

Unikanie niepewności w kulturze organizacyjnej – perspektywa przyszłych menedżerów

Aleksandra Chludzińska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 83085@student.pb.edu.pl

Joanna Szydło 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.szydlo@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2025-0047

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja czynników wpływających na poziom unikania niepewności w perspektywie przyszłych menedżerów. Do osiągnięcia założonego celu przeprowadzono badanie ankietowe opierające się na wykorzystaniu techniki CAWI. Badanie zostało skierowane do studentów, przyszłych menedżerów, którzy kiedykolwiek pracowali lub pracują w przedsiębiorstwie. Wyniki badań wskazały, że analizowana próba respondentów cechuje się średnim stopniem akceptacji sytuacji niepewnych z tendencją do wysokiego stopnia akceptacji. Komunikacja z innymi, wcześniejsze doświadczenia czy relacje z innymi ludźmi są czynnikami, które mają największy wpływ na obniżenie poziomu unikania niepewności u badanych.

Słowa kluczowe

kultura organizacyjna, unikanie niepewności, menedżerowie

Wstęp

Kultura organizacyjna jest jednym z ważniejszych czynników kształtujących przedsiębiorstwo i dzięki niej pracownicy chcą pracować w organizacji. Poprawnie wykształcona i zarządzana kultura organizacyjna wpływa na wzrost satysfakcji jej członków, efektywną komunikację oraz w rezultacie przyczynia się do wzrostu całej organizacji i poszerzania jej możliwości. Pozytywna kultura organizacyjna jest niezbędną dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jest gwarancją zadowolenia jego pracowników.

Unikanie niepewności jest powszechnym zjawiskiem w środowisku młodych ludzi, którzy nie są pewni właściwego postępowania w niejasnych sytuacjach. Dlatego, często preferują opieranie się na formalnych zasadach i regulaminach wyznaczających konkretną ścieżkę działania. Niepewność może prowadzić do odczuwania przewlekłego stresu, lęku i obaw przed nieznanym poprzez ciągły strach przed zmianami. Ważne jest stworzenie takiej kultury organizacyjnej, która daje poczucie bezpieczeństwa pracownikom i minimalizuje ich niepokoje.

1. Przegląd literatury

Kultura organizacyjna odnosi się głównie do pracowników organizacji, ich przekonań, wartości, zachowań, obyczajów i postaw, które przekładają się na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i podejmowanie działań [Szydło, 2018; Leniszczyn, 2020, s. 74]. Określa dopuszczalne zachowania pracowników w odniesieniu do obowiązujących zasad i regulaminów oraz przyczynia się do kształtowania profilu i tożsamości organizacji. Kultura organizacyjna często przejawia się w wykonywanych czynnościach co wiąże się z jej występowaniem na każdym etapie działania przedsiębiorstwa. Zauważalna jest zarówno w tożsamości i wyznawanych wartościach organizacji, jak i w jej środowisku zewnętrznym. Wprowadzenie kultury organizacyjnej w strukturę firmy umożliwia zintegrowanie konkretnych zachowań, wartości i rytuałów w celu utrzymania harmonii działania całej organizacji [Juchniewicz, 2016, s. 7-8]. Zdaniem badaczy kultura organizacyjna jest czymś co spaja członków przedsiębiorstwa w jedną całość, co powoduje, że ich działania są spójne i tak samo ukierunkowane w sytuacjach występowania wyzwań organizacyjnych [Wardjianto i in., 2022, s. 736].

Kultura każdej organizacji składa się z poszczególnych elementów, które umożliwiają odróżnienie członków poszczególnych organizacji od siebie, którymi są [Kozusznik, 2014, s. 258; Urbański, 2015, s. 322-323]:

- symbole, czyli gesty, słowa, obrazy oraz przedmioty wyróżniające się nietypowym znaczeniem, których odróżnienie jest możliwe przez każdego członka danej organizacji; jest to ubiór, znak firmowy, czy typowy język organizacji;
- mity, czyli elementy mające konkretne znaczenie, ponieważ można je powiązać ze szczególnie ważnymi wydarzeniami dla członków przedsiębiorstwa, które zaszły w trakcie działalności organizacji;
- rytuały, czyli wykonywane czynności przez uczestników organizacji, które uzewnętrzniają się w ich sposobie zachowania poprzez wyznaczone normy; jest to przywitanie się, przebieg spotkania i negocjacji oraz imprez organizacyjnych;
- wartości, czyli punkt widzenia skierowany na konkretne zachowania członków organizacji, które są znacząco ważne dla przedsiębiorstwa;
- normy, czyli realne urzeczywistnienie przyjętych wartości. Pożądane w danej organizacji postawy i wartości przejawiają się poprzez sposób postępowania jej członków.

Ukształtowanie kultury w procesie zarządzania jest możliwe dzięki jej długofalowemu wdrażaniu. Kultura organizacji jest bardzo zmiennym czynnikiem, ponieważ opiera się na poglądach, zachowaniach, elementach i wartościach ludzi tworzących organizację. Jej tworzenie powinno opierać się na wizji i misji przedsiębiorstwa wraz z uwzględnieniem wartości wyznawanych przez uczestników organizacji. Wskazane jest ustalenie odpowiednich norm zachowań i wartości, tak by każdy się do nich stosował. Wykreowanie kultury organizacyjnej wpływa na poprawę kontaktów międzyludzkich, motywację i ograniczanie występowania sytuacji stresowych czy konfliktowych. Odpowiednio zarządzana, jest kluczowa dla sukcesów przedsiębiorstwa, ponieważ efektywność pracowników przekłada się na wydajność całej organizacji. Przedsiębiorstwo jest w stanie dostosować się do różnych standardów i oczekiwań ludzi, a dzięki temu staje się atrakcyjnym miejscem pracy dla obecnych i przyszłych pracowników [Ejdys i in., 2024]. To przekłada się również na lepszą adaptację do środowiska zewnętrznego oraz zwiększenie zakresu współpracy z innymi podmiotami [Stroińska i Trippner-Hrabi, 2016, s. 211-212].

