji, w rozdziale 4.9, przedstawione zostały szczegółowe odpowiedzi Ekspertów.

<sup>63</sup> Wod. – kan. – oznacza branżę przedsiębiorstw wodociągowo - kanalizacyjnych

<sup>64</sup> Pokolenie X – urodzeni w latach 1965 - 1980

<sup>65</sup> Pokolenie Y – nazywani millenialsami, urodzeni w latach 1981-1996

<sup>66</sup> Pokolenie Baby Boomers – urodzeni w latach 1944-1964

<sup>67</sup> Pokolenie Z – nazywani też pokoleniem C (od angielskich słów Connected, Communicating always Clicking) – urodzeni w latach 1997-2011

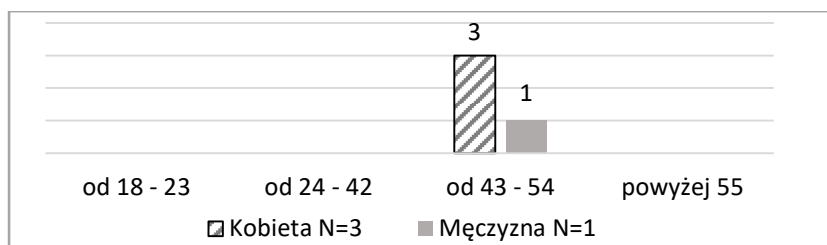
## 4.4. Diagnoza kultury organizacyjnej w wybranych przedsiębiorstwach

### 4.4.1. Zakład Gospodarki Komunalnej - mały (MGK).

Diagnoza kultury organizacyjnej przeprowadzona została w małym przedsiębiorstwie tj. zakładzie gospodarki komunalnej (w dalszej części używany skrót MGK). Analizowane przedsiębiorstwo jest podmiotem, w którym udziały posiada Jednostka Samorządu Terytorialnego (dalej: JST<sup>68</sup>), w ramach swojej działalności świadczy m.in. usługi: wywóz nieczystości stałych, wywóz nieczystości płynnych, usługi transportowe. MGK zatrudnia ok 10 pracowników. W badaniu wzięło udział 4 respondentów, co stanowi ok 40% zatrudnionych w MGK.

#### 1) Charakterystyka respondentów MGK

Badanie zostało przeprowadzone w listopadzie 2021 roku. W badaniu uczestniczyło 4 pracowników (co stanowi 40% załogi), wśród nich 3 kobiety i 1 mężczyzna. Wszyscy pracownicy biorący udział w badaniu, stanowili grupę osób w przedziale wiekowym 43 – 54 (rysunek 31). Natomiast w przypadku wykształcenia respondentów MGK, to 75% posiada wykształcenie wyższe, natomiast 25% inne (rysunek 32). Na rysunku 33 przedstawiono podział respondentów ze względu na płeć i staż pracy.

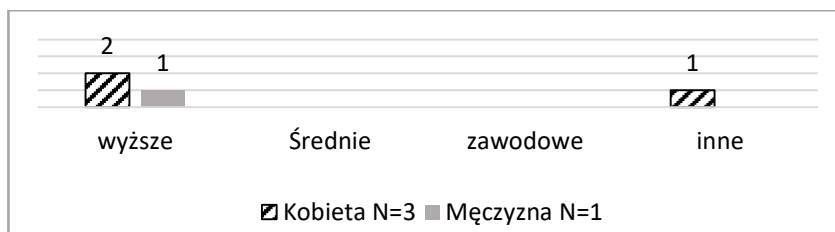


Rysunek 31 MGK - podział respondentów ze względu na płeć i wiek (N=4)

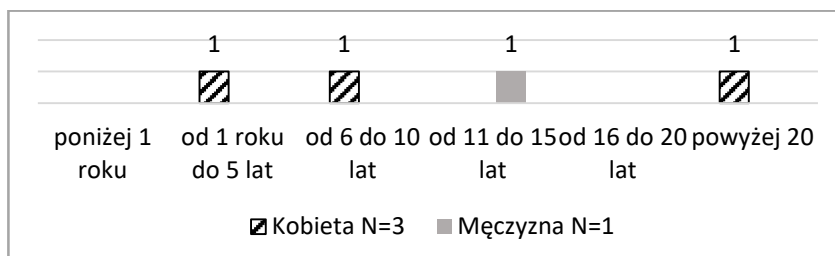
Źródło: opracowanie własne

<sup>68</sup> Jednostka samorządu terytorialnego jest to lokalna lub regionalna wspólnota samorządowa. Jednostki te są samodzielne i autonomiczne w działaniu w sferze spraw publicznych o znaczeniu lokalnym. Jednostki prowadzą swoją działalność we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność. Oznacza to, że każda z nich, w ramach swojego zakresu kompetencji, sama wyznacza sobie cele i sposób ich realizacji, a za wykonanie tych zadań jest odpowiedzialna [www.infor.pl, dostęp: 15.12.2020]





Rysunek 32 MGK - podział respondentów ze względu na płeć i wykształcenie (N=4)  
Źródło: opracowanie własne



Rysunek 33 MGK - podział respondentów ze względu na płeć i staż pracy (N=4)  
Źródło: opracowanie własne

Kolejnym etapem analizy wyników jest diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa MGK, w tym interpretacja profili typów kultury dla poszczególnych cech.

## 2) Diagnoza kultury organizacyjnej MGK na podstawie OCAI Camerona i Quinna

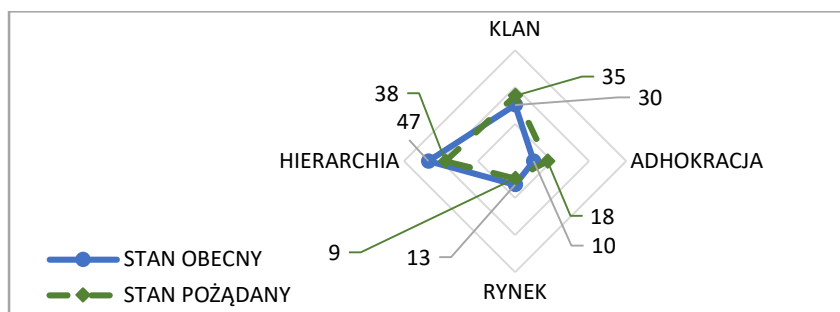
Kwestionariusz OCAI skupia się na kilku podstawowych cechach organizacji stanowiących odbicie jej kultury. Ocena tych cech, omówiona została w niniejszej dysertacji w rozdziale 1.3 pkt. 5. W celu stworzenia profilu kultury organizacji, trzeba posłużyć się wynikami z arkusza kalkulacyjnego. Z uzyskanej średniej arytmetycznej dla wszystkich odpowiedzi A,B,C,D w kwestionariuszach dotyczących stanu obecnego i pożądanego kultury otrzymujemy wartości liczbowe, które zostają naniesione na układ współrzędnych. Wykresy te są bardziej przydatne do celów diagnostycznych niż same zbiory liczb, ponieważ w nim wyraźnie widać, które cechy kultury organizacji dominują, a które są mniej istotne. Wartości na układzie współrzędnym odwzorowują w sposób graficzny stan obecny i pożądanego profilu ogólnego oraz profili poszczególnych jej cech dla każdego z sześciu pytań tj.:

- Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?
- Jaki jest styl przywództwa w organizacji?
- Jaki jest styl zarządzania pracownikami?
- Co zapewnia spójność organizacji?

- Na co kładzie się największy nacisk?
- Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?

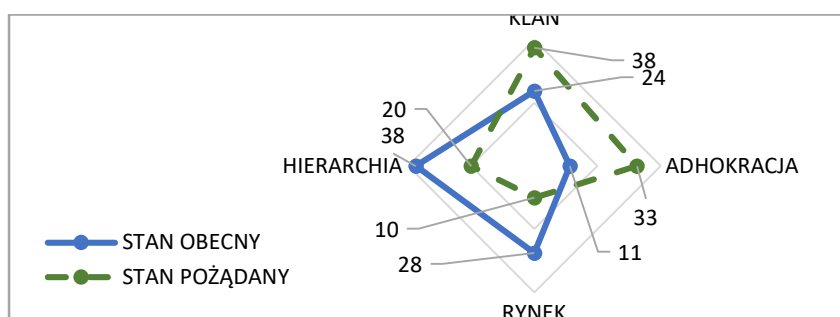
Naniesienie na układ współrzędny wartości dla poszczególnych cech (wymienionych powyżej) pozwoli określić stopień, w jakim poszczególne cechy odzwierciedlają ten sam typ kultury. Sporządzenie profili kulturowych dla poszczególnych cech pozwoli na zinterpretowanie wyników z różnych punktów widzenia.

Na podstawie danych z kwestionariuszy od 4 respondentów z przedsiębiorstwa MGK uzyskano wartości liczbowe (średnią arytmetyczną dla każdej grupy odpowiedzi A,B,C,D), które zostały umieszczone na układzie współrzędnych. Na tej podstawie został sporządzony wykres ogólnego profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa MGK (rys. 34) oraz wykresy dla każdej z sześciu cech (rys. 35 - 40).

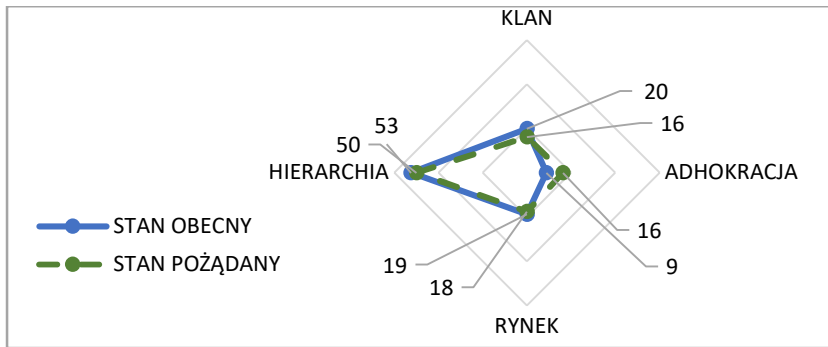


Rysunek 34 MGK - Ogólny profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (N=4)  
Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)

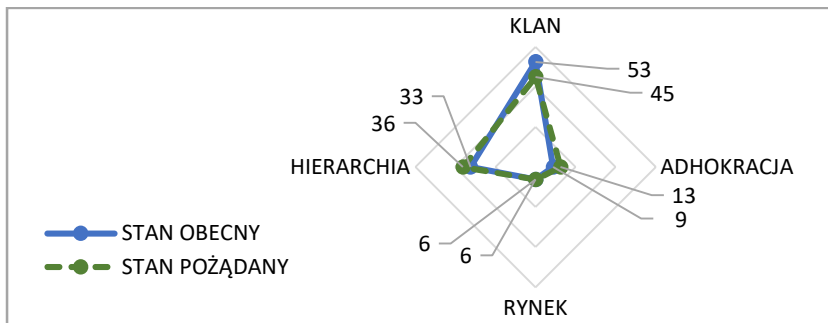
Analiza rysunku 34 skłania do sformułowania ogólnych wniosków, że według pracowników MGK w obecnym stanie, w profilu kulturowym przedsiębiorstwa panuje zdecydowanie kultura hierarchiczna. Profile kultury pożądanej w opinii pracowników wskazują potrzebę na zmianę w kierunku kultury klanu i adhokracji. Sporządzenie profili kulturowych dla poszczególnych cech pozwala na zinterpretowanie wyników z różnych punktów widzenia. Wykresy dla każdej z cech przedstawione zostały na rys. 35– 40.



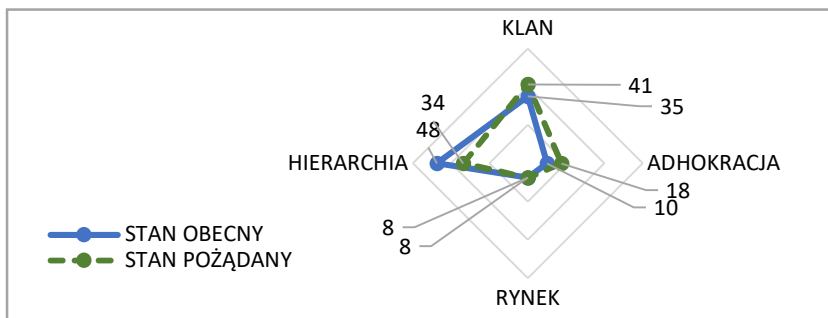
Rysunek 35 MGK - Ogólna charakterystyka organizacji (N=4)  
Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



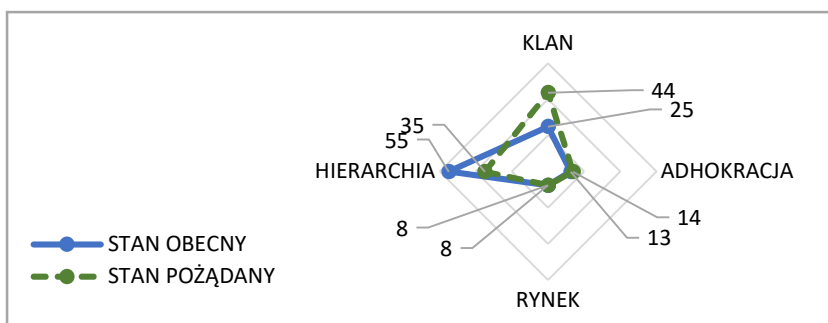
Rysunek 36 MGK - Styl przywództwa w organizacji (N=4)  
 Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



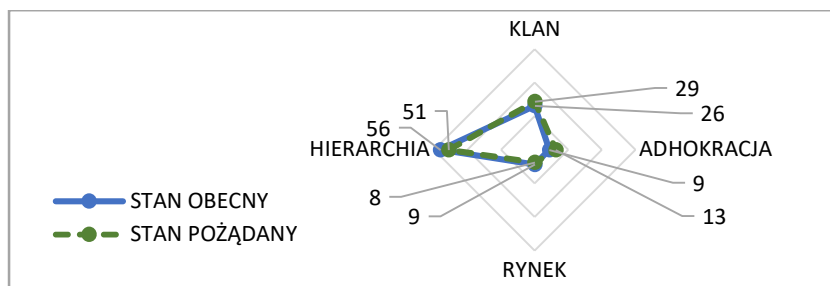
Rysunek 37 MGK - Styl zarządzania pracownikami (N=4)  
 Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 38 MGK - Co zapewnia spójność organizacji (N=4)  
 Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 39 MGK - Na co kładzie się największy nacisk (N=4)  
 Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 40 MGK - Jakie są kryteria sukcesu w organizacji (N=4)

Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)

Analizując wykresy (rys. 35 – 40) można zauważyć, że w większości w **kulturze obecnej** dominuje typ hierarchia, poza cechą dotyczącą stylu zarządzania pracownikami (rys. 37), gdzie dominujący jest typ klanu. Natomiast jeżeli chodzi o cechy organizacji w kulturze **pożądaney**, to są one bardziej zróżnicowane niż w przypadku profili kultury obecnej. Szczególnie można zauważyć przesunięcie w kierunku kultury klanu w przypadku cechy dotyczącej *ogólnej charakterystyki organizacji* (rys. 35) oraz *na co kładzie się największy nacisk* (rys. 39). Na podstawie profili dotyczących poszczególnych aspektów (rys. 35 - 40) można stwierdzić, że kultura obecna Spółki odznacza się zgodnością, niemniej w przypadku cechy dotyczącej *stylu zarządzania pracownikami* tej zgodności nie ma. Natomiast na podstawie analizy kultury pożądanej można zauważyć większą rozbieżność, widoczna także na wykresie dotyczącym: *na co kładzie się największy nacisk* (rys.39).

Identyfikując obszary największych rozbieżności na wykresach profilu organizacyjnego pomiędzy kulturą pożądaną a obecną kulturą, można ustalić kierunki koniecznych zmian. Podczas analizy profilu kulturowego należy wspomnieć o sile dominującej kultury. **Siłę** kultury określa, ilość punktów przyznanych każdemu typowi kultury. Im większa ilość punktów tym silniejszy i bardziej dominujący typ kultury. Każda organizacja musi sama określić odpowiedni dla siebie typ kultury oraz jego pożądaną siłę (Cameron i Quinn, 2006, s. 71).

### 3) Wyniki badań ankietowych dla MGK (N=4)

#### a) Obszar „miejsce pracy”:

Pytanie 1 - respondent odpowiadając określa, jaki rodzaj kultury preferuje. W tabeli 24, zostały przedstawione szczegółowe odpowiedzi uzyskane od 4 osób z MGK biorących udział w badaniu.

Tabela 24 Odpowiedzi MGK (N=4) na pytanie 1

<b>MIEJSCE PRACY</b>											
<b>Pytanie 1: Lubię miejsce pracy, w którym:</b>		<b>Zdecydowanie Tak</b>		<b>Tak</b>		<b>Nie wiem</b>		<b>Nie</b>		<b>Zdecydowanie Nie</b>	
1	Sytuacje są nieprzewidywalne	-	-	1	25%	-	-	1	25%	2	50%
2	Ludzie respektują ustanowione reguły	1	25%	3	75%	-	-	-	-	-	-
3	Jest gwarancja miejsc pracy	1	25%	3	75%	-	-	-	-	-	-
4	Staż pracy jest tak samo istotny, jak gotowość zgłaszania pomysłów i podejmowania inicjatyw, co przekłada się na podwyżki i awans	1	25%	2	50%	-	-	1	25%	-	-
5	Lojalność wobec przedsiębiorstwa jest istotną wartością i jest najwyżej nagradzana	1	25%	3	75%	-	-	-	-	-	-
6	Możliwość samodzielnej aranżacji stanowiska pracy (np. inne ustawienie mebli, dekoracje, kwiaty)	-	-	3	75%	1	25%	-	-	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zbiegień – Maciąg (2013)

W wyniku analizy zebranych danych (zgodnie z interpretacją wyników zaproponowaną przez Zbiegień – Maciąg) uzyskano następujące informacje:

- Wszyscy respondenci tj. 4 osoby, stanowiące 100% uczestniczących w badaniu, uzyskali wynik dodatni, co oznacza, że: *najlepiej czuliby się w formalnej, urzędowej, opartej na sztywnych regułach i ustrukturyzowanej kulturze organizacji. Jest to typowy wynik dla pracowników wielkich korporacji lub agend rządowych.*

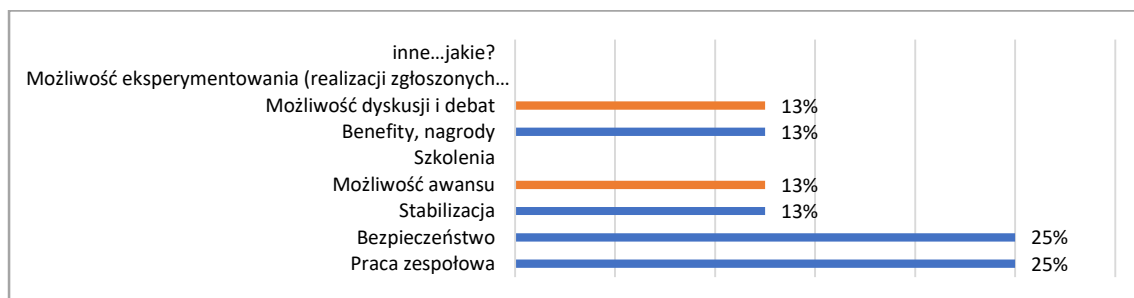
Pytanie 2 - dotyczyło wskazania przez respondenta, *co jest w firmie ważne*. Odpowiedzi udzieliło 4 pracowników MGK, co stanowi 100% biorących udział w badaniu. W tabeli 25 przedstawione zostały odpowiedzi.

Tabela 25 MGK - odpowiedzi na pytanie 2 (N=4)

<b>W firmie ważne dla mnie jest</b>		<b>Udzielona odpowiedź (ilość)</b>	<b>Udzielona odpowiedź (%)</b>
a	Praca zespołowa	2	25%
b	Bezpieczeństwo	2	25%
c	Stabilizacja	1	13%
d	Możliwość awansu	1	13%
e	Szkolenia	-	-
f	Benefity, nagrody	1	13%
g	Możliwość dyskusji i debat	1	13%
h	Możliwość eksperymentowania (realizacji zgłoszonych pomysłów lub podejmowania nowych inicjatyw)	-	-
i	inne...jakie?	-	-

Źródło: opracowanie własne

W przedsiębiorstwie MGK, kwestionariusze zostały wypełnione przez 4 osoby, każdy z respondentów udzielił po 2 odpowiedzi wskazując *co jest dla niego ważne w firmie* (tab. 25). Na podstawie powyższego, respondenci dokonali 8 razy wyboru z proponowanych odpowiedzi od a-i. Na rysunku 41 przedstawiono procentowy rozkład udzielonych przez respondentów odpowiedzi.



Rysunek 41 MGK – odpowiedzi na pytanie 2 (N= 4)

Źródło: opracowanie własne

Respondenci wskazali, że najważniejsze w firmie jest bezpieczeństwo (25%) i praca zespołowa (25%). Analizując rysunek 41 na podstawie uzyskanych wypowiedzi można wywnioskować, że w przypadku odpowiedzi pracowników MGK, wskazane zostały następujące sytuacje, które mogą przyczynić się do działań prorozwojowych w organizacji: *możliwość awansu* (odp. d) – 13%, *możliwość dyskusji i debat* (odp. g) – 13%.

#### b) Obszar „zespół”:

W kwestionariuszu pytania od 3 do 6 dotyczą obszaru „zespół”.

Pytanie 3 - w tabeli 26, zostały przedstawione odpowiedzi na pytanie 3 uzyskane od 4 osób z MGK biorących udział w badaniu.

Tabela 26 MGK – odpowiedzi na pytanie 3 (N=4)

Proszę wybrać 3 cechy spośród poniższych, które charakteryzują zespół, w którym Pan/Pani pracuje:	Odpowiedzi (Ilościowo)	Odpowiedzi (%)
a Zintegrowany	1	8%
b Otwarty na krytykę	1	8%
c Kreatywny	-	-
d Dzielący się doświadczeniem	3	25%
e Rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu/ poszanowanie różnorodności	-	-
f Otwarty na zmiany	3	25%
g Wywiązujący się ze wszystkich zadań	2	17%
h Współodpowiedzialność za wyniki każdego członka zespołu	-	-
i Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów	2	17%

Źródło: opracowanie własne

Doktorantka na potrzeby analizy niniejszego pytania, podobnie tak jak w przypadku pytania 2 wskazała, które z wymienionych odpowiedzi mogą przyczynić się do działań prorozwojowych w organizacji (wybór uzasadniony w rozdziale 4.2.1 pkt 2). Wybrane zostały następujące cechy zespołu: *kreatywny (c)*, *dzielący się doświadczeniem (d)*, *rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu/poszanowanie różnorodności (e)*, *otwarty na zmiany (f)*, *konstruktywne rozwiązywanie konfliktów (i)*. Na podstawie uzyskanych danych (tab. 26), respondenci dokonali 8 razy wyboru z proponowanych odpowiedzi od a-j. Na rysunku 42 przedstawiono procentowy rozkład wybranych odpowiedzi.



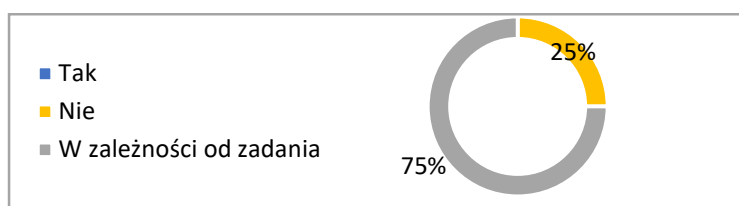
Rysunek 42 MGK – odpowiedzi na pytanie 3 (N=4)

Źródło: opracowanie własne

Analizując uzyskane odpowiedzi respondentów, można wywnioskować, że zespół w którym pracują cechują się w szczególności: otwartością na zmiany (25%), dzieli się doświadczeniem (25%) oraz konstruktywnie rozwiązywane są konflikty (17%).

Powyższe cechy, zdaniem doktorantki mogą przyczynić się do działań prorozwojowych w organizacji.

Pytanie 4 brzmi: „,czy zaangażowanie w pracę wszystkich członków Pani/Pana zespołu jest na podobnym poziomie?“. Respondenci z przedsiębiorstwa MGK wskazali odpowiedzi, które zostały przedstawione na rys.43.



Rysunek 43 MGK – odpowiedzi na pytanie 4 (N=4)

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych wyników można wywnioskować, że większa część respondentów z przedsiębiorstwa MGK tj. 75%, twierdzi, że zaangażowanie w pracę wszystkich członków jest w zależności od zadania, natomiast 25% uważa, że zaangażowanie nie jest na podobnym poziomie.

Pytanie 5 dotyczy także obszaru „zespół”. Respondent miał spośród wypowiedzi do wyboru zaznaczyć 2 dotyczące przeszkód. W tabeli 27 przedstawione zostały wyniki.

Tabela 27 Odpowiedzi MGK na pytanie 5 (N=4)

Z jakimi przeszkodami zdarza się Pani/Panu spotykać w pracy Pani/Pana zespołu? Proszę wybrać spośród poniższych 2 odpowiedzi		Odpowiedzi	
a	Brak zgodności zespołu w zakresie działania:		
a 1	metod	-	-
a 2	trybu pracy	-	-
a 3	priorytetów	-	-
b	Nieterminowość realizacji zadań:		
b 1	przed czasem (zbyt wcześnie)	-	-
b 2	po czasie (za późno)	-	-
c	Niespójne zrozumienie celu	4	50%
d	Nierównomierny podział zadań	-	-
e	Zmienność/złożoność zadań	-	-
f	Nieprecyzyjne delegowanie zadań przez przełożonego	-	-
g	Presja czasu	4	50%

Zródło: opracowanie własne

W MGK, prawidłowo kwestionariusze zostały wypełnione przez 4 osoby, każda z nich udzieliła 2 odpowiedzi (tab. 27). Oznacza to, że respondenci dokonali 8 razy wyboru z proponowanych odpowiedzi od a-g. Respondenci wskazali następujące przeszkody z jakimi spotykają się w pracy swojego zespołu: niespójne zrozumienie celu (50%) oraz presja czasu (50%).

Pytanie 6 – dotyczy obszaru „zespół”, odpowiedziało na nie 4 osoby, co stanowi 100% respondentów z MGK. Rolą respondenta było wskazanie, które z wybranych dysfunkcji i w jakim stopniu wpływają na efektywność pracy w jego zespole. Uzyskane odpowiedzi zostały przedstawione w tabeli 28.

Tabela 28 MGK - odpowiedzi na pytanie 6 (N=4)

W jakim stopniu poniższe dysfunkcje pracy zespołowej wpływają na efektywność Pani/Pana pracy w zespole? Proszę uporządkować je przypisując każdej numer od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najmniejszy wpływ, a 5-największy wpływ	Odpowiedzi										
	1		2		3		4		5		
a	Brak zaufania	1	25%	1	25%	1	25%	-	-	1	25%
b	Dotrzymywanie zobowiązań	1	25%	-	-	1	25%	2	50%	-	-
c	Profesjonalizm	1	25%	-	-	1	25%	1	25%	1	25%
d	Unikanie konfliktów/konfrontacji	-	-	-	-	-	-	3	75%	1	25%
e	Brak zaangażowania	1	25%	-	-	1	25%	2	50%	-	-
f	Unikanie odpowiedzialności	-	-	1	25%	-	-	2	50%	1	25%
g	Brak dbałości o wyniki	-	-	2	50%	1	25%	1	25%	-	-

Zródło: opracowanie własne



Na podstawie uzyskanych wyników można wywnioskować, że zdaniem respondentów największy wpływ na efektywność pracy w zespole ma „unikanie konfliktów/konfrontacji” (tj. odp. „d”), 75% respondentów dokonało wyboru tej odpowiedzi oceniając dysfunkcję na „4” w skali od 1 – 5, przy czym „1” oznacza „najmniejszy wpływ”, natomiast „5” największy wpływ na efektywność pracy w zespole. Niniejsze pytanie ma charakter poglądowy i jego celem jest uzyskanie informacji, które z dysfunkcji i jaki mają wpływ na zespół. Doktorantka w dysertacji nie podejmuje rozważań czy mają one pozytywny czy negatywny wpływ na zespół. Niemniej odnosząc się do Lencioniego (2019) można wywnioskować, że nawet jedna z pięciu dysfunkcji może być zagrożeniem dla zespołu.

c) Obszar „komunikacja”:

Pytanie 7 brzmi: *Jeżeli uważasz, że dane stwierdzenie jest prawdziwe (P) lub nieprawdziwe (N), wstaw znak "X": 1) Komunikacja pisemna jest zawsze bardziej skuteczna niż ustna. 2) Za skuteczność komunikacji odpowiada wyłącznie mówiący (nadawca komunikatu), 3) Ze strachu przed ośmieszeniem ludzie mogą twierdzić, że rozumieją temat, podczas gdy tak nie jest, 4) Ludzie, którzy mniej mówią, mają mniej do zaoferowania, 5) Członek zespołu wciąż proponujący różne sposoby załatwienia spraw jedynie opóźnia prace i zmniejsza efektywność zespołu, 6) Jeżeli polecenie zostało przekazane w zrozumiałym sposobie, prawie zawsze zostanie wykonane, 7) Ludzie przeważnie lepiej się porozumiewają, kiedy są w dobrym nastroju, 8) Uważne słuchanie jest rzeczą naturalną, 9) Jeżeli ktoś nie przestaje mówić, oznacza to, że ma do przekazania dużo ważnych informacji, 10) Skuteczniejsze są spotkania, krótkie ale merytoryczne, 11) Członkowie zespołu zadaniowego zwracają sobie nawzajem uwagę na niedociągnięcia lub nieproduktywne zachowania.*

W dalszej części dysertacji, przy kolejnych analizowanych przedsiębiorstwach, doktorantka nie przywołuje treści pytania.

Tabela 29 MGK – odpowiedzi na pytanie 7 (N=4)

<b>Respondenci</b>	<b>50%</b>	25%	-	-	25%
<b>Ocena</b>	Bardzo wysoka	Wysoka	Przeciętna	Niska	Bardzo niska

Źródło: opracowanie własne

Odpowiedzi na pytanie 7 udzieliło 4 respondentów, co stanowi 100% badanych osób z MGK. Na podstawie wyników przedstawionych w tabeli 29, można wywnioskować, że 50% respondentów uzyskało ocenę bardzo wysoką, natomiast 25% wysoką i 25%

bardzo niską. Im wyższy wynik uzyskany przez respondenta tym większa wiedza na temat komunikowania się. Wobec powyższego **50%** respondentów z MGK posiada bardzo wysoką wiedzę dotyczącą komunikowania się.

d) Obszar „otwartość na zmiany”:

Pytanie 8 – szczegółowo opisane zostało w rozdziale 4.2.1.

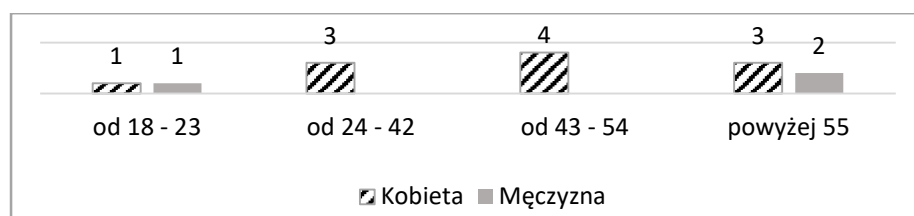
Z uwagi na dużą liczbę błędów w udzieleniu odpowiedzi tj. 73% respondentów wypełniło błędnie kwestionariusz w zakresie pytania 8, nie podjęto analizy wypowiedzi. W dalszej części dysertacji przy analizie poszczególnych przedsiębiorstw pytanie 8 zostało pominięte.

#### 4.4.2. Zakład Gospodarki Komunalnej (ZGK)

Diagnoza kultury organizacyjnej została przeprowadzona w małym przedsiębiorstwie wodociągowo – kanalizacyjnym (w dalszej części używany skrót ZGK). Analizowane przedsiębiorstwo jest podmiotem z udziałem JST, głównym przedmiotem wykonywanej działalności jest dostarczanie wody i odprowadzanie ścieków oraz m.in. świadczenie takich usług jak utrzymywanie zieleni miejskiej oraz odbiór odpadów komunalnych. ZGK zatrudnia ok 20 pracowników. W badaniu wzięło udział 14 pracowników, co stanowi ok 70% zatrudnionych w ZGK.

##### 1. Charakterystyka respondentów.

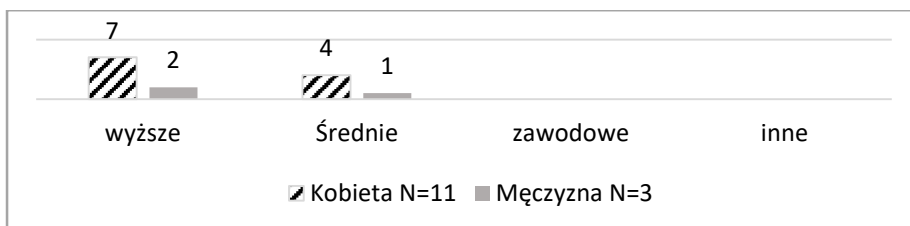
Badanie zostało przeprowadzone w okresie od czerwca do września 2020 roku. W badaniu udział wzięło 14 osób. Większość respondentów to kobiety tj. 11 osób, co stanowi 79%, natomiast liczba mężczyzn uczestnicząca w badaniu to 3 osoby, co stanowiło 11% ogółu z ZGK. Szczegółowy podział respondentów ze względu na płeć i wiek przedstawiony na rys. 44.



Rysunek 44 ZGK - podział respondentów ze względu na płeć i wiek (N=14)

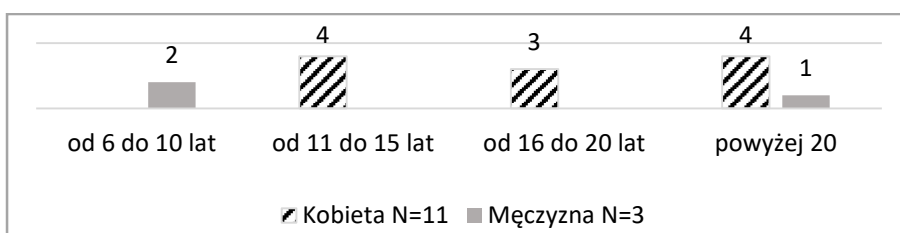
Źródło: opracowanie własne

Na rys. 45 przedstawiony został podział respondentów ze względu na płeć i wykształcenie, natomiast na rys. 46 podział ze względu na płeć i staż pracy.



Rysunek 45 ZGK - podział respondentów ze względu na płeć i wykształcenie (N=14)  
Źródło: opracowanie własne

Na podstawie analizy rys. 45 można wywnioskować, że 64% respondentów posiada wykształcenie wyższe, natomiast 36% średnie. W przypadku stażu pracy, 36% z badanych respondentów pracuje powyżej 20 lat (rys. 46).

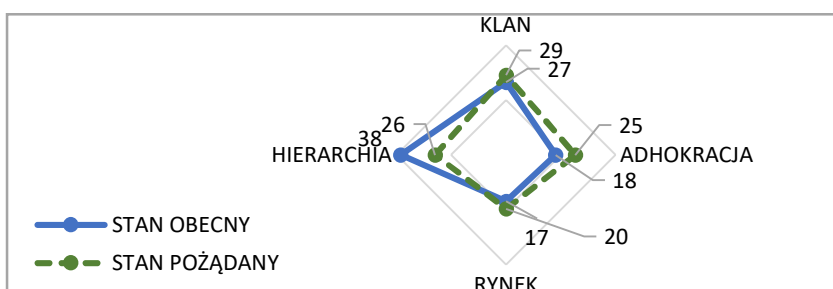


Rysunek 46 ZGK – podział respondentów ze względu na płeć i staż pracy (N=14)  
Źródło: opracowanie własne

Kolejnym etapem analizy jest diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw ZGK oraz interpretacja jej poszczególnych cech.

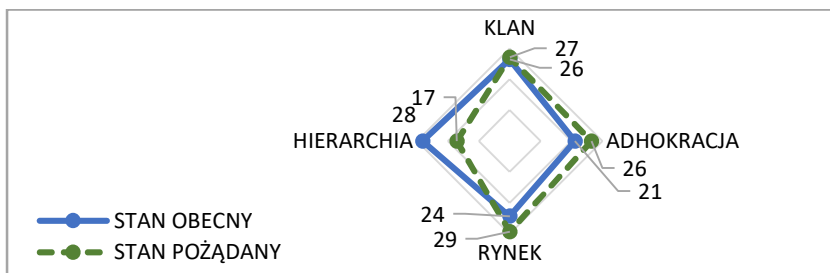
## 2. Diagnoza kultury organizacyjnej ZGK na podstawie OCAI Camerona i Quinna

Doktorantka na podstawie uzyskanych kwestionariuszy od 14 respondentów z przedsiębiorstwa ZGK uzyskała wartości liczbowe (średnią arytmetyczną dla każdej grupy odpowiedzi A,B,C,D), które zostały umieszczone na układzie współrzędnych. Na tej podstawie został sporządzony wykres ogólnego profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa ZGK (rys. 47) oraz wykresy dla każdego z poszczególnych cech (rys. 48 – 53), co umożliwi interpretacje wyników analizy z różnych punktów widzenia.

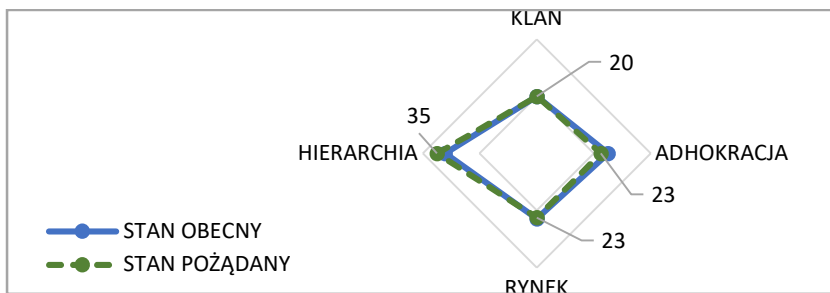


Rysunek 47 ZGK - Ogólny profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (N=14)  
Źródło: opracowanie własne

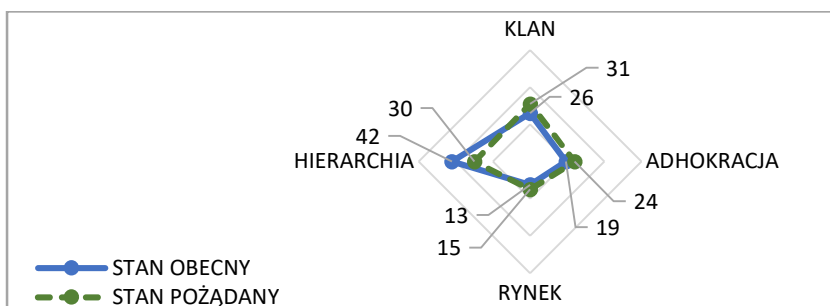
Analiza rysunku 47 skłania do sformułowania ogólnych wniosków, że według pracowników ZGK w **obecnym stanie**, w profilu kulturowym przedsiębiorstwa panuje zdecydowanie kultura hierarchiczna. Profile **kultury pożądaney** w opinii pracowników wskazują potrzebę na zmiany w kierunku kultury klanu. Sporządzenie profili kulturowych dla poszczególnych cech pozwala na zinterpretowanie wyników z różnych punktów widzenia



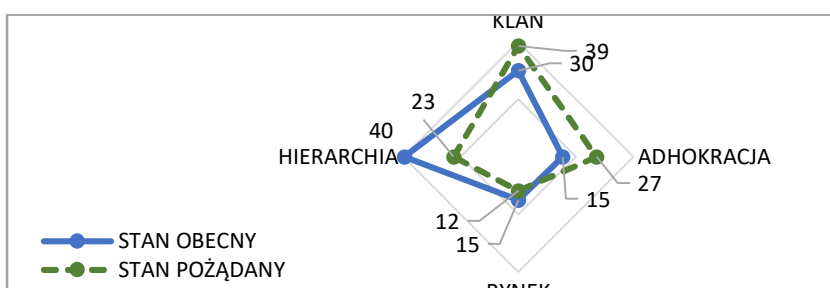
Rysunek 48 ZGK - Ogólna charakterystyka organizacji (N=14)  
Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



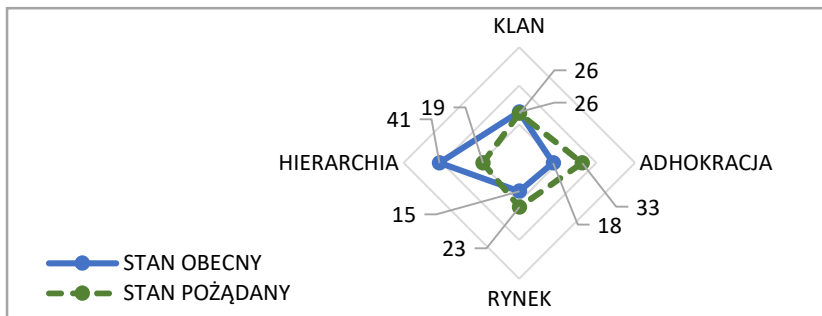
Rysunek 49 ZGK - Styl przywództwa w organizacji (N=14)  
Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



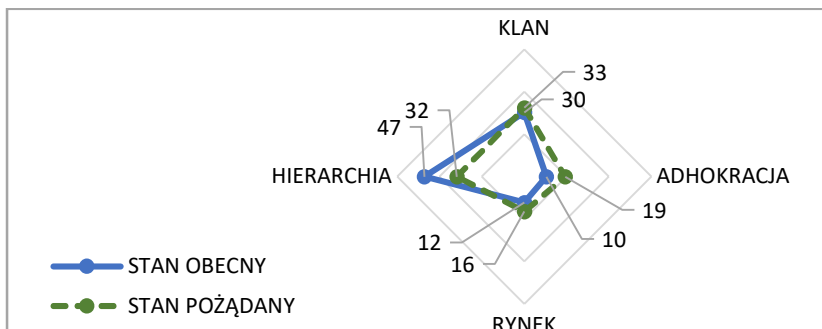
Rysunek 50 ZGK - Styl zarządzania pracownikami (N=14)  
Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 51 ZGK - Co zapewnia spójność organizacji (N=14)  
Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 52 ZGK - Na co kładzie się największy nacisk - (N=14)  
 Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 53 ZGK - Jakie są kryteria sukcesu w organizacji (N=14)  
 Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006).

