

ANNA WOJTOWICZ*

Zarys metodyki diagnozowania kultury organizacyjnej

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna (organizacji, przedsiębiorstwa), diagnoza, metodyka badań

Streszczenie: Kultura przedsiębiorstwa jest rozumiana jako utrwalone w nim wzory myślenia i postępowania pracowników, kształtowane przez postawy kierownictwa. Przenika ona zarówno proces formułowania strategii, jak i proces jej realizacji. Przedsiębiorstwo, które rozumie swą kulturę, może wykorzystać tę wiedzę jako źródło strategicznej siły. Wielość czynników kształtujących kulturę organizacyjną oraz wielość kultur (subkultur) wymaga od badaczy tego zjawiska dokładnego określenia podmiotu badań czy ogólniej „granic” badawczych. Artykuł zawiera propozycję metodyki diagnozowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

1. Wprowadzenie – przesłanki podjęcia badań kultury organizacyjnej

Podstawowym czynnikiem określającym wzrost znaczenia kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie jest człowiek. Jest on najważniejszą zmienną organizacji jako systemu dynamicznego, jego rola nie sprowadza się tylko do wykorzystania kwalifikacji zawodowych, ważne jest również angażowanie sfery wartości moralnych i uczuć. Poszerza to w procesie zarządzania obszar niepewności, a w rezultacie zwiększa stopień trudności w realizacji funkcji kierowniczych. Znajomość kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, będącej w istocie odzwierciedleniem wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia wykształconych i zaakceptowanych przez pracowników danego przedsiębiorstwa, może ten obszar nie-

* Dr inż. Anna Wojtowicz – adiunkt w Katedrze Zarządzania, dziekan Wydziału Zarządzania i Turystyki Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, kontakt: tel. (14) 688 00 10 w. 535, e-mail: wojtowicza@tlen.pl.

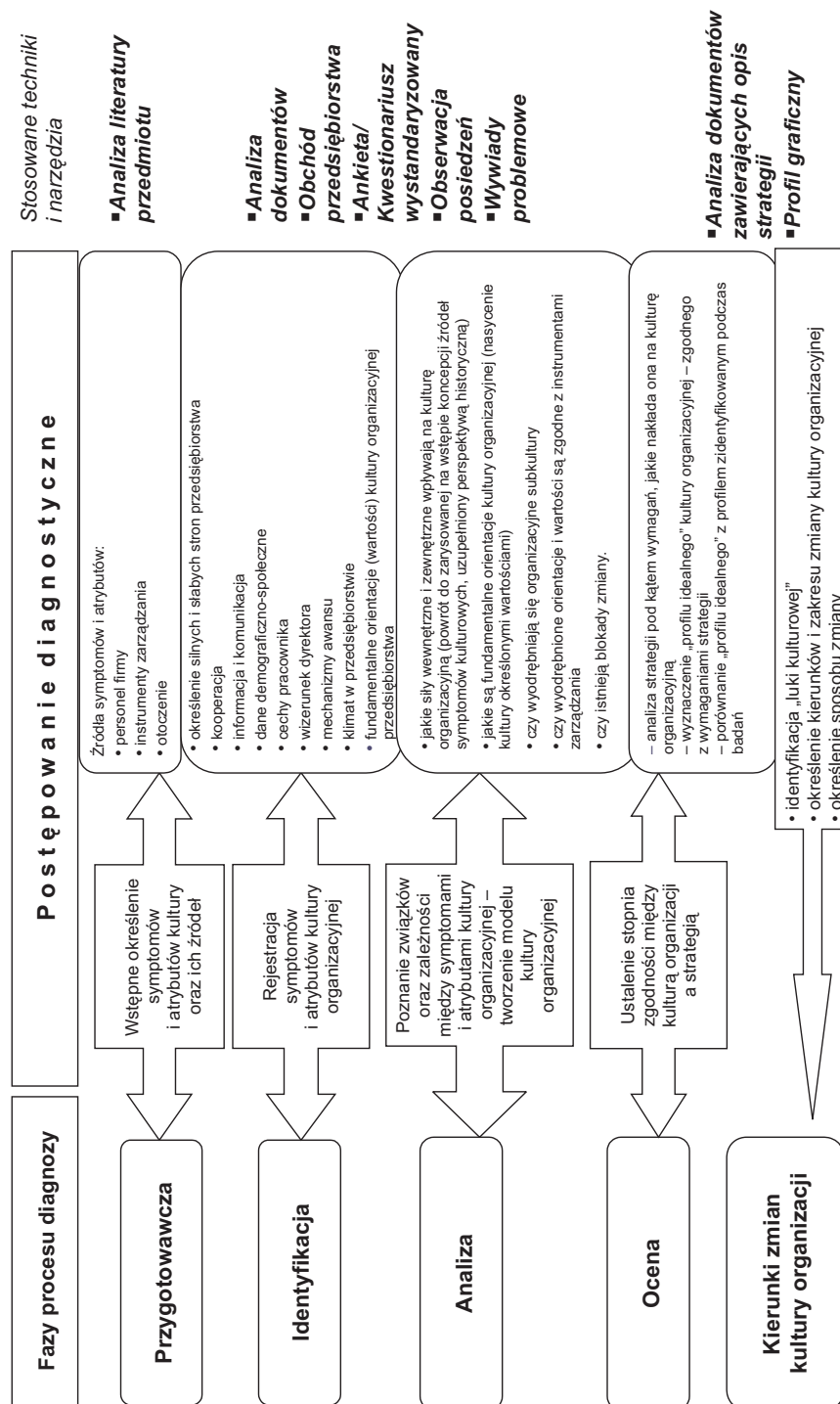
pewności w zarządzaniu zmniejszyć, tym bardziej że, jak twierdzą niektórzy, „nowoczesne zarządzanie to raczej zarządzanie wartościami niż zarządzanie ludźmi”.

Współcześnie w zarządzaniu (strategicznym) zakłada się z jednej strony ograniczoną stosowalność tradycyjnych koncepcji, opierających się na racjonalności i przewidywalności, a z drugiej – zasadność symbolicznego zarządzania (kultura organizacyjna powstaje i rozwija się jako część historii przedsiębiorstwa). Badania kultury organizacyjnej umożliwiają nowe spojrzenie na przedsiębiorstwo, odpowiadają potrzebie odczuwania (a nie tylko myślenia) i traktują przedsiębiorstwo jako formę ekspresyjną, a nie tylko ekonomiczną. Wzbogacenie przeprowadzanych analiz w wymiar kulturowy pozwala na lepsze zrozumienie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa (Bratnicki, Kryś, Stachowicz, 1988, s. 160). Kultura przedsiębiorstwa jest rozumiana jako utrwalone w nim wzory myślenia i postępowania pracowników, kształtowane przez postawy kierownictwa. Przenika ona zarówno proces formułowania strategii, jak i proces jej realizacji. Przedsiębiorstwo, które rozumie swą kulturę, może wykorzystać tę wiedzę jako źródło strategicznej siły.