Kierownictwo organizacji ma zasadniczy wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej. Wiedza menedżerów pozwala na wprowadzenie do procesu zarządzania nowych rozwiązań kulturowych wraz z określonymi normami i wartościami. Umożliwia również skuteczne zarządzanie pracownikami wyróżniającymi się odrębnymi wzorcami zachowań kulturowych, co przekłada się na osiągnięcie sukcesu przez organizację [Lewicka i Michniak, 2014, s. 179]. Poprzez takie działania menedżerowie

pełnią istotną rolę w procesie podejmowania decyzji i kształtowania zachowań pracowników. Dzięki temu są uważani za osoby godne zaufania i pomocne w każdej sytuacji. Kreowanie pewnej kultury organizacyjnej musi opierać się na gotowości do nadchodzących zmian, współpracy oraz wiarą we wspólne wartości [Metwally i in., 2019, s. 3].

Rolą kultury jest również sprecyzowanie tożsamości przedsiębiorstwa oraz nakierowanie członków organizacji na podejmowanie określonych decyzji, działań i utrzymywania relacji z pozostałymi pracownikami [Maleka, 2023]. Określona kultura pracy organizacji umożliwia wykreowanie pewnego wizerunku przedsiębiorstwa, który pozwala na odróżnienie jej od pozostałych firm na rynku [Szydło i in., 2022]. Kultura organizacji jest niejednorodna, a jej stworzenie i wykorzystywanie przez kierownictwo jest świadomie stosowane w strukturze organizacji. Budowanie konkretnej kultury opiera się na ustaleniu obowiązujących norm i ograniczeń, do których muszą się stosować członkowie organizacji [Bamidele, 2022, s. 112-113].

Unikanie niepewności jest jednym z czterech wymiarów kultury organizacyjnej, który został wyodrębniony przez G. Hofstede na podstawie badań przeprowadzonych wśród pracowników światowej organizacji IBM [Kozusznik, 2014, s. 264]. Unikanie niepewności określa poziom zasad wyznaczonych do ograniczania przyszłych, nieprzewidzianych incydentów, w których społeczeństwo czuje się zagrożone [Kull i in., 2014, s. 4; Alipour, 2019, s. 473] oraz ujawnia, w jaki sposób jednostki reagują na stopień powiązania z niepewnością i niejasnością. Kultury o wysokim stopniu unikania niepewności wyróżniają się znaczną emocjonalnością oraz mniejszą tolerancją w stosunku do innych osób. W konsekwencji odczuwanego niepokoju ludzie odczuwają stres, są nerwowi i agresywni [Merkin, 2018, s. 213]. Jednostki bezwzględnie podporządkowują się ustalonym zasadom [Cai i in., 2020, s. 1752], ponieważ wszelkie sytuacje wywołujące niepewność są odbierane jako zagrożenie [Samal i in., 2021, s. 1507-1508], dlatego narzucone reguły wyznaczają sposób postępowania w danych sytuacjach [Calza i in., 2016, s. 1016]. Oparcie się na tych zasadach oraz podejmowanie decyzji wspólnie z grupą pozwala na ograniczenie odczuwania niepewności [Kull i in., 2014, s. 4]. Dokładne przekalkulowanie za i przeciw danej sytuacji pozwala na podjęcie ostatecznych działań. Z reguły ludzie są pełni obaw, dlatego stanowczo opierają się wprowadzeniu zmian [Karaibrahimoglu i Cangarli, 2016, s. 60], ponieważ są zdania, że nie zawsze można je kontrolować [Hechavarria i Brieger, 2022, s. 1134]. Społeczeństwa preferują stopniowe transformacje w procesach, które są wprowadzane już na etapie otrzymywania sygnałów [Kull i in., 2014, s. 4].

Przedsiębiorczość w krajach o wysokim wskaźniku unikania niepewności charakteryzuje się nastawieniem na podporządkowanie zasadom i procedurom, stąd jednocześnie cenione jest bezpieczeństwo zatrudnienia. Organizacje są bardzo ostrożne podczas podejmowania ryzykownych działań, dlatego innowacyjność plasuje się na niskim poziomie [Zainuddin i in., 20, s. 453; Hechavarria i Brieger, 2022, s. 1134; Minkov, 2018, s. 235]. Formalność spotkań biznesowych podkreśla poruszanie wszystkich szczegółów przed podjęciem decyzji w celu zmniejszenia niepewności [Merkin, 2018, s. 199]. Każda planowana zmiana powinna być przekazywana odpowiednio wcześniej przez kierownictwo, aby pracownicy mieli czas na oswojenie się z nimi. Konkretnie przedstawione plany mogą skutecznie pomóc w zmniejszeniu obaw podwładnych i skłonić ich do stosowania się do nowych zasad [Stoermer i in., 2016, s. 298]. Dużą rolę w eliminowaniu niepokoju wśród pracowników stanowią mentorzy. Nowi członkowie mają obawy przy nawiązywaniu interakcji z obcymi osobami, dlatego pomocne są osoby pełniące rolę przewodnika w organizacji. Pomagają one we wdrożeniu do szeregów przedsiębiorstwa poprzez wsparcie emocjonalne i przekazanie wiedzy niezbędnej do zrozumienia zasad działalności miejsca pracy. W ten sposób nowi pracownicy minimalizują swoje uczucie niepewności, szybciej angażują się w pracę i są otwarci na podejmowanie nowych wyzwań [Cai i in., 2020, s. 1752-1753].