Analizując wykresy (rys. 48 – 53) można zauważyć, że w **kulturze obecnej** dominuje typ hierarchia. Natomiast jeżeli chodzi o cechy organizacji w kulturze **pożądaney**, to są one bardziej zróżnicowane niż w przypadku profili kultury obecnej. Szczególnie można zauważyć przesunięcie w kierunku kultury klanu w przypadku cechy dotyczącej *stylu przywództwa w organizacji* (rys. 49) widoczny jest typ hierarchii oraz *na co kładzie się największy nacisk* (rys. 52) widoczne przesunięcie w kierunku adhokracji. Na podstawie profili dotyczących poszczególnych aspektów (rys. 48 - 53) można stwierdzić, że kultura organizacji odznacza się zgodnością wypowiedzi zarówno w stanie obecnym jak i pożądanym.

### 3. Wyniki badań ankietowych dla ZGK (N=14)

#### a) Obszar „miejsce pracy”:

Pytanie 1 - respondenci odpowiadając określają, jaki rodzaj kultury preferują. W tabeli 30, zostały przedstawione szczegółowe odpowiedzi uzyskane od 14 osób z ZGK biorących udział w badaniu.

Tabela 30 ZGK – odpowiedzi na pytanie 1 (N=14)

<b>MIEJSCE PRACY</b>											
<b>Pytanie 1: Lubię miejsce pracy, w którym:</b>		<b>Zdecydowanie Tak</b>		<b>Tak</b>		<b>Nie wiem</b>		<b>Nie</b>		<b>Zdecydowanie Nie</b>	
1	Sytuacje są nieprzewidywalne	1	7%	5	36%	2	14%	4	29%	2	14%
2	Ludzie respektują ustanowione reguły	4	29%	10	71%	-	-	-	-	-	-
3	Jest gwarancja miejsc pracy	6	43%	8	57%	-	-	-	-	-	-
4	Staż pracy jest tak samo istotny, jak gotowość zgłaszania pomysłów i podejmowania inicjatyw, co przekłada się na podwyżki i awans	5	36%	8	57%	-	-	1	7%	-	-
5	Lojalność wobec przedsiębiorstwa jest istotną wartością i jest najwyżej nagradzana	5	36%	5	36%	3	21%	1	7%	0	-
6	Możliwość samodzielnej aranżacji stanowiska pracy (np. inne ustawienie mebli, dekoracje, kwiaty)	4	29%	10	71%	-	-	-	-	-	-

Źródło: opracowanie własne

W wyniku analizy zebranych danych (zgodnie z interpretacją wyników zaproponowaną przez Zbiegień – Maciąg) uzyskano następujące informacje:

- wszyscy respondenci biorący udział w badaniu, uzyskali wynik dodatni, co oznacza, że: *najlepiej czuliby się w formalnej, urzędowej, opartej na sztywnych regułach i ustrukturyzowanej kulturze organizacji. Jest to typowy wynik dla pracowników wielkich korporacji lub agend rządowych.*

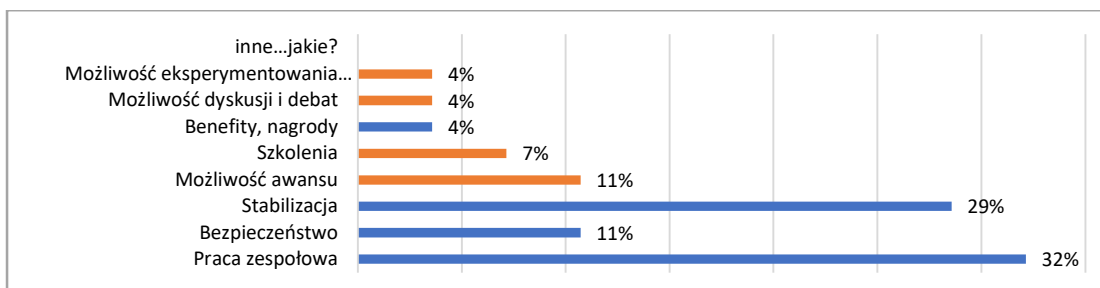
Pytanie 2 dotyczyło wskazania przez respondenta, co jest w firmie ważne. W badaniu udział wzięło 14 osób z ZGK każdy z respondentów udzielił po 2 odpowiedzi (tab. 31).

Tabela 31 ZGK – odpowiedź na pytanie 2 (N=14)

<b>W firmie ważne dla mnie jest</b>		<b>Udzielona odpowiedź (ilość)</b>	<b>Udzielona odpowiedź (%)</b>
a	Praca zespołowa	9	<b>32%</b>
b	Bezpieczeństwo	3	11%
c	Stabilizacja	8	<b>29%</b>
d	Możliwość awansu	3	11%
e	Szkolenia	2	7%
f	Benefity, nagrody	1	4%
g	Możliwość dyskusji i debat	1	4%
h	Możliwość eksperymentowania (realizacji zgłoszonych pomysłów lub podejmowania nowych inicjatyw)	1	4%
i	inne...jakie?	-	-

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie powyższego, respondenci dokonali łącznie 28 razy wyboru z proponowanych odpowiedzi od a-i. Na rysunku 54 przedstawiono procentowy rozkład udzielonych przez respondentów odpowiedzi.



Rysunek 54 ZGK – odpowiedzi na pytanie 2 (N=14)

Źródło: opracowanie własne

Respondenci wskazali, że najważniejsze w firmie są: praca zespołowa (32%) oraz stabilizacja (29%). Analizując rysunek 54 na podstawie uzyskanych wypowiedzi, zdaniem doktorantki spośród 8 możliwych następujące 4 mogą przyczynić się do działań prorozwojowych w organizacji: *możliwość awansu (odp. d) – 11%*, *szkolenia (odp. e) – 7%* oraz *możliwość dyskusji i debat (odp. g) – 4%* i *możliwość eksperymentowania..(odp. h) – 4%* mają charakter prorozwojowy.

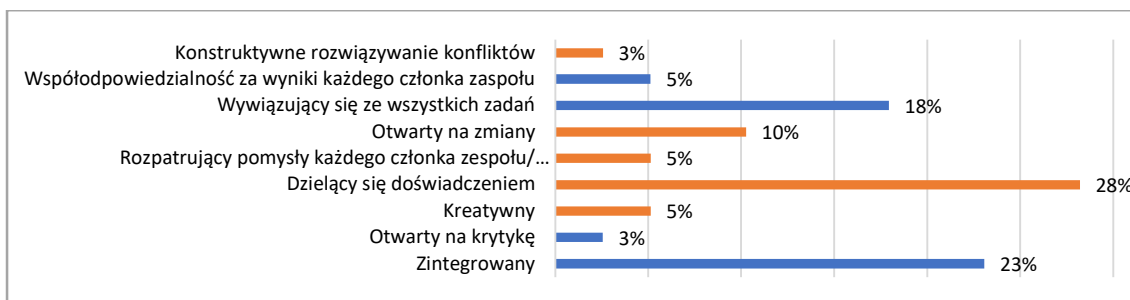
b) Obszar „zespół”:

Pytanie 3 - w przedsiębiorstwie ZGK, na pytanie 3 odpowiedzi udzieliło 13 respondentów, co stanowi 93% z wszystkich pracowników ZGK biorących udział w badaniu. W tabeli 32 oraz na rysunku 55, przedstawiono wyniki odpowiedzi. Respondenci dokonali łącznie 39 razy wyboru (każdy po 3 cechy) z proponowanych odpowiedzi od a-j.

Tabela 32 ZGK - odpowiedzi na pytanie 3 (N=13)

Proszę wybrać 3 cechy spośród poniższych, które charakteryzują zespół, w którym Pan/Pani pracuje:		Odpowiedzi (Ilościowo)	Odpowiedzi (%)
a	Zintegrowany	9	23%
b	Otwarty na krytykę	1	3%
c	Kreatywny	2	5%
d	Dzielący się doświadczeniem	11	28%
e	Rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu/ poszanowanie różnorodności	2	5%
f	Otwarty na zmiany	4	10%
g	Wywiązujący się ze wszystkich zadań	7	18%
h	Współodpowiedzialność za wyniki każdego członka zespołu	2	5%
i	Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów	1	3%

Źródło: opracowanie własne

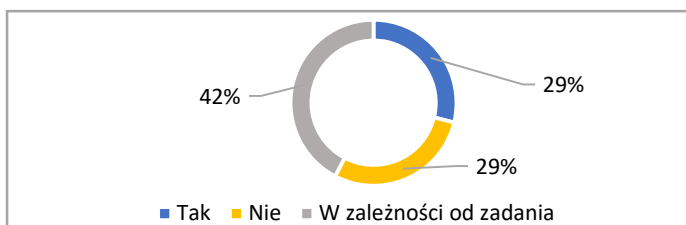


Rysunek 55 ZGK – odpowiedzi na pytanie 3 (N=13)

Źródło: opracowanie własne

Respondenci wskazali, że zespół w którym pracują ma m.in. następujące cechy: *dzieli się doświadczeniem (28%)*, jest zintegrowany (23%) oraz wywiązuje się ze wszystkich zadań (18%). Przy czym z cech, które zdaniem doktorantki mogą przyczynić się do działań prorozwojowych w organizacji zostały wymienione przez respondentów: *dzieli się doświadczeniem (28%)*, *otwarty na zmiany (10%)*, *kreatywny (5%)*, *rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu/ poszanowanie różnorodności (5%)* oraz *konstruktywnie rozwiązywane są konflikty (3%)*.

Pytanie 4 brzmi: „czy zaangażowanie w pracę wszystkich członków Pani/Pana zespołu jest na podobnym poziomie?”. Respondenci wskazali odpowiedzi, które zostały przedstawione na rys. 56



Rysunek 56 ZGK – odpowiedzi na pytanie 4 (N=14)

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych wyników można wywnioskować, że: 42% respondentów z przedsiębiorstwa ZGK twierdzi, że zaangażowanie w pracę wszystkich członków jest w zależności od zadania, natomiast 29% uważa, że zaangażowanie nie jest na podobnym poziomie oraz 29% uważa, że jest.

Pytanie 5 dotyczy także obszaru „zespół”. Respondenci mieli do wyboru dwie odpowiedzi z proponowanych od a-g. W tabeli 33 przedstawione zostały wyniki.



Tabela 33 ZGK - odpowiedzi na pytanie 5 (N=13)

Z jakimi przeszkodami zdarza się Pani/Panu spotykać w pracy Pani/Pana zespołu? Proszę wybrać spośród poniższych 2 odpowiedzi		Odpowiedzi	
a	Brak zgodności zespołu w zakresie działania:		
a 1	Metod	3	12%
a 2	trybu pracy	1	4%
a 3	Priorytetów	-	-
b	Nieterminowość realizacji zadań:		
b 1	przed czasem (zbyt wcześnie)	-	-
b 2	po czasie (za późno)	3	12%
c	Niespójne zrozumienie celu	3	12%
d	Nierównomierny podział zadań	4	15%
e	Zmienność/złożoność zadań	5	<b>19%</b>
f	Nieprecyzyjne delegowanie zadań przez przełożonego	1	4%
g	Presja czasu	6	<b>23%</b>

Źródło: opracowanie własne

W przedsiębiorstwie ZGK, prawidłowo udzieliło odpowiedzi 13 osób, co stanowiło 93% respondentów. Respondenci dokonali łącznie 26 razy wyboru (każdy 2 odpowiedzi) i wskazali w szczególności następujące przeszkody z jakimi spotykają się w pracy swojego zespołu: presja czasu (23%) oraz zmienność/złożoność zadań (19%).

Pytanie 6 - dotyczy obszaru „zespół”. Rolą respondenta było wskazanie, które z wybranych dysfunkcji i w jakim stopniu wpływają na efektywność pracy w jego zespole.

Tabela 34 ZGK - odpowiedzi na pytanie 6 (N=14)

W jakim stopniu poniższe dysfunkcje pracy zespołowej wpływają na efektywność Pani/Pana pracy w zespole? Proszę uporządkować je przypisując każdej numer od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najmniejszy wpływ, a 5-największy wpływ	Odpowiedzi										
	1		2		3		4		5		
a	Brak zaufania	3	21%	4	29%	4	29%	2	14%	1	7%
b	Dotrzymywanie zobowiązań	-	-	2	14%	4	29%	4	29%	4	29%
c	Profesjonalizm	1	7%	1	7%	3	21%	5	36%	4	29%
d	Unikanie konfliktów/konfrontacji	3	21%	3	21%	5	36%	2	14%	1	7%
e	Brak zaangażowania	4	29%	2	14%	1	7%	2	14%	5	<b>36%</b>
f	Unikanie odpowiedzialności	2	14%	3	21%	-	-	5	36%	4	29%
g	Brak dbałości o wyniki	1	7%	5	36%	1	7%	2	14%	5	<b>36%</b>

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych wyników można wywnioskować, że zdaniem respondentów największy wpływ na efektywność pracy w zespole ma „brak zaangażowania” (odp. „e”), „brak dbałości o wyniki” (odp. „g”), unikanie odpowiedzialności (odp. „f”). Pytanie ma charakter poglądowy i jego celem jest uzyskanie informacji, które z dysfunkcji i w jaki mają wpływ na zespół. W dysertacji nie są podejmowane rozważania czy dysfunkcje

mają pozytywny czy negatywny wpływ na zespół. Odnosząc się do Lencioniego (2019) można wywnioskować, że nawet jedna z pięciu dysfunkcji może być zagrożeniem dla zespołu.

c) Obszar „komunikacja”:

Pytanie 7 dotyczy powszechnych nieporozumień w komunikacji werbalnej i niewerbalnej na podstawie pytań z testu Reddina. Treść pytania przywołana w rozdziale 4.4.1 pkt 3c). Odpowiedzi na nie udzieliło 14 respondentów, co stanowi 100% badanych osób z ZGK. Wyniki przedstawione zostały w tabeli 35.

Tabela 35 ZGK - odpowiedzi na pytanie 7 (N=14)

<b>Respondenci</b>	-	21%	14%	29%	<b>36%</b>
<b>Ocena</b>	Bardzo wysoka	Wysoka	Przeciętna	Niska	Bardzo niska

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 35 przedstawiono odpowiedzi: 36% respondentów uzyskało ocenę bardzo niską, 29% niską oraz 14% przeciętną, natomiast 21% wysoką. Im wyższy wynik uzyskany przez respondenta tym większa wiedza na temat komunikowania się. Wobec powyższego w przypadku wyników z ZGK można wywnioskować, że 36% respondentów posiada bardzo niską, 29% niską, 14% przeciętną, a 21% wysoką wiedzę dotyczącą komunikowania się.

d) Obszar „otwartość na zmiany”:

Pytanie 8 – opisane zostało w rozdziale 4.2.1. Z uwagi na dużą liczbę błędów w udzieleniu odpowiedzi - 73% respondentów wypełniło błędnie kwestionariusz w zakresie pytania 8, nie podjęto analizy wypowiedzi

W dalszej części dysertacji w podrozdziale 4.4.3 i 4.4.4 zostaną omówione przedsiębiorstwa wodociągowe, które są odpowiedzialne za zbiorowe dostarczenie wody oraz zbiorowe odprowadzanie ścieków. Przedsiębiorstwa te podlegają licznym regulacjom i uwarunkowaniom, a ich działalność, ze względu na funkcjonowanie w warunkach monopolu, wpływa na bezpośredni sposób na poziom życia (Chudziński, 2018 a, s. 18). Podstawowym zadaniem przedsiębiorstwa wodociągowego jest zbiorowe dostarczanie usług wodociągowych i kanalizacyjnych. Zbiorowe w tym przypadku należy rozumieć jako powszechne w zakresie dostępu do tychże usług. Równocześnie należy zauważyć, że przedsiębiorstwa te realizują swe usługi w warunkach monopolu naturalnego. Uzasadnieniem takiego sposobu funkcjonowania jest ograniczony dostęp do

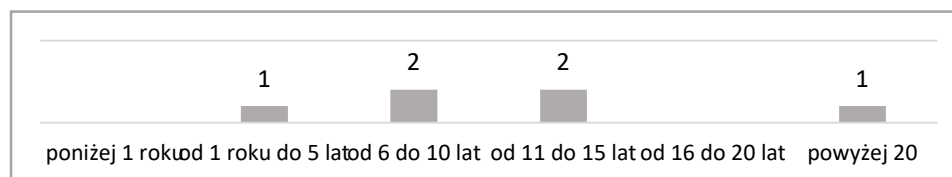
zasobów naturalnych oraz to, że „dobra te tworzą infrastrukturę publiczną służącą ogółowi społeczeństwa i warunkującą prawidłowy rozwój gospodarczy”, świadcząc usługi w sposób powszechny, niezależnie od ewentualnego braku ich opłacalności dla przedsiębiorstwa (Kamińska, 2009, s. 56).

#### 4.4.3. Przedsiębiorstwo wodociągowo - kanalizacyjne - średnie (SWK)

Diagnoza kultury organizacyjnej została przeprowadzona w średnim przedsiębiorstwie wodociągowo – kanalizacyjnym (w dalszej części używany skrót SWK). Analizowane przedsiębiorstwo jest podmiotem z udziałem JST, głównym przedmiotem wykonywanej działalności jest dostarczanie wody i odprowadzanie ścieków oraz świadczenie usług z działalności pomocniczej m.in. w zakresie wywozu nieczystości płynnych. SWK zatrudnia ok 60 pracowników. W badaniu wzięło udział 6 pracowników, co stanowi ok 10% zatrudnionych w SWK.

##### 1. Charakterystyka respondentów.

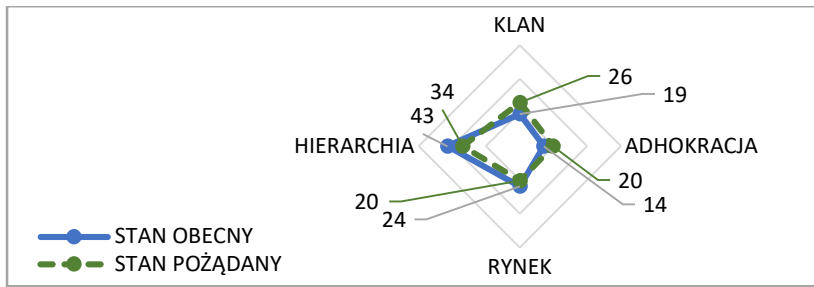
Badanie zostało przeprowadzone w listopadzie 2021 roku. W badaniu udział wzięło 6 osób – mężczyźni, co stanowi ok 10% pracowników SWK. Wśród uczestników badania 5 respondentów znajdowało się w przedziale wiekowym pomiędzy 24 a 42 lata, natomiast 1 osoba w przedziale powyżej 55 lat. Respondenci w 83% posiadali wykształcenie wyższe, natomiast 17% średnie. Na rys. 57 przedstawiono podział respondentów ze względu na staż pracy.



Rysunek 57 SWK – podział respondentów (mężczyźni) ze względu na staż pracy (N=6)  
Źródło: opracowanie własne

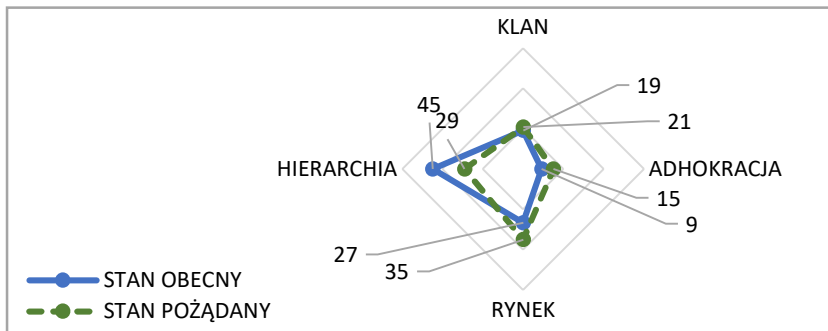
##### 2. Diagnoza kultury organizacyjnej SWK na podstawie OCAI Camerona i Quinna

Doktorantka na podstawie uzyskanych kwestionariuszy od 6 respondentów z przedsiębiorstwa SWK uzyskała wartości liczbowe (średnią arytmetyczną dla każdej grupy odpowiedzi A,B,C,D), które zostały umieszczone na układzie współrzędnych. Na tej podstawie został sporządzony wykres ogólnego profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa SWK (rys. 58) oraz wykresy dla każdego z poszczególnych cech (rys. 59 – 64), co umożliwi interpretacje wyników analizy z różnych punktów widzenia.

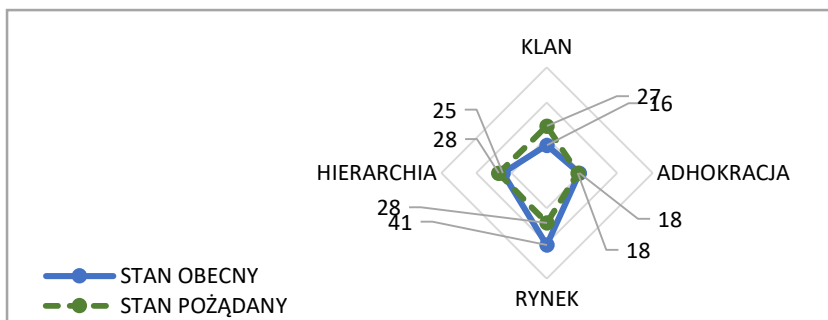


Rysunek 58 SWK - Ogólny profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (N=6)  
 Źródło: opracowanie własne

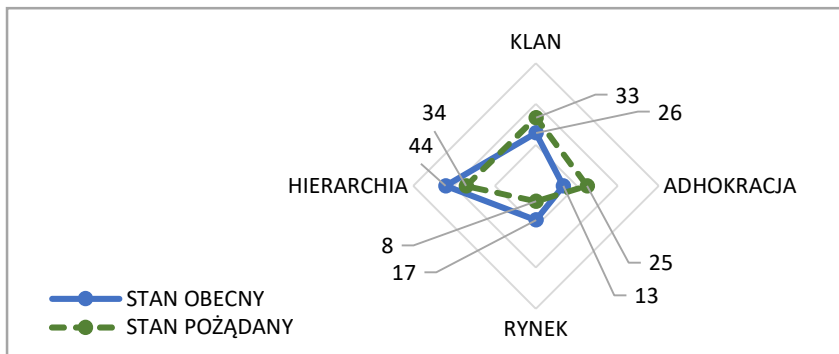
Analiza rysunku 58 skłania do sformułowania ogólnych wniosków, że według pracowników SWK w **obecnym stanie**, w profilu kulturowym przedsiębiorstwa panuje zdecydowanie kultura hierarchiczna. Profile **kultury pożądaney** w opinii pracowników nie wskazują potrzeby na zmiany.



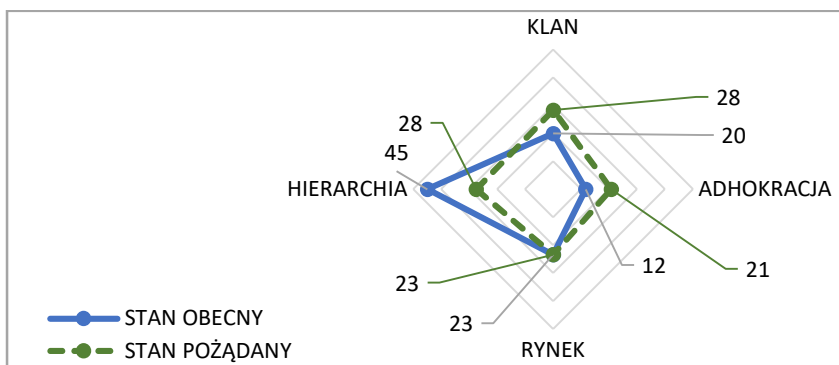
Rysunek 59 SWK - Ogólna charakterystyka organizacji (N=6)  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



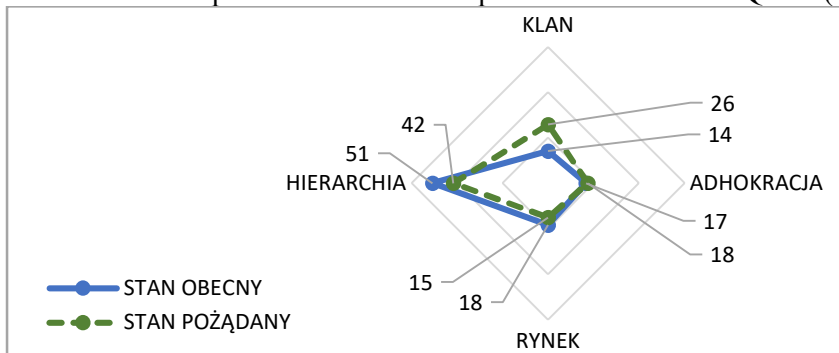
Rysunek 60 SWK - Styl przywództwa w organizacji (N=6)  
 Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



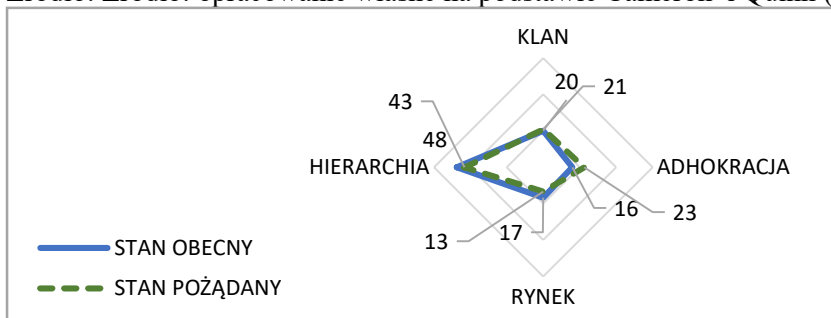
Rysunek 61 SWK - Styl zarządzania pracownikami (N=6)  
 Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 62 SWK - Co zapewnia spójność organizacji (N=6)  
 Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 63 SWK - Na co kładzie się największy nacisk (N=6)  
 Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 64 SWK - Jakie są kryteria sukcesu w organizacji (N=6)  
 Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)

Analizując wykresy (rys. 59 – 64) można zauważyć, że w **kulturze obecnej** dominuje typ hierarchia poza cechą dotyczącą stylu przywództwa (rys. 60), w której dominującym

typem jest typ rynek. Natomiast jeżeli chodzi o cechy organizacji w kulturze **pożądaney**, to są one bardziej zróżnicowane niż w przypadku profili kultury obecnej. Szczególnie można zauważyć przesunięcie w kierunku kultury rynku w przypadku cechy dotyczącej ogólnej charakterystyki (rys. 59), natomiast w przypadku cechy dotyczącej zapewnienia spójności widoczne jest przesunięcie w kierunku klanu (rys. 62). Na podstawie profili dotyczących poszczególnych aspektów (rys. 59 - 64) można stwierdzić, że kultura obecna Spółki odznacza się zgodnością, niemniej w przypadku cechy dotyczącej *stylu przywództwa* zgodności nie ma. Natomiast w odniesieniu do analizy kultury pożądanej można zauważyć większą rozbieżność oczekiwań.

### 3. Wyniki badań ankietowych dla SWK

#### a) Obszar „miejsce pracy”:

Pytanie 1 - respondenci odpowiadając określają, jaki rodzaj kultury preferują. W tabeli 36, zostały przedstawione szczegółowe odpowiedzi uzyskane od 6 respondentów z SWK, co stanowi 100% biorących udział w badaniu.

Tabela 36 SWK – odpowiedzi na pytanie 1 (N=6)

MIEJSCE PRACY											
Pytanie 1: Lubię miejsce pracy, w którym:		Zdecydowanie Tak		Tak		Nie wiem		Nie		Zdecydowanie Nie	
1	Sytuacje są nieprzewidywalne	2	33%	-	-	-	-	2	33%	2	33%
2	Ludzie respektują ustanowione reguły	3	50%	2	33%	-	-	1	17%	-	-
3	Jest gwarancja miejsc pracy	4	67%	1	17%	-	-	1	17%	-	-
4	Staż pracy jest tak samo istotny, jak gotowość zgłaszania pomysłów i podejmowania inicjatyw, co przekłada się na podwyżki i awans	2	33%	1	17%	3	50%	-	-	-	-
5	Loyalność wobec przedsiębiorstwa jest istotną wartością i jest najwyżej nagradzana	2	33%	2	33%	1	17%	1	17%	-	-
6	Możliwość samodzielnej aranżacji stanowiska pracy (np. inne ustawienie mebli, dekoracje, kwiaty)	1	17%	3	50%	1	17%	-	-	1	17%

Źródło: opracowanie własne

W wyniku analizy zebranych danych (zgodnie z interpretacją wyników zaproponowaną przez Zbiegień – Maciąg) uzyskano następujące informacje:

- z 6 respondentów, zdecydowanie większa ich część tj. 5 osób, uzyskała wynik dodatni, co oznacza, że: *najlepiej czuliby się w formalnej, urzędowej opartej na sztywnych regułach i ustrukturyzowanej kulturze organizacji*. Jest to typowy wynik dla pracowników wielkich korporacji lub agend rządowych.

- zaledwie 1 osoba uzyskała wynik ujemny, co oznacza preferencje dla *nieformalnej, organicznej, innowacyjnej, elastycznej kultury organizacji*, którą można spotkać w jednostkach badawczo - rozwojowych lub małym biznesie.

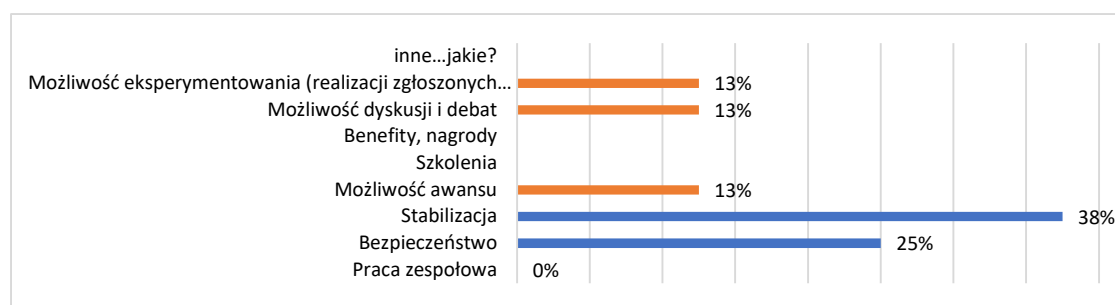
Pytanie 2 dotyczyło wskazania przez respondenta, co jest w firmie ważne. W badaniu udział wzięło 4 osób z SWK, co stanowi 67% biorących udział w badaniu. W tabeli 37 przedstawione zostały odpowiedzi respondentów.

Tabela 37 SWK – odpowiedź na pytanie 2 (N=4)

Źródło: opracowanie własne

W firmie ważne dla mnie jest		Udzielona odpowiedź (ilość)	Udzielona odpowiedź (%)
a	Praca zespołowa	-	-
b	Bezpieczeństwo	2	25%
c	Stabilizacja	3	38%
d	Możliwość awansu	1	13%
e	Szkolenia	-	-
f	Benefity, nagrody	-	-
g	Możliwość dyskusji i debat	1	13%
h	Możliwość eksperymentowania (realizacji zgłoszonych pomysłów lub podejmowania nowych inicjatyw)	1	13%
i	inne...jakie?	-	-

Każdy z respondentów udzielił po 2 odpowiedzi wskazując *co jest dla niego ważne w firmie* (tab. 37). Na podstawie powyższego, respondenci dokonali łącznie 8 razy wyboru z proponowanych odpowiedzi od a-i. Na rysunku 65 przedstawiono procentowy rozkład udzielonych przez respondentów odpowiedzi.



Rysunek 65 SWK – odpowiedzi na pytanie 2 (N=4)

Źródło: opracowanie własne

Analizując tabelę 37 oraz rysunek 65, można wywnioskować, że respondenci uważają, że najważniejsze w firmie jest: stabilizacja (38%) oraz bezpieczeństwo (25%). Natomiast jeżeli chodzi o sytuacje, które mogą przyczynić się do działań prorozwojowych w organizacji, to respondenci wskazali następujące: *możliwość awansu (odp. d) – 13%, możliwość dyskusji i debat (odp. g) – 13% i możliwość eksperymentowania..(odp. h) – 13%*.

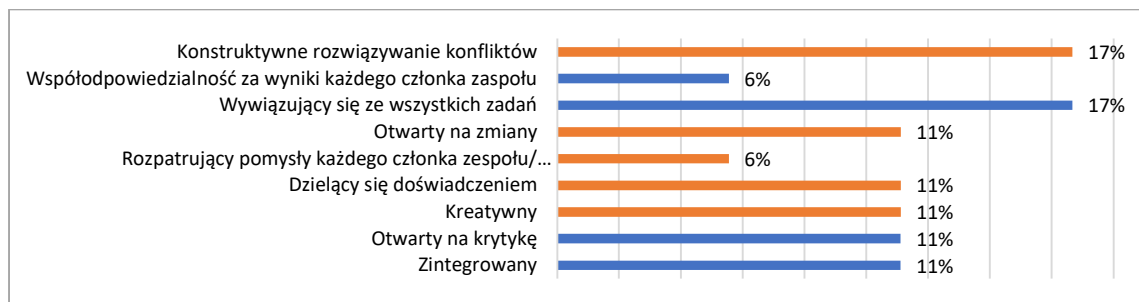
b) Obszar „zespół”:

Pytanie 3 - w przedsiębiorstwie SWK odpowiedzi udzieliło 6 respondentów, co stanowi 100% z wszystkich pracowników SWK biorących udział w badaniu. Na podstawie uzyskanych danych (tab. 38) oraz na rys. 66, przedstawiono wyniki odpowiedzi. Respondenci dokonali łącznie 39 razy wyboru (każdy po 3 cechy) z proponowanych odpowiedzi od a-j.

Tabela 38 SWK - odpowiedzi na pytanie 3 (N=6)

Proszę wybrać 3 cechy spośród poniższych, które charakteryzują zespół, w którym Pan/Pani pracuje:		Odpowiedzi (Ilościowo)	Odpowiedzi (%)
a	Zintegrowany	2	11%
b	Otwarty na krytykę	2	11%
c	Kreatywny	2	11%
d	Dzielący się doświadczeniem	2	11%
e	Rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu/ poszanowanie różnorodności	1	6%
f	Otwarty na zmiany	2	11%
g	Wywiązujący się ze wszystkich zadań	3	17%
h	Współodpowiedzialność za wyniki każdego członka zespołu	1	6%
i	Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów	3	17%

Źródło: opracowanie własne



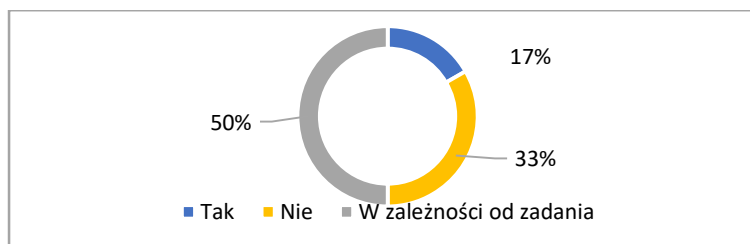
Rysunek 66 SWK – odpowiedzi na pytanie 3 (N=6)

Źródło: opracowanie własne

Respondenci wskazali, że zespół w którym pracują posiada m.in. następujące cechy: wywiązuje się ze wszystkich zadań (17%) oraz wywiązujący się ze wszystkich zadań. Przy czym z cech, które zdaniem doktorantki mogą przyczynić się do działań prorozwojowych w organizacji zostały wymienione przez respondentów: *dzieli się doświadczeniem (11%), otwarty na zmiany (11%), kreatywny (11%), rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu/ poszanowanie różnorodności (11%) oraz konstruktywnie rozwiązywane są konflikty (17%)*.

Pytanie 4 „czy zaangażowanie w pracę wszystkich członków Pani/Pana zespołu jest na podobnym poziomie?”. respondenci wskazali odpowiedzi, które zostały przedstawione na rys. 67.





Rysunek 67 SWK – odpowiedzi na pytanie 4 (N=6)

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych wyników można wywnioskować, że: 50% respondentów z przedsiębiorstwa SWK twierdzi, że zaangażowanie w pracę wszystkich członków jest w zależności od zadania, natomiast 33% uważa, że zaangażowanie nie jest na podobnym poziomie, a 17% respondentów uważa, że zaangażowanie jest na podobnym poziomie.

Pytanie 5 dotyczy także obszaru „zespół”. Respondenci mieli do wyboru dwie odpowiedzi z proponowanych od a-g. W tabeli 39 przedstawione zostały wyniki.

Tabela 39 SWK - odpowiedzi na pytanie 5 (N=5)

Z jakimi przeszkodami zdarza się Pani/Panu spotykać w pracy Pani/Pana zespołu? Proszę wybrać spośród poniższych 2 odpowiedzi		Odpowiedzi	
a	Brak zgodności zespołu w zakresie działania:		
a 1	Metod	-	-
a 2	trybu pracy	-	-
a 3	Priorytetów	3	30%
b	Nieterminowość realizacji zadań:		
b 1	przed czasem (zbyt wcześnie)	-	-
b 2	po czasie (za późno)	2	20%
c	Niespójne zrozumienie celu	1	10%
d	Nierównomierny podział zadań	1	10%
e	Zmienność/złożoność zadań	3	30%
f	Nieprecyzyjne delegowanie zadań przez przełożonego	-	-
g	Presja czasu	-	-

Źródło: opracowanie własne

W przedsiębiorstwie SWK, prawidłowo udzieliło odpowiedzi 5 osób, co stanowiło 83% respondentów. Respondenci dokonali łącznie 10 razy wyboru (każdy po 2 odpowiedzi) i wskazali w szczególności następujące przeszkody z jakimi spotykają się w pracy swojego zespołu: brak zgodności zespołu w zakresie priorytetów (30%) oraz zmienność/złożoność zadań (30%).

Pytanie 6 dotyczące obszaru „zespół”. Rolą respondenta było wskazanie, które z wybranych dysfunkcji i w jakim stopniu wpływają na efektywność pracy w jego zespole.

Tabela 40 SWK - odpowiedzi na pytanie 6 (N=6)

W jakim stopniu poniższe dysfunkcje pracy zespołowej wpływają na efektywność Pani/Pana pracy w zespole? Proszę uporządkować je przypisując każdej numer od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najmniejszy wpływ, a 5-największy wpływ	Odpowiedzi									
	1		2		3		4		5	
a Brak zaufania	1	17%	2	33%	1	17%	-	-	2	33%
b Dotrzymywanie zobowiązań	-	-	-	-	2	33%	3	50%	1	17%
c Profesjonalizm	-	-	-	-	3	50%	2	33%	1	17%
d Unikanie konfliktów/konfrontacji	-	-	2	33%	3	50%	-	-	1	17%
e Brak zaangażowania	-	-	-	-	3	50%	1	17%	2	33%
f Unikanie odpowiedzialności	-	-	1	17%	2	33%	2	33%	1	17%
g Brak dbałości o wyniki	-	-	-	-	1	17%	2	33%	3	50%

Zródło: opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych wyników można wywnioskować, że zdaniem respondentów największy wpływ na efektywność pracy w zespole ma: „brak dbałości o wyniki” (odp. „g”), brak zaangażowania (odp. „e”), brak zaufania (odp. „a”). Pytanie ma charakter poglądowy, doktorantka w dysertacji nie podejmuje rozważań czy skazane dysfunkcje mają pozytywny czy negatywny wpływ na zespół. Odnosząc się do Lencioniego (2019) można wywnioskować, że nawet jedna z pięciu dysfunkcji może być zagrożeniem dla zespołu.

#### c) Obszar „komunikacja”

Pytanie 7 dotyczy powszechnych nieporozumień w komunikacji werbalnej i niewerbalnej na podstawie pytań z testu Reddina. Treść pytania przywołana w rozdziale 4.4.1 pkt 3c). Odpowiedzi na nie udzieliło 6 respondentów, co stanowi 100% badanych osób z SWK. Wyniki przedstawione zostały w tabeli 41.

Tabela 41 SWK - odpowiedzi na pytanie 7 (N=6)

<b>Respondenci</b>	<b>33%</b>	17%	<b>33%</b>	17%	-
<b>Ocena</b>	Bardzo wysoka	Wysoka	Przeciętna	Niska	Bardzo niska

Zródło: opracowanie własne

Przedstawione w tabeli 41 odpowiedzi: 33% respondentów uzyskało ocenę bardzo wysoką, 17% wysoką, 33% przeciętną, natomiast 17% niską. Im wyższy wynik uzyskany przez respondenta tym większa wiedza na temat komunikowania się. Wobec powyższego w przypadku wyników z SWK można wywnioskować, że 33% respondentów posiada wysoką, 33% przeciętną, 17% wysoką oraz 17% niską wiedzę dotyczącą komunikowania się.

d) Obszar „otwartość na zmiany”:

Pytanie 8 – opisane zostało w rozdziale 4.2.1. Z uwagi na dużą liczbę błędów w udzieleniu odpowiedzi - 73% respondentów wypełniło błędnie kwestionariusz w zakresie pytania 8, nie podjęto analizy wypowiedzi

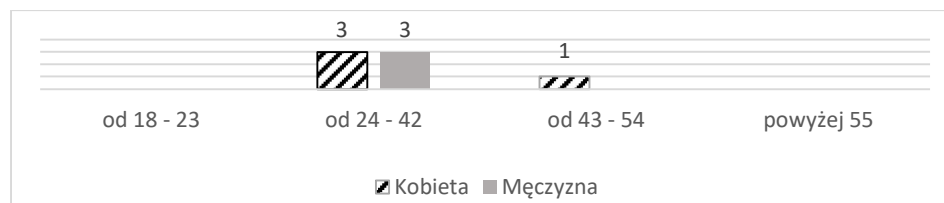
#### 4.4.4. Przedsiębiorstwo wodociągowo - kanalizacyjne - duże (DWK)

Diagnoza kultury organizacyjnej została przeprowadzona w dużym przedsiębiorstwie wodociągowo – kanalizacyjnym (w dalszej części używany skrót DWK). Analizowane przedsiębiorstwo jest podmiotem z udziałem JST, głównym przedmiotem wykonywanej działalności jest dostarczanie wody i odprowadzanie ścieków oraz świadczenie usług z działalności pomocniczej m.in. w zakresie wywozu nieczystości płynnych, wykonywanie sieci wodociągowych i kanalizacyjnych, badania laboratoryjne wody i ścieków. SWK zatrudnia ok 250 pracowników. W badaniu wzięło udział 7 pracowników, co stanowi zaledwie ok. 3% zatrudnionych w DWK.

Doktorantka, prowadziła część badań w okresie trwania Pandemii Covid-19, co częściowo mogło przyczynić się do niechęci współpracy i wypełnianiu przez pracowników wysłanych kwestionariuszy.

