

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Sławomir Króliczek

**Style kierowania jako czynnik kształtowania kultury
organizacyjnej w branży ubezpieczeniowej**

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

dr hab. Magdalena Kraczkla

Dąbrowa Górnicza 2023

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy.....	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze	10
3. Przebieg badań i struktura pracy.....	13
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych	18
5. Wnioski z badań.....	22
6. Kierunki dalszych badań.....	24
7. Wartość dodana pracy.....	25
8. Plan pracy	26

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Współczesna organizacja ma wiele zadań, którym powinna potrafić sprostać na różnych płaszczyznach jej funkcjonowania. W obszarze bezpieczeństwa wykonywanej pracy kadra zarządzająca powinna zadbać przede wszystkim o bezpieczeństwo i higienę pracy. Natomiast w obszarze psychologicznym istotne będzie zadbanie o komfort pracowników. Znowu w obszarze społecznym kluczowe będzie zaspokojenie zarówno podstawowych, jak i wyższych potrzeb zatrudnionych w organizacji ludzi. Nie powinno się także zapominać o obszarze ekonomicznym, który przede wszystkim ma za zadanie przynosić zyski z wykonywanej działalności, ale także długotrwałe sukcesy, które w przyszłości zwiększą dochód organizacji. Można zatem powiedzieć, że funkcjonowanie organizacji należy postrzegać w sposób interdyscyplinarny. Oznacza to zatem, że prosperująca jednostka gospodarcza nie może postrzegać własnego istnienia uwzględniając jedynie wymierne korzyści, jakie jest w stanie osiągnąć pracą zatrudnionych podwładnych. Stąd wzrost znaczenia i roli kultury organizacyjnej kształtującej te czynniki, dzięki którym możliwe jest realizowanie potrzeb wyższego rzędu - odnosi się to również do stylów kierowania. Istotą właściwego budowania kultury w organizacji jest podjęcie decyzji, który rodzaj kultury organizacyjnej jest najbardziej odpowiedni dla realizacji stawianych przed nią celów, a następnie takie oddziaływanie na pracowników, które pozwoli na zbudowanie założonych wzorców kształtujących relacje wewnętrzne oraz zewnętrzne w organizacji.

Podejmując rozważania na temat kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie Autor dostrzega przede wszystkim szereg dokonujących się zmian we współczesnym świecie. Globalizacja, mobilność, sieciowość, rozwój technologiczno-informacyjny oraz rosnąca świadomość pracowników na konkurencyjnym rynku sprawiają, że jednostki gospodarcze muszą dostosować się do nowych standardów i zmieniającej się rzeczywistości.

Współczesny menedżer stoi przed bardzo trudnym zadaniem, jakim jest zarządzanie przedsiębiorstwem wielokulturowym. Zderzenie się wielu kultur w jednym miejscu,

potrafi wywołać bardzo duży chaos, nad którym ciężko zapanować bez odpowiedniego przygotowania i merytorycznej wiedzy¹.

Kultura organizacyjna wpływa na podejmowanie różnorodnych decyzji, a ponadto skłania zarówno menedżerów, jak i podwładnych do podejmowania niełatwych decyzji. W ten sposób można dostrzec, że oddziałuje ona na niemalże wszystkie elementy zarządzania oraz organizacji. Warto podkreślić, że istnieją dowody empiryczne pokazujące, jak kultura przyczynia się chociażby do: realizowania obranych strategii, kontroli wydajności struktury organizacyjnej, systemu wynagrodzeń, oceny wyników, ale również wyniku organizacyjnego. Z kwerendy piśmiennictwa wynika, że obrany przez menedżera styl kierowania jest bardzo ważnym elementem kultury organizacyjnej. Zdaniem wielu Autorów styl kierowania należy postrzegać jako pewny sposób oddziaływania kadry zarządzającej na podwładnych, który zależny jest od szeregu rozmaitych czynników. Jednak pośród najistotniejszych kluczowymi są cechy osobowościowe².

Autor podejmując się rozważania nad owym zagadnieniem zwrócił także uwagę na to, że takie pojęcia, jak: kierownik, menedżer tudzież lider przez wielu autorów bywają rozumiane w sposób synonimiczny, jednakże w rzeczywistości są to pojęcia różne. Takie stanowisko przyjmuje również M. Cabak, który w swoich publikacjach podejmuje owe zagadnienie³.

¹ A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2000, s. 43-155.

² J. Nowicka, Z. Ciekanski, W. Załoga, *Pozycja menedżera w organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, nr 4, Z. 13/2018, s. 161-176; Baird, K.; Harrison, G.; Reeve, R. *The Culture of Australian Organizations and Its Relation with Strategy*. // *International Journal of Business Studies*. 15, 1(2007), s. 15-41; Klein, A. *Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage*. // *Journal of Business Strategy*. 32, 2(2011), s. 21-28; Yarbrough, L.; Morgan, N. A.; Vorhies, D. W. *The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance*. // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 39, (2011), s. 555-573; Deem, J. M.; Barnes, B.; Segal, S.; Preziosi, R. 2010. *The relationship of organizational culture to Balanced Scorecard effectiveness*. // *SAM Advanced Management Journal*. 75, 4(2010), s. 31-39; Ranson, S.; Hinings, B.; Greenwood, R. *The structuring of organizational structures*. // *Administrative Science Quarterly*. 25, 1(1980), s. 1-17; Wright, A. *Culture and compensation - unpicking the intricate relationship between reward and organisational culture*. // *Thunderbird International Business Review*. 52, 3(2010), s. 189-202; Henri, J. F. *Organizational culture and performance measurement systems*. // *Accounting, Organizations and Society*. 31(2006), s. 77-103; Wilderom, C.; Glunk, U.; Masłowski, R. *Organizational culture as a predictor of organizational performance*. // In: Ashkanasy, N.; Wilderom, C.; Peterson, M. *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Sage, Thousand Oaks, California, 2000.

³ M. Cabak, *Cechy społeczno-zawodowe oraz osobiste systemy wartości jako czynniki kształtujące style kierowania menedżerów polskich instytucji kultury*, „Lubelski Rocznik Pedagogiczny”, T. XXXX, z. 3/2021, s. 288.

Istnieje niewielka liczba teoretycznych opracowań dotyczących wpływu kultury organizacyjnej na style kierowania w organizacjach, a tym samym badań empirycznych potwierdzające ten wpływ⁴. Opierając się na ilościowej przewadze opracowań, która pozwala przyjąć, to lider kształtuje kulturę organizacyjną, Autor na potrzeby dysertacji przyjmuje perspektywę funkcjonalizmu. Zgodnie z perspektywą funkcjonalizmu strukturalnego kultura w organizacji traktowana jest jako przedmiot działań zarządczych w celu osiągnięcia optymalnych rezultatów. W tej perspektywie lider kształtuje kulturę w taki sposób, że „kierowanie” jest „starsze” niż kultura. W perspektywie interpretatywnej organizacja jest kulturą, ponieważ wszystko w organizacji jest przejawem jej kultury. W tej perspektywie kultura jest „starsza” niż „kierowanie”, dlatego kierowanie jest tylko jednym z przejawów lub symboli kultury, w której występuje. Biorąc pod uwagę, że chodzi o dwa różne punkty widzenia, które zaczynają się od zupełnie przeciwnych założeń, trudno jest znaleźć kompromisową odpowiedź. Istnieje jednak znacznie więcej badań, w których kultura organizacyjna jest ukazywana z perspektywy funkcjonalizmu, więc liczba prac, w których lider kształtuje kulturę, jest znacznie większa niż tych, w których kultura kształtuje lidera.

