

Agnieszka CHUDA*
Magdalena Krystyna WYRWICKA**

DIAGNOZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA USŁUGOWEGO

W opracowaniu przedstawiono diagnozę kultury organizacyjnej w dużym przedsiębiorstwie usługowym. Została ona przeprowadzona w oparciu o model wartości konkurujących. W celu uzyskania niezbędnych danych posłużono się formularzem Camerona i Quinna. Wnioski z badań ukazują potencjał dla zmian w przedsiębiorstwie. W pierwszej części opisano istotę kultury organizacyjnej, przedstawiono sposoby jej diagnozowania i kształtowania, które wspomagają decyzje dotyczące wprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie. Druga część zawiera analizę i interpretację utworzonego profilu kultury organizacyjnej. W podsumowaniu zaproponowano przebieg i program zmian w przedsiębiorstwie w kontekście pożądanej kultury organizacyjnej.

Słowa kluczowe: Kultura organizacyjna, diagnoza, zmiany w przedsiębiorstwie, metoda badawcza, organizacja

WSTĘP

Dynamiczny rozwój sektora usług spowodował, że obecnie jest to dominujący rodzaj działalności. Można zauważyć, że wraz z rozwojem gospodarczym, społecznym, wzrostu poziomu życia, zapotrzebowanie na usługi ciągle rośnie. W przypadku przedsiębiorstwa świadczącego usługi można mówić o pewnej specyfice zarządzania [6]. W warunkach silnej konkurencji przedsiębiorstwa poszukują nowych narzędzi, które pozwolą zbudować i utrzymać trwałą przewagę konkurencyjną. Coraz częściej decydującym czynnikiem jest niepowtarzalność przedsiębiorstwa usługowego oraz to, jak jest postrzegane przez klientów. Istotnym czynnikiem determinującym sukces firmy jest kultura organizacyjna, która wspiera realizację strategii oraz kształtuje wizerunek firmy. Przy pomocy zastosowanych metod badawczych, określono bazę kulturową dla zmian

* absolwentka kierunku Zarządzanie na Wydziale Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska

** Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki, Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska

w przedsiębiorstwie usługowym oraz zbadano, jaki wpływ ma kultura organizacyjna na zasadnicze zmiany w jego funkcjonowaniu i na poprawianie przez nie wyników. Celem rozważań jest sprawdzenie preferencji załogi. Ich identyfikacja pozwala stwierdzić, czy pracownicy włączą się w planowane zmiany.

1. ISTOTA I ZNACZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

1.1. Definicja kultury organizacyjnej

Termin kultura należy do najbardziej wieloznacznych i różnorodnie definiowanych pojęć, z jakimi można się spotkać w opisach literaturowych. Najprostsze wyjaśnienie istoty kultury organizacyjnej to porównanie, że jest ona w przedsiębiorstwie tym, czym kultura osobista u człowieka. Kultura organizacyjna przejawia się wyznawanych wartościach, przekonaniach i założeniach, języku i symbolach, a także w metodach postępowania, jakimi kierują się członkowie danej organizacji. Są to swoiste cechy charakteru instytucji, które w ten sposób odróżniają ją od pozostałych. Każda organizacja tworzy swoją specyficzną kulturę, której elementami są: symbole, mity, rytuały, wartości i normy. Te poszczególne elementy wytwarzają atmosferę, kształtują relacje między pracownikami i kierownictwem, a także powiązania z klientami zewnętrznymi [5, s. 131].

Kultura organizacyjna wiąże się z zasobami ludzkimi, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo i oddziałuje na poszczególnych ludzi w organizacji. To oddziaływanie jest widoczne w etosie pracy, w moralności załogi, w zaangażowaniu we wspólne sprawy zawodowe, gotowości do zmian, w poziomie wydajności, w chęci do pracy i współpracy, absencji (także chorobowej) oraz w klimacie społecznym panującym w przedsiębiorstwie. Kultura organizacyjna to całość ludzkich sposobów życia zawodowego, tworzenia relacji z otoczeniem i utrzymywania stosunków międzyludzkich, zaspokajania potrzeb załogi, budowania poczucia bezpieczeństwa, pewności oraz komfortu psychicznego każdego z członków organizacji.

Kultura organizacyjna jest współcześnie postrzegana, jako istotny czynnik determinujący sukces przedsiębiorstwa. Wspierając lub przeszkadzając we wdrażaniu zamiarów strategicznych, kształtuje tożsamość i wizerunek instytucji. Aby zapewnić sukces organizacji, należy tak budować potencjał ludzki, aby doszło do integracji potrzeb przedsiębiorstwa z celami i potrzebami pracowników w nim zatrudnionych.

