

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 9 |
| Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia | 11 |
| Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności | 20 |
| Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych | 30 |
| Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się | 42 |
| Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji | 52 |
| Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych | 65 |
| Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników | 73 |
| Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji | 85 |
| Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia | 94 |
| Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji | 106 |
| Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej | 115 |
| Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce | 128 |
| Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa | 138 |
| Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych | 146 |
| Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji | 159 |

| | |
|---|-----|
| Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej | 170 |
| Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa..... | 179 |
| Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych | 188 |
| Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej | 196 |
| Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych..... | 208 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny | 220 |
| Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów | 235 |
| Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa | 247 |
| Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu..... | 256 |
| Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa..... | 269 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania | 277 |
| Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji..... | 286 |
| Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych | 296 |
| Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków | 306 |
| Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji | 318 |
| Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw..... | 329 |

Summaries

| | |
|---|----|
| Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting | 19 |
|---|----|

| | |
|---|-----|
| Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty..... | 29 |
| Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions.. | 41 |
| Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning..... | 51 |
| Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development... | 64 |
| Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises..... | 72 |
| Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies | 84 |
| Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles..... | 93 |
| Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector..... | 105 |
| Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement..... | 114 |
| Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization | 127 |
| Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland..... | 137 |
| Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs..... | 145 |
| Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities | 158 |
| Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors | 169 |
| Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence..... | 178 |
| Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises..... | 187 |
| Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies..... | 195 |
| Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage | 207 |
| Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research | 219 |

| | |
|--|-----|
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept..... | 234 |
| Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program..... | 246 |
| Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise..... | 255 |
| Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics..... | 268 |
| Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement | 275 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation..... | 285 |
| Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence..... | 295 |
| Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise | 305 |
| Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases..... | 317 |
| Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization | 328 |
| Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process..... | 338 |

Anna Starosta

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

DIAGNOZOWANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W PROCESIE JEJ IDENTYFIKACJI I ZMIANY JAKO WARUNEK OSIĄGNIĘCIA DOSKONAŁOŚCI ORGANIZACJI

Streszczenie: Permanentnie zmieniające się otoczenie oraz coraz wyższe wymagania klientów zmuszają przedsiębiorstwa do ciągłego rozwoju oraz dążenia do doskonałości. Jest to niekończący się proces, który musi być wspierany przez odpowiednią kulturę organizacyjną pozwalającą na uczenie się organizacji, wprowadzanie zmian czy wykorzystywanie w pełni potencjału pracowników. Chcąc kształtować kulturę stymulującą pracowników w osiągnięciu celów organizacji oraz ograniczać bariery w osiągnięciu doskonałości przez organizację, koniecznym etapem, warunkującym podejmowane działania, jest diagnozowanie kultury organizacyjnej. Możliwe jest to poprzez różne metody i narzędzia, np. Harrison's Organizational Culture Survey, Organizational Culture Profile, Organizational Culture Index, Organizational Culture Assessment Instrument czy Organizational Culture Inventory. Celem artykułu jest ukazanie metod diagnozowania kultury organizacyjnej oraz podkreślenie roli i znaczenia tego procesu w dążeniu do doskonałości.

Słowa kluczowe: doskonałość, diagnoza kultury organizacyjnej, metody i narzędzia diagnozy kultury organizacyjnej.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.27

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa poddawane są silnemu wpływowi otoczenia. Nie bez znaczenia pozostają także ciągle zmiany zachodzące w ich środowisku wewnętrznym. Chcąc osiągać przewagę konkurencyjną, muszą ciągle się zmieniać i doskonalić. Dążenie do doskonałości jest niekończącym się procesem, który musi być wspierany przez odpowiednią kulturę organizacyjną pozwalającą na uczenie się organizacji. Kultura ta powinna być elastyczna i umożliwiać wprowadzanie zmian oraz ograniczać wiążący się z tym opór ze strony pracowników. Chcąc kształtować kulturę stymulującą pracowników do osiągnięcia celów organizacji oraz ograniczać bariery w osiągnięciu doskonałości przez organizację koniecznym etapem, warunkującym podejmowane działania, jest diagnozowanie kultury organizacyjnej. Celem artykułu jest ukazanie

metod diagnozowania kultury organizacyjnej, które mogą posłużyć do jej zmiany i w konsekwencji do osiągnięcia doskonałości organizacji.