Elastyczność, szybkość, efektywność i odpowiedzialność przedsiębiorstwa zależą od umiejętności, psychiki i mentalności pracowników. Powinni oni chcieć zmian, nie bać się innowacji, nie popadać w rutynę. Dlatego też jednym z zadań zarządzania strategicznego jest tworzenie właściwej kultury organizacyjnej. Problematyka ta jest trudna poznawczo, wymaga współpracy ekonomistów, socjologów i psychologów, brak jest dobrych metod analizy kultury, wyniki analiz wymagają fachowej interpretacji, działania w tym zakresie dają efekty z wieloletnim opóźnieniem. Z tych też powodów kierownictwa przedsiębiorstw niechętnie zajmują się tą problematyką. W takiej sytuacji powstają strategie nie odpowiadające aspiracjom ani właścicieli, ani kierowników, ani pracowników.

Wielość czynników kształtujących kulturę organizacyjną oraz wielość kultur (subkultur) wymaga od badaczy tego zjawiska dokładnego określenia podmiotu badań czy ogólniej „granic” badawczych. Badania kultury organizacyjnej dotyczą najczęściej norm i wartości kulturowych, a więc jakie wartości dominują w organizacji, jakie są ich źródła, jakie jest ich oddziaływanie na organizację. Wartości i normy kulturowe organizacji można podzielić na wartości i normy o znaczeniu strategicznym – np. dbałość i wzgląd na ludzi, konkurencyjność, jakość, lojalność, nastawienie na rynek/klientów oraz normy i wartości o znaczeniu operacyjnym – np. wykształcenie, fachowość, praca zespołowa, sposób traktowania podwładnych. W każdym przypadku oddziałują one na funkcjonowanie organizacji.

Podstawę rozwiązania przedstawionych problemów stanowi sformułowany, w szczególności w oparciu o studia literatury przedmiotu oraz własne przemyślenia, a także na podstawie badań poprzedników, model diagnozowania kultury organizacyjnej w kontekście zarządzania strategicznego (rys. 1). Przy budowie prezentowanego modelu wykorzystano podejście diagnostyczne z elementami prognozy. Dokonując diagnozy kultury organizacyjnej przy jego użyciu, należy zwrócić uwagę na następujące założenia:



Rys. 1. Model diagnozowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w aspekcie zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Marcinkowski, Sobczak, 2000, s. 6–9.

- warunkiem podstawowym przeprowadzenia diagnozy jest całościowe rozpoznanie symptomów kulturowych,
- strategia organizacji jest traktowana jako determinanta kultury organizacyjnej, dlatego też diagnoza nie może być przeprowadzona, jeśli w wybranej organizacji strategia nie jest jasno artykułowana.

2. Metody i techniki badania kultury organizacyjnej

Wielość i różnorodność, a często i mała czytelność oznak kultury organizacyjnej powodują, że w procesie diagnozowania istotnym zagadnieniem staje się właściwy dobór narzędzi do przeprowadzenia tego procesu (Gableta, Karamalla, 1999, s. 34). W literaturze przedmiotu zaleca się najczęściej: obchód przedsiębiorstwa, analizę dokumentacji, obserwację narad, wywiady skategoryzowane i nieskategoryzowane, ankietę/kwestionariusz (rys. 2 przedstawia instrumenty diagnozowania kultury organizacyjnej ułożone według stopnia przydatności informacyjnej). Aby zebrane informacje na temat kultury organizacyjnej oddawały jak najwierniej jej charakter, zaleca się stosowanie kombinacji kilku narzędzi badawczych, gdyż każde z nich umożliwia identyfikację innych jej aspektów.



Rys. 2. Instrumenty diagnozowania kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Marcinkowski, Sobczak, 2000, s. 6–9.

Obchód przedsiębiorstwa. W trakcie obchodu przedsiębiorstwa tworzy się obraz kultury organizacyjnej w oparciu o dokonane obserwacje, w jego wyniku powstaje możliwość (Gableta, 1998, s. 55):

- scharakteryzowania wyglądu zewnętrznego przedsiębiorstwa, w tym zabudowań i otoczenia, np. dojazd oraz stan i wielkość parkingu,
- rozpoznania wystroju wewnątrz oraz rytuałów powitalnych i pożegnalnych,
- doznania tzw. pierwszych wrażeń w wyniku kontaktu z pracownikami przedsiębiorstwa, jednocześnie można dokonać spostrzeżeń co do usytuowania niektórych pomieszczeń (sekretariat, gabinet „szefa”), atmosfery w przedsiębiorstwie, warunków pracy, stanu maszyn i urządzeń itp. (tablica 1 zawiera formularz planu obserwacji w trakcie obchodu przedsiębiorstwa).

Analiza dokumentacji. Obejmuje trzy etapy: 1) określenie poszukiwanych informacji, 2) określenie dokumentów poddawanych analizie, 3) analiza właściwa i ustalenie wniosków końcowych.

Analiza dokumentacji daje podstawę dla sformułowania zagadnień wyjściowych w procedurach diagnostycznych oraz treści poruszanych w wywiadach. Podczas analizy dokumentacji należy zwrócić uwagę na:

- treść dokumentów, jej prawdziwość i aktualność,
- kompletność i niezbędność dokumentacji,
- porządek i sposób prowadzenia, archiwizowania i udostępniania,
- wygląd dokumentów – czy przygotowywane są według ustalonego wzorca graficznego,
- czy w organizacji panuje kult „papierów”.

Tablica 2 zawiera przykładowy zestaw dokumentów przydatnych w diagnozie kultury organizacyjnej.

W prezentowanej metodyce diagnostycznej szczególne znaczenie ma zidentyfikowanie strategii przedsiębiorstwa, która stanowi punkt wyjścia dla formułowania wskazań dotyczących kierunków zmiany kultury organizacyjnej. Dlatego też istotna jest analiza dokumentów ją opisujących. Analizując dokumentację przedsiębiorstwa, należy mieć świadomość, że nie zawsze oddaje ona rzeczywisty obraz organizacji, dlatego technika ta powinna być stosowana w połączeniu z obserwacją, wywiadami.

Obserwacja narad. Obserwacja narad i posiedzeń kadry kierowniczej może być źródłem informacji na temat wartości, którym hołduje kierownictwo. Obserwacja przebiegu posiedzeń powinna koncentrować się na (Czerska, 2003, s. 64; Stańda, 1993, s. 59): – treści posiedzenia: tematy wypowiedzi, używane argumenty, czas wystąpień, merytoryczna ocena sposobu realizacji celu narady, – interakcjach między uczestnikami: częstotliwość interakcji między poszczególnymi uczestnikami oraz ich charakter: kto komu się sprzeciwia, kto i z kim się zgadza, kto i kiedy/po kim zabiera głos, kto komu przerywa, kto i kiedy milczy, – rytuałach i symbolicznych gestach, zachowaniach: porządek organizacyjny obrad, usytuowanie poszczególnych osób względem siebie, zachowania krytyczne, mimika, gesty. Interesującym przedmiotem obserwacji mogą być również narady kierownictwa z pracownikami oraz samych pracowników: są zwoływane czy mają charakter spontaniczny, jak często się odbywają, czego dotyczą, jaką rolę odgrywają na nich pracownicy („wdzięczni słuchacze” czy „współpartnerzy”).