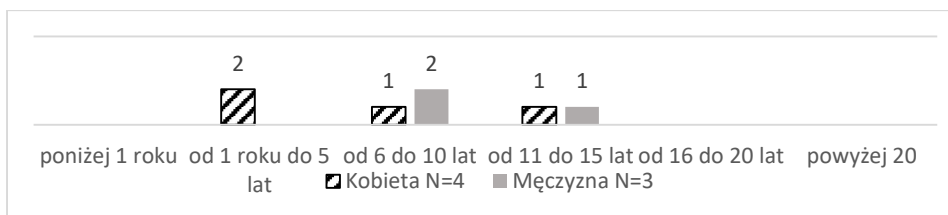
##### 1. Charakterystyka respondentów

Badanie zostało przeprowadzone w pierwszej połowie 2021 roku. W badaniu udział wzięło 7 osób. Większość respondentów to kobiety tj. 4 osoby, co stanowi 57% biorących udział w badaniu z przedsiębiorstwa DWK. Natomiast liczba mężczyzn uczestniczących w badaniu to 3 osoby, co stanowiło 43% ogółu z DWK. Szczegółowy podział respondentów uwzględniających płeć, wiek i staż pracy przedstawiono na rysunkach 68 – 69.



Rysunek 68 DWK - Podział według wieku i płci (N=7)

Źródło: opracowanie własne



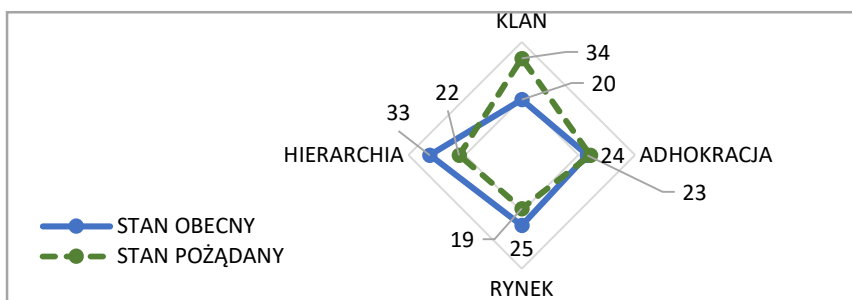
Rysunek 69 DWK - Podział w ze względu na płeć i staż pracy (N=7)

Źródło: opracowanie własne

Wszyscy respondenci z DWK posiadali wykształcenie wyższe.

## 2. Diagnoza kultury organizacyjnej DWK na podstawieOCAI Camerona i Quinna

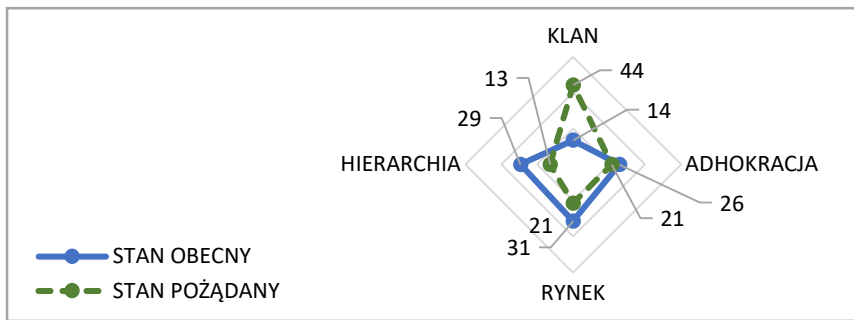
Na podstawie uzyskanych danych z kwestionariuszy od 7 respondentów z przedsiębiorstwa DWK uzyskano wartości liczbowe (średnią arytmetyczną dla każdej grupy odpowiedzi A,B,C,D), które zostały umieszczone na układzie współrzędnych. Na tej podstawie został sporządzony wykres ogólnego profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa DWK (rys. 70) oraz wykresy dla każdego z sześciu cech (rys. 71 – 76).



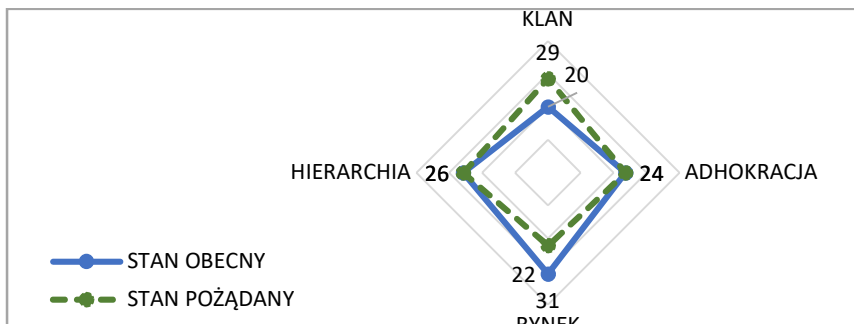
Rysunek 70 DWK ogólny profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (N=7)

Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)

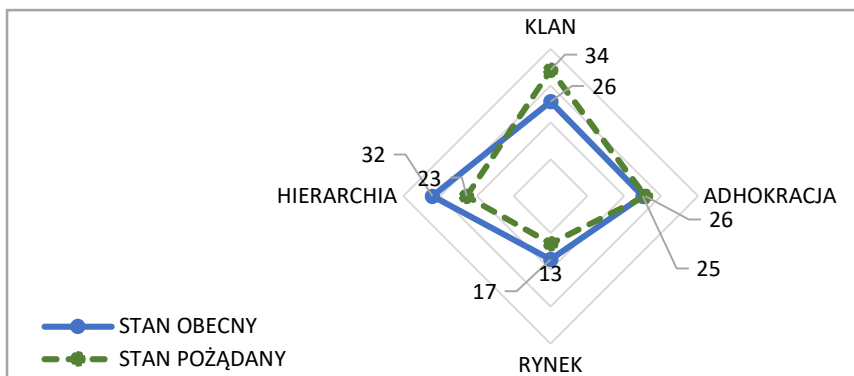
Analiza rysunku 70 skłania do sformułowania ogólnych wniosków, że według pracowników DWK w **obecnym stanie**, w profilu kulturowym przedsiębiorstwa panuje zdecydowanie kultura hierarchiczna. Profile **kultury pożądaney** w opinii pracowników wskazują potrzeby na zmiany na typ kultury klan. Sporządzenie profili kulturowych dla poszczególnych cech pozwala na zinterpretowanie wyników z różnych punktów widzenia.



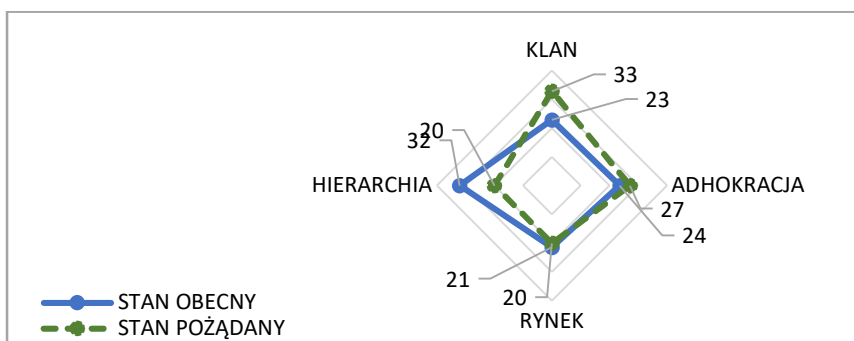
Rysunek 71 DWK ogólna charakterystyka organizacji (N=7)  
 Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



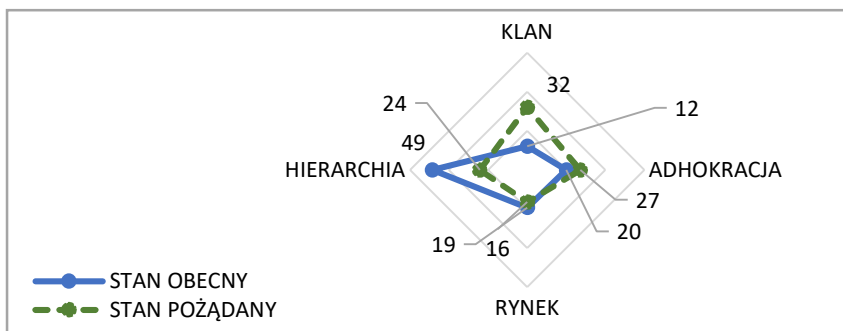
Rysunek 72 DWK styl przywództwa w organizacji (N=7)  
 Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 73 DWK styl zarządzania pracownikami (N=7)  
 Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)

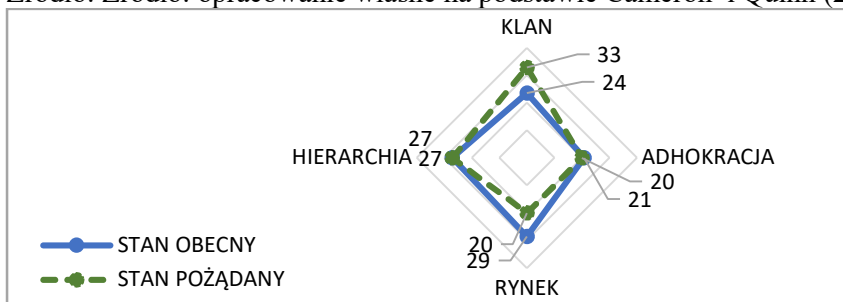


Rysunek 74 DWK Co zapewnia spójność organizacji (N=7)  
 Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 75 DWK Na co kładzie się największy nacisk (N=7)

Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 76 DWK Kryteria sukcesu (N=7)

Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)

Analizując wykresy (rys. 71 – 76) można zauważyć, że w **kulturze obecnej** dominuje typ rynek (cechy: ogólna charakterystyka, styl przywództwa, kryteria sukcesu) w pozostałych cechach dominuje typ kultury hierarchia. Natomiast jeżeli chodzi o cechy organizacji w kulturze **pożądaney**, to zdecydowanie dominuje kultura klanu.

Na podstawie profili dotyczących poszczególnych aspektów (rys. 71 - 76) można stwierdzić, że kultura obecna jest rozbieżna - nie odznacza się zgodnością. Natomiast na podstawie analizy kultury pożądaney można zauważyć zgodność.

Identyfikując obszary największych rozbieżności na wykresach profilu organizacyjnego pomiędzy kulturą pożądaną a obecną kulturą, można ustalić kierunki koniecznych zmian.

### 3. Wyniki badań ankietowych dla DWK

#### a) Obszar „miejsce pracy”

Pytanie 1 - w tabeli 42, zostały przedstawione odpowiedzi uzyskane od 7 osób z DWK biorących udział w badaniu, co stanowi 100%.

Tabela 42 DWK Odpowiedzi na pytanie 1 (N=7)

MIEJSCE PRACY											
Pytanie 1: Lubię miejsce pracy, w którym:		Zdecydowanie Tak		Tak		Nie wiem		Nie		Zdecydowanie Nie	
1	Sytuacje są nieprzewidywalne	-	-	-	-	1	14%	5	71%	1	14%
2	Ludzie respektują ustanowione reguły	5	71%	2	29%	-	-	-	-	-	-

3	Jest gwarancja miejsc pracy	3	43%	4	57%	-	-	-	-	-	-
4	Staż pracy jest tak samo istotny, jak gotowość zgłaszania pomysłów i podejmowania inicjatyw, co przekłada się na podwyżki i awans	2	29%	5	71%	-	-	-	-	-	-
5	Lojalność wobec przedsiębiorstwa jest istotną wartością i jest najwyższej nagradzana	3	43%	4	57%	-	-	-	-	-	-
6	Możliwość samodzielnej aranżacji stanowiska pracy (np. inne ustawienie mebli, dekoracje, kwiaty)	2	29%	3	43%	2	29%	-	-	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zbiegień – Maciąg (2013)

W wyniku analizy zebranych danych (zgodnie z interpretacją wyników zaproponowaną przez Zbiegień – Maciąg) pozyskano informację, że wszyscy respondenci, uzyskali wynik dodatni, co oznacza, że: *najlepiej czuliby się w formalnej, urzędowej, opartej na sztywnych regulach i ustrukturyzowanej kulturze organizacji*. Jest to typowy wynik dla pracowników wielkich korporacji lub agend rządowych.

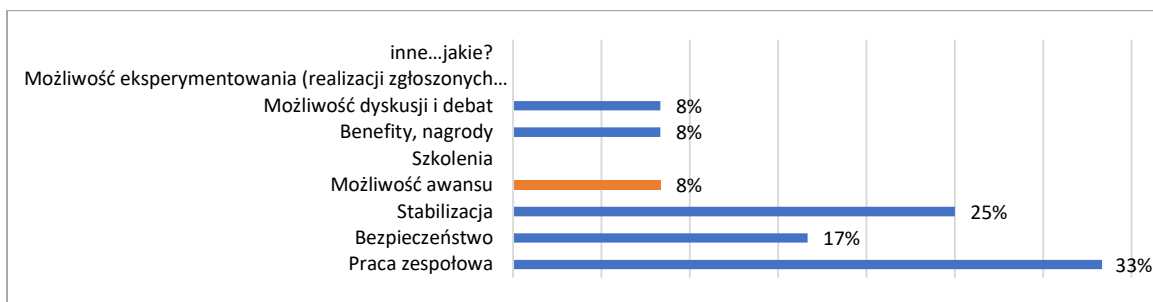
Pytanie 2 dotyczyło wskazania przez respondenta, co jest w firmie ważne. Na pytanie udzieliło odpowiedzi 6 osób, o stanowi 86% respondentów. W tabeli 43 oraz na rys. 77 przedstawione zostały odpowiedzi.

Tabela 43 DWK Odpowiedzi na pytanie 2 (N=6)

W firmie ważne dla mnie jest		Udzielona odpowiedź (ilość)	Udzielona odpowiedź (%)
a	Praca zespołowa	4	33%
b	Bezpieczeństwo	2	17%
c	Stabilizacja	3	25%
d	Możliwość awansu	1	8%
e	Szkolenia	-	-
f	Benefity, nagrody	1	8%
g	Możliwość dyskusji i debat	1	8%
h	Możliwość eksperymentowania (realizacji zgłoszonych pomysłów lub podejmowania nowych inicjatyw)	-	-
i	inne...jakie?	-	-

Źródło: opracowanie własne

W przedsiębiorstwie DWK, prawidłowo wypełniło kwestionariusze 6 osób, każdy z respondentów udzielił 2 odpowiedzi (tab. 43). Respondenci dokonali 12 razy wyboru z proponowanych odpowiedzi od a-i. Na rysunku 77 przedstawiono procentowy rozkład wybranych odpowiedzi.



Rysunek 77 DWK – odpowiedzi na pytanie 2 dla N=6

Źródło: opracowanie własne

Analizując powyższe można wywnioskować, że w przypadku odpowiedzi, które mogą przyczynić się do działań prorozwojowych w organizacji respondenci wskazali na: *możliwość awansu*.

b) Obszar „zespół”:

Pytanie 3 - odpowiedzi udzieliło 7 respondentów, co stanowi 100% z wszystkich pracowników DWK biorących udział w badaniu. Na podstawie uzyskanych danych (tab. 44 oraz na rys. 78), przedstawiono wyniki odpowiedzi. Respondenci dokonali łącznie 21 razy wyboru (każdy po 3 cechy) z proponowanych odpowiedzi od a-j.

Tabela 44 DWK Odpowiedzi na pytanie 3 (N=7)

Proszę wybrać 3 cechy spośród poniższych, które charakteryzują zespół, w którym Pan/Pani pracuje:	Odpowiedzi (Ilościowo)	Odpowiedzi (%)
a Zintegrowany	3	14%
b Otwarty na krytykę	2	10%
c Kreatywny	2	10%
d Dzielący się doświadczeniem	6	29%
e Rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu/ poszanowanie różnorodności	3	14%
f Otwarty na zmiany	3	14%
g Wywiązujący się ze wszystkich zadań	1	5%
h Współodpowiedzialność za wyniki każdego członka zespołu	-	-
i Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów	1	5%

Źródło: opracowanie własne



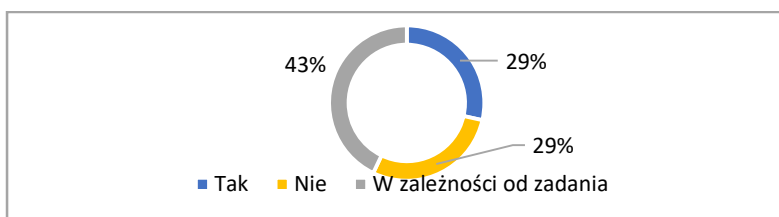
Rysunek 78 DWK – odpowiedzi na pytanie 3 (N=7)

Źródło: opracowanie własne



Respondenci wskazali, że zespół w którym pracują cechuje: *dzielący się doświadczeniem (29%), otwarty na zmiany (14%), rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu/ poszanowanie różnorodności (14%), a także kreatywny (10%)*. Cechy wskazane, przez respondentów, zdaniem doktorantki mogą przyczynić się do działań prorozwojowych w organizacji.

Pytanie 4 „czy zaangażowanie w pracę wszystkich członków Pani/Pana zespołu jest na podobnym poziomie?”. Respondenci wskazali odpowiedzi, które zostały przedstawione na rysunku 79.



Rysunek 79 DWK – odpowiedzi na pytanie 4 (N=7)

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych wyników można wywnioskować, że: 43% respondentów z przedsiębiorstwa DWK twierdzi, że zaangażowanie w pracę wszystkich członków jest w zależności od zadania, natomiast 29% uważa, że zaangażowanie nie jest na podobnym poziomie oraz 29% respondentów uważa, że zaangażowanie jest na podobnym poziomie. Pytanie 5 dotyczy także obszaru „zespół”. Respondenci mieli do wyboru dwie odpowiedzi z proponowanych od a-g. W tabeli 45 przedstawione zostały wyniki.

Tabela 45 DWK - odpowiedzi na pytanie 5 (N=6)

Z jakimi przeszkodami zdarza się Pani/Panu spotykać w pracy Pani/Pana zespołu? Proszę wybrać spośród poniższych 2 odpowiedzi		Odpowiedzi	
a	Brak zgodności zespołu w zakresie działania:		
a 1	Metod	1	8%
a 2	trybu pracy	-	-
a 3	Priorytetów	-	-
b	Nieterminowość realizacji zadań:		
b 1	przed czasem (zbyt wcześnie)	-	-
b 2	po czasie (za późno)	3	25%
c	Niespójne zrozumienie celu	2	17%
d	Nierównomierny podział zadań	3	25%
e	Zmienność/złożoność zadań	-	-
f	Nieprecyzyjne delegowanie zadań przez przełożonego	2	17%
g	Presja czasu	1	8%

Źródło: opracowanie własne

W przedsiębiorstwie DWK, prawidłowo udzieliło odpowiedzi 6 osób, co stanowiło 86% respondentów. Respondenci dokonali łącznie 12 razy wyboru (każdy 2 odpowiedzi)

i wskazali w szczególności następujące przeszkody z *jakimi spotykają się w pracy swojego zespołu*: nierówny podział zadań (25%) ora nieterminowość realizacji zadań – po czasie (25%).

Pytanie 6 dotyczące obszaru „zespół”. Rolą respondenta było wskazanie, które z wybranych dysfunkcji i w jakim stopniu wpływają na efektywność pracy w jego zespole.

Tabela 46 DWK - odpowiedzi na pytanie 6 (N=7)

W jakim stopniu poniższe dysfunkcje pracy zespołowej wpływają na efektywność Pani/Pana pracy w zespole? Proszę uporządkować je przypisując każdej numer od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najmniejszy wpływ, a 5-największy wpływ	Odpowiedzi									
	1		2		3		4		5	
a) Brak zaufania	1	14%	-	-	3	43%	2	29%	1	14%
b) Dotrzymywanie zobowiązań	-	-	2	29%	2	29%	1	14%	2	29%
c) Profesjonalizm	-	-	-	-	4	57%	2	29%	1	14%
d) Unikanie konfliktów/konfrontacji	-	-	1	14%	3	43%	2	29%	1	14%
e) Brak zaangażowania	-	-	-	-	-	-	2	29%	5	71%
f) Unikanie odpowiedzialności	-	-	-	-	-	-	4	57%	3	43%
g) Brak dbałości o wyniki	-	-	-	-	2	29%	1	14%	4	57%

Zródło: opracowanie własne

Uzyskane wyniki wskazują, że zdaniem respondentów największy wpływ na efektywność pracy w zespole ma „brak zaangażowania” (odp. „e”), „brak dbałości o wyniki” (odp. „g”). Pytanie ma charakter, doktorantka w dysertacji nie podejmuje rozważań czy mają one pozytywny czy negatywny wpływ na zespół. Odnosząc się do Lencioniego (2019) można wywnioskować, że nawet jedna z pięciu dysfunkcji może być zagrożeniem dla zespołu.

c) Obszar „komunikacja”:

Pytanie 7 dotyczy powszechnych nieporozumień w komunikacji werbalnej i niewerbalnej na podstawie pytań z testu Reddina. Treść pytania przywołana w rozdziale 4.4.1 pkt 3c). Odpowiedzi na nie udzieliło 6 respondentów, co stanowi 100% badanych osób z DWK. Wyniki przedstawione zostały w tabeli 47.

Tabela 47 DWK - odpowiedzi na pytanie 7 (N=7)

<b>Respondenci</b>	14%	14%	14%	43%	14%
<b>Ocena</b>	Bardzo wysoka	Wysoka	Przeciętna	Niska	Bardzo niska

Zródło: opracowanie własne

Z danych w tabeli 47 wynika, że: 43% respondentów uzyskało ocenę niską, 14% bardzo niską 14%, bardzo wysoką 14%, wysoką 14%, przeciętną 14%. Im wyższy wynik uzyskany przez respondenta tym większa wiedza na temat komunikowania się. W przypadku wyników z DWK można wywnioskować, że 43% respondentów posiada niską wiedzę dotyczącą komunikowania się.

d) Obszar „otwartość na zmiany”:

Pytanie 8 – opisane zostało w rozdziale 4.2.1. Z uwagi na dużą liczbę błędów w udzieleniu odpowiedzi - 73% respondentów wypełniło błędnie kwestionariusz w zakresie pytania 8, nie podjęto analizy wypowiedzi.

#### **4.4.5. Transport zbiorowy (DTZ)**

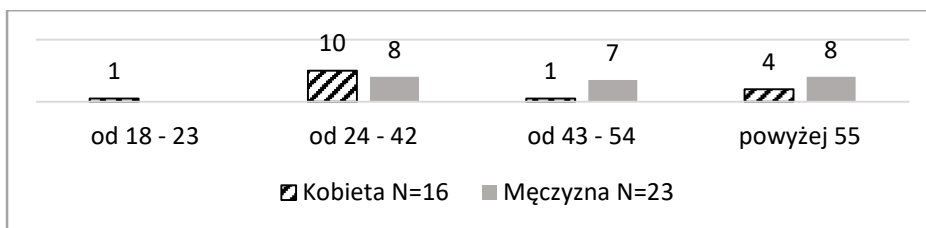
Analizowany typ przedsiębiorstwa jest podmiotem świadczącym usługi użyteczności publicznej, jednocześnie jest podmiotem w którym udziały posiada JST.

Przedsiębiorstwa usług transportowych można sklasyfikować w dwóch grupach. Pierwszą z nich są podmioty działające w oparciu o mechanizmy gospodarki budżetowej, drugą stanowią przedsiębiorstwa funkcjonujące na zasadach rynkowych. Wynika to z faktu, że na rynku transportu miejskiego mamy do czynienia zarówno z organizatorami, jak i operatorami usług użyteczności publicznej.

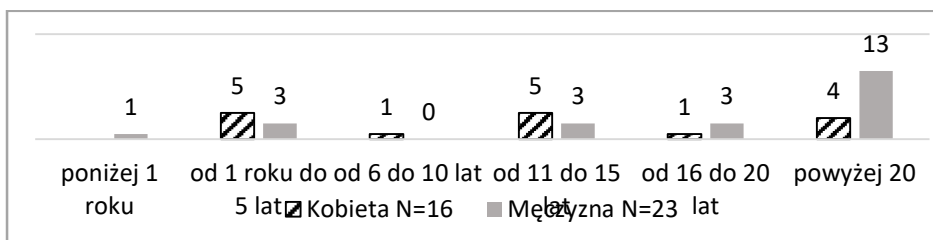
Przedsiębiorstwo, które zostało poddane analizie posiada długoletnią tradycję, a w ramach swojej działalności min.: świadczy usługi przewozowe, zarządza taborem i infrastrukturą. Z uwagi na strukturę właścicielską i udział JST, przedsiębiorstwo charakteryzuje się wysokim stopniem formalizacji i biurokracji. W dalszej części dysertacji, doktorantka używa nazwy przedsiębiorstwa jako skrót DTZ.

##### **1. Charakterystyka respondentów.**

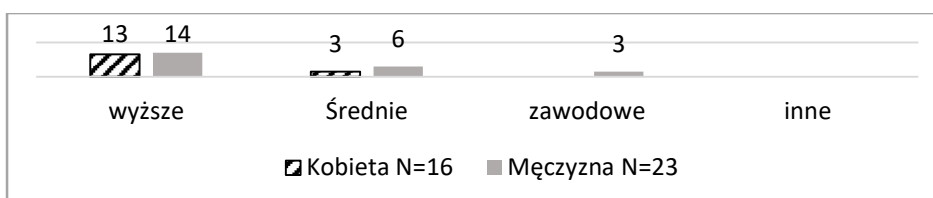
Badanie zostało przeprowadzone w okresie od czerwca do września 2019 roku. W badaniu udział wzięło 39 osób (co stanowi ok 8% załogi). Większość respondentów to mężczyźni tj. 23 osoby, co stanowi 59% ogółu biorących udział z przedsiębiorstwa DTZ. Natomiast liczba kobiet uczestnicząca w badaniu to 16 osób. Szczegółowy podział respondentów ze względu na płeć i wiek przedstawiony na rys. 80 - 82.



Rysunek 80 DTZ - podział respondentów ze względu na płeć i wiek (N=39)  
Źródło: opracowanie własne



Rysunek 81 DTZ - podział respondentów ze względu na płeć i wykształcenie (N=39)  
Źródło: opracowanie własne

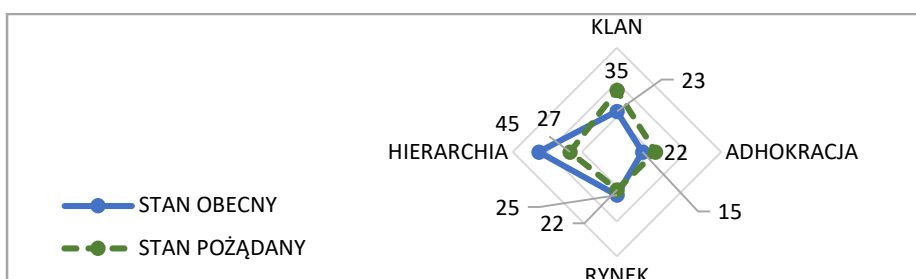


Rysunek 82 DTZ – podział respondentów ze względu na płeć i staż pracy (N=39)  
Źródło: opracowanie własne

Kolejnym etapem analizy jest diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa DTZ, w tym określenie typu kultury oraz interpretacja jej poszczególnych cech.

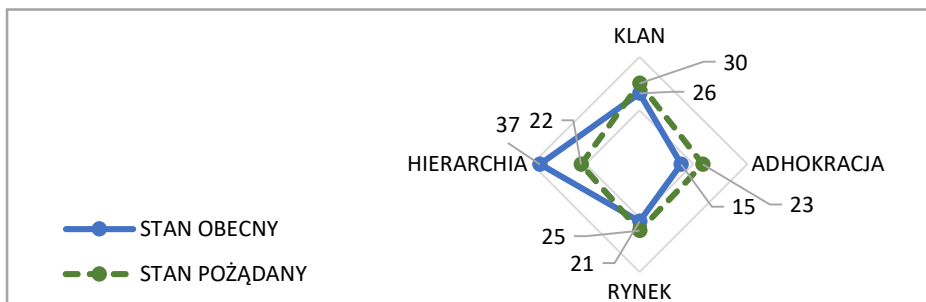
## 2. Diagnoza kultury organizacyjnej DTZ na podstawieOCAI Camerona i Quinna

Na podstawie uzyskanych danych z kwestionariuszy od 39 respondentów z przedsiębiorstwa DTZ uzyskano wartości liczbowe (średnią arytmetyczną dla każdej grupy odpowiedzi A,B,C,D), które zostały umieszczone na układzie współrzędnych. Na tej podstawie został sporządzony wykres ogólnego profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa DTZ (rys. 83) oraz wykresy dla każdego z sześciu cech (rys. 84 – 89).

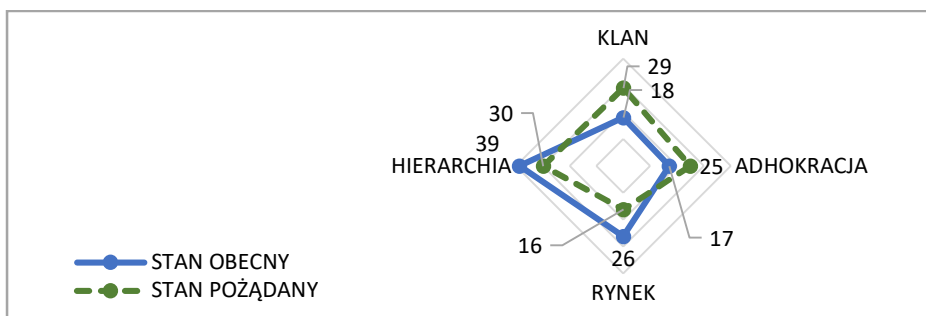


Rysunek 83 DTZ Ogólny profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (N=39)  
Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)

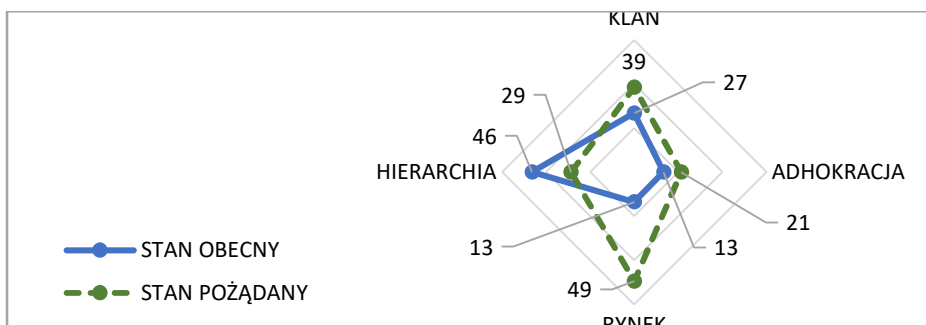
Analiza rysunku 83 skłania do sformułowania ogólnych wniosków, że według pracowników DTZ w obecnym stanie, w profilu kulturowym przedsiębiorstwa panuje zdecydowanie kultura hierarchiczna. Profile kultury pożądaney w opinii pracowników wskazują potrzebę na zmianę w kierunku kultury klanu. Sporządzenie profili kulturowych dla poszczególnych cech pozwala na zinterpretowanie wyników z różnych punktów widzenia.



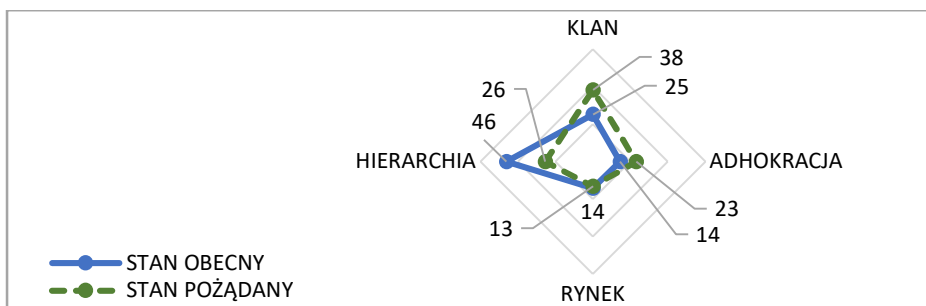
Rysunek 84 DTZ Ogólna charakterystyka organizacji (N=39)  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 85 DTZ Styl przywództwa w organizacji (N=39)  
 Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)

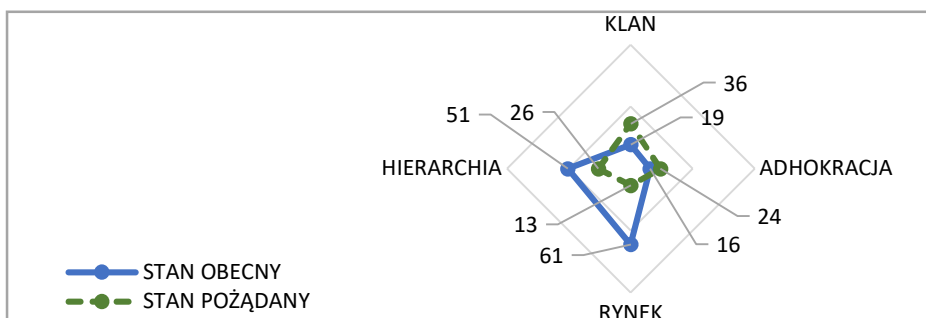


Rysunek 86 DTZ Styl zarządzania pracownikami (N=39)  
 Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



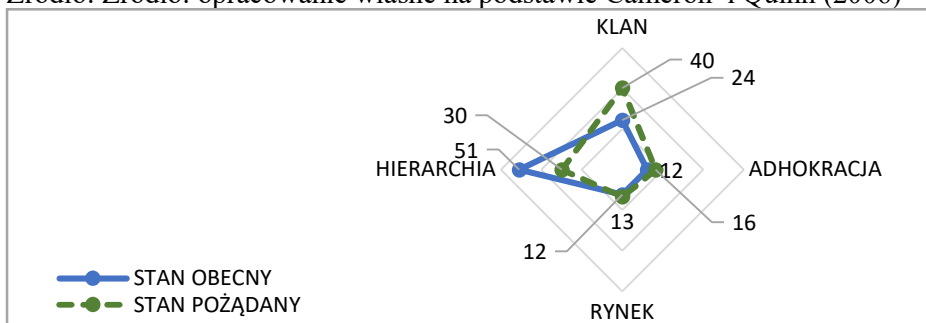
Rysunek 87 DTZ Co zapewnia spójność organizacji (N=39)

Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 88 DTZ Na co kładzie się największy nacisk (N=39)

Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 89 DTZ Kryteria sukcesu (N=39)

Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)

Analizując wykresy (rys. 84 – 89) można zauważyć, że w **kulturze obecnej** dominuje typ hierarchia. Natomiast jeżeli chodzi o cechy organizacji w kulturze **pożądaney**, to dominującym typem kultury jest klan, poza cechą dotyczącą stylu przywództwa, w której wskazany został typ kultury hierarchia (rys. 85). Na podstawie profili dotyczących poszczególnych cech (rys. 84 - 89) można stwierdzić, że zarówno kultura obecna, jak i pożądana odznaczają się zgodnością. Identyfikując obszary największych rozbieżności na wykresach profilu organizacyjnego pomiędzy kulturą pożądaną a obecną kulturą, można ustalić kierunki koniecznych zmian.

### 3. Wyniki badań ankietowych dla DTZ

#### a) Obszar „miejsce pracy”:

Pytanie 1 - w tabeli 48, zostały przedstawione odpowiedzi dla pytania pierwsze uzyskane od 39 osób z DTZ biorących udział w badaniu, co stanowi 100%.

Tabela 48 DTZ Odpowiedzi na pytanie 1 (N=39)

MIEJSCE PRACY											
Pytanie 1: Lubię miejsce pracy, w którym:		Zdecydowanie Tak		Tak		Nie wiem		Nie		Zdecydowanie Nie	
1	Sytuacje są nieprzewidywalne	3	8%	9	23%	2	5%	20	51%	5	13%
2	Ludzie respektują ustanowione reguły	12	31%	25	64%	1	3%	1	3%	-	-
3	Jest gwarancja miejsc pracy	18	46%	19	49%	1	3%	1	3%	-	-
4	Staż pracy jest tak samo istotny, jak gotowość zgłaszania pomysłów i podejmowania inicjatyw, co przekłada się na podwyżki i awans	9	23%	16	41%	5	13%	9	23%	-	-
5	Lojalność wobec przedsiębiorstwa jest istotną wartością i jest najwyżiej nagradzana	5	13%	20	51%	8	21%	5	13%	1	3%
6	Możliwość samodzielnej aranżacji stanowiska pracy (np. inne ustawienie mebli, dekoracje, kwiaty)	7	18%	24	62%	8	21%	-	-	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zbiegień – Maciąg (2013)

W wyniku analizy zebranych danych (zgodnie z interpretacją wyników zaproponowaną przez Zbiegień – Maciąg) uzyskano następujące informacje:

- zdecydowanie większa część respondentów tj. 35 osób, stanowiących 90% uczestniczących w badaniu, uzyskała wynik dodatni, co oznacza, że: *najlepiej czuliby się w formalnej, urzędowej, opartej na sztywnych regułach i ustrukturyzowanej kulturze organizacji*. Jest to typowy wynik dla pracowników wielkich korporacji lub agend rządowych.
- jedynie 2 osoby, stanowiące 5% uczestniczących w badaniu uzyskało wynik ujemny, co oznacza preferencje dla *nieformalnej, organicznej, innowacyjnej, elastycznej kultury organizacji*, którą można spotkać w jednostkach badawczo - rozwojowych lub małym biznesie.

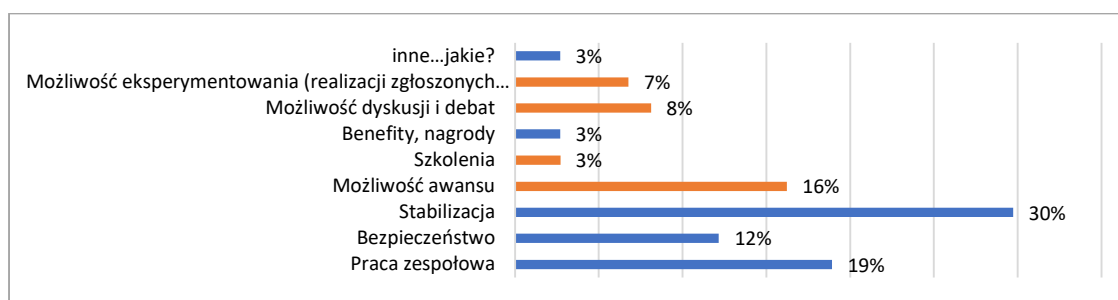
Pytanie 2 dotyczyło wskazania przez respondenta, co jest w firmie ważne. Na pytanie udzieliło odpowiedzi 37 osób, o stanowi 95% respondentów (tab. 49 oraz rys. 90).

Tabela 49 DTZ Odpowiedzi na pytanie 2 (N=37)

W firmie ważne dla mnie jest		Udzielona odpowiedź (ilość)	Udzielona odpowiedź (%)
a	Praca zespołowa	14	19%
b	Bezpieczeństwo	9	12%
c	Stabilizacja	22	30%
d	Możliwość awansu	12	16%
e	Szkolenia	2	3%
f	Benefity, nagrody	2	3%
g	Możliwość dyskusji i debat	6	8%
h	Możliwość eksperymentowania (realizacji zgłoszonych pomysłów lub podejmowania nowych inicjatyw)	5	7%
i	inne...jakie?	2	3%

Źródło: opracowanie własne

W przedsiębiorstwie DTZ, prawidłowo udzieliło odpowiedzi 37 osób, każdy z respondentów udzielił 2 odpowiedzi (tab. 49). Na podstawie powyższego, respondenci dokonali 74 razy wyboru z proponowanych odpowiedzi od a-i. Na rysunku 90 przedstawiono procentowy rozkład wybranych odpowiedzi.



Rysunek 90 DTZ – odpowiedzi na pytanie 2 (N=37)

Źródło: opracowanie własne

Analizując tabelę 49 oraz rysunek 90, można wywnioskować, że respondenci uważają, że najważniejsze w firmie jest: stabilizacja (30%), praca zespołowa (19%). Natomiast jeżeli chodzi o sytuacje, które mogą przyczynić się do działań prorozwojowych w organizacji, to respondenci wskazali następujące: *możliwość awansu (odp. d) – 16%, możliwość dyskusji i debat (odp. g) – 8% i możliwość eksperymentowania..(odp. h) – 7% oraz szkolenia (odp. e) – 5%.*

b) Obszar „zespół”:

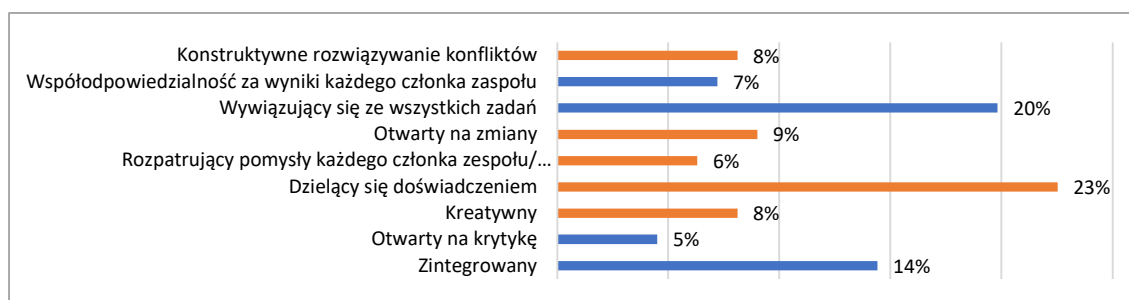
Pytanie 3 – odpowiedzi udzieliło 37 respondentów, co stanowi 95% z wszystkich pracowników DTZ biorących udział w badaniu, wyniki przedstawiono w tab. 50 oraz na rys. 91. Respondenci dokonali łącznie 211 razy wyboru (każdy po 3 cechy) z proponowanych odpowiedzi od a-j.



