



Michał Adam Leśniewski

dr, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
<https://orcid.org/0000-0003-2411-8911>

Menedżer bezpieczeństwa organizacji w otoczeniu kulturowo zmiennym. Studium teoretyczno-koncepcyjne

Wprowadzenie

Bezpieczeństwo to problem istotny dla każdego człowieka i każdej organizacji chcącej funkcjonować na rynku¹. Pojęcie bezpieczeństwa przyjmuje różne formy: od ochrony obiektu poprzez kontrolę policji drogowej, bezpieczeństwo ekonomiczne klientów, po bezpieczeństwo państwa w szerokim tego słowa znaczeniu. Jedną z form bezpieczeństwa jest bezpieczeństwo organizacji, obejmujące kwestię menedżera bezpieczeństwa. Bezpieczna organizacja rozwija się lepiej niż organizacja działająca w warunkach podwyższonego ryzyka. „Bezpieczeństwo organizacji” można zdefiniować jako proces, stan względnie gwarantujący poczucie pewności niezakłóconego funkcjonowania organizacji w zmiennym otoczeniu². Bezpieczeństwo to czynnik, element organizacji, który nie może funkcjonować bez udziału czynnika ludzkiego³. Menedżer jest osobą zarządzającą, która ma wpływ na kształtowanie bezpieczeństwa organizacji, z uwzględnieniem realiów danej kultury

¹ A. Chodyński, *Using ambidexterity in the ecological security management of organisations*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2022, nr 2, s. 49–59.

² M.A. Leśniewski, *The manager and the safety culture of the organisation: a conceptual model*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2022, nr 2, s. 103–104.

³ B. Dash, M.F. Ansari, *An Effective Cybersecurity Awareness Training Model: First Defense of an Organizational Security Strategy*, „International Research Journal of Engineering and Technology” 2022, vol. 9, nr 4, s. 1–6.

organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest czynnikiem miękkim, umożliwiającym menedżerowi kształtowanie bezpieczeństwa organizacji (kultury bezpieczeństwa).

Niniejsze opracowanie powstało w oparciu o autorską analizę interpretacyjną literatury przedmiotu i ma charakter teoretyczno-koncepcyjny. Celem jest przedstawienie autorskiego kulturowego modelu menedżera bezpieczeństwa. Poruszany problem wpisuje się w obszar zainteresowań praktyki gospodarczej i nauk o zarządzaniu i jakości.

Otoczenie zmienne kulturowo

Każda organizacja – w szerokim tego słowa znaczeniu – działa w otoczeniu⁴ zmiennym, któremu musi sprostać i dostosowywać się do zmian, czyli musi charakteryzować się elastycznością⁵. Jednym z elementów otoczenia zewnętrznego jest kultura narodowa danego państwa, będąca znaczącym elementem kształtowania kultury organizacyjnej. Można stwierdzić, że kultura narodowa ma wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej. Każdy pracownik wywodzi się nie tylko z kultury narodowej, ale także z kultury swojego środowiska (rodziny, znajomych itp.), co z kolei przekłada się na kulturę danej organizacji. Biorąc pod uwagę globalizację, kultura narodowa państwa charakteryzuje się dużą zmiennością, czego wyrazistym przykładem jest np. kultura narodowa państw UE, w tym Polski, Francji czy Niemiec. Państwa uczestniczące w procesie globalizacji są bardziej podatne na zmiany kultury narodowej niż państwa w ograniczony sposób uwikłane w globalizację, np. Korea Północna.

Kultura narodowa przenika do kultury poszczególnych organizacji⁶. To, co stanowi wartość w kulturze narodowej, wpływa na wartość kultury organizacyjnej. Występuje tutaj swoista zależność. Każda organizacja w procesie globalizacji musi zdawać

⁴ Pojęcie „otoczenie” jest w literaturze przedmiotu stosowane zamiennie z pojęciem „środowisko” (z zachowaniem podziału na środowisko wewnętrzne i zewnętrzne organizacji). Zob. E. Mączyńska, E. Okoń-Horodyńska, *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w obliczu czwartej rewolucji przemysłowej – wyzwania, szanse i zagrożenia*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 1, s. 9–21; A. Kowalczyk, *Otoczenie przedsiębiorstwa jako determinanta konkurencyjności*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2015, nr 7, s. 38–52.