Wywiad. Jest to rozmowa prowadzona w ściśle określonym celu, tzw. rozmowa kierowana. Jest techniką bardzo czasochłonną i kosztowną. Przed przystąpieniem do wywiadu należy określić: cel, osoby, czas, miejsce prowadzenia, jego formę. Powinien być stosowany, gdy liczba osób objętych badaniem jest niewielka i są to osoby szczególnie zorientowane w danym temacie (tzw. sędziowie kompetentni). Wywiad może mieć formę wywiadu wolnego lub skategoryzowanego. Pierwsza odmiana ma w założeniu cel i zakres poszukiwanych informacji bez gotowego sce-

Tablica 1

Plan obserwacji

Wizyta w przedsiębiorstwie
I. Zewnętrzny wygląd firmy
<p>1. Budynki</p> <ul style="list-style-type: none"> - styl i forma budynków (konstrukcje użytkowe, bloki itp.) - stan budynków (fasady czyste czy brudne, brakujące litery w szyldzie zakładu itp.) - rozmiar i rozkład pomieszczeń (wielkie/małe powierzchnie itp.) - położenie geograficzne (miasto, wieś itp.) <p>2. Otoczenie</p> <ul style="list-style-type: none"> - urządzenie wjazdu, wejścia (rozkład budynków, tablice informacyjne, obiekty artystyczne itp.) - strefa zarezerwowana dla przedsiębiorstwa (własność, rozmiar, oddzielenie od świata zewnętrznego itp.) - logika zagospodarowania parkingu (kto?, gdzie?, obok kogo? itp.) <p><i>Ogólne wrażenie</i></p>
II. Przyjmowanie gości
<p>1. Miejsce dla gości</p> <ul style="list-style-type: none"> - hol, sala przyjęć, inne pomieszczenie, w którym przyjmuje się gości - urządzenie: kwiaty, „marmury”, atmosfera, portrety założycieli firmy, publikacje na temat firmy <p>2. Rytuał przyjmowania i prezentacji</p> <ul style="list-style-type: none"> - wrażenie wywołane przez pierwszą napotkaną w firmie osobę (ogrodnik, strażnik, recepcjonista itp.) - styl prezentacji (formalny, nieformalny), czas trwania, kto po nas przychodzi itp. - rozmowa telefoniczna (ton, powściągliwość, uprzejmość, grzeczność itp.) - traktowanie innych gości (usłużność, grzeczność itp.) <p><i>Ogólne wrażenie</i></p>
III. Przebieg wizyty
<p>1. Osoby towarzyszące</p> <ul style="list-style-type: none"> - wypowiedzi i wyjaśnienia w toku wizyty: opowiadane historie, przywoływane tradycje, demonstrowana duma z pracy w firmie, mimika i gesty pojawiające się w reakcji na problemy i sytuacje w czasie wizyty, żargon, postawy wobec różnych dziedzin działalności - zachowanie wobec pracowników: sposób zwracania się i pozdrawiania pracowników, spontaniczne inicjowanie rozmów, szacunek wobec niektórych pracowników, wyjątkowy stosunek do „championów” itp. - reakcje wywołane wśród załogi przez osoby towarzyszące: otwarte, jawne zachowanie personelu na widok osób nam towarzyszących, strach, brak bezpieczeństwa, respekt, radość itp. <p>2. Dynamika wizyty</p> <ul style="list-style-type: none"> - co nam pokazują, w jaki sposób i w jakim porządku, czy np. pokazują tylko niektóre działy? - na jakie dziedziny działalności firmy bez przerwy kładą nacisk? <p>3. Dziedziny podlegające szczególnie starannej obserwacji</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozmieszczenie biur, lokalizacja biur osób znaczących (czyj pokój znajduje się w bezpośrednim sąsiedztwie X-a?) - jak urządzone są pokoje pracowników: meble, kwiaty, wygląd biurek - aranżacja korytarzy, hal produkcyjnych, wind itp. - lokalizacja i wygląd biura sekretarki, jak jest zorganizowana dystrybucja poczty wewnętrznej - zachowanie personelu: postawy pracowników, sposób „noszenia się”, symptomy stresu, poczucie humoru, czy ludzie odzywają się do siebie? - czy daje się zauważyć nieformalne kręgi (skupienia) pracowników? - czy można dostrzec przejawy obowiązywania norm zwyczajowych? - czy można dostrzec przejawy wpływu osób znaczących (dominujących osobowości)? - zachowanie pracowników podczas przerw, ich stosunek do materiałów i urządzeń - wybrane stanowiska w pracy: wyposażenie techniczne, atmosfera, kolory, muzyka itp. - nowoczesność i stopień automatyzacji procedur i techniki, stan wybranych urządzeń, wykorzystanie informatyki itp. - tablice ogłoszeń – jakiego typu informacje zawierają, jaki stopień formalizacji (pieczęcie i podpisy), czy jest miejsce dla propozycji pracowników, czy ogłaszają się związki i organizacje działające w przedsiębiorstwie? <p><i>Ogólne wrażenie</i></p>

Źródło: Marcinkowski, Sobczak, 2000, s. 14–15.

Tablica 2

Wykaz dokumentacji przydatnej w diagnozowaniu kultury organizacyjnej

Analiza dokumentów	Czy są (czy będą) dostępne dane na ten temat?
1. Rozwój, historia przedsiębiorstwa – historia przedsiębiorstwa (np. publikacje okolicznościowe) – podstawowe dane na temat przedsiębiorstwa (personel, obrót, zyski, pozycja rynkowa, stopa inwestycji)	
2. Dokumenty dotyczące polityki przedsiębiorstwa – formułowana polityka handlowa, strategia – raporty roczne – sprawozdania, protokoły z posiedzeń zarządu	
3. Organizacja – wykresy struktury – schematy funkcjonowania – opisy stanowisk	
4. Zarządzanie personelem – zarządzenia pisemne – informatory dla nowo przyjmowanych pracowników – programy szkolenia i doskonalenia – dane demograficzno-społeczne na temat personelu – siatka kwalifikacji – ogólne zasady naboru (z włączeniem reguł dotyczących czasu pracy)	
5. Systemy planowania i kontroli – instrumenty planowania – plany roczne i budżet – raporty (np. miesięczne)	
6. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna – informacje wewnętrzne, gazeta zakładowa, radiowęzeł, Internet (intranet), telewizja przemysłowa, inne – materiały publikowane – przykłady działalności reklamowej w kilku ostatnich latach – przykłady publikowanych ofert zatrudnienia – rezultaty uprzednio realizowanych badań nad wizerunkiem (firmy, produktu) – przykłady zarejestrowanych przemówień	

Źródło: Marcinkowski, Sobczak, 2000, s. 13.

nariusza rozmowy. Daje to szansę na uzyskanie dodatkowych informacji, jednak zajmuje więcej czasu i niesie ryzyko zejścia z głównego tematu rozmowy. Wywiad skategoryzowany trwa krócej, niesie mniejsze ryzyko zejścia z tematu wiodącego, ale jednocześnie nie mamy możliwości dowiedzieć się czegoś więcej. Jest bardziej stresujący dla rozmówcy.

W procesie diagnozowania kultury organizacyjnej wywiad stanowi jądro pracy diagnostycznej. Dlatego ważny jest dobór rozmówców. Oto lista osób, z którymi warto przeprowadzić taki wywiad (Marcinkowski, Sobczak, 2000, s. 8):

- a) osoby odgrywające ważną rolę w nieformalnej strukturze organizacji („kapłani”, „bajarze” i „plotkarze”);
- b) członkowie rady nadzorczej;
- c) osoby przyjmujące reklamacje od klientów;
- d) praktykanci, stażyści;
- e) osoby o najdłuższym stażu pracy;
- f) sekretarki;
- g) osoby „do wszystkiego”;
- h) osoby zajmujące najmniej znaczące stanowiska, wykonujące najmniej cenne w organizacji prace.