Tabela 50 DTZ Odpowiedzi na pytanie 3 (N=37)

Proszę wybrać 3 cechy spośród poniższych, które charakteryzują zespół, w którym Pan/Pani pracuje:		Odpowiedzi (Ilościowo)	Odpowiedzi (%)
a	Zintegrowany	16	14%
b	Otwarty na krytykę	5	5%
c	Kreatywny	9	8%
d	Dzielący się doświadczeniem	25	23%
e	Rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu/ poszanowanie różnorodności	7	6%
f	Otwarty na zmiany	10	9%
g	Wywiązujący się ze wszystkich zadań	22	20%
h	Współodpowiedzialność za wyniki każdego członka zespołu	8	7%
i	Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów	9	8%

Źródło: opracowanie własne

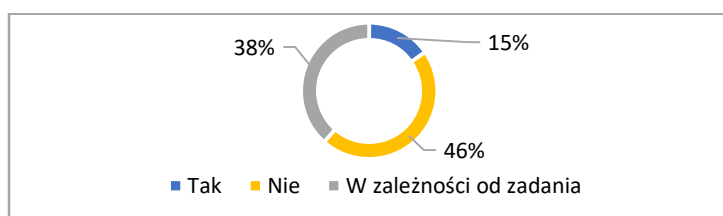


Rysunek 91 DTZ – odpowiedzi na pytanie 3 (N=37)

Źródło: opracowanie własne

Respondenci wskazali, że zespół w którym pracują cechuje: dzielący się doświadczeniem (23%), wywiązujący się ze wszystkich zadań (20%), zintegrowany (14%). Natomiast jeżeli chodzi o cechy, które zdaniem doktorantki mogą przyczynić się do działań prorozwojowych w organizacji to respondenci wskazali: *dzielący się doświadczeniem (23%), otwarty na zmiany (9%), rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu/ poszanowanie różnorodności (6%), konstruktywne rozwiązywanie konfliktów (8%), a także kreatywny (8%)*.

Pytanie 4 „czy zaangażowanie w pracę wszystkich członków Pani/Pana zespołu jest na podobnym poziomie?”. Respondenci wskazali odpowiedzi, które zostały przedstawione na rysunku 92.



Rysunek 92 DTZ – odpowiedzi na pytanie 4 (N=39)

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych wyników można wywnioskować, że: 46% respondentów z przedsiębiorstwa DTZ twierdzi, że zaangażowanie w pracę wszystkich członków nie jest na podobnym poziomie, natomiast 38% jest zdania, że zaangażowanie w pracę jest w zależności od zadania, a 15% respondentów uważa, że zaangażowanie jest na podobnym poziomie.

Pytanie 5 - dotyczy także obszaru „zespół”. Respondenci mieli do wyboru dwie odpowiedzi z proponowanych od a-g. W tabeli 51 przedstawione zostały wyniki.

Tabela 51 DTZ - odpowiedzi na pytanie 5 (N=37)

Z jakimi przeszkodami zdarza się Pani/Panu spotykać w pracy Pani/Pana zespołu? Proszę wybrać spośród poniższych 2 odpowiedzi		Odpowiedzi	
a	Brak zgodności zespołu w zakresie działania:		
a 1	metod	7	9%
a 2	trybu pracy	7	9%
a 3	priorytetów	7	9%
b	Nieterminowość realizacji zadań:		
b 1	przed czasem (zbyt wcześnie)	2	3%
b 2	po czasie (za późno)	5	7%
c	Niespójne zrozumienie celu	8	11%
d	Nierównomierny podział zadań	7	9%
e	Zmienność/złożoność zadań	10	<b>14%</b>
f	Nieprecyzyjne delegowanie zadań przez przełożonego	8	11%
g	Presja czasu	13	<b>18%</b>

Zródło: opracowanie własne

W przedsiębiorstwie DTZ, prawidłowo udzieliło odpowiedzi 37 osób, co stanowiło 95% respondentów. Respondenci dokonali łącznie 74 razy wyboru (każdy 2 odpowiedzi) i wskazali w szczególności następujące przeszkody z *jakimi spotykają się w pracy swojego zespołu*: presja czasu (18%) oraz zmienność/złożoność zadań (14%).

Pytanie 6 - dotyczące obszaru „zespół”. Rolą respondenta było wskazanie, które z wybranych dysfunkcji i w jakim stopniu wpływają na efektywność pracy w jego zespole.

Tabela 52 DTZ - odpowiedzi na pytanie 6 (N=39)

W jakim stopniu poniższe dysfunkcje pracy zespołowej wpływają na efektywność Pani/Pana pracy w zespole? Proszę uporządkować je przypisując każdej numer od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najmniejszy wpływ, a 5-największy wpływ	Odpowiedzi									
	1		2		3		4		5	
a Brak zaufania	7	18%	5	13%	8	21%	15	38%	4	10%
b Dotrzymywanie zobowiązań	2	5%	2	5%	14	36%	12	31%	9	<b>23%</b>
c Profesjonalizm	2	5%	2	5%	10	26%	14	36%	11	<b>28%</b>
d Unikanie konfliktów/konfrontacji	1	3%	4	10%	16	41%	13	33%	5	13%
e Brak zaangażowania	2	5%	6	15%	8	21%	16	41%	7	18%

f	Unikanie odpowiedzialności	2	5%	5	13%	6	15%	13	33%	13	<b>33%</b>
g	Brak dbałości o wyniki	3	8%	5	13%	9	23%	15	38%	7	18%

Zródło: opracowanie własne

Na podstawie uzyskanych wyników można wywnioskować, że zdaniem respondentów największy wpływ na efektywność pracy w zespole ma „unikanie odpowiedzialności” (odp. f), „brak dbałości o wyniki” (odp. „g”). Pytanie ma charakter poglądowy, doktorantka w dysertacji nie podejmuje rozważań czy mają one pozytywny czy negatywny wpływ na zespół. Odnosząc się do Lencioniego (2019) można wywnioskować, że nawet jedna z pięciu dysfunkcji może być zagrożeniem dla zespołu.

#### c) Obszar „komunikacja”

Pytanie 7 dotyczy powszechnych nieporozumień w komunikacji werbalnej i niewerbalnej na podstawie pytań z testu Reddina. Treść pytania przywołana w rozdziale 4.4.1 pkt 3c). Odpowiedzi na nie udzieliło 39 respondentów, co stanowi 100% badanych osób z DTZ. Wyniki przedstawione zostały w tabeli 53.

Tabela 53 DTZ - odpowiedzi na pytanie 7 (N=39)

<b>Respondenci</b>	15%	26%	28%	15%	15%
<b>Ocena</b>	Bardzo wysoka	Wysoka	Przeciętna	Niska	Bardzo niska

Zródło: opracowanie własne

Na podstawie danych w tabeli 53 można wywnioskować, że 28% respondentów uzyskało ocenę przeciętną, 26% wysoką, natomiast 15% bardzo wysoką, 15% niską i 15% bardzo niską. Im wyższy wynik uzyskany przez respondentów tym większa wiedza na temat komunikowania się.

#### d) Obszar „otwartość na zmiany”:

Pytanie 8 – opisane zostało w rozdziale 4.2.1. Z uwagi na dużą liczbę błędów w udzieleniu odpowiedzi - 73% respondentów wypełniło błędnie kwestionariusz w zakresie pytania 8, nie podjęto analizy wypowiedzi.

## 4.5 Porównanie wyników w analizowanych przedsiębiorstwach

Na podstawie przeprowadzonej analizy danych w wybranych przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, dokonano porównania zaprezentowanych uprzednio wyników.

### 1) Porównanie profili kultury organizacyjnej

Tabela 54 przedstawia porównanie ogólnego profilu kultury organizacyjnej w stanie obecnym i pożądanym dla analizowanych przedsiębiorstw MGK, ZGK, SWK, DWK, DTZ. W tabeli 55 porównano profile poszczególnych cech w stanie obecnym i pożądanym dla analizowanych przedsiębiorstw. W tabelach posłużono się pierwszymi literami nazw typów kultury organizacyjnych i tak: H – hierarchia, K – klan, A – adhokracja, R – rynek. W przedsiębiorstwach, w których przeprowadzono badania zdecydowanie w profilu ogólnym w stanie obecnym dominuje kultura typu hierarchia, natomiast w przypadku stanu pożądanego dominuje kultura typu klan, jedynie w MGK w stanie pożądanym także została wskazana hierarchiczna (tab. 55).

Tabela 54 Porównanie profili ogólnych w stanie obecnym i pożądanym dla: MGK, ZGK, SWK, DWK, DTZ (N=70)

Profil ogólny kultury organizacyjnej/Organizacja	Stan obecny	Stan pożądaný
MGK	H	H
ZGK	H	K
SWK	H	K
DWK	H	K
DTZ	H	K

Źródło: opracowanie własne

gdzie : H – kultura typu hierarchia K – kultura typu klan

Tabela 55 Porównanie profili poszczególnych cech w stanie obecnym i pożądanym dla: MGK, ZGK, SWK, DWK, DTZ (N=70)

Cecha/ Organizacja	1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?		2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji?		3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami ?		4. Co zapewnia spójność organizacji?		5. Na co kładzie się największy nacisk?		6. Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?	
	SO	SP	SO	SP	SO	SP	SO	SP	SO	SP	SO	SP
<b>MGK</b>	H	K	H	H	K	K	H	K	H	K	H	H
<b>ZGK</b>	H	R	H	H	H	K	H	K	H	A	H	K
<b>SWK</b>	H	R	R	R	H	H	H	K	H	H	H	H
<b>DWK</b>	R	K	R	K	H	K	H	K	H	K	R	K
<b>DTZ</b>	H	K	H	H	H	K	H	K	H	K	H	K

Źródło: opracowanie własne

gdzie : SO – stan obecny, SP- stan pożądaný,  
H – kultura typu hierarchia, K – kultura typu klan.  
R – kultura typu rynek, A – kultura typu adhokracja.

Sporządzenie profili kulturowych dla poszczególnych cech pozwala na interpretację wyników z różnych punktów widzenia. Z uwagi na zbyt małe liczebności w analizowanych podgrupach w wyselekcjonowanych pytaniach, wyniki przedstawione zostały tylko liczebnością i udziałem procentowym oraz wskazane zostały wartości charakterystyki opisowej w postaci wyniku najczęściej występującej wartości (dominanta), minimalnego i maksymalnego. W celu opisania zebranego materiału badawczego wykorzystano następujące statystyki opisowe: dla zmiennych jakościowych - liczebność oraz procent, natomiast w przypadku zmiennych ilościowych opisano za pomocą wartości minimalnej (najniższy osiągnięty wynik) i maksymalnej (najwyższy osiągnięty wynik). Analizę statystyczną wykonano przy pomocy pakietu statystycznego Statistica13.

Autorka dysertacji podczas badań planowała skorzystać z następujących statystyk: testu Chi<sup>2</sup> Pearsona, wskaźnika struktury, testu U Manna Whitneya, niemniej z uwagi na trudność w pozyskaniu odpowiedniej liczebności wypowiedzi w trakcie realizacji badań uniemożliwiło, to ich wykorzystanie. Pomimo małych liczebności, doktorantka podjęła decyzję, że dalsze kontynuowanie badań w okresie pandemii Covid – 19 byłoby istotnym czynnikiem, który mógłby mieć negatywny wpływ dla osiągnięcia celu dysertacji. Niniejsze może zostać w przyszłości poddane odrębnym badaniom.

## 2) Wyniki badań ankietowych - porównanie uzyskanych odpowiedzi z kwestionariusza

### a) Obszar „miejsce pracy”:

Pytanie 1 - wyniki przedstawione zostały w tabeli 56. W tabeli zawarte zbiorczo wyniki, które uzyskano z odrębnych analiz każdego przedsiębiorstwa (patrz rozdział 4.4).

Tabela 56 Porównanie odpowiedzi pytania 1 dla: MGK, ZGK, SWK, DWK, DTZ (N=70)

Pytanie 1 Lubię miejsce pracy, w którym:...	wynik dodatni		wynik ujemny		wynik równy "0"	
	ilość	%	ilość	%	ilość	%
MGK	4	100%		-		-
ZGK	14	100%		-		-
SWK	5	83%	1	17%		-
DWK	7	100%		-		-
DTZ	35	90%	2	5%	2	5%

Źródło: opracowanie własne

Pytanie 2 - respondent miał wskazać, co jest dla niego ważne w firmie. Porównanie wyników w analizowanych przedsiębiorstwach przedstawiono w tabeli 57 (dla

wszystkich analizowanych przedsiębiorstw razem). Na pytanie drugie poprawnie udzieliło odpowiedzi 65 respondentów do stanowi 93% biorących udział w badaniu.

Tabela 57 Porównanie odpowiedzi MGK, ZGK, SWK, DWK, DTZ na pytanie 2 (N=65)

Pytanie 2 W firmie ważne dla mnie jest:		MGK	ZGK	SWK	DWK	DTZ
a	Praca zespołowa	25%	32%	-	33%	19%
b	Bezpieczeństwo	25%	11%	25%	17%	12%
c	Stabilizacja	13%	29%	38%	25%	30%
d	Możliwość awansu	13%	11%	13%	8%	16%
e	Szkolenia	-	7%	-	-	3%
f	Benefity, nagrody	13%	4%	-	8%	3%
g	Możliwość dyskusji i debat	13%	4%	13%	8%	8%
h	Możliwość eksperymentowania (realizacji zgłoszonych pomysłów lub podejmowania nowych inicjatyw)	-	4%	13%	-	7%
i	inne...jakie?	-	-	-	-	3%

Zródło: opracowanie własne

W odniesieniu do pytania drugiego, wskazane zostały przez doktorantkę odpowiedzi, które mogą przyczynić się do działań prorozwojowych w organizacji tj.: spośród 8 możliwych odpowiedzi następujące 4 tj.: *możliwość awansu (d)*, *szkolenia (e)*, *możliwość dyskusji i debat (g)*, *możliwość eksperymentowania (realizacja zgłoszonych pomysłów lub podejmowania nowych inicjatyw) (h)*. Porównanie poszczególnych przedsiębiorstw zostało przedstawione w tabeli 54.

b) Obszar „zespół”:

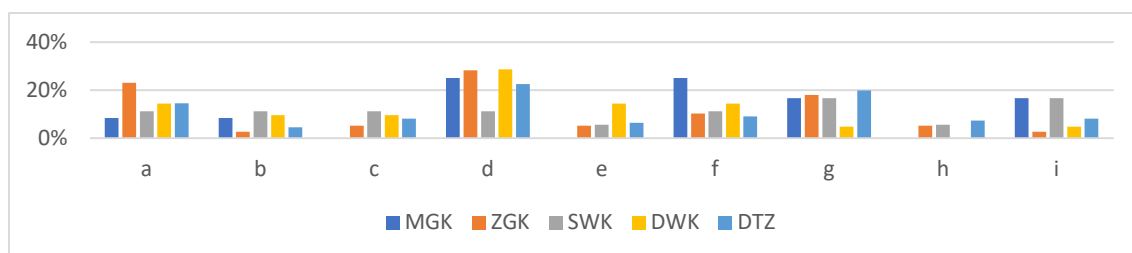
Pytanie 3 dotyczy obszaru: zespół. W tabeli 58 i na rysunku 93 przedstawione zostały odpowiedzi analizowanych przedsiębiorstw.

Tabela 58 Porównanie odpowiedzi MGK, ZGK, SWK, DWK, DTZ na pytanie 3 (N=67)

Pytanie 3 Proszę wybrać 3 cechy spośród poniższych, które charakteryzują zespół, w którym Pan/Pani pracuje:		MGK	ZGK	SWK	DWK	DTZ
a	Zintegrowany	8%	23%	11%	14%	14%
b	Otwarty na krytykę	8%	3%	11%	10%	5%
c	Kreatywny	-	5%	11%	10%	8%
d	Dzielący się doświadczeniem	25%	28%	11%	29%	23%
e	Rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu/ poszanowanie różnorodności	-	5%	6%	14%	6%
f	Otwarty na zmiany	25%	10%	11%	14%	9%
g	Wywiązujący się ze wszystkich zadań	17%	18%	17%	5%	20%
h	Współodpowiedzialność za wyniki każdego członka zespołu	-	5%	6%	-	7%
i	Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów	17%	3%	17%	5%	8%

Zródło: opracowanie własne

Na rysunku 93 przedstawione zostały w formie graficznej wyniki dotyczące wszystkich analizowanych przedsiębiorstw (odpowiednio litery od „a – i” na wykresie odpowiadają cechom, zgodnie z tabelą 58).



Rysunek 93 Wyniki odpowiedzi na pytanie 3 w analizowanych przedsiębiorstwach  
Źródło: opracowanie własne

Na podstawie rysunku 93 można wnioskować, że najczęściej wybieranymi cechami wśród analizowanych przedsiębiorstw są: *dzielący się doświadczeniem (d)*, *wywiązujący się ze wszystkich zadań (g)* oraz *otwarty na zmiany (f)*. W tym przypadku dwie cechy, z wskazanych tj. oznaczona literą „d” oraz „f”, to te, które mogą przyczynić się do działań prorozwojowych w organizacji.

Pytanie 4 - odpowiedzi respondentów z analizowanych przedsiębiorstw zostały przedstawione w tabeli 59.

Tabela 59 Porównanie odpowiedzi MGK, ZGK, SWK, DWK, DTZ na pytanie 4 (N=70)

Pytanie 4 Czy zaangażowanie w pracę wszystkich członków Pani/Pana zespołu jest zawsze na podobnym poziomie?		MGK	ZGK	SWK	DWK	DTZ
a	Tak	-	29%	17%	29%	15%
b	Nie	25%	29%	33%	29%	46%
c	W zależności od zadania	75%	43%	50%	43%	38%

Źródło: opracowanie własne

W pytaniu 5 respondenci dokonali wyboru dwóch odpowiedzi dotyczących przeszkód z jakimi spotykają się w pracy zespołu, w którym pracują. Zestawione odpowiedzi przedstawiono w tabeli 60.

Tabela 60 Porównanie odpowiedzi MGK, ZGK, SWK, DWK, DTZ na pytanie 5 (N=65)

Z jakimi przeszkodami zdarza się Pani/Panu spotykać w pracy Pani/Pana zespołu? Proszę wybrać spośród poniższych 2 odpowiedzi		MGK	ZGK	SWK	DWK	DTZ			
a	Brak zgodności zespołu w zakresie działania:								
a 1	metod	-	3	12%	-	1	8%	7	9%
a 2	trybu pracy	-	1	4%	-	-	-	7	9%
a 3	priorytetów	-	-	-	3	30%	-	7	9%
b	Nieterminowość realizacji zadań:								
b 1	przed czasem (zbyt wcześnie)	-	-	-	-	-	-	2	3%

b 2	po czasie (za późno)	-	-	3	12%	2	20%	3	<b>25%</b>	5	7%
c	Niespójne zrozumienie celu	4	<b>50%</b>	3	12%	1	10%	2	17%	8	11%
d	Nierównomierny podział zadań	-	-	4	15%	1	10%	3	<b>25%</b>	7	9%
e	Zmienność/złożoność zadań	-	-	5	<b>19%</b>	3	<b>30%</b>	-	-	10	<b>14%</b>
f	Nieprecyzyjne delegowanie zadań przez przełożonego	-	-	1	4%	-	-	2	17%	8	11%
g	Presja czasu	4	<b>50%</b>	6	<b>23%</b>	-	-	1	8%	13	<b>18%</b>

Źródło: opracowanie własne

Pytanie 6 ma charakter poglądowy i jego celem jest wskazanie jaki wpływ mają poszczególne dysfunkcje tj. : *brak zaufania, dotrzymywanie zobowiązań, profesjonalizm, unikanie konfliktów/konfrontacji, brak zaangażowania, unikanie odpowiedzialności, brak dbałości o wyniki.*

W dysertacji nie podjęto rozważań czy mają one pozytywny czy negatywny wpływ na zespół. Niemniej odnosząc się do Lencioniego (2019) można wywnioskować, że nawet jedna z pięciu dysfunkcji może być zagrożeniem dla współpracy w zespole.

c) Obszar „komunikacja”

Pytanie 7 dotyczy powszechnych nieporozumień w komunikacji werbalnej i niewerbalnej. W wyniku pozyskanych odpowiedzi od respondentów, można wnioskować, że **48%** uzyskało wynik bardzo wysoki, 33% niski oraz 19% przeciętny. Im wyższy wynik uzyskany przez respondentów tym większa wiedza na temat komunikowania się. W związku z powyższym 48% respondentów PSK ma wiedzę na temat komunikowania się.

d) Obszar „otwartość na zmiany”:

Pytanie 8 zostało opisane zostało w rozdziale 4.2.1. Niemniej z uwagi na dużą liczbę błędów w udzieleniu odpowiedzi - 73% respondentów wypełniło błędnie kwestionariusz w zakresie pytania 8, nie podjęto analizy wypowiedzi.

#### **4.6. Identyfikacja profilu kultury organizacyjnej dla przedsiębiorstw sektora przedsiębiorstw usług komunalnych (PSK)**

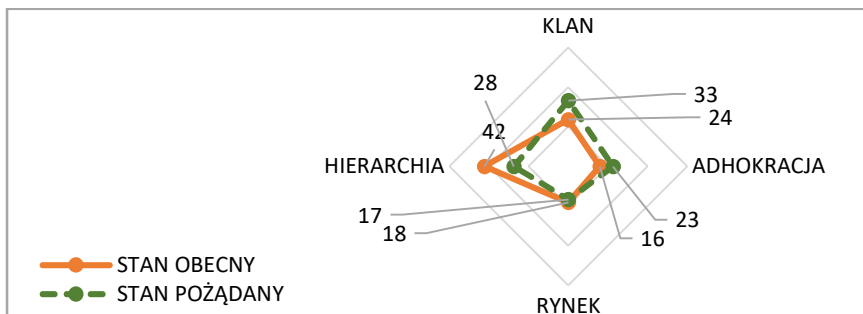
Na podstawie zebranych danych z przedsiębiorstw, w których zostały przeprowadzone badania (MGK, ZGK, SWK, DWK, DTZ), określono uśredniony profil kultury organizacyjnej dla przedsiębiorstw usług komunalnych, uwzględniając fakt, że wszyscy respondenci biorący udział w badaniu są przedstawicielami sektora usług komunalnych. Wykres ogólnego profilu kultury organizacyjnej PSK przedstawiono na rys. 94, a wykresy dla poszczególnych cech na rys. 95 - 100.



Sporządzenie ogólnego, uśrednionego profilu kultury oraz wyników uzyskanych dla poszczególnych sześciu cech umożliwi określenie:

- 1) *typu kultury* dominującej w PSK,
- 2) *rozbieżności* między obecną kulturą a preferowaną,
- 3) *siły kultury*,
- 4) *zgodności* profili kultury w odniesieniu do 6 cech kultury,
- 5) *stopnia zbieżności* zdiagnozowanej kultury z przeciętnym profilem,
- 6) *obecności tendencji*.

Na rysunku 94 zestawione zostały profil kultury obecny i pożądany. W stanie obecnym widoczny jest dominujący typ kultury hierarchia, natomiast w stanie pożądanym dominuje typ kultury klan.



Rysunek 94 PSK Ogólny profil kultury organizacyjnej (N=70)  
Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)

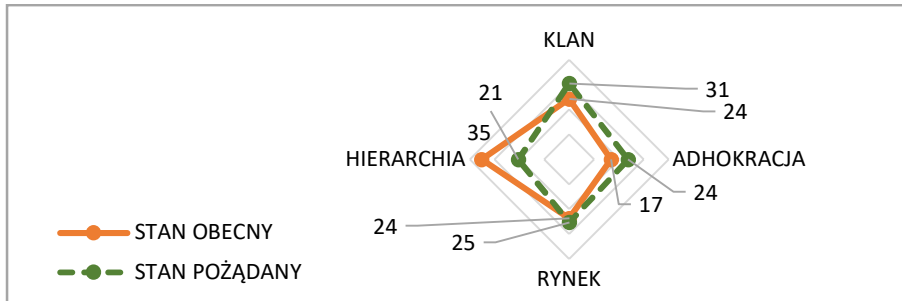
Określony w trakcie badań profil kultury organizacyjnej PSK w stanie obecnym to **typ kultury hierarchii**. Traktując za Cameronem i Quinnem (2006), że organizacja, w której panuje typ kultury „hierarchia”, to miejsce o wysokim stopniu sformalizowane, gdzie procedury dyktują co ludzie mają robić. Dla organizacji, w której dominuje typ kultury hierarchii ważne jest utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania. Natomiast gwarancją spójności są regulaminy przepisy i zasady. Niniejsze znajduje odzwierciedlenie w uzyskanej odpowiedzi na pytanie autorskie w części dotyczącej miejsca pracy (pytanie 1). Respondenci w 93% wskazali, że najlepiej czuliby się w *formalnej, urzędowej, opartej na sztywnych regułach i ustrukturyzowanej kulturze organizacji*. Jednocześnie respondenci wskazali jako **kulturę pożądaną typ klanu**, gdzie dominują wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele, obserwuje się spójność, wysoki stopień uczestnictwa i duże poczucie wspólnoty. Organizacje, w których występuje kultura klanu bardziej przypominają wielką rodzinę niż przedsiębiorstwo. Typowe cechy dla kultury klanu, to praca zespołowa, dążenie do zwiększenia zaangażowania ludzi

i poczucie odpowiedzialności firmy za pracowników. Świadczą o tym m.in. takie zjawiska jak: częściowo niezależne zespoły robocze nagradzane na podstawie wspólnych osiągnięć (a nie poszczególnych członków), które same zatrudniają i zwalniają pracowników, funkcjonują koła jakości mające zachęcić pracowników do wysuwania propozycji dotyczących doskonalenia własnej pracy i funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, a także delegowanie uprawnień (Cameron, Quinn, 2006, s. 43).

Podstawowymi założeniami kultury klanu są m.in.: zarządzanie przez pracę zespołową i rozwój pracowników, traktowanie klientów jak partnerów, stwarzanie przyjaznej atmosfery pracy, a główne zadanie kierownictwa to przekazywanie uprawnień pracownikom i zachęcanie ich do postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności.

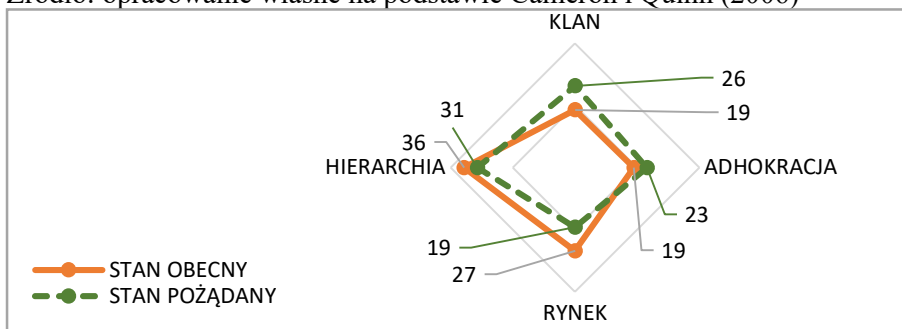
Nawiązując do powyższego można wywnioskować, że respondenci potwierdzają częściowo wybór, który wskazuje na kulturę klanu odpowiadając na pytania z kwestionariusza, które zostały omówione poniżej. Wyniki uzyskane z drugiej części kwestionariusza stanowią uzupełnienie części pierwszej, w której określono profil kultury przy pomocy kwestionariusza OCAI.

Sporządzenie profili kulturowych dla poszczególnych cech kultury (rys. 95 – 100) pozwala na zinterpretowanie wyników z różnych punktów widzenia.



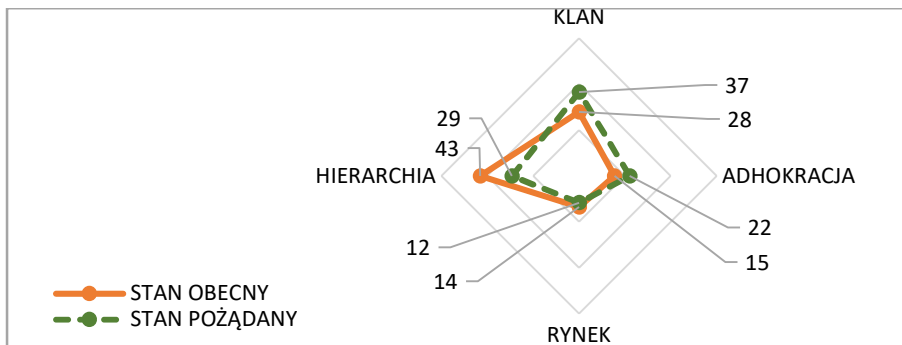
Rysunek 95 PSK Ogólna charakterystyka organizacji (N=70)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



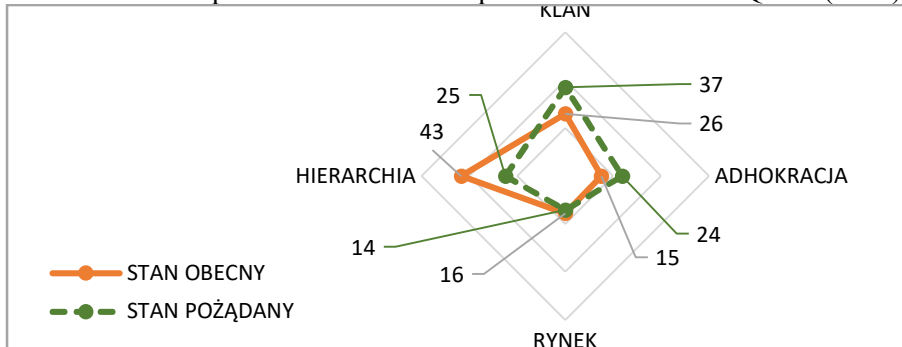
Rysunek 96 PSK Styl przywództwa w organizacji (N=70)

Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



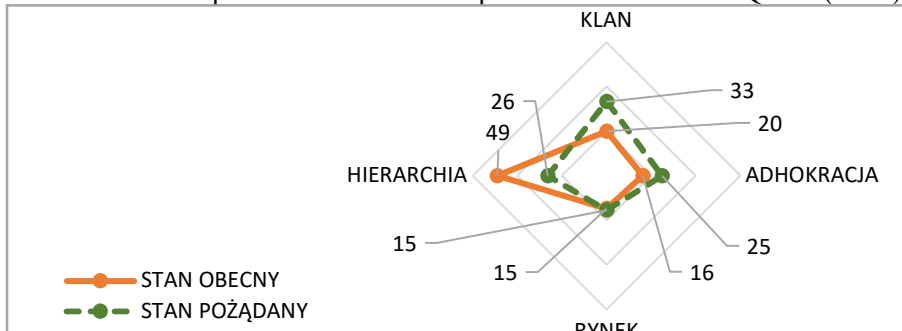
Rysunek 97 PSK Styl zarządzania pracownikami (N=70)

Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



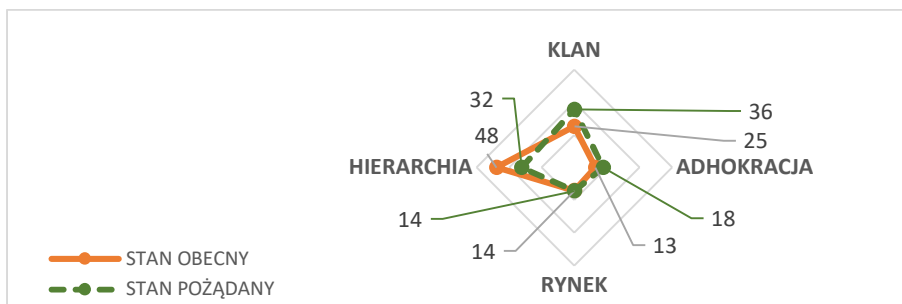
Rysunek 98 PSK Co zapewnia spójność organizacji (N=70)

Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 99 PSK - Na co kładzie się największy nacisk (N=70)

Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 100 PSK Jakie są kryteria sukcesu w organizacji (N=70)

Źródło: Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)

Analizując wykresy (rys. 95 – 100) można zauważyć, że w **kulturze obecnej** zdecydowanie dominuje typ **kultury hierarchii**. Najważniejsze dla przedsiębiorstw charakteryzujących się kulturą hierarchiczną 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, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty (Cameron, Quinn, 2006). Kryteria sukcesu w kulturze hierarchii to m.in. sprawna infrastruktura, która umożliwi niezakłócone funkcjonowanie przedsiębiorstw. Natomiast jeżeli chodzi o cechy organizacji w kulturze **pożądaney**, to można zauważyć przesunięcie w kierunku **kultury klanu**, poza cechą dotyczącą stylu przywództwa (rys. 96), w której pozostał typ hierarchiczny. W organizacji typu hierarchia przywódcy szczył się, że są dobrymi koordynatorami i organizatorami, nastawionymi na efektywność. Natomiast zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnianiu stałości i przewidywalności. Zdaniem doktorantki niniejsze wyniki znajdują częściowo odzwierciedlenie w uzyskanych odpowiedziach na pytanie 2 dotyczącym *wskazania przez respondentów co jest ważne w firmie*. Respondenci w 28% dokonali wyboru odpowiedzi „stabilizacja”, w 22% „praca zespołowa” oraz 14% z wybranych odpowiedzi to „bezpieczeństwo”. Odpowiedzi na pytanie zostały przedstawione na rys. 105 oraz w tab. 59. Na podstawie profili dotyczących poszczególnych obszarów (rys. 95 - 100) można stwierdzić, że zarówno kultura obecna jak i kultura pożądana odznaczają się **zgodnością**. Natomiast na podstawie analizy kultury pożądaney można zauważyć większą rozbieżność. W przypadku gdy występuje zgodność, to oznacza, że różne aspekty kultury organizacyjnej (poszczególne cechy) są zharmonizowane, czyli że we wszystkich obszarach działalności dominuje ten sam typ kultury (każdy z sześciu profili cech wygląda podobnie).

Według Camerona i Quinna (2006) klarowny obraz wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji, skupienie się na tych samych wartościach, kierowanie się tymi samymi zasadami eliminuje wiele problemów i przeszkód, przy czym zgodność kultury nie jest warunkiem do osiągnięcia sukcesu. To właśnie oczekiwanie innego stanu w przyszłości sprzyja realizacji zmian, bo angażuje pracowników, którzy mają nadzieję, że przekształcenia doprowadzą do pożądanego stanu. Identyfikując obszary największych rozbieżności na wykresach profilu organizacyjnego pomiędzy kulturą pożądaną a obecną kulturą, można ustalić kierunki koniecznych zmian. Siłę kultury organizacyjnej określa liczba punktów przyznanych konkretnemu typowi kultury. Im wyższy wynik, tym silniejszy i bardziej dominujący jest wskazany typ (Cameron i Quinn, 2006, s. 71). Każda organizacja musi sama określić najlepszy dla siebie typ kultury,

a także jego pożądaną siłę. W ramach badań, w wyniku diagnozy kultury organizacyjnej dla PSK, określony został profil kultury dla stanu obecnego „hierarchia” oraz stanu pożądanego „klan”. Mając na uwadze, **zidentyfikowaną lukę badawczą**, dokonano konfrontacji wyników przedstawionych przez Camerona i Quinna (2006) - koncepcji ideowej - z wynikami badań własnych<sup>69</sup>.

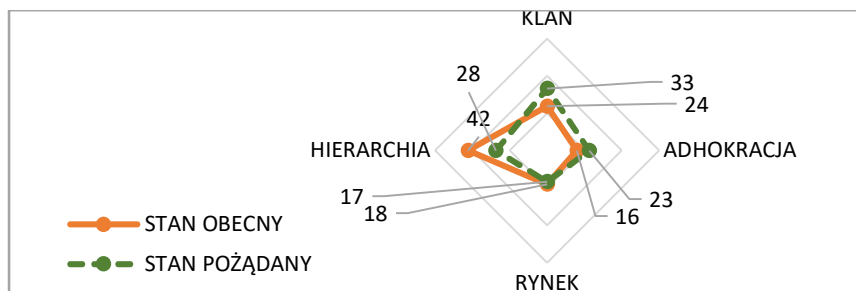
Porównując profil kultury organizacyjnej PSK (rys. 101)<sup>70</sup> można zauważyć rozbieżność z przeciętnym profilem „transport, komunikacja, usługi komunalne”<sup>71</sup> (rys. 102). Na rysunku 102 widoczna jest dominacja kultury rynku i hierarchii. Zważywszy, że w badanych przedsiębiorstwach jest udział JST, to zasadne jest porównanie także do przeciętnego profilu „administracja publiczna” (rys. 103). W tym przypadku widoczne rozbieżności są mniejsze niżeli w odniesieniu do przeciętnego profilu dla transportu, komunikacji, usługi komunalne (rys. 102). Zdaniem doktorantki, większa rozbieżność w odniesieniu do profilu „transport, komunikacja, usługi komunalne” może wynikać z tego, że przedsiębiorstwa tego typu na świecie mogą działać w większym stopniu rynkowo i świadczyć usługi komercyjnie niżeli w Polsce, gdzie regulacje prawne mogą utrudniać świadczenie usług rynkowych. Porównując profil PSK do „administracja publiczna” (rys. 103) widoczne jest większe podobieństwo w kształcie profilów, co może wskazywać na to, że w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych w Polsce zdecydowanie w większości jest udział JST i dlatego też specyfika funkcjonowania tychże przedsiębiorstw może być na całym świecie podobna.

---

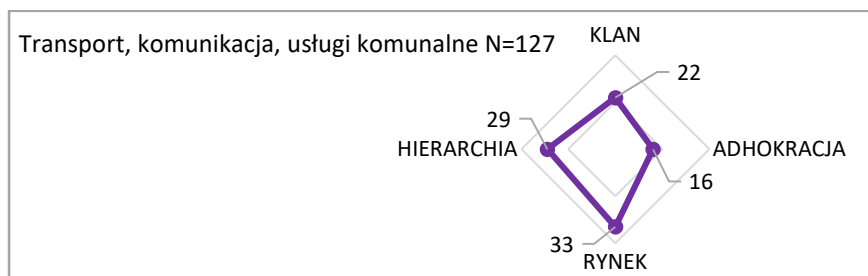
<sup>69</sup> Cameron i Quinn na podstawie przeprowadzonych badań i uzyskanych danych w około tysiącu organizacji stworzyli przeciętne profile dla wybranych branż. Podziału na kategorie dokonali na podstawie Standard Industrial Codes (klasyfikacji, która grupuje podobne typy organizacji). Według badaczy, jeżeli profil analizowanego przedsiębiorstwa znacznie się różni od przeciętnego profilu dla branży, może to oznaczać, że mamy wyjątkową przewagę konkurencyjną, ale może też świadczyć o niedopasowaniu się do wymagań środowiska, w którym działamy (Cameron, Quinn, 2006, s. 77).

<sup>70</sup> Rysunek 101 jest tożsamy z rysunkiem 94, przy czym usunięte zostały wartości liczbowe. W dalszej części pracy Doktorantka odwołując się do Ogólnego profilu kultury organizacyjnej dla PSK, będzie się posługiwała formą graficzną przedstawioną na rys. 101.

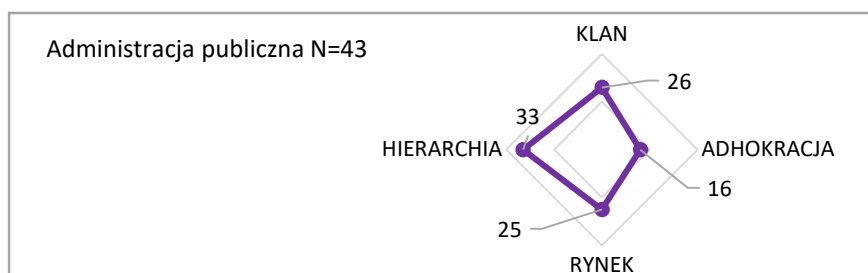
<sup>71</sup> Przeciętny profil według Camerona i Quinna „transport, komunikacja, usługi komunalne” N=127 tj. liczba przedsiębiorstw na podstawie, której zbudowano profil



Rysunek 101 Profil kultury organizacyjnej PSK N=70  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie i Quinn (2006)



Rysunek 102 Przeciętny profil dla transport, komunikacja, usługi komunalne dla N=127  
 Źródło: Cameron i Quinn (2006)



Rysunek 103 Przeciętny profil dla administracja publiczna dla N=43  
 Źródło: Cameron i Quinn (2006)

Rozpoznanie i porównanie pod jakimi względami przedsiębiorstwo jest podobne do innych (w tej samej branży), a pod jakimi różni się od nich oraz jak poszczególne cechy harmonizują ze sobą daje możliwość wyciągnięcia wniosków i uwzględnienie ich przy podejmowaniu decyzji podczas przeprowadzania zmian kultury w organizacji. Podczas przeprowadzonej analizy wykresów kultury organizacyjnej PSK, zarówno w profilu ogólnym (rys. 101) jak i poszczególnych cech (rys. 95 – 100) zaobserwowano pewne tendencje, mianowicie w przypadku profilu kultury pożądanej widoczne jest zwiększenie liczby punktów w odniesieniu do kultury klanu i adhokracji. W organizacji typu adhokracja dominuje dynamika, przedsiębiorczość oraz kreatywność. Ludzie nie boją się ryzyka. Przywódcy uważani są za innowatorów i wizjonerów. Tym, co zapewnia spójność organizacji, jest chęć eksperymentowania i wprowadzania nowości. Ważne jest, by utrzymać pozycję rynkową w swojej branży. Długofalowo organizacja kładzie nacisk

na wzrost, podejmowanie wyzwań i pozyskanie nowych zasobów. Sukces utożsamia się z oferowaniem unikatowych, nowych wyrobów i usług. Zabiega się o pozycję lidera w sektorze. Organizacja charakteryzująca się kulturą typu adhokracja zachęca do swobody, elastyczności działania i wykazywania się inicjatywą. Zmiana i zwiększenie nacisku

w kierunku kultury adhokracji oznacza zdynamizowanie działalności, zachęcanie do szukania twórczych rozwiązań, elastyczność i umiejętność przystosowania się, nacisk na innowacyjność, bardziej przemyślane podejmowanie ryzyka, zwrócenie większej uwagi na wymagania klientów. Planując działania w zakresie zmiany kultury organizacyjnej wskazane jest przeprowadzenie analizy skutków zmiany na poszczególne typy kultur (tab. 61).