Kultury o niskim wskaźniku unikania niepewności czują się swobodnie w odmiennych sytuacjach [Calza i in., 2016, s. 1017]. Społeczeństwa doświadczają mniej obaw przy podejmowaniu ryzykownych działań, dlatego są otwarte na zmiany, nowe idee i innowacje [Verma i Sharma, 2019, s. 1138; Hechavarria i Brieger, 2022, s. 1134]. Uczucie niepewności jest przyjmowane jako nieodłączny aspekt codziennego życia, do którego należy się dostosować, aby nadchodzące wydarzenia nie powodowały ciągłego lęku i stresu. Społeczeństwa nie stosują się do formalnych przepisów, a tym samym nie tworzą ich w stosunku do każdej możliwej sytuacji [Bodziany i Kotasińska, 2015, s. 30] z czego wynika racjonalne rozwiązywanie problemów [Merkin, 2018, s. 216]. Niski poziom unikania niepewności sprzyja powstawaniu nowych pomysłów dzięki wyobraźni i kreatywności [Lee i in., 2018, s. 1196]. Odmienność jest interesująca, akceptowalna i nie prowadzi do sytuacji zagrożenia [Reisch, 2021, s. 134]. Skłonności do obcowania z nieznanym zachęcają do podejmowania ryzyka poprzez odrzucenie zasad, dlatego kultury o niskim stopniu unikania niepewności są uznawane za innowatorów [Lee i in., 2020, s. 394]. Chętnie adaptują się do zmian i optymistycznie patrzą w przyszłość równocześnie zachęcając do tego pozostałe jednostki ze swojego otoczenia. Podejmowanie decyzji nie wiąże się z odczuwaniem niepokoju lub w konsekwencji strachem przed możliwą porażką [Alipour, 2019, s. 473]. Jednostki są tolerancyjne, akceptują ryzyko i niepewność

występującą przy wyzwaniach dnia codziennego. Wiąże się to z brakiem stosowania się do odgórnych zasad, stąd też występuje skłonność do akceptowania błędów i niepowodzeń związanych z podjęciem niewłaściwej decyzji [Merkin, 2018, s. 201].

Przedsiębiorczość w kulturach o niskim wskaźniku unikania niepewności odznacza się większym stopniem tolerancji w stosunku do podejmowanego ryzyka. Organizacje są w większym stopniu nastawione na innowacyjność, która jest umotywowana zdobywanymi osiągnięciami i szacunkiem. Szeroko akceptowane są różnice w poglądach pracowników, a to przekłada się również na utrzymywanie koleżeńskich relacji między członkami organizacji. W kontaktach z innymi odczuwalna jest wysoka swoboda, a także brak formalizmu. Stosowanie się do mniejszej ilości zasad skutkuje mniejszą potrzebą stosowania struktur hierarchicznych w organizacji [Kozusznik, 2014, s. 267]. Ograniczenie ilości prowadzonych rejestrów i regulaminów przyczynia się do poszerzenia zakresu wolności i swobodności organizacji w jej działaniu [Hechavarria i Brieger, 2022, s. 1134].

Wymiar unikania niepewności koncentruje się na myśleniu członków organizacji w kategoriach zasad oraz podejmowania działań, które charakteryzują się odmiennym podejściem w stosunku do natężenia poziomu akceptacji sytuacji niepewnych [Lee i in., 2018, s. 1193]. W celu zbadania jego stopnia w danej organizacji należy przyporządkować pracowników do odpowiedniego poziomu poprzez przejawiane cechy zachowania w różnych sytuacjach. Jednakże, istotne jest podkreślenie, że niepewność cechuje wszystkich uczestników organizacji, a nie tylko pojedynczych pracowników. Osoby o wysokim stopniu unikania niepewności potrzebują stabilności w każdym aspekcie życia, która przejawia się w długotrwałym procesie podejmowania decyzji oraz posiadaniu autorytetu wskazującego właściwą ścieżkę postępowania. Przeciwnym zachowaniem cechują się osoby o niskim poziomie unikania niepewności, które zawsze są gotowe do działania. Odgórne regulaminy czy brak dostatecznej wiedzy nie są dla nich istotne, ponieważ nie wpływa to na podejmowanie decyzji uwzględniających ryzyko i zmiany [Szydło, 2020, s. 6].

2. Metodyka badań

Głównym celem pracy była identyfikacja czynników wpływających na unikanie niepewności w kulturze organizacyjnej w perspektywie przyszłych menedżerów. Na tej podstawie sformułowano następujące pytania badawcze:

Pb 1: Jakie czynniki najbardziej wpływają na unikanie niepewności przez przyszłych menedżerów?

Pb 2: Jakie czynniki najmniej wpływają na unikanie niepewności przez przyszłych menedżerów?

Pb 3: Czy podjęcie pracy zawodowej w przedsiębiorstwie ułatwia radzenie sobie z sytuacjami niepewnymi?

Pb 4: Czy przyszli menedżerowie różnią się w wymiarze unikania niepewności ze względu na płeć, doświadczenie zawodowe i stopień studiów.

Postawiono hipotezę badawczą:

Hb 1: Przyszli menedżerowie cechują się wysokim stopniem akceptacji sytuacji niepewnych.