⁵ Pojęcie „elastyczność” w pierwszym ujęciu oznacza stopień wrażliwości organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Im szybciej organizacja reaguje na zmiany zachodzące w otoczeniu, tym bardziej staje się elastyczna i na odwrót. Elastyczność w drugim ujęciu oznacza brak wyraźnych, wyodrębnionych granic między czynnikami konkurencyjności organizacji – to ujęcie elastyczności jest powszechnie stosowane w konkurencyjności miękkiej czy zarządzaniu miękkim. Zob. J. Grześ-Bukłaho, *Elastyczność jako atrybut współczesnej organizacji*, Politechnika Białostocka, Białystok 2022; M. Andrałojć, M. Ławrynowicz, *Elastyczny system wynagrodzenia w motywowaniu pokolenia Y*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 5(88), s. 49–62.

⁶ M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw. Studium teoretyczno-empiryczne*, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2020; Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.

sobie sprawę z dużej zmienności swojej kultury organizacyjnej. Zmienność otoczenia zewnętrznego to zmienność samej organizacji. Kultura organizacyjna zmienia się nie tylko poprzez napływ nowych pracowników, ale także poprzez zmianę wyznawanych wartości czy stylu życia pracowników danej organizacji. Część pracowników będzie bardziej cenić sobie czas wolny niż wysokość wynagrodzenia lub na odwrót itp. Zmiana (w tym zmiana kulturowa) i elastyczność to podstawowe cechy organizacji chcącej osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku.

Elastyczność zatrudnienia pracowników a elastyczność kultury organizacyjnej

Jednym z istotnych czynników wpływających na sukces organizacji (przedsiębiorstw) jest elastyczność⁷, czyli zdolność do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu⁸. Elastyczność może przejawiać się w różnych formach, np. w zatrudnieniu i utrzymaniu pracowników w organizacji, w formie pracy zdalnej, w czasie pracy czy w formie motywowania pracowników. Elastyczność (w znaczeniu stosowanym w naukach o zarządzaniu i jakości) jest cechą podejmowanych działań i struktur budowanych dla ich realizacji. Elastyczność systemu organizacyjnego wyraża się więc w jego zdolności do inicjowania i dokonywania zmian celem dostosowania do nowej sytuacji, w której będzie realizowana strategia organizacji. Termin „elastyczność” jest często używany do opisu pojęć o innym znaczeniu, więc jego istota nie zawsze jest jasna⁹.

Jedną z form elastyczności organizacji, która jest bezpośrednio związana z kulturą organizacyjną, są pracownicy. John Atkinson zaproponował model elastycznej organizacji, który pokazuje, jak organizacje mogą kierować systemem zatrudnienia w odniesieniu do różnych grup siły roboczej, aby zminimalizować koszty i stać się bardziej wrażliwymi na zmiany w otoczeniu rynkowym. W procesie kadrowym chodzi nie tylko o pozyskanie, ale również o utrzymanie pracownika w organizacji, dlatego reorganizacja systemów zatrudnieniowych ma iść w kierunku osiągnięcia kombinacji elastyczności organizacji¹⁰. Atkinson proponuje stosowanie różnych systemów zatrudnienia dla dwóch odmiennych segmentów, tj.: „rdzenia” i „części peryferyjnej”. „Rdzeń” to pracownicy o wszechstronnych kompetencjach szkoleni w zakresie specyficznych umiejętności przydatnych organizacji, a „część peryferyjna” dotyczy

⁷ J. Grześ-Bukłaho, *op. cit.*

⁸ A. Hilarowicz, *Niestandardowe formy zatrudnienia jako wyraz zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw*, [w:] *Metody i obszary zarządzania*, red. A. Potocki, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 22.

⁹ P. Soffer, *On the notion of flexibility in business processes*, „Proceedings of the CAiSE” 2005, vol. 5, s. 1–7.

¹⁰ A. Hilarowicz, *op. cit.*, s. 23.

pracowników, których kompetencje są bardziej uniwersalne (to najczęściej pracownicy wykonawczy)¹¹.

Model zaprezentowany przez Atkinsona dzieli kulturę organizacyjną na „kulturę organizacyjną pracowników rdzenia” oraz „kulturę organizacyjną pracowników części peryferyjnej”. Do każdego obszaru elastyczności organizacji można podejść pod kątem kultury organizacyjnej, gdyż jest to zasób wszechobecny w organizacji. Koncepcja elastyczności kultury organizacyjnej ma stanowić filozofię funkcjonowania organizacji w zmiennym otoczeniu. Elastyczność kultury organizacyjnej i zmienność otoczenia mają ze sobą współgrać. Menedżerowie muszą charakteryzować się elastycznością, która umożliwi im szybsze dostosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Wychodząc z założenia, że zasób pierwotny to zasoby ludzkie – i człowiek stanowi podstawę każdej organizacji – to elastyczny pracownik to elastyczna kultura organizacyjna. Ta dwustronna elastyczność będzie tworzyć elastyczną organizację.

Menedżer zarządzający organizacją

Każda organizacja, aby prawidłowo funkcjonować, musi mieć menedżera. Menedżer decyduje nie tylko o teraźniejszości, ale również o przyszłości organizacji (przedsiębiorstwa). Menedżerem staje się osoba, która odpowiada za realizację procesu zarządzania organizacją – może to być odpowiednio dyrektor, kierownik, mistrz czy brygadzysta¹².

Skuteczny menedżer to osoba o wielu cechach i umiejętnościach (*multifeatured*), które ułatwiają mu pełnienie funkcji zarządczych (kierowniczych) i wpływanie na innych. Umiejętności te muszą być kształtowane w zależności od zmian sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja i sam menedżer. Nie ograniczają się tylko do podejmowania decyzji, ale obejmują też umiejętności dotyczące bezpieczeństwa – w obecnych czasach są bardzo ważne. Zmienność otoczenia generuje profil menedżera jako menedżera zmiennego, otwartego, permanentnie (ciągle) nastawionego na zmiany¹³.

Menedżer organizacji to menedżer kultury organizacyjnej, która przyczynia się do kształtowania szeroko pojętego bezpieczeństwa organizacji¹⁴. Można stwierdzić, że kultura bezpieczeństwa jako „subkultura” stanowi składową kultury organizacyjnej, czyli kultury wiodącej.

¹¹ *Ibidem*, s. 24.

¹² U. Ornarowicz, *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008, s. 18.

¹³ A. Gurba, J. Kowal, Z. Knecht, *Menedżer w procesie zarządzania zmianą we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” 2016, t. 17, nr 2, p. 14.

¹⁴ M. Choi, *Leadership of information security manager on the effectiveness of information systems security for secure sustainable computing*, „Sustainability” 2016, vol. 8, nr 7, 638.

Kultura bezpieczeństwa organizacji

Zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym przyczyniają się do tego, że organizacje nieustannie poszukują nowych metod osiągnięcia przewagi konkurencyjnej¹⁵. Istotną rolę odgrywa tu oryginalność organizacji i jej pracowników czy sposób percepcji potencjalnych klientów przez dany podmiot gospodarczy. Bardzo ważna jest percepcja odmienności i podobieństw między danym podmiotem gospodarczym a przedsiębiorstwami konkurencyjnymi.