Tabela 61 Analiza skutków zmiany na poszczególne typy kultur dla PSK

<p><b>Kultura klanu</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Zwiększenie nacisku  <input type="checkbox"/> Zmniejszenie nacisku  <input type="checkbox"/> Bez zmian</p> <p><u>Oznacza:</u>  Zaspokajanie potrzeb pracowników,  Wspieranie pracy zespołowej i współuczestnictwa,  Zwiększanie wrażliwości na pracownika,  Większy stopień uczestnictwa i zaangażowania,  Większa troska o pracowników,  Większe uznanie dla pracowników,</p> <p><u>Nie oznacza:</u>  Lekceważenia dyscypliny,  Zmiany organizacji w komunę  Lekceważenia ciężkiej pracy,  Braku norm postępowania i dyscypliny  Koncentrowania się wyłącznie na sprawach wewnętrznych  Samodzielności bez odpowiedzialności</p>	<p><b>Kultura adhokracji</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Zwiększenie nacisku  <input type="checkbox"/> Zmniejszenie nacisku  <input type="checkbox"/> Bez zmian</p> <p><u>Oznacza:</u>  Zdynamizowanie działalności,  Zachęcanie do szukania twórczych rozwiązań,  Elastyczność i umiejętność przystosowania się,  Nacisk na innowacyjność,  Bardziej przemyślane podejmowanie ryzyka,  Zwrócenie większej uwagi na wymagania klientów</p> <p><u>Nie oznacza:</u>  Tolerowania samowoli,  Lekceważenia wymagań klientów,  Całkowitej swobody działania,  Tolerowania nieuczciwości,  Niepotrzebego ryzykowania,  Wprowadzania wszystkich nowinek  Tolerancji do egoistycznych postaw</p>
<p><b>Kultura hierarchii</b></p> <p><input type="checkbox"/> Zwiększenie nacisku  <input checked="" type="checkbox"/> Zmniejszenie nacisku  <input type="checkbox"/> Bez zmian</p> <p><u>Oznacza:</u>  Eliminację zbędnych przepisów i procedur,  Rezygnację z niepotrzebnych sprawozdań,  Ograniczenie biurokracji,  Likwidacja niepotrzebnych barier,  Mniejszy formalny nadzór nad zespołami</p> <p><u>Nie oznacza:</u>  Rezygnacji z logicznej struktury organizacyjnej,  Rezygnacji z przestrzegania przepisów,  Dopuszczenia do powszechnej samowoli,  Nierozliczania ludzi z wyników,  Braku zainteresowania wszelkimi zmianami</p>	<p><b>Kultura rynku</b></p> <p><input type="checkbox"/> Zwiększenie nacisku  <input checked="" type="checkbox"/> Zmniejszenie nacisku  <input type="checkbox"/> Bez zmian</p> <p><u>Oznacza:</u>  Koncentrację na głównych celach,  Zerwanie z zasadą” wynik za wszelką cenę”  Motywowanie pracowników,  Większą wyrozumiałość wobec klientów,  Pamiętanie o konieczności osiągania zysków,</p> <p><u>Nie oznacza:</u>  Lekceważenia klientów,  Lekceważenia konkurencji,  Dopuszczenia do zmniejszenia zysków,  Dopuszczenia do zaniechania celów,  Obniżenia norm jakości</p>

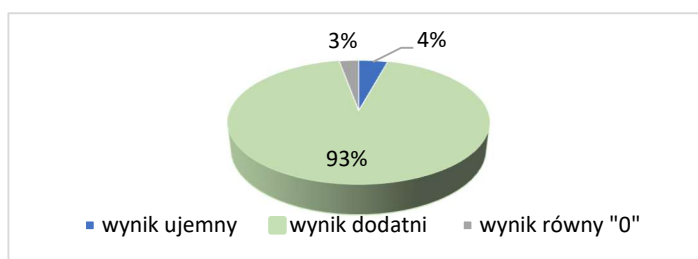
Źródło: opracowanie własne

Ten etap ma przypominać członkom organizacji o kompromisach, jakie należy mieć na uwadze zawsze gdy rozważa się zmiany kulturowe.

W wyniku odpowiedzi na autorskie pytania z części kwestionariusza, dokonano analizy poszczególnych pytań w odniesieniu do PSK.

a) Obszar „miejsce pracy:

Pytanie 1: *Lubię miejsce pracy, w którym: a) sytuacje są nieprzewidywalne, b) ludzie respektują ustanowione reguły, c) jest gwarancja miejsc pracy, d) staż pracy jest tak samo i istotny, jak gotowość zgłaszania pomysłów i podejmowania inicjatyw, co przekłada się na podwyżki i awans, e) lojalność wobec przedsiębiorstwa jest istotną wartością i jest najwyższej nagradzana, f) możliwość samodzielnej aranżacji stanowiska pracy (np. inne ustawienie mebli, dekoracje, kwiaty).* Pytanie wykorzystane z testu Zbiegień-Maciąg (2013) uzupełnione o propozycję odpowiedzi „f” i określa jaki rodzaj kultury preferuje badany. Na pytanie odpowiedziało poprawnie 70 respondentów, co stanowi 100% biorących udział w badaniu.



Rysunek 104 PSK Odpowiedź na pytanie 1 (N=70)

Źródło: opracowanie własne

W wyniku analizy zebranych danych (zgodnie z interpretacją wyników zaproponowaną przez Zbiegień – Maciąg) uzyskano następujące informacje:

- zdecydowanie większa część respondentów tj. 93% uczestniczących w badaniu, uzyskała wynik dodatni, co oznacza, że: najlepiej czuliby się w formalnej, urzędowej, mechanistycznej, opartej na sztywnych regułach i ustrukturyzowanej kulturze organizacji. Jest to typowy wynik dla pracowników wielkich korporacji lub agend rządowych.
- jedynie 4% respondentów uczestniczących w badaniu uzyskało wynik ujemny, co oznacza preferencje dla nieformalnej, organicznej, innowacyjnej, elastycznej kultury organizacji, którą można spotkać w jednostkach badawczo - rozwojowych lub małym biznesie.



- 3% respondentów uzyskało wynik równy „0”, co traktowane jest jako „nie mają zdania”.

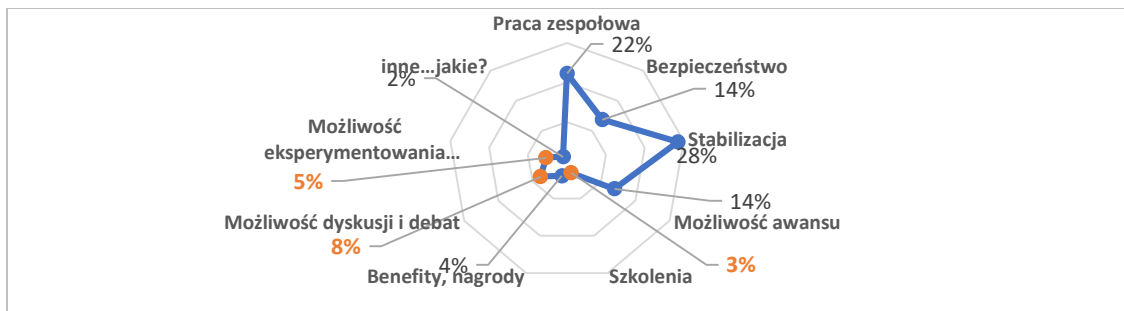
Jak wspomniane zostało powyżej uzyskane odpowiedzi *potwierdzają wybór respondentów dotyczący stanu obecnego kultury organizacyjnej, tj. typ hierarchia* (rys. 101).

Pytanie 2 - respondent miał wybrać 2 odpowiedzi z zaproponowanych od a – i (tab. 62). Na niniejsze pytanie: „w firmie ważne dla mnie jest” prawidłowo odpowiedziało 65 respondentów, co stanowi 93% z biorących udział w badaniu. Tabela 62 oraz rysunek 105 przedstawiają odpowiedzi.

Tabela 62 PSK Odpowiedzi na pytanie 2 (N=65)

W firmie ważne dla mnie jest:		Udzielona odpowiedź (ilość)	Udzielona odpowiedź (%)
a	Praca zespołowa	29	22%
b	Bezpieczeństwo	18	14%
c	Stabilizacja	37	28%
d	Możliwość awansu	18	14%
e	Szkolenia	4	3%
f	Benefity, nagrody	5	4%
g	Możliwość dyskusji i debat	10	8%
h	Możliwość eksperymentowania (realizacji zgłoszonych pomysłów lub podejmowania nowych inicjatyw)	7	5%
i	inne...jakie?	2	2%

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 105 PSK Odpowiedzi dla na pytanie 2 (N=65)

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie tab. 62 i rys. 105 można wywnioskować, że dla respondentów PSK ważna jest w firmie” m.in.: stabilizacja (28%), praca zespołowa (22%), bezpieczeństwo (14%), możliwość awansu 14%). Udzielone odpowiedzi znajdują potwierdzenie w typie kultury organizacyjnej PSK, zarówno w stanie obecnym, jak i pożądanym, mianowicie:

- w kulturze hierarchicznej np. zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności. W dłuższej perspektywie chodzi o stabilność i pracę bez zakłóceń,

- w kulturze klanu np. podkreśla długofalowe korzyści z rozwoju osobistego, ceni się pracę zespołową.

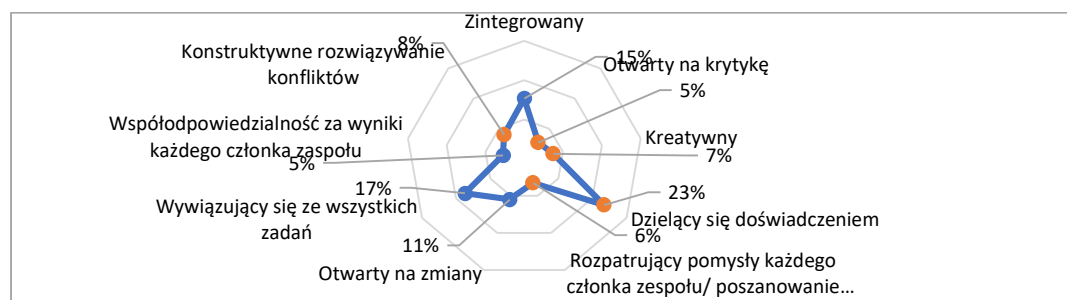
b) Obszar „zespół”:

Pytanie 3 - respondent miał wybrać 3 cechy z zaproponowanych od a – i (tab. 63), które charakteryzują zespół w którym pracuje. Na pytanie prawidłowo odpowiedziało 67 respondentów, co stanowi 96% z biorących udział w badaniu. Tabela 63 oraz rysunek 106 przedstawiają wyniki udzielonych odpowiedzi.

Tabela 63 PSK Odpowiedzi na pytanie 3 (N=67)

Proszę wybrać 3 cechy spośród poniższych, które charakteryzują zespół, w którym Pan/Pani pracuje:		Odpowiedzi (Ilościowo)	Odpowiedzi (%)
a	Zintegrowany	31	15%
b	Otwarty na krytykę	11	5%
c	Kreatywny	15	7%
d	Dzielący się doświadczeniem	47	23%
e	Rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu/ poszanowanie różnorodności	13	6%
f	Otwarty na zmiany	22	11%
g	Wywiązujący się ze wszystkich zadań	35	17%
h	Współodpowiedzialność za wyniki każdego członka zespołu	11	5%
i	Konstruktywne rozwiązywanie konfliktów	16	8%

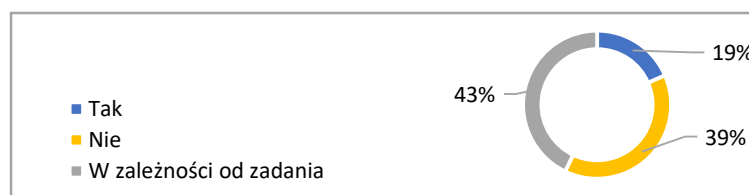
Źródło: opracowanie własne



Rysunek 106 PSK Odpowiedzi na pytanie 3 (N=67)

Źródło: opracowanie własne

Pytanie 4 „czy zaangażowanie w pracę wszystkich członków w Pani/Pana zespole jest na podobnym poziomie?” Odpowiedzi kształtowały się w następujący sposób: 30 respondentów, stanowiących „43% udzieliło odpowiedzi „w zależności o zadania” – 24 odp. tj. 40%.



Rysunek 107 PSK Odpowiedzi na pytanie 4 (N=70)

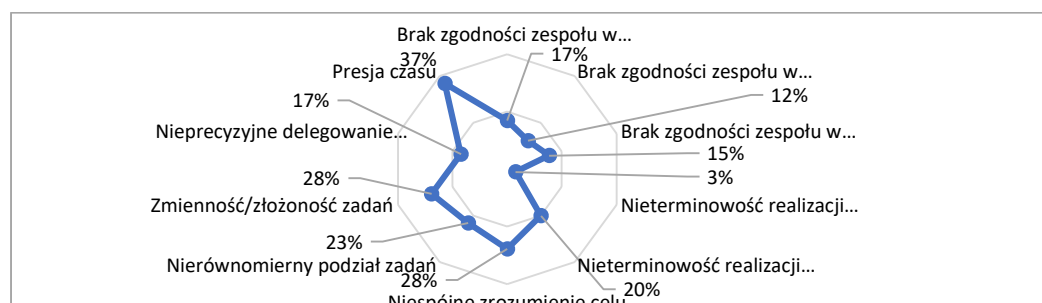
Źródło: opracowanie własne

Pytanie 5 brzmi: z jakimi przeszkodami zdarza się Pani/Panu spotykać w pracy Pani/Pana zespołu? Na pytanie prawidłowo odpowiedziało 65 respondentów, co stanowi 93% z biorących udział w badaniu.

Tabela 64 PSK Odpowiedzi na pytanie 5 (N=65)

Z jakimi przeszkodami zdarza się Pani/Panu spotykać w pracy Pani/Pana zespołu? Proszę wybrać spośród poniższych 2 odpowiedzi		Odpowiedzi	
a	Brak zgodności zespołu w zakresie działania:		
a 1	metod	11	17%
a 2	trybu pracy	8	12%
a 3	priorytetów	10	15%
b	Nieterminowość realizacji zadań:		
b 1	przed czasem (zbyt wcześnie)	2	3%
b 2	po czasie (za późno)	13	20%
c	Niespójne zrozumienie celu	18	28%
d	Nierównomierny podział zadań	15	23%
e	Zmienność/złożoność zadań	18	28%
f	Nieprecyzyjne delegowanie zadań przez przełożonego	11	17%
g	Presja czasu	24	37%

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 108 PSK Odpowiedzi na pytanie 5 (N=65)

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie tab. 64 oraz rys. 108 można wywnioskować, że najczęściej razy tj. 37% z udzielonych odpowiedzi, dokonano wyboru „presja czasu”, „niespójne zrozumienie celu” 28% oraz zmienność/złożoność zadań 28%.

Pytanie 6 ma charakter poglądowy i jego celem jest uzyskanie informacji, które z dysfunkcji i jaki mają wpływ na zespół. Doktorantka w dysertacji nie podejmuje rozważań czy mają one pozytywny czy negatywny wpływ na zespół. Niemniej odnosząc się do Lencioniego (2019) można wywnioskować, że nawet jedna z pięciu dysfunkcji

może być zagrożeniem dla zespołu. W celu dokładnej analizy zagadnienia konieczne byłoby dokonanie oceny zespołu w kontekście podatność na pięć dysfunkcji<sup>72</sup>.

c) Obszar „komunikacja”

Pytanie 7 dotyczyło powszechnych nieporozumień w komunikacji werbalnej i niewerbalnej (tabela 65) przedstawione zostały odpowiedzi udzielone przez respondentów PSK.

Tabela 65 Odpowiedzi PSK na pytanie 7 (N=70)

<b>Respondenci (%)</b>	16%	23%	23%	20%	19%
<b>Ocena</b>	Bardzo wysoka	Wysoka	Przeciętna	Niska	Bardzo niska

Zródło: opracowanie własne

Na podstawie danych w tabeli 65 można wywnioskować, że 23% respondentów uzyskało ocenę przeciętną oraz wysoką, 20% niską i 19% bardzo niską, natomiast 16% bardzo wysoką.

#### **4.7. Charakterystyka typu kultury organizacyjnej wspomagającego zmiany prorozwojowe**

W ramach realizacji zadania 3: *identyfikacja typu kultury organizacyjnej wspierającej zmiany prorozwojowe w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych* doktorantka odnosi się do definicji własnej, zgodnie z którą „*zmiana prorozwojowa, to zmiana będąca wypadkową działań kreowanych przez daną społeczność w organizacji wykorzystując jej potencjał, zaangażowanie oraz zwinność i zdolność do proinnowacyjnych zachowań*”.

Wobec powyższego kultura organizacyjna wspomagająca zmiany prorozwojowe powinna posiadać charakterystyczne cechy, które umożliwią wprowadzenie zmian w kierunku prorozwojowym.

W innych badaniach przyjęto jako „całość charakterystycznych dla każdej społeczności i organizacji unikatowych wartości kulturowych, umożliwiających prowadzenie specyficznej dla tej formacji społecznej działalności innowacyjnej” (Sitko-Lutek, 2014, s. 190). W literaturze przedmiotu szczególnym zainteresowaniem badaczy

---

<sup>72</sup> W celu dokonania oceny podatności zespołu na pięć dysfunkcji, Lencioni proponuje narzędzie kwestionariusz (2019, s. 216).

jest określenie typu kultury, który faktycznie stymuluje bądź hamuje innowacyjność, a większości tych badań wykorzystuje się model Camerona i Quinna. Jak wynika z badań najbardziej sprzyjającym innowacyjności typem kultury organizacyjnej jest adhokracja.

Wyniki badań Kraśnickiej, Głód i Wronka - Pośpiech (2016) potwierdzają, że wpływ kultury organizacyjnej na wyniki działalności przedsiębiorstw, ich efektywność może być wielokierunkowy. Najczęściej obejmuje kształtowanie pożądanых zachowań pracowników poprzez stwarzanie korzystnych warunków wspierających innowacje w organizacji lub orientację pracowników na zadania, zaangażowanie w pracę czy lojalność. Według autorów tych badań w warunkach burzliwego otoczenia przedsiębiorstwa potrzebują w szczególności kultury organizacyjnej, która wspierałaby ich innowacyjność, czyli zdolność do kreowania i wdrażania nowych rozwiązań w każdej sferze funkcjonowania czy szerzej – przystosowania do zmian w otoczeniu.

Natomiast Twaróg (2018), który prowadził badania jednego z liderów na rynku gospodarki odpadami w celu diagnozy potencjału innowacyjności uważa, że siłą napędową jest proinnowacyjna kultura organizacyjna z silnym liderem.

Świadomość przedsiębiorstw o kulturze organizacyjnej oraz jej diagnoza umożliwia reagowanie na zmiany oraz zaplanowanie działań, które mogą przyczynić się do zmian prorozwojowych.

Mając na uwadze zrealizowane badania oraz powyższe rozważania można stwierdzić, że **Hipoteza: Diagnoza i analiza kultury organizacyjnej przyczynia się do usprawnienia procesu zmian w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych** została pozytywnie zweryfikowana.

#### **4.8. Identyfikacja wartości i cech dla kultury sprzyjającej zmianom prorozwojowym**

Autorka dysertacji w ramach realizacji etapu V , w celu odpowiedzi na postawione pytania badawcze:

**P4** - Jakie wartości, mogą zostać uznane za podstawowe dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?

**P5:** Jakie cechy mogą być uznane za podstawowe dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?

dokonała analiz danych i informacji na podstawie studiów literaturowych przedmiotu oraz przeprowadzonych badań i podjęła próbę wskazania podstawowych wartości i cech, które mogą charakteryzować typ kultury organizacyjnej wspierającej zmiany prorozwojowe (rysunek 109).

Wskazane podstawowe wartości tj.: **zaufanie, szacunek, zaangażowanie, otwartość, kreatywność** oraz cechy tj.: **praca zespołowa, wspieranie nowych idei, podejmowanie wyzwań, dzielenie się wiedzą, poszukiwanie rozwiązań, zakres swobody działania** w dalszym toku badań zostaną zweryfikowane przez Ekspertów.



Rysunek 109 Wskazane wartości i cechy dla kultury wspierającej zmiany prorozwojowe w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych

Źródło: Opracowanie własne

Należy jednak podkreślić, że wskazane w wyniku badań wartości i cechy (rys. 109) mogą stanowić punkt wyjścia ale istotne jest aby każdorazowo były dostosowane indywidualnie do danego przedsiębiorstwa. Każda z zaproponowanych wartości i cech powinna zostać przeanalizowana w kontekście strategii danego przedsiębiorstwa sektora usług komunalnych. Jednocześnie należy podkreślić, że nawet w przypadku gdy przedsiębiorstwa dokonałyby wyboru zaproponowanych cech – takich samych, to i tak kultura każdego z nich będzie inna, ponieważ kultura kształtowana jest przez ludzi. Realizowane działania przyczyniają się do osiągnięcia następujących zadań określonych we wstępie:

- **Z4:** identyfikacja fundamentalnych wartości dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowy w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych,

- **Z5:** identyfikacja fundamentalnych cech sprzyjających zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych.

Wskazane podstawowe wartości i cechy dla kultury wspierającej zmiany prorozwojowe w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych poddano badaniom eksperckim, o których mowa w dalszej części dysertacji.

#### 4.9. Analiza danych w ramach badań eksperckich

W ramach realizacji dysertacji skorzystano z triangulacji. Aby uwiarygodnić dotychczasowe wyniki badań, wykorzystano technikę badań eksperckich, celem weryfikacji wskazanych wartości oraz cech. Badania eksperckie zostały przeprowadzone z wykorzystaniem techniki wywiadu ustrukturyzowanego (kwestionariusz stanowi załącznik nr 3 do dysertacji) z 10 ekspertami posiadającymi doświadczenie i wiedzę dotycząca m.in. sektora usług komunalnych, kultury organizacyjnej oraz otoczenia przedmiotowych przedsiębiorstw. W tabeli 64 przedstawiono poszczególnych Ekspertów, różnią się pod względem: płci, wieku, wiedzy, doświadczenia oraz rodzaju i charakteru organizacji w której są zatrudnieni, co pozwoli na zebranie opinii z różnych perspektyw. Wywiady z ekspertami, zostały przeprowadzone (w zależności od możliwości) w sposób bezpośredni: telefonicznie (4), przy pomocy poczty elektronicznej (4) oraz osobiście (2). Średni czas zaangażowania Eksperta to od 30 minut do 1 godziny. Imiona i nazwiska ekspertów uczestniczących w wywiadach nie zostały ujawnione. Na potrzeby analizy wyników każdemu z Ekspertów przypisano symbol od E1 do E10.

Tabela 66 Eksperci biorący udział w badaniu eksperckim (N=10)

Ekspert	Stanowisko/funkcja	Instytucja	Tytuł	Staż pracy powyżej 5 lat
E1	Prezes Zarządu - Czynny zawodowo menedżer wyższego stopnia/zarządzający przedsiębiorstwem z sektora usług komunalnych	Zakład Gospodarki Komunalnej	Mgr inż.	Tak
E2	Konsultant/Ekspert	ICAN Institute	Dr	b/d <sup>73</sup>
E3	Czynny zawodowo menedżer wyższego stopnia/zarządzający przedsiębiorstwem z sektora usług komunalnych, Czynny zawodowo przedstawiciel sektora publicznego	Starostwo Powiatowe	b/d	b/d
E4	Burmistrz - Czynny zawodowo przedstawiciel sektora publicznego	Urząd Miasta i Gminy	b/d	b/d

<sup>73</sup> b/d – oznacza brak danych

E5	Adiunkt	Politechnika Poznańska	Dr inż.	Tak
E6	Doradca - Czynny zawodowo przedstawiciel sektora publicznego	Związek Miast Polskich	b/d	Tak
E7	Prezes Zarządu - Czynny zawodowo menedżer wyższego stopnia/zarządzający przedsiębiorstwem z sektora usług komunalnych	Przedsiębiorstwo Wodociągowo – kanalizacyjne (duże)	Dr hab. inż.	Tak
E8	Prezes Zarządu - Czynny zawodowo menedżer wyższego stopnia/zarządzający przedsiębiorstwem z sektora usług komunalnych	Przedsiębiorstwo Wodociągowo – kanalizacyjne (duże)	b/d	Tak
E9	Adiunkt	Politechnika Poznańska	Dr inż.	b/d
E10	Doradca	Firma doradczo – audytorska (duża)	b/d	Tak

Zródło: opracowanie własne

Kwestionariusz wywiadu składał się z 9 pytań, z których 5 (pytanie 1,2,3,4 i 7) nawiązuje do kwestionariusza OCAI Camerona i Quinna.

- Pytanie 1 „K1” - *Który z wymienionych stylów zarządzania jest Pani/Pana zdaniem najbardziej sprzyjający zmianom prorozwojowym? Dotyczy pytania z OCAI Jaki jest styl zarządzania pracownikami? Poszczególne odpowiedzi odpowiednio nawiązują do odpowiedzi w OCAI:*
  - Preferowana praca zespołowa – „A” Klan,
  - Preferowana samodzielność, oryginalność, innowacyjność - „B” Adhokracja,
  - Ukierunkowanie na rywalizację, wyniki, osiągnięcia - „C” Rynek,
  - Preferowane podporządkowanie, przewidywalność - „D” Hierarchia.
- Pytanie 2 „K2” - *Które z wymienionych cech według Pani/Pana zapewnią najbardziej spójność w organizacji, sprzyjającej zmianom prorozwojowym? Dotyczy pytania z OCAI Co zapewnia spójność organizacji?*
  - Lojalność, zaufanie – „A” Klan,
  - Zaangażowanie, innowacje i rozwój - „B” Adhokracja
  - Osiąganie celów, wyniki - „C” Rynek,
  - Formalność, regulaminy - „D” Hierarchia.
- Pytanie 3 „K3” - *Na które z wymienionych według Pani/Pana powinien być kierowany największy nacisk w odniesieniu do zmian prorozwojowych? Dotyczy pytania z OCAI Na co kładzie się największy nacisk?*
  - Rozwój osobisty, zaufanie, współuczestnictwo - „A” Klan,
  - Nowatorskie rozwiązania, podejmowanie wyzwań - „B” Adhokracja,
  - Osiąganie celów, wyników - „C” Rynek,



- Kontrola, sprawność działania - „D” Hierarchia.
- Pytanie 4 „K4” - *Które według Pani/Pana kryteria sukcesu w organizacji są sprzyjające zmianom prorozwojowym?* Dotyczy pytania z OCAI *Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?*
  - Rozwój, praca zespołowa, zaangażowanie - „A” Klan,
  - Oryginalne, nowatorskie produkty, pozycja lidera innowacyjności - „B” Adhokracja,
  - Sprawność działania - „C” Rynek,
  - Wygrana na rynku, pokonywanie konkurencji - „D” Hierarchia.
- Pytanie 7 „K7” - *Który Pani/Pana zdaniem typ kultury organizacyjnej jest najbardziej sprzyjający zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, a który najmniej?* Dotyczy pytania z OCAI *Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?*
  - Członkowie organizacji współdziałają, istnieje dobra komunikacja, a praca w takiej firmie jest przyjemnością. Panuje wysoki stopień uczestnictwa, spójność i duże poczucie wspólnoty - „A” Klan,
  - Organizacje szybko dostosowują się do zmian warunków otoczenia. Nie ma scentralizowanego ośrodka władzy ani stosunków zależności służbowej – „B” Adhokracja,
  - Organizacja skoncentrowana są na przeprowadzaniu transakcji z innymi jednostkami, aby w ten sposób zdobyć przewagę konkurencyjną. Najważniejszymi wartościami dla tego typu organizacji są konkurencyjność i wydajność - „C” Rynek,
  - W organizacjach, w których procedury dyktują ludziom, co i jak mają robić. Najważniejsze jest utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania organizacji - „D” Hierarchia.

Pytania 5 i 6 nawiązują do autorskich pytań kwestionariusza dotyczącej obszarów zespół i miejsce pracy

- Pytanie 5 „K5” - *Które według Pani/Pana wymienione cechy zespołu mogą przyczynić się do zmian prorozwojowych?* - Odnosi się do pytania 3 *„Cechy spośród poniższych, które charakteryzują zespół, w którym Pan/Pani pracuje:...”*. Zaproponowane odpowiedzi zostały określone przez doktorantkę podczas analizy

(rozdział 4.2.1.), jako mogące przyczynić się do działań prorozwojowych w organizacji.

- Dzielenie się wiedzą/doświadczeniem,
  - Otwartość na zmiany,
  - Rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu,
  - Poszanowanie różnorodności.
- Pytanie 6 „K6” - *Czy według Pani/Pana wymienione cechy dotyczące miejsca pracy mogą przyczynić się do zmian prorozwojowych?* - Odnosi się do pytania 2 „*W firmie ważne dla mnie jest...*”. Zaproponowane odpowiedzi zostały określone przez doktorantkę podczas analizy (rozdział 4.2.1.) jako, mogące przyczynić się do działań prorozwojowych w organizacji.
- Możliwość rozwoju, awansu,
  - Udział w szkoleniach,
  - Możliwość dyskusji i debat,
  - Możliwość eksperymentowania (realizacja zgłoszonych pomysłów lub podejmowanie nowych inicjatyw).

Na pytania od 1 do 7 Ekspert udzielał odpowiedzi w skali 1-4 gdzie: 1 - *Bardzo niesprzyjające* 2 - *niesprzyjające* 3 - *sprzyjające* 4 - *bardzo sprzyjające*. W przypadku pytań 8 i 9, dotyczących wartości i cech należało potwierdzić albo zaprzeczyć, przypisując "0" lub "1", gdzie: 0 - *NIE*, 1 – *TAK*.

- Pytanie 8 „K8” - *Czy wymienione propozycje wartości mogą być uznane za "podstawowe/typowe" dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym?*
- Zaufanie, szacunek, zaangażowanie, otwartość, kreatywność, elastyczność.
- Pytanie 9 „K9” - *Czy wymienione cechy mogą być uznane za "podstawowe/typowe" dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym?*
- Wspieranie nowych idei, podejmowanie wyzwań, dzielenie się wiedzą, poszukiwanie rozwiązań, zakres swobody działania.

W odniesieniu do pytań 8 i 9, Eksperti oceniali każdą z wartości oddzielnie, dodatkowo mieli możliwość zgłoszenia ewentualnych uwag.

Wszystkie z pytań w kwestionariuszu wywiadu ustrukturyzowanego odnoszą się do zmian prorozwojowych w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych. Szczegółowe odpowiedzi Ekspertów przedstawione zostały w tabelach 67 – 73.

Na podstawie opinii Ekspertów na pytanie 1 „*Który z wymienionych stylów zarządzania jest Pani/Pana zdaniem najbardziej sprzyjający zmianom prorozwojowym?*” (tab. 67) można wnioskować, że większość Ekspertów uważa, że: **preferowana praca zespołowa** oraz **preferowana samodzielność, oryginalność, innowacyjność** najbardziej sprzyjają zmianom prorozwojowym. Jednocześnie nawiązując do pytania 3 w OCAI (Jaki jest styl zarządzania pracownikami?) należy dodać, że wskazane odpowiedzi odnoszą się odpowiednio do **kultury klanu** oraz **kultury adhokracji**, co tym samym potwierdza preferowany typ kultury dla PSK dotyczący *stylu przywództwa w organizacji* (uzyskana dane w wyniku analizy w rozdziale 4.6).

Tabela 67 Odpowiedzi pytanie 1 „K1” (N=10)

Eksperci/Odpowiedzi	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Preferowana praca zespołowa	3	4	3	4	4	4	4		4	4
Preferowana samodzielność, oryginalność, innowacyjność	4	4	4	4	3	3			4	3
Ukierunkowanie na rywalizację, wyniki, osiągnięcia	1	2	2	2	2	1		4	1	2
Preferowane podporządkowanie, przewidywalność	2	1	2	1	1	2		1	2	2

Zródło: opracowanie własne

Eksperci na pytanie 2 „*Które z wymienionych cech według Pani/Pana zapewnią najbardziej spójność w organizacji, sprzyjającej zmianom prorozwojowym?*” (tab. 68) w większości udzielili odpowiedzi: **zaangażowanie, innowacje i rozwój**, tym samym wskazując na kulturę **adhokracji**. Odnosząc się do pytania 4 w OCAI (*Co zapewnia spójność organizacji?*) w przypadku preferowanego typu dla PSK respondenci (w rozdziale 4.6) wskazali na kulturę klanu i adhokracji.

Tabela 68 Odpowiedzi pytanie 2 „K2” (N=10)

Eksperci/Odpowiedzi	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Lojalność, zaufanie	3	4	3	4	2	3			4	3
Zaangażowanie, innowacje i rozwój	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4
Osiąganie celów, wyniki	2	4	3	4	3	4			3	3
Formalność, regulaminy	1	2	2	3	1	2			2	2

Zródło: opracowanie własne

W przypadku pytania 3 „*Na które z wymienionych według Pani/Pana powinien być kierowany największy nacisk w odniesieniu do zmian prorozwojowych?*” (tab. 69) Eksperci w większości udzielili odpowiedzi: **rozwój osobisty, zaufanie, współuczestnictwo** oraz **nowatorskie rozwiązania, podejmowanie wyzwań**, tym samym wskazując na kulturę **klanu** oraz **adhokracji**, co jest spójne

z preferowanym typem kultury PSK dla pytania 5 w OCAI (*Na co kładzie się największy nacisk?*) (w rozdziale 4.6).

Tabela 69 Odpowiedzi pytanie 3 „K3” (N=10)

<b>Eksperci/Odpowiedzi</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E9</b>	<b>E10</b>
Rozwój osobisty, zaufanie, współuczestnictwo	3	4	3	4	3	4	4		3	4
Nowatorskie rozwiązania, podejmowanie wyzwań	4	3	3	4	4	2		4	4	4
Osiąganie celów, wyników	3	3	3	4	3	3			4	3
Kontrola, sprawność działania	2	2	2	3	2	1			4	2

Zródło: opracowanie własne

Eksperci na pytanie 4 „*Które według Pani/Pana kryteria sukcesu w organizacji są sprzyjające zmianom prorozwojowym?*” (tab. 70) wskazali w większości na odpowiedzi: **rozwój, praca zespołowa, zaangażowanie oraz oryginalne, nowatorskie produkty, pozycja lidera innowacyjności**, które odnoszą się do kultury **klanu i adhokracji**. Jednocześnie niniejsze odpowiedzi są spójne z preferowanym typem kultury PSK dla pytania 6 *Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?* (w rozdziale 4.6).

Tabela 70 Odpowiedzi pytanie 4 „K4” (N=10)

<b>Eksperci/Odpowiedzi</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E9</b>	<b>E10</b>
Rozwój, praca zespołowa, zaangażowanie	3	4	3	4	4	4			4	4
Oryginalne, nowatorskie produkty, pozycja lidera innowacyjności	4	3	3	4	3	2		4	4	4
Sprawność działania	3	3	3	4	2	3	4		4	3
Wygrana na rynku, pokonywanie konkurencji	3	3	2	4	1	1			3	3

Zródło: opracowanie własne

Pytanie 5 „*Które według Pani/Pana wymienione cechy zespołu mogą przyczynić się do zmian prorozwojowych?* (tab. 71) - Odnosi się do pytania 3 „*Cechy spośród poniższych, które charakteryzują zespół, w którym Pan/Pani pracuje:...*”. Eksperci wskazali na **otwartość na zmiany** oraz **dzielenie się wiedzą/doświadczeniem**, natomiast w przypadku analizy PSK 23% odpowiedzi respondentów kształtowały się odpowiednio 11% i 23%.

Tabela 71 Odpowiedzi pytanie 5 „K5” (N=10)

<b>Eksperci/Odpowiedzi</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E9</b>	<b>E10</b>
Dzielenie się wiedzą/doświadczeniem	4	4	3	4	4	4			4	3
Otwartość na zmiany	4	4	4	4	3	3	4		4	4
Rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu	3	4	3	4	2	2		4	4	3
Poszanowanie różnorodności	3	4	2	4	2	1			4	4

Zródło: opracowanie własne

Pytanie 6 *Czy według Pani/Pana wymienione cechy dotyczące miejsca pracy mogą przyczynić się do zmian prorozwojowych?* (tab. 72) - Odnosi się do pytania 2 „w firmie ważne dla mnie jest..” W opinii Ekspertów miejsce pracy mogące przyczynić się do zmian prorozwojowych to takie, w którym jest **możliwość dyskusji i debat oraz możliwość eksperymentowania (realizacja zgłoszonych pomysłów lub podejmowanie nowych inicjatyw)**. W przypadku PSK powyższe odpowiedzi uzyskały odpowiednio 8% i 5% z odpowiedzi respondentów.

Tabela 72 Odpowiedzi pytanie 6 „K6” (N=10)

Eksperci/Odpowiedzi	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Możliwość rozwoju, awansu	3	4	4	4	2	3			3	3
Udział w szkoleniach	3	3	3	4	2	2			4	3
Możliwość dyskusji i debat	4	4	3	4	4	4	4		4	3
Możliwość eksperymentowania (realizacja zgłoszonych pomysłów lub podejmowanie nowych inicjatyw)	4	4	3	4	3	1		4	4	4

Zródło: opracowanie własne

W przypadku pytania 7 *„Który Pani/Pana zdaniem typ kultury organizacyjnej jest najbardziej sprzyjający zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, a który najmniej?”* (tab. 73) odnoszącego się do pytania 1 z OCAI *Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?* Wszyscy Eksperci byli zgodni, co do najbardziej sprzyjającego typu kultury i wskazali **klan**. Natomiast jeżeli chodzi o najmniej sprzyjający to w większości odpowiedzieli, że kultura typu hierarchia.

Tabela 73 Odpowiedzi pytanie 7 „K7” (N=10)

Eksperci/Odpowiedzi	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Członkowie organizacji współdziałają, istnieje dobra komunikacja, a praca w takiej firmie jest przyjemnością. Panuje wysoki stopień uczestnictwa, spójność i duże poczucie wspólnoty	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Organizacje szybko dostosowują się do zmian warunków otoczenia. Nie ma scentralizowanego ośrodka władzy ani stosunków zależności służbowej	3	3	3	2	3	3			4	3
Organizacja skoncentrowana są na przeprowadzaniu transakcji z innymi jednostkami, aby w ten sposób zdobyć przewagę konkurencyjną. Najważniejszymi wartościami dla tego typu organizacji są konkurencyjność i wydajność	2		2	3	2	1			3	2
W organizacjach, w których procedury dyktują ludziom, co i jak mają robić. Najważniejsze jest utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania organizacji	1	1	2	3	1	2	1		2	1

Zródło: opracowanie własne

Jeżeli chodzi o pytania 8 „K8” dotyczące wartości to Ekspertcy byli zgodni i potwierdzili, że: wymienione propozycje wartości: **zaufanie, szacunek, zaangażowanie, otwartość, kreatywność, elastyczność** mogą być uznane za "podstawowe/typowe" dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym. Tylko jeden z Ekspertów, zgłosił uwagę, że dla niego kluczową wartością jest „bezpieczeństwo”, dlatego zaproponowana wartość nie będzie uwzględniona jako fundamentalna w dalszych rozważaniach.

W przypadku pytania 9 „K9”, to w opinii Ekspertów wymienione cechy: **wspieranie nowych idei, podejmowanie wyzwań, dzielenie się wiedzą, poszukiwanie rozwiązań, zakres swobody działania** mogą być uznane za "podstawowe/typowe" dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym. Ekspertcy byli zgodni w udzieleniu odpowiedzi, przy czym jeden zgłosił, że dla niego ważne jest, aby pracownicy byli „otwarceni na innowacje”. Analogicznie jak w przypadku pytania 8, nie uwzględniono tego pojedynczego głosu w dalszej rozważanej liście fundamentalnych cech prorozwojowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa sektora komunalnego.

Uzyskanie opinii Ekspertów w zakresie pytania 8 i 9 potwierdza realizację zadań badawczych:

- **Z4:** identyfikacja fundamentalnych wartości dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych,
- **Z5:** identyfikacja fundamentalnych cech sprzyjających zmianom prorozwojowym, w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych

i pozwala stwierdzić, że najbardziej sprzyjają zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych:

- styl zarządzania, w którym **preferowana jest praca zespołowa oraz samodzielność, oryginalność, innowacyjność**
- cechy zapewniające spójność w organizacji - **zaangażowanie, innowacje i rozwój,**
- największy nacisk w odniesieniu do zmian prorozwojowych kierowany powinien być na: **rozwój osobisty, zaufanie, współuczestnictwo oraz nowatorskie rozwiązania, podejmowanie wyzwań,**
- kryteria sukcesu: **rozwój, praca zespołowa, zaangażowanie oraz oryginalne, nowatorskie produkty, pozycja lidera innowacyjności,**

- cechy zespołu: **otwartość na zmiany** oraz **dzielenie się wiedzą/doświadczeniem,**
- miejsce pracy, w którym jest **możliwość dyskusji i debat** oraz **możliwość eksperymentowania (realizacja zgłoszonych pomysłów lub podejmowanie nowych inicjatyw).**

Uzyskane wyniki umożliwiają potwierdzenie, że preferowana kultura organizacyjna **sprzyjająca zmianom prorozwojowym to typ klan oraz adhokracja**. Potwierdzono też zasadność propozycji podstawowych wartości i cech dla kultury wspierającej zmiany prorozwojowe w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych. Z racji jakościowego charakteru prowadzonych badań, w ramach triangulacji metod i podjęto analizę relacji pomiędzy typem kultury organizacyjnej i poszczególnymi cechami, uznanymi za fundamentalne. W tym celu zastosowano metodę GIA (z ang. *Grey Incidence Analysis*).

#### **4.10. Zastosowanie metody GIA w odniesieniu do wyników badań eksperckich**

Wykorzystanie Teorii Systemów Szarych do rozwiązywania problemów i opisywania występujących zjawisk jest uzasadnione, gdy dysponujemy danymi nielicznymi, niekompletnymi i niepewnymi. Brak możliwości zastosowania probabilistyki czy statystyki, ze względu na małą liczebność zbioru danych dostępnych na potrzeby analiz, a przez to uniknięcia wad konwencjonalnych metod statystycznych (Caladoi in., , 2014, s. 23).