Wywiad jest końcowym etapem w standardowej procedurze zbierania danych diagnostycznych; jeśli zachodzi taka konieczność, można skorzystać z dodatkowych instrumentów diagnozy, np.: badania nad klientelą lub kooperantami, analiza zaniechanych projektów (przyczyny).

Ankieta. Pełni podobną rolę jak wywiad, jednak ze względu na swoją istotę jest mniej kosztochłonna, można więc z niej korzystać, gdy planuje się badania większej liczby respondentów. Budując ankietę, należy pamiętać o następujących kwestiach (Czerska, 2003, s. 63):

- określenie wielkości i struktury próby badawczej,
- liczba pytań – zbyt duża może zniechęcić respondentów,
- kolejność pytań – od łatwych do bardziej skomplikowanych,
- stosowanie pytań zamkniętych – ułatwiają zbieranie i analizę danych,
- język – powinien być zrozumiały dla respondentów,
- zapewnienie anonimowości,
- unikanie pytań drażliwych,
- przeprowadzenie badań pilotażowych w celu weryfikacji zbudowanej ankiety.

Tematyka ankiet wykorzystywanych w procesie diagnozowania kultury organizacyjnej powinna koncentrować się na tych samych zagadnieniach, co w przypadku wywiadów (Gableta, 1998, s. 57):

- strategia przedsiębiorstwa – cele i programy działania,
- słabe i mocne strony przedsiębiorstwa jako całości,
- słabe i mocne strony potencjału ludzkiego,
- charakterystyczne cechy członków kierownictwa,
- współdziałanie w przedsiębiorstwie, w tym także „góry” z „dołem”,
- sytuacje konfliktowe i sposób ich rozwiązywania,
- stan i sprawność funkcjonowania systemu informacji,
- stosowane typy i mechanizmy karier zawodowych,

- dominujące motywacje pracownicze oraz stosowane w przedsiębiorstwie narzędzia motywowania,
- zakres i sposoby działań innowacyjnych,
- stosunek pracowników i kierownictwa do klientów oraz konkurentów,
- techniczno-technologiczny poziom procesów wytwarzania.

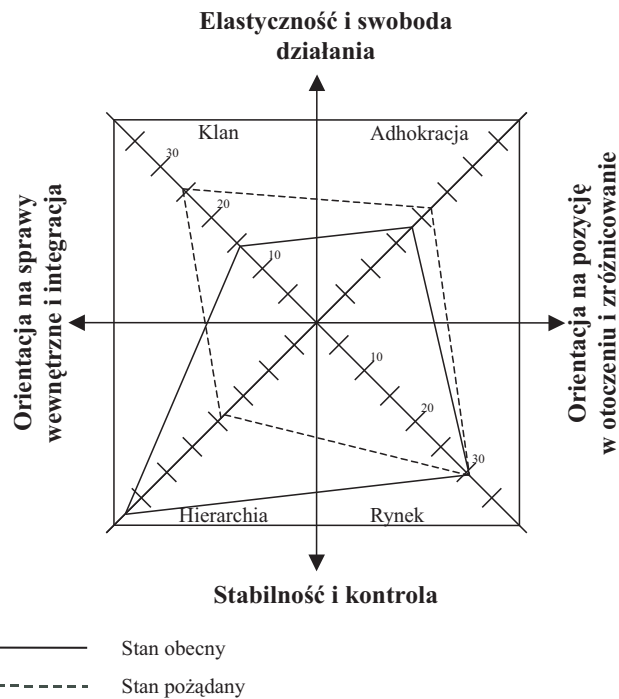
Niezależnie od wybranej techniki diagnostycznej, zawsze należy poinformować ludzi o celu badań i sposobie wykorzystania zebranych informacji. Ma to na celu zapewnienie ich akceptacji i współpracy.

3. Specyficzne metody i narzędzia badawcze

W zebraniu i opracowaniu informacji pomocnych w ustaleniu cech charakterystycznych kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa szczególnie przydatna jest metoda oparta na modelu wartości konkurujących, którego twórcami są K.S. Cameron i R.E. Quinn (2003). Narzędziem badawczym wykorzystywanym w tej metodzie jest kwestionariusz składający się z sześciu pytań dotyczących podstawowych wymiarów kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa: charakterystyki organizacji, przywództwa, zarządzania pracownikami, kryteriów spójności organizacji, na co kładzie się nacisk w organizacji oraz kryteriów sukcesu. Na każde pytanie podane są cztery odpowiedzi, między które trzeba rozdzielić 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w organizacji. Najwięcej punktów powinno być przypisane do odpowiedzi najbardziej zbliżonej do sytuacji w przedsiębiorstwie. Tak zbudowany kwestionariusz służy do badania zarówno obecnej kultury organizacyjnej, jak i pożądanej (czyli takiej, jaką powinno posiadać przedsiębiorstwo za kilka lat, aby nadal efektywnie funkcjonować). Obliczenie wyników jest bardzo proste. Najpierw należy zsumować wszystkie punkty przyznane odpowiedziom A w kwestionariuszu „stan obecny”, a następnie podzielić przez 6. W ten sposób otrzymujemy średnią arytmetyczną dla odpowiedzi A – stan obecny. W analogiczny sposób postępujemy w przypadku odpowiedzi B, C i D. Następnie obliczamy w ten sam sposób wyniki w kwestionariuszu „stan pożądany”. Każda z otrzymanych liczb odnosi się do określonego typu kultury organizacyjnej:

- wartości odpowiedzi A odpowiadają kulturze klanu,
- wartości odpowiedzi B kulturze adhokracji,
- wartości odpowiedzi C kulturze rynku,
- wartości odpowiedzi D kulturze hierarchii.

Otrzymane w ten sposób wyniki nanosimy na układ współrzędnych i otrzymujemy wykres, będący graficznym obrazem najważniejszych wartości kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa (rys. 3).



Rys. 3. Profil kultury organizacyjnej – stan obecny i stan pożądany

Źródło: opracowanie własne.

Model wartości konkurujących K.S. Camerona i R.E. Quinna powstał w wyniku badań nad głównymi cechami efektywnych organizacji. Badania te wymagały określenia kryteriów oceny, czyli odpowiedzi na pytania: Co decyduje o tym, czy przedsiębiorstwo jest efektywne, czy też nie? Jakie podstawowe czynniki określają skuteczność działania organizacji? W toku kolejnych analiz otrzymano dwa główne wymiary, które pozwoliły podzielić zidentyfikowane wskaźniki efektywności organizacji na cztery grupy. Pierwszy wymiar to elastyczność, samodzielność i dynamiczność *versus* niezmiennność, porządek i kontrola. Oznacza to, że jedne organizacje są uważane za efektywne, gdy się zmieniają, przystosowują i cechuje je mały stopień sformalizowania (np. Microsoft, Nike), inne zaś uważa się za sprawne, kiedy są stabilne, przewidywalne, o nieziennej strukturze (np. uczelnie, instytucje państwowe). Drugi wymiar tworzą orientacja na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność *versus* orientacja na otoczenie, zróżnicowanie i rywalizację. Jedne organizacje uważa się za skuteczne, kiedy tworzą harmonijną całość (np. IBM, Hewlett-Packard). Natomiast inne są efektywne, gdy koncentrują się na współzawodnictwie bądź na współpracy z innymi (np. Toyota, Honda). Skrzyżowanie obu wymiarów powoduje podział płaszczyzny na cztery ćwiartki, z których każda jest opisana przez odrębny zestaw wskaźników efektywności. Wskaźniki efektywności

pokazują, co ludzie najwyżej cenią w funkcjonowaniu organizacji. Innymi słowy, przedstawiają podstawowe wartości służące do oceny organizacji. Cztery podstawowe wartości są sobie wzajemnie przeciwstawne, konkurencyjne. Dlatego też każda oś tworzy ćwiartki, które stanowią swoje przeciwieństwo lub konkurują ze sobą – stąd nazwa modelu.

Każda ćwiartka otrzymała nazwę oddającą najbardziej charakterystyczne cechy organizacji: *klan*, *adhokracja*¹, *rynek*, *hierarchia*². Wymiary-osi i ćwiartki, jakie utworzyły, mogą być bardzo pomocne w wyjaśnianiu różnych orientacji oraz konkurujących wartości charakteryzujących zachowania człowieka. Uniwersalność tych typów oraz ich pojemność skłoniła twórców modelu do utożsamienia każdej ćwiartki z typem kultury. Oznacza to, że każda ćwiartka reprezentuje podstawowe założenia, poglądy oraz wartości – czyli elementy składające się na kulturę organizacyjną.

Co najciekawsze, posługując się modelem wartości konkurujących w diagnozowaniu kultury organizacyjnej, jako wynik otrzymujemy profil kulturowy w postaci czworoboku, który obrazuje kulturową różnorodność badanej organizacji. Na tej podstawie możemy łatwo stwierdzić, który typ kultury jest dominujący i jakich zmian należy dokonać, aby profil kultury odpowiadał naszym oczekiwaniom.

4. Fazy diagnozowania kultury organizacyjnej

4.1. Rozpoznanie sytuacji przedsiębiorstwa

Istotnym elementem procesu zarządzania strategicznego jest analiza strategiczna, która w sensie czynnościowym jest zbiorem działań diagnozujących organizację i jej otoczenie w zakresie umożliwiającym zbudowanie strategii i jej realizację. W sensie narzędziowym analiza strategiczna jest zestawem metod analizy, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów przedsiębiorstwa i jego otoczenia z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju (Gierszewska, Romanowska, 1998, s. 17–18). Jej celem jest przede wszystkim (Penc-Pietrzak, 2003, s. 2):

– identyfikacja szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie, w kontekście dalszego rozwoju przedsiębiorstwa,

¹ Słowo „adhokracja” utworzono od wyrażenia *ad hoc*, dla podkreślenia, że chodzi o doraźnie powoływane, dynamiczne jednostki.

² Ze względu na ograniczone ramy artykułu nie zamieszczono w nim charakterystyki poszczególnych typów kultury organizacyjnej, zainteresowanym polecam: Cameron K.S., Quinn R.E. 2003. *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

- możliwie wczesne wykrycie wszelkich nieprawidłowości w funkcjonowaniu samego przedsiębiorstwa oraz ich przyczyn,
- samookreślenie przedsiębiorstwa i ustalenie jego miejsca na rynku w relacji do głównych konkurentów (ocena tożsamości i wizerunek firmy),
- stworzenie podstaw merytorycznych i pragmatycznych do podjęcia koniecznych działań zmierzających do zdynamizowania firmy i uruchomienia niezbędnych procesów rozwojowych,
- konfrontacja (bilans) szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu oraz silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, w celu zdefiniowania wariantów strategii rozwoju, a w konsekwencji planów i programów strategii zarządzania,
- identyfikacja silnych i słabych stron przedsiębiorstwa pod kątem możliwości budowania przewagi konkurencyjnej,
- optymalizacja portfela produkcyjnego oraz ocena ryzyka związanego z prowadzeniem poszczególnych rodzajów działalności,
- określenie możliwości tworzenia wartości dodanej dla klientów i innych interesariuszy.

Generalnie procedura analizy strategicznej obejmuje trzy etapy: analizę otoczenia, z podziałem na badanie makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego, analizę potencjału przedsiębiorstwa oraz zestawienie wyników analizy otoczenia i samego przedsiębiorstwa. Na podstawie powyższego można stwierdzić, że diagnoza kultury organizacyjnej przyczynia się do pełniejszej realizacji celów analizy strategicznej oraz powinna być realizowana na etapie analizy wewnętrznej przedsiębiorstwa, stanowiąc jej znaczące uzupełnienie.

Diagnoza stanowi „rozpoznanie”³, czyli określenie jakościowego stanu obiektu na podstawie jego symptomów. Postawienie diagnozy jest aktem poznawczym, stanowiącym przesłankę decyzji o utrzymaniu stwierdzonego stanu obiektu lub zmianie tego stanu. W przypadku zmian niekorzystnych podjęcie decyzji będzie rodzajem postępowania terapeutycznego, zmierzającego do uzyskania stanu pożądanego (Wersty, 2000, s. 79). Opierając się na modelu kultury organizacyjnej według E. Scheina, który porównuje kulturę organizacyjną do góry lodowej i wyróżnia w niej elementy widoczne – łatwe do zaobserwowania (stanowiące wierzchołek góry będący nad wodą) oraz elementy niewidoczne – trudne do obserwacji (dalsza część góry znajdująca się pod wodą), można stwierdzić, iż **celem diagnozy kultury organizacyjnej jest jej wizualizacja**. Poznanie elementów kultury organizacyjnej pozwala wyjaśnić zachowanie się ludzi, a tym samym dobrać odpowiednie metody oddziaływania na te zachowania. W tym momencie kultura organizacyjna staje się narzędziem kadry zarządzającej, która poprzez politykę personalną ma możliwość oddziaływania na uczestników organizacji w taki sposób, aby osiągnięte zostały cele organizacji. W przeciwieństwie do pisemnie udokumentowanej stra-

³ Słowo „diagnoza” składa się z dwóch greckich słów: *dia* – oznaczającego m.in. przedrostek „roz-” oraz *gnosis*, czyli „poznanie”.

tegi czy też do sformalizowanego obrazu struktury organizacyjnej, kultura organizacyjna jest w swej całości trudno uchwytana. Rozpoznawalne są jedynie, w postaci pojedynczych symptomów na wszystkich płaszczyznach działania i w realizowanych procesach, skutki oraz formy wyrazu obowiązujących norm i systemów wartości. Podstawowym warunkiem przeprowadzenia diagnozy kultury organizacyjnej jest całościowe rozpoznanie symptomów kulturowych, wobec czego punktem wyjścia w procesie jej diagnozowania jest wstępne określenie przejawów kultury organizacyjnej i określenie źródeł ich pochodzenia. Można wyróżnić następujące obszary występowania symptomów kultury organizacyjnej (Stańda, 1993, s. 51 i nast.; Marcinkowski, Sobczak, 2000, s. 11 i nast.) (tabl. 3):

- obszar czynników kadrowych (obszar czynników zasadniczych);
- obszar czynników sfery zarządzania (czynniki instrumentalne);
- obszar czynników zewnętrznych (czynniki otoczenia).