Kultura organizacyjna to szczególny byt społeczny, element (czynnik), zasób, który rozwija organizację i podlega ciągłym zmianom¹⁶. Menedżerowie względnie często nie podejmują decyzji o modyfikacji kultury organizacyjnej, lecz czerpią z niej wzorce, symbole, wartości czy sposoby komunikowania się. Otoczenie zewnętrzne ma charakter aktywny, zmiany w organizacji, modyfikacje kultury organizacyjnej są procesami trudnymi, ale możliwymi do realizacji¹⁷. Zmiany kultury organizacyjnej winny zachodzić z konieczności zmian otoczenia egzogenicznego i endogenicznego. Zmiana kultury organizacyjnej przyczynia się do zmiany kultury bezpieczeństwa¹⁸.

Zaistnienie kultury bezpieczeństwa w dyskusjach, publikacjach czy badaniach naukowo-praktycznych jest charakterystyczne dla nauk o zarządzaniu i jakości, gdzie wiele problemów ma swoje uwarunkowania w praktyce gospodarczej. Doświadczenie kultury bezpieczeństwa wymagało jej uwzględnienia w prowadzonych badaniach teoretyczno-empirycznych, ze szczególnym uwypukleniem kultury organizacyjnej¹⁹.

Kultura bezpieczeństwa może być weryfikowana w trzech głównych wymiarach²⁰:

- 1) wymiar mentalny – to normy, wartości, idee i itp.,
- 2) wymiar społeczny i racjonalny – to interakcje społeczno-kulturowe, prawno-organizacyjne czy innowacyjno-wdrożeniowe,
- 3) wymiar materialny – to rzeczowe cechy istnienia i funkcjonowania człowieka.

Ukształtowanie i utrwalenie kultury bezpieczeństwa²¹ wymaga holistycznego podejścia do trychotomii jej wymiarów. Przewaga podejścia specjalistycznego, które

¹⁵ I.S.N. Arzahan, Z. Ismail, S.M. Yasin, *Safety culture, safety climate, and safety performance in healthcare facilities: a systematic review*, „Safety Science” 2022, nr 147, 105624.

¹⁶ M. Drzewiecka, A. Stasiuk, *Charakterystyka kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, t. 26, nr 4, s. 123–139.

¹⁷ K. Skurjat, *Kultura bezpieczeństwa pracy w organizacji*, „Logistyka” 2014, nr 5, s. 1368–1374.

¹⁸ M.A. Leśniewski, *Decyzyjność i decyzja a bezpieczeństwo pracy menedżera w organizacji – studium teoretyczne problemu badawczego*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2021, nr 4, s. 155–168.

¹⁹ C.B. Frazier *et al.*, *A hierarchical factor analysis of a safety culture survey*, „Journal of Safety Research” 2013, nr 45, s. 15–28.

²⁰ A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 103; A.L. Kroeber, *Istota kultury*, tłum. P. Sztompka, PWN, Warszawa 2002, s. 195.

²¹ J. Czaja, *Kulturowy wymiar bezpieczeństwa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2013.

pomija konieczność powrotu do syntezy lub porównawczego ujmowania wyników badań naukowych, może skutkować brakiem poznania kultury bezpieczeństwa i spadkiem jej poziomu²². Jednostką monitorującą jest menedżer kultury bezpieczeństwa, który swoje działania powinien opierać na modelach adekwatnych do zaistniałej sytuacji w danej organizacji i w jej otoczeniu zewnętrznym.

Menedżer bezpieczeństwa organizacji w środowisku kulturowo zmiennym

Problem bezpieczeństwa jest obecny w każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości. Menedżer jest odpowiedzialny nie tylko za realizację misji i wizji przedsiębiorstwa czy zachowanie norm i wartości, ale także za kształtowanie kultury bezpieczeństwa organizacji pracy. Pracownicy organizacji mają czuć się bezpiecznie podczas wykonywania swojej pracy. Zapewnienie przez menedżera bezpiecznych warunków pracy stanowi o trwałości i spójności organizacji.