Doktorantka wykorzystała metodę badania szarych relacji GIA w celu sprawdzenia relacji pomiędzy czynnikami rozpoznanymi podczas badań jakościowych realizowanych techniką ekspercką. Metody badania szarych relacji GIA, stosowane są przy rozstrzygnięciu takich problemów jak m.in. które z elementów systemu są bardziej istotne niż inne, które z elementów systemu mają większy wpływ na przyszły rozwój systemu, które z elementów przyczyniają się do pozytywnych zmian stanu systemu i należy je wzmacniać, które z elementów mają negatywny wpływ na przyszły rozwój systemu i należy je kontrolować (Lin, Lin, 2006, s. 85). W celu rozpoznania relacji między typem kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, a poszczególnymi czynnikami charakterystycznymi dla określonego typu kultury organizacyjnej zastosowano metodę badania szarych relacji z wykorzystaniem współczynnika bezwzględnego stopnia wpływu  $\varepsilon_{ij}$ , między

wektorami zmiennych charakterystyk systemu  $Y_j$  odnoszącymi się do typu kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym, a wektorami zmiennych czynników systemu  $X_i$  odnoszącymi się do poszczególnych cech charakterystycznych dla określonego typu kultury organizacyjnej. Współczynnik ten został wybrany ze względu na poniższe jego właściwości, istotne w badaniu relacji wpływu między badanymi kategoriami jakościowymi (Liu. Lin, 2006, s. 112; Cempel, 2014, s. 15):

- 1)  $0 < \varepsilon_{ij} \leq 1$ ,
- 2) wartość  $\varepsilon_{ji}$  jest związana tylko z kształtem geometrycznym wektorów  $X_i$  oraz  $Y_j$ , nie ma natomiast związku z ich przestrzennym ułożeniem,
- 3) każde dwa wektory są choćby minimalnie powiązane, więc  $\varepsilon_{ji}$  nie przyjmuje wartości zero,
- 4) im bardziej geometryczny kształt wektora obserwacji  $X_i$  jest podobny do wektora obserwacji  $Y_j$ , tym większa jest wartość  $\varepsilon_{ij}$ ,
- 5) jeśli wektory obserwacji  $X_i$  i  $X_j$  są równoległe lub fluktuują zmieniając swoje wartości tak, że część powierzchni wyznaczonej przez wektor  $X_i$  jest położona powyżej a część poniżej powierzchni wyznaczonej przez wektor  $X_j$ , wartość  $\varepsilon_{ij}$  jest równa lub bliska 1,
- 6) jeśli jeden z wektorów się zmienia, zmienia się też  $\varepsilon_{ij}$ ,
- 7) jeśli długość wektorów się zmienia, zmianie ulega też  $\varepsilon_{ij}$ ,
- 8) jest relacja tożsamości ( $\varepsilon_{ii} = 1$ ,  $\varepsilon_{jj} = 1$ ) oraz symetrii ( $\varepsilon_{ji} = \varepsilon_{ij}$ ).

Poszczególne działania obliczeniowe prowadzące do obliczenia wartości współczynnika współczynnik bezwzględnego stopnia wpływu  $\varepsilon_{ij}$ , pomiędzy typem kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym, a dominującymi cechami, które będą wspierać zmianę prorozwojową objaśniono poniżej (Lin, Lin, 2006, s. 98).

### Działanie 1

Wyznaczanie **sekwencji zmiennych charakterystyk systemu**, tj. który typ kultury organizacyjnej w opinii ekspertów jest najbardziej sprzyjający zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych. Poszczególne typy kultur przyjmują formę **wektorów obserwacji zachowania systemu**, takich jak:

$$Y_1 = [y_1(1), y_1(2), \dots, y_1(n)],$$

$$Y_2 = [y_2(1), y_2(2), \dots, y_2(n)],$$

$$Y_3 = [y_3(1), y_3(2), \dots, y_3(n)]$$

$$Y_4 = [y_4(1), y_4(2), \dots, y_4(n)].$$



Gdzie:

*Y1 – wektor zmiennych wartości ocen stopnia **kultury klan** „Członkowie organizacji współdziałają, istnieje dobra komunikacja, a praca w takiej firmie jest przyjemnością. Panuje wysoki stopień uczestnictwa, spójność i duże poczucie wspólnoty zewnętrznej”,*

*Y2 - wektor zmiennych wartości ocen stopnia **kultury adhokracja** „Organizacje szybko dostosowują się do zmian warunków otoczenia. Nie ma scentralizowanego ośrodka władzy ani stosunków zależności służbowej”*

*Y3 - wektor zmiennych wartości ocen stopnia **kultury rynek** „Organizacja skoncentrowana są na przeprowadzaniu transakcji z innymi jednostkami, aby w ten sposób zdobyć przewagę konkurencyjną. Najważniejszymi wartościami dla tego typu organizacji są konkurencyjność i wydajność”*

*Y4 - wektor zmiennych wartości ocen stopnia **kultury hierarchia** „W organizacjach, w których procedury dyktują ludziom, co i jak mają robić. Najważniejsze jest utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania organizacji”*

## **Działanie 2**

Wyznaczanie **sekwencji zmiennych czynników systemu**, tj. ocen na ile w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych przyjmuje poszczególne cechy (wymienione poniżej od  $X_{1.1}$  do  $X_{4.4}$ ), które przyjmują formę **wektorów obserwacji zachowania systemu**, takich jak:

$$X_{1.1}=[x_{1.1}(1),x_{1.1}(2),\dots,x_{1.1}(n)],$$

$$X_{1.2}=[x_{1.2}(1),x_{1.2}(2),\dots,x_{1.2}(n)],$$

$$X_{1.3}=[x_{1.3}(1),x_{1.3}(2),\dots,x_{1.3}(n)],$$

$$X_{1.4}=[x_{1.4}(1),x_{1.4}(2),\dots,x_{1.4}(n)],$$

$$X_{2.1}=[x_{2.1}(1),x_{2.1}(2),\dots,x_{2.1}(n)],$$

$$X_{2.2}=[x_{2.2}(1),x_{2.2}(2),\dots,x_{2.2}(n)],$$

$$X_{2.3}=[x_{2.3}(1),x_{2.3}(2),\dots,x_{2.3}(n)],$$

$$X_{2.4}=[x_{2.4}(1),x_{2.4}(2),\dots,x_{2.4}(n)],$$

$$X_{3.1}=[x_{3.1}(1),x_{3.1}(2),\dots,x_{3.1}(n)],$$

$$X_{3.2}=[x_{3.2}(1),x_{3.2}(2),\dots,x_{3.2}(n)],$$

$$X_{3.3}=[x_{3.3}(1),x_{3.3}(2),\dots,x_{3.3}(n)],$$

$$X_{3.4}=[x_{3.4}(1),x_{3.4}(2),\dots,x_{3.4}(n)],$$

$$X_{4.1}=[x_{4.1}(1),x_{4.1}(2),\dots,x_{4.1}(n)],$$

$$X_{4.2}=[x_{4.2}(1),x_{4.2}(2),\dots,x_{4.2}(n)],$$

$$X_{4.3}=[x_{4.3}(1),x_{4.3}(2),\dots,x_{4.3}(n)],$$

$$X_{4.4}=[x_{4.4}(1),x_{4.4}(2),\dots,x_{4.4}(n)].$$

Gdzie:

$n$  – liczba ekspertów biorących udział w badaniu,

$X_{1.1}$  – wektor zmiennych wartości ocen stopnia dominacji **preferowana praca zespołowa**,

$X_{1.2}$  – wektor zmiennych wartości ocen stopnia dominacji **preferowana samodzielność, oryginalność, innowacyjność**

$X_{1.3}$  – wektor zmiennych wartości ocen stopnia dominacji **ukierunkowanie na rywalizację, wyniki, osiągnięcia**

$X_{1.4}$  – wektor zmiennych wartości ocen stopnia dominacji **preferowane podporządkowanie, przewidywalność,**

$X_{2.1}$  – wektor zmiennych wartości ocen stopnia dominacji **lojalność, zaufanie,**

$X_{2.2}$  – wektor zmiennych wartości ocen stopnia dominacji **zaangażowanie, innowacje i rozwój,**

$X_{2.3}$  – wektor zmiennych wartości ocen stopnia dominacji **osiąganie celów, wyniki,**

$X_{2.4}$  – wektor zmiennych wartości ocen stopnia dominacji **formalność, regulaminy,**

$X_{3.1}$  – wektor zmiennych wartości ocen stopnia dominacji **rozwój osobisty, zaufanie, współuczestnictwo,**

$X_{3.2}$  – wektor zmiennych wartości ocen stopnia dominacji **nowatorskie rozwiązania, podejmowanie wyzwań,**

$X_{3.3}$  – wektor zmiennych wartości ocen stopnia dominacji **osiąganie celów, wyników,**

$X_{3.4}$  – wektor zmiennych wartości ocen stopnia dominacji **kontrola, sprawność działania,**

$X_{4.1}$  – wektor zmiennych wartości ocen stopnia dominacji **rozwój, praca zespołowa, zaangażowanie,**

$X_{4.2}$  – wektor zmiennych wartości ocen stopnia dominacji **oryginalne, nowatorskie produkty, pozycja lidera innowacyjności,**

$X_{4.3}$  – wektor zmiennych wartości ocen stopnia dominacji **sprawność działania,**

$X_{4.4}$  – wektor zmiennych wartości ocen stopnia dominacji **wygrana na rynku, pokonywanie konkurencji.**

### Działanie 3

Przekształcenie wektorów obserwacji zachowania systemu  $X_i$ ,  $Y_j$  względem operatora uśrednionych wartości (ang. *average image*), który odnosi dane obserwacji zachowania systemu do średniej ich wartości (Liu, Lin, 2006, s. 89):

$$X_i D_1 = [x_i(1)d_1, x_i(2)d_1, \dots, x_i(n)d_1],$$

$$x_i(k)d_1 = \frac{x_i(k)}{\bar{X}_i}, \bar{X}_i = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i(k),$$

$$Y_i D_1 = [y_i(1)d_1, y_i(2)d_1, \dots, y_i(n)d_1],$$

$$y_i(k)d_1 = \frac{y_i(k)}{\bar{Y}_i}, \bar{Y}_i = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i(k).$$

Gdzie:  $k$  – ocena dokonana przez każdego z ekspertów,  $n$  – liczba ekspertów biorąca udział w badaniu (wielkość próby badawczej).

#### Działanie 4

Czwartym działaniem jest obliczenie **miar zachowania wektorów obserwacji systemu** przez sumowanie, odejmowanie oraz iloraz ich wartości (Liu, Lin, 2006, 104):

$$|s_i| = \left| \sum_{k=2}^{n-1} x_i(k)d_2 + \frac{1}{2} x_i(n)d_2 \right|;$$

$$|s_j| = \left| \sum_{k=2}^{n-1} y_j(k)d_2 + \frac{1}{2} y_j(n)d_2 \right|;$$

$$|s_j - s_i| = \left| \sum_{k=2}^{n-1} [y_j(k)d_2 - x_i(k)d_2] + \frac{1}{2} [y_j(n)d_2 - x_i(n)d_2] \right|.$$

Gdzie,  $|s_i|$  – miara zachowania się  $i$ -tego czynnika systemu;  $|s_j|$  – miara zachowania się  $j$ -tej charakterystyki systemu;  $|s_j - s_i|$  – miara zachowania się  $i$ -tego czynnika systemu względem  $j$ -tej charakterystyki systemu;  $i = 1.1, 1.2, \dots, 4.4, j = 1, 2, \dots, 4; n=10$ .

#### Działanie 5

Piątym działaniem jest obliczenie wartości współczynnika wpływu  $\varepsilon_{ij}$  między określonymi czynnikami a charakterystykami systemu (Liu, Lin, 2006, 103):

$$\varepsilon_{ij} = \frac{1 + |s_i| + |s_j|}{1 + |s_i| + |s_j| + |s_j - s_i|}$$

Gdzie,  $\varepsilon_{ij}$  – współczynnik bezwzględnego poziomu wpływu między  $i$ -tym czynnikiem systemu, a  $j$ -tą charakterystyką systemu.

Doktorantka w celu dokonania obliczeń skorzystała z narzędzia przygotowanego w programie Excel (Oleśków-Szłapka, Wojciechowski, Domański, Pawłowski, 2019). Obliczone wartości współczynnika wpływu,  $\varepsilon_{ij}$ , zestawiono w macierzy:

	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y_4$
$X_{1.1}$	0,563	0,525	0,528	0,944
$X_{1.2}$	0,523	0,795	0,75	0,517
$X_{1.3}$	0,536	0,519	0,521	0,821
$X_{1.4}$	0,538	1	0,923	0,524
$X_{2.1}$	0,556	0,846	0,909	0,529
$X_{2.2}$	0,556	0,846	0,909	0,529
$X_{2.3}$	0,542	0,521	0,523	0,875
$X_{2.4}$	0,55	0,523	0,525	0,95
$X_{3.1}$	0,625	0,531	0,536	0,722
$X_{3.2}$	0,529	0,882	0,824	0,52
$X_{3.3}$	0,556	0,846	0,909	0,529
$X_{3.4}$	0,6	0,692	0,727	0,538
$X_{4.1}$	0,75	0,577	0,591	0,55
$X_{4.2}$	0,526	0,842	0,789	0,519
$X_{4.3}$	0,667	0,615	0,636	0,545
$X_{4.4}$	0,524	0,81	0,762	0,517

Współczynnik bezwzględnego poziomu wpływu,  $\varepsilon_{ij}$ , przyjmuje wartości w przedziale zmienności od 0 do 1. Im wyższa wartość współczynnika tym większa siła wpływu i-tego czynnika systemu na j-tą charakterystykę systemu. Obliczone wartości współczynnika między cechami charakterystycznymi dla typu kultur organizacyjnych a typem kultury sprzyjającej zmianom prorozwojowym mieszczą się w przedziale  $\varepsilon_{ij} \in [0,517; 1]$  co wskazuje na występowanie relacji wpływu między określonymi czynnikami i charakterystykami systemu. Wartości obliczonych współczynnika poziomu szarych relacji,  $\varepsilon_{ij}$ , między wektorami zmiennych charakterystyk systemu  $Y_j$  odnoszącymi się do określonego typu kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowych, a wektorami zmiennych czynników systemu  $X_i$  odnoszącymi się do wyróżnionych cech określonych cech charakterystycznych dla danego typu kultury organizacyjnej (klan, adhokracja, rynek, hierarchia), które mogą przyczynić się do zmian prorozwojowych określa siłę tych relacji. Im większa wartość współczynnika poziomu szarych relacji,  $\varepsilon_{ij}$  tym większa siła relacji między badanymi charakterystykami a czynnikami systemu. Zastosowana metoda GIA ma na celu sprawdzenie relacji pomiędzy czynnikami na podstawie oceny jakościowej, będącej wynikiem uzyskanych badań na podstawie opinii wyrażonych przez Ekspertów i wniosków w zakresie, które cechy oraz typ kultury najbardziej sprzyjają zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych:

- styl zarządzania, w którym **preferowana jest praca zespołowa oraz samodzielność, oryginalność, innowacyjność**

- cechy zapewniające spójność w organizacji - **zaangażowanie, innowacje i rozwój,**
- największy nacisk w odniesieniu do zmian prorozwojowych kierowany powinien być na: **rozwój osobisty, zaufanie, współuczestnictwo** oraz **nowatorskie rozwiązania, podejmowanie wyzwań,**
- kryteria sukcesu: **rozwój, praca zespołowa, zaangażowanie** oraz **oryginalne, nowatorskie produkty, pozycja lidera innowacyjności,**
- cechy zespołu: **otwartość na zmiany** oraz **dzielenie się wiedzą/doświadczeniem,**
- miejsce pracy, w którym jest **możliwość dyskusji i debat** oraz **możliwość eksperymentowania (realizacja zgłoszonych pomysłów lub podejmowanie nowych inicjatyw).**

W pracy liczbę szarą określa się z uwzględnieniem oceny dokonywanej przez grupę ekspertów, którzy korzystali ze skali w kontekście określenia cech sprzyjającym zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych (gdzie 1 - bardzo niesprzyjające 2 - niesprzyjające 3 - sprzyjające 4 - bardzo sprzyjające), zgodnie z którą Eksperti mieli dokonać odpowiedzi na określone pytania podczas wywiadu. Jeżeli przedsiębiorstwo sektora usług komunalnych dąży do zmiany kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym, w tym przypadku preferowane jest aby w największym stopniu skupić się na czynnikach:  $X_{4.1}$ ,  $X_{4.3}$ ,  $X_{3.1}$ ,  $X_{3.4}$ . Ponadto należy podkreślić iż wyniki odnoszą się do charakterystyki systemu  $Y_1$ , który dotyczy kultury klanu „*Członkowie organizacji współdziałają, istnieje dobra komunikacja, a praca w takiej firmie jest przyjemnością. Panuje wysoki stopień uczestnictwa, spójność i duże poczucie wspólnoty zewnętrznej*” oraz wskazane zostały czynniki, mające największy wpływ na zmiany w kierunku kultury sprzyjającej zmianom prorozwojowym tj.: *rozwój, praca zespołowa, zaangażowanie* (typ kultury klan w odniesieniu do Camerona i Quinna dotyczy kryterium sukcesu), *sprawność działania* (typ kultury hierarchia w odniesieniu do Camerona i Quinna dotyczy kryterium sukcesu), *rozwój osobisty, zaufanie, współuczestnictwo* (kultura typu klan w odniesieniu do Camerona i Quinna dotyczy na co kładzie się największy nacisk), *kontrola, sprawność działania* (typ kultury hierarchia w odniesieniu do Camerona i Quinna dotyczy na co kładzie się największy nacisk). Jak wynika z powyższego najwyższe wartości zmiennych czynników wskazały, że dotyczą (w odniesieniu do Camerona i Quinna) *kryterium sukcesu* oraz *na*

co kładzie się największy nacisk. Przy czym kryterium sukcesu wskazuje na kulturę typu klan, co znajduje odzwierciedlenie w wcześniejszych wynikach badań realizowanych w ramach dysertacji. Natomiast w przypadku obszaru *na co kładzie się największy nacisk* wskazana została kultura typu hierarchia. Niniejsze może być związane z charakterystyczną działalnością, jaką prowadzą przedsiębiorstwa w sektorze usług komunalnych (usługi świadczone dla ludności w sposób nieprzerwany), dlatego też sprawność działania, kontrola w tym przypadku jest kluczowa. Ponadto analizując uzyskane dane w odniesieniu do pozostałych obszarów Camerona i Quinna, to w przypadku stylu zarządzania pracownikami największą wartość uzyskał czynnik  $X_{1.1}$  tj. *preferowana praca zespołowa*, a w przypadku *zapewnienia spójności* równe wartości dla czynników  $X_{2.1}$  lojalność, zaufanie oraz  $X_{2.2}$ . zaangażowanie, innowacje i rozwój.

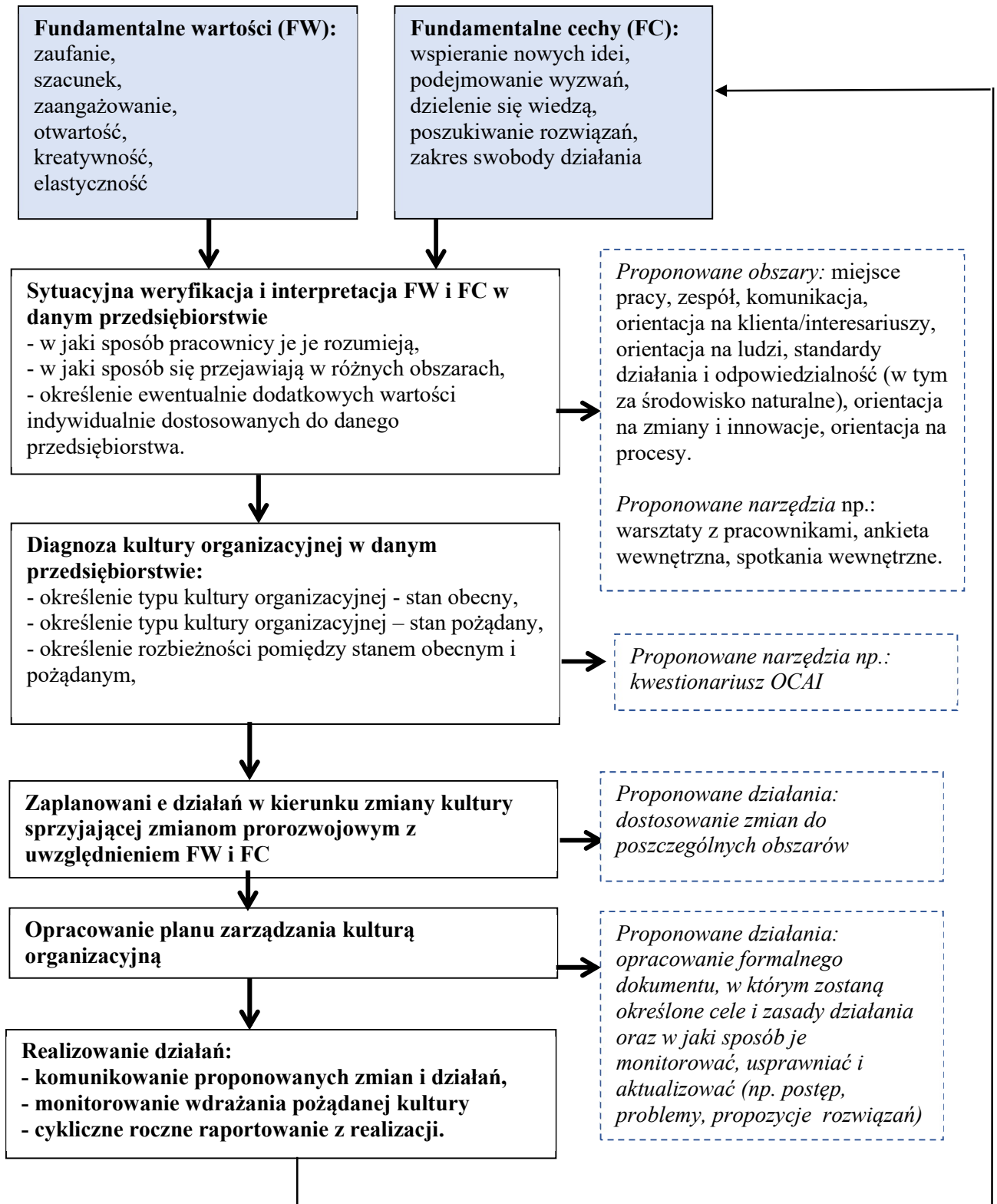
#### **4.11. Autorska koncepcja diagnozy kultury organizacyjnej w kontekście wspierania zmian prorozwojowych w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych**

Syntetyzując efekty zrealizowanych badań oraz odwołując się do struktury badań przedstawionej w tabeli 4 na s. 17 dysertacji (etap VI), celem podsumowania realizowanych badań, podjęto próbę opracowania koncepcji diagnozy kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych. Przyjmuje się, że wartości i cechy nazywane fundamentalnymi dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym stanowią punkt wyjścia do wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych.

W opracowanej koncepcji istotne jest aby fundamentalne wartości zostały indywidualnie zweryfikowane przez każde przedsiębiorstwo, ponieważ wskazane wartości nie stanowią „katalogu zamkniętego” ani też, niekoniecznie wszystkie występują razem. Każde przedsiębiorstwo ma swoją specyfikę i nawet w przypadku, gdy wartości będą takie same lub podobne, to ich interpretacja może się nieco różnić, co sprawia, że kultura będzie inna.

Autorska koncepcja została zaprezentowana na rysunku 110. Kulturę organizacyjną należy monitorować, modyfikować i aktualizować. Wprowadzenie zmiany kultury w kierunku proinnowacyjności wymaga stałej aktualizacji i dostosowywania priorytetów uwzględniając zmieniające się warunki w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa. Zgodnie z opracowaną koncepcją na poziomie poszczególnych etapów,

zaproponowano przykładowe narzędzia do wykorzystania, przy czym ich zastosowanie powinno być sytuacyjne w zależności od wielkości przedsiębiorstwa i potrzeb.



Rysunek 110 Autorska koncepcja diagnozy kultury organizacyjnej w kontekście wspierania zmian prorozwojowych w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych  
Źródło: Opracowanie własne

Zastosowanie koncepcji może zostać wykorzystane także w celu uzyskania danych w taki sposób, aby otrzymać wyniki finansowe, których bardzo często oczekują zarządy czy też właściciele przedsiębiorstw. Według Hesketta (2022) wyższe stopy innowacyjności towarzyszą takim organizacjom, w których nie tylko ceni się współpracę, przejrzystość oraz niski poziom albo całkowity brak granic organizacyjnych lecz także wykorzystuje się zalety, które wynikają ze wspólnych wartości i zachowań stanowiących sedno kultury organizacyjnej. Zdaniem Hesketta ścieżki prowadzące do wyników i zysku składają się na model zysku osiąganego dzięki kulturze . Każda ze ścieżek opiera się na zaangażowaniu pracowników. Wywiera ono znaczący wpływ na lojalność, produktywność i poczucie odpowiedzialności (rekomendacje oraz sugestie nowych produktów i procesów) pracowników, jak również na zaangażowanie, lojalność i poczucie odpowiedzialności klientów (Heskett, 2022, s. 51). Mechanizmy kulturowe mają służyć sprawnej realizacji strategii firmy, idąc w parze i stanowiąc dla niej, to czym misja i wartości są dla wizji. Misja to organizacyjne reason-to-be, to kim jesteśmy i po co istniejemy. Wartości wspierają realizację wizji, która z kolei określa kierunek, w jakim zmierzamy (Stelmasiak, 2021, s. 129).



## PODUMOWANIE I KIERUNKI DALSZYCH BADAŃ

Badania kultury organizacyjnej przedsiębiorstw gospodarki komunalnej są prowadzone w relatywnie niewielkim zakresie i nie zawsze mają walory użyteczne. Inspiracją i punktem odniesienia do podjęcia prezentowanej tu tematyki były zrealizowane w 2013 roku badania wstępne oraz opracowanie Camerona i Quinna (2006). To ostatnie prezentuje profile kultury dla „Transport, komunikacja, usługi komunalne” oraz „Administracja publiczna”, które traktowano jako punkt odniesienia (koncepcję ideową) podczas realizacji badań w Polsce.

Przeprowadzona analiza porównawcza pokazała, że przeciętny profil (PSK) kultury organizacyjnej uzyskany w badaniach dla polskich przedsiębiorstw sektora usług komunalnych jest zbliżony do profilu „Administracja publiczna” zaprezentowanego przez Camerona i Quinna. Wiąże się to prawdopodobnie z faktem podległości polskich przedsiębiorstw tego sektora jednostkom samorządu terytorialnego (JST).

Osiągnięcie celu głównego dysertacji: *diagnoza i analiza kultury organizacyjnej w wybranych przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, w tym określenie typu kultury organizacyjnej, który sprzyja przeprowadzeniu zmian rozwojowych oraz opracowanie modelu do zastosowania* wiązało się z realizacją szeregu zadań badawczych o charakterze poznawczym oraz metodycznym. Zestawienie wyników prac zostało przedstawione w tab. 74.

Realizowane zadania badawcze przyczyniły się do wypełnienia luki badawczej, która wskazywała na brak badań kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, jak i opisów oddziaływania tej kultury na gotowość takiego przedsiębiorstwa do zmian rozwojowych. Wyniki badań mają charakter użyteczny.

Tabela 74 Zestawienie wyników prac nad doktoratem

	Nazwa Etapu	Rozdział	Realizacja działania	Realizacja zadań i pytań badawczych	
FAZA POZNAWCZA	I	Analiza stanu wiedzy, zawarta w dostępnych źródłach literaturowych	Rozdział I Kultura organizacyjna jako czynnik zmian prorozwojowych w odniesieniu do literatury przedmiotu  Rozdział II Zmiany w organizacji  Rozdział III Charakterystyka sektora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przegląd literatury przedmiotu krajowej i zagranicznej: literatura (m.in.: książki, artykuły naukowe, raporty, opracowania), źródła internetowe (strony internetowe dedykowane, branżowe, specjalistyczne).</li> <li>Badanie dokumentów, w tym m.in.: dokumenty papierowe, dokumenty elektroniczne, akty prawne.</li> </ul>	<p>Z1: ustalenie niezbędnych definicji (m.in. kultura organizacyjna, zmiana prorozwojowa w sektorze usług komunalnych),</p> <p>P1 Jaka zmiana jest prorozwojową w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?</p> <p><i>Definicja autorska:</i> <i>zmiana prorozwojowa, to zmiana będąca wypadkową działań kreowanych przez daną społeczność w organizacji, wykorzystując jej potencjał, zaangażowanie oraz zwinność* i zdolność do proinnowacyjnych zachowań.</i></p>
	II	Badania ankietowe przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego	Rozdział IV Metodyka postępowania badawczego	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kwestionariusz OCAI – autorstwa Camerona i Quinna</li> <li>Kwestionariusz autorski, złożona z 8 pytań w zakresie takich obszarów jak: organizacja jako miejsce pracy (2 pytania), zespół (4 pytania), komunikacja (1 pytanie), otwartość na zmiany (1 pytanie),</li> </ul>	<p>Z2: diagnoza typu kultury organizacyjnej w wybranych przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych,</p> <p>Z3: identyfikacja typu kultury organizacyjnej wspierającej zmiany prorozwojowe w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych,</p> <p>P2 Jaki typ kultury organizacyjnej występuje w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?</p> <p><i>W stanie obecnym określono typ kultury „hierarchia”, natomiast w stanie pożądanym typ „klan”.</i></p> <p>P3 Jaki typ kultury organizacyjnej wspiera zmiany prorozwojowe w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?</p> <p><i>Kulturą sprzyjającą zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych jest typ kultury klan.</i></p>
FAZA PROJEKTOWO - BADAWCZA	III	Badania eksperckie – zastosowanie techniki wywiadu ustrukturyzowanego	Kwestionariusz wywiadu eksperckiego ustrukturyzowany, złożony z 9 pytań	<p>P4 Jakie wartości, mogą zostać uznane za podstawowe dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?</p> <p><i>Są to: zaufanie, szacunek, zaangażowanie, otwartość, kreatywność, elastyczność.</i></p> <p>P5 Jakie cechy mogą być uznane za podstawowe dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?</p> <p><i>Są to: wspieranie nowych idei, podejmowanie wyzwań, dzielenie się wiedzą, poszukiwanie rozwiązań, zakres swobody działania.</i></p>	
	IV	Metoda badania szarych relacji GIA	Analiza danych zebranych podczas realizacji badań eksperckich		

V	Analiza danych empirycznych		Analiza zebranego materiału w wyniku prowadzonych badań w ramach wcześniejszych etapów	Z4: identyfikacja fundamentalnych wartości dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowy w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, Z5: identyfikacja fundamentalnych cech sprzyjających zmianom prorozwojowym, w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych.
VI	Opracowanie autorskiej koncepcji			Z6: opracowanie autorskiej koncepcji diagnozy kultury organizacyjnej w kontekście wspierania zmian prorozwojowych w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych.

Źródło: opracowanie własne

Realizacja zadań badawczych wiązała się z poszukiwaniem odpowiedzi na pytania:

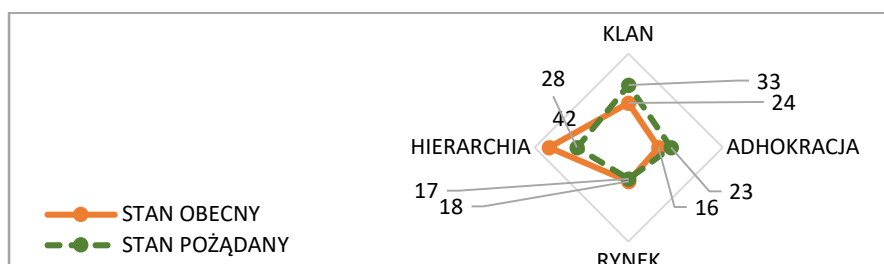
### 1. Jaka zmiana jest prorozwojową w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?

Na podstawie studiów literatury przedmiotu, prowadzonej obserwacji uczestniczącej oraz analizy dotychczasowych badań, sformułowano definicję : „*zmiana prorozwojowa, to zmiana będąca wypadkową działań kreowanych przez daną społeczność w organizacji wykorzystując jej potencjał, zaangażowanie oraz zwinność i zdolność do proinnowacyjnych zachowań*”.

Zmiana prorozwojowa wspiera innowacyjne rozwiązania min. poprzez zaangażowanie pracowników oraz ich elastyczność w odniesieniu do wprowadzanych zmian. Według doktorantki przedsiębiorstwa sektora usług komunalnych z uwagi na doświadczenia i działania, które podejmowały w trakcie pandemii Covid-19, mogłyby wykorzystać nabytą w tym czasie umiejętność do szybkiej reakcji dostosowania się do otoczenia, co mogłoby przyczynić się do zmian prorozwojowych.

### 2. Jaki typ kultury organizacyjnej występuje w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?

Na podstawie przeprowadzonych badań został określony typ kultury dla przedsiębiorstw sektora usług komunalnych (PSK). W stanie obecnym określono typ kultury „hierarchia”, natomiast w stanie pożądanym typ „klan” (rys. 111).



Rysunek 111 Ogólny profil PSK

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron i Quinn (2006)

### **3. Jaki typ kultury organizacyjnej wspiera zmiany prorozwojowe w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?**

Diagnoza i analiza kultury organizacyjnej przyczynia się do usprawnienia przygotowań procesu zmian w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych. Świadomość decydentów jaki typ kultury organizacyjnej dominuje w przedsiębiorstwie umożliwia dostosowanie działań zmierzających do zmiany kultury. W wyniku badań eksperckich Doktorantka uzyskała informacje, że kulturą sprzyjającą zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych jest typ kultury klan, co zostało także zweryfikowane w ramach przeprowadzonych badań przy użyciu metody GIA. Z rozważań przedstawionych w pracy wynika, że kultura organizacyjna przedsiębiorstw sektora usług komunalnych jest silna, nie jest zróżnicowana i nie ma w niej dużych rozbieżności. Niemniej przedsiębiorstwa sektora usług komunalnych mają wiele ograniczeń legislacyjnych oraz związanych z charakterystyką działalności.

### **4. Jakie wartości, mogą zostać uznane za podstawowe dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych?**

Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz w ramach realizowanych badań, Doktorantka podjęła próbę ustalenia wartości, które będą zostać traktowane jako typowe/podstawowe dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych tj.: **zaufanie, szacunek, zaangażowanie, otwartość, kreatywność, elastyczność**. Na podstawie badań eksperckich, uzyskano potwierdzenie, że wskazane wartości mogą być uznane za "podstawowe/typowe" dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym.

### **5. Jakie cechy mogą być uznane za podstawowe dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym?**

W trakcie analizy literatury przedmiotu oraz z w wyniku badań ankietowych prowadzonych przy pomocy kwestionariusza, podjęto próbę identyfikacji cech kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych tj.: wspieranie nowych idei, podejmowanie wyzwań, dzielenie się wiedzą, poszukiwanie rozwiązań, zakres swobody działania. W wyniku badań

eksperckich, potwierdzono, że wskazane cechy mogą być uznane jako typowe/podstawowe. Znalazło to również potwierdzenie w badaniach metodą GIA, których celem było rozpoznanie relacji między typem kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, który został wskazany przez Ekspertów, a poszczególnymi czynnikami charakterystycznymi dla określonego typu kultury organizacyjnej. W wyniku wykorzystania metody określone zostały czynniki mające największy wpływ na zmianę w kierunku pożądanej kultury sprzyjającej zmianom prorozwojowym tj.: *rozwój osobisty, zaufanie, współuczestnictwo, kontrola, sprawność działania, rozwój, praca zespołowa, zaangażowanie*.

Przedstawione w dysertacji wyniki oraz odpowiedzi na pytania badawcze stanowią o pozytywnej weryfikacji postawionej na wstępie hipotezy: **Diagnoza i analiza kultury organizacyjnej przyczynia się do usprawnienia procesu zmian w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych.**

Diagnoza<sup>74</sup> kultury organizacyjnej opisuje kluczowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw, wspiera proces budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy oraz wzmacnia świadomość tworzenia jednolitej kultury.

Korzyści wynikające z przeprowadzonej w przedsiębiorstwie diagnozy kultury organizacyjnej to przede wszystkim:

- optymalizacja stylu zarządzania (dostosowanie stylu zarządzania do sytuacji biznesowej i społecznej),
- wzmocnienie spójności organizacji (identyfikacja kluczowych dla firmy wartości, tworzenie idealnego wizerunku, tworzenie porządku społecznego poprzez jasne określanie oczekiwań),
- usprawnienie procesu komunikacji (zwiększanie efektywności zespołów, poziomu współpracy między pracownikami, pobudzanie kreatywności i zaangażowania wśród pracowników),
- optymalizacja strategii personalnej (zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o posiadany potencjał, umiejętność rozpoznania potrzeb rozwojowych pracowników).

---

<sup>74</sup> Diagnoza – ocena stanu czegoś na podstawie analiz i badań

Identyfikacja kultury organizacyjnej z wykorzystaniem autorskiej koncepcji diagnozy pozwala na wskazanie luki kulturowej pomiędzy kulturą obecną a pożądaną. Świadomość istnienia takiej luki pozwala na zaplanowanie działań mających na celu jej niwelowanie.

Odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, inicjującej zmiany, w której rozwijanie proinnowacyjnych działań jest doceniane, może stanowić szansę na lepsze zaspokajanie potrzeb, poprawy innowacyjności i rozwoju pracowników.

Mając na uwadze nieliczną próbę badawczą, określony w badaniach profil kultury organizacyjnej PSK należy potraktować jako poglądowy. Zdaniem doktorantki, każdy rodzaj przedsiębiorstwa z sektora usług komunalnych, ze względu na świadczone usługi, ma swoją specyfikę co może powodować, że kultura organizacyjna będzie się różnić od profilu PSK. Z tego powodu w proponowanej koncepcji diagnozy punktem wyjścia jest weryfikacja zestawu fundamentalnych wartości i cech. Niemniej, z uwagi na udział JST w większości przedsiębiorstw sektora usług komunalnych, mogą być widoczne znamiona charakteryzujące organizacje sektora publicznego, takie jak np.: ustandaryzowanie, formalizacja, sztywno określone zasady, regulaminy i procedury czy brak elastyczności. Pomimo innowacyjnego potencjału jakie posiadają przedsiębiorstwa usług komunalnych, można przypuszczać, że wymienione powyżej cechy mogą stanowić ograniczenie i uniemożliwić sprawną transformację kultury organizacyjnej w kierunku pożądanym.

Zdaniem autorki, diagnozowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw sektora usług komunalnych oraz wiedza na temat stanu pożądanego może przyczynić się do inicjowania, a w efekcie – zaplanowania i realizacji - zmian prorozwojowych. Można w związku z tym stwierdzić, że diagnoza kultury organizacyjnej stanowić może narzędzie zarządcze, które wskaże obszary, które wymagają zmiany oraz umożliwi przeprowadzenie transformacji w takim kierunku, aby pożądana kultura sprzyjała zarówno sprawniejszemu funkcjonowaniu, jak i zmianom strategicznym, wykorzystując potencjał innowacyjny, jaki posiadają przedsiębiorstwa analizowanego sektora.

Przeprowadzone badania oraz zainteresowanie sektorem usług komunalnych pozwala na sformułowanie wniosku, że badane przedsiębiorstwa sektora usług komunalnych, pomimo pewnych ograniczeń związanych z regulacjami prawnymi wynikającymi m.in. z charakteru prowadzonej działalności i świadczonych usług, posiadają potencjał do zmian prorozwojowych oraz udoskonalania i wprowadzania innowacyjnych rozwiązań.

### **Kierunki dalszych badań**

Nawiązując do przeprowadzonych badań, doktorantka dostrzega potrzebę dokonania na większą skalę diagnozy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych z wykorzystaniem zaproponowanej koncepcji celem jej walidacji oraz weryfikacji. Badania takie mogą przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstw w sektorze usług komunalnych przy wykorzystaniu istniejącego potencjału oraz efektu synergii.

Jednocześnie w nawiązaniu do przeprowadzonych badań w 2018 roku zauważono, że można określić kierunek dalszych działań związanych z wprowadzaniem zmian w firmie za pomocą metody *design thinking* oraz, że zastosowanie takiej metody może przyczynić się do zmiany oczekiwanej kultury organizacyjnej.