Definicja Edgara Scheina określa kulturę organizacyjną jako wzór podzielanych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w trakcie rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. Działają one na tyle dobrze, aby uważano je za wartościowe i wytyczają nowym członkom właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów [7, s. 25]. Schein zwraca szczególną uwagę na wielowymiarowość kultury. Wyróżnia

on trzy poziomy kultury organizacyjnej, wyodrębnione ze względu na trwałość i widoczność. Są to:

- *Podstawowe założenia*, stanowiące fundament. Dotyczą one problemów istoty egzystencji, natury ludzkiej, rzeczywistości i postrzegania prawdy.
- *Normy i wartości*, stanowiące zbiór zasad codziennego działania członków organizacji, które są kształtowane pod wpływem dominujących wartości.
- *Artefakty*, które są wskaźnikiem kultury organizacyjnej. Do nich zalicza się:
 - a) językowe,
 - b) behawioralne,
 - c) fizyczne.

Artefakty są przejawem kultury organizacyjnej ale nie stanowią jej istoty [4, s. 400].

Kształtowanie się kultury w przedsiębiorstwie według propozycji Scheina można podzielić na cztery etapy: formułowanie założeń kultury, rozwój kultury, proces trwania kultury i dojrzałość.

Wyżej wymienione etapy są coraz częściej obowiązującym scenariuszem w procesie realizacji strategii przedsiębiorstw. Kultura organizacyjna może wspierać lub przeszkadzać w realizacji przedsięwzięć rozwojowych i dlatego należy ją diagnozować, a w razie potrzeby także zmieniać.

1.2. Zmiana kultury w organizacji

Pomimo trwałych cech, jakie posiadają kultury przedsiębiorstw, coraz częściej podlegają one zmianom. Proces zmiany kultury jest bardzo czasochłonny i wymaga zaangażowania wszystkich członków organizacji. Modyfikacja kultury jest kluczem do pomyślnego wdrożenia wszelkich programów mających przynieść wzrost efektywności, a także warunkiem przystosowania do coraz bardziej zmiennego otoczenia, w którym działają dzisiejsze przedsiębiorstwa [2, s. 20]. Ważnym elementem w procesie wprowadzania zmian jest pokonywanie naturalnych obaw i oporu ludzkiego przed nowym i nieznanym. Wszelkie zmiany zarówno w życiu prywatnym jak i zawodowym powodują niepokój oraz aktywizują w większości negatywne postawy oporu oraz powodują poczucie lęku, niepewności, a czasami także przejawy agresji. Są to naturalne zachowania, które towarzyszą ludziom w sytuacjach zagrożenia i stresu. Opór członków organizacji nie wynika z braku akceptacji jakiegoś konkretnego przedsięwzięcia, lecz z aspektu psychologicznego. Proponowany przez Camerona i Quinna program zmiany kultury przebiega w sześciu etapach [2, s. 85]:

- osiągnięcie wspólnego stanowiska w sprawie stanu obecnego,
- osiągnięcie wspólnego stanowiska w sprawie stanu pożądanego,
- stworzenie wspólnej wizji pożądanego kultury,
- opisywanie kultury organizacji za pomocą historyjek i anegdot,
- przyjęcie strategii działania,

– opracowanie planu wdrożenia zmian.

Celem procesu opracowywania zmiany kultury organizacyjnej jest zwiększenie zaangażowania i minimalizacja oporu przeciwko jej wprowadzaniu oraz wyjaśnienie wszystkim zainteresowanym, na co kładzie nacisk nowa kultura, a co pozostaje niezmienione. Równie istotna jest realizacja strategii oraz zgodność między kulturą organizacyjną a strukturą oraz wsparcie kultury przez przywództwo, odpowiednie procedury polityki personalnej i motywacja pracowników.

2. SPOSOBY BADANIA KULTURY ORGANIZACJI

2.1. Metody badania kultury organizacyjnej

Diagnoza kultury organizacyjnej oraz opracowanie jej docelowego modelu pozwala na analizę luki między kulturą obecną a pożądaną. W sposobach diagnozowania rozróżnia się metody *ilościowe* i *jakościowe* [1, s 25].

Metody ilościowe dają obraz kultury w danym momencie, określają pewne cechy charakteryzujące wybraną grupę społeczną, niezbędne do wskazania wymiaru lub parametrów kultury (np. stosowanie kwestionariuszy, ankiet i wywiadów, które później opracowane są w formie wykresów lub scenariuszy). Metody ilościowe ukierunkowane na liczbowy opis i wyjaśnienie rzeczywistości, ustalają jak często określone opinie, fakty, zjawiska występują w danej zbiorowości.

Metody jakościowe pozwalają na szczegółowe badