

dr Lech Górniak¹ 

Katedra Psychologii i Dydaktyki
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kultura organizacyjna jako moderator związków pomiędzy zaufaniem organizacyjnym a jego determinantami i następstwami²

WPROWADZENIE

W artykule analizowane są wyniki badań terenowych przeprowadzonych wśród pracowników 20 organizacji (N=601). Celem badań było znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy kultura organizacyjna ma wpływ na zależności pomiędzy „miękkimi” (psychologiczno-społecznymi) czynnikami charakteryzującymi organizację, w szczególności tymi, które wiążą się z determinantami³ i następstwami zaufania organizacyjnego (por. Górniak, 2019). Wykorzystaną metodą statystyczną była analiza moderacji (Hayes, 2018). W badaniach zastosowana została ankieta zawierająca 13 skal, będących miarami wziętych pod uwagę zmiennych.

Kultura organizacyjna znacząco oddziałuje na wiele zjawisk natury psychologicznej i społecznej zachodzących w relacjach pomiędzy członkami organizacji, w tym na zaufanie występujące w kontaktach między współpracownikami oraz między podwładnymi a przełożonymi (por.: Schein, 1985; 2004; 2009). Kwestia bezpośredniego wpływu kultury organizacyjnej na zaufanie wciąż nie jest w wystarczającym stopniu stawiana jako główny przedmiot badań, co często bierze się z pomijania w opracowaniach tradycji badań nad zaufaniem organizacyjnym. Na

¹ Adres korespondencyjny: e-mail: gorniakl@uek.krakow.pl. ORCID: 0000-0002-6960-3243.

² Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

³ Biorąc pod uwagę rodzaj zależności występujących w modelu teoretycznym, na którym opierają się prezentowane w opracowaniu analizy, bardziej odpowiednim określeniem niż „determinanty” (kojarzące się z zależnością przyczynowo-skutkową, która w tym opracowaniu nie jest rozważana), byłyby „czynniki poprzedzające” (ang. *antecedents*). W tekście jest ono jednak wykorzystywane dla uproszczenia opisu rozpatrywanych zależności.

przykład, Cameron i Quinn (2015, s. 19) przytaczają obserwacje autorów, którzy piszą o wpływie kultury organizacyjnej na eliminowanie niepewności, budowanie grupowej tożsamości, wytwarzanie więzi, morale pracowników czy lojalność. Hofstede i in. (2011, s. 309–310) piszą z kolei o destrukcyjnych konfliktach jako następstwach niezrozumienia wpływu kultury organizacyjnej na zjawiska natury psychologiczno-społecznej zachodzące w organizacjach. Wszystkie te zjawiska dotyczą bezpośrednio bądź obejmują kwestię zaufania do współpracowników, przełożonych i do organizacji.

Dotychczas niewiele uwagi zwrócono na naturę wpływu kultury organizacyjnej na zależności między zmiennymi odnoszącymi się wprost do zaufania organizacyjnego. Posługując się językiem statystyki, chodzi o wpływ kultury organizacyjnej jako moderatora takich zależności. Wyraźny brak zainteresowania wnikliwym zbadaniem tego związku wyraża się m.in. brakiem literatury, w której byłby on badany z wykorzystaniem analizy moderacji. Niniejsze opracowanie ma – przynajmniej w jakimś stopniu – przyczynić się do wypełnienia tej luki.

TŁO TEORETYCZNE

KONCEPCJA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Według Scheina⁴ (2004, s. 17) kultura organizacyjna, analogicznie do kultury jakiegokolwiek grupy, to „wzorec podstawowych założeń przyswojonych przez grupę w trakcie radzenia sobie z problemami (...), który okazał się wystarczająco przydatny i tym samym nadający się do przekazywania nowym członkom jako prawidłowy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów”.

W innym miejscu Schein pisze, że „kultura organizacyjna to zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami, co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty⁵” (1985, s. 6). Istnieją też inne ujęcia kultury organizacyjnej (por. Cameron, Quinn 2015; Chmielewska-Muciek, 2009; Walczak, 2012), jednak w dużym stopniu nawiązują one do definicji Scheina. I tak, nieco bardziej rozbudowany jej opis przedstawiają Schneider i in. (2013). Określają oni kulturę organizacyjną jako wspólne podstawowe założenia, wartości i przekonania, typowe w danym miejscu i przekazywane nowo przybyłym jako właściwy sposób myślenia i odczuwania, za pośrednictwem mitów i historii, które mówią o tym, jak powstała organizacja i rozwiązywała swoje problemy.

⁴ Edgar Schein jest uważany za jednego z prekursorów systematycznych badań nad kulturą organizacyjną.

⁵ Określenie „artefakty” odnosi się tutaj do materialnego aspektu organizacji.

Ze względu na wykorzystane w opisywanych badaniach narzędzie⁶, w artykule odwołano się do rozumienia kultury organizacyjnej zaproponowanego przez Camerona i Quinna (2015). Według tych autorów, „pojęcie kultury wiąże się z wartościami uważanymi za oczywiste, założeniami, o których się nie mówi, wspólnymi oczekiwaniami i definicjami charakteryzującymi organizacje i ich członków” (Cameron, Quinn, 2015, s. 28).

ROZUMIENIE ZAUFANIA ORGANIZACYJNEGO

Zaufanie jest rodzajem skłonności do pewnego sposobu myślenia dotyczącego zachowań innych ludzi, traktowanych indywidualnie lub zbiorowo, połączonej z pozytywnymi oczekiwaniami i gotowością do podejmowania ryzyka. Taka skłonność pozwala osiągać cele wymagające współdziałania innych ludzi w warunkach, gdy ich zachowanie nie jest w sposób zadowalający kontrolowalne (a tak jest zazwyczaj).

W obszarze dotyczącym problematyki zachowań w organizacji za najbardziej ogólną definicję zaufania uznaje się sformułowanie Mayera, Davisa i Schoormana. Według tych autorów zaufanie to „gotowość jednej ze stron do wystawienia się na potencjalnie krzywdzące działania drugiej strony, oparta na oczekiwaniu, że ta druga strona będzie przejawiać działania ważne dla ufającego, niezależnie od możliwości jej monitorowania lub kontrolowania” (Mayer, Davis, Schoorman, 1995, s. 712).

W rozważaniach dotyczących zaufania organizacyjnego rozróżnia się trzy jego rodzaje: zaufanie do organizacji, zaufanie do przełożonego i zaufanie do współpracowników. Tym co łączy te pojęcia, patrząc z perspektywy członka organizacji, jest potrzeba poszukiwania komfortu psychicznego w sytuacji, gdy następstwa współdziałania z innymi nie są w pełni przewidywalne, również w odniesieniu do kwestii, czy zostaną skrzywdzony (wykorzystany) przez innych czy nie.

Definicja Mayera i in. jest na tyle ogólna, że można ją odnieść do każdego z trzech wymienionych wyżej rodzajów zaufania, wprowadzając w miejsce „drugiej strony” odpowiednio: organizację, przełożonego lub współpracownika, przyjmując jednocześnie, że stroną „pierwszą” będzie pracownik.

Z racji wagi wspomnianej wyżej potrzeby poszukiwania komfortu psychicznego w życiu zawodowym, rozumiałe jest, że indywidualne decyzje „ufać – nie ufać” muszą wynikać z przesłanek tkwiących w społecznym środowisku organizacyjnym. Badacze wyodrębnili kilka kategorii takich przesłanek. Jak wykazują badania, niezależnie od tego, że istnieje pewien związek pomiędzy zaufaniem do przełożonego a zaufaniem do organizacji, z różnymi rodzajami zaufania związane są różne rodzaje determinant (Tan, H. H., Tan, Ch. S., 2000; Aryee i in., 2002; Kozusznik, 2005; Górniak, 2005).

⁶ Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) w wersji polskiej (źródło: Cameron, Quinn, 2015).

Badania pokazują również, że różne rodzaje okazywanego zaufania organizacyjnego (np. do przełożonego i do organizacji) mogą mieć różne następstwa dla innych czynników charakteryzujących społeczne środowisko organizacji, takich jak spostrzegana skłonność do innowacyjności czy poziom zaangażowania pracowników (Tan, H. H., Tan, Ch. S., 2000; Aryee i in., 2002; Kożusznik, 2005; Górniak, 2005).

DETERMINANTY ZAUFANIA DO PRZEŁOŻONEGO

W świetle koncepcji zaufania organizacyjnego Mayera, Davisa i Schoormana (1995) oraz Schoorman i in. (2007; 2016), determinanty zaufania do przełożonego to postrzegane przez podwładnych jego *kompetencje* (abilities), *spójność wewnętrzna* (integrity) i *troska o dobro pracowników* (benevolence). Kompetencje to zbiór określonych umiejętności, zdolności i cech, które umożliwiają danej osobie mieć wpływ w jakiejś konkretnej dziedzinie. Spójność wewnętrzna łączy się z etyką postępowania przełożonego, wyrazistością jego zasad i wartości oraz z obserwowaną zgodnością zasad i wartości z czynami. Troska oznacza stopień, w jakim przełożony pragnie dobra drugiej strony, niezależnie od ewentualnych osobistych korzyści czy niedogodności (Mayer i in., 1995, s. 717 i n.). Braki w którymkolwiek z tych elementów rzutują na obniżenie poziomu zaufania do przełożonego.

NASTĘPSTWA ZAUFANIA DO PRZEŁOŻONEGO

Za ważne następstwa zaufania do przełożonego uznaje się *satysfakcję z przełożonego* i *skłonność do zachowań innowacyjnych* (Tan, H. H., Tan, Ch. S., 2000; Kożusznik, 2005; Górniak, 2005). Satysfakcja z przełożonego jest aspektem satysfakcji z pracy i wyznaczana jest opiniami podwładnych dotyczącymi okazywania przez niego szacunku, dostarczania wsparcia i wskazówek przydatnych w pracy. Skłonność do zachowań innowacyjnych wyraża się gotowością do podsuwania przez pracownika własnych pomysłów w sytuacjach pojawiania się problemów, ulepszaniem metod pracy, poszukiwaniem nowych rozwiązań itp. Czynnikiem wzmacniającym skłonność do zachowań innowacyjnych są zachęty przełożonego ośmielające podwładnych do podejmowania ryzyka eksperymentowania i poszukiwania nowych rozwiązań.

DETERMINANTY ZAUFANIA DO ORGANIZACJI

Za determinanty zaufania do organizacji uznaje się *sprawiedliwość dystrybucyjną*, *sprawiedliwość proceduralną* oraz *wsparcie organizacji* (Tan, H. H., Tan, Ch. S., 2000; Chen i in., 2005; Hopkins, Weahington, 2006; Maccko, 2009).

Ogólnie, pojęcie sprawiedliwości organizacyjnej odnosi się do sposobu traktowania pracowników pod kątem poszanowania ich godności (Colquitt i in., 2005; Macko, 2009; Niehoff, Moorman, 1993; Saunders, Thornhill, 2004).

Badania sprawiedliwości organizacyjnej mają długą tradycję w naukach o zarządzaniu, sięgającą lat 60. XX w. (Macko 2009, s. 39 i nast.), chociaż sama nazwa wprowadzona została pod koniec lat 80. Greenberg (1987a; 1987b). Pierwsze nawiązania do tej problematyki pojawiły się w literaturze akademickiej w podręczniku autorstwa Frencha (1964). Autor ten opisał sprawiedliwość organizacyjną jako indywidualne przekonania pracownika odnośnie do tego, czy firma traktuje go fair (*individuals' perceptions of fairness*). Współcześnie pojęcie „sprawiedliwość organizacyjna” obejmuje też spostrzeżenia pracowników dotyczące wyników decyzji podejmowanych w organizacji, metod ich podejmowania oraz sposobu traktowania osób, których te decyzje dotyczą (Greenberg, 1993a; 1993b; Saunders, Thornhill, 2004). Takie rozumienie tego pojęcia dominuje wśród badaczy. Saunders i Thornhill (2004) wyróżnili cztery rodzaje sprawiedliwości organizacyjnej: dystrybucyjną, proceduralną, interpersonalną i informacyjną, przy czym te dwie ostatnie zawierają się w ogólniejszym sformułowaniu – sprawiedliwość interakcyjna⁷.

Pojęcie sprawiedliwości interakcyjnej odnosi się do różnych sposobów budowania relacji przełożonych ze współpracownikami, które mogą powodować, że nawet sprawiedliwe procedury są negowane (Bies, Moag, 1986; Bies, 2005)⁸. Ten rodzaj sprawiedliwości, ze względu na swoje silne zakorzenienie w bezpośrednich relacjach międzyludzkich, zazwyczaj nie występuje w modelach powiązań pomiędzy sprawiedliwością organizacyjną a zaufaniem organizacyjnym. Stąd też w koncepcji, która leży u podstaw opisywanych tutaj badań, nie został uwzględniony.

Sprawiedliwość proceduralna to stopień przekonania pracowników, że podejmowane decyzje są oparte na uczciwych założeniach, z uwzględnieniem ich potrzeb dotyczących wpływania na te decyzje (Folger, Greenberg, 1985; Lind, Tyler, 1988). Lind i Tyler dostrzegli, że uczciwe procedury wiążą się z pozytywnym podejściem do zespołu, lidera i organizacji. Te pozytywne postawy obejmują współpracę w zespole, zaufanie do lidera i zaangażowanie organizacyjne. Sprawiedliwość dystrybucyjna odnosi się do postrzegania przez pracowników uczciwości przy alokacji zasobów i zysków (Moorman, 1991).

⁷ Macko wyróżnia jeszcze sprawiedliwość retributywną (punitywną), dotyczącą metod karania (2009, s. 54), jednak w badaniach dotyczących organizacji, wątek ten jest najczęściej pomijany.

⁸ W obrębie sprawiedliwości interakcyjnej wyróżnia się sprawiedliwość interpersonalną i informacyjną (Macko, 2009, s. 49 i n.). W tym miejscu, dla uproszczenia wywodu, pominięty został opis tego rozróżnienia.

Koncepcje zależności pomiędzy różnymi typami sprawiedliwości organizacyjnej a zaufaniem do organizacji⁹ były wielokrotnie weryfikowane w badaniach (por. Konovsky, Cropanzano, 1991; Alexander, Ruderman, 1987; Tan, H. H., Tan, Ch. S., 2000; Aryee i in., 2002; Kożusznik, 2005; Górniak, 2005; Hopkins, Weathington, 2006; Macko, 2009)¹⁰. W każdym z tych przypadków stwierdzone zostały, podobnie jak w prezentowanych w tym miejscu badaniach, istotne związki.

Postrzegane wsparcie organizacyjne to przekonanie pracowników, w jakim stopniu organizacja docenia ich wkład i zapewnia dobre samopoczucie. Pojęcie to obejmuje ocenę dbałości organizacji o satysfakcję z pracy, jej stosunek do osobistych wartości pracownika, poszanowanie jego opinii, pomoc w rozwoju itp. (Eisenberger i in., 1986). Badania wykazały, że pracownicy wysoko oceniający wsparcie organizacji częściej deklarują zaufanie do niej (Eisenberger i in., 1990; Tan, H. H., Tan, Ch. S., 2002; Kożusznik, 2005; Górniak, 2005; Celep, Yilmazturk, 2012; Książek i in., 2016).

NASTĘPSTWA ZAUFANIA DO ORGANIZACJI

Za następstwa zaufania do organizacji uważa się *zaangażowanie organizacyjne*, *chęć odejścia z organizacji* (związek negatywny) (Tan, H. H., Tan, Ch. S., 2000; Chen i in., 2005; Macko, 2009) oraz *skłonność do zachowań innowacyjnych*¹¹. W ogólnym sensie, zaangażowanie organizacyjne jest rozumiane jako zestaw przejawów psychologicznego przywiązania pracownika do organizacji (O'Reilly, Chatman, 1986). W dużym nasileniu, charakteryzuje się silną wiarą i akceptacją celów i wartości organizacji, chęcią podjęcia znacznego wysiłku na rzecz organizacji oraz silnym pragnieniem utrzymania członkostwa w organizacji. Badacze stwierdzili wyraźne powiązanie między zaufaniem do organizacji a zaangażowaniem organizacyjnym (Cook, Wall, 1980; Liou, 1995; Tan, H. H., Tan, Ch. S., 2000; Kożusznik, 2005; Hopkins, Weathington, 2006). Chęć odejścia z organizacji to deklaracje pracownika, że rozważa odejście z pracy i myśli o poszukiwaniu innego pracodawcy w niedalekiej przyszłości (Tett, Meyer, 1993). Jest traktowana jako jedno z najpoważniejszych następstw utraty zaufania do organizacji (Costigan i in., 1998; Mishra, Morrissey, 1990; Konovsky, Cropanzano, 1991; Sonnenberg, 1994; Tan, H. H., Tan, Ch. S., 2000; Kożusznik, 2005; Macko, 2009).

⁹ Niektórzy badacze ten rodzaj zaufania określają jako zaufanie do kadry zarządzającej, jednak ze względu na podobny sposób rozumienia tych określeń miary wykorzystywane w badaniach przedmiotu są bardzo podobne.

¹⁰ Narzędzia wykorzystywane przez wskazanych badaczy wywodzą się w większości z tej samej tradycji badawczej. W niektórych z nich wprowadzone zostały zmiany, które punktu widzenia koncepcji, do których się odwołują, można uznać za mało istotne (np. inna liczba stwierdzeń czy stopni zastosowanej skali likertowskiej, inny sposób zadania pytania itp.).

¹¹ Wpływ tego czynnika dostrzeżony został w badaniach prowadzonych przez autora.

**KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO MODERATOR ZWIĄZKÓW
MIĘDZY CZYNNIKAMI CHARAKTERYZUJĄCYMI ORGANIZACJĘ
– PRZEGLĄD BADAŃ**

Zazwyczaj związki między zmiennymi charakteryzującymi zjawiska fizyczne, psychologiczne czy społeczne zależą także od innych czynników. Przykładem może być wpływ płci – jakiś związek może być wysoki dla kobiet, a niski dla mężczyzn. W niektórych przypadkach można nawet spodziewać się odwrotnych związków w zależności od kontekstu, w jakich ten związek jest badany¹².

Gdy staramy się ustalić, w jaki dokładnie sposób dany czynnik oddziałuje na siłę wpływu jednej zmiennej na drugą, odpowiednią metodą analizy staje się analiza moderacji (Hayes, 2018, s. 219 i n.). W związku z celem analiz opisywanych w tym opracowaniu skorzystano z tej metody.

Dotychczas niewielu badaczy w sposób systematyczny analizowało wpływ kultury organizacyjnej jako moderatora zależności między czynnikami natury psycho-społecznej występującymi w organizacji. Świadczy o tym fakt małej liczby dostępnych opracowań z tego zakresu¹³. Do tych nielicznych należą publikacje zamieszczone w tabeli 1.

Tabela 1. Badania dotyczące moderacyjnego wpływu kultury organizacyjnej na zależności między czynnikami natury psychospołecznej występującymi w organizacji

Autorzy i rok publikacji	Zależność moderowana przez kulturę organizacyjną
<i>1</i>	<i>2</i>
Yiing i Ahmad (2009)	– zachowanie lidera – zaangażowanie organizacyjne; – zaangażowanie organizacyjne – satysfakcja z pracy; – zaangażowanie organizacyjne – jakość wykonywanej pracy.
Saha i Kumar (2009)	afektywne przywiązanie do organizacji – satysfakcja z pracy.
Chuttipattana i Shamsudin (2010)	osobowość – kompetencje menedżerskie.
Kumar (2011)	dopasowanie pracownika do organizacji – postawa wobec wykonywanej pracy.
Erkutlu (2011)	sprawiedliwość organizacyjna – organizacyjne zachowania prospołeczne (OCB).

¹² Takie różnorodne oddziaływania zmiennych o charakterze moderatorów, w dziedzinie nauk o zarządzaniu rozpatrywali jako jedni z pierwszych Howell i in., uwzględniając w swoich badaniach nad przywództwem udział dodatkowej zmiennej, wpływającej na zależności między innymi zmiennymi (1986).

¹³ Dane dotyczące publikacji pochodzą m.in. z baz EBSCO, Emerald, Google Scholar.

<i>1</i>	<i>2</i>
Wang i in. (2012)	sumienność – zachowania innowacyjne.
Hamzah i in. (2013)	kompetencje przywódcze – wywiązywanie się z roli zawodowej.
Mushref (2014)	kapitał intelektualny – zachowania biznesowe.
Tariq i in. (2014)	relacja lider – pracownik (LMX) – zaangażowanie organizacyjne.
Rohim i Budhiasa (2019)	wysokość wynagrodzeń a skłonność do dzielenia się wiedzą.

Źródło: opracowanie własne.

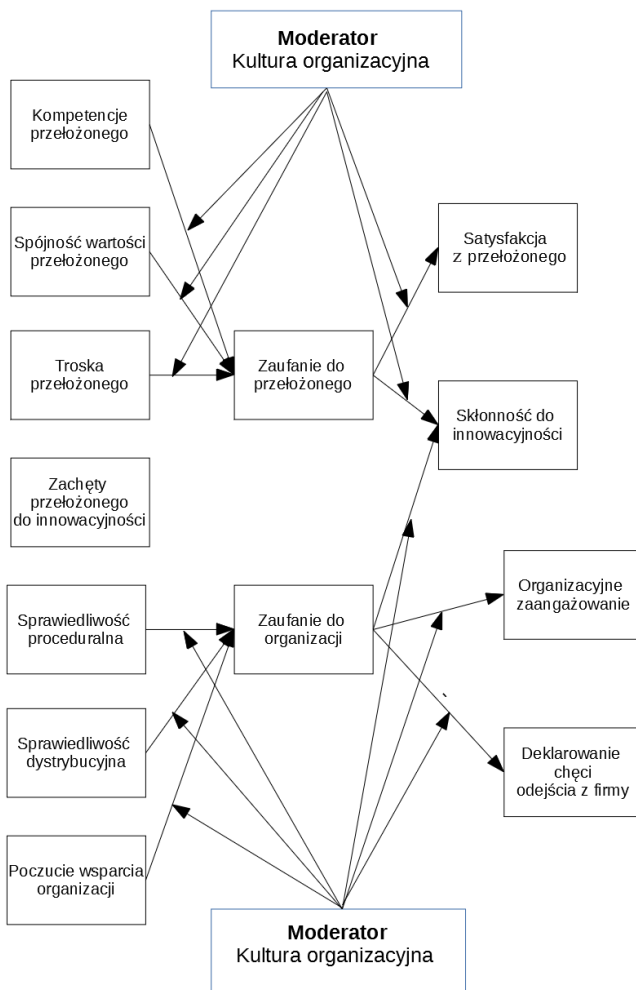
W Polsce wpływ kultury organizacyjnej jako moderatora zmiennych opisujących środowisko organizacji (w tym przypadku szkoły) analizowali Strutyńska i Karwowski (2018). Zaobserwowali oni m.in., że kultura szkoły ma moderujące oddziaływanie na relację pomiędzy czynnikami stresogennymi a zaangażowaniem nauczycieli w pracę.

Podsumowując powyższy przegląd literatury, należy uznać, że z jednej strony istnieje pewna grupa badaczy podejmujących kwestię moderacyjnego wpływu kultury organizacyjnej na zależności między zmiennymi charakteryzującymi organizację. Z drugiej jednak strony istnieje wyraźna luka w badaniach dotyczących moderacyjnego wpływu kultury organizacyjnej na zależności związane z determinantami i następstwami zaufania organizacyjnego. Badania opisywane w tym opracowaniu miałyby być wkładem w zapełnianie tej luki.

MODEL TEORETYCZNY WYKORZYSTANY W BADANIACH

Na podstawie przeglądu literatury i wyników dotychczasowych badań, z których część przywołana została powyżej, w analizach przedstawionych w niniejszym opracowaniu przyjęty został model teoretyczny przedstawiony na rys. 1.

Model obrazuje związki pomiędzy uwzględnionymi w opisywanym badaniu zmiennymi oraz wskazuje, jakiego rodzaju moderacje zostały wzięte pod uwagę w przeprowadzonych analizach. Założenie o istnieniu przedstawionych na wykresie związków między zmiennymi wynika z wcześniejszych badań dotyczących czynników determinujących i następstw dwóch rodzajów zaufania organizacyjnego – do przełożonego i do organizacji (Tan, H. H., Tan, Ch. S., 2000; Kożusznik, 2005). Jak wskazano powyżej, za potencjalny moderator przyjęta została kultura organizacyjna. Analizy przeprowadzone poniżej ukierunkowane są na zbadanie wpływu moderatora na wszystkie zależności występujące w modelu.



Rys. 1. Model teoretyczny przyjęty w badaniach

Źródło: opracowanie własne.

ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

CEL PREZENTOWANYCH ANALIZ

Ogólnym celem przedstawionych poniżej analiz była weryfikacja hipotezy, że kultura organizacyjna jest moderatorem zależności pomiędzy korelatami zaufania organizacyjnego. Struktura tych zależności wynikała z przedstawionego na rys. 1 modelu teoretycznego.

Szczegółowe kwestie, które miały zostać rozstrzygnięte, to:

- 1) W jaki sposób kultura organizacyjna wpływa na związki pomiędzy korelatami zaufania?
- 2) Jakie związki pomiędzy korelatami zaufania pozostają niepodatne na fakt odmienności kultury organizacyjnej?

MIEJSCE, OKRES BADAŃ I PRÓBA BADAWCZA

Dane zbierane były w latach 2018–2019 w 20 małopolskich przedsiębiorstwach, za pomocą 14 narzędzi zawartych w jednym kwestionariuszu¹⁴. W badaniu zastosowano tzw. wygodny dobór próby¹⁵ (*convenience sampling*). W badaniach wzięło udział 601 osób. W grupie badanej znalazła się zbliżona liczba kobiet i mężczyzn (odpowiednio 57% i 43%), wiek badanych wahał się od ok. 20 lat do ok. 50 lat, przy czym większość to osoby poniżej 40. roku życia ze stażem pracy poniżej 5 lat. Badani w większości mieli wykształcenie wyższe i niepełne wyższe i zajmowali stanowiska niekierownicze. Większość badanych organizacji (ponad 80%) można zaliczyć do małych i średnich¹⁶.

WYKORZYSTANE NARZĘDZIA BADAWCZE

W badaniu wykorzystana została ankieta, w której skład wchodziło 13 skal typu likertowskiego oraz kwestionariusz do mierzenia kultury organizacyjnej. Zastosowane skale charakteryzują się dobrymi właściwościami psychometrycznymi¹⁷. Zostały one wybrane spośród narzędzi używanych w publikowanych wcześniej badaniach empirycznych (por. Mayer i in., 1995; Schoorman i in., 2007; 2016; Koys, DeCotiis, 1991; Price, Mueller, 1986; Niehoff, Moorman, 1993; Eisenberger i in., 1990; Wayne i in., 1997; Gabarro i Athos, 1976; Robinson, Rousseau, 1994; Hackman, Oldham, 1975; Cammann i in., 1979; Seashore i in., 1982; Tan, H. H., Tan, Ch. S., 2000; Kożusznik, 2005)¹⁸.

Kultura organizacyjna mierzona była za pomocą kwestionariusza OCAI Camerona i Quinna (Cameron, Quinn, 2003)¹⁹.

¹⁴ Kwestionariusz do wglądu po kontakcie z autorem.

¹⁵ Nielosowa metoda doboru próby polegająca na wyborze uczestników ze względu na ich dogodną dostępność i bliskość.

¹⁶ Szczegółowe informacje dotyczące danych demograficznych, patrz: Załącznik na końcu artykułu.

¹⁷ Alfa Cronbacha osiągnięta w badaniach wymienionych autorów każdorazowo była większa od 0,80.

¹⁸ Szczegółowa informacja o zastosowanych narzędziach – w Załączniku na końcu opracowania.

¹⁹ Organizational Culture Assessment Instrument, w wersji 7-częściowej, składającej się z 28 pozycji.

ANALIZY MODERACJI DOTYCZĄCE WPŁYWU KULTURY ORGANIZACYJNEJ²⁰

Wykonane zostały analizy moderacji, z hipotetycznym moderatorem „kultura organizacyjna” zoperacjonalizowanym jako zmienna liczbowa, dla wszystkich ścieżek zawartych w modelu. Operacjonalizacja z wykorzystaniem zmiennej liczbowej oznacza, że wyznacznikiem, na podstawie którego poszczególne analizy odnoszone były do określonej kultury, były wskazania indywidualne badanych, bez grupowania ich według firm.

Przeprowadzone analizy wykazały, że tylko niektóre ścieżki występujące w modelu okazały się „wrażliwe” na fakt, jaką kulturę organizacyjną dana osoba badana przypisała swojej firmie. Taki wynik częściowo potwierdza przyjętą hipotezę, mówiącą że kultura organizacyjna jest moderatorem zależności pomiędzy korelatami zaufania organizacyjnego uwzględnionymi w modelu teoretycznym²¹.

MODERATOR: KULTURA KLAN

W przypadku kultury KLAN istotnym zmianom wraz ze zmianą wartości moderatora ulegała tylko jedna ścieżka, ta dotycząca powiązania między *zaufaniem do przełożonego* a *satisfakcją z przełożonego* (patrz: tabela 2, wyróżnienie pogrubioną kursywą). W pozostałych przypadkach zmiany okazały się nieistotne statystycznie²².

Tabela 2. Wartości parametrów statystycznych analizy moderacyjnej dla kultury KLAN²³

Zm. niezależna	Zm. zależna	R ² ch	t	p	D 95% PU	G 95% PU
Komp_Prz	Zau_Prz	0,001	-0,95	0,345	-0,004	0,001
Sp_Prz	Zau_Prz	0,001	-1,23	0,219	-0,004	0,001
Tr_Prz	Zau_Prz	<,001	0,53	0,599	-0,002	0,004
ZZ_Inn	Zau_Prz	<,001	-0,62	0,538	-0,004	0,002
Spr_Pro	Zau_Org	0,002	-1,56	0,119	-0,006	0,001
Spr_Dys	Zau_Org	0,003	-1,60	0,111	-0,005	<,001
Wsp_Org	Zau_Org	0,001	-1,29	0,198	-0,005	0,001
Zau_Prz	Sat_R_Prz	0,005	-2,45	0,014	-0,007	-0,001
Zau_Prz	SZ_Inn	0,001	0,60	0,552	-0,003	0,006
Zau_Org	SZ_Inn	<,001	-0,55	0,586	-0,006	0,003
Zau_Org	Zaa_Org	0,003	-1,68	0,093	-0,006	<,001
Zau_Org	Ch_Odej	0,001	1,07	0,287	-0,002	0,008

Źródło: opracowanie własne.

²⁰ Analizy moderacji dokonano za pomocą programu PROCESS pracującego w środowisku programu statystycznego SPSS (Hayes, 2018).

²¹ Pełne potwierdzenie hipotezy miałyby miejsce wtedy, gdyby wszystkie ścieżki okazały się zależne od rozpatrywanego moderatora. W rzeczywistości, taka sytuacja jest jednak mało prawdopodobna, przez co uzyskany wynik należy uznać za znaczący.

²² W następujących poniżej tabelach zależności istotne oznaczone zostały pogrubioną kursywą.

²³ objaśnienie skrótów nazw zmiennych występujących w tabelach, patrz: Załącznik na końcu artykułu.

W tabeli 3 widać, że dodatni związek między *zaufaniem do przełożonego* a *satisfakcją z przełożonego* był istotny na wszystkich poziomach moderatora²⁴. Widać także, że był on najsilniejszy na niskim poziomie moderatora, słabszy na średnim i najsłabszy na wysokim, czyli **małał** wraz ze wzrostem moderatora.

Tabela 3. Związek między *zaufaniem do przełożonego* a *satisfakcją z przełożonego* na różnych poziomach moderatora (kultura KLAN)

Poziom moderatora	WŚ (współczynnik ścieżkowy)	t	p
-1 OS	0,794	18,408	<,001
Średnia	0,719	22,488	<,001
1 OS	0,644	14,166	<,001

Źródło: opracowanie własne.

MODERATOR: KULTURA ADHOKRACJA

W przypadku kultury ADHOKRACJA istotnym zmianom wraz ze zmianą wartości moderatora ulegały zależności *kompetencje przełożonego – zaufanie do przełożonego*, *spójność przełożonego – zaufanie do przełożonego* oraz *zaufanie do przełożonego – skłonność do zachowań innowacyjnych* (patrz: tabela 4, wyróżnienie pogrubioną kursywą). W pozostałych przypadkach zmiany okazały się nieistotne statystycznie.

Tabela 4. Wartości parametrów statystycznych analizy moderacyjnej dla kultury ADHOKRACJA

Zm. niezależna	Zm. zależna	R ² ch	t	p	D 95% PU	G 95% PU
<i>Komp_Prz</i>	<i>Zau_Prz</i>	0,011	-3,41	0,001	-0,010	-0,003
<i>Sp_Prz</i>	<i>Zau_Prz</i>	0,008	-3,90	0,001	-0,009	-0,003
Tr_Prz	Zau_Prz	0,002	-1,81	0,072	-0,008	<0,001
ZZ_Inn	Zau_Prz	0,002	-1,18	0,239	-0,007	0,002
Spr_Pro	Zau_Org	0,001	-1,04	0,299	-0,007	0,002
Spr_Dys	Zau_Org	0,003	-1,66	0,098	-0,007	0,001
Wsp_Org	Zau_Org	<0,001	-0,67	0,502	-0,006	0,003
Zau_Prz	Sat_R_Prz	<0,001	-0,28	0,777	-0,006	0,004
<i>Zau_Prz</i>	<i>SZ_Inn</i>	0,007	2,16	0,032	0,001	0,014
Zau_Org	SZ_Inn	0,001	0,92	0,361	-0,003	0,009
Zau_Org	Zaa_Org	<0,001	0,34	0,736	-0,004	0,006
Zau_Org	Ch_Odej	<0,001	-0,05	0,962	-0,007	0,007

Źródło: opracowanie własne.

²⁴ Jako, że w przypadku wszystkich zależności, których zmiany okazały się istotne statystycznie, istotność ta utrzymuje się na każdym z rozpatrywanych poziomów moderatora, w dalszym opisie wyników ta informacja nie będzie powtarzana.

Tabela 5 pokazuje, że siła dodatniego związku między kompetencjami przełożonego a zaufaniem do przełożonego *malala* wraz ze wzrostem poziomu moderatora.

Tabela 5. Związek między kompetencjami przełożonego a zaufaniem do przełożonego na różnych poziomach moderatora (kultura ADHOKRACJA)

Poziom moderatora	WŚ	t	p
-1 OS	0,64	18,55	< 0,001
Średnia	0,56	20,27	< 0,001
1 OS	0,47	11,75	< 0,001

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6 pokazuje, że siła dodatniego związku między *spójnością przełożonego a zaufaniem do przełożonego malala* wraz ze wzrostem poziomu moderatora (kultura ADHOKRACJA).

Tabela 6. Związek między spójnością przełożonego a zaufaniem do przełożonego na różnych poziomach moderatora (kultura ADHOKRACJA)

Poziom moderatora	WŚ	t	p
-1 OS	0,83	29,22	< 0,001
Średnia	0,75	33,77	< 0,001
1 OS	0,68	21,39	< 0,001

Źródło: opracowanie własne.

Z danych zaprezentowanych w tabeli 7 wynika, że siła dodatniego związku między *zaufaniem do przełożonego a skłonnością do zachowań innowacyjnych rosła* wraz ze wzrostem poziomu moderatora (kultura ADHOKRACJA).

Tabela 7. Związek między zaufaniem do przełożonego a skłonnością do zachowań innowacyjnych na różnych poziomach moderatora (kultura ADHOKRACJA)

Poziom moderatora	WŚ	t	p
-1 OS	0,26	4,66	< 0,001
Średnia	0,36	7,95	< 0,001
1 OS	0,46	6,29	< 0,001

Źródło: opracowanie własne.

MODERATOR: KULTURA RYNEK

W przypadku kultury RYNEK istotnym zmianom wraz ze zmianą wartości moderatora ulegały zależności *kompetencje przełożonego – zaufanie do przełożonego* oraz *zufanie do przełożonego – skłonność do zachowań innowacyjnych*

(patrz: tabela 8). W pozostałych przypadkach zmiany okazały się nieistotne statystycznie.

Tabela 8. Wartości parametrów statystycznych analizy moderacyjnej dla kultury RYNEK

Zm. niezależna	Zm. Zależna	R ² ch	t	p	D 95% PU	G 95% PU
Komp_Prz	Zau_Prz	0,004	-2,10	0,036	-0,007	0,01
Sp_Prz	Zau_Prz	<0,001	-0,46	0,643	-0,003	0,002
Tr_Prz	Zau_Prz	0,001	-0,95	0,343	-0,005	0,002
ZZ_Inn	Zau_Prz	0,002	-1,24	0,216	-0,005	0,001
Spr_Pro	Zau_Org	0,001	-1,20	0,23	-0,006	0,001
Spr_Dys	Zau_Org	<0,001	-0,56	0,577	-0,004	0,002
Wsp_Org	Zau_Org	0,001	-0,96	0,34	-0,005	0,002
Zau_Prz	Sat_R_Prz	<0,001	-0,43	0,671	-0,005	0,003
Zau_Prz	SZ_Inn	0,006	1,96	0,05	-0,006	0,011
Zau_Org	SZ_Inn	0,001	0,59	0,553	-0,004	0,007
Zau_Org	Zaa_Org	0,002	1,29	0,197	-0,001	0,007
Zau_Org	Ch_Odej	0,001	-1,06	0,291	-0,009	0,003

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9 pokazuje, że siła dodatniego związku między *kompetencjami do przełożonego* a *zaufaniem do przełożonego* **malala** ze wzrostem poziomu moderatora (kultura RYNEK).

Tabela 9. Związek między kompetencjami przełożonego a zaufaniem do przełożonego na różnych poziomach moderatora (kultura RYNEK)

Poziom moderatora	WS	t	p
-1 OS	0,62	17,84	< 0,001
Średnia	0,56	20,70	< 0,001
1 OS	0,51	13,27	< 0,001

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 10 pokazuje, że siła dodatniego związku między *zaufaniem do przełożonego* a *skłonnością do zachowań innowacyjnych* **rosła** ze wzrostem poziomu moderatora (kultura RYNEK).

Tabela 10. Związek między zaufaniem do przełożonego a skłonnością do zachowań innowacyjnych na różnych poziomach moderatora (kultura RYNEK)

Poziom moderatora	WS	t	p
-1 OS	0,29	5,13	< 0,001
Średnia	0,37	8,26	< 0,001
1 OS	0,45	6,79	< 0,001

Źródło: opracowanie własne.

MODERATOR: KULTURA HIERARCHIA

W przypadku kultury HIERARCHIA, podobnie jak w kulturze ADHOKRACJA, istotnym zmianom wraz ze zmianą wartości moderatora ulegały zależności *kompetencje przełożonego – zaufanie do przełożonego*, *spójność przełożonego – zaufanie do przełożonego* oraz *zaufanie do przełożonego – skłonność do zachowań innowacyjnych* (patrz: tabela 11, wyróżnienie pogrubioną kursywą). W pozostałych przypadkach zmiany okazały się nieistotne statystycznie.

Tabela 11. Wartości parametrów statystycznych analizy moderacyjnej dla kultury HIERARCHIA

Zm. niezależna	Zm. Zależna	R ² ch	t	p	D 95% PU	G 95% PU
<i>Komp_Prz</i>	<i>Zau_Prz</i>	0,007	2,79	0,005	0,001	0,005
<i>Sp_Prz</i>	<i>Zau_Prz</i>	0,003	2,43	0,015	<0,001	0,004
Tr_Prz	Zau_Prz	0,001	0,84	0,399	-0,001	0,003
ZZ_Inn	Zau_Prz	<0,001	0,56	0,573	-0,002	0,003
Spr_Pro	Zau_Org	0,001	0,79	0,43	-0,002	0,004
Spr_Dys	Zau_Org	<0,001	0,66	0,509	-0,001	0,003
Wsp_Org	Zau_Org	0,001	0,92	0,358	-0,001	0,003
Zau_Prz	Sat_R_Prz	0,001	1,05	0,293	-0,001	0,004
Zau_Prz	SZ_Inn	0,021	-3,82	<,001	-0,01	-0,003
Zau_Org	SZ_Inn	0,005	-1,82	0,07	-0,006	<0,001
Zau_Org	Zaa_Org	0,002	-1,31	0,189	-0,004	0,001
Zau_Org	Ch_Odej	0,002	1,24	0,215	-0,001	0,006

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12 pokazuje, że siła dodatniego związku między *kompetencjami przełożonego a zaufaniem do przełożonego* **rosła** wraz ze wzrostem poziomu moderatora.

Tabela 12. Związek między *kompetencjami przełożonego a zaufaniem do przełożonego* na różnych poziomach moderatora (kultura HIERARCHIA)

Poziom moderatora	WŚ	t	P
-1 OS	0,47	12,67	< 0,001
Średnia	0,53	19,00	< 0,001
1 OS	0,60	17,34	< 0,001

Źródło: opracowanie własne.

Siła dodatniego związku między *spójnością przełożonego a zaufaniem do przełożonego* **rosła** wraz ze wzrostem poziomu moderatora (kultura HIERARCHIA).

Tabela 13. Związek między spójnością przełożonego a zaufaniem do przełożonego na różnych poziomach moderatora (kultura HIERARCHIA)

Poziom Moderatora	WŚ	t	P
-1 OS	0,70	22,54	< 0,001
Średnia	0,74	31,71	< 0,001
1 OS	0,79	27,82	< 0,001

Źródło: opracowanie własne.

Siła dodatniego związku między *zaufaniem do przełożonego* a *skłonnością do zachowań innowacyjnych* **malą** ze wzrostem poziomu moderatora (kultura HIERARCHIA).

Tabela 14. Związek między zaufaniem do przełożonego a skłonnością do zachowań innowacyjnych na różnych poziomach moderatora (kultura HIERARCHIA)

Poziom Moderatora	WS	T	P
-1 OS	0,46	7,23	< 0,001
Średnia	0,32	6,97	< 0,001
1 OS	0,18	3,34	0,001

Źródło: opracowanie własne.

INTERPRETACJE WYNIKÓW DOTYCZĄCYCH CZTERECH ROZPATRYWANYCH KULTUR

KLAN – KULTURA WSPÓLNOTY

Wynik moderacji uzyskany w przypadku kultury KLAN, odniesiony do jej kluczowej cechy, jaką jest wspólnotowość, wskazuje, że nasilenie zachowań wspólnotowych w społecznym środowisku organizacji osłabia związek między *zaufaniem do przełożonego* a *satisfakcją z przełożonego*. Biorąc pod uwagę teoretyczne założenia modelu, może to oznaczać, że wyższy poziom zaufania do przełożonego staje się mniej istotnym warunkiem odczuwania większej satysfakcji z przełożonego²⁵.

ADHOKRACJA – KULTURA ELASTYCZNOŚCI I TWORZENIA

W przypadku kultury ADHOKRACJA wyniki analizy moderacji wskazują, że nasilenie działań nastawionych na elastyczność i tworzenie może powodować, że (a) dostrzeganie kompetencji przełożonego przestaje jednoznacznie rzutować na decyzję, że można mu zaufać; (b) dostrzeganie wyższej spójności przełożone-

²⁵ Po części, jak wspomniane zostało wyżej, także satysfakcji z pracy.

go przestaje jednoznacznie rzutować na decyzję, że można mu zaufać; (c) wyższa ocena zaufania do przełożonego w większym stopniu przekłada się na skłonność do zachowań innowacyjnych.

RYNEK – OCZEKIWANIE RYWALIZACJI

Odnosząc stwierdzony wynik moderacji do kluczowej cechy kultury RYNEK (rywalizacja i nastawienie na wyniki), można powiedzieć, że zwiększanie poziomu rywalizacji i presji na wyniki w organizacji powoduje, że (a) wyższe oceny kompetencji przełożonego stają się mniej istotnym warunkiem wzrostu zaufania do przełożonego oraz (b) wyższe oceny zaufania do przełożonego stają się bardziej istotnym warunkiem wzrostu skłonności do zachowań innowacyjnych.

HIERARCHIA – STABILNOŚĆ I KONTROLA

Odnosząc uzyskany wynik moderacji do kluczowej cechy rozpatrywanej kultury (HIERARCHIA), można powiedzieć, że nasilenie działań nastawionych na okazywanie władzy, kontrolę i utrzymywanie stabilności w organizacji może powodować, że (a) spostrzeganie kompetencji przełożonego w większym stopniu będzie się przekładać na wzrost zaufania do niego, (b) spostrzeganie większej spójności przełożonego w większym stopniu będzie się przekładać na wzrost zaufania do niego oraz (c) wyższa ocena zaufania do przełożonego będzie stawała się mniej istotnym warunkiem wzrostu skłonności do zachowań innowacyjnych.

Uwaga dotycząca oczekiwanej w tym miejscu dyskusji wyników

Jak zostało wspomniane we wprowadzeniu, w literaturze przedmiotu aktualnie można dostrzec wyraźny brak prac, gdzie badanie wpływu kultury organizacyjnej na zależności między czynnikami określającymi klimat organizacyjny, w szczególności na zależności w obszarze determinant i następstw zaufania organizacyjnego, byłyby rozpatrywane z wykorzystaniem analizy moderacyjnej. Autor liczy na to, że analizy przedstawione powyżej mogą stać się zachętą dla badaczy do dalszych poszukiwań, które mogłyby uwzględniać jeszcze inne zmienne dla dobra lepszego poznania zjawisk występujących w organizacjach w sferze tzw. czynników miękkich.

UWAGI KOŃCOWE I WNIOSKI PRAKTYCZNE

Przeprowadzone analizy wykazały przede wszystkim znaczący – choć nie tak silny jak się spodziewano – wpływ kultury organizacyjnej na zależności pomiędzy „miękkimi” (psychologiczno-społecznymi) czynnikami charakteryzującymi organizację, które wiążą się z determinantami (czynnikami poprzedzającymi)

i następstwami zaufania organizacyjnego. Taki wynik można uznać za wartościowo zarówno dla badaczy organizacji, jak i dla praktyków.

W przypadku badaczy, staje się on empirycznym potwierdzeniem, że prowadząc badania dotyczące zjawisk zachodzących w organizacjach i zależności między nimi, chcąc uzyskać informacje wartościowe dla praktyków, bardzo ważne staje się uwzględnianie specyfiki danej organizacji. Ten krok – w wersji minimum – powinien odnosić się standardowo do cech bardzo podstawowych, np. branży lub wielkości organizacji. Te czynniki zazwyczaj są uwzględniane (choć nie zawsze). Jednak dążąc do tego, aby praca i wysiłek badaczy jak najefektywniej przekładały się na rzeczywiste korzyści społeczne i gospodarcze, ważne okazuje się również uwzględnianie charakterystyk, które nie są widoczne „gołym okiem”, jako administracyjne czy urzędowe zapisy. Jak wykazały zawarte w tym opracowaniu analizy, do takich charakterystyk należy na pewno kultura organizacyjna. Z dużym prawdopodobieństwem można przypuszczać, że ukrytych głębiej, specyficznych cech organizacji jest więcej. Mogą one wiązać się np. ze specyfiką relacji międzyludzkich w danym miejscu (kogo z kim łączą bliskie związki, jak przebiegają nieformalne granice istniejących sieci społecznych, jakie są zaszłości dotyczące konfliktów wewnętrznych), z lokalną dominacją („poprawnością”) określonej ideologii czy poglądów politycznych, z regionem w jakim usytuowana jest firma²⁶ itp. Takich znaczących „parametrów” i „wyróżników” warto poszukiwać, aby brać pod uwagę ich ewentualny wpływ na zjawiska, będące głównym przedmiotem badań.

Jeśli chodzi o wartość uzyskanych wyników dla praktyków, w szczególności dla kadry kierowniczej, to na pewno za cenną wiedzę można uznać wskazanie, aby kierownictwo w tworzeniu dobrych warunków budowania zaufania organizacyjnego uwzględniało następujące informacje:

- 1) specyfika kultury organizacyjnej wpływa na zależność pomiędzy determinantami i konsekwencjami zaufania do przełożonego, ale dotyczy to tylko niektórych korelatów zaufania;
- 2) chcąc świadomie uwzględniać wpływ budowania relacji zaufania z pracownikami na funkcjonowanie organizacji należy mieć wiedzę o tym, jak pracownicy spostrzegają kulturę swojej organizacji;
- 3) szczególnie małe oddziaływanie kultury KLAN sugeruje, że posiadając wiedzę, że pracownicy widzą w swojej organizacji wysoką wspólnotowość, kierownictwo w kwestii zaufania może z większą pewnością odwoływać się do prawidłowości ogólnych, obserwowanych w wielu organizacjach (wyjątek stanowi związek pomiędzy zaufaniem do przełożonego a skłonnością do zachowań innowacyjnych);
- 4) w przypadku kultury HIERARCHIA w porównaniu z kulturami ADHOKRACJA i RYNEK, słabną zależności pomiędzy spostrzeganymi kompetencjami i spójnością przełożonego a zaufaniem do niego oraz związek pomiędzy zaufaniem do

²⁶ W szczególności z jego przynależnością w przeszłości do określonego zaboru (por.: Górniak, 2005).

przełożonego a skłonnością pracowników do zachowań innowacyjnych. Wynika z tego, że mając wiedzę, iż pracownicy widzą w swojej organizacji duży nacisk na odgórną kontrolę i stabilność, w kwestii zaufania powinno się z większą ostrożnością stosować wiedzę ogólną;

- 5) w przypadku zależności związanych z determinantami i następstwami zaufania do organizacji przeprowadzone analizy nie dają jednoznacznej odpowiedzi jaki na nie wpływ ma kultura organizacyjna.

Jest jeszcze jeden powód, dla którego wyniki opisywanych badań należałoby uznać za przydatne dla kierownictwa organizacji. Chodzi o uwrażliwienie kadry zarządzającej na pewne niuansy dotyczące zmienności powiązań między czynnikami kształtującymi społeczne środowisko organizacji. W tym przypadku są to charakterystyczne – dotyczące zaufania – następstwa różnic w obrazie kultury organizacyjnej, jaki „noszą” w swoich umysłach członkowie danej organizacji. Świadomość takich niuansów stwarza większą szansę na dialog kierownictwa z pracownikami. O znaczeniu takiego, bardzo korzystnego dla sprawności organizacji dialogu, pisali w swoich pracach m.in. Stocki i jego współpracownicy (Stocki, 2005; Stocki i in., 2008). Aby był on konstruktywny, powinien odwoływać się przede wszystkim do indywidualnych przekonań i sposobów myślenia członków organizacji, które tworzą ich prawdziwą rzeczywistość zawodową²⁷ (por. Mudyń, 1997; 2008).

Ograniczeniem zaprezentowanych analiz może być fakt, że nie kontrolowano w nich z jakich działów czy podgrup danej organizacji pochodzą badane osoby. Może się zdarzyć, że w konkretnej firmie występują specyficzne „podkultury” charakterystyczne dla różnych działów czy zespołów pracowniczych. Czasem dają się zauważyć różnice kulturowe (chodzi o kulturę organizacyjną) wynikające z faktu, że członkowie organizacji pracują w ramach różnych projektów. Nie jest to dziwne, gdyż znany jest znaczący wpływ lidera, w szczególności jego wartości i oczekiwań, na sposób funkcjonowania zespołu projektowego. W przyszłych badaniach warto by ten czynnik uwzględnić.

BIBLIOGRAFIA

- Alexander, S., Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177–198. DOI:10.1007/BF01048015.
- Aryee, S., Budhwar, P., Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–285. DOI: 10.1002/job.138.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? W: J. Greenberg, J. Colquitt (red.), *The handbook of organizational justice* (s. 85–112). Mewhish: LEA.

²⁷ Taki sposób myślenia o podłożu procesów decyzyjnych przedstawia również w swojej pracy Mudyń (2008), psycholog poznania i filozof społeczny.

- Bies, R. J., Moag, J. F. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. W: R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, M. H. Bazerman (red.), *Research on negotiations in organizations* (s. 43–55). Greenwich: JAI Press.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących* (wyd. I). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2015). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących* (wyd. II, rozszerzone). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organization members. W: S. E. Seashore, E. Lawler, P. Mirvis, C. Cammann (red.), *Assessing organizational change: A guide to field practice* (s. 71–138). New York: John Wiley.
- Celep, C., Yilmazturk, O. E. (2012). The relationship among organizational trust, multi-dimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763–5776.
- Chen, Z. X., Aryee, S., Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 457–470.
- Chmielewska-Muciek, D. (2009). Dyskusja nad pojęciem kultury organizacyjnej. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia*, 43, 317–331.
- Chuttipattana, N. (2010). Organizational culture as a moderator of the A study of primary care managers in Southern Thailand. *Leadership in Health Services*, 24(2), 118–134. DOI:10.1108/17511871111125693.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. W: J. Greenberg, J. A. Colquitt, *The handbook of organizational justice* (s. 3–56). Mahwah: Erlbaum.
- Cook, J., Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52. DOI:10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of Costigan, 1998 trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303–317.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LasMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59. DOI: 10.1037/0021-9010.75.1.51.
- Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 532–554. DOI:10.1108/01437731111161058.
- Folger, R., Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. W: K. M. Rowland G. R. Ferris (red.), *Research in personnel and human resource management*, Vol. 13 (s. 141–183). Greenwich, CT: JAI Press.
- French, W. (1964). The Nature and Problems of Organizational Justice. *Academy of Management Annual Meeting*, 1, 102–109. DOI: 10.5465/ambpp.1964.5067832.
- Gabarro, J., Athos, J. (1976). *Interpersonal relations and communications*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hal.

- Górniak, L. (2005). Wpływ zaufania na wyniki zespołów. Referat na I Konferencji Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Społecznej. Kraków-Przegorzały, wrzesień 2005, (niepublikowany maszynopis).
- Górniak, L. (2019). Zaufanie i jego korelaty jak składowe klimatu organizacyjnego w różnych kulturach organizacyjnych. Doniesienie z badań. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 59(3), 236–249. DOI: 10.15584/nsawg.2019.3.17.
- Greenberg, J. (1987a). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J. (1987b). Reactions to procedural injustice in payment distributions: do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 55–61.
- Greenberg, J. (1993a). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. W: R. Cropanzano (red.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (s. 79–103). Hillsdale: Erlbaum.
- Greenberg, J. (1993b). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81–103.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. DOI: 10.1037/h0076546.
- Hamzah, M. I., Othman, A. K., Hashim, N., Abd, M. H. (2013). Moderating effects of Organizational Culture on the Link between Leadership Competencies and Job Role Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(10), 270–285.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. A regression-based approach*. New York: The Guilford Press (Second edition).
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu* (Wyd. III, zmienione). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hopkins, S. M., Weathington, B. (2006). The Relationships Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 140(5), 477–498.
- Howell, J. P., Dorfman, P. W., Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 88–102.
- Konovsky, M. A., Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698–707. DOI: 10.1037//0021-9010.76.5.698.
- Koys, D. J., DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285. DOI: 10.1177/0018726791044400304.
- Kożusznik, D. (2005). *Korelaty zaufania w organizacji: Weryfikacja modelu Hwee Hoon Tan*. Praca Magisterska, Uniwersytet Jagielloński.
- Książek, D., Rożenek, P., Warmuz, S. (2016). The impact of perceived organizational support on trust. A case study of a state university. *World Scientific News*, 48, 108–118.
- Kumar, S. (2011). The influence of organizational culture as moderator between person-organization (p-o) fit and work attitudes. *International Journal of Management Studies (IJMS)*, 18(1), 71–97.
- Lind, E. A., Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

- Liou, K. T. (1995). Understanding employee commitment in the public organization: A study of the juvenile detention centre. *International Journal of Public Administration*, 18, 1269–1295. DOI: 10.1080/01900699508525052.
- Macko, M. (2009). *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. DOI: 10.2307/258792.
- Mishra, J., Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443–485. DOI: 10.1177/009102609001900408.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviour: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 848–855.
- Mushref, A. M. (2014). The moderator role of organizational culture between intellectual capital and business performance: An empirical study in Iraqi industry. *Net Journal of Social Sciences*, 2(3), 82–91.
- Mudyń, K. (1997). O sposobach istnienia „rzeczywistości” w odmiennych stanach świadomości. W: K. Mudyń (red.), *Zdarza się, że myślimy...* (s. 185–203). Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Mudyń, K. (2008). *W poszukiwaniu prywatnych orientacji ontologicznych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. DOI: 10.2307/256591.
- O’Reilly, C., III, Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. DOI:10.1037/0021-9010.71.3.492.
- Porter, L.W., Smith, F. J. (1970). *The etiology of organizational commitment*. Unpublished manuscript, University of California, Irvine.
- Price, J. L., Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield (MA): Pitman. DOI: 10.1108/01437729710182260.
- Rohim, A., Budhiasa, I. G. S. (2019). Organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance. *Journal of Management Development*, 38(7), 538–560. DOI: 10.1108/JMD-07-2018-0190.
- Robinson, S. L., Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 15(3), 245–259.
- Saha, S., Kumar, S. P. (2009). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184–206. DOI: 10.1108/ijpsm-03-2017-0078.
- Saha, S., Kumar, S.P. (2017). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184–206. DOI: 10.1108/IJPSM-03-2017-0078.

- Saunders, M. N. K., Thornhill, A. (2004). Trust and mistrust in organizations: an exploration using an organizational justice framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 493–515. DOI: 10.1080/13594320444000182.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco (CA): Jossey-Bass. DOI: 10.1002/hrm.3930240312.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Buss.
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Buss.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–88. DOI: 10.1146/annurev-psych-113011-143809.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. DOI:10.5465/amr.2007.24348410
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. (2016). Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation. *Journal of Trust Research*, 6(1), 76–86. DOI: 10.1080/21515581.2016.1153479.
- Seashore, S. E., Lawler, E. E., Mirvis, P., Cammann, C. (1982). *Observing and Measuring Organizational Change: A Guide to Field Practice*. New York: Wiley.
- Sonnenberg, F. K. (1994). Ethics: Trust Me... Trust Me Not. *Journal of Business Strategy*, 15(1), 14–16. DOI: 10.1108/eb039609.
- Stocki, R. (2005). *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Stocki, R., Prokopowicz, P., Żmuda, G. (2008). *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych ekperymentów menedżerskich świata*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Polska.
- Strutyńska, E., Karwowski, M. (2018). Kultura szkoły jako moderator relacji między stresorami w pracy a zaangażowaniem w pracę nauczycieli. *Kultura i Edukacja*, 119(1), 135–157. DOI: 10.15804/kie.2018.01.09.
- Tan, H. H., Tan, Ch. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241–258.
- Tariq, U., Mumtaz, R., Ahmad, H. M., Waheed, A. (2014). Impact of Leader Member Exchange on Organizational Performance and Commitment with Organizational Culture as Moderator: A Non-Monetary Tactic to Enhance. *International Journal of Scientific & Engineering Research Outcome*, 5(12), 92–100.
- Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x.
- Walczak, W. (2012). Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność do dzielenia się wiedzą. *E-Mentor*, 1, 43.
- Wang, H., Begley, T., Hui, Ch., Lee, C. (2012). Are the effects of conscientiousness on contextual and innovative performance context specific? Organizational culture as a moderator. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 174–189. DOI: 10.1080/09585192.2011.561246.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. DOI: 10.2307/257021.

Yiing, L. H., Ahmad K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53–86. DOI: 10.1108/01437730910927106.