Tablica 3

Wykaz źródeł i odpowiadających im symptomów kultury organizacyjnej

Czynniki główne	Formy wyrazu symptomów kultury organizacyjnej
Obszar czynników kadrowych	
<p>Profile osobowości kadry kierowniczej Kadra kierownicza na wszystkich szczeblach struktury tworzy swoim zachowaniem i utrwała pożądane wzory kultury organizacyjnej. Jej zachowania są wyrazem specyficznych cech osobowości</p>	<ul style="list-style-type: none"> – życiorys pochodzenie społeczne, przygotowanie zawodowe, staż, wiek, płeć – uznawane wartości i mentalność preferowane ideały, percepcja przyszłości, jej wizje, zaangażowanie, stosunek do zmian, akceptacja innowacyjności, wytrwałość, zdolność zdobywania popularności, gotowość uczenia się, gotowość do ponoszenia ryzyka, tolerancja, pewność siebie
<p>Rytuały i symbole Istniejące w każdym przedsiębiorstwie rytuały i symbole tworzą szczególne źródło symptomów kultury organizacyjnej</p>	<ul style="list-style-type: none"> – rytualne zachowania kadry kierowniczej systemy awansu, selekcja i dobór kadr, sposób prowadzenia narad (zachowanie podczas wspólnych posiedzeń), zachowanie i procedury decyzyjne, zachowanie w pracy – rytualne zachowania pracowników (załogi) sposoby pozdrawiania się, przyjmowanie gości, podejście do klienta, podejście do reklamacji, żargon organizacyjny – rytuały i konwencje zinstytucjonalizowane zasady ubierania się, rytuały posiedzeń i narad, rytuały przyjmowania gości, sposób obchodzenia świąt i uroczystości organizacyjnych, aranżacja parkingów – symbole związane z przestrzenią i organizacją image organizacji, stan, wystrój i wyposażenie lokali, zorganizowanie pracy biurowej, przestrzenie „zielone”, ubiory robocze, luksusowe samochody jako dodatek do funkcji

<p>Komunikacja Zarówno sposób komunikacji, jak i zachowania komunikacyjne (wewnętrzne i na zewnątrz) mogą stanowić pouczające źródło informacji o przejawach kultury organizacyjnej</p>	<ul style="list-style-type: none"> – style komunikowania się zachowania w sferze komunikowania się i informacji, otwartość, spontaniczność, gotowość do konsensusu i kompromisu – komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna identyfikatory organizacji, formy współpracy /uczestnictwa, koła jakości, „pudełka na pomysły”, drogi służbowe, reklama, public relations, dostęp do informacji
Obszar czynników sfery zarządzania (instrumentalnych)	
<p>Strategia Metodyka postępowania przy określaniu (formułowaniu) strategii, dokumenty zawierające strategię lub dotyczące strategii oraz siła założeń strategicznych pozwalają wnioskować o obowiązujących systemach wartości i norm w organizacji</p>	<ul style="list-style-type: none"> – dokumenty strategiczne rodzaj i zakres, ich liczba, stopień konkretyzacji i zrozumiałość – kierunkowe idee strategii orientacja i postrzegane kluczowe zagadnienia, parametry pożądanej strategicznej pozycji, zamierzone środki, stopień rozeznania rynku i konkurencji, autopercepcja – zmiana strategii sposób realizacji strategii, znajomość i znaczenie przywiązane do strategii przedsiębiorstwa na co dzień
<p>Struktury i procedury Dokumentacja organizacyjna i praktykowana filozofia organizacji stanowią cenne źródło informacji o przejawianiu się kultury organizacyjnej</p>	<ul style="list-style-type: none"> – dokumenty organizacyjne liczba, zakres i sposób opracowania – filozofia organizacji stopień centralizacji i decentralizacji, stopień formalizacji, szczeble hierarchiczne, rozpiętość kierowania, znaczenie kompetencji, typ struktury, kryteria podziału zasobów, sposób tworzenia i opis formalny stanowiska pracy – struktury i procesy nieformalne system komunikacji nieformalnej, sieć kontaktów nieformalnych, grupy nieformalne, przywódcy nieformalni
<p>Systemy zarządzania Rodzaj, zakres, treść systemów planowania, rachunkowości, kontroli i wynagrodzenia wykorzystywanych w sposób formalny i nieformalny w organizacji oraz stosowane techniki zarządzania (np. zarządzanie przez cele, koła jakości, TQM) są ważnymi dziedzinami powstawania symptomów kultury organizacyjnej</p>	<ul style="list-style-type: none"> – systemy liczba, zakres, konfiguracja – redundancja w systemach „święte krowy” wśród systemów, duma z przynależności do określonych systemów
Obszar czynników zewnętrznych	
<p>Wpływy ekonomiczne</p>	<ul style="list-style-type: none"> – przestrzeń i systemy ekonomiczne oczekiwania dotyczące koniunktury i wzrostu, rozwój rynków kapitałowych, poziom płac, infrastruktura, zachowania konkurentów, zachowania konsumentów, zwyczaje panujące na rynku
<p>Wpływy społeczne</p>	<ul style="list-style-type: none"> – organizacje społeczne, związkowe, samorządowe – media

Wpływy technologiczne	– zmiany technologiczne technologie produktu, technologie substytucyjne, tempo zmiany technologii
Wpływy ekologiczne	– dostępność zasobów bogactwa naturalne (zakres dyspozycyjności zasobów naturalnych), warunki ochrony środowiska

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stańda, 1993, s. 51 i nast.; Marcinkowski, Sobczak 2000, s. 11 i nast.

Zdefiniowane obszary stanowią odpowiednik sił kształtujących kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwie. Obszar kadrowy to siły społeczne („miękkie”) oddziałujące na charakter organizacji od wewnątrz; są to: wiek, płeć, kwalifikacje zarządzających i pracowników, ich gotowość do ponoszenia ryzyka, otwartość na zmiany, skłonność do uczenia się, wizje przyszłości itp. Obszar czynników sfery zarządzania to również siły wewnętrzne „twarde”: obowiązujące procedury, rodzaj i jakość dokumentacji organizacyjnej, stopień centralizacji i decentralizacji, regulacyjność działań. Obszar czynników otoczenia odpowiada siłom zewnętrznym, niezależnym od działań organizacji.

Przedstawiony w tabelicy 3 ramowy wykaz źródłowych obszarów oraz form występowania symptomów kulturowych nie oddaje oczywiście całości i złożoności problemu identyfikacji kultury organizacyjnej. Może jednak stanowić podstawę do konstruowania procedur diagnostycznych. W celu rozpoznania sytuacji przedsiębiorstwa w obrębie tych trzech sfer kulturowych należy zastosować odpowiednie instrumenty diagnozy. Na tym etapie badań najbardziej przydatne będą: wizyta w przedsiębiorstwie (obchód), obserwacja, analiza dokumentów oraz ankieta/kwestionariusz. Analiza dokumentów i wizyta w badanym przedsiębiorstwie umożliwiają „pierwsze wejrzenie” w kulturę organizacyjną. Na tym etapie badań powinno się zebrać informacje dotyczące: mocnych i słabych stron organizacji, preferowanych sposobów komunikowania się, specyficznego języka (żargonu) jakim posługują się pracownicy i kierownictwo, cech dobrego pracownika firmy, cech i sposobów postrzegania przez pracowników ich przełożonych, typu przywództwa, obowiązujących w organizacji mechanizmów awansu, wspólnych zwyczajów i rytuałów celebrowanych w organizacji, klimatu w przedsiębiorstwie oraz fundamentalnych wartości kultury organizacyjnej.