## Bibliografia

1. Abdelghany S., (2019), Role of Organization Culture and Its Influence, <https://www.researchgate.net> [dostęp: 2020.10.07],
2. Ackoff R.L., (1973), O system pojęć systemowych, „Prakseologia” nr 2,
3. Alvesson M., Sveningsson S., (2016), Changing organizational culture, Scnd edition, British Library Cataloguing,
4. Al-Emadi, Schwabenland C., Qi W., (2015); The Vital Role of Employee Retention in Human Resource Management: A Literature Review, The IUP Journal of Organizational Behavior, V. XIV, No. 3,
5. Aniszewska G., (2007), Kultura organizacyjna w zarządzaniu, PWE, Warszawa,
6. Ansoff H.I., 2013, Zarządzanie strategiczne [Strategic management], PWE, Warszawa,
7. Arditi D., Nayak S., Damci A., (2017), Effect of organizational culture on delay in construction, International Journal of Project Management, Volume 35, Issue 2, pp. 136-147,
8. Armstrong M., (1996), A Handbook Of Personnel Management Practice, Kogan Page, London,
9. Armstrong M., (1998), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznes, Kraków,
10. Armstrong M., (2000), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków,
11. Armstrong M., (2011), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wydawnicza, Warszawa,
12. Aruna M., Anitha J., (2015); Employee retention enablers: Generation Y employees. SCMS Journal of Indian Management, 12(3),
13. Asquer A., (2011), Liberalization and regulatory reform of network industries: A comparative analysis of Italian public utilities. Util. Policy 19,
14. Balcarek A., (2007), Skuteczna adaptacja czynnika ludzkiego do zmian w przedsiębiorstwie, Przegląd organizacji nr. 5,
15. Badiru A.B., Ayeni B.J., (1993), Quality and Process Improvement, Chapman&Hall, London,
16. Bańka W., (2011), Człowiek w organizacji, wydanie Adam Marszałek, Toruń,
17. Barczak S., (2013), Zastosowanie teorii szarych systemów do przewidywania przyszłych ofert składanych na aukcjach pierwszej ceny poprzez pryzmat modelu szarego GM (1, 1). Studia Ekonomiczne, 146, s. 7-18,
18. Bartkowiak G., (2009), Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa,
19. Bartkowiak G., (2016), Zatrudnianie pracowników wiedzy 65 plus. Perspektywa pracowników i organizacji, Wydawnictwo Adam Marszałek, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Toruń, Warszawa,
20. Baran M., Kłós M., (2014), Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami, Marketing i Rynek nr 5,
21. Bąk P., Sukiennik M., Kowal B., (2016), Kultura korporacyjna w aspekcie procesów zarządczych w polskich przedsiębiorstwach wydobywczych, Inżynieria Mineralna, Journal of the Polish Mineral Engineering Society, Kraków,
22. Blanchard K., (2021), Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji. Trzecia edycja, PWN, Warszawa,
23. Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G., Lee, J.N., (2005), Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-psycho-logical Forces, and Organizational Climate, MIS Quarterly, vol. 29, no. 1,
24. Borins S., (2002), Leadership and Innovation in the Public Sector, „Lead-ership & Organization Development Journal”, vol. 23, no. 8,
25. Borowiec A., (2010), Regionalna strategia innowacji i jej realizacja w Wielkopolsce, (red.) Wyrwicka M.K., Analiza sytuacji w Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań,



26. Booth-Kewley, S., Dell'Acqua, R. G., Thomsen, C. J., (2017), Factors affecting organizational commitment in Navy corpsmen. *Military Medicine*, 182(7), <https://doi.org/10.7205/MILMED-D-16-00316>,
27. Bourne D.J., (2011), Poszukiwanie wizerunku i tożsamości: Automovilistico Company Poland, [w:] *Etnografia organizacji*, red. M. Kostera, GWP, Sopot,
28. Boyne G.A., (2006), Strategies for Public Service Turnaround: Lessons from the Private Sector?, *Administration & Society*, vol. 38, no. 3,
29. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., (1988), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, Wrocław,
30. Bremer M., (2012), *Organisational Cultural Change: Unleashing your Organization's Potential in Circles of 10*, Zwolle, Netherlands, Kikker Groep,
31. Brown T., (2009), *Change by Design: how Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Collins,
32. Brunsson N., Hagg I., (1992), *Marknadens makt*, SNS, Stockholm,
33. Brzeziński M., (red.) (2001), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa,
34. Brzozowski M., Nedelko Z., (2017), Exploring the Influence of Personal Values and Cultures in the Workplace, IGI Global, Hershey,
35. Byłok F., Robak E., (red), (2009), *Zachowania ludzi w organizacji, wybrane zagadnienia*, praca zbiorowa, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa,
36. Cacciattolo K. (2014) , Understanding organisational cultures, *European Scientific Journal*, November /Special/ edition vol.2, Malta,
37. Calado, R.D., Silva, M.B., Oliviera, A.A.S.B.S, Spagnol, G.S., Sarantopoulos, A., Li, M.L., (2014), Defining quality and maturity level applying the grey system and the method for automotive enterprises diagnosis, *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 3(6-1), 23-34.
38. Cameron K.S., Ettington D.R., (1988), *The conceptual foundations of organizational culture*, Higher Education: Handbook of Theory and Research, Agaton, New York,
39. Cameron K.S., Quinn R.E., (2006), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna ekonomiczna, Kraków,
40. Camp R.C., (1989), *Benchmarking. The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI,
41. Canel M. J., Luoma-aho V., (2018), *Public Sector Communication: Closing Gaps Between Citizens and Public Organizations*, John Wiley & Sons, NJ, USA,
42. Cefis E., Ciccarelli M., (2005), Profit differentials and innovation, *Economics of Innovation & New Technology*,
43. Chatterjee A., Pereira A., Bates R., (2018), Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment, *International Journal of Training and Development*, DOI: 10.1111/ijtd.12116.,
44. Cempel C., (2014), Teoria szarych systemów – nowa metodologia analizy i oceny złożonych systemów. Przegląd możliwości, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (63), s. 9-20,
45. Chościński Z., (1999), *Zarządzanie firmą. Wybrane problemy*, wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa,
46. Chruściel T.J., (2018), Implementacja systemów motywacyjnych w samorządowych przedsiębiorstwach komunalnych, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, nr 1 (ISSN:1899-8658),
47. Chruściel T.J., (2019), Zarządzanie procesami usługowymi w samorządowych przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie* Nr 34, Częstochowa,
48. Chuda A., (2017), *Metodyka diagnozy kultury organizacyjnej na podstawie modelu Camerona i Quinna*, ACTA UNIVERSITATIS NICOLAI COPERNICI, Zarządzanie XLIV-nr 1, UMK w Toruniu, Toruń,

49. Chuda A., Majchrzak J., (2018), Jakościowe ujęcie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. The qualitative approach to organizational culture, *Marketing i Rynek* 12/2018, PWE, Warszawa,
50. Chuda A., Wyrwicka M.K., (2013), Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej* Vol. 59, Organizacja i Zarządzanie, Poznań,
51. Chuda A., Wyrwicka M.K., (2016), Impact of organizational culture perception efficiency of workers enterprise – case study, *Research in Logistics and production* Vol. 6 (5), Publishing House of Poznan University of Technology, Poznań,
52. Chuda A., Wyrwicka M.K., (2017), Analiza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w aspekcie innowacyjności – studium przypadku, *Zeszyty naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie*, nr 72, Poznań,
53. Chuda A., Wyrwicka M.K., (2017), Diagnosis of organizational culture of an enterprise in the context of its pro-innovative inclination – a case study, *Research in Logistics and production*, vol. 7, nr 5, Publishing House of Poznań University of Technology, Poznań,
54. Chudziński P., (red), (2018 a), Zarządzanie przedsiębiorstwem wodociągowym. Uwarunkowania funkcjonowania i współczesne koncepcje zarządzania, PWE, Warszawa,
55. Chudziński P., (red), (2018 b), Zarządzanie przedsiębiorstwem wodociągowym, Społeczne aspekty funkcjonowania i pomiar efektywności, PWE, Warszawa,
56. Clarke L., (1997), Zarządzanie zmianą, Gebethner i Ska, Warszawa,
57. Cruz-Cunha M.M., Moriera F., Varajao J., (2014), Technological, Social and Organizational Dimensions, *Handbook of Research on enterprise 2.0*, Business Science Reference, DOI: 10.4018/978-1-4666-4373-4.ch005,
58. Cyfert S., (2018), Zarządzanie strategiczne i strategie, [w] Chudziński P., (red), Zarządzanie przedsiębiorstwem wodociągowym. Uwarunkowania funkcjonowania i współczesne koncepcje zarządzania, PWE, Warszawa,
59. Czakon W., (2009), Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu, *Przegląd organizacji*, vol. 9,
60. Czakon W., (2011), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa,
61. Czakon W., (2017), Klimat współpracy międzyorganizacyjnej, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, vol. 5, no. 9, DOI: 10.18559/SOEP.2017.9.1,
62. Czerska M., (1996), Organizacja przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk,
63. Czop K., (2013), rozwojowe zachowania pracowników a zdolność organizacji do zmian, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, tom XIV, zeszyt 12, cz. II, Wydawnictwo SAN, Łódź,
64. Dahr S., (2009), Value based management for organizational excellent, New Delhi: Indian Society for Training & Development,
65. Dąbrowski T.J., (2010), Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania, Wolters Kluwer Polska, Warszawa,
66. Deal T.E., Kennedy A.A., (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, Harmondsworth,
67. Deal T. E., Kennedy A. A., (2000), *The New Corporate Cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*, TEXERE Publishing Limited, London – UK,
68. Dembicka-Starska I., (2011), *Harcerski autorytet – istota oraz kształtowanie*, [w:] *Etnografia organizacji*, red. M. Kostera, GWP, Sopot,
69. Denczew S. (2011), *Podstawy gospodarki komunalnej*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok,
70. Denison D.R., (1990), *Corporate culture and organizational effectiveness*, NY: Wiley, New York,
71. Denison D.R., Mishra (1995), *Toward Theory of structure Culture and Effectiveness*, *Organization Science*, 6(2),
72. Denison D.R., (1996), *What is the difference between organizational culture and organizational climate?*, *The Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, pp.619–654,

73. Denison D.R., Neale W.S., (2000), Denison organizational culture survey. Facilitator Guide, Denison Consulting, LLC, Washington,
74. Denison D.R., Haaland S., Goelzer P., (2003), Corporate Culture and structure Is Asia completely different From the remainder of the globe?, *Organizational Dynamics*, 33(1),
75. Denison D.R., Ko I. (2016), Cultural Due Diligence in Mergers and Acquisitions, *Advances in Mergers and Acquisitions (Advances in Mergers & Acquisitions, Vol. 15)*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 53-72,
76. Denzin N.K., (1970), *The research act: A theoretical Introduction to Sociological methods* Chicago, Aldine, Chicago,
77. Denzin N.K., (1978), *The research act: A theoretical Introduction to Sociological methods*, 2nd ed., Mc Graw-Hill, New York,
78. Denzin N.K. (2017), *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, Routledge, New York
79. Deserti A., Rizzo F., (2013), Design and the Cultures of Enterprises. *Design Issues*, 30(1),
80. De Tienne D., Mallette P., (2012), Antecedents and Outcomes of Innovation-Oriented Cultures, *International Journal of Business and Management*”, Vol. 7, No. 18,
81. Dillen J., (2012), *La culture de securite de l’entreprise*, Wolters Kluwer, Waterloo,
82. Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morcht M., Mroczkowska D., (2010), *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa,
83. Drucker P.F., (1994), *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa,
84. Drucker P.F., (2002), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa,
85. Easley M.C., (2019), *Employee Retention: Why Employees Choose to Stay in their Electric Utility Organization*, ProQuest LLC, California, USA,
86. Elia V., Gnoni M.G., Tornese F., (2019), Exploring the Benefits of Productization in the Utilities Sector Sustainability 11,
87. Elsbach D. K., Stigliani I., (2018), Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research, *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306, DOI: 10.1177/0149206317744252,
88. Fagerberg J., Mowery D.C. & Nelson R.R. (2005), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press,
89. Fey C.F., Denison D., (2003), Organizational culture and effectiveness: Can American Theory be applied in Russia?, *William Davidson Institute Working Paper Number 598*, Michigan,
90. Fine, B. and E. Leopold (1993), *The World of Consumption*. London: Routledge,
91. Flamholtz E.G., Narasimhan – Kannan R., (2005), Differential Impact of Culture upon Financial Performance: An Empirical Investigation, *European Management Journal*,
92. Flamholtz E.G., Randle Y., (2018), *Kultura firmy*, ICAN Institute, Warszawa,
93. Folaron J., (2005), The human side of change leadership, *Quality Progress*, vol. 4,
94. Follett M.P. (2003), *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*, edited by H.C. Metcalf and L. Urwick, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York 2003,
95. Furmanik M., (2012), kultura organizacyjna w szkołach różnych krajów, *Zarządzanie publiczne* I(21), Uniwersytet Jagielloński, Kraków, doi:10.4467/20843968ZP.13.010.1083,
96. Gadomska – Lila K., (2011), Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych, *Współczesne zarządzanie* nr 1/2011 Uniwersytet Szczeciński, Szczecin,
97. Gadomska – Lila K., (2015), Pokolenie Y wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 1/2015, IPiSS, Warszawa,
98. Gadomska – Lila K., (2016), Specyfika organizacji publicznych i jej implikacje dla kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi, *Problemy Zarządzania - Management* 14(3 (61)):129-141
99. Ganescu C., Gangone A., (2017), A model of socially responsible organizational culture, *Studia Universitatis “Vasile Goldis” Arad. Economics Series* Vol 27 Issue 2/2017, Romania,
100. Gawryś I., Trippner P., (2017), Analiza poziomu rentowności przedsiębiorstwa na przykładzie niepublicznej uczelni wyższej w roku akademickim 2015/2016, *Annales Annales*

- Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” sectio H (Oeconomia), Vol. 51, Nr 5, Wydawnictwo UMCS, Lublin,
101. Glapiński A., (2012), Schumpeterowska teoria przedsiębiorcy, czyli skąd się bierze pies, *Konsumpcja i Rozwój* nr 1, Warszawa,
  102. Glinka B., (2011), Zmiana i rozwój organizacji, czyli w co grają ludzie, [w:] *Etnografia organizacji*, red. M. Kostera, GWP, Sopot,
  103. Glinka B., Czakon W., (2021), *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa,
  104. Glińska-Neweś A. (2007), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń,
  105. Glińska – Neweś A., (2010), *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, Stankiewicz M. (red), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń,
  106. Glińska-Neweś A. (2017), *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń,
  107. Glen, R., Suci, C., & Baughn, C., (2014), *The need for design thinking in business schools*, *Academy of Management Learning & Education*, 13(4),
  108. Golovatchev J., Budde O., (2016), *PLM Framework for the Development and Management Smart Energy Products*. In *Product Lifecycle Management in the Era of Internet of Things*, Bouras A., Eynard B., Foufou S., Thoben K.D., Eds.; Volume 467, Springer, Berlin, Germany,
  109. Gołębiowska E., (2014), (red) *Zarządzanie nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych – w świetle badań*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* tom XV, zeszyt 11, wyd. Społecznej Akademii Nauk, Łódź,
  110. Górka K, Poskrobko B., Radecki B., (2001), *Ochrona Środowiska*, PWE, Warszawa,
  111. Grabowski P., (2011), *Kapłan, wizja i zakon – czyli zarządzanie a świątynia sztuki*, [w:] *Etnografia organizacji*, red. M. Kostera, GWP, Sopot,
  112. Graczyk – Kucharska M., Spychała M., Goliński (2020), *Kultura organizacji a employer branding*, [w:] *Wyzwania Nowoczesnego Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, red. naukowa: Graczyk – Kucharska M., Spychała M., Goliński M., Szafranski M., Instytut Naukowo – Wydawniczy „Spatium”, Radom,
  113. Grzymała Z., (2010), *Restrukturyzacja sektora komunalnego w Polsce. Aspekty organizacyjno-prawne i ekonomiczne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa,
  114. Grzymała Z., (2013), *Innowacje na rynku sektora komunalnego w Polsce*, *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa,
  115. Griffin R.W., (1997), *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, PWN, Warszawa,
  116. Handy Ch.B., (1976), *Understanding organizations*,
  117. Handy, C., (1993), *Understanding Organizations*, Penguin Books Ltd, London, UK,
  118. Harrison R., (1974), *Understanding our Organization’s Character*, *Harvard Business Review*, May – June,
  119. Hatch M., (1997), *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford,
  120. Heckmann N., Steger T., Dowling M., (2016), *rganizational Capacity for Change, Change Experience, and Change Project Performance*, *Journal of Business Research*, vol. 69,
  121. Hill M.E., (2013), *Marketing Strategy. The Thinking Involved*, Sage Publications, Inc., Los Angeles,
  122. Heskett J., (2022), *Zwyciężaj wewnętrzną siłą. Buduj kulturę organizacyjną zapewniającą przewagę konkurencyjną*, ICAN Institute, Warszawa,
  123. Herman A., Oleksyn T., Stańczyk I., (2015), *Management by Values*, Jagiellonian University Press, Kraków,
  124. Hewson C., *Mixed Methods Research*, [in:] *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*, ed. V. Jupp, SAGE Publications, London 2006,
  125. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., (2011), *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa,
  126. Jacques E., (1951), *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock, London,

127. Janasz W., Koziół K., (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE Warszawa,
128. Jashapara A., (2006), *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa,
129. Jasińska J., (2015), *Zmiany w organizacjach*, Wydawnictwo Frel, 61, Warszawa,
130. Jaworowicz M., Jaworowicz P., (2017), *Skuteczna komunikacja w nowoczesnej organizacji*, Difin, Warszawa,
131. Jędrych E., Berniak-Woźny J. (2018), *Kształtowanie kapitału społecznego organizacji*, PWN, Warszawa,
132. Jones A.P., James L.R., (1979), Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 23, No. 2, pp.201–250,
133. Józefowicz B., (2015), Budowanie zaufania organizacyjnego w przedsiębiorstwie, *Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 39 (2),
134. Judge W.Q., Blocker Ch.D., (2008), Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity. Flying the Plane While Rewiring It, *European Journal of Marketing*, vol. 25, no. 9/10,
135. Kamińska A., (2009), Monopol naturalny i jego regulacja, *Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie*,
136. Karaszewski W., Haffer M., (2009), Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów, *Wyd. Naukowe Mikołaja Kopernika*, Toruń ,
137. Karwowska K., (2019), Design thinking: jak projektować doświadczenia pracownika [Design thinking: how to design employee experience], *Harvard Business Review Polska*, [www.hbrp.pl],
138. Keino D.C., (2017), Influence of organizational culture on Employer branding in the mobile telecommunication sector in Kenya, *Human Resource and Leadership Journal*, Vol. 2, Issue 1, No. 3, pp. 27-46,
139. Kelly T., (2010), *Sztuka innowacji. Lekcja kreatywności z doświadczeń czołowej amerykańskiej firmy projektowej*, Klasyka biznesu, New Media, Warszawa,
140. Kiełczewski D., (1999), *Ekologia społeczna*, Wydawnictwo Ekonomia i środowisko, Białystok,
141. Klimek D., (2017), Spółka komunalna – ekonomiczne i społeczne aspekty zarządzania, *Studia ekonomiczne, Zeszyty naukowe Uniwersytetu ekonomicznego w Katowicach* nr 322/2017,
142. Klincewicz, K. (red.), (2016), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa,
143. Kłós M., (2017), *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, wyd. CeDeWu.pl, Warszawa,
144. Kobylińska U., (2013), Mierniki sprawności usług publicznych, „*Współczesne Zarządzanie*”, nr 2,
145. Kolman, R., (2009), *Kwalitologia: wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Warszawa: Wydawnictwo Placet,
146. Kohn S.E., O’Connell V.D., (2007), *6 Habits of Highly Effective Teams*. Career Press, Franklin Lakes, NJ 07417,
147. Kołaczkowski B., Ratajczak M., (2017), Zakres i formy prawne przedsiębiorczości komunalnej w Polsce międzywojennej i obecnie, *Prawo budżetowe Państwa i Samorządu* 4(5), Uniwersytey Mikołaja Kopernika w Toruniu,
148. Kołodziejczak M., Malarski M., (2015), *Kultura organizacyjna w JST* [w:] *Problemy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, Banachowicz B., Wojtaszczyk K., Żak-Skwierczyńska M., Łódź,
149. Konecki K. T., Chomeczyński P., (2007), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź,
150. Konecki K., (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa,
151. Kopczyński T., (2010), *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa,

- 152.Kostera M., (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWE, Warszawa,
- 153.Kostera M., Śliwa M., (2012), *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, wydanie II, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa,
- 154.Kotarbiński T., (1975), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław,
- 155.Kotter J.P., Heskett J.L., (1992), *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York,
- 156.Kotter J.P., Heskett J.L. (2011), *Corporate Culture and Performance*, Simon&Schuster, New York,
- 157.Kozłowski W., (2022), *Strategie inwestycyjne gmin w gospodarce komunalnej*, *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna* 59, (<https://doi.org/10.14746/rrpr.2022.59.11>),
- 158.Koźmiński A.K., (2005), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa,
- 159.Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), (1996), *Zarządzanie, Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa,
- 160.Kożuch B., (2008), *Nauka o organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa,
- 161.Kożusznik B., (2005), *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa,
- 162.Kożusznik B., (2007), *Zachowania człowieka w organizacji. Wydanie II zmienione*, PWE, Warszawa,
- 163.Kraśnicka T., Głód W., Wronka – Pośpiech M., (2016), *Proinnowacyjna kultura organizacyjna a wyniki przedsiębiorstw*, *Przegląd organizacji*, nr 7 (918),
- 164.Krawczyk – Sokołowska I., (2012), *Wybrane aspekty innowacyjności przedsiębiorstwa*, *Studia i prace kolegium zarządzania i finansów*, Zeszyt naukowy 114, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Dom wydawniczy Elipsa, Warszawa,
- 165.Krupa K., (2006), *Teoria zmian organizacyjnych przedsiębiorstw ery informacji*, wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów,
- 166.Krupski R., (2003), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, AE, Wrocław,
- 167.Król H., Ludwiczynski A., (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa,
- 168.Krzakiewicz K., Cyfert S., (2013), *Role przywódców w procesie zarządzania zmianami*. In: J.Skalik, A. Zabłocka – Kluczka (Eds.). *Innowacje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław,
- 169.Kubik K., (2008), *Kultura menedżerska*, *Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna*, Warszawa,
- 170.Kuc B. R., (2003), *Zarządzanie doskonałe*, wyd. Meneżerskie PTM, Warszawa,
- 171.Kuipers B.S., Higgs M., Kickert W., Tummers L., Grandia J., Van der Voet J., (2014), *The management of change in public organizations: A literature review*, „*Public Administration*”, v.. 92, no. 1,
- 172.Kulesza M., (2012), *Gospodarka komunalna – podstawy i mechanizmy prawne*, *Samorząd Terytorialny*,
- 173.Lachowski S., (2012), *Droga ważniejsza niż cel*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa,
- 174.Leavitt H.J., Whisler T.L., (1958), *Management in 1980s*, *Harvard Business Review*,
- 175.Leavitt H.J., (1962), *Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches*, *Carnegie Institute of Technology, Graduate School of Industrial Administration in Pittsburgh, Pittsburgh*,
- 176.Lee J., (2020), *Accelerating organisation culture change. Innovation through Digital Tools*, Emerald Publishing,
- 177.Leins H., Setzer M., Covill L., (2000), *Excellence in Investment Banking Operations*, Euromoney Books, London,
- 178.Lencioni P., (2019), *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieść o przywództwie*, *MT Biznes*, Warszawa,
- 179.Liedtka J., (2018), *Why Design Thinking Works*, *Harvard Business Review*, September–October,
- 180.Loński Z., (1999), *Samorząd terytorialny w RP*, 2wyd., C.H. Beck, Warszawa,
- 181.Leszczak M., (1999), *Patologie w organizacji*, wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków,
- 182.Lewin K., (1952), *Group Decision and Social Change*, G.E. Swanson, T.M. Newcombe, E.L. Hartley (red), *Readings in Social Psychology*, 2nd ed., Holt, New York,

- 183.Litwin G.H., Stringer R.A., (1974), *Motivation and Organizational Climate*, 3rd ed., Harvard University Press, Boston,
- 184.Liu S., Lin Y.,(2006), *Grey information: theory and practical applications*, Springer Science & Business Media,
- 185.Liu S., Lin Y, (2010), *Grey systems: theory and applications*, Springer,
- 186.Lu S. Y., ElMaraghy W., Schuh G., Wilhelm R., (2007), A scientific foundation of collaborative engineering, *CIRP Annals-Manufacturing Technology*, 56(2), s. 605-634,
- 187.Lorsch J. W., McTague E., (2016), Culture is not the culprit, *Harvard Business Review*, 94(4),
- 188.Lu B., Guo X., Luo N., Chen G., (2015), Corporate Blogging and Job Performance: Effects of Work-related and Nonwork-related Participation. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), doi:10.1080/07421222.2015.1138573 ,
- 189.Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., Avey, J.B., (2008), The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate-employee Performance Relationship, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, no. 2,
- 190.Lynn A.I., (1992), Managing the Challenges of Trigger Events: The Mindsets Governing Adaptation to Change, *Business Horizons* (35), IX –X,
- 191.Łunarski J., (2007), *Zarządzanie innowacjami, podstawy zarządzania innowacjami*, praca zbiorowa, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów,
- 192.Majchrzak, J., (2017), *Metoda zarządzania jakością zintegrowanej komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa przemysłowego*, Rozprawa doktorska, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania
- 193.Makarczyk W., (1971), *Przyswajanie innowacji*, Wyd. PAN, Wrocław,
- 194.Marciniak S., (2010), *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*, wyd. C.H. Beck, Warszawa,
- 195.Marzec I., (2015), Rola klimatu organizacyjnego w kształtowaniu zaangażowania pracowników ośrodków pomocy społecznej na śląsku, *Studia ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu ekonomicznego w Katowicach*, Nr 232, Katowice,
- 196.Masłyk-Musiał E. (1999), *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin,
- 197.Masłyk-Musiał E., (2014), *Organizacja w zmianach. Perspektywa konsultanta*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014,
198. Matejun M., Szczepańczyk M., (red.), (2009), *Współczesne metody zarządzania w gospodarce*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź,
- 199.Matejun M., (2017), Przestrzenie okazji w rozwoju proinnowacyjności pracowniczej, *Przegląd nauk ekonomicznych*, nr 27/2017,
- 200.Mazur J., Rojek – Adamek P., Tomczyk J., (red.nakowa), (2020), *Zarządzanie zmianą. Innowacje – organizacje – bezpieczeństwo*, Wydawnictwo naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków,
- 201.Mazurek – Łopacińska K., Sobocińska M., (2018), *Triangulacja w badaniach jakościowych*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 525/ 2018,
- 202.McKenna E., Beech N., (1999), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Felberg SJA, Warszawa,
- 203.Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., Behrens W.W., (1973), *Granice wzrostu*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa,
- 204.Michael B., Prince A.F., Chacko A., (2016), Impact of compensation package on employee retention, *international Journal of Research in Commerce & Management*, vol. No 7, I. No. 10,
- 205.Michalak J, (2003), *Analiza efektywności ekonomicznej gospodarowania [w:] Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Walczak, Wyd. Difin, Warszawa,
- 206.Mierzwiak R., Nowak M., (2020), *Modele decyzyjne w teorii systemów szarych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Poznań,
- 207.Mikuła B., (2000), *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* (3),
- 208.Miner J.B., (1988), *Organisational Behaviour. Performance and Productivity*, New York,

209. Mordern T., (2016), Principles of Management. Second edition, Innovative Business Textbooks, Routledge, New York, USA,
210. Mrówka R., (2013), Organizacja hiperarchiczna – czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie, Oficyna Wydawnicza SGH, [dostęp 08.01.2020],
211. Mrówka R. Badanie satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej, [dostęp: 17.08.2020],
212. Mycielska M., (2020), Praktyczny podręcznik zarządzania kulturą organizacyjną firmy, ICAN Instytut, Warszawa,
213. Niewiadomski P, Nogalski B., (2020) Predylekcja do zmian jako świadectwo dojrzałości przedsiębiorstw wytwórczych z sektora maszyn rolniczych – ustrukturyzowane podejście eksperckie, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Organizacja i Zarządzanie nr 82,
214. Noga M., Stawicka M., (2008), Problemy gospodarki światowej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław,
215. Nowak M., Borowiec A., (2019), Intuicyjne rozwiązywanie problemów decyzyjnych z wykorzystaniem teorii systemów szarych, Przegląd organizacji,
216. Obłój K., (1986), Ekspansja rynkowa, "Zarządzanie", nr 6-7,
217. Oleksyn T., (2011), Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, Wolters Kluwer Business, Warszawa,
218. Oleśków-Szłapka, J., Wojciechowski, H., Domański, R., & Pawłowski, G. (2019). Logistics 4.0 maturity levels assessed based on GDM (grey decision model) and artificial intelligence in logistics 4.0-trends and future perspective. *Procedia Manufacturing*, 39, 1734-1742.
219. Orzechowski Emil (red), (2011), Zarządzanie w kulturze tom 12, UJ, Kraków,
220. O'Reilly C.A. III, Tushman M.L., (2016), Lead and Disrupt, Stanford University Press, Stanford CA, USA,
221. Palinkas L.A., Horwitz S.M., Green C.A., Wisdom J.P., Duan N., Hoagwood K., (2015), Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research, "Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research", 42(5),
222. Para A., (2015), Problem różnorodności pokoleniowej w organizacji [w:] K. Poznańska, K.M. Kraj (red.) Marketing, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza Warszawa,
223. Onwuegbuzie A.J., Leech N.L., (2007), Sampling designs in qualitative research: Making the sampling process more public, "Qualitative Report", 12(2),
224. Parry K.W., Proctor-Thomson S.B., (2003), Leadership, Culture and Performance: The Case of the New Zealand Public Sector, „Journal of Change Management”, vol. 3, iss. 4,
225. Pawłowski E., Trzecieliński S., (1986), Projektowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Podstawy rozwijania i kojarzenia funkcji zarządzania, część 1, Wielkopolski Oddział Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w Poznaniu, Poznań,
226. Pawłowski M., Kułakowska A., Piątkowski Z. (2019), Kultura organizacyjna w organizacji, Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego nr 1, Wyższa Szkoła Menadżerska,
227. Penc J. (1994), Strategie zarządzania, cz. 1, Wydawnictwo Placet, Warszawa,
228. Penc J., (1997), Strategie rozwoju zmiany, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 9,
229. Peters, T.J., Waterman, R.H., (1984), In search of excellence, Harper and Row, New York,
230. Peters, T.J., Waterman, R.H., Jr. (2004), W poszukiwaniu doskonałości w biznesie. Doświadczenia najlepiej zarządzanych firm Ameryki, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa,
231. Petriglieri G. (2017), Organizacja zbudowana na zaufaniu, „Harvard Business Review Polska”, nr 170, Warszawa,
232. Pfister J.A., (2009), Managing organizational culture for effective internal control, Physica – Verlag, Zurych,
233. Pietruszewski M., (2013), Kultura organizacyjna a aspiracje pracowników w przedsiębiorstwie, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie, nr 9, Częstochowa,
234. Poczowski A., (2008), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Edukacyjne, Warszawa,



235. Podręcznik Oslo wydanie trzecie, OECD i Eurostat, wydanie Polskie, Warszawa, 2008
236. Prandacki K., Sadowski M., (2010), Międzynarodowa ewolucja ochrony środowiska, LAM-Wydawnictwo Akademii Finansów, Warszawa,
237. Prahalad C., Hamel G., (1990), The Core Competence of Corporation, Harvard Business Review, No. May/ June,
238. Pszczołowski T., (1978), Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, PWN, Warszawa,
239. Pyziak-Szafnicka M., Płaszczek P., (1997), Działalność gospodarcza gmin a granice sfery użyteczności publicznej, „Finanse Komunalne”, nr 2,
240. Reddin B., (2005), Testy dla menadżerów stawiających na efektywność, Oficyna Wydawnicza Alma – Press, Warszawa,
241. Richter M., (2012), Utilities’ business models for renewable energy: A review. *Renew. Sustain. Energy Rev.* 16,
242. Robbins S.P., (1998), Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa,
243. Robbins S.P., DeCenzo D.A., (2002), Podstawy zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa,
244. Różański A., (2014 a), Gotowość prorozwojowa pracowników w sytuacji zmian organizacyjnych – wybrane aspekty, *e-mentor* 1(53),
245. Różański A., (2014 b), Psychospołeczne korelaty gotowości do uczenia się i rozwoju pracowników wykwalifikowanych, Wydawnictwo UMCS, Lublin,
246. Różański A., Bojar M., Kozak B., (2014), Gotowość prorozwojowa osób świadczących pracę w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia, *Przegląd Organizacji* 11/2014, dostęp: 2021.04.19,
247. Sadowska B., (2012), Outsourcing usług komunalnych jako element nowego zarządzania publicznego jednostki samorządu terytorialnego, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne problemy usług* nr 97,
248. Sadowska B., (2018), Raportowanie informacji o społecznej odpowiedzialności sektora komunalnego, *Zeszyt Naukowy* 163, Kolegium Zarządzania i finansów, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa,
249. Schein E.H., (2004), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass,
250. Schein E., (2010), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco,
251. Schein E.H., Schein P.A., (2019), *Potęga relacji w zarządzaniu. O trudnej sztuce bycia pokornym liderem*, PWN, Warszawa,
252. Schneider B., Barbera K.M., (2014), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, Oxford University Press, DOI:10.1093/oxfordhb/9780199860715.001.0001,
253. Schooman F.D., Mayer R.C., Davis J.H., (2007), An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future, “*Academy of Management Review*”, Vol.32, No. 2,
254. Schumpeter J.A., (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, wyd. PWN, Warszawa,
255. Seredocha I., (2010), *Kultura organizacyjna w jednostkach administracji samorządowej i jej znaczenie (cz. 1 i 2)*, samorząd terytorialny, aktualności, prawo.pl,
256. Sikorski Cz., (1999), *Zachowania ludzi w organizacji. Społeczno – kulturowe skutki zachowań, cz.III*, PWN, Warszawa,
257. Sikorski C., (2002), *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa,
258. Sikorski C., (2006), *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich klientów*, wyd. 2 popr., C.H. Beck, Warszawa,
259. Sikorski C., (2008), *O zaletach słabej kultury organizacyjnej*, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, vol. 6, Instytut pracy i spraw socjalnych, Warszawa,
260. Silva M., Gomes C., (2019), Aligned project management practices to organizational culture typologies, *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara*, Vol.17(3), pp.41-52,
261. Skalik J., (2001), *Organizacja i zarządzanie*, Wyższa szkoła finansów we Wrocławiu, Wrocław,
262. Skipton Leonard H., Lewis R., Freedman A. M., Passmore J., (edited) (2016), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership Change, and Organizational Development*, John Wiley and sons Ltd., UK,

- 263.Slingerland, S., De Jong P., (1997), Reduction of Waste and Electricity Demand in the Netherlands: A Hypothetical Intervention. *Environmental Planning and Management*, 41 (2),
- 264.Smolarek M., (2015), Kultura organizacyjna podporządkowana zarządzaniu wiedzą w małych, przedsiębiorstwach, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie*, Zeszyt 1/2015,
- 265.Smolbik – Jęczmień A., (2013), Odejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice, *Nauki o Zarządzaniu*, Wrocław,
- 266.Spector B., (2012), Wprowadzanie zmiany w organizacji, PWN, Warszawa,
- 267.Springer A., (2011), Wybrane czynniki, kształtujące satysfakcję pracownika, *Problemy Zarządzania*, vol. 9, nr 4 (34), Wydział Zarządzania UW, Warszawa,
- 268.Stelmasiak E., (2022), Lider dobrostanu. Jak tworzyć wspierającą kulturę pracy w hybrydowym świecie, ICAN Institute, Warszawa
- 269.Stabryła A. (2006), Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa,
- 270.Stabryła A.(red.), (2010), Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, wyd. Mfiles.pl, Kraków,
- 271.Stabryła A., Małkus T., (2012), Strategie rozwoju organizacji, wyd. Mfiles.pl, Kraków
- 272.Stabryła A., Małkus T., (2014), Strategie rozwoju organizacji w społeczeństwie informacyjnym, wyd. Mfiles.pl, Kraków,
- 273.Stabryła A., Wawak S., red. (2014), Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym, Fundacja UE w Krakowie, wydawnictwo Miles.pl,
- 274.Stańczyk, S., (2004), Innowacyjna kultura organizacyjna, [w:] *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu Nr 1045 Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, J. Skalik (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław,
- 275.Stępień R.I., Rostocki W., (2013), Wywiady eksperckie i wywiady delfickie w socjologii – możliwości i konsekwencje wykorzystania. Przykłady doświadczeń badawczych, *Przegląd socjologiczny*, tom LXII/1
- 276.Stańczyk S. (2008), Nurt kulturowy w zarządzaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław,
- 277.Stańczyk S., (2015), Triangulacja – łączenie metod badawczych i uzetelnienie badań [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), wydanie III rozszerzone, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa,
- 278.Stankiewicz M.J., (red.), (2010), Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania, Dom Organizatora, Toruń,
- 279.Stankiewicz J., Moczulska M., (2012), Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące zaangażowanie pracowników, *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja UE w Krakowie, Kraków,
- 280.Stapley L.F., (2013), Ukryta dynamika, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa,
- 281.Starostka J., (2015), Myślenie projektowe, jako sposób na tworzenie innowacji [Design thinking as a way to create innovations], *Logistyka*, 2/2015, 1070-1076,
- 282.Stempień J.R., Rostocki W.A., (2013), Wywiady eksperckie i wywiady delfickie w socjologii – możliwości i konsekwencje wykorzystywania. Przykłady doświadczeń badawczych, *Przegląd Socjologiczny*, 62/2013,
- 283.Stoner J.A.F, Freeman R.E, Gilbert D.R (jr.), (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa,
- 284.Strautmanis, J., (2007), *Acquiring Corporate Social Responsibility Approach Through Business Study Process*, University of Latvia, Riga,
- 285.Styś A., Łobos K., red. (2016), *Współczesne problemy zarządzania i marketingu*, Diffin, Warszawa,
- 286.Sundstrom E. et al., (1999): *Supporting Work Team Effectiveness. Best Management Practices for Fostering High Performance*. Jossey-Bass Inc., San Francisco,
- 287.Suciu C., Baughn C., (2016), *Design Thinking and Organizational Change: Developing a HumanCentered Culture*, *Proceedings of The 11th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, Academic Conferences and Publishing International, Finland,

288. Sułkowski Ł., (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa,
289. Sułkowski Ł., (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6, Instytut Pracy i spraw socjalnych, Warszawa,
290. Sułkowski Ł., Sikorski C., (2014), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Diffin, Warszawa,
291. Szewczuk A., (2005), *Usługi komunalne, Współczesna ekonomika usług*, (red.) S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa,
292. Szreniawski J., (2003), *Wstęp do nauki o administracji*, Verba, Lublin,
293. Szymańska K., (2010), *Kultura organizacyjna jako element kształtujący innowacyjność małych, przedsiębiorstw*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytet Szczeciński* nr 588, *Ekonomiczne problemy usług* nr 51, Szczecin,
294. Szymańska A.I., (2012), *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw produkcyjnych a preferencje konsumentów*, *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego* nr 20, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Kraków,
295. Szymańska K., (2016), *Postęp innowacyjny jako determinanta zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 457, Wrocław,
296. Świątek-Barylska I., (2019), *Zwinne zarządzanie zasobami ludzkimi w świetle badań eksperckich*, <https://www.researchgate.net>,
297. Taylor E.B., (1871), *Primitive Culture*, London,
298. Teneta – Skwiercz D., (2017), *Koherencja i swoistość wartości sektorów publicznego i prywatnego*, *Zeszyty naukowe Humanities and Social Sciences*, vol. XXII, 24 (1/2017), oficyna wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów,
299. Terlak J., (1999), *Psychologia menedżera*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa,
300. Trzcieliński S., (2011), *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań,
301. Tyszkiewicz R., Chruściel T.J., (2019), *Kultura przywództwa uwarunkowaniem procesu zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa komunalnego*, *ZN WSH Zarządzanie*,
302. Twaróg S., (2018), *Innowacyjność w działalności prośrodowiskowej – autoteliczne studium przypadku*, *Monografia (red.) Sztangret I., Setlak K., Tychy*,
303. Ubius U., Alas R., (2009), *Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility*, *Engineering Economics*, 1(61), pp.90-99,
304. Urabe K., Child J., Kagono T., (1988), *Innovation and Management: Interational Comparisons*, Walter de Gruyter, Berlin, New York,
305. Uluskan M., McCreery J.K., Rothenberg L., (2018), *Impact of quality management practices on change readiness due to new quality implementations*, *International Journal of Lean Six Sigma*, 9(3),
306. Wahyuningsih S.H., Sudiro A., Troena E.A., Irawanto D.W., (2019), *Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness*, *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), LLC Consulting Publishing Company "Business Perspectives, Ukraine [www.businessperspectives.org](http://www.businessperspectives.org) [dostęp 27.12.2019],
307. Wang S., Noe R.A., (2010), *Knowledge sharing: A review and directions for future research*, "Human Resource Management Review", Vol. 20,
308. Warric D.D., (2017), *What leaders need to know about organizational culture*, *Business Horizons* vol. 6, issue 3, Kelley School of Business, Indiana University, Published by Elsevier Inc, USA [dostęp 15.01.2020],
309. Warrick D. D., Milliman J. F., Ferguson J. M., (2016), *Building high performance cultures*, *Organizational Dynamics*, 45(1), 64—70,
310. Wasiak A., (2018), *Przekształcenia i prywatyzacja w usługach komunalnych*, *Ekspertyzy i opracowania* nr 48, Narodowy Instytut Samorządu terytorialnego,
311. Weiss E., (2001), *Metoda oceny ekonomicznej procesów przekształceń w gospodarce komunalnej w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław,
312. Weiss E., (2005), *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław,
313. Werner-Lewandowska K., Kosacka-Olejnik M., (2019), *Logistics 4.0 Maturity in Service Industry: Empirical Research Results*, *Procedia Manufacturing*,

314. Werkman R.A. (2009), Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns, "Leadership and Organization Development Journal", Vol. 30,
315. Więcek – Janka E., (2006), Zmiany i konflikty w organizacji, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań,
316. Witherspoon L.C., Bergner J., Cockrell C., Stone D.N. (2013), Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique, „Journal of Knowledge Management”, vol. 17, issue 2,
317. Wolniak R., (2012), Wymiary kulturowe Polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością, CeDeWu, Warszawa,
318. Woodman R.W., (1989), Organization Change and Development New Arenas for Inquiry and Action, Journal of Management,,
319. Wolsink M., Hertz B., Slingerland S., (1998), Utility Sectors in the Netherlands, University of Amsterdam, Holland,
320. Wolska H., (2018), Realizacja zadań publicznych przez spółkę komunalną w systemie zamówień publicznych, Warszawa,
321. Wyciślak M., (1980), Miejsce i rola klimatu organizacyjnego w funkcjonowaniu organizacji, Organizacja i Kierowanie, nr 1,
322. Wyrwicka M.K., (2003), Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań,
323. Wyrwicka M.K., (2005), Pokolenie X - baza kadrowa przedsiębiorstwa przyszłości [w:] Przedsiębiorstwo konkurencyjne red. L.M.Pacholski, S. Trzcieliński, Monografia wydana przez Instytut Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska,
324. Wyrwicka M.K., (2010), Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie usługowym, Wyd. PP, Poznań,
325. Wyrwicka M.K., (2014), Kultura przedsiębiorstwa a odczucie bezpieczeństwa, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej: Organizacja i Zarządzanie” nr 63,
326. Wyrwicka M.K., Modelowanie rozwoju nadążnego [w:] Nowe tendencje w zarządzaniu (red.) M. Pawlak, tom VIII, Wyd. KUL, Lublin 2017, s.107-118, ISBN 978-83-8061-458-1
327. Wyrwicka M. K., Grzelczak A., Krugielka A, (2010), Polityka Kadrowa Przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań,
328. Wyrwicka K.M., Ragin-Skorecka K., (2013), Foresight przedsiębiorstw tom 1, Przygotowanie do przyszłości, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań,
329. Wyrwicka K.M., Krugielka A., Chuda A., (2019), Rola zaufania jako czynnika wyzwalającego zaangażowanie. Postrzeganie pracy zespołów w wybranych przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, wyd. SAN, tom xx, z. 6, cz. III,
330. Wyrwicka M.K., Chuda A., (2019), The diagnosis of organizational culture as a change's factor in the context application of design thinking, LogForum 15 (2),
331. Wziętek-Staśko A., (2015), Wiek kluczowym wyróżnikiem różnorodności pracowników – implikacje dla motywowania, „Społeczeństwo i Edukacja”, nr 16(1),
332. Xie N., Liu S., Research on evaluations of several grey relational models adapt to grey relational axioms, Journal of Systems Engineering and Electronics 20.2, s. 304-309, 2009
333. Valentine D., (2012), Maintaining Organization Culture Through Leadership Succession Planning. Feature Edition (4),
334. Verloop J., (2004), Insight in Innovation, Elsevier, Amsterdam,
335. Zalewski A., (2005), Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego [w:] Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym (red.) A. Zalewski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
336. Zagóra – Jonszta U., (2015), Teoria rozwoju gospodarczego i „ Twórczej destrukcji” Schumpetera oraz jej aktualność, Optimum, Studia Ekonomiczne nr 3 (75), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok,
337. Zastempowski M., Przybylska N., (2016), Cooperation in Creating Innovation in Polish Small and Medium-Sized Enterprises in the Light of Empirical Studies, Journal of Competitiveness, Vol. 8, Issue 2, pp.42-58,

- 338.Zastempowski M., (2017), Makrouwarunkowania i ich wpływ na działalność innowacyjną Polskich małych i średnich przedsiębiorstw, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* Nr 343 · 2017, ISSN 2083-8611,
- 339.Zastempowski M., Krukowski K., (2018), Cechy zarządzania zmianami w organizacji publicznej, *Management Forum* 6(3), wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław,
- 340.Zastempowski M., (2022), What Shapes Innovation Capability in Micro-Enterprises? Now-to-the-Market Produkt and Process Perspective, *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, Basel, Switzerland,
- 341.Zawadzka A., (2010), *Psychologia zarządzania w organizacji*, PWN, Warszawa,
- 342.Zawadzki K., (2009), *Kultura organizacyjna a kreatywność pracowników*, [w:] Juchnowicz M., (red.) *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Business, Kraków,
- 343.Zbiegień-Maciąg L., (2013), *Kultura w organizacji Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa,
- 344.Zenderowski R., Koziński B., (2017), *Różnice kulturowe w biznesie (wydanie II)*, CEDEWU, Warszawa,
- 345.Zhu Y-Q., Gardner D.G., Chen H-G., (2018), Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity, *Journal of Management*, vol 44, No. 5 (May),
- 346.Zieleniewski J., (1962), *Organizacja i działanie na tle niektórych innych pojęć ogólnych*, Wybrane zagadnienia prakseologiczne, PAN, Warszawa,
- 347.Zieliński M., (2011), *Innowacje a kultura organizacji*, (w:): „Zeszyty naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Politechnika Śląska,
- 348.Znaniecki F., (1971), *Nauki o kulturze, Narodziny i rozwój*, PWN, Warszawa, s. 22.