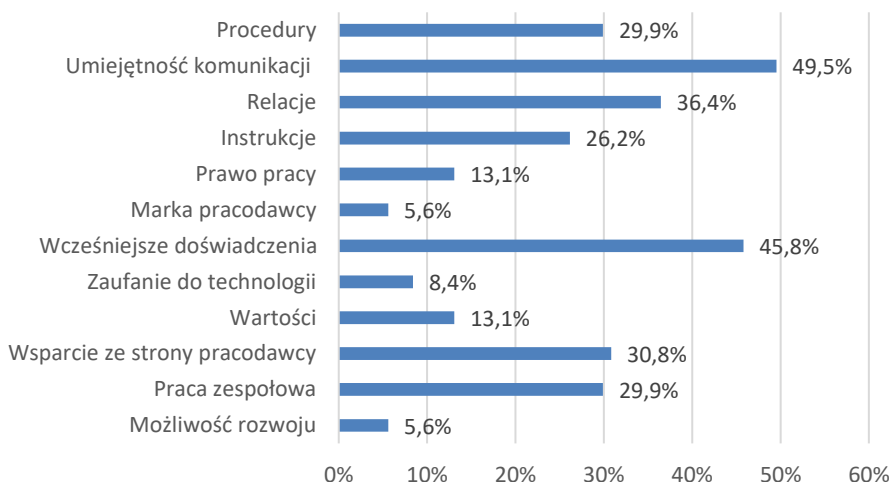
W przeprowadzonym badaniu zastosowano metodę badań ilościowych. Wykorzystano technikę CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) umożliwiającą przeprowadzenie badań za pośrednictwem witryny internetowej. Kwestionariusz ankiety został utworzony na podstawie autorskiego kwestionariusza J. Szydło [2018]. Składał się z trzech części: pytania filtrującego, pytań głównych oraz części metryczkowej. Pierwsze pytanie filtrujące miało na celu podzielenie badanej zbiorowości na osoby pracujące oraz niepracujące. Respondenci, którzy nie spełnili tego kryterium nie zostali uwzględnieni w dalszej analizie wyników badań. Część metryczkowa uwzględniała pytania dotyczące płci, stopnia studiów oraz długości stażu pracy respondenta. Część główna zawierała kombinację składającą się z sześciu pytań jednokrotnego oraz wielokrotnego wyboru. Jednocześnie trzy pytania były skonstruowane w oparciu o skalę Likerta, gdzie respondenci mieli możliwość oceny poszczególnych stwierdzeń w skali od 1 „zdecydowanie się nie zgadzam” do 5 „zdecydowanie się zgadzam”. Badanie przeprowadzono w terminie 20.03.2024 – 17.04.2024. Ankieta została udostępniona respondentom za pośrednictwem Internetu. Respondenci otrzymali indywidualny link do badania.

Do przeprowadzenia analizy statystycznej wykorzystano program komputerowy Excel oraz Statistica 13.3. Analizę przeprowadzono z zastosowaniem miar, tj.: średnia arytmetyczna, dominanta, odchylenie standardowe oraz dwóch testów nieparametrycznych: testu U Manna-Whitney’a oraz Kruskala-Wallis’a.

W badaniu wzięło udział 128 osób, jednak w analizie uwzględniono 107 odpowiedzi poprzez selekcję pytania filtrującego. Najliczniejszą grupę ankietowanych stanowiły kobiety – było to 60% respondentów, a mężczyźni stanowili 40%. Osoby podejmujące naukę na I stopniu studiów stanowiły 58% respondentów, a podejmujące naukę na studiach stopnia II stanowiły 42% badanych. Najliczniejszą grupę osób ze względu na długość stażu pracy w przedsiębiorstwie stanowili respondenci pracujący od 1 roku do 3 lat, których było 27,1%. Osoby pracujące do 1 roku stanowiły 23,3% ankietowanych. Następną grupę stanowili respondenci pracujący do 3 miesięcy, którzy stanowili 20,6% badanych. Osoby pracujące od 3 miesięcy do 6 miesięcy stanowiły 15,9% ankietowanych. Najmniej liczną grupę badanych stanowiły osoby pracujące powyżej 3 lat - 13,1%.

3. Wyniki badań

Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie czynników, które według nich najbardziej wpływają na zmniejszenie poziomu unikania niepewności (rys. 1).



Rys. 1. Czynniki wpływające na unikanie niepewności w kulturze organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Według 49,5% ankietowanych zdecydowanie najważniejszym czynnikiem jest umiejętność komunikacji, która w istotny sposób ogranicza poczucie niepewności. Wraz z relacjami międzyludzkimi (36,4% wskazań) stanowią kluczowe aspekty, dzięki którym można skutecznie redukować niepewność. Dobre relacje budują zaufanie, sprzyjają poczuciu bezpieczeństwa, umożliwiają otrzymywanie wsparcia i zmniejszają lęk, co przekłada się na lepsze radzenie sobie w trudnych sytuacjach. Wcześniejsze doświadczenia, wskazane przez 45,8% respondentów, również odgrywają znaczącą rolę – mogą stanowić drogowskaz do właściwego postępowania w przyszłości. Dzięki nim łatwiej radzić sobie w sytuacjach stresowych, co jednocześnie redukuje napięcie i lęk przed nieznanym.

Analiza odpowiedzi respondentów pokazuje, że w obniżaniu poziomu unikania niepewności najważniejsze są dla badanych czynniki związane z relacjami międzyludzkimi, takie jak komunikacja (49,5%), relacje (36,4%), wsparcie (30,8%) oraz praca zespołowa (29,9%). Za najmniej istotne uznano natomiast wartości i prawo pracy (po 13,1%) oraz możliwość rozwoju i markę pracodawcy (po 5,6%).

Czynniki te wiążą się głównie z ogólnie narzuconymi zasadami obowiązującymi w przedsiębiorstwie, które nie wpływają bezpośrednio na zmniejszenie poczucia niepewności. Nierzadko wartości czy dobra reputacja firmy nie współgrają z codzienną działalnością i stylem zarządzania, co prowadzi do braku spójności między komunikacją a praktyką organizacyjną. W konsekwencji pełnią one jedynie rolę formalnych deklaracji, które mogą sprzyjać redukcji niepewności, lecz dla respondentów pozostają mało istotne.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki badań Testu U Manna-Whitney'a dla diagnozy poziomu unikania niepewności przez przyszłych menedżerów ze względu na płeć. Ankietowani zostali poproszeni o ocenę zaprezentowanych stwierdzeń.

Tab. 1. Test Kruskala-Wallis'a dla stwierdzeń dotyczących wymiaru unikania niepewności w kulturze organizacyjnej ze względu na etap studiów respondentów

Zmienna	Kobiety (N=64)	Mężczyźni (N=43)	Test U Manna-Whitney'a	
	Średnia		Z	P
Każdy dzień trzeba przyjmować z radością i otwartością.	4,109	4,000	0,546	0,585
Ludzie nie mają powodów do odczuwania lęków i obaw.	2,313	2,233	0,261	0,794
Nadzieja na odnoszenie sukcesów.	3,703	3,651	0,467	0,640
Słabszy opór emocjonalny wobec zmian.	3,125	3,000	0,648	0,517
Ryzykowne działania powinny być aprobowane i pozytywnie oceniane.	3,281	3,233	0,289	0,772
Konflikty mogą być wykorzystywane w sposób konstruktywny; należy przestrzegać zasad fair play.	4,047	4,070	0,019	0,985
Różnica zdań jest akceptowana, należy okazywać tolerancję i szacunek wobec tego, co odmienne.	4,406	4,163	0,874	0,382
Duży szacunek społeczny dla ludzi młodych.	4,172	3,930	1,426	0,154
Młodszy przeciętny wiek pracowników na wyższych stanowiskach.	3,953	3,442	2,265	0,023
Przepisy blokują inicjatywę.	3,469	3,326	0,832	0,405
Jeśli przepisy nie są przestrzegane, należy je zmienić.	3,500	3,302	0,718	0,473
Dopuszczalne jest naruszanie reguł z powodów pragmatycznych.	3,047	3,023	0,308	0,758
Duże zaufanie do zdrowego rozsądku.	4,156	3,907	1,309	0,191
Należy ograniczyć ilość przepisów.	3,328	3,512	-0,661	0,509

Zmienna	Kobiety (N=64)	Mężczyźni (N=43)	Test U Manna-Whitney'a	
	Średnia		Z	P
Kreatywność jest wymiarem innowacyjności	4,297	4,209	0,213	0,831
Niepewność jest czynnikiem towarzyszącym człowiekowi przez całe życie.	4,313	4,093	1,230	0,219
Zachowania agresywne należy ograniczać i potępiać.	4,484	3,837	3,114	0,002
Utrzymywanie przyjacielskich relacji przyczynia się do osiągnięcia sukcesów.	4,016	3,930	0,381	0,703
Podjęcie ryzyka związane jest z akceptacją następujących błędów i niepowodzeń.	3,969	3,907	0,222	0,824
Nie każda sytuacja wiąże się z odczuwaniem stresu.	4,141	3,907	0,820	0,412

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badanej próbie respondentów nie wykazano wielu istotnych różnic ze statystycznego punktu widzenia, jednak respondenci nieznacznie różnią się ze względu na płeć. Te różnice pozwalają sądzić, iż kobiety są bardziej skłonne akceptacji sytuacji niepewnych. Kobiety nie chcą być dyskryminowane w miejscu pracy, a wyższy wskaźnik ich odpowiedzi wskazuje, że chcą być szanowane w organizacjach, które pozwalają im zajmować tak samo wysokie stanowiska jak mężczyźni. Respondentki zdecydowanie bardziej nie pochwalać zachowań agresywnych i popierają ich niwelowanie ($X_{\text{sr}}=4,484$), ponieważ może to przyczyniać się do powstawania wielu konfliktów i nieporozumień w miejscu pracy. Kobiety wykazują się również dużą tolerancją do odmienności czy różnicy zdań ($X_{\text{sr}}=4,406$). Wskazuje to na dużą empatię, otwartość na nowości czy okazywanie szacunku dla drugiej osoby. Równie ważnymi stwierdzeniami, jakie wskazały respondentki są „niepewność jest czynnikiem towarzyszącym człowiekowi przez całe życie” ($X_{\text{sr}}=4,313$) oraz „kreatywność jest wymiarem innowacyjności” ($X_{\text{sr}}=4,297$). Pierwsze z nich świadczy o tym, że badane respondentki są realistkami, które akceptują występującą niepewność w obliczu codziennych wyzwań, która wpływa na przyjmowanie przez nie podstawy akceptacji dla popełnianych błędów czy wystąpienia możliwego ryzyka.

Badani mężczyźni cenią „kreatywność jako wymiar innowacyjności” ($X_{\text{sr}}=4,209$), która jest postrzegana jako kluczowy aspekt w radzeniu sobie z unikaniem niepewności. Wskazuje to na możliwość nieszablonowego podejścia do zaistniałych problemów, który pozwala na osiągnięcie założonego celu w skuteczny sposób, uwzględniający także ryzyko odniesienia porażki. Wskazane stwierdzenie o „akceptacji różnicy zdań” ($X_{\text{sr}}=4,163$) świadczy o wysokiej tolerancji badanych

respondentów dla odmiennych poglądów. Taka postawa jest kluczowa dla przyszłych menedżerów, którzy będą stali przed możliwością podjęcia zatrudnienia w środowiskach wielokulturowych o wielu punktach widzenia, które należy uszanować. Wiąże się to z wykazywaniem świadomej postawy przywództwa, elastycznością czy wysoką empatią.

W celu sprawdzenia, czy płeć wpływa na różnice w postawach respondentów dotyczących unikania niepewności, przeprowadzono badanie U Manna-Whitney'a. Przyjęto poziom istotności p na poziomie 0,05. Badanie wykazało statystycznie istotne różnice w odpowiedziach kobiet i mężczyzn w stwierdzeniu „młodszy przeciętny wiek pracowników na wyższych stanowiskach”, którego poziom istotności p osiągnął wartość 0,023 oraz w stwierdzeniu „zachowania agresywne należy ograniczać i potępiać”, dla którego poziom istotności p wyniósł 0,002.