Ł. Sułkowski także dostrzega wpływ kultury narodowej na organizacyjną. Autor ten zakłada, że elementy kultury narodowej (wartości, normy, wzory kulturowe) przenikają do kultur organizacyjnych. Owe przenikanie może zachodzić na dwa sposoby: pośrednio i bezpośrednio. Dyfuzja bezpośrednia polega na przyjmowaniu z otoczenia wartości i wzorów kulturowych poprzez tworzenie misji, wyznaczanie celów, propagowanie w organizacji tych, a nie innych ideałów czy wzorców zachowań. Proces ten może mieć charakter świadomy, jak i nieświadomy. Dyfuzja pośrednia dokonuje się poprzez ludzi – członków organizacji, którzy wnoszą do niej elementy kultury narodowej przyswojone podczas socjalizacji pierwotnej. Autor podkreśla, że wpływ kultury narodowej na organizacyjną jest stały. Stwierdza także, iż niezmiernie trudno jest kierować tym

⁴ por. Cameron, K. S.; Quinn, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: The competing values framework, 2nd ed. Jossey-Bass, San Francisco, 2006; Giberson, T. R.; Resick, C. J.; Dickson, M. W.; Mitchelson, J. K.; Randall, K. R.; Clark M. A. Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values. // Journal of Business Psychology. 24(2009), s.123-137; Wilderom, C.; Glunk, U.; Maslowski, R. Organizational culture as a predictor of organizational performance. // In: Ashkanasy, N.; Wilderom, C.; Peterson, M. Handbook of Organizational Culture & Climate. Sage, Thousand Oaks, California, 2000.

procesem. Niemniej jednak wartości kultury narodowej nie zawsze rozwijają się w każdej organizacji w ten sam sposób⁵.

O skuteczności sprawowania władzy w organizacji świadczy między innymi to, w jaki sposób kadra kierownicza wypełnia swoje funkcję. Implikacją realizowanej funkcji kierowniczej są nie tylko kompetencje, jakie posiada bądź powinna posiadać kadra kierownicza. Warto również zaznaczyć, że czynnikiem silnie determinującym stosowanie określonego stylu kierowania są cechy osobowościowe, jako wewnętrzne uwarunkowania jednostki, ale i czynniki zewnętrzne, które nie są bez znaczenia dla budowania kapitału relacyjnego.

Analiza piśmiennictwa upoważnia do stwierdzenia, że w praktycznej działalności kierowniczej wyróżnić można wielość stylów kierowania. Menedżer czy inna osoba kierująca podwładnymi powinna potrafić umiejętnie dobierać najwłaściwszy styl kierowania. Ważne jest, by styl kierowania został dostosowany do aktualnej sytuacji i warunków panujących w podmiocie gospodarczym. Wielu autorów podkreśla, że styl kierowania kształtuje między innymi nawiązywanie poprawnych stosunków w miejscu pracy, buduje relacje partnerskie oraz oddziałuje na kulturę organizacyjną⁶.

Podjęte w pracy rozważania przyczynią się do uznania, że przyjęty styl kierowania jest jednym z czynników kształtujących kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Potwierdzają to nieliczne badania dotyczące prezentowane między innymi przez M. Cabaka czy też M. Jasińską⁷.

Jeśli chodzi o operacjonalizację stylów kierowania, to w ogólnym ujęciu jest on praktycznie ukształtowanym i względnie trwałym sposobem oddziaływania kierownika na podwładnych, by ich zachowanie prowadziło do osiągnięcia wyznaczonych celów i zamierzonych efektów. W praktyce wielokrotnie stwierdzono, że właśnie ci kierownicy,

⁵ Ł. Sułkowski, Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych, Dom Organizatora, Toruń-Łódź 2002, s. 139-145.

⁶ M. Szpilska, Oczekiwania kandydatów do zatrudnienia w jednostkach-rozwojowych a zmiana zarządzania zasobami ludzkimi – w zakresie humanizacji, Wyd. IV, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, T. 141/2021, s. 131-149

⁷ M. Cabak, Cechy społeczno-zawodowe oraz osobiste..., dz., cyt., s. 291-303; M. Jasińska, Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowa w procesie zmian w organizacji, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach” nr 83, Seria: Administracja i Zarządzanie 2009, s. 79-84.

którzy elastycznie podchodzą do różnorodnych technik kierowania (stosownie do okoliczności), osiągają o wiele lepsze efekty i są wyżej oceniani od tych, którzy wykazują w swych działaniach dużo sztywności⁸. W literaturze przedmiotu wskazuje się na bardzo wiele różnych koncepcji stylów kierowania, uzależnionych od przyjętych przez autorów kryteriów podziału. Podstawowym kryterium podziału stylów kierowania będzie odwołanie się do podzielenia ich na statyczne i dynamiczne⁹. M. Kraczlą dla uporządkowania omawianego zagadnienia przyjęła statystyczne oraz dynamiczne teorie stylów kierowania, w których mieszczą się już konkretne style kierowania. Autorka uwzględniła najbardziej tradycyjne, a zarazem najnowsze typologie po to, aby w szczególności zobrazować bardzo szeroki zakres podziału związanego ze stylami kierowania¹⁰.

Styczne teorie stylów kierowania, do których zaliczają się między innymi	Dynamiczne teorie stylów kierowania, wśród których znajdują się
typologia stylów kierowania R.L. Lippita i R. White'a	kontinuum zachowania kierowniczego R. Tannenbauma i W. Schmidta
badania University of Michigan	model warunkowy F.E. Fiedlera
koncepcja R. Likerta	teoria ścieżki do celu R. House'a
teoria X i Y D. McGregora	model przywództwa partycypacyjnego V. Vrooma, P. Yettona i A. Jago
style kierowania według K. Lewina	koncepcja przywództwa ewolucyjnego P. Herseya i K.H. Blancharda
siatka kierownicza R. Blake'a i S. Moutona	model moderatora
skrzynka stylów kierowania W.J. Reddina	
trójkąt stylów kierowania P. Lebela	

Źródło: opracowanie własne

⁸ Olechnowicz-Czubińska, M. (2014). Style kierowania menedżerów na przykładzie firmy pożyczkowej Partner Pożyczki Sp. z o.o. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie, 62, 115–126; Wyszowska, Z. (2014). Style kierowania a przejawy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, 3 (39), 282–293. Wyszowska, Z., Jakubczak, A., Doering, M. (2015). Styl kierowania a satysfakcja z życia zawodowego pracowników w małym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes Oikonomias, 9, 111–121; Żukowski, P., Galla, R. (2009). Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją. Problemy Profesjologii, 1, 21–40;

⁹ Kraczlą M. Stres w pracy menedżera, wyd. CeDeWu Sp., 2018 za: Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. PWN, Warszawa 2006.

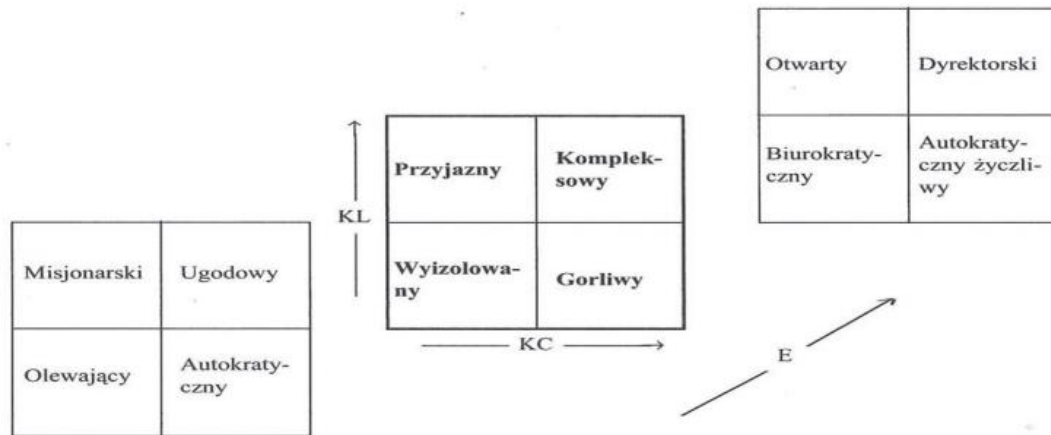
¹⁰ M. Kraczlą, *Stres w pracy menadżera*, Warszawa 2018, s. 38.

Przykładem podejścia statycznego jest klasyfikacja stylów kierowania R. Lippitt'a i R.K. White'a, którą stworzyli z inspiracji K. Lewina. Zbudowali oni modele trzech stylów: autokratycznego, demokratycznego i liberalnego. Swymi badaniami udowodnili, że efektywne są jedynie dwa pierwsze, przy czym efektywność zależy od okoliczności, w których znajdują się kierownik i podległa mu grupa. W przypadku stylów dynamicznych najbardziej interesującym przykładem jest podejście R. Tannenbauma i W. Schmidta, którzy wyróżniają siedem stylów kierowania, stosując, jako kryterium stopień używania przymusu przez kierownika oraz stopień swobody podwładnych przy podejmowaniu decyzji. Skala możliwych zachowań kierownika rozpatrywana jest zależności od osoby, na której skoncentrowane są zachowania; na styl zarządzania wpływ mają: sam kierownik, podwładni, zaistniała sytuacja. Z podziału stylów na dynamiczne i statyczne wynika, iż styl kierowania jest rezultatem: podziału pracy, władzy oraz koordynacji i integracji elementów i działań. W efekcie ujęcie statyczne ujmuje relacje pomiędzy elementami kierowania w danej chwili z pominięciem czasu, ujęcie dynamiczne zaś to struktura zdarzeń zachodzących w czasie - inaczej sposób uporządkowania procesów kierowania. Przyjęcie podziału na style statyczne i dynamiczne w przedmiotowej dysertacji bierze pod uwagę ideę podejścia osobowościowo-sytuacyjnego, ponieważ styl kierowania zależy z jednej strony od cech osobowości, z drugiej uwzględnia sytuację¹¹.

Na potrzeby pracy doktorskiej autor przyjął klasyfikację stylu Kierowania J. W. Reddina. Model ośmiu stylów kierowania J. W. Reddina składa się czterech stylów podstawowych, czterech stylów menedżerskich bardziej skutecznych i czterech stylów menedżerskich mniej skutecznych. Zagadnienie dotyczące podstawowego stylu kierowania zostało oparte o dwie od siebie niezależne postawy menedżerskie: koncentracja na celu i koncentracja na ludziach. Każdy podstawowy styl ma dwie odmiany, mniej i bardziej efektywną, tak jak to widać na schemacie. Te osiem stylów odzwierciedlających efektywność można nazwać menedżerskimi, w odróżnieniu od czterech stylów podstawowych. Dwoma wymiarami wykresu są tutaj wciąż koncentracja na celu (KC) i

¹¹ Por. Glinka B., Kostera M. (red.): Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 225; Por. Szwejca, D. (2014). Identyfikacja stylów zarządzania w aspekcie kreowania reputacji przedsiębiorstwa jako pracodawcy. *Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie* nr 2(26). Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

koncentracja na ludziach (KL). Wypadkową tych dwóch to właśnie efektywność menadżera (E), czyli stopień, w jakim potrafi on sprostać wymogom sytuacji¹².



Schemat 12.1. Trójwymiarowy model stylów
Pełny, trójwymiarowy model stylów składa się z czterech stylów podstawowych, czterech stylów menedżerskich bardziej skutecznych i czterech stylów menedżerskich mniej skutecznych.

Źródło: Reddin B. Testy dla menadżerów stawiających na efektywność. Almapress, Warszawa 2020, s. 132.

Istotnym jest również, według autora rozprawy, że wśród opracowań naukowych a poświęconych przedmiotowym zagadnieniom nie znaleziono pozycji, która w sposób kompleksowy ujmowałaby podejmowaną tematykę dysertacji zgodnie z tematem pracy. Z tej przyczyny uzasadniona staje się próba podjęcia tegoż zagadnienia w sposób całościowy, zgodnie z przedstawioną poniżej koncepcją.

Motywami do pojęcia rozważań nad wybranym problemem zawartym w temacie pracy, potwierdzonym w krytycznym przeglądzie literatury przedmiotu, były:

1. Zwrócenie uwagi na to czym jest i czym się charakteryzuje się kultura organizacyjna przedsiębiorstwa oraz jaki styl zarządza dominuje w branży ubezpieczeniowej.
2. Omówienie wybranych koncepcji stylów kierowania oraz określenie konkretnego stylu kierowania sprzyjającego określonej kulturze organizacyjnej.
3. Wskazanie związku pomiędzy wybranym stylem kierowania, a kulturą organizacyjną funkcjonującego podmiotu gospodarczego oraz ukazanie tego związku w sektorze ubezpieczeniowym.
4. Wykazanie, że nie istnieje jeden uniwersalny styl kierowania, dla wszystkich organizacji.

¹² Reddin B. Testy dla menadżerów stawiających na efektywność. Almapress, Warszawa 2020.

Wszystkie te przesłanki pozwoliły na określenie luki naukowej, a następnie były podstawą określenia problemu naukowego. Mając na uwadze powyższe rozważania **jako problem naukowego pracy określono wskazanie sposobu, w jaki styl kierowania wpływa na kształtowanie kultury organizacyjnej organizacji w tym w szczególności w branży ubezpieczeniowej.**

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Cel badawczy jest jednym z ważniejszych etapów w postępowaniu badawczym. Właściwie to od niego uzależnionych jest wiele czynników, takich jak na przykład: dobór grupy badawczej, obranie metody, techniki, narzędzia badawczego czy nawet sposób prowadzenia badań. Przez cel badawczy rozumie się efekt, jaki zamierza osiągnąć badacz w postępowaniu/procesie badawczym¹³.

Cel główny:

C: Opisanie stylu kierowania, jako determinanty kształtującej kulturę organizacyjną w organizacjach branży ubezpieczeniowej, poprzez określenie zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur organizacyjnych w tych organizacjach

Cele cząstkowe:

Cele teoretyczne:

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

C2: Charakterystyka stylów kierowania w realizacji zadań pracy kierowniczej.

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

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

Cel metodyczny:

C5: Określenie metodyki badań empirycznych.

Cel poznawczy:

¹³ K. Żegnałek, *Metody i techniki stosowane w badaniach pedagogicznych*, Warszawa 2008, s. 55.

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

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

Cel utylitarny:

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

Cele empiryczne:

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

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

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

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

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

Wizualizacja schematu budowy celów



Presented with **xmind**

Źródło: opracowanie własne

Kolejną dość czasochłonną czynnością w postępowaniu badawczym jest także określenie hipotez naukowych. Hipotezy mają być pewnego rodzaju przypuszczeniem, wstępnym założeniem do skonstruowanego problemu badawczego, które w toku badania można przyjąć bądź odrzucić¹⁴. Wszystkie hipotezy badawcze w niniejszej dysertacji zostały postawione na podstawie następujących źródeł:

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

¹⁴ T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Warszawa 2001, s. 193.

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

Z kolei hipotezy szczegółowe brzmią następująco.

Hipoteza teoretyczna:

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

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

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

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

Hipoteza metodyczna:

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

Hipoteza poznawcza:

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

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

Hipoteza utylitarna:

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

Hipotezy empiryczne:

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

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

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

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

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

Wizualizacja schematu budowy hipotez



Presented with xmind

Źródło: opracowanie własne

3. Przebieg badań i struktura pracy

Na potrzeby niniejszej dysertacji opracowano autorską domenę internetową, która pozwoli poznać styl kierowania i kulturę organizacji na podstawie modelu stylów kierowania według J.W. Reddina, a także modelu kultury organizacyjnej według K.S. Camerona oraz R.E. Quinna. W wyniku trudności z przeprowadzeniem badania w założonych grupach respondentów na podstawie autorskiej domeny internetowej zawierającej kwestionariusz Reddina oraz kwestionariusz Camerona i Quenna skonstruowano analogiczny kwestionariusz do badania techniką CATI i CAWI dla próby badawczej N=100. Respondent to menadżer pracujący w obszarze ubezpieczeń, kierujący zespołem. Uczestnikami badania mają zostać respondenci, którzy są menedżerami i pracują w obszarze ubezpieczeń – sekcje PKD 65 i 66. Kolejnym warunkiem jest to, że badany menedżer powinien kierować co najmniej dwuosobowym zespołem (czyli łącznie z menedżerem zespół powinien liczyć co najmniej trzy osoby). W przypadku, kiedy respondenci będą chcieli wypełnić kwestionariusz ankiety drogą on-line, zostanie podany link do skonstruowanego narzędzia (autorskiej domeny internetowej).

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

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

sposób, aby największa ich liczba dotyczyła obszarów, które najlepiej odzwierciedlają daną sytuację.

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

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

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

- Styl lekceważący, który charakteryzuje się małym zainteresowaniem ludźmi i małym zainteresowaniem celem w sytuacjach, które wymagają czegoś innego, przez co jest mniej efektywny¹⁵.

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

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

1. **Typ** dominującej w danej organizacji kultury.
2. **Rozbieżności**, jakie wynikają pomiędzy kulturą obecną, a kulturą pożądaną.
3. **Silę** dominującej w konkretnej organizacji kultury.
4. **Zgodność** pomiędzy profilami kultur, które zostały sporządzone z uwzględnieniem różnych atrybutów, a także poprzez poszczególnych członków konkretnej organizacji.
5. **Stopień zbieżności** wynikający z kultury konkretnego przedsiębiorstwa z przeciętnym profilem kultury, na podstawie badania około tysiąca organizacji, w których blisko 14 tysięcy menedżerów wypełniło kwestionariusz.
6. **Obecność dostrzeżonych tendencji** na przestrzeni ponad 20 lat, w których posługiwano się tym konkretnym narzędziem badawczym¹⁶.

Do obliczania wyników oceny kultury służy arkusz kalkulacyjny. Obliczanie wyników polegało na zastosowaniu prostych działań arytmetycznych. Grupa badawcza składała się finalnie z 174 menedżerów. Tryb prowadzenia badań przyjmował charakter spotkań (wypełnień) indywidualnych. Należy także podkreślić, że szczególnie dla kryterium wiarygodności prowadzonego badania, ale równocześnie zapewnienia respondentom szeroko pojętego poczucia bezpieczeństwa zagwarantowano, że badania miały charakter dobrowolny oraz anonimowy. W związku z powyższym poproszono o udzielanie

¹⁵ B. Reddin, *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, tłum. M. Gizmajer, Warszawa 2020.

¹⁶ Ibidem, s. 75–76.

nieskrępowanych, a nade wszystko szczerych odpowiedzi. Zadaniem badanych było rozdzielenie punktów pomiędzy poszczególne pytania w narzędziu badawczym, które zostało zbudowane z dwóch części. Na potrzeby niniejszej dysertacji w prowadzeniu badań wsparcia udzielił Instytut Badawczy ASM, który objął badaniem 100 respondentów (n=100). Przyjęto, że w badaniu mogli wziąć udział jedynie menedżerowie pracujący w branży ubezpieczeniowej, którzy kierują co najmniej dwuosobowym zespołem. ASM jako technikę badawczą wykorzystano CATI, a zasięg badania był ogólnopolski. Z przeprowadzonych badań wynika, że grupa badanych była zróżnicowana, zarówno pod względem płci, jak i pod względem wieku, o czym świadczą zebrane dane. Analiza wyników modeli regresji była podzielona na dwie części. Pierwszą częścią była wstępna analiza modeli regresji w których wykonano również ich diagnostykę. Następnie wprowadzono korekty i oszacowywano model ponownie. W trakcie pierwszego kroku, czyli diagnostyki modelu weryfikowano wzrokowo wykresy rozrzutu bazujące na danych oszacowanych przez model. W trakcie tej analizy oceniano czy na rysunkach nie ma wyraźnie odstających obserwacji w kontekście danej zmiennej niezależnej w relacji z daną zmienną zależną. Np. na rysunku nr 3 (wpływ stylu misjonarskiego na klan_obecny w raporcie bez korekty) zaobserwowano, że występuje obserwacja silnie odstająca. Po korekcie, ponownie na rysunku nr 3. obserwujemy, że s misjonarski nabrał silniejszej mocy predykcyjnej po korekcie obserwacji odstających.

Dodatkowo, przeprowadzono wzrokową analizę rysunku wartości wpływowych tzw. influence plotu (rysunek nr 14 w raporcie bez korekty). Analiza ta pozwoliła na identyfikację obserwacji odstających pod względem trzech statystyk diagnostycznych:

- 1) standaryzowanych reszt, czyli standaryzowanej odległości pomiędzy wartością rzeczywistą zmiennej zależnej a wartością zmiennej zależnej przewidywaną przez model regresji;

- 2) wartości dźwigni, czyli wartości, które wskazują na obserwacje, które odchylają się od koncentracji normy wyników i zawyżają lub zaniżają położenie linii regresji;

- 3) dystansu Cooka, czyli informacji o tym jak silnie zmieniają się wartości oszacowań regresji bez udziału danej obserwacji w kalkulacji modelu.

Sugerując się wskazaniem oceny wzrokowej poszczególnych wykresów rozrzutu dla wszystkich predyktorów, podejmowano decyzję o usunięciu ze zbioru danych obserwacji wskazywanych przez influence plot. Np. na rysunku nr 14. dokładnie widać,

że obserwacja nr 31 i 74 mają wysokie wartości resztowe (silna rozbieżność między wartościami obserwowanymi a przewidywanymi przez model), obserwacja 71 i 10 ma wysoką wartość dźwigni (nieprawdopodobny wpływ na położenie linii regresji). Dodatkowo, wspomniana obserwacja 71 ma wysoką wartość dystansu Cooka. Podsumowując, ta część diagnostyki wskazywała, że w każdym testowanym modelu regresji występowały obserwacje odstające w skromnej ilości, czyli od 4 do 5. W zbiorze liczącym 174 obserwacje, taka niska liczba wartości odstających jest prawdopodobna.