2. Istota doskonałości i kultury organizacyjnej

Doskonałość może być interpretowana jako określony stan doprowadzony do końca, skończony i kompletny. Możemy o niej mówić w przypadku, kiedy zostały spełnione wszystkie założone funkcje i cele [Tatarkiewicz 1976, s. 9-10]. Można ją rozumieć także jako podnoszenie jakości lub wysoki jej poziom. Doskonałość to wartości, motywacja i działanie. Ich połączenie i interakcje pomiędzy nimi pozwalają na zdobywanie „wybitnych osiągnięć” [Štok i in. 2010, s. 307]. Dążenie do doskonałości jest bodźcem do działania oraz siłą napędową rozwoju i podnoszenia jakości (zarówno jednostek, jak i organizacji). Jest także działaniem, które wpływa na zachowania każdego członka organizacji. Doskonałość osiągana jest w długotrwałym procesie, który musi być wspierany odpowiednią kulturą organizacyjną, czyli taką, w której każdy pracownik będzie mógł w pełni wykorzystywać swój potencjał oraz dalej się rozwijać.

Według M. Bratnickiego, R. Krysia i J. Stachowicza „kultura organizacyjna jest rodzajem zbiorowego artefaktu¹ nieustannie formowanego i przekształcanego w miarę, jak organizacja stara się zrównoważyć wymogi zachowania wewnętrznej spójności z potrzebami wykrywanymi w otoczeniu. Kultura ta obejmuje wzorce kategoryzowania rzeczywistości, schematy decyzyjne kategoryzujące zjawiska, procedury ignorowania lub interpretowania anomalii mogących naruszyć użytkowany układ odniesienia” [Bratnicki i in. 1988, s. 67]. Kulturę organizacyjną można także pojmować jako wiedzę, która jest przekazywana wszystkim członkom organizacji. „Jest to taka wiedza, o której mówi się, że tworzy, otacza, kształtuje i wyjaśnia rutynowe działania członków tej kultury” [Maanen 1988, s. 3].

Każdy lider lub menedżer, który chciałby zwiększyć sprawność swojego przedsiębiorstwa, powinien kształtować odpowiednią kulturę organizacyjną. Zadanie to należy rozpocząć od dokonania jej diagnozy, czyli zidentyfikowania istniejącej kultury organizacyjnej oraz oceny jej adekwatności. Jeśli okaże się, że kultura organizacyjna nie sprzyja osiągnięciu doskonałości organizacji, konieczna jest jej zmiana. Diagnoza kultury organizacyjnej poprzez określenie potrzeb organizacji, identyfikację obecnego stanu oraz kierunku zmian jest warunkiem osiągnięcia doskonałości organizacji. Jest to proces złożony. Wymaga zastosowania wielu metod w celu zbudowania kompletnego i jak najbardziej odzwierciedlającego rzeczywistość obrazu kulturowego. Różne perspektywy badawcze, poglądy metodyczne w zakresie badań nad kulturą organizacyjną oraz paradygmaty kulturowe determinują wybór odpowiednich metod badawczych zarówno jakościowych, jak i ilościowych. W studiach z zarządzania różnorodnością kulturową zauważyć można wykorzystywanie meto-

¹ Podzielane znaczenia i symbole, rytuały, schematy poznawcze.

dologii zaczerpniętych z socjologii: etnometodologii, socjologii interwencji, teorii ugruntowanej, metody rozszerzonych studiów przypadków oraz badań uczestniczących [Sułkowski 2008, s.18].

3. Metodyka diagnozy kultury organizacyjnej

Poprzez badania ilościowe dokonuje się pomiaru określonych zmiennych w sposób ilościowy za pomocą odpowiednich narzędzi, których przykładem może być kwestionariusz ankietowy, sondaż czy eksperyment. Rezultatem tego rodzaju badań odnoszącym się do kultury organizacyjnej są jej jednowymiarowe opisy, które jednak nie pozwalają na całościowy jej opis [Czakon 2011, s. 26]. Diagnoza kultury organizacyjnej jest procesem złożonym i dlatego w celu jej uwierzytelnienia konieczne jest zastosowanie triangulacji metod badawczych. Triangulacja oznacza wykorzystywanie różnorodnych metod w celu uzyskania kompletnych podstaw empirycznych do wnioskowania [Kostera 2003, s. 98]. Może ona także polegać na łączeniu różnych prób, zbiorów danych, teorii i metodologii czy też dotyczyć określenia szerszej perspektywy przez różnych badaczy. W praktyce badawczej triangulacja często łączy badania ilościowe z jakościowymi. Badania jakościowe koncentrują się na opiniach jego uczestników, stosowanych praktykach oraz wiedzy dotyczącej przedmiotu badania [Flick 2011, s. 22]. Zaliczyć do nich można: badania terenowe, obserwację, wywiady standaryzowane i antropologiczne, grupy eksperckie, dyskusje panelowe, grupy fokusowe i analizę tekstu [Czakon 2011, s. 26]. Triangulacja metod badawczych wykorzystywana przy diagnozie kultury organizacyjnej pozwala na dokonanie pełnego jej opisu, ograniczenie wad poszczególnych metod oraz zwiększenie rzetelności i obiektywności badań [Shah, Corley 2006, s. 1830].

4. Metody diagnozowania kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest bardzo złożona i obejmuje wiele elementów. Często rozpoznanie wszystkich jej oznak jest trudne i czasochłonne. Jednak chcąc ją zdiagnozować, konieczne jest określenie jej symptomów w przedsiębiorstwie. Ich złożoność, różnorodność oraz stopień rozpoznawalności determinować będzie wybór odpowiednich metod badawczych. Identyfikacja symptomów (zob. tab. 1) pozwala na określenie wartości i norm oraz wynikających z nich zachowań, a także na ich ocenę pod kątem zbieżności z założonymi planami i zadaniami [Gableta, Karamala 1999, s. 34].

Kultura organizacyjna jest ściśle powiązana z wieloma częściami organizacji. Schemat jej diagnozy przedstawia rysunek 1.

Badanie kultury organizacyjnej należy rozpocząć od widocznych jej przejawów w przedsiębiorstwie i stopniowo zagłębiać się w coraz mniej uświadomione obszary. Pierwszym etapem powinna być analiza dokumentacji i obserwacja bierna. Następnie przeprowadzić należy ankietyzację. Kolejnym krokiem jest uczestnictwo

Tabela 1. Symptomy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie

| Źródłowy obszar czynników | Formy wyrazu symptomów kultury organizacyjnej |
|---|---|
| profil osobowy, zachowania kadry kierowniczej i jego przejawy | rodzaj, czas oraz przebieg pracy zawodowej, uznawane wartości i mentalność, zaangażowanie, stosunek do zmian, tolerancja, stosunek do ryzyka, gotowość do uczenia się, sposoby zatrudniania pracowników; reguły awansów, prowadzenia narad, postępowania z klientami; zachowania i procedury decyzyjne, zachowania komunikacyjne: otwartość, spontaniczność, pewność siebie, gotowość do kompromisów; drogi przepływu informacji, formy współpracy |
| strategia, struktura, procesy, systemy | dokumenty opisujące strategię (ich zrozumiałość, przejrzystość, stopień szczegółowości, dostępność, innowacyjność), sposób realizacji strategii, jej znajomość przez członków organizacji; stopień biurokratyzacji i formalizacji, zakres centralizacji i decentralizacji, hierarchiczność i płynące z niej zależności, nieformalne sieci powiązań, opis i liczba systemów planowania, budżetowania, kontroli, przywiązanie do stosowania określonych technik zarządzania |
| otoczenie zewnętrzne | systemy gospodarcze, oczekiwania koniunkturalne i rozwojowe, zachowania konkurencji, wpływ organizacji społecznych, postęp technologiczny, zależność od dostawców i odbiorców, dostępność zasobów – wpływy ekologiczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne, wpływ kultury narodowej |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stańda 1993, s. 51-54; Fryzeł 2005, s. 93-95].