W tabeli 2 przedstawiono wyniki przeprowadzonego testu Kruskala-Wallis'a dla diagnozy poziomu unikania niepewności przez przyszłych menedżerów ze względu na staż pracy ankietowanych.

Tab. 2. Test Kruskala-Wallis'a dla stwierdzeń dotyczących wymiaru unikania niepewności w kulturze organizacyjnej ze względu na staż pracy respondentów

Zmienna	Test Kruskala – Wallis'a	
	H	P
Każdy dzień trzeba przyjmować z radością i otwartością.	8,951	0,062
Ludzie nie mają powodów do odczuwania lęków i obaw.	2,490	0,647
Nadzieja na odnoszenie sukcesów.	0,789	0,940
Słabszy opór emocjonalny wobec zmian.	2,144	0,709
Ryzykowne działania powinny być aprobowane i pozytywnie oceniane.	1,593	0,810
Konflikty mogą być wykorzystywane w sposób konstruktywny; należy przestrzegać zasad fair play.	6,408	0,171
Różnica zdań jest akceptowana, należy okazywać tolerancję i szacunek wobec tego, co odmienne.	4,472	0,346
Duży szacunek społeczny dla ludzi młodych.	4,069	0,397
Młodszy przeciętny wiek pracowników na wyższych stanowiskach.	17,983	0,001
Przepisy blokują inicjatywę.	10,036	0,040
Jeśli przepisy nie są przestrzegane, należy je zmienić.	12,490	0,014
Dopuszczalne jest naruszanie reguł z powodów pragmatycznych.	3,853	0,426
Duże zaufanie do zdrowego rozsądku.	1,003	0,909
Należy ograniczyć ilość przepisów.	1,108	0,893
Kreatywność jest wymiarem innowacyjności	3,969	0,410

Zmienna	Test Kruskala – Wallis’a	
	H	P
Niepewność jest czynnikiem towarzyszącym człowiekowi przez całe życie.	4,339	0,362
Zachowania agresywne należy ograniczać i potępiać.	3,837	0,429
Utrzymywanie przyjacielskich relacji przyczynia się do osiągnięcia sukcesów.	9,200	0,056
Podejmowanie ryzyka związane jest z akceptacją następujących błędów i niepowodzeń.	2,966	0,564
Nie każda sytuacja wiąże się z odczuwaniem stresu.	4,186	0,381

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Test Kruskala Wallis’a potwierdził występowanie różnic w trzech stwierdzeniach, w których ukazał poziom p niższy od 0,05. Stwierdzenie „młodszy przeciętny wiek pracowników na wyższych stanowiskach” uzyskało poziom p równy 0,001, stwierdzenie „przepisy blokują inicjatywę” uzyskało poziom p równy 0,040, a stwierdzenie „dopuszczalne jest naruszanie reguł z powodów pragmatycznych” uzyskało poziom p równy 0,014. Zatem można wnioskować, że różnice te są statystycznie istotne. Widoczne zróżnicowanie występuje przy stwierdzeniu „młodszy przeciętny wiek pracowników na wyższych stanowiskach”. Różnice te zachodzą między osobami pracującymi w organizacji od 3 do 6 miesięcy i do 1 roku oraz od 3 do 6 miesięcy i od 1 roku do 3 lat. Rozbieżności w odpowiedziach respondentów są podyktowane długością trwania stażu pracy. Respondenci pracujący przez dłuższy okres w jednym przedsiębiorstwie odczuwają potrzebę wspinania się po szczeblach kariery, stąd chcą zajmować wyższe i ważniejsze stanowiska. Jednocześnie nie potrzebują posiłkowania się formalnymi procedurami i regulaminami, gdyż nabrali już pewnego doświadczenia zawodowego, które umacnia ich w sytuacjach niepewności.

Znaczące różnice zaobserwowano wśród respondentów pracujących do 1 roku i powyżej 3 lat w przedsiębiorstwie. Odpowiedzi wskazują, że osoby pracujące przez dłuższy okres nie potrzebują zmiany przepisów, gdy te nie są przestrzegane. Formalne regulaminy zostały utworzone w celu określania ścieżek działania, jakie są wymagane lub pożądane w danej organizacji, dlatego pracownicy powinni się do nich stosować.

Wykazano nieznaczne różnice między osobami pracującymi do 3 miesięcy i powyżej 3 lat oraz od 1 roku do 3 lat i powyżej 3 lat w stwierdzeniu „przepisy blokują inicjatywę”. Możliwe jest wnioskowanie, że osoby z krótkim stażem pracy w przedsiębiorstwie mają wiele pomysłów na nowe rozwiązania, które nie mogą zostać dopuszczone ze względu na odgórne przepisy. Jednocześnie długi staż pracy umożliwił

respondentom dokładne zapoznanie się z przepisami organizacji, stąd mają wiedzę by wdrażać odpowiednie rozwiązania.

4. Dyskusja wyników

Przeprowadzone badanie umożliwiło zbadanie środowiska przyszłych menedżerów pod kątem ich stopnia unikania niepewności oraz umożliwiło wyodrębnienie najistotniejszych dla nich czynników wpływających na poziom unikania sytuacji niepewnych. Dla badanych ważnymi aspektami są tolerancja, otwartość na nowości, wykazywanie się dużym szacunkiem wobec odmiennych postaw czy akceptacja codziennej niepewności. Wyniki badania przeprowadzonego przez Szydło potwierdzają przyjmowanie otwartej postawy, akceptowanie niepowodzeń oraz kierowanie się racjonalnością w codziennym działaniu [Szydło, 2020, s. 8].