Menedżer bezpieczeństwa (menedżer kultury bezpieczeństwa) to osoba odpowiedzialna za proces zarządzania w kierunku kształtowania kultury organizacyjnej tworzącej warunki, w których organizacja będzie realizować swoje cele mimo zagrożenia zewnętrznego²³. Menedżer bezpieczeństwa (menedżer kultury bezpieczeństwa) w koncepcji Michała A. Leśniewskiego ma podłoże kulturowe, czyli kultury osobistej menedżera (kultura pozaorganizacyjna) oraz kultury miejsca pracy menedżera (kultura organizacyjna).

Menedżer bezpieczeństwa jest odpowiedzialny za warunki pracy w organizacji (przedsiębiorstwie), prowadzi permanentną kontrolę stanowisk pracy oraz utrzymuje stan aktywności poszczególnych maszyn i urządzeń²⁴. Najważniejszym aspektem menedżera bezpieczeństwa jest jego wiedza, umiejętności, postawy, przekonania oraz intuicja w obszarze bezpieczeństwa. Zasady bezpieczeństwa i otwarta komunikacja to komponenty kultury bezpieczeństwa organizacji²⁵. Otwarta komunikacja opiera się na porozumiewaniu się z innymi pracownikami organizacji, uczeniu, słuchaniu, mówieniu, dochodzeniu do kompromisu czy konsensusu. Komunikacja powinna być permanentna wśród pracowników wszystkich szczebli zarządzania. W przypadku bezpieczeństwa i higieny pracy komunikacja winna obejmować rzetelne i systematyczne

²² M. Cieślarczyk, *Fenomen bezpieczeństwa i zjawisko kryzysów postrzegane w perspektywie kulturowej*, [w:] *Jedność i różnorodność. Kultura vs. kultury*, red. E. Reklajtis, R. Wiśniewski, J. Zdąnowski, Wydawnictwo ASPRA-JR, Warszawa 2010, s. 96.

²³ M.A. Leśniewski, *The manager and the safety culture...*, *op. cit.*, s. 103–112.

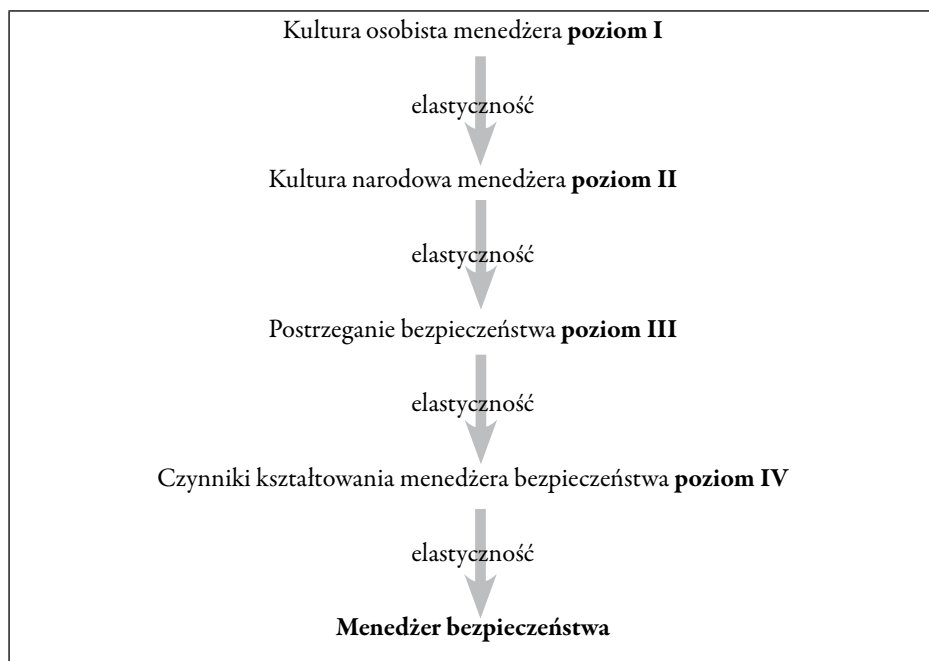
²⁴ M. Chan, I. Woon, A. Kankanhalli, *Perceptions of Information Security in the Workplace: Linking Information Security Climate to Compliant Behavior*, „Journal of Information Privacy and Security” 2005, vol. 1, nr 3, s. 18–41.