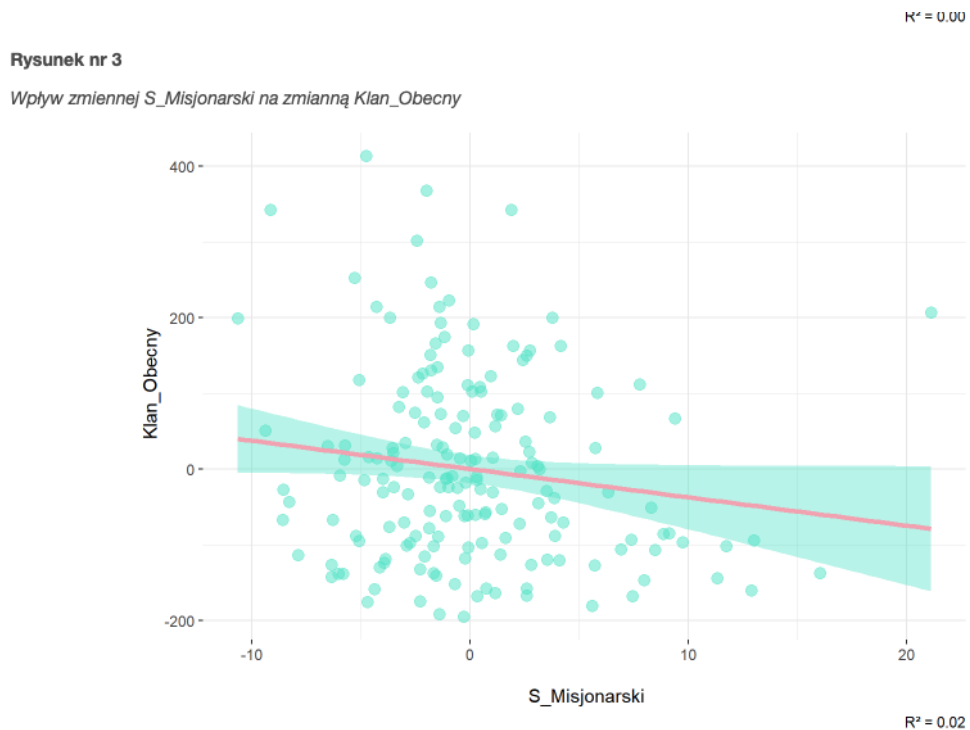
Poza analizą obserwacji odstających, w trakcie diagnostyki modelu testowano współliniowość pomiędzy predyktorami, czyli zjawisko zbyt silnej korelacji między zmiennymi wpływającymi na zmienną zależną. W żadnym z testowanych modeli nie zaobserwowano wyraźnej współliniowości. Zaobserwowano jednak brak normalności rozkładu analizowanych zmiennych, a także brak normalności rozkładu wartości resztowych modelu. Dodatkowo w niektórych modelach nie zaobserwowano homoscedastyczności składnika losowego, czyli równego odchylenia się wyników od wartości przewidywanych przez model. W przypadku, kiedy obserwuje się brak normalności rozkładów analizowanych zmiennych, reszt modelu, a także zjawisko heteroscedastyczności, wykonuje się normalizację zmiennych. Normalizacja zmiennych nie zawsze zwraca „dobrze” unormalnioną zmienną (np. bliski symetrii rozkład), aczkolwiek jest to procedura, która jest korzystna z perspektywy dążenia do spełnienia założeń modelu regresji (normalność pomiarów, reszt oraz homoscedastyczność wariancji). Do normalizacji wykorzystano pakiet języka R „bestNormalize” (Peterson RA (2021). “Finding Optimal Normalizing Transformations via bestNormalize.” *The R Journal*, 13(1), 310–329. [doi:10.32614/RJ-2021-041](https://doi.org/10.32614/RJ-2021-041)) który testuje serię różnych typów przekształceń (np. logarytmizacje, pierwiastkowanie, order norm) i na podstawie porównania dopasowania między pierwotną zmienną a przekształconą, wybiera najkorzystniejsze przekształcenie normalizacyjne.

Podsumowując, każdy model regresji był wstępnie oceniany pod kątem występowania wartości odstających, współliniowości, normalności i homoscedastyczności reszt. W każdym testowanym modelu regresji występowały niedoskonałości, dlatego zdecydowano się w pierwszej kolejności usuwać z analizy dla każdej zmiennej zależnej obserwacje odstające, a następnie unormalnić zmienne wchodzące w skład analizy regresji (zmienne niezależne i zmienne zależne). Te statystyczne zabiegi

„kosmetyczne” pomagały zbliżyć się do spełnienia założeń analizy regresji (brak obserwacji o wartościach nieprawdopodobnych, normalność zmiennych, reszt i homoscedastyczność wariancji reszt). Ostatecznie nie zawsze oraz nie wszystkie założenia się udało spełnić. Celem powyższych działań było uodpornienie modeli na losowe czynniki i nieregularność danych (która w praktyce występuje zawsze).

Rysunek nr 3

Wpływ zmiennej stylu misjonarskiego na zmianną Klan_Obecny (przed korektą)

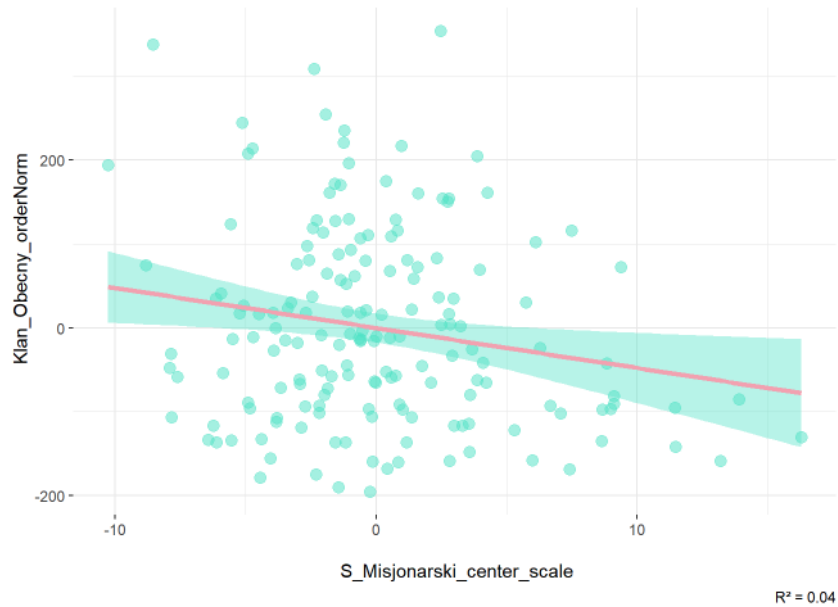


Rysunek nr 3

Wpływ zmiennej *S_Misjonarski_center_scale* na zmianną *Klan_Obecny_orderNorm* (**po korekcie**)

Rysunek nr 3

Wpływ zmiennej *S_Misjonarski_center_scale* na zmianną *Klan_Obecny_orderNorm*



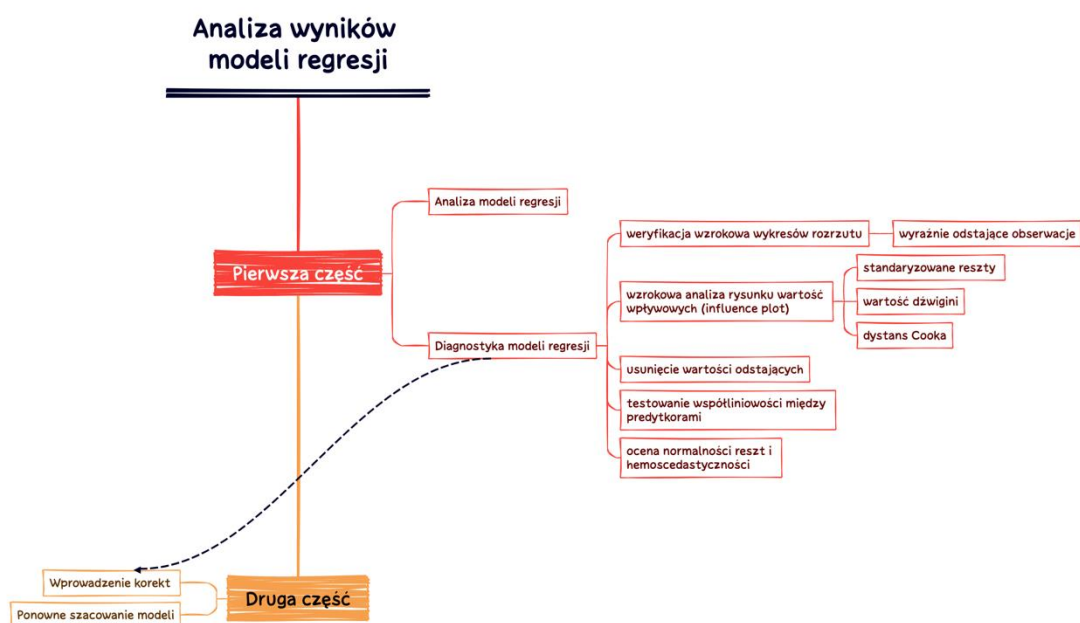
Rysunek nr 14

Diagnostyka wartości odstających (przed korektą)



Nota: Obserwacja, która jest zarówno odstająca jak i ma wysoką wartości dźwigni (*ang.* leverage), silnie wpływa na współczynniki modelu regresji. Ponad to, wielkość bąbla wskazuje również na nasilenie statystyki dystansu Cooka dla danej obserwacji. Liczby na rysunku przedstawiają numery obserwacji (wiersze w bazie danych) które mają duży wpływ na oszacowania modelu regresji i warto je usunąć ze zbioru.

Wizualizacja analizy wyników modeli regresji



Presented with xmind

Źródło: opracowanie własne

Struktura pracy przedstawia się następująco. Dysertacja składa się z sześciu rozdziałów. W pierwszym z nich przywołano definicję kultury organizacyjnej. Przedstawiono także, jak kultura organizacyjna interpretowana jest przez różnych uczonych w literaturze przedmiotu. Na potrzeby prowadzonych rozważań przedstawiono także elementy, funkcje, czynniki oraz metody kształtowania kultury w organizacji. W drugim rozdziale podjęto problematykę związaną ze stylem kierowania w organizacji. W związku z tym omówiono wiele bardzo ważnych terminów, takich jak chociażby kierownik, menedżer czy przywódca. Autor pracy podjął również próbę doprecyzowania znaczenia owych pojęć, a ponadto wskazał także istotne różnice. W dalszej części rozdziału Autor skupił uwagę na omówieniu zarówno istoty, jak i specyfiki pracy kierowniczej. Dodatkowo zaprezentowano charakterystykę funkcji kierowniczych oraz wybrane koncepcje stylów kierowania. Na potrzeby prowadzonych rozważań przyjęto podział na statyczne i dynamiczne style kierowania. Warto również nadmienić, że w ramach wziętych pod uwagę podejść przedstawiono wybrane teorie. Zaprezentowana typologia jest szczególnie

ważna względem osiągnięcia postawionego celu, ale równocześnie założeń metodologicznych. W trzecim rozdziale ukazano związek między stylami kierowania a kulturą organizacyjną. W tym celu omówiono, czym jest kultura proefektywnościowa oraz kultura antyefektywnościowa. Wskazano również, jakie style kierowania są charakterystyczne dla poszczególnej kultury. W czwartym rozdziale podjęto próbę scharakteryzowania rynku ubezpieczeniowego w Polsce. W tym celu zaprezentowano strony wchodzące w skład struktury rynku, podział ubezpieczeń występujących na polskim rynku oraz atrybuty krajowego rynku ubezpieczeniowego. Zostało też krótko omówione pośrednictwo ubezpieczeniowe. W tym rozdziale dokonano charakterystyki badanych organizacji z branży ubezpieczeniowej. Natomiast w rozdziale piątym zaprezentowano metodykę badań empirycznych. W tym celu omówiono strukturę badawczą, w której wyodrębniono cel główny pracy oraz cele szczegółowe. Postawiono także problem główny wraz z problemami szczegółowymi, co umożliwiło sformułowanie hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych. W przeprowadzonych badaniach uwzględniono dwa narzędzia badawcze. Pierwszym był kwestionariusz do oceny kultury organizacji – OCAI, a drugim kwestionariusz stylów kierowania według J.W. Reddina. W rozdziale szóstym przedstawiono przede wszystkim uzyskane dane w formie tabel oraz serii wykresów. Ponadto w tym rozdziale zawarto interpretację uzyskanych zależności, a także wskazano na wyniki testowania hipotez. Dysertację wieńczy krótkie zakończenie będące podsumowaniem przeglądu literatury, zastosowanych metod i uzyskanych wyników z przeprowadzonych badań. W zakończeniu zostały również nakreślone ograniczenia badawcze, zasugerowano także kierunki dalszych rozważań nad podjętym zagadnieniem.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Dokonując weryfikacji postawionej hipotezy, która brzmi: **jeżeli styl kierowania jest jednym z czynników kształtujących kulturę organizacyjną w organizacjach branży ubezpieczeniowej, to można poszukiwać zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur w tych organizacyjnych**, przeprowadzono w tym zakresie szereg różnorodnych analiz. Badanie ujawniło, że ponad wszelką wątpliwość nie ma jednego uniwersalnego stylu kierowania. Natomiast występuje zależność pomiędzy zaprezentowanymi stylami kierowania: ugodowym, autokratycznym, autokratycznym życzliwym, otwartym, misjonarskim, biurokratycznym oraz lekceważącym a typami kultur organizacyjnych, takimi jak: adhokracja, klan, rynek, hierarchia. Z przeprowadzonych badań wynika, że istnieje istotny związek pomiędzy stylami kierowania a kulturami organizacyjnymi. Występują zarówno zależności, w których wzrost wyników danego stylu kierowania wpływa na wzrost wyników danych typów kultur organizacyjnych, oraz zależności, w których wzrost wyników danego stylu kierowania wpływa na spadek wyników określonych typów kultur organizacyjnych.

Badanie podstawowych przejawów kultury w organizacji pozwoliło dostrzec podstawowe założenia, na których skupia się analizowana branża. Badanie branży ubezpieczeniowej kwestionariuszem OCAI pozwoliło określić typ kultury, jaki panuje w tych organizacjach. Ponadto dało to także możliwość sprecyzowania, jaki typ kultury organizacyjnej, zdaniem menedżerów, powinien zostać wdrożony w przyszłości chociażby po to, aby organizacja mogła sprostać wymaganiom klientów oraz otoczenia, a także wykorzystać różnorodne szanse, jakie pojawiają się przed przedsiębiorstwem w ciągu najbliższych pięciu lat. **Okazuje się zatem, że na podstawie przeprowadzonych badań i otrzymanych wyników można przyjąć, iż hipoteza główna została potwierdzona, i co więcej – nie ma jakichkolwiek przesłanek do jej zakwestionowania.**

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

W rozdziale drugim została przedstawiona charakterystyka działań menedżera, kierownika i przywódcy, dokonano również przeglądu klasyfikacji stylów kierowania. Tak więc w niniejszej dysertacji scharakteryzowano style kierowania w realizacji zadań pracy kierowniczej, co pozwala na wskazanie ich związku z procesem kształtowania kultury organizacyjnej. Biorąc pod uwagę powyższe, można **przyjąć, że hipoteza H2 została potwierdzona i nie ma powodów do jej odrzucenia.**

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

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

Hipoteza metodyczna:

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

Hipoteza poznawcza:

Autor dysertacji na podstawie dostępnej literatury naukowej dokonał analizy wpływu roli stylu kierowania w procesie kształtowania kultury organizacyjnej. Działanie to pozwoliło na scharakteryzowanie rynku oraz organizacji ubezpieczeniowych w Polsce, w kontekście wskazania zależności pomiędzy stylami kierowania a kulturą organizacyjnych badanych organizacjach ubezpieczeniowych w Polsce. Zatem **hipoteza H6 została potwierdzona.**

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

Hipoteza utylitarna:

Autor w niniejszej dysertacji sformułował wnioski i rekomendacje dla menedżerów i pozostałych pracowników kadry zarządzającej w zakresie wyboru stylu kierowania w kontekście kształtowania kultury organizacyjnej. Dzięki temu możliwe będzie upowszechnienie wyników prowadzonego badania naukowego w praktyce funkcjonowania podmiotów branży ubezpieczeniowej. Dodatkowo zostały poczynione ustalenia z jedną z badanych organizacji rynku ubezpieczeniowego, iż po publikacji niniejszej pracy zostanie przeprowadzona dla tej organizacji prezentacja omawiająca badania, wyniki badań, a także wnioski i rekomendacje dla praktyki biznesowej. W celu upowszechnienia, a także kontynuacji wyników badań autor skontaktował się z jednym z twórców modelu kultury organizacyjnej, aby przekazać wyniki badań, a także umożliwić ich dalszy rozwój oraz upowszechnić je. Biorąc pod uwagę powyższe, można **przyjąć, że hipoteza H8 została potwierdzona i nie ma powodów do jej odrzucenia.**

Hipotezy empiryczne:

Z przeprowadzonych badań wynika, że istnieje istotny związek pomiędzy uzyskującym najwyższe wyniki stylem kierowania autokratycznym życzliwym a kulturami organizacyjnymi adhokracji, klanu oraz rynku. Analizując wyniki przeprowadzonych badań, warto zwrócić uwagę na korelację wzrostu wyników zmiennej styl autokratyczny życzliwy a wzrostem wyników typu kultury organizacyjnej adhokracja oraz klan. Na

przeciwnym biegunie widnieje korelacja pomiędzy wzrostem wyników zmiennej styl autokratyczny życzliwy, ze spadkiem wyników typu kultury organizacyjnej rynek. **Na podstawie przytoczonych wyników przeprowadzonych badań przyjmuje się, że hipoteza H9 została potwierdzona i nie ma powodów do jej odrzucenia.**

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

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

Przeprowadzone badania w branży ubezpieczeniowej wskazują na to, że najczęściej występującym stylem kierowania jest styl autokratyczny życzliwy. Styl autokratyczny życzliwy uzyskał według średniej arytmetycznej wynik 18,10, co jest najwyższym wynikiem wśród wszystkich badanych stylów kierowania. **Na podstawie przytoczonych wyników przeprowadzonych badań przyjmuje się, że hipoteza H12 została potwierdzona i nie ma powodów do jej odrzucenia.**

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

W ten sposób hipoteza H13 została odrzucona.

Tabela 1. Wyniki testowania hipotez

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

5. Wnioski z badań

Przeprowadzone przez autora badania dotyczyły luki w literaturze w zakresie związku stylu kierowania na kulturę organizacyjną w polskiej branży ubezpieczeniowej. Tym samym można stwierdzić, że badana luka naukowa lokuje się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, w nurcie praktycznym, na poziomie zarządzania operacyjnego w obszarze subdyscypliny zachowania organizacyjnego oraz wspomaganie decyzji menadżerskich.

Odnosząc się do badanego w niniejszym opracowaniu obszaru, warto podkreślić, iż badania naukowe nad organizacjami mają charakter kumulatywny, tzn., że wyniki jednych badań stają się punktem wyjścia następnych. W niniejszej pracy dokonano uporządkowania aparatu pojęciowego dotyczącego składników, funkcji i czynników determinujących kulturę organizacyjną oraz objaśnienia pojęć dotyczących stylu kierowania w kontekście jego rozwoju w procesie kształtowania kultury organizacyjnej, co pozwoliło na wybranie metody badawczej pozwalającej rozwiązać problem naukowy. Wybór metody badawczej pozwolił na opracowanie autorskiej domeny internetowej – narzędzia badawczego, które umożliwiło poznanie stylu przywództwa i kultury organizacji na podstawie stylów kierowania według J.W. Reddina oraz kultury organizacyjnej według K.S. Camerona i R.E. Quinna w badanych organizacjach.

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

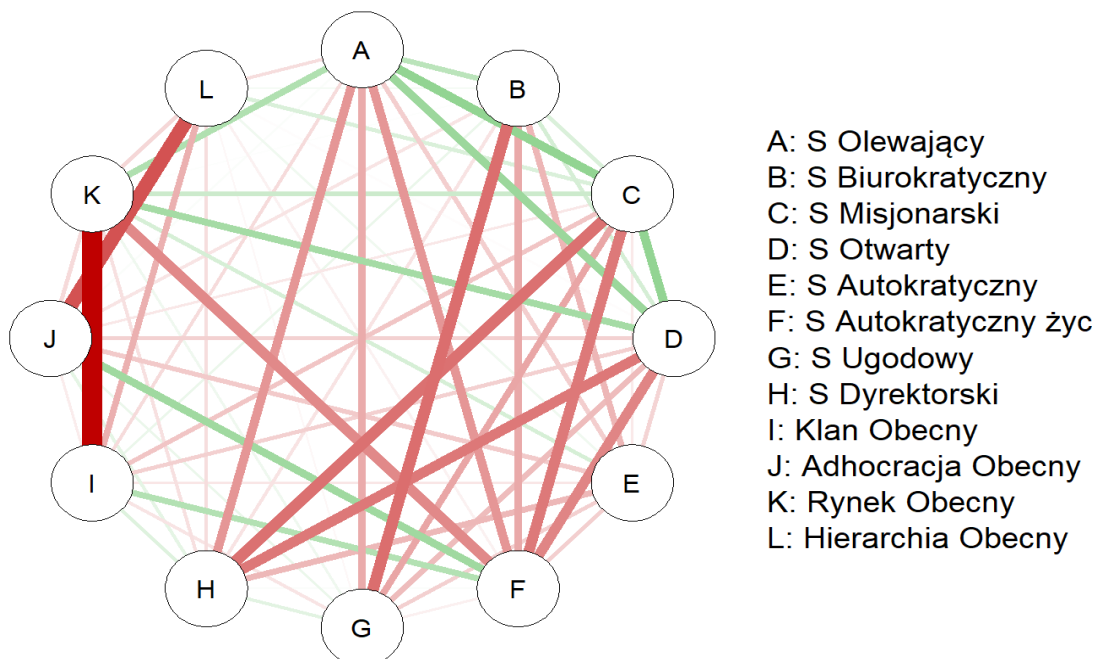
Ponadto wykryto także, że styl kierowania należy uznać za czynnik kształtujący kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej. Z kolei związek pomiędzy rodzajem stylu kierowania a typem kultury organizacyjnej w organizacjach z branży ubezpieczeniowej uwarunkowany jest chęcią kształtowania pożądanej kultury w organizacji. Zmiany, jakie zachodzą w kulturze organizacyjnej jednostki gospodarczej,

są długim i czasochłonnym procesem. Należy także podkreślić, że wynikają one z podejmowanych przez menedżerów, podwładnych i innych interesariuszy przedsiębiorstwa działań.

W efekcie przeprowadzonych analiz ujawniono, że:

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

Wizualizacja relacji między zmiennymi



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

Źródło: opracowanie własne

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

7. Kierunki dalszych badań

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

Niewątpliwie przeprowadzona analiza oraz interpretacja poszczególnych zmiennych powinna stanowić przedmiot dalszych pogłębionych analiz. Co więcej, nie powinno się także nadawać im rangi finalnych czy ostatecznych wniosków. Zgodnie z założeniami nauk o zarządzaniu, a także ze współczesnymi wytycznymi, które dotyczą obierania przez menedżerów konkretnego stylu kierowania, to zagadnienie powinno być postrzegane nade wszystko w sposób wielowymiarowy. Dlatego też prowadzenie takiej analizy powinno dostarczyć kolejnych istotnych danych, pogłębiając opis stylu kierowania, który jest jednym z czynników kształtujących kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej. Podsumowując, można stwierdzić, że konieczne jest zarówno rozwinięcie, jak i uzupełnienie zgłębianej przez autora niniejszej dysertacji problematyki.

W związku z takim stanem rzeczy, należałoby zalecić przeprowadzenie dalszych badań empirycznych kadry menedżerskiej, która kieruje co najmniej dwuosobowym zespołem. Ponadto byłoby dobrze, gdyby badaniem została objęta większa populacja. Pozwoliłoby to w szczególności na ujawnienie bardziej równomiernych danych statystycznych wszystkich stylów kierowania, które są czynnikiem kształtującym kulturę organizacyjną.

Wyjątkowo wartościowe byłoby również przeprowadzenie badań empirycznych, które uwzględniłyby podział różnorodnych zmiennych kadry menedżerskiej ze względu na zmienne socjologiczne, takie jak na przykład: płeć, wiek, staż pracy, szczebel zarządzania itd.

Byłoby dobrze, gdyby zostały przeprowadzone badania porównawcze kadry menedżerskiej zarządzającej organizacjami wielokulturowymi. Niewątpliwie otrzymane z takich badań wyniki pozwoliłoby dostrzec potencjalne różnice kulturowe, co może mieć istotny wpływ na kształtowanie kultury w organizacji.

Oczywistym jest fakt świadczący o tym, że wyżej wymienione propozycje badawcze to jedynie wąski zakres poszukiwań o charakterze empirycznym. Omawiane zagadnienie jest bardzo szerokie i można je rozpatrywać co najmniej z kilku innych perspektyw. Jednakże można przypuszczać, że prowadzone badania są w stanie dostarczyć wielu niezwykle cennych efektów empirycznych.

Niewątpliwie przeprowadzona analiza oraz interpretacja poszczególnych zmiennych powinna stanowić przedmiot analiz przedstawicieli branży ubezpieczeniowej. Widoczne zależności dodatnie oraz ujemne pomiędzy stylem kierowania misjonarskim a kulturą organizacyjną klanu oraz rynku wskazują na możliwości projektowania ww. kultur organizacyjnych przez wzmacnianie określonych stylów kierowania.

8. Wartość dodana pracy

Określenie wartości dodanej pozwoli na pogłębienie wiedzy na temat stylu kierowania jako jednego z czynników kształtowania kultury organizacyjnej w organizacji. Wartość dodaną pracy można ująć jako agregat trzech następujących obszarów:

Wartość teoretyczna:

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

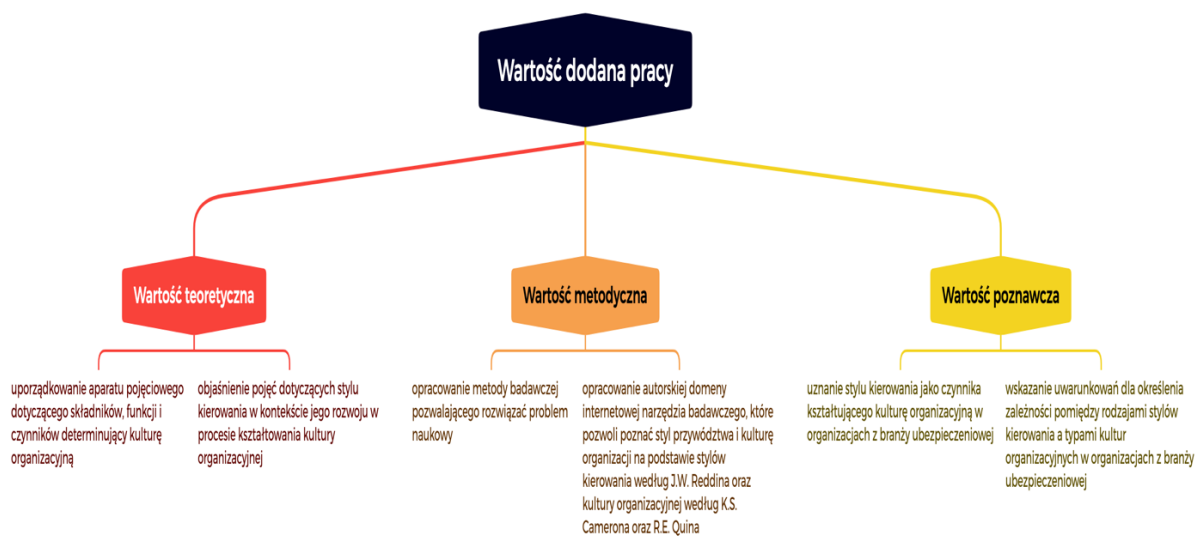
Wartość metodyczna:

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

Wartość poznawcza:

- uznanie stylu kierowania jako czynnika kształtującego kulturę organizacyjną w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.
- wskazanie uwarunkowań dla określenia zależności pomiędzy rodzajami stylów kierowania a typami kultur organizacyjnych w organizacjach z branży ubezpieczeniowej.

Wizualizacja wartości dodana pracy



Presented with xmind

Źródło: opracowanie własne

9. Plan pracy

Teoretyczno-empiryczny charakter pracy będzie zbudowany w oparciu o wstęp, sześć rozdziałów, zakończenie oraz bibliografię, załączniki, wykaz tabel, schematów i wykresów. Bardziej uszczegółowiona propozycja struktury pracy przedstawia się następująco:

Wstęp

1. Teoretyczny wymiar kultury organizacyjnej

- 1.1. Istota i pojęcie kultury organizacyjnej
- 1.2. Pojęcie oraz znaczenie kultury narodowej
- 1.3. Wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną
- 1.4. Elementy kultury organizacyjnej i ich charakterystyka
- 1.5. Funkcje kultury organizacyjnej w zarządzaniu
- 1.6. Czynniki wpływające na kulturę organizacyjną
- 1.7. Metody kształtowania kultury organizacyjnej

2. Style kierowania w teorii nauk o organizacji

- 2.1. Kierownik, menedżer, przywódca – konfrontacja terminów
- 2.2. Istota pracy menedżera
- 2.3. Specyfika pracy kierowniczej
- 2.4. Charakterystyka funkcji kierowniczych
- 2.5. Styl kierowania jako narzędzie pracy kierowniczej
- 2.6. Przegląd klasyfikacji stylów kierowania

3. Związek między stylami kierowania a kulturą organizacyjną

- 3.1. Znaczenie stylu kierowania dla kształtowania kultury organizacyjnej
- 3.2. Kultura proefektywnościowa i antyefektywnościowa
- 3.3. Zmiana kultury organizacyjnej

4. Przedstawienie rynku oraz organizacji ubezpieczeniowych w Polsce

- 4.1. Charakterystyka rynku ubezpieczeniowego w Polsce
- 4.2. Charakterystyka organizacji ubezpieczeniowych w Polsce
- 4.3. Charakterystyka badanych organizacji

5. Metodyka badań

- 5.1. Cel badania empirycznego
- 5.2. Hipotezy badawcze
- 5.3. Narzędzia badawcze

5.4. Dobór i charakterystyka próby badawczej

6. Związek między stylami kierowania a typami kultury organizacyjnej w badanych organizacjach z branży ubezpieczeniowej – analiza wyników badań

6.1. Analiza i interpretacja uzyskanych wyników badań

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

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

6.2. Weryfikacja hipotez badawczych

6.3. Wnioski z badań i analiz statystycznych

6.4. Rekomendacje dla praktyki biznesowej

Zakończenie

Bibliografia

Spis tabel

Spis wykresów

Spis rysunków

Załączniki