W przeprowadzonym badaniu czynniki, które najbardziej wpływają na zmniejszenie poziomu unikania niepewności, są związane z drugim człowiekiem, jak współpraca czy relacje z innymi. Jednocześnie procedury czy odgórne przepisy zostały wysoko ocenione przez respondentów, jako te aspekty, które także wpływają na zmniejszenie poziomu unikania niepewności. Badanie przeprowadzone przez Bobakri i Saffar potwierdza, że istnienie ścisłych i rozwiniętych zasad wpływa korzystnie na zmniejszenie poziomu unikania niepewności w społeczeństwach. Jednocześnie Mihet stwierdza, że zmniejszona niepewność przez odgórne regulaminy może wpływać na zwiększenie prawdopodobieństwa podejmowania ryzykownych działań, które nie wykraczają ustalonym normom [Alipour, 2019, s. 485].

Niniejsze badanie pozwoliło wyłonić badanych respondentów jako osoby o średnim stopniu unikania niepewności z tendencją do niskiego stopnia. Przedstawione wnioski potwierdzają inne badania, które wskazują jednoznacznie, że osoby o niskim stopniu unikania niepewności wykazują się podobną postawą jak badani respondenci. Badania Cabrery, Ortegi i Cabrery wskazują, że osoby o niskim stopniu unikania niepewności są bardziej kreatywne, aktywne w procesie podejmowania decyzji, akceptują wszelkie niepowodzenia i pojawiające się problemy. Wszystkie te czynniki jednocześnie wpływają na ich zasadniczą postawę akceptacji wszelkich pojawiających się zmian [Shaed i in., 2021, s. 340].

Badania przeprowadzone przez Wollan, de Luque i Grunhagen ukazują, że na obniżenie stopnia unikania niepewności przyczyniają się zachowania związane z pomocą drugiemu człowiekowi. Współpraca i podejmowanie dodatkowych działań przyczyniają się do osiągnięcia wyższej wydajności w grupie organizacyjnej. Te cechy jednoznacznie wskazują, że pracownicy mogą być także bardziej zmotywowani do pomocy innym pracownikom [Wollan i in., 2009, s. 112].

Podsumowanie

Analiza wyników jednoznacznie wskazała, że respondenci cechują się średnim stopniem unikania niepewności z tendencją do niskiego stopnia, co prowadzi do odrzucenia postawionej hipotezy badawczej. Badani są skłonni do podejmowania ryzyka, jednakże muszą opierać się na formalnych zasadach wyznaczających ścieżkę działania. Nie tolerują agresywności, akceptują występującą niepewność i dążą do radzenia sobie w tych sytuacjach. Wiedzą, że należy okazywać tolerancję do odmiennych zachowań, cech i poglądów, a wszelkie różnice i nieporozumienia nie muszą być sprowadzane na ścieżkę konfliktu. Na zmniejszenie poziomu niepewności w znaczącym stopniu mają wpływ wcześniejsze doświadczenia, współpraca i komunikacja z innymi oraz odgórne zasady. Badania wykazały, że ankietowani są realistami, którzy akceptują życie takim, jakie jest wraz z codzienną niepewnością i lękiem z tym związanym. Jednakże, są to osoby kreatywne, dążące do osiągnięcia sukcesów i realizowania się w swojej pracy zawodowej. Młodzi menedżerowie są bardzo podobni w podziale na płeć, jednak to kobiety nieznacznie bardziej są skłonne do podejmowania ryzyka niż mężczyźni, którzy są bardziej niezdecydowani.

Na podstawie uzyskanych wyników sformułowano rekomendacje, które mogą stanowić praktyczne wskazówki dla przedsiębiorstw, w których występuje wysoki poziom unikania niepewności wśród pracowników:

1. Utrzymywanie i rozwijanie formalnych zasad oraz jasno określonych zasad działania, które służą jako wsparcie oraz poczucie bezpieczeństwa.
2. Wdrażanie programów szkoleń i warsztatów z zakresu komunikacji interpersonalnej, pracy zespołowej czy rozwiązywania konfliktów.
3. Stworzenie bezpiecznej przestrzeni na kreatywność i uwalnianie pomysłów, które sprzyjają rozwojowi.
4. Promowanie postawy akceptacji dla różnorodności oraz zachęcanie do konstruktywnego rozwiązywania sporów.
5. Organizowanie regularnych spotkań zespołu w celu dzielenia się doświadczeniami i dobrymi praktykami.
6. Komunikowanie pracownikom planów związanych z realizacją celów i wprowadzaniem zmian.
7. Uwzględnienie indywidualnego podejścia do ryzyka poprzez elastyczne systemy motywacyjne, mentoring czy indywidualne wsparcie przy podejmowaniu decyzji.

ORCID iD

Joanna Szydło: <https://orcid.org/0000-0002-2114-4770>

Literatura

1. Alipour A. (2019), *The conceptual difference really matters. Hofstede vs GLOBE's uncertainty avoidance and the risk taking behavior of firms*, Cross Cultural & Strategic Management, vol. 26, nr 4, s. 473-485.
2. Bamidele R. (2022), *Organisational Culture*, Fab Educational Books, Awka, s. 112-113.
3. Bodziany M., Kotasińska A. (2015), *Kultury narodowe i ich wpływ na sposób komunikowania się*, w: *Spółeczeństwo a wojna. Kryzysy społeczne i konflikty kultur*, M. Bodziany (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych, Wrocław.
4. Cai Z., Wu D., Xin Y., Chen Y., Wu H. (2020), *Formal mentoring support, person-environment fit and newcomer's intention to leave. Does newcomer's uncertainty avoidance orientation matter?* Personnel Review 49(8), s. 1752-1753.
5. Calza F., Cannavale Ch., Tutore I. (2016), *The important effects of national culture on the environmental proactivity of firms*, Journal of Management Development 35(8), s. 1016-1017.
6. Ejdys J., Halicka K., Kosior-Kazberuk M., Szpilko D., Krawczyk-Dembicka E., Czerniawska M. (2024). *Kompetencje terażniejszości i przyszłości – oczekiwania pracodawców reprezentujących mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
7. Hechavarria D.M., Brieger S.A. (2022), *Practice rather than preach: cultural practices and female social entrepreneurship*, Small Business Economics 58(5).
8. Juchniewicz N. (2016), *Nowe technologie a nowa kultura organizacyjna. Wyobrażenia społeczna i uprzedmiotowione relacje społeczne*, Organizacje i Zarządzanie: kwartalnik naukowy 4.
9. Karaibrahimoglu Y.Z., Cangarli B.G. (2016), *Do Auditing and Reporting Standards Affect Firms' Ethical Behaviours? The Moderating Role of National Culture*, Journal of Business Ethics 139.
10. Kożusznik B. (2014), *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
11. Kull T.J., Yan T., Liu Z., Wacker J.G. (2014), *The moderation of lean manufacturing effectiveness by dimensions of national culture: Testing practice-culture congruence hypotheses*, International Journal of Production Economics 153.