#### **Źródła internetowe**

1. [www.un.org.pl/agenda-2030-rezolucja](http://www.un.org.pl/agenda-2030-rezolucja)
2. [www.encyklopedia.pwn.pl](http://www.encyklopedia.pwn.pl) [dostęp: 14.12.2019]
3. [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) [dostęp: 16.12.2019]
4. [www.sjp.pwn.pl](http://www.sjp.pwn.pl) [dostęp: 18.04.2020]
5. [www.inzynieria.com/](http://www.inzynieria.com/) [dostęp: 11.06.2020]
6. [www.kierunekwodkan.pl/](http://www.kierunekwodkan.pl/) [dostęp: 06.06.2020]
7. [www.igwp.org.pl/](http://www.igwp.org.pl/) [dostęp: 11.06.2020]
8. [www.portalkomunalny.pl/](http://www.portalkomunalny.pl/) [dostęp: 06.06.2020]
9. [www.abrys.pl/](http://www.abrys.pl/) [dostęp: 06.06.2020]
10. [www.nist.gov.pl/](http://www.nist.gov.pl/) [dostęp: 06.06.2020]
11. [www.researchgate.net/](http://www.researchgate.net/)
12. [www.businessperspectives.org](http://www.businessperspectives.org) [dostęp 27.12.2019]
13. [www.isap.sejm.gov.pl](http://www.isap.sejm.gov.pl) [dostęp 03.05.2021]
14. [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu) [dostęp 03.05.2021]
15. [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)
16. [www.un.org.pl](http://www.un.org.pl)
17. [www.ungc.org.pl](http://www.ungc.org.pl)
18. [www.teraz-srodowisko.pl](http://www.teraz-srodowisko.pl)
19. [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)
20. [www.statsoft.pl/](http://www.statsoft.pl/)[dostęp: 22.05.2021]
21. [www.prawo.pl](http://www.prawo.pl)
22. [www.coig.com.pl](http://www.coig.com.pl)

## Spis tabel

Tabela 1 Szczegółowe kryteria selekcji wykorzystane w badaniach literatury .....	7
Tabela 2 Ilościowe wyniki selekcji publikacji .....	8
Tabela 3 Wyniki ilościowej analizy publikacji przeznaczonych do analizy pełnych tekstów .....	8
Tabela 4 Scenariusz badań na potrzeby dysertacji .....	17
Tabela 5 Cechy stanowiące istotę kultury organizacji .....	29
Tabela 6 Przegląd wybranych podejść definiujących kulturę organizacyjną .....	33
Tabela 7 Dwa główne sposoby definiowania kultury organizacyjnej .....	35
Tabela 8 Aspekty kultury organizacyjnej .....	40
Tabela 9 Konkurujące wartości w poszczególnych kulturach .....	56
Tabela 10 Próba uporządkowania różnych typów kultur organizacyjnych .....	58
Tabela 11 Porównanie kultury i klimatu organizacyjnego .....	62
Tabela 12 Typy klimatu organizacyjnego .....	63
Tabela 13 Porównanie silnej i słabej kultury organizacyjnej .....	67
Tabela 14 Pozytywny i negatywny wpływ silnych kultur .....	68
Tabela 15 Rodzaje zmian w organizacji .....	82
Tabela 16 Rodzaje czynników prowadzących do zmian .....	86
Tabela 17 Charakterystyka pojęcia innowacji .....	95
Tabela 18 Wymiary klimatu proinnowacyjnego .....	101
Tabela 19 Kultury elastyczne i sztywne .....	107
Tabela 20 Zastosowanie badań jakościowych i ilościowych .....	133
Tabela 21 Schemat realizacji badań własnych (faza projektowo- badawcza) .....	135
Tabela 22 Sformułowania do autorskiego pytania 8 .....	145
Tabela 23 Eksperci uczestniczący w badaniu .....	148
Tabela 24 Odpowiedzi MGK (N=4) na pytanie 1 .....	165
Tabela 25 MGK - odpowiedzi na pytanie 2 (N=4) .....	165
Tabela 26 MGK – odpowiedzi na pytanie 3 (N=4) .....	166
Tabela 27 Odpowiedzi MGK na pytanie 5 (N=4) .....	168
Tabela 28 MGK - odpowiedzi na pytanie 6 (N=4) .....	168
Tabela 29 MGK – odpowiedzi na pytanie 7 (N=4) .....	169
Tabela 30 ZGK – odpowiedzi na pytanie 1 (N=14) .....	174
Tabela 31 ZGK – odpowiedź na pytanie 2 (N=14) .....	174
Tabela 32 ZGK - odpowiedzi na pytanie 3 (N=13) .....	175
Tabela 33 ZGK - odpowiedzi na pytanie 5 (N=13) .....	177
Tabela 34 ZGK - odpowiedzi na pytanie 6 (N=14) .....	177
Tabela 35 ZGK - odpowiedzi na pytanie 7 (N=14) .....	178
Tabela 36 SWK – odpowiedzi na pytanie 1 (N=6) .....	182
Tabela 37 SWK – odpowiedź na pytanie 2 (N=4) .....	183
Tabela 38 SWK - odpowiedzi na pytanie 3 (N=6) .....	184
Tabela 39 SWK - odpowiedzi na pytanie 5 (N=5) .....	185
Tabela 40 SWK - odpowiedzi na pytanie 6 (N=6) .....	186
Tabela 41 SWK - odpowiedzi na pytanie 7 (N=6) .....	186
Tabela 42 DWK Odpowiedzi na pytanie 1 (N=7) .....	190
Tabela 43 DWK Odpowiedzi na pytanie 2 (N=6) .....	191
Tabela 44 DWK Odpowiedzi na pytanie 3 (N=7) .....	192
Tabela 45 DWK - odpowiedzi na pytanie 5 (N=6) .....	193
Tabela 46 DWK - odpowiedzi na pytanie 6 (N=7) .....	194
Tabela 47 DWK - odpowiedzi na pytanie 7 (N=7) .....	194
Tabela 48 DTZ Odpowiedzi na pytanie 1 (N=39) .....	199
Tabela 49 DTZ Odpowiedzi na pytanie 2 (N=37) .....	200
Tabela 50 DTZ Odpowiedzi na pytanie 3 (N=37) .....	201
Tabela 51 DTZ - odpowiedzi na pytanie 5 (N=37) .....	202
Tabela 52 DTZ - odpowiedzi na pytanie 6 (N=39) .....	202
Tabela 53 DTZ - odpowiedzi na pytanie 7 (N=39) .....	203

Tabela 54 Porównanie profili ogólnych w stanie obecnym i pożądanym dla: MGK,ZGK, SWK, DWK, DTZ (N=70).....	204
Tabela 55 Porównanie profili poszczególnych cech w stanie obecnym i pożądanym dla: MGK,ZGK, SWK, DWK, DTZ (N=70) .....	204
Tabela 56 Porównanie odpowiedzi pytania 1 dla MGK, ZGK, SWK, DWK, DTZ (N=70) .....	205
Tabela 57 Porównanie odpowiedzi MGK, ZGK, SWK, DWK, DTZ na pytanie 2 (N=65) .....	206
Tabela 58 Porównanie odpowiedzi MGK, ZGK, SWK, DWK, DTZ na pytanie 3 (N=67) .....	206
Tabela 59 Porównanie odpowiedzi MGK, ZGK, SWK, DWK, DTZ na pytanie 4 (N=70) .....	207
Tabela 60 Porównanie odpowiedzi MGK, ZGK, SWK, DWK, DTZ na pytanie 5 (N=65) .....	207
Tabela 61 Analiza skutków zmiany na poszczególne typy kultur dla PSK .....	215
Tabela 62 PSK Odpowiedzi na pytanie 2 (N=65).....	217
Tabela 63 PSK Odpowiedzi na pytanie 3 (N=67).....	218
Tabela 64 PSK Odpowiedzi na pytanie 5 (N=65).....	219
Tabela 65 Odpowiedzi PSK na pytanie 7 (N=70).....	220
Tabela 66 Eksperci biorący udział w badaniu eksperckim (N=10).....	223
Tabela 67 Odpowiedzi pytanie 1 „K1” (N=10) .....	227
Tabela 68 Odpowiedzi pytanie 2 „K2” (N=10) .....	227
Tabela 69 Odpowiedzi pytanie 3 „K3” (N=10) .....	228
Tabela 70 Odpowiedzi pytanie 4 „K4” (N=10) .....	228
Tabela 71 Odpowiedzi pytanie 5 „K5” (N=10) .....	228
Tabela 72 Odpowiedzi pytanie 6 „K6” (N=10) .....	229
Tabela 73 Odpowiedzi pytanie 7 „K7” (N=10) .....	229
Tabela 74 Zestawienie wyników prac nad doktoratem.....	242

## Spis rysunków

Rysunek 1 Struktura dysertacji – faza koncepcyjna.....	14
Rysunek 2 Struktura dysertacji – faza poznawcza.....	15
Rysunek 3 Struktura dysertacji – faza projektowo - badawcza .....	15
Rysunek 4 Struktura dysertacji – faza weryfikacyjna.....	16
Rysunek 5 Struktura dysertacji – faza podsumowująca.....	16
Rysunek 6 Organizacja jako system społeczno – techniczny .....	20
Rysunek 7 Model organizacyjny według Leavitta.....	20
Rysunek 8 Model organizacji 7S McKinseya.....	21
Rysunek 9 Typy organizacji.....	25
Rysunek 10 Synteza definicji kultury organizacyjnej.....	34
Rysunek 11 Schemat powstawania i podtrzymywania kultury.....	36
Rysunek 12 Model E. Scheina, poziom kultury organizacyjnej .....	49
Rysunek 13 Trzy poziomy ludzkiego zaprogramowania umysłowego.....	49
Rysunek 14 Diagram cebuli – przejawy kultury na różnych poziomach głębokości.....	51
Rysunek 15 Model Denisona .....	53
Rysunek 16 Model wartości konkurujących .....	56
Rysunek 17 Determinanty kultury organizacyjnej.....	65
Rysunek 18 Składowe stanowiące o sile kultury organizacyjnej.....	67
Rysunek 19 Determinanty zachowań pracowników .....	75
Rysunek 20 Model procesu zmiany Lewina .....	84
Rysunek 21 Pozytywny potencjał organizacji jako czynnik warunkujący prorozwojowe zachowania pracowników i rozwój organizacji .....	91
Rysunek 22 Zmiany kultury według Dyera .....	109
Rysunek 23 Osiem kroków zmiany kultury .....	112
Rysunek 24 Proces zarządzania kultura .....	114
Rysunek 25 Rodzaj potrzeb komunalnych.....	123
Rysunek 26 Sposób komunikacji z wytypowanymi przedsiębiorstwami komunalnymi dla N=40 .....	156
Rysunek 27 Podział respondentów ze względu na płeć dla N=70.....	157
Rysunek 28 Podział respondentów ze względu na wiek dla N=70.....	157
Rysunek 29 Podział respondentów ze względu na staż pracy dla N=70.....	158
Rysunek 30 Podział Ekspertów ze względu na stanowisko/funkcję (N=10).....	159
Rysunek 31 MGK - podział respondentów ze względu na płeć i wiek (N=4).....	160
Rysunek 32 MGK - podział respondentów ze względu na płeć i wykształcenie (N=4) .....	161
Rysunek 33 MGK - podział respondentów ze względu na płeć i staż pracy (N=4).....	161
Rysunek 34 MGK - Ogólny profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (N=4) .....	162
Rysunek 35 MGK - Ogólna charakterystyka organizacji (N=4).....	162
Rysunek 36 MGK - Styl przywództwa w organizacji (N=4).....	163
Rysunek 37 MGK - Styl zarządzania pracownikami (N=4) .....	163
Rysunek 38 MGK - Co zapewnia spójność organizacji (N=4) .....	163
Rysunek 39 MGK - Na co kładzie się największy nacisk (N=4).....	163
Rysunek 40 MGK - Jakie są kryteria sukcesu w organizacji (N=4) .....	164
Rysunek 41 MGK – odpowiedzi na pytanie 2 (N= 4) .....	166
Rysunek 42 MGK – odpowiedzi na pytanie 3 (N=4) .....	167
Rysunek 43 MGK – odpowiedzi na pytanie 4 (N=4) .....	167
Rysunek 44 ZGK - podział respondentów ze względu na płeć i wiek (N=14).....	170
Rysunek 45 ZGK - podział respondentów ze względu na płeć i wykształcenie (N=14) .....	171
Rysunek 46 ZGK – podział respondentów ze względu na płeć i staż pracy (N=14) .....	171
Rysunek 47 ZGK - Ogólny profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (N=14).....	171
Rysunek 48 ZGK - Ogólna charakterystyka organizacji (N=14).....	172
Rysunek 49 ZGK - Styl przywództwa w organizacji (N=14).....	172
Rysunek 50 ZGK - Styl zarządzania pracownikami (N=14) .....	172
Rysunek 51 ZGK - Co zapewnia spójność organizacji (N=14).....	172



Rysunek 52 ZGK - Na co kładzie się największy nacisk - (N=14).....	173
Rysunek 53 ZGK - Jakie są kryteria sukcesu w organizacji (N=14) .....	173
Rysunek 54 ZGK – odpowiedzi na pytanie 2 (N=14).....	175
Rysunek 55 ZGK – odpowiedzi na pytanie 3 (N=13).....	176
Rysunek 56 ZGK – odpowiedzi na pytanie 4 (N=14).....	176
Rysunek 57 SWK – podział respondentów (mężczyźni) ze względu na staż pracy (N=6) .....	179
Rysunek 58 SWK - Ogólny profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (N=6).....	180
Rysunek 59 SWK - Ogólna charakterystyka organizacji (N=6).....	180
Rysunek 60 SWK - Styl przywództwa w organizacji (N=6) .....	180
Rysunek 61 SWK - Styl zarządzania pracownikami (N=6).....	181
Rysunek 62 SWK - Co zapewnia spójność organizacji (N=6) .....	181
Rysunek 63 SWK - Na co kładzie się największy nacisk - (N=6).....	181
Rysunek 64 SWK - Jakie są kryteria sukcesu w organizacji (N=6).....	181
Rysunek 65 SWK – odpowiedzi na pytanie 2 (N=4).....	183
Rysunek 66 SWK – odpowiedzi na pytanie 3 (N=6).....	184
Rysunek 67 SWK – odpowiedzi na pytanie 4 (N=6).....	185
Rysunek 68 DWK - Podział według wieku i płci (N=7).....	187
Rysunek 69 DWK - Podział w ze względu na płeć i staż pracy (N=7).....	188
Rysunek 70 DWK ogólny profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (N=7) .....	188
Rysunek 71 DWK ogólna charakterystyka organizacji (N=7).....	189
Rysunek 72 DWK styl przywództwa w organizacji (N=7).....	189
Rysunek 73 DWK styl zarządzania pracownikami (N=7).....	189
Rysunek 74 DWK Co zapewnia spójność organizacji (N=7) .....	189
Rysunek 75 DWK Na co kładzie się największy nacisk (N=7).....	190
Rysunek 76 DWK Kryteria sukcesu (N=7) .....	190
Rysunek 77 DWK – odpowiedzi na pytanie 2 dla N=6.....	192
Rysunek 78 DWK – odpowiedzi na pytanie 3 (N=7) .....	192
Rysunek 79 DWK – odpowiedzi na pytanie 4 (N=7) .....	193
Rysunek 80 DTZ - podział respondentów ze względu na płeć i wiek (N=39) .....	196
Rysunek 81 DTZ - podział respondentów ze względu na płeć i wykształcenie (N=39).....	196
Rysunek 82 DTZ – podział respondentów ze względu na płeć i staż pracy (N=39) .....	196
Rysunek 83 DTZ Ogólny profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (N=39) .....	196
Rysunek 84 DTZ Ogólna charakterystyka organizacji (N=39) .....	197
Rysunek 85 DTZ Styl przywództwa w organizacji (N=39).....	197
Rysunek 86 DTZ Styl zarządzania pracownikami (N=39) .....	197
Rysunek 87 DTZ Co zapewnia spójność organizacji (N=39).....	198
Rysunek 88 DTZ Na co kładzie się największy nacisk (N=39).....	198
Rysunek 89 DTZ Kryteria sukcesu (N=39) .....	198
Rysunek 90 DTZ – odpowiedzi na pytanie 2 (N=37).....	200
Rysunek 91 DTZ – odpowiedzi na pytanie 3 (N=37).....	201
Rysunek 92 DTZ – odpowiedzi na pytanie 4 (N=39).....	201
Rysunek 93 Wyniki odpowiedzi na pytanie 3 z autorskiej ankiety w analizowanych przedsiębiorstwach.....	207
Rysunek 94 PSK Ogólny profil kultury organizacyjnej (N=70).....	209
Rysunek 95 PSK Ogólna charakterystyka organizacji (N=70).....	210
Rysunek 96 PSK Styl przywództwa w organizacji (N=70).....	210
Rysunek 97 PSK Styl zarządzania pracownikami (N=70).....	211
Rysunek 98 PSK Co zapewnia spójność organizacji (N=70) .....	211
Rysunek 99 PSK - Na co kładzie się największy nacisk (N=70).....	211
Rysunek 100 PSK Jakie są kryteria sukcesu w organizacji (N=70) .....	211
Rysunek 101 PSK Ogólny profil kultury organizacyjnej (N=70).....	214
Rysunek 102 Przeciętny profil dla transport, komunikacja, usługi komunalne dla N=127.....	214
Rysunek 103 Przeciętny profil dla administracja publiczna dla N=43 .....	214
Rysunek 104 PSK Odpowiedź na pytanie 1 (N=70).....	216

Rysunek 105 PSK Odpowiedzi dla na pytanie 2 (N=65).....	217
Rysunek 106 PSK Odpowiedzi na pytanie (7).....	218
Rysunek 107 PSK Odpowiedzi na pytanie 4 (N=70).....	218
Rysunek 108 PSK Odpowiedzi na pytanie 5 (N=65).....	219
Rysunek 109 Wskazane wartości i cechy dla kultury wspierającej zmiany prorozwojowe w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych.....	222
Rysunek 110 Autorska koncepcja diagnozy kultury organizacyjnej w kontekście wspierania zmian prorozwojowych w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych .....	239
Rysunek 111 Ogólny profil PSK.....	243

### **Spis załączników:**

Załącznik nr 1 - Kwestionariusz Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Załącznik nr 2 - Elektroniczny kwestionariusz badawczy (kwestionariusz OCAI oraz autorskie pytania)

Załącznik nr 3 - Kwestionariusz wywiadu ustrukturyzowanego

Załącznik nr 4 - Zestawienie danych z kwestionariusza OCAI Camerona i Quinna

Załącznik nr 5 - Zestawienie danych autorskich pytań kwestionariusza – pytanie 1

Załącznik nr 6 - Zestawienie danych autorskich pytań kwestionariusza – pytanie 2

Załącznik nr 7 - Zestawienie danych autorskich pytań kwestionariusza – pytanie 3

Załącznik nr 8 - Zestawienie danych autorskich pytań kwestionariusza – pytanie 4

Załącznik nr 9 - Zestawienie danych autorskich pytań kwestionariusza – pytanie 5

Załącznik nr 10 - Zestawienie danych autorskich pytań kwestionariusza – pytanie 6

Załącznik nr 11 - Zestawienie danych autorskich pytań kwestionariusza – pytanie 7

Załącznik nr 11 - Zestawienie danych autorskich pytań kwestionariusza – pytanie 8

## Załącznik nr 1

## Kwestionariusz Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

1. JAKA JEST OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA ORGANIZACJI		Stan o/p
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.	
<b>OGÓLEM</b>		<b>100</b>

2. JAKI JEST STYL PRZYWÓDZTWA W ORGANIZACJI		Stan o/p
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 ociągania dobrych wyników.	
<b>OGÓLEM</b>		<b>100</b>

3. JAKI JEST STYL ZARZĄDZANIA PRACOWNIKAMI		Stan o/p
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 niezmienną stosunków	
<b>OGÓLEM</b>		<b>100</b>

4. CO ZAPEWNI SPÓJNOŚĆ ORGANIZACJI		Stan o/p
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.	
<b>OGÓLEM</b>		<b>100</b>

5. NA CO KŁADZIE SIĘ NAJWIĘKSZY NACISK		Stan o/p
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 niezmienną. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.	
<b>OGÓLEM</b>		<b>100</b>

6. JAKIE SĄ KRYTERIA SUKCESU W ORGANIZACJI		Stan o/p
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, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty produkcji.	
<b>OGÓLEM</b>		<b>100</b>

## Załącznik nr 2

### Elektroniczny kwestionariusz badawczy (kwestionariusz OCAI oraz autorskie pytania)

Treść maila wysyłana do przedsiębiorstw sektora usług komunalnych oraz do JST

“Szanowni Państwo,

jestem Doktorantką na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej. W związku z realizacją pracy doktorskiej pt. "Kultura organizacyjna jako czynnik zmian prorozwojowych w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych", zwracam się z prośbą o wyrażenie zgody na przeprowadzenie badań za pomocą elektronicznego kwestionariusza/ankiety w celu uzyskania rzeczywistych danych na potrzeby niniejszej pracy doktorskiej. Wszelkie informacje uzyskane podczas badania zostaną użyte wyłącznie do analiz realizowanych w ramach pracy naukowej. Jednocześnie zapewniam, że nazwa przedsiębiorstwa nie zostanie ujawniona. Ponadto zobowiązuję się udostępnić wyniki przeprowadzonych badań. Niniejsze badania zostaną przeprowadzone przy pomocy elektronicznego kwestionariusza/ankiety (google.doc), a czas potrzebny na jego wypełnienie to ok 20 minut. W celu otrzymania niezbędnych informacji potrzebna będzie 10% reprezentacja Państwa przedsiębiorstwa (kwestionariusz uzupełniony przez 10% załogi, w tym różnorodne stanowiska). Pytania i informacje zawarte w niniejszym kwestionariuszu dotyczą ogólnych informacji nt. przedsiębiorstwa (kwestionariusz OCAI Camerona i Quinna oraz ankieta autorska). Kwestionariusz jest anonimowy i nie zawiera pytań dotyczących danych finansowych, czy też innych danych wrażliwych. Wyniki przeprowadzonych badań, które zostaną udostępnione mogą być dla Państwa cenną informacją zarządczą. W załączeniu przekazuję scan opinii promotora. Poniżej link do strony, na której umieszczone są moje dotychczasowe badania.

[https://www.researchgate.net/profile/Agnieszka\\_Chuda](https://www.researchgate.net/profile/Agnieszka_Chuda)

Proszę o pozytywne rozpatrzenie mojej prośby. Będę zobowiązana za odpowiedź zwrotną. W przypadku zgody na przeprowadzenie badań zostanie przesłany link do ankiety.

Z wyrazami szacunku

mgr Agnieszka Chuda

Doktorantka na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej”

Ocena stanu obecnego - Jak wygląda obecna sytuacja w Pani/Pana organizacji

Kwestionariusz wypełniamy w następujący sposób: na każde z 6 pytań podano cztery odpowiedzi, między które należy rozdzielić 100 punktów w zależności od tego w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w naszej organizacji (przy czym 0 - najmniej odzwierciedla sytuację, natomiast 100 - najbardziej). Przy każdej odpowiedzi musi być wpisana ilość punktów od 0 - 100. Suma odpowiedzi (A,B,C,D) w każdym pytaniu musi wynosić 100. Na poniższe pytania odpowiadamy dwukrotnie (STAN OBECNY - dotyczy obecnej sytuacji w organizacji, STAN POŻĄDANY - jak miałyby wyglądać organizacja np. za 5 lat). Udzielając odpowiedzi na każde z 6 pytań, proszę wziąć pod uwagę wszystkie odpowiedzi w danym pytaniu tzn. należy 100 pkt rozdzielić na 4 odpowiedzi A,B,C,D w takiej proporcji jaka odzwierciedla obecną sytuację w Pani/Pana organizacji.

1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?  
STAN OBECNY: Suma odpowiedzi A,B,C,D musi wynosić 100

A. Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują. +  
Tekst długiej odpowiedzi

B. Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko. +  
Tekst długiej odpowiedzi

C. W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia. +  
Tekst długiej odpowiedzi

D. W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury. +  
Tekst długiej odpowiedzi

2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji?  
STAN OBECNY: Suma odpowiedzi A,B,C,D musi wynosić 100

A. Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz rozważaniem opieki. +  
Tekst długiej odpowiedzi

B. Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka. +  
Tekst długiej odpowiedzi

C. Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki. +  
Tekst długiej odpowiedzi

D. Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stworzeniem harmonijnych warunków do osiągania dobrych wyników. +  
Tekst długiej odpowiedzi

3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami?  
STAN OBECNY. Suma odpowiedzi A,B,C,D musi wynosić 100

A. W organizacji preferuje się prace zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa. \*

Tekst długiej odpowiedzi

B. W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność. \*

Tekst długiej odpowiedzi

C. W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia. \*

Tekst długiej odpowiedzi

D. W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmienną stosunków. \*

Tekst długiej odpowiedzi

4. Co zapewnia spójność organizacji?

STAN OBECNY. Suma odpowiedzi A,B,C,D musi wynosić 100

A. Spójność organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji. \*

Tekst długiej odpowiedzi

B. Spójność organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg \*

Tekst długiej odpowiedzi

C. Spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania. \*

Tekst długiej odpowiedzi

D. Spójność organizacji jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie. \*

Tekst długiej odpowiedzi

5. Na co kładzie się największy nacisk?

STAN OBECNY. Suma odpowiedzi A,B,C,D musi wynosić 100

A. W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie. Otwartość i współuczestnictwo. \*

Tekst długiej odpowiedzi

B. W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości. \*

Tekst długiej odpowiedzi

C. W organizacji kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiąganie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku. \*

Tekst długiej odpowiedzi

D. W organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmienną. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń. \*

Tekst długiej odpowiedzi

6. Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?

STAN OBECNY. Suma odpowiedzi A,B,C,D musi wynosić 100

A. Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi. \*

Tekst długiej odpowiedzi

B. Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności. \*

Tekst długiej odpowiedzi

C. Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku. \*

Tekst długiej odpowiedzi

D. Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: pewność dostaw, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty produkcji. \*

Tekst długiej odpowiedzi

Ocena stanu pożądanego - Jak miałyby wyglądać organizacja w przyszłości np. za 5 lat

Udzielając odpowiedzi na każde z 6 pytań, proszę wziąć pod uwagę wszystkie odpowiedzi w danym pytaniu tzn. należy 100 pkt rozdzielić na 4 odpowiedzi A,B,C,D w takiej proporcji aby odzwierciedlała sytuację w Planu/Płaniu organizacji w przyszłości.

1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?

STAN POŻĄDANY. Suma odpowiedzi A,B,C,D musi wynosić 100

A. Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.

Tekst długiej odpowiedzi

B. Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.

Tekst długiej odpowiedzi

C. W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia.

Tekst długiej odpowiedzi

D. W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury.

Tekst długiej odpowiedzi

2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji?

STAN POŻĄDANY. Suma odpowiedzi A,B,C,D musi wynosić 100

A. Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz rozważaniem opieki.

Tekst długiej odpowiedzi

B. Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.

Tekst długiej odpowiedzi

C. Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki.

Tekst długiej odpowiedzi

D. Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stworzeniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników.

Tekst długiej odpowiedzi

3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami?

STAN POŻĄDANY. Suma odpowiedzi A,B,C,D musi wynosić 100

A. W organizacji preferuje się prace zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa.

Tekst długiej odpowiedzi

B. W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność.

Tekst długiej odpowiedzi

C. W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.

Tekst długiej odpowiedzi

D. W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmiennosc stosunków.

Tekst długiej odpowiedzi

4. Co zapewnia spójność organizacji?

STAN POŻĄDANY. Suma odpowiedzi A,B,C,D musi wynosić 100

A. Spójność organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji.

Tekst długiej odpowiedzi

B. Spójność organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg

Tekst długiej odpowiedzi

C. Spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania.

Tekst długiej odpowiedzi

D. Spójność organizacji jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie.

Tekst długiej odpowiedzi

5. Na co kładzie się największy nacisk?  
STAN POŻĄDANY. Suma odpowiedzi A,B,C,D musi wynosić 100

A. W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie. Otwartość i współuczestnictwo. \*

Tekst długiej odpowiedzi

B. W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości. \*

Tekst długiej odpowiedzi

C. W organizacji kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiągnięcie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku. \*

Tekst długiej odpowiedzi

D. W organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń. \*

Tekst długiej odpowiedzi

6. Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?  
STAN POŻĄDANY. Suma odpowiedzi A,B,C,D musi wynosić 100

A. Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi. \*

Tekst długiej odpowiedzi

B. Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności. \*

Tekst długiej odpowiedzi

C. Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku. \*

Tekst długiej odpowiedzi

D. Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: pewność dostaw, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty produkcji. \*

Tekst długiej odpowiedzi

Organizacja jako miejsce pracy



Opis (opcjonalnie)

Lubię miejsce pracy, w którym: \*

	Zdecydowanie ...	Tak	Nie wiem	Nie	Zdecydowanie ...
Sytuacje są nie...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ludzie respekt...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jest gwarancja...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staż pracy jest ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lojalność wob...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Możliwość sa...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

W firmie ważne dla mnie jest: \*

Proszę zaznaczyć 2 odpowiedzi

- Praca zespołowa
- Bezpieczeństwo
- Stabilizacja
- Możliwość awansu
- Szkolenia
- Benefity, nagrody
- Możliwość dyskusji i debat
- Możliwość eksperymentowania (realizacji zgłoszonych pomysłów lub podejmowania nowych inicjatyw)
- Inna odpowiedź...



Proszę wybrać 3 cechy spośród poniższych, które charakteryzują zespół, w którym Pan/Pani pracuje: \*

- Zintegrowany
- Otwarty na krytykę
- Kreatywny
- Dzieli się doświadczeniem
- Rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu/ poszanowanie różnorodności
- Otwarty na zmiany
- Wywiązujący się ze wszystkich zadań
- Współodpowiedzialność za wyniki każdego członka zespołu
- Konstrukttywne rozwiązywanie konfliktów

Czy zaangażowanie w pracę wszystkich członków Pani/Pana zespołu jest zawsze na podobnym poziomie? \*

- Tak
- Nie
- W zależności od zadania

Z jakimi przeszkodami zdarza się Pani/Panu spotykać w pracy Pani/Pana zespołu? Proszę wybrać spośród poniższych 2 odpowiedzi \*

- Brak zgodności zespołu w zakresie działania metod
- Brak zgodności zespołu w zakresie działania trybu pracy
- Brak zgodności zespołu w zakresie działania priorytetów
- Nieterminowość realizacji zadań przed czasem (zbyt wcześnie)
- Nieterminowość realizacji zadań po czasie (za późno)
- Niespójne zrozumienie celu
- Nierównomierny podział zadań
- Zmienność/złożoność zadań
- Nieprecyzyjne delegowanie zadań przez przełożonego
- Presja czasu

W jakim stopniu poniższe dysfunkcje pracy zespołowej wpływają na efektywność Pani/Pana pracy w zespole? Proszę wskazać skalowość je przypisać każdej numer od 1 do 5, gdzie 1 oznacza najmniejszy wpływ, a 5 - największy wpływ

Brak zaufania **	1	2	3	4	5
Dotrzymywanie zobowiązań **	1	2	3	4	5
Profesjonalizm **	1	2	3	4	5
Unikanie konfliktów/konfrontacji **	1	2	3	4	5
Brak zaangażowania **	1	2	3	4	5
Unikanie odpowiedzialności **	1	2	3	4	5
Brak dbałości o wyniki **	1	2	3	4	5

Proszę zaznaczyć w odpowiednim miejscu jeżeli uważa Pani/Pan, że dane stwierdzenie jest prawdziwe lub nieprawdziwe \*

	Prawdziwe	Nieprawdziwe
Komunikacja pisemna jest zawsz...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za skuteczność komunikacji odp...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ze strachu przed ośmieszeniem l...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ludzie, którzy mniej mówią, mają ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Członek zespołu wciąż proponują...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeżeli polecenie zostało przekaz...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ludzie przeważnie lepiej się poro...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uważne słuchanie jest rzeczą nat...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeżeli ktoś nie przestaje mówić, o...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 z 9

Zamierz tylko jedną odpowiedź w opisie.

	Uważa się, że koleżeńskie stosunki wyczerpują z powodzeniem nie są zagrożeniem jego zdrowia	Uważa się, że koleżeńskie stosunki wyczerpują z powodzeniem zawsze obniżają jego zdrowie
Zdecydowanie Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne wiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdecydowanie Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 z 9

Zamierz tylko jedną odpowiedź w opisie.

	Pracownicy stale postępują i modyfikują style w formach przetwarzania do realizacji zadań	Pracownicy dysponują wyłącznie starymi formami informacji przetwarzanych do realizacji zadań
Zdecydowanie Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne wiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdecydowanie Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 z 9

Zamierz tylko jedną odpowiedź w opisie.

	Ciepła atmosfera w pracy umożliwia się do wykorzystania i podniesienia jego efektywności	Za duży nacisk w pracy może być źródłem stresu i zmniejszenia jego efektywności
Zdecydowanie Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne wiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdecydowanie Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 z 9

Zamierz tylko jedną odpowiedź w opisie.

	Wykwalifikowani pracownicy umożliwiają firmie w tym momencie przetrwanie emeryturę	Brak wykwalifikowanych pracowników przegrywa dla firmy nie jest reprezentacją opinii
Zdecydowanie Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne wiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdecydowanie Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 z 9

Zamierz tylko jedną odpowiedź w opisie.

	Brak wykwalifikowanych pracowników zachwala na zmiany i procedury i regulacje	Brak doświadczonych pracowników jest zgodne z interesem pracowników
Zdecydowanie Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne wiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdecydowanie Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 z 9

Zamierz tylko jedną odpowiedź w opisie.

	Uważa się, że formalne przepisy i reguły często pomagają w promowaniu	Uważa się, że formalne przepisy i reguły często pomagają w promowaniu
Zdecydowanie Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne wiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdecydowanie Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 z 9

Zamierz tylko jedną odpowiedź w opisie.

	Zespoły pracownicze utrzymują odwołanie i standardy swoich zadań	Zespoły pracownicze nie utrzymują odwołanie i standardy swoich zadań
Zdecydowanie Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne wiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdecydowanie Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 z 9

Zamierz tylko jedną odpowiedź w opisie.

	Obowiązek instrumentalny utrudnia doświadczenia i rozwój pracowników i może być źródłem stresu w pracy	Nacisk społeczny utrudnia doświadczenia i rozwój pracowników i może być źródłem stresu w pracy
Zdecydowanie Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne wiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdecydowanie Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 z 9

Zamierz tylko jedną odpowiedź w opisie.

	Pracownicy i ich problemy wzbudzą konflikty	Konflikty nie są szczególnie trudne i trudne są tylko jako niekorzystne, konstruktywne
Zdecydowanie Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne wiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdecydowanie Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Metryczka**

**Płeć \***

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Kobieta  
 Mężczyzna

**Wiek (w latach)**

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- od 18 do 23  
 od 24 do 42  
 od 43 do 54  
 powyżej 55

**Wykształcenie**

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Wyższe  
 Średnie  
 Zawodowe  
 inne

**Staż pracy w firmie (w latach) \***

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- poniżej 1 roku  
 od 1 roku do 5 lat  
 od 6 do 10 lat  
 od 11 do 15 lat  
 od 16 do 20 lat  
 powyżej 20 lat

**Wielkość przedsiębiorstwa \***

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- Małe (do 50 pracowników)  
 Średnie (do 250 pracowników)  
 Duże (powyżej 250 pracowników)

**Rodzaj przedsiębiorstwa komunalnego \***

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- wodociągowo - kanalizacyjne  
 zaopatrzenie w energię elektryczną  
 zaopatrzenie w energię ciepłą  
 zaopatrzenie w gaz  
 zarządzanie nieruchomościami  
 transport zbiorowy  
 unieszkodliwianie odpadów komunalnych  
 Inne: \_\_\_\_\_

Załącznik nr 3  
Kwestionariusz wywiadu ustrukturyzowanego

Wszystkie z pytań odnoszą się do zmian prorozwojowych w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych.

Nr Kryterium	PRZY KAŻDEJ Z ODPOWIEDZI NALEŻY ZAZNACZYĆ ODPOWIEDNIO OD 1-4	Odpowiedź od 1-4 gdzie: 1 - Bardzo niesprzyjające 2 - niesprzyjające 3 - sprzyjające 4 - bardzo sprzyjające
K1	<b>Który z wymienionych stylów zarządzania jest Pani/Pana zdaniem najbardziej sprzyjający zmianom prorozwojowym?</b>	
	Preferowana praca zespołowa	
	Preferowana samodzielność, oryginalność, innowacyjność	
	Ukierunkowanie na rywalizację, wyniki, osiągnięcia	
K2	<b>Które z wymienionych cech według Pani/Pana zapewnią najbardziej spójność w organizacji, sprzyjającej zmianom prorozwojowym?</b>	
	Lojalność, zaufanie	
	Zaangażowanie, innowacje i rozwój	
	Osiąganie celów, wyniki	
K3	<b>Na które z wymienionych według Pani/Pana powinien być kierowany największy nacisk w odniesieniu do zmian prorozwojowych?</b>	
	Rozwój osobisty, zaufanie, współuczestnictwo	
	Nowatorskie rozwiązania, podejmowanie wyzwań	
	Osiąganie celów, wyników	
K4	<b>Które według Pani/Pana kryteria sukcesu w organizacji są sprzyjające zmianom prorozwojowym?</b>	
	Rozwój, praca zespołowa, zaangażowanie	
	Oryginalne, nowatorskie produkty, pozycja lidera innowacyjności	
	Sprawność działania	
K5	<b>Które według Pani/Pana wymienione cechy zespołu mogą przyczynić się do zmian prorozwojowych</b>	
	Dzielenie się wiedzą/doświadczeniem	
	Otwartość na zmiany	
	Rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu	
K6	<b>Czy według Pani/Pana wymienione cechy dotyczące miejsca pracy mogą przyczynić się do zmian prorozwojowych</b>	
	Możliwość rozwoju, awansu	
	Udział w szkoleniach	
	Możliwość dyskusji i debat	
K7	<b>Który Pani/Pana zdaniem typ kultury organizacyjnej jest najbardziej sprzyjający zmianom prorozwojowym w przedsiębiorstwach sektora usług komunalnych, a który najmniej?</b>	
	Członkowie organizacji współdziałają, istnieje dobra komunikacja, a praca w takiej firmie jest przyjemnością. Panuje wysoki stopień uczestnictwa, spójność i duże poczucie wspólnoty	
	Organizacje szybko dostosowują się do zmian warunków otoczenia. Nie ma scentralizowanego ośrodka władzy ani stosunków zależności służbowej	
	Organizacja skoncentrowana są na przeprowadzaniu transakcji z innymi jednostkami, aby w ten sposób zdobyć przewagę konkurencyjną. Najważniejszymi wartościami dla tego typu organizacji są konkurencyjność i wydajność	
	W organizacjach, w których procedury dyktują ludziom, co i jak mają robić. Najważniejsze jest utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania organizacji	

Nr Kryterium	PRZY KAŻDEJ Z ODPOWIEDZI NALEŻY ZAZNACZYĆ ODPOWIEDNIO "0" lub "1"	Odpowiedź "0" lub "1", gdzie: 0 - NIE, 1 - TAK
K8	<b>Czy wymienione propozycje wartości mogą być uznane za "podstawowe/typowe" dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym?</b>	
	Zaufanie	
	Szacunek	
	Zaangażowanie	
	Otwartość	
	Kreatywność	
	Elastyczność	
K9	<b>Czy wymienione cechy mogą być uznane za "podstawowe/typowe" dla kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom prorozwojowym?</b>	
	Wspieranie nowych idei	
	Podjmowanie wyzwań	
	Dzielenie się wiedzą	
	Poszukiwanie rozwiązań	
	Zakres swobody działania	
	uwagi	
<b>INFORMACJE DOTYCZĄCE EKSPERTA</b>		
EKSPERT	Imię i nazwisko	
	Stanowisko	
	Instytucja	
	Naukowiec w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości (tytuł naukowy)	
	Czynny zawodowo menedżer wyższego stopnia/zarządzający przedsiębiorstwem z sektora usług komunalnych (staż min. 5 lat)	
	Czynny zawodowo przedstawiciel sektora publicznego (staż zawodowy co najmniej 5 lat)	
	Staż zawodowy w przedsiębiorstwie z sektora usług komunalnych co najmniej 5 lat	