w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, czyli obecność na naradach, rozmowy z pracownikami oraz przeprowadzenie badań uzupełniających. Analizę dokumentacji należy rozpocząć od przeglądu obowiązującej strategii, misji oraz wizji (czy to w formie pisemnej, czy na podstawie rozmów z kierownictwem wyższego szczebla), co pozwoli na zdefiniowanie pożądanej kultury organizacyjnej. Istotne jest zwrócenie uwagi na historię przedsiębiorstwa oraz pracowników, którzy identyfikują się z organizacją. Podczas analizy dokumentacji nie można pominąć aspektu finansowego (sprawozdania finansowe). Interpretując takie dane, należy wziąć pod uwagę ich historyczny charakter oraz dowolny i subiektywny sposób zapisanych informacji [Stańda 1993, s. 56].

Kolejnym etapem diagnozy przedsiębiorstwa jest obserwacja bierna mająca na celu ocenę zarówno zewnętrznego stanu budynków (np. architektura budynków, tablice informacyjne), jak i jego wnętrza (zachowanie pracowników, stan urządzeń technicznych). Konieczne jest także zbadanie odczuć i nastawienia pracowników. Możliwe jest to poprzez kwestionariusz ankietowy. Należy go zbudować w sposób pozwalający na obiektywność i kompletność diagnozy.

Następnym etapem badań jest uczestniczenie w życiu organizacji, w tym w naradach, spotkaniach nieformalnych itd. Należy zwracać uwagę oprócz treści również na sposób zachowania uczestników narad, występujące interakcje, sposób komunikacji, zależności służbowe i wynikające z tego zachowania [Gableta 1998,



Rys. 1. Przykładowe metody diagnozowania kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stańda 1993, s. 56-61; Łucewicz 1999, s. 106-112].

s. 56]. Grupę najważniejszych metod diagnozowania kultury organizacyjnej można uzupełnić o rozmowę indywidualną z pracownikami różnych szczebli zarządzania, co pozwala na dopełnienie obrazu kultury organizacyjnej z różnych punktów widzenia [Stańda 1993, s. 57-60].

5. Wybrane narzędzia diagnostyczne kultury organizacyjnej

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele gotowych narzędzi umożliwiających diagnozę kultury organizacyjnej. Każda z nich posiada wady i zalety. Chcąc dokonać wyboru odpowiedniego narzędzia, konieczne jest przeanalizowanie jego przeznaczenia oraz złożoności.

1. OCI Organizational Culture Inventory – kwestionariusz ten służy do stworzenia profilu kultury organizacyjnej, który ilustruje zarówno indywidualne, jak i grupowe normy i wartości. Mierzy on przekonania normatywne i podzielane oczekiwania dotyczące zachowań, rozumiane jako mające wpływ na sposób myślenia i zachowania członków organizacji, ich motywację i wydajność oraz zadowolenie i poziom stresu. Przekonania normatywne są definiowane jako zdolności poznawcze jednostek dotyczące sposobu, w jaki inni członkowie grupy oczekują, że dana jednostka będzie się zachowywać. Podzielane oczekiwania dotyczące zachowań rozumiane są jako przekonania normatywne posiadane przez członków grupy lub organizacji [Cooke, Szumal 1993, s. 1299]. OCI dostarcza informacji dotyczących elementów kultury organizacyjnej oraz ich znaczenia. Pozwala także na porównanie aktualnego stanu kultury organizacyjnej ze stanem idealnym (lub pożądanym), co umożliwia dokładne ustalenie luki pomiędzy nimi. Uzasadnienia potrzebę zmian, określa ich kierunek oraz ukazuje potrzeby rozwojowe organizacji. Umożliwia pomiar oczekiwań zarówno jednostek, jak i grupy oraz dostarcza informacji, jakie zachowania powinny być wzmacniane i nagradzane [Acumen International 2000]. Wskazuje także na elementy kultury organizacyjnej, dzięki którym możliwe będzie zwiększenie wydajności przedsiębiorstwa.