²⁵ L. Koziół, *Koncepcja systemu oceny kultury bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2021, t. 52, nr 4, s. 67–80.

informowanie o występujących zagrożeniach, środkach ochrony technicznej, a także o pożądanych zachowaniach, które umożliwią zmniejszenie potencjalnego ryzyka²⁶.

Menedżer bezpieczeństwa, aby mógł skutecznie zabezpieczać organizację przed zagrożeniami z otoczenia zewnętrznego, powinien mieć wypracowany model kultury bezpieczeństwa i umieć go wdrożyć w danym podmiocie gospodarczym. W opracowanie takiego modelu powinni być zaangażowani menedżerowie wszystkich szczebli zarządzania wraz z podwładnymi. Rysunek 1 przedstawia kulturowy model menedżera bezpieczeństwa.

Rysunek 1. Kulturowy model menedżera bezpieczeństwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.A. Leśniewski, *The manager and the safety culture of the organisation: a conceptual model*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2022, nr 2, s. 108; idem, *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2015; idem, *Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw. Studium teoretyczno-empiryczne*, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2020.

Powyższy model można określić jako model poziomowy – oznacza to, że zachodzi hierarchiczna zależność między poziomami, czyli kolejność poziomów ma znaczenie. Punktem wyjścia kulturowego modelu menedżera bezpieczeństwa zaprezentowanego na rysunku 1 jest kultura osobista menedżera (poziom I). Kultura osobista menedżera stanowi o jego możliwościach funkcjonowania w organizacji. Rodzina, grupa odniesienia menedżera będzie stanowić o podejściu do problemu bezpieczeństwa. Kultura

²⁶ K. Lis, *Kultura i klimat bezpieczeństwa pracy*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2013, t. 1, nr 7, s. 7–16.

narodowa (poziom II) tworzy zestawy norm i wartości reprezentowanych przez dany naród i tym samym wpływa na kształtowanie zachowań menedżera bezpieczeństwa. Kultura osobista i kultura narodowa tworzą postrzeganie (percepcję) bezpieczeństwa (poziom III) przez menedżera organizacji. Postrzeganie bezpieczeństwa przyczynia się do jego kształtowania w ramach danej organizacji. Czynniki kształtowania menedżera bezpieczeństwa (poziom IV) to zestaw różnych elementów związanych z bezpieczeństwem organizacji, do których można zaliczyć: relacje międzyludzkie, behawioralność (zachowanie) pracowników (czyli ich reakcje na zmiany zachodzące w organizacji, codzienne rozmowy z innymi pracownikami czy wspólne wyjazdy integracyjne itp.), przepisy i zasady BHP czy konformizm i nonkonformizm pracowników organizacji. Przejście z poziomu I na poziom II i kolejno III i IV wsparte jest czynnikiem elastyczności, który w zmiennym otoczeniu jest niezbędny dla funkcjonowania organizacji. Uwzględnienie w powyższym modelu czynnika elastyczności stwarza silne podstawy do stwierdzenia, że bezpieczeństwo to elastyczne zachowanie między okresami spokoju i zagrożenia (konfliktów). Uwzględnienie w bezpieczeństwie czynnika elastyczności²⁷ wpisuje wówczas bezpieczeństwo w kategorię zarządzania miękkiego (jako bezpieczeństwo miękkie²⁸).

Przedstawiony model jest otwarty na nowe czynniki i możliwy do stosowania w każdej organizacji (z dokonaniem określonej modyfikacji). Podłoże kulturowe menedżera bezpieczeństwa wpisuje ten model w problem zarządzania miękkiego i konkurencyjności miękkiej. Bezpieczeństwem i kulturą organizacyjną można zarządzać (zarządzanie miękkie) oraz można konkurować na rynku (konkurencyjność miękka).