12. Lee A.B.S., Chan F.T.S., Pu X. (2018), *Impact of supplier development on supplier's performance*, Industrial Management & Data Systems 118(6), s. 1193-1196.
13. Lee J.Y., Taras V., Jimenez A., Choi B., Pattnaik Ch. (2020), *Ambidextrous Knowledge Sharing within R&D Teams and Multinational Enterprise Performance: The Moderating Effects of Cultural Distance in Uncertainty Avoidance*, Management International Review 60.
14. Leniszczyszyn A. (2020), *Kultura organizacyjna jako jeden z elementów kształtujących zaufanie w środowisku społecznym organizacji – Kluczowa kwestia XXI wieku*, w: Karczewski L., Kretek H. A. (red.), *Prawne i organizacyjne aspekty zarządzania w organizacjach*, Oficyna Wydawnicza, Opole.
15. Lewicka D., Michniak J. (2014), *Rola kultury organizacyjnej w procesie budowania wysokiej jakości środowiska pracy*, w: Sułkowski Ł., Sikorski Cz. (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa.
16. Maleka M.S. (2023), *The Influence of Organisational Culture on the Implementation of strategic Plans in a Public Service Organisations*, <https://www.researchgate.net/publication/37475264>, [24.11.2023].
17. Merkin R.S. (2018), *Saving Face in Business*, Managing Cross-Cultural Interactions, Palgrave Macmillan, New York, s. 199-216.
18. Metwally D., Ruiz-Palomino P., Metwally M., Gartzia L. (2019), *How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organisational Culture of Effectiveness*, Frontiers in Psychology 10 (2493).
19. Minkov M. (2018), *A revision of Hofstede's model of national culture: old evidence and new data from 56 countries*, Cross Cultural & Strategic Management 25(2).
20. Reisch L. (2021), *Does national culture influence management's accounting behaviour and strategy? – an empirical analysis of European IFRS adopters*, Cross Cultural & Strategic Management 28(1).
21. Samal A., Patra S., Chatterjee D. (2021), *Impact of culture on organisational readiness to change: context of bank M&A*, Benchmarking: An International Journal 28(5), s. 1507-1508.
22. Shaed M.B.M., Azazi N.A.N., Samsurijan M.S., (2021), *National Culture And Employee Participation In Decision-Making In Malaysia: A Conceptual Review*, Journal of Contemporary Issues in Business and Government 27(3).
23. Stoermer S., Bader A.K., Froese F.J. (2016), *Culture matters: the influence of national culture on inclusion climate*, Cross Cultural & Strategic Management 23(2).
24. Stroińska E., Trippner-Hrabi J. (2016), *Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu efektywności organizacji*, w: Miłaszewicz D., Nagaj R., Szkudlarek P. (red.), *Problemy Współczesnej Ekonomii* 3/44(3), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 209-218.

25. Szydło J. (2020), *Unikanie niepewności w kulturach organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski i Ukrainy*, Marketing i Rynek 10, s. 3-11.
26. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
27. Szydło J., Szpilko D., Glińska E., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U. (2022), *Theoretical and Practical Aspects of Business Activity. Starting a Business*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
28. Urbański M. (2015), *Manager w zarządzaniu kulturą organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie 80, s. 322-323.
29. Verma P., Sharma R.R.K. (2019), *The linkages between business strategies, culture, and compensation using Miles & Snow's and Hofstede culture framework in conglomerate firms*, Benchmarking: An International Journal 26(4).
30. Wardjianto, Purwana D., Clara E. (2022), *The Influence of Organisational Culture on Employee Affective Commitment to Change with Employee Resilience and Employee Readiness to Change as Mediators*, International Journal of Research and Review 9.
31. Wollan M.L., de Luque M.F.S., Grunhagen M. (2009), *Motives for Helping: Exploring Cultural Influences on Extra-Role Behavior*, The Multinational Business Review 17(1).
32. Zainuddin M., Mahi M., Akter S., Yasin I.M. (2020), *The role of national culture in the relationship between microfinance outreach and sustainability: a correlated random effects approach*, Cross Cultural & Strategic Management 27(3).

Uncertainty avoidance in organisational culture – future managers perspective

Abstract

The aim of the article is to identify factors influencing the level of uncertainty avoidance in future managers perspective. In order to achieve the assumed aim, a survey was conducted based on the use of the CAWI technique. The survey was addressed to students, future managers who have ever worked or are working in the company. The results of the research indicated that the analyzed sample of respondents is characterized by an average level of acceptance of uncertain situations with a tendency to a high level of acceptance. Communication with others, previous experience or relationships with other people are the factors that have the greatest impact on reducing the level of uncertainty avoidance among the respondents.

Key words

organizational culture, uncertainty avoidance, managers