OCI składa się z 12 grup przekonań normatywnych i podzielanych oczekiwań, dotyczących zachowań mierzonych poprzez 10 stwierdzeń ocenianych w 5-stopniowej skali Likerta, dzięki czemu możliwe jest ich uporządkowanie i przyporządkowanie do właściwego stylu [Cooke, Rousseau 1988, s. 252]. Otrzymane wyniki można przyporządkować do trzech głównych typów kultury organizacyjnej:

- konstruktywnego – gdzie członkowie organizacji są zachęceni do interakcji z ludźmi i realizowania zadań w sposób, który pomoże im spełniać ich potrzeby w sposób satysfakcjonujący;
- pasywnej obrony – w którym członkowie organizacji wierzą, że muszą współdziałać z ludźmi w sposób, który nie zagrozi ich własnego bezpieczeństwa;
- agresywnej obrony – gdzie członkowie organizacji w zdecydowany (siłowy, agresywny) sposób realizują powierzone zadania, co pozwolić ma na zabezpieczenie ich pozycji w organizacji.

2. Organizational Culture Index OCI – dokonuje podziału kultury organizacyjnej na trzy typy [Wallach 1983, s. 31-32]:

- biurokratyczny – kultura oparta na kontroli i władzy, gdzie jest jasno określona odpowiedzialność oraz autorytety, a praca jest usystematyzowana i zorganizowana; przedsiębiorstwo posiadające taki dominujący typ kultury jest ustabilizowane, hierarchiczne oraz posiada dużą liczbę procedur;
- innowacyjny – kultura dynamiczna, gdzie ludzie są przedsiębiorczy i elastyczni; w takiej kulturze praca jest wyzwaniem i wymaga kreatywności;
- wspierający – w przedsiębiorstwie o tym typie kultury ludzie są przyjaźnie nastawieni, otwarci i pomocni, a atmosfera pracy porównywana jest do rodziny.

OCI zbudowany jest z 24 stwierdzeń podzielonych na 3 grupy (jedna na każdy wymiar). Każdą z 8 kwestii w 3 grupach ocenia się w 4-stopniowej skali Likerta (0-3). Wymiar z najwyższą uzyskaną liczbą punktów dominuje w danej organizacji.

1. Harrison's Organizational Culture Survey HOCS – kwestionariusz ankiety składa się z 15 pytań pozwalających na ocenę postrzegania kultury organizacyjnej przez pracowników w zakresie władzy, roli, zadań i jednostki. Dla każdego twierdzenia respondent dokonuje hierarchizacji poszczególnych odpowiedzi lub też rozdziela określoną pulę punktów (w zależności od wersji kwestionariusza). Twierdzenia odnoszą się zarówno do obecnego postrzegania organizacji, jak i stanu pożądanego. Kwestionariusz pozwala (oprócz diagnozy kultury organizacyjnej) także na zdefiniowanie preferowanych typów postaw członków organizacji [Harrison 1972, s. 121-123].

2. Organizational Culture Profile OCP – dzięki temu narzędziu możliwe jest zbadanie zbieżności osobistych norm i wartości pracowników z kulturą organizacyjną, co pozwala na analizę intencji pracowników, ich motywacji, zaangażowania oraz relacji z organizacją. Kwestionariusz stosowany jest także do pomiaru wpływu kultury organizacyjnej na efektywności organizacji. W OCP dokonuje się rozróżnienia na 7 wymiarów: 3 wymiary odnoszące się do pracy – szczegółowość, stabilność i innowacyjność, 2 wymiary odnoszące się do norm i wartości relacji interpersonalnych – szacunek do ludzi i orientacja zespołowa oraz dwa dodatkowe wymiary związane z indywidualnymi normami – orientacja na wyniki i agresywność zachowań. Profil kultury organizacyjnej składa się z 54 wartości, które ocenia się pod względem ich dopasowania do organizacji (natężenie cech od najczęściej do najrzadziej występujących).

3. OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) K. Camerona i R. Quinna. Model wartości konkurujących opiera się na dwóch wymiarach:

- czynniki związane z efektywnością akcentujące elastyczność, samodzielność i dynamiczność; drugi biegun dotyczy niezmienności, porządku i kontroli;
- wskaźniki efektywności dotyczące integracji, orientacji wewnętrznej zestawione z orientacją zewnętrzną, zróżnicowaniem oraz rywalizacją.

Zestawienie tych dwóch wymiarów pozwoliło na wyodrębnienie czterech rodzajów kultur: klanu, adhokracji, rynku oraz hierarchii. Można je opisać za pomocą sześciu zakresów: ogólnej charakterystyki organizacji, stylu przywództwa, stylu zarządzania, elementów zapewniających spójność organizacji, elementów, na które kładzie się największy nacisk, kryteriów sukcesu.

Kultura hierarchii to kultura silnie sformalizowana i zhierarchizowana, gdzie występuje wąska specjalizacja i centralizacja decyzji. Osoby zarządzające organizacją (poprzez liczne procedury) koordynują działania i są obserwatorami. Celem organizacji posiadającej ten typ kultury jest efektywność, przewidywalność oraz trwałość. Kultura rynku charakteryzuje się zorientowaniem na kształtowanie własnej pozycji w otoczeniu oraz koncentracją na transakcjach z zewnętrznymi podmiotami. Organizacje te dążą do zdobywania przewagi konkurencyjnej, osiągnięcia ren-

towności, realizacji wysoko postawionych celów oraz zadań i utrzymaniu lojalności klientów. W kulturze typu rynek kładzie się nacisk na osiąganie zysków poprzez agresywne, stanowcze działania. Kultura klanu oparta jest na poczuciu wspólnoty, lojalności pracowników i zaufaniu. Podstawową wartością jest praca zespołowa, zaangażowanie i wspólna odpowiedzialność za organizację. Jest to miejsce pracy, gdzie panuje atmosfera przyjaźni, zaufania i współdziałania. Kultura adhokracji jest nastawiona na innowacje. Cechami utożsamianymi z tym typem kultury są kreatywność, elastyczność oraz przedsiębiorczość. Istotne znaczenie odgrywa także wiedza, zdobywanie nowych zasobów oraz praca w grupach. Są to zespoły tymczasowe rozwiązywane po zakończeniu zadania. Członkowie organizacji nastawieni są na podejmowanie ryzyka, twórcze rozwiązania oraz eksperymentowanie [Cameron, Quinn 2003, s. 40-49].

Określenie profilu kultury organizacyjnej dokonuje się za pomocą narzędzia OCAI. Kwestionariusz dotyczy sześciu zakresów. W ramach każdego z nich respondent musi rozdzielić 100 punktów pomiędzy 4 stwierdzenia. Każde stwierdzenie jest charakterystyką innego typu kultury organizacyjnej (hierarchii, rynku, klanu lub adhokracji). Punkty należy przydzielić osobno dla stanu obecnego i pożądanego. Największą liczbę punktów przyznaje się stwierdzeniu najbardziej odpowiadającemu obecnej sytuacji organizacji lub pożądanemu kształtowi kultury organizacyjnej.

6. Podsumowanie

W dzisiejszych czasach przedsiębiorstwa, chcąc wyróżnić się na tle konkurencji i zaspokajać coraz to wyższe wymagania klientów, stawiają na jakość produktów i usług. Jakość ta jest często wynikiem nie tylko chwilowego nastawienia przedsiębiorstwa, ale także strategii mającej na celu ciągle doskonalenie się. Dążenie do doskonałości organizacji nie jest łatwe. Jest to niekończący się proces, który musi być wspierany przez kulturę organizacyjną, pozwalającą na uczenie się organizacji, elastyczność i otwartość na zmiany. Kształtowanie pożądanej kultury organizacyjnej jest procesem długotrwałym i wymaga odpowiednich umiejętności od kadry zarządzającej. Niezbędna w tym procesie jest przede wszystkim diagnoza, której skuteczność determinuje całość podejmowanych działań, a w konsekwencji umożliwia osiągnięcie doskonałości. Wśród wielu metod i narzędzi diagnozowania kultury organizacyjnej kierownictwo powinno wybrać te, dzięki którym możliwe będzie najpełniejsze opisanie kultury organizacyjnej. W tym celu konieczne jest zastosowanie triangulacji metod badawczych. Łącząc różne sposoby badań, można także skorzystać z gotowych narzędzi, takich jak np. OCI, OCP, OCAI. Bez względu na wybór metod i narzędzi ważne jest, aby podjąć próbę diagnozy kultury organizacyjnej, zidentyfikować istniejącą oraz pożądaną zmiany oraz dokonywać świadomego jej kształtowania, warunkującego osiągnięcie doskonałości organizacji.