Podsumowanie

Problem bezpieczeństwa ma charakter interdyscyplinarny – przejawia się w różnych formach i nierozdzielnie dotyczy człowieka i organizacji. W przypadku człowieka pojawia się każdego dnia w postaci bezpiecznego dojazdu do pracy, bezpiecznego użytkowania komputerów czy innych urządzeń multimedialnych, bezpiecznego lotu samolotem itp. W przypadku organizacji – w postaci przestrzegania przepisów i zasad BHP, bezpiecznej obsługi wózka widłowego w magazynie czy bezpiecznego picia kawy podczas lunchu firmowego.

Ważną rolę w formowaniu bezpieczeństwa odgrywają menedżerowie, którzy wraz z podwładnymi stanowią podstawę bezpieczeństwa organizacji. Bezpieczeństwo w organizacji może być wdrażane poprzez kulturę organizacyjną zwaną kulturą

²⁷ Elastyczność jest czynnikiem miękkim stanowiącym składową zarządzania miękkiego.

²⁸ Analogicznie do bezpieczeństwa miękkiego istnieje bezpieczeństwo twarde. Każdy z tych rodzajów bezpieczeństwa będzie przejawiać się w zależności od danej organizacji, np. bezpieczeństwo miękkie i bezpieczeństwo twarde państwa, bezpieczeństwo miękkie i bezpieczeństwo twarde szpitala czy szkoły itp.

bezpieczeństwa. To zadanie menedżera bezpieczeństwa, który wraz z organizacją funkcjonuje w otoczeniu zmiennym kulturowo. Ważnym czynnikiem kultury organizacyjnej (w tym kultury bezpieczeństwa) oraz menedżera bezpieczeństwa jest elastyczność – rozumiana jako szybkość, łatwość dokonywania w organizacji zmian wywołanych czynnikami otoczenia zewnętrznego. Elastyczność kultury organizacyjnej czy elastyczność menedżera bezpieczeństwa będzie stanowić o systemowym bezpieczeństwie organizacji.

Bibliografia

- Andrałojć M., Ławrynowicz M., *Elastyczny system wynagrodzenia w motywowaniu pokolenia Y*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 5(88), s. 49–62.
- Arzahan I.S.N., Ismail Z., Yasin S.M., *Safety culture, safety climate, and safety performance in health-care facilities: a systematic review*, „Safety Science” 2022, nr 147, 105624.
- Cieślarczyk M., *Fenomen bezpieczeństwa i zjawisko kryzysów postrzegane w perspektywie kulturowej*, [w:] *Jedność i różnorodność. Kultura vs. kultury*, red. E. Reklajtis, R. Wiśniewski, J. Zdanowski, Wydawnictwo ASPRA-JR, Warszawa 2010, s. 96–110.
- Chan M., Woon I., Kankanhalli A., *Perceptions of Information Security in the Workplace: Linking Information Security Climate to Compliant Behavior*, „Journal of Information Privacy and Security” 2005, vol. 1, nr 3, s. 18–41.
- Chodyński A., *Using ambidexterity in the ecological security management of organisations*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2022, nr 2, s. 49–59.
- Choi M., *Leadership of information security manager on the effectiveness of information systems security for secure sustainable computing*, „Sustainability” 2016, vol. 8, nr 7, 638.
- Czaja J., *Kulturowy wymiar bezpieczeństwa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2013.
- Dash B., Ansari M.F., *An Effective Cybersecurity Awareness Training Model: First Defense of an Organizational Security Strategy*, „International Research Journal of Engineering and Technology” 2022, vol. 9, nr 4, s. 1–6.
- Drzewiecka M., Stasiuk A., *Charakterystyka kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, t. 26, nr 4, s. 123–139.
- Frazier C.B., Ludwig T.D., Whitaker B., Roberts D.S., *A hierarchical factor analysis of a safety culture survey*, „Journal of Safety Research” 2013, nr 45, s. 15–28.
- Gurba A., Kowal J., Knecht Z., *Menedżer w procesie zarządzania zmianą we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” 2016, t. 17, nr 2, s. 11–18.
- Grześ-Bukłaho J., *Elastyczność jako atrybut współczesnej organizacji*, Politechnika Białostocka, Białystok 2022.
- Hilarowicz A., *Niestandardowe formy zatrudnienia jako wyraz zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw*, [w:] *Metody i obszary zarządzania*, red. A. Potocki, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007, s. 17–28.
- Kłokowska A., *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Kowalcuk A., *Otoczenie przedsiębiorstwa jako determinanta konkurencyjności*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2015, nr 7, s. 38–52.
- Kozioł L., *Koncepcja systemu oceny kultury bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2021, t. 52, nr 4, s. 67–80.