4.2. Analiza i ocena istniejącej kultury organizacyjnej

Po zakończeniu badań diagnostycznych dysponujemy wieloma informacjami, które wymagają usystematyzowania. Ten etap badań jest bardzo czasochłonny i wymaga od badacza dobrego przygotowania merytorycznego. Pomocna w tym procesie może być próba udzielenia odpowiedzi na pięć pytań (Marcinkowski, Sobczak, 2000, s. 9):

1. Jakie siły wewnętrzne i zewnętrzne wpływają na kulturę organizacyjną? Szczególnie chodzi o określenie, jaki wpływ na obecną kulturę wywarły wybitne jednostki (założyciel, kierownicy), dziedzina działalności (branża, rynek, produkcja i technologie, klientela), bliższe i dalsze otoczenie społeczne (wpływy prawne, ekonomiczne i społeczne), stadium życia organizacji (początkowa faza działalności, stadium wzrostu, konsolidacji), ewentualny sukces organizacji.

2. Jakie są fundamentalne orientacje kultury organizacyjnej? W tym przypadku chodzi o określenie „stopnia nasycenia” kultury organizacyjnej określonym klimatem wartości, wyodrębnienie dominującej (dominujących) orientacji i zbadanie jej stosunku do innych słabiej zaznaczonych.

3. Czy wyodrębniają się organizacyjne subkultury? Które wartości są szeroko, a które lokalnie akceptowane w organizacji? Jeśli istnieje grupa wartości szeroko akceptowanych w organizacji, przejawianych w codziennej działalności, wówczas można przyjąć, że organizacja dysponuje silną kulturą, odporną na wpływ istniejących subkultur.

4. Czy wyodrębnione orientacje i wartości są zgodne z instrumentami zarządzania? Szczególnie chodzi o ustalenie, w jakim stopniu kultura organizacyjna jest zbieżna z realizowaną strategią. Ustalenie tej zależności ma istotne znaczenie w ocenie istniejącej kultury organizacyjnej i rozstrzyga o wyznaczeniu pola jej zmian.

5. Czy istnieją blokady zmiany? Co sprzyja, a co blokuje elastyczność organizacji w świetle zebranych danych? Jakie elementy wspierają elastyczność (natężenie niezadowolenia z istniejącego stanu rzeczy, otwarte postawy kierownictwa, pracownicy zdolni do adaptacji, gotowi zaakceptować zmianę), jakie są mechanizmy blokujące (rozbudowana hierarchia, autorytarny styl zarządzania, wielkość organizacji, silne zakorzenienie regionalne, lokalne, poziom samozadowolenia, znaczący odsetek pracowników o długim stażu pracy).

4.3. Wskazanie kierunków i obszarów zmian kultury organizacyjnej

Wybór strategii jako podstawy oceny kultury organizacyjnej nie jest przypadkowy. Aby przetrwać we współczesnym otoczeniu, organizacje potrzebują strategii, czyli w uproszczeniu wykazu działań, które muszą być podjęte, aby zapewnić sobie odpowiednie warunki do rozwoju w dłuższej perspektywie.

Wzajemna zależność między strategią a kulturą organizacyjną nie jest jednokierunkowa i różni się istotnie w zależności od przyjętej perspektywy czasu prowadzonych rozważań. W perspektywie operacyjnej (krótkoterminowej), a nawet taktycznej (średnioterminowej) kultura organizacyjna ma charakter zmiennej niezależnej, wyznaczającej strategię, nie można jej bowiem zmienić w krótkim przedziale czasu. Staje się to możliwe dopiero w długim horyzoncie czasowym. W dłuższej perspektywie czasu kultura może podlegać celowym i ukierunkowa-

nym zmianom, w celu przystosowania jej do wymogów strategii. Tak widząc tę wzajemną zależność dla potrzeb niniejszej pracy przyjmujemy, że w perspektywie długoterminowej strategia jest pierwotna w stosunku do pozostałych elementów organizacji, w tym kultury organizacyjnej. Dlatego powinny one „podążać za strategią”, aby wspomóc jej realizację.

Podobnie jak kulturę organizacyjną, tak i strategię przedsiębiorstw różnicuje otoczenie, stopień jego zmienności i złożoności. Otoczenie można scharakteryzować przy pomocy skali rozciągającej się od sytuacji pewności i stabilności do sytuacji niepewności i złożoności. Powyższa specyfika otoczenia daje podstawę do wyróżnienia dwóch skrajnych typów zarówno strategii, jak i kultury organizacyjnej. Strategia mieści się w obszarze między strategią perfekcyjną a strategią kreatywną (zob. tabl. 4), natomiast kultura organizacyjna może być nastawiona na stabilizację i skupienie na organizacji lub na innowacyjność i elastyczność oraz skupienie na otoczeniu (otrzymujemy typy kultury organizacyjnej z modelu wartości konkurujących).

Tablica 4

Cechy strategii perfekcyjnej i strategii kreatywnej

Strategia perfekcyjna	Strategia kreatywna
<ul style="list-style-type: none"> – nastawiona na ciągle doskonalenie aktualnie realizowanych zadań, celów, bez analizy zasadności takiego postępowania przy uwzględnieniu zapotrzebowania w organizacji i otoczeniu – prowadzi do powielania działań, procedur i wyników – sprawdza się w dostatecznie ustabilizowanych warunkach, w warunkach zmiennego otoczenia prowadzi do „wyuczonej nieudolności” 	<ul style="list-style-type: none"> – sprawdza się w burzliwym otoczeniu – zmierza do poszukiwania nowych sposobów zaspokajania dotychczasowych potrzeb – umożliwia kreatywność i aktywne reagowanie na nowe potrzeby – umożliwia projektowanie nowych sposobów wytwarzania rzeczy już produkowanych – zmierza do poszukiwania nowych rynków lub głębszej penetracji rynków dotychczasowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czerna 2003, s. 53.

Przedstawiona powyżej typologia strategii posłużyła za podstawę sformułowania pięciu podstawowych wymiarów służących do jej identyfikacji (tabl. 5).

Ustalony w ten sposób poziom kreatywności strategii stanowi źródło wskazań zmian w obszarze kultury organizacyjnej. Należy przyjąć, że im wyższy poziom kreatywności strategii, tym większą elastycznością i nastawieniem na otoczenie powinna charakteryzować się kultura organizacyjna.

Poza tym kierunki i obszar zmian w kulturze organizacyjnej można ustalić na podstawie różnic między profilem kultury obecnej a profilem kultury pożądanej opracowanym w oparciu o model wartości konkurujących Camerona i Quinna.