Niniejsze rozważania teoretyczne dotyczące diagnozy kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany mogą stanowić podstawę dalszych badań

o charakterze praktycznym. Powinny być one zorientowane na zidentyfikowanie profilu kultury organizacyjnej (lub jej typu), który ułatwiłby osiągnięcie doskonałości przez organizację.

Literatura

- Acumen International, *Organizational assessment: Organizational culture inventory*, Retrieved October 7, 2002, from http://www.acumen.com/?!=products_oa_oci (dostęp: 26.08.2013).
- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Kraków–Łódź–Wrocław 1988.
- Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Cooke R.A., Rousseau D.M., *Behavioral Norms and Expectations. A Quantitative Approach to the assessment of organizational culture*, „Group & Organization Studies” September 1988, no. 13 (3).
- Cooke R.A., Szumal J., *Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: the reliability and validity of the organizational culture inventory*, „Psychological Reports” 1993, vol. 72.
- Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Flick U., *Projektowanie badania jakościowego*, PWN, Warszawa 2011.
- Fryzeł B., *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo UI, Kraków 2005, s. 93-95.
- Gableta M. (red.), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie – kształtowanie i wykorzystanie*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Gableta M., Karamalla E., *Firma z charakterem. Diagnoza kultury organizacyjnej*, „Personel” 1999, nr 4 (61).
- Harrison R., *Understanding your organization's character*, “Harvard Business Review” May–June 1972.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Łucewicz J., *Kultura organizacyjna firmy i jej pomiar*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 823, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 106-112.
- Maanen J.V., *Tales of the Field. On Writing Ethnography*, University of Chicago Press, Chicago 1988.
- Shah S., Corley K., *Building Better Theories by Bridging the Qualitative-Quantitative Divide*, „Journal of Management Studies” 2006, vol. 43, no.8.
- Stańda A., *Diagnoza kultury organizacyjnej w analizie strategicznej działalności przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategia zarządzania przedsiębiorstwem*, red. K. Krzakiewicz, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu nr 208, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1993, s. 51-54.
- Štok Z., Markič M., Bertonecelj A., Meško M., *Elements of organizational culture leading to business excellence*, „Journal of Economics & Business” 2010, vol. 28, no. 2.
- Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6.
- Tatarkiewicz W., *O doskonałości*, PWN, Warszawa 1976.
- Wallach E., *Individuals and organization: the cultural match*, „Training and Development Journal” February 1983.

ORGANISATIONAL CULTURE DIAGNOSIS IN THE PROCESS OF ITS IDENTIFICATION AND CHANGE AS A CONDITION TO ACHIEVE BUSINESS EXCELLENCE

Summary: Permanently changing environment and increasing customers demands are forcing companies to continuously develop and quest for excellence. It is a never-ending process that must be supported by appropriate organizational culture, which allows to learn organizations, ring the changes or use the full potential of employees. A necessary step that determines the actions taken is the diagnosis of organizational culture that allows to shape the culture, stimulate employees to achieve the organization's objectives and limit barriers leading to business excellence. It is possible through a variety of methods and tools such as Harrison's Organizational Culture Survey, the Organizational Culture Profile, Organizational Culture Index, Organizational Culture Assessment Instrument and the Organizational Culture Inventory. The purpose of this article is to present the methods of diagnosing organizational culture and to highlight the role and importance of this process in the pursuit of excellence.

Keywords: excellence, diagnosis of organisational culture, methods and tools of organisational culture diagnosis.