- Kroeber A.L., *Istota kultury*, tłum. P. Sztompka, PWN, Warszawa 2002.
- Leśniewski M.A., *Decyzyjność i decyzja a bezpieczeństwo pracy menedżera w organizacji – studium teoretyczne problemu badawczego*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2021, nr 4, s. 155–168.
- Leśniewski M.A., *Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw. Studium teoretyczno-empiryczne*, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2020.
- Leśniewski M. A., *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2015.
- Leśniewski M.A., *The manager and the safety culture of the organisation: a conceptual model*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2022, nr 2, s. 103–112.
- Lis K., *Kultura i klimat bezpieczeństwa pracy*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2013, t. 1, nr 7, s. 7–16.
- Mączyńska E., Okoń-Horodyńska E., *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w obliczu czwartej rewolucji przemysłowej – wyzwania, szanse i zagrożenia*, „Przegląd Organizacji” 2020, nr 1, s. 9–21.
- Ornarowicz U., *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.
- Soffer P., *On the notion of flexibility in business processes*, „Proceedings of the CAiSE” 2005, vol. 5, s. 1–7.
- Skurjat K., *Kultura bezpieczeństwa pracy w organizacji*, „Logistyka” 2014, nr 5, s. 1368–1374.
- Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.

Menedżer bezpieczeństwa organizacji w otoczeniu kulturowo zmiennym.

Studium teoretyczno-koncepcyjne

Streszczenie

Zmienność otoczenia zewnętrznego wpływa na zmiany zachodzące w otoczeniu wewnętrznym organizacji (przedsiębiorstwa). Jednym w czynników, które muszą być brane pod uwagę w rozwoju organizacji, jest bezpieczeństwo. Zapewnienie bezpieczeństwa organizacji wymaga posiadania menedżera bezpieczeństwa, który będzie realizował proces permanentnego stabilnego funkcjonowania organizacji w zmiennym otoczeniu. Należy pamiętać, że bezpieczeństwo można rozpatrywać w różnych punktów widzenia, nie tylko jako stan wojny lub pokoju w danym państwie, ale także stan zagrożenia ze strony konkurentów itp. Celem opracowania jest przedstawienie kulturowego modelu menedżera bezpieczeństwa wraz z czynnikiem elastyczności. Model jest wynikiem badań teoretyczno-koncepcyjnych autora niniejszego opracowania, które wzbogaca dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości.

Słowa kluczowe: menedżer bezpieczeństwa, otoczenie kulturowo zmienne, elastyczność, studium teoretyczno-koncepcyjne

Organization security manager in a culturally changing environment: a theoretical and conceptual study

Abstract

The variability of the external environment affects the changes taking place in the internal environment of the organization (enterprise). One of the factors that must be taken into account in the development of an organization is security. Ensuring the security of the organization requires having a security manager who will implement the process of a permanent stable functioning of the organization in a changing environment. It

should be remembered that security can be considered from various points of view, not only as a state of war or peace in a given country, but also as a state of threat from competitors, etc. The aim of the study is to present a cultural model of a security manager with a factor of flexibility. The model is the result of theoretical and conceptual research by the author of this study, which enriches the discipline of management and quality sciences.

Keywords: security manager, culturally variable environment, flexibility, theoretical and conceptual study