Tablica 5

Klasyfikacja strategii

Wymiary strategii	Poziom wartości poszczególnych wymiarów					Ocena parametrów strategii
	1	2	3	4	5	
	zdecydowanie perfekcyjna	perfekcyjna	neutralna	kreatywna	zdecydowanie kreatywna	
1. Oczekiwania klientów	Pełna standaryzacja i powtarzalność wyrobu lub usługi			Stać zmienność wyrobu lub usługi		
2. Przyjęta strategia konkurencji	Lider kosztowy			Lider marki		
3. Przedmiot sprzedaży	Praca mięśni, wykorzystane środki i przedmioty pracy			Praca umysłu, pomysł i koncepcja jako efekt		
4. Reakcja na trudną sytuację	Próba sprzedaży klientowi tego, co firma aktualnie posiada			Próba zdobycia dla klienta tego, czego oczekuje		
5. Stosunek do klienta	Klient to intruz przysparzający kłopotów			Klient to faktyczny pracodawca pracowników firmy		
Średnia						

Źródło: Czerska, 2003, s. 54.

5. Zakończenie

Przedstawione ujęcie procesu diagnozowania kultury organizacyjnej może budzić parę wątpliwości.

Po pierwsze: kultura organizacyjna jest traktowana w sposób instrumentalny. Kultury organizacyjnej nie można zbadać, zmierzyć i zmienić, osiągając „z góry” założony rezultat. Należy pamiętać, że jest ona tworem danej społeczności, kształtującym się pod wpływem otoczenia i wielu innych złożonych czynników, takich jak: przywództwo i strategia. Proces ten jest uwarunkowany historycznie, co oznacza, że wpływ poszczególnych czynników ulega zmianom w czasie. To powoduje, że niemożliwe jest w sposób łatwy stworzyć techniki zmiany kultury organizacyjnej prowadzące prosto do określonego stanu kultury.

Druga wątpliwość dotyczy poziomu umiejętności, jakie powinna posiadać osoba dokonująca diagnozy kultury organizacyjnej według zaprezentowanej procedury. Procedura ta składa się z wielu złożonych zadań diagnostycznych – opracowanie katalogu przejawów kultury przedsiębiorstwa i obszarów ich występowania, opracowanie wyników badań, charakterystyka strategii i opracowanie koncepcji kultury idealnej. Prawidłowe wykonanie tych zadań wymaga rozległej wiedzy na

poziomie akademickim z kilku dziedzin nauki: socjologii, nauk o organizacji i zarządzaniu, psychologii. Wątpliwe też jest, by jeden człowiek podołał wszystkim szczegółowym zadaniom diagnozy, należy więc pomyśleć o zespole badawczym o zróżnicowanych kwalifikacjach.

Po trzecie: podstawowym założeniem w przedstawionym modelu diagnozowania kultury organizacyjnej jest posiadanie jasno sformułowanej i artykułowanej strategii rynkowej przez badany podmiot. O ile warunek ten jest możliwy do spełnienia przez przedsiębiorstwa zachodnie czy też duże podmioty gospodarcze, to w przypadku większości polskich przedsiębiorstw, małych i średnich, często jest to niemożliwe. Pomijając koncepcję strategii „wyłaniającej się”, bardzo często posiadanie sformułowanej strategii działania sprowadza się do opracowania odpowiednich dokumentów i niczego ponad to.

Diagnozowanie kultury organizacyjnej jest procesem trudnym i czasochłonnym, warto jednak podjąć ten trud, aby, przynajmniej w pewnym zakresie, ograniczyć niepewność związaną ze społecznymi uwarunkowaniami powodzenia realizacji strategii działania organizacji. Aby sprostać wyzwaniom w tym zakresie, pomocne mogą być praktyczne wskazania dotyczące procesu diagnozowania kultury organizacyjnej:

1. Czynnikiem ułatwiającym przeprowadzenie badań jest otwartość pracowników badanego przedsiębiorstwa oraz świadomość kultury organizacyjnej⁴ u kierownictwa.

2. Dlatego przed przystąpieniem do badań należy dokładnie wszystkich zainteresowanych poinformować o celu i sposobie przeprowadzenia badań. W procesie diagnozowania kultury organizacyjnej bardzo ważne jest, aby objąć badaniami jak największą liczbę zatrudnionych, przyczynia się to do podniesienia wiarygodności formułowanych wniosków.

3. Aby uzyskać możliwie pełny i dokładny obraz kultury organizacyjnej, należy uzyskane wyniki badań ankietowych przedstawić nie w postaci zbiorczej, uśrednionej, ale z podziałem na poszczególne grupy zawodowe lub społeczne. Pozwoli to na zidentyfikowanie różnic w poszczególnych profilach kulturowych i może znacznie ułatwić ustalenie możliwych kierunków i sposobów zmian w kulturze organizacyjnej.

4. Przy ocenie strategii przedsiębiorstwa oraz ustalaniu kulturowych uwarunkowań jej implementacji, pomocne jest realizowanie tego etapu w ramach specjalnie powołanego zespołu. Gdy nie ma takiej możliwości, należy sformułowane wnioski skonsultować przynajmniej z osobami odpowiedzialnymi w przedsiębiorstwie za planowanie i realizację strategii.

5. W sytuacji gdy przedsiębiorstwo nie posiada strategii opisanej w odpowiedniej dokumentacji, należy zebrać opinie osób zajmujących kluczowe w przedsiębiorstwie stanowiska w celu ustalenia sposobu postrzegania przez nie przyszłości

⁴ Świadomość kultury organizacyjnej u kierownictwa należy rozumieć jako umiejętność określenia, co oznacza termin kultura organizacyjna oraz jaką rolę odgrywa w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

i możliwości rozwojowych danej organizacji, sposobów konkurencji i prowadzenia biznesu, postrzegania klienta i jego potrzeb.

6. Swoboda działania i łatwy dostęp do różnego rodzaju informacji w trakcie procesu diagnozowania kultury organizacyjnej jest bardzo silnie uzależniona od zainteresowania i wykorzystania w praktyce uzyskanych wyników przez kierownictwo badanej spółki.

Bibliografia

- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J. 1988. *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw: studium kształtowania procesu zmian zarządzania*. Wrocław [etc.]: Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk. ISBN 83-04-02662-7.
- Cameron K.S., Quinn R.E. 2003. *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-03-5.
- Czerska M. 2003. *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-342-2.
- Gableta M. (red.). 1998. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu. ISBN 83-7011-289-7.
- Gableta M., Karamalla E. 1999. *Firma z charakterem. Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*. „Personel” nr 4.
- Gierszewska G., Romanowska M. 1998. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1093-0.
- Marcinkowski A., Sobczak J.B. 2000. *Kultura poszukiwana*. „Personel”, dodatek – „Przegląd Personalny” nr 2.
- Penc-Pietrzak I. 2003. *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 83-7387-078-4.
- Stańda A. 1993. *Diagnoza kultury organizacyjnej w analizie strategicznej działalności przedsiębiorstwa*. Poznań: Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, nr 208.
- Wersty B. 2000. *Analiza i diagnostyka ekonomiczna. Podstawy teoretyczno-metodyczne*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania. ISBN 83-87708-40-2.

The Outline of Organisational Culture Diagnosis

S u m m a r y: Culture of an enterprise is understood as employees' consolidated thinking and behaviour patterns shaped by the management's attitudes. It penetrates both the process of strategy formulation and the process of performing it. An enterprise which understands its culture can use this knowledge as the source of strategic power. The multitude of factors shaping organisational culture and multitude of cultures (of subcultures) expects researchers of this phenomenon to define precisely the research subject or, more generally, the research "boundaries". The article contains a methodology proposal of diagnosing organisational culture of an enterprise.

Key words: organisational culture (of an organisation, enterprise), diagnosis, research methodology
