

Piotr Rupa

Wojewódzki Sztab Wojskowy we Wrocławiu
Akademia Wojsk Lądowych we Wrocławiu

**KULTURA ORGANIZACYJNA
W ZARZĄDZANIU NIEZESPOLONĄ
ADMINISTRACJĄ RZĄDOWĄ NA SZCZEBLU
WOJEWÓDZTWA W WYBRANEJ INSTYTUCJI
TERENOWYCH ORGANÓW ADMINISTRACJI
WOJSKOWEJ – RAPORT Z BADAŃ**

**ORGANIZATIONAL CULTURE IN
THE MANAGEMENT OF NON-JOINT
GOVERNMENTAL ADMINISTRATION AT
THE LEVEL OF THE VOIVODSHIP IN
A SELECTED INSTITUTION OF LOCAL
MILITARY ADMINISTRATION BODIES –
RESEARCH REPORT**

ABSTRAKT

Dynamiczna sytuacja międzynarodowa skupia uwagę na bezpieczeństwie państwa. Jednym z kluczowych aspektów budujących powyższy warunek jest w skali re-

gionalnej i całego państwa dobrze funkcjonujący system uzupełniania mobilizacyjnego jednostek wojskowych oraz utrzymania zasobów rezerw osobowych i naboru do zawodowej oraz okresowej i terytorialnej służby wojskowej. Jest to szczególnie znaczący element w sytuacji wzrostu ciągłych potrzeb w tym zakresie, na tle budowania powiększających się sił zbrojnych. Celem artykułu było przeanalizowanie kultury organizacyjnej i jej wpływu na zarządzanie wybraną instytucją administracji rządowej w terenie na szczeblu wojewódzkim. Badanie dotyczyło instytucji administracji niespolonej, nie podlegającej wojewodzie ale pozostającej w relacji koordynacyjnej w zakresie wspólnych zamierzeń w sprawach militarno-obronnych w regionie województwa. Silna organizacja realizująca zadania w zakresie mobilizacyjnego uzupełniania jednostek wojskowych oraz sprawnie prowadząca nabór do zawodowej i okresowej służby wojskowej, czy wreszcie koordynująca działanie organizacji paramilitarnych i klas mundurowych we współdziałaniu z wojskami operacyjnymi i obroną terytorialną oraz z wojewodą to silny region. Na przykładzie wybranej instytucji w terenowych organach administracji wojskowej szczebla wojewódzkiego dokonano diagnozowania profilu kultury organizacyjnej oraz wskazanie ewentualnych kierunków jej zmian do stanu pożądanego, a tym samym zwiększenia skuteczności w zakresie realizacji zadań militarno-obronnych w województwie. W badaniu wykorzystano metody: analizy i krytyki piśmiennictwa, heurystyczną oraz ilościową w formie kwestionariusza ankiety skomponowanego według Camerona K.S. i Quinna R. E. Na podstawie wyników można stwierdzić, że dominującą obecnie kulturą organizacji jest kultura hierarchii oraz dość mocno odczuwalną jest kultura rynku. Najmniej widoczna jest kultura klanu oraz adhokracji. Profil pożądaney kultury rozkłada się w dominującym kierunku po równo – na typ kultury klanu i hierarchii, a pozostałe dotyczące kultury rynku oraz adhokracji nie są praktycznie odnotowywane. Można stwierdzić, że zarządzanie tego typu organizacją nie powinno się opierać wyłącznie na kulturze hierarchii i rynku. Muszą obowiązywać procedury i twarde reguły oparte na dokumentach normatywnych oraz regulaminach prowadzące w bezpośrednim kierunku do osiągnięcia wyników, ale należy pamiętać, że rozwój organizacji osiąga się dzięki wychodzeniu poza schematy, modyfikowaniu starych rozwiązań lub wprowadzaniu nowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie, kultura organizacji: klanu, adhokracji, rynku, hierarchii

ABSTRACT

The aim of the article was to indicate the role of organizational culture in the government administration institution, on the example of the Voivodship Military Staff, responsible for military – defense matters at the voivodship level.

The profile of the organizational culture was diagnosed and the possible directions of its changes to the desired state, thereby to increasing the efficiency, were indicated.

Keywords: management, organizational culture: clan, adhocracy, market, hierarchy

WSTĘP

Kultura organizacyjna to całość ludzkich sposobów życia zawodowego, tworzenia relacji z otoczeniem i utrzymywania stosunków międzyludzkich, zaspokajania potrzeb załogi, wytwarzania poczucia bezpieczeństwa, pewności oraz komfortu psychicznego każdego z członków organizacji¹. Kultura organizacyjna scala, jednoczy, zmniejsza niepewność, stabilizuje i ułatwia poszukiwanie sposobów rozwiązywania problemów, wyznacza drogę do celu². Można zatem przyjąć, że kultura organizacji określa sposób myślenia, odczuwania i zachowania się pracowników, co ma z kolei bardzo duże znaczenie dla zachowania stabilności potrzebnej w codziennej pracy. Kultura organizacyjna może motywować ludzi do wydajniejszej pracy, a tym samym pomagać organizacji funkcjonować bardziej efektywnie w dążeniu do wyznaczonych celów. Poniższy artykuł jest próbą wstępnej oceny kultury organizacyjnej wybranej instytucji terenowych organów administracji wojskowej (TOAW) na szczeblu wojewódzkim w Polsce. TOAW są częścią administracji publicznej /niezespólonej/ jako organ wykonawczy Ministra Obrony Narodowej w sprawach operacyjno-obronnych i administracji wojskowej. W każdym województwie zadania w tym zakresie realizowane są przez żołnierzy i pracowników korpusu służby cywilnej w ramach

¹ Por. Chuda A., Wyrwicka M., *Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego*, 2013, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Nr 59 Organizacja i Zarządzanie, s. 6.

² Por. Nogalski B., Szpitter A., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową* [w:] Mikuła B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, 2012, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 226.

struktury organizacyjnej opartej na Wojewódzkim Sztabie Wojskowym na szczeblu województwa oraz podporządkowanymi mu i działającymi na szczeblach powiatów i gmin Wojskowymi Komendami Uzupełnień³. Każda jednostka strukturalna jest jednocześnie samodzielną „jednostką wojskową”⁴, która realizuje nakazane zadania w administrowanym terenie. W związku z tym, że badana instytucja jest jednostką wojskową, bazuje ona na „hierarchicznym” podporządkowaniu żołnierzy oraz pracowników korpusu służby cywilnej. Próba oceny tej organizacji nastąpiła z uwzględnieniem obu tych grup.

Złożoność oraz wielowymiarowość kultury organizacyjnej instytucji podkreśla jej wielość definicji oraz podejść badaczy naukowych, którzy zgadzają, się co do kilku wspólnych kwestii w jej postrzeganiu. Kultura organizacyjna:

- tworzy się bazując na wspólnych doświadczeniach oraz przekonaniach pracowników danej organizacji oraz jest procesem ciągłym i długotrwałym⁵;
- jest unikatowa oraz holistyczna⁶;
- kształtowana jest w sposób świadomy oraz nieświadomy przez jej członków tworząc reguły, zasady postępowania oraz wyraża sposób pojmowania wartości i norm⁷;

³ Rozporządzenie MON z 4 marca 2010 roku w sprawie wojewódzkich sztabów wojskowych oraz wojskowych komend uzupełnień, Dz.U.2010 nr 41 poz. 42, <http://prawo.sejm.edu.gov.pl.pdf> [dostęp: 12.11.2018 r.].

⁴ Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. z 2018 r., poz. 1459, 1669), <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/> [dostęp: 09.11.2018 r.].

⁵ Por. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, 2005, PWN, Warszawa, s. 13–17.

⁶ Por. M. Gąsowska, K. J. Moczydłowska., (red.) 2010, *Adaptacyjność przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego*, 2010, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok, s. 81.

⁷ Por. D. Thomas, K. Inkson, *Cultural Intelligence*, 2003, People Skills for Global Business, Berrett Koehler, s. 26–27.

- zapewnia spójność organizacji i ogranicza niepewność⁸;
- wyrażana jest poprzez język i zachowania jako symbolika danej organizacji⁹.

Kształtowanie kultury organizacyjnej odbywa się przy udziale czynników wewnętrznych (cechy pracowników oraz organizacji) oraz zewnętrznych (typ i organizacji otoczenia). Zainteresowanie kulturą organizacyjną instytucji w sposób oczywisty ciągle intryguje, jako że jest ona istotną składową wydajności organizacyjnej opartej na zaangażowaniu i satysfakcji z wykonywanej pracy¹⁰.

Celem głównym artykułu była identyfikacja zależności kultury organizacyjnej w zarządzaniu wybraną instytucją terenowych organów administracji wojskowej na szczeblu województwa oraz ukierunkowanie jej w stronę pożądaných zmian.

Główny problem badawczy został sformułowany w formie pytania:

Jaka kultura organizacyjna pożądana jest przez żołnierzy i pracowników korpusu służby cywilnej w badanej instytucji TOAW, na tle tej która w niej występuje?

METODY BADAWCZE

W celu właściwego diagnozowania kultury organizacyjnej badanej instytucji, użyto metody analizy i krytyki dostępnych informacji, metody heurystycznej oraz ilościowej poprzez użycie kwestionariusza ankiety. Miała ona na celu ukazanie pożądanego przez żołnierzy i pracowników korpusu służby cywilnej typu kultury organizacyjnej (instytucji TOAW) na tle kultury organizacyjnej, który w niej występuje.

⁸ Por. Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, 2008, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 22.

⁹ Por. Bellot J., *Defining and assessing organizational culture*, 2011, Nursing Forum, vol. 46, no.1, s.29–37.

¹⁰ Por. L. Zbiegień-Maciąg., *Kultura w organizacji*, dz. cyt., s. 28–32.

Jedną z ciekawszych metod badania kultury organizacyjnej pod kątem dokonania ewentualnych zmian w jej zarządzaniu jest model wartości konkurujących opracowany przez badaczy K. S. Camerona i R. E. Quinna. Zastosowanie tego modelu pozwala na określenie najważniejszych wymiarów kultury organizacji: elastyczność i swoboda – stabilność i kontrola oraz orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja – orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie¹¹, wyróżniają oni cztery główne typy kultury:

„Klan” – organizacja stwarza przyjazne miejsce pracy gdzie dominuje współdziałanie i współpraca. Instytucja przypomina rodzinę, a kadra kierownicza pełni rolę doradców i mentorów. Miarą sukcesu są silne więzi, duże morale i troska o pracowników i ich rozwój osobisty, a zadaniem kadry kierowniczej jest propagowanie postawy do zaangażowania i lojalności pracowników oraz zadbanie o to, by mieli oni te same wartości, cele i przekonania. Zadowoleni i oddani pracownicy gwarantują wzrost efektywności.

„Adhokracja” – w organizacji panuje dynamika, przedsiębiorczość oraz kreatywność. Nie ma scentralizowanego ośrodka władzy czy zależności służbowej. Władza jest tymczasowa i to kto ją sprawuje zależy od aktualnie rozwiązywanego problemu. Panuje wysoka chęć eksperymentowania i wprowadzania nowych rozwiązań oraz ludzie nie boją się ryzyka. Sukces firmy to dążenie do osiągnięcia pozycji lidera na rynku. Przywódcy są wizjonerscy, pomysłowi i zapatrzeni w przyszłość. Ten typ organizacji szybko reaguje na zmieniające się warunki otoczenia.

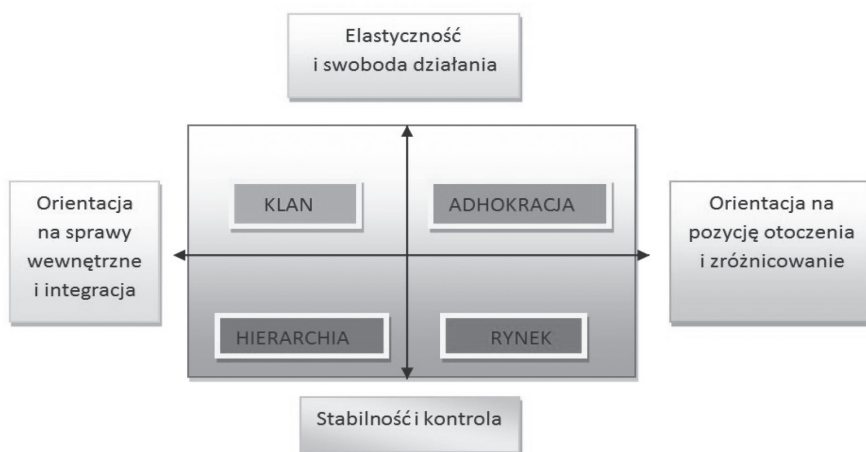
„Hierarchia” – sformalizowane miejsce pracy oraz duża zależność podwładnych od przełożonych. Dominuje świat procedur, a kadra kierownicza nastawiona jest na koordynację i organizowanie, oczekując wysokiej efektywności. Najważniejsza jest sprawność działania. Miarą sukcesu jest pewność działania oparta na formalnych regułach funk-

¹¹ Por. K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, 2015, Warszawa: Wyd. Wolters Kluwer, s. 43–44.

cjonowania, kontroli oraz wysokiej wydajności. Kryteriami efektywności cenionymi w tej organizacji jest sprawność, terminowość, praca bez zakłóceń i przewidywalność. Taka organizacja nie musi być elastyczna, ale oparta na kompetencji i perfekcji.

„Rynek” – najważniejsze jest osiągnięcie wyników i realizacja zadań. Ludzie są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcie celów. Przywódcy są wymagający i bezwzględni, a przedmiotem troski jest reputacja i sukces. W dłuższej perspektywie liczy się konkurencyjność i osiągnięcie wymiernych celów. Spójność organizacji zapewnia ekspansywność i chęć zwyciężania. Szefowie mają skłonność do dopingowania nadzorowania i poganiania ludzi do ciężkiej pracy.

Rysunek 1. Model wartości konkurujących



Źródło: Cameron i Quinn 2015, s. 44.

Kultura organizacyjna ma zasadniczy wpływ na efektywność przedsiębiorstwa. Wyniki badań uzyskane na przykładzie znanych firm potwierdzają to twierdzenie¹². Sprawdzone metoda diagnozowania umożli-

¹² Por. K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, dz. cyt., 85–108.

liwiająca ocenę kultury konkretnej organizacji i podstawa do ewentualnego opracowania strategii zmian, to narzędzie badawcze w formie *Kwestionariusza ankiety do oceny kultury organizacji* (Organizational Culture Assessment Instrumental). Stosowano go z powodzeniem w wielu miejscach, jak np. oświata, opieka zdrowotna, administracja publiczna czy wojsko. Dlatego też wydaje się zasadnym zastosowanie tego skutecznego narzędzia badawczego w sektorze administracji publicznej niezespołonej (czyli administracji rządowej w terenie niepodlegającej wojewodzie) na przykładzie instytucji reprezentującej TOAW.

Kwestionariusz OCAI zbudowany jest z sześciu pytań dotyczących głównych wymiarów kultury organizacyjnej danej organizacji, które opisują stan obecny i w drugiej części ankiety stan pożądaný: charakterystyki organizacji, przywództwa, zarządzania pracownikami, kryteriów spójności organizacji oraz kryteriów sukcesu. Do każdego pytania zostały podane cztery odpowiedzi, między które trzeba było rozdzielić 100 punktów. Najwięcej punktów powinno być przydzielone odpowiedzi najbardziej współmiernej do opinii ankietowanego. Powyższy kwestionariusz służył do zbadania obecnej oraz pożądanej kultury organizacyjnej, czyli takiej, jaką powinna być organizacja za kilka lat, żeby sprawnie funkcjonować w dalszym ciągu. Każda z uzyskanych liczb dotyczyła określonego typu kultury organizacyjnej, tzn. wartości odpowiedzi A – kultura klanu, wartości odpowiedzi B – kultura adhocracji, wartości odpowiedzi C – kultura rynku, wartości odpowiedzi D – kultura hierarchii. Wyniki zostały umieszczone na układzie współrzędnym, gdzie ukazano profile kultury organizacyjnych (obecne oraz pożądane) według przyjętych grup badawczych.

KULTURA ORGANIZACYJNA – RAPORT Z BADAŃ

Do badań w sposób celowy wybrano jedną z 16 instytucji terenowych organów administracji wojskowej (TOAW) na szczeblu województwa. Badanie przeprowadzono w okresie od października do listopada

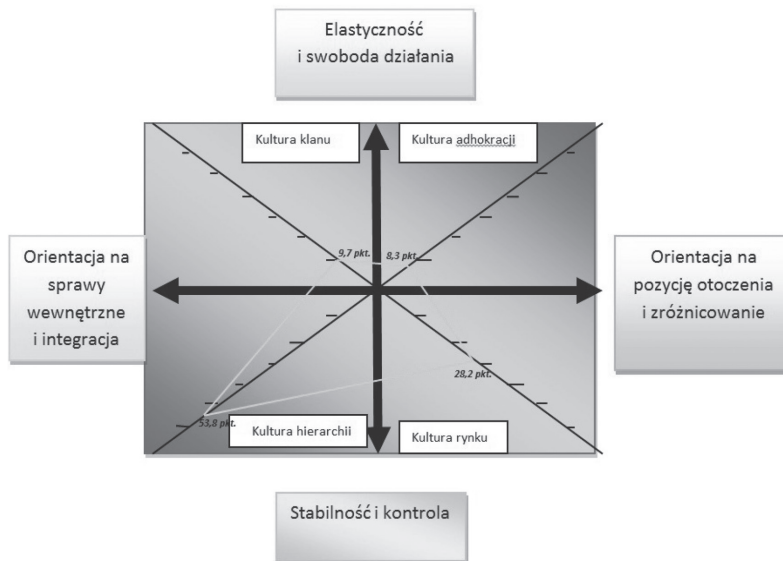
2018 roku. Podmiotem badań byli żołnierze oraz pracownicy korpusu służby cywilnej zatrudnieni na różnych stanowiskach w badanej instytucji TOAW. Stanowili oni grupę zróżnicowaną na wiek, płeć, wykształcenie oraz staż pracy i miejsce w strukturze organizacji ze względu na zajmowane stanowisko. Badana próba wynosiła 100% załogi. Udział w ankiecie wzięło 42 pracowników i żołnierzy.

Wśród ankietowanych osób było 17 kobiet, co stanowi 40% oraz 25 mężczyzn, co stanowi 60% ogółu. Wśród żołnierzy oraz pracowników 4 osoby stanowiły personel kierowniczy poziomu wysokiego (kadra kierownicza), co stanowi 10%, 13 osób średniego poziomu zarządzania personelem (zarządzanie komórkami funkcjonalnymi oraz formalnymi grupami zadaniowymi), co stanowi 30% oraz 25 osób niskiego poziomu zarządzania (pozostały personel), co daje 60% załogi. Dodatkowo, zbadano przedział wiekowy ankietowanych, kształtujący się odpowiednio: w przedziale od 30 do 40 roku życia – 2 osoby, co stanowi 5%, między 40 a 50 rokiem życia – 34 osoby, co daje 80% oraz 6 osób po 50 roku życia co stanowi 15% całego stanu osobowego instytucji.

W profilu obecnej kultury organizacyjnej można wskazać na dużą przewagę jednej z czterech kultur, tzn. *kultury hierarchii*.

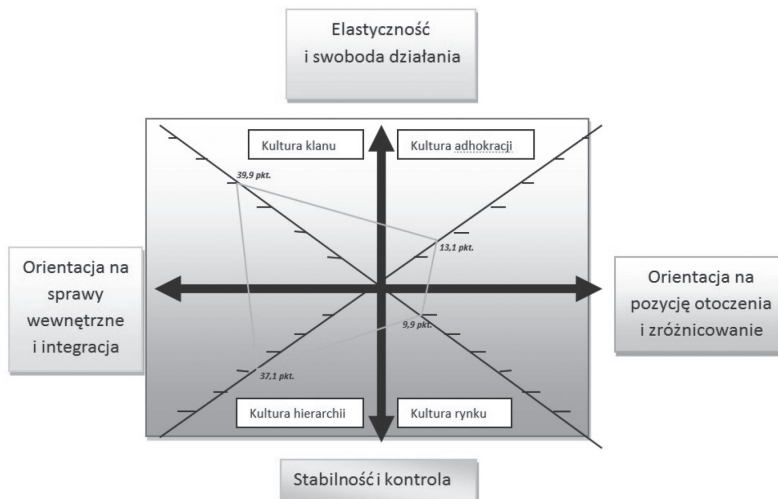
Rysunek odzwierciedla fakt, że w organizacji, ze względu na swój specyficzny charakter, panuje kultura hierarchii (53,8 pkt.), której sposób zarządzania jest istotnym elementem funkcjonowania tej organizacji. Występuje w niej wysoka formalizacja oraz podporządkowanie procedurom. To powoduje, że nie powinny pojawić się żadne niespodziewane sytuacje, a podejmowane decyzje są zgodne z obowiązującymi regulaminami i dokumentami normatywnymi. Oprócz kultury hierarchii wysoką liczbę punktów otrzymała również *kultura rynku* (28,2 pkt.), co odnosi się nastawieniu na osiągnięcie celów oraz naciskom ze strony kadry kierowniczej na poprawę efektywności pracy poprzez nadzór oraz kontrolę. Liczą się wyniki i promowanie ostrej rywalizacji.

Rysunek 2. Profil obecnej kultury organizacji według pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie własnych badań

Rysunek 3. Profil pożądanej kultury organizacji według pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie własnych badań

Najmniejszą liczbę punktów uzyskały dwie kultury: *klanu* (9,7 pkt.) oraz *adhokracji* (8,3 pkt.). Można przypuszczać, że nie dostrzegano potrzeby doskonalenia załogi i nie szukano innowacyjnych rozwiązań. Charakterystyczną cechą organizacji jest mała szybkość reagowania na zmieniające się otoczenie oraz niska elastyczność i kreatywność. Rzadkością jest podejmowanie niestandardowych rozwiązań, a ryzyko odpowiedzialności za nie praktycznie nie istnieje. Oznacza to, że w instytucji działania podejmowane są w sposób scentralizowany, który jest akceptowalny przez żołnierzy oraz pracowników.

Kolejny rysunek (rysunek 3.) ukazuje profil pożądanej kultury organizacji.

Powyższy profil pożądanej kultury organizacji ukierunkowany jest wyraźnie na dominację kultury klanu (39,9 pkt. – wzrost o 30pkt.) i kultury hierarchii (37,1 pkt. – spadek o ponad 16 pkt.) w porównaniu do poprzedniego profilu kultury. Pozostałe typy kultury zarówno *adhokracji* (13,1 pkt. – wzrost o prawie 5pkt.) oraz *rynku* (9,9 pkt. spadek o 18 pkt.) – rozkładają się prawie po równo. Ten fakt obrazuje, że oczekiwany stan kultury, dla lepszego funkcjonowania organizacji powinien łączyć w sobie przede wszystkim typy kultury klanu i hierarchii.

Istotne jest, aby w funkcjonowaniu organizacji mundurowej, będącej zarazem instytucją niezespólonej administracji rządowej w terenie, łącząc funkcję przestrzegania ścisłych procedur i zasad, nie zapominać o ważnej roli atmosfery wewnątrz i przyjaznym środowisku pracy, w którym przyjemnością jest współpraca oparta na wzajemnym szacunku oraz przywiązaniu i lojalności. W takich uwarunkowaniach zarządzanie tego typu instytucją będzie adekwatne do założonych celów organizacji, a kompetencje pracowników zostaną dobrze wykorzystane. Pracownicy oczekują większej samodzielności i zaufania w działaniach i z pewnością przełoży się to na wydajniejsze funkcjonowanie organizacji.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Sprawna realizacja zadań w zakresie mobilizacyjnego uzupełniania jednostek wojskowych oraz zadania łączące nabór do zawodowej, okresowej czy terytorialnej służby wojskowej i koordynacja funkcjonowania klas mundurowych czy organizacji paramilitarnych, to tylko część odpowiedzialnych zadań terenowych organów administracji wojskowej. Ta złożoność zadań realizowanych przez niewielką grupę osób na terenie województwa, wymaga dużego zaangażowania i skuteczności załogi, a tym samym jest miarą realizacji zadań obronno-militarnych w każdym województwie, regionie, a w skali makro przekłada się na cały kraj.

Kultura organizacyjna instytucji terenowych organów administracji wojskowej na szczeblu województwa w ramach Wojewódzkich Sztabów Wojskowych i podporządkowanych im Wojskowych Komendach Uzupełnień jest pośrednio wypadkową możliwości regionu, w zakresie realizacji zadań obronnych. Skuteczność realizacji zadań w organizacji skupia się w dużej mierze na jej kulturze organizacyjnej, rozumianej przez pryzmat wspólnych wartości, przekonań, praw i postaw, które powinny jednoczyć w celu realizacji wspólnej misji /tzw. dobra kultura organizacyjna/. Aby osiągnąć taki stan oczekiwania należy poszukiwać właściwych atrybutów jakimi są m.in.: odpowiedni styl zarządzania, styl przywództwa, sposobów motywowania i poszukiwania spójności w organizacji. Przeprowadzając badania w formie kwestionariusza ankiety, poszukiwano odpowiedzi w tych obszarach analizując stan obecny i pożądany instytucji /co udoskonalić w kulturze organizacyjnej aby zwiększać skuteczność realizacji zadań zachowując przyjazną atmosferę pracy oraz poczucie odpowiedzialności i lojalność pracownika/utożsamianie się załogi z organizacją na tle realizowanej przez nią misji/. Podsumowując analizę badań na podstawie zgromadzonych kwestionariuszy ankiet, można stwierdzić, że:

- przeważającą obecną kulturą organizacji jest kultura hierarchii i dość wysoko zarysowuje się kultura rynku, natomiast najslabiej odczuwalna jest kultura klanu oraz adhokracji;
- profil pożądanej kultury rozkłada się mniej więcej po równo między kulturą klanu i hierarchii – najmniej pożądaną jest rynku i adhokracji.

Powyższe wyniki pokazują, że dominującą kulturą w badanej organizacji jest kultura hierarchii, w której panują określone zasady, normy oraz wartości jakie obowiązują w tym miejscu pracy. W tej organizacji występuje biurokracja, a pracownicy są często poddawani kontroli. Siła organizacji oparta jest na eliminowaniu marnotrawstwa oraz wzroście wydajności, wymagana jest kompetencja i perfekcja. Dość mocno rysuje się również kultura rynku, gdzie kierownictwo skupia uwagę na motywowaniu i dopingowaniu ludzi do osiągania celów. Głównym przedmiotem troski jest efektywność i wydajność oparta na ciężkiej pracy i rywalizacji. Taka mieszanka kulturowa (hierarchii i rynku) jest typowa dla sprawnie funkcjonującej organizacji mundurowej.

Jeśli chodzi o profil pożądanej kultury to pracownicy mają trochę inne spojrzenie. Potwierdzają potrzebę funkcjonowania i połączenia kultury klanu oraz hierarchii jako mieszanki dominującej w organizacji. Utożsamiają się z potrzebą postępowania według przyjętych norm, które są istotnym elementem funkcjonowania w organizacji, w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników, ale potrzebują bardziej przyjaznej atmosfery i współpracy. Ważne dla nich są więzi oraz troska organizacji o pracowników, a także o rozwój w ramach podnoszenia kwalifikacji na dodatkowych szkoleniach czy kursach. Potrzebują większej swobody działań poprzez delegowanie uprawnień ze strony kadry kierowniczej. Zadowoleni i oddani pracownicy gwarantują wzrost efektywności. Ważne jest również, aby wykorzystywać kreatywność załogi, a organizacja mogłaby nabrać większej dynamiki.

Można stwierdzić, że rozwój organizacji można osiągnąć poprzez wychodzenie poza przyjęte schematy. Niektóre panujące przepisy utrudniają prawidłowe funkcjonowanie organizacji oraz komunikację między pracownikami. Trzeba mieć świadomość, że rzeczywistość dookoła się zmienia, w związku z czym ludzie muszą się rozwijać, aby można było korzystać z nich w sposób profesjonalny. Co ważne, zarządzanie będzie skuteczniejsze, wówczas gdy pracownicy będą zadowoleni z warunków pracy.

BIBLIOGRAFIA

- Bellot J., *Defining and assessing organizational culture*, 2011, Nursing Forum, vol. 46, no. 1, s. 29–37.
- Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, 2015, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa.
- Chuda A., Wyrwicka M., *Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego*, 2013, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Nr 59 Organizacja i Zarządzanie, s. 6.
- Gąsowska M. K., Moczyłowska J., (red.) 2010, *Adaptacyjność przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok, s. 81.
- Nogalski B., Szpitter A., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową* [w:] Mikuła B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, 2012, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 226.
- Rozporządzenie MON z 4 marca 2010 roku, Dz.U. z 2010, nr 41, poz.42, <http://prawo.sejm.edu.gov.pl.pdf> [dostęp: 12.11.2018 r.].
- Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, 2008, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 22.

Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. z 2018 r., poz. 1459, 1669), <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/> [dostęp: 09.11.2018 r.].

Thomas D., Inkson K., *Cultural Intelligence*, 2003, People Skills for Global Business, Berrett Koehler, s. 43–44.

Zbiegień-Maciąg L. 2005, *Kultura w organizacji*, 2005, PWN, Warszawa.