Streszczenie

W artykule analizowane są wyniki badań terenowych przeprowadzonych wśród pracowników 20 organizacji (N=601). Celem badań było określenie, jaki wpływ ma kultura organizacyjna na zależności pomiędzy „miękkimi” (psychologiczno-społecznymi) zmiennymi charakteryzującymi m.in. klimat organizacyjny. W szczególności rozpatrywany był wpływ kultury organizacyjnej na związki pomiędzy determinantami i następstwami zaufania organizacyjnego. Wykorzystaną metodą statystyczną była analiza moderacji (Hayes, 2018). W badaniach zastosowana została ankieta zawierająca 13 skal, będących miarami wziętych pod uwagę zmiennych.

Z przeprowadzonych analiz wynikają dwa główne wnioski. Pierwszy, dla badaczy zajmujących się miękkimi aspektami funkcjonowania organizacji, w szczególności tymi, które są związane z rolą zaufania w organizacji. Drugi wniosek zaadresowany jest do praktyków i związany jest z jakością wiedzy na temat zarządzania pracownikami.

Wniosek dla badaczy dotyczy konieczności uwzględniania przy opisie zjawisk organizacyjnych nieoczywistej, wychodzącej poza standardowy opis organizacji (typu branża, wielkość, liczba pracowników itp.) specyfiki danej organizacji, w szczególności tych aspektów kultury organizacyjnej, które łączą się z zaufaniem organizacyjnym. Pominięcie tego rodzaju czynników może prowadzić do nieadekwatności wskazań dla kadry kierowniczej co do sposobów rozwijania organizacji.

Wniosek dla praktyków dotyczy konieczności zwracania uwagi, jak pracownicy spstrzegają kulturę organizacyjną ich firmy. Pominięcie tego faktu może w szczególności niekorzystnie wpłynąć na trafność strategii budowania klimatu zaufania w organizacji, który przekłada się na obniżenie jakości pracy zespołowej i relacji przełożony podwładny.

Słowa kluczowe: zaufanie organizacyjne, kultura organizacyjna, analiza moderacji.

Organizational culture as a moderator of the relationship between organizational trust and its antecedents and outcomes

Summary

The paper includes analysis of the results of field studies conducted among employees of 20 organizations (N=601). The analyses were aimed at determining the impact of organizational culture has on the relationships between the “soft” (psychological and social) factors that characterize them. In particular the impact of organizational culture was considered on the relationship between the antecedents and outcomes of organizational trust. The statistical method used was moderation analysis (Hayes, 2018). The studies were based on a questionnaire that included 13 scales as measures for the variables considered.

The analyses provides two main conclusions. The first is for researchers dealing with the soft aspects of the organization’s functioning, especially those related to the role of trust in the organization. The second is addressed to practitioners and relates to the quality of knowledge on employee management.

The conclusion for the researchers concerns the need to take into account the specificity of a given organization when describing organizational phenomena. This concerns the tacit factors that go beyond the standard characteristics (industry type, size of the organization, number of employees, etc.), in particular those aspects of the organizational culture related to organizational trust. The failure to do so may lead to inadequate advice for executives regarding the methods used to develop the organization's potential.

The conclusion for practitioners is the need to pay attention to how employees perceive the organizational culture of their company. The omission of this fact may adversely affect the strategy of building a climate of trust, which can lead to a decrease in teamwork quality and a reduction in the superior-subordinate relationship.

Keywords: organizational trust, organizational culture, moderation analysis.

JEL: M54.

ZAŁĄCZNIK

Tabela 1A. Szczegółowe dane demograficzne badanej próby

Dane demograficzne badanej grupy (N=601)		
Płeć	kobiety	57%
	mężczyźni	43%
Wiek	do 30 lat	53%
	powyżej 30 lat	47%
Wykształcenie	średnie i niższe	30%
	wyższe	70%
Staż	do 2 lat	51%
	powyżej 2 lat	49%
Stanowisko	niekierownicze	88%
	kierownicze	12%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2A. Objasnienie skrótów nazw zmiennych występujących w tabelach

Komp_Prz	Kompetencje przełożonego
Sp_Prz	Spójność przełożonego
Tr_Prz	Troska przełożonego
Zau_Prz	Zaufanie do przełożonego
ZZ_Inn	Zachęty (przełożonego) do zachowań innowacyjnych
Sat_R_Prz	Satysfakcja z relacji z przełożonym
Spr_Pro	Sprawiedliwość proceduralna
Spr_Dys	Sprawiedliwość dystrybucyjna
Wsp_Org	Wsparcie organizacji
Zau_Org	Zaufanie do organizacji
Zaa_Org	Zaangażowanie organizacyjne
Ch_Odej	Chęć odejścia z organizacji

Źródło: opracowanie własne.

SZCZEGÓŁOWA INFORMACJA O WYKORZYSTANYCH SKALACH

Do pomiaru uwzględnionych w badaniu zmiennych zastosowane zostały skale o dobrych właściwościach psychometrycznych²⁸, wybrane spośród narzędzi używanych w opublikowanych badaniach empirycznych. Wykorzystano też jedną

²⁸ Alfa Cronbacha osiągnięta w dotychczasowych badaniach większa od 0,80.

skalę autorską (skłonność do zachowań innowacyjnych). Poniżej opisane są narzędzia do pomiaru poszczególnych zmiennych.

Kompetencje, spójność i troskę przełożonego oceniano za pomocą trzech narzędzi opracowanych przez Schoormana, Mayera i Davisa (2016), odpowiednio 4-, 5- i 6-itemowych.

Zachęty do zachowań innowacyjnych były mierzone za pomocą 5-itemowej skali Koysa i DeCotiis (1991), w której określenie „mój szef” zostało zastąpione przez „mój przełożony”.

Sprawiedliwość dystrybucyjna została zmierzona za pomocą 5-punktowej skali opracowanej przez Price’a i Muellera (1986) i opublikowanej przez Moormana (1991) i Niechoffa i Moormana (1993).

Sprawiedliwość proceduralna oceniana była za pomocą 6-itemowej skali Niechoffa i Moormana (1993)²⁹.

Wsparcie organizacji mierzone było 9-itemową wersją ankiety postrzegania wsparcia organizacji (Eisenberger i in., 1986; 1990; Wayne, Shore, Liden, 1997).

Zaufanie do przełożonego zostało zmierzone za pomocą 7-itemowej, skali opartej na wspomnianym już narzędziu Gabarro i Athosa (1976), ale przeformułowanym tak, by badani mogli odnieść swoje odpowiedzi do przełożonego³⁰.

Zaufanie do organizacji mierzone skalą opracowaną przez Gabarro i Athosa (1976)³¹, wykorzystaną później wielokrotnie m.in. przez Robinsona i Rousseau (1994).

Satysfakcja z przełożonego została zmierzona za pomocą 3-itemowej skali opracowanej przez Hackmana i Oldhama (1975).

Skłonność do zachowań innowacyjnych jest skalą opracowaną przez autora, opartą na narzędziu Koysa i DeCotiis (1991), w której stwierdzenia sformułowano w pierwszej osobie, aby badany odpowiadając, odnosił treść stwierdzenia do siebie.

Zaangażowanie organizacyjne zmierzono za pomocą skróconej wersji 9-itemowej skali, opracowanej Portera i Smitha (1970).

Chęć odejścia z organizacji była mierzona za pomocą 3-itemowej skali Cammanna i in. (Cammann i in., 1983; Seashore i in., 1982).

Rzetelność wykorzystanych skal (Alfa Cronbacha) w prezentowanych badaniach okazała się bardzo dobra i zawierała się w przedziale 0,81–0,91³².

Jak już wspomniano, *kultura organizacyjna* mierzona była za pomocą kwestionariusza OCAI opracowanego przez Camerona i Quinna (2003). Jego kon-

²⁹ Skala ta pierwotnie odnosiła się do postępowania menedżerów, ale później stosowano ją również do badania sprawiedliwość proceduralnej występującej w organizacji jako całości, zamieniając określenie „menedżer” na „organizacja”.

³⁰ W tym przypadku, słowo „pracodawca” zostało zamienione na „przełożony”.

³¹ W skali tej, w zależności od celów badania, używane są określenia „zaufanie do pracodawcy” lub „zaufanie do organizacji” lub „zaufanie do przełożonego”.

³² Rzetelność międzypółkowa obliczona metodą Spearmana-Browna.

strukcja pozwalała uzyskać od badanych opinię w postaci czterokategorialnej zmiennej ipsatywnej. Z odpowiedzi badanych powstawał profil składający się z czterech wyników, informujący, jaka w organizacji badanego, jego zdaniem, jest „wyrazistość” każdej z czterech kultur. Najwięcej punktów w profilu wskazywało na przekonanie badanego, że dany rodzaj kultury przeważa w jego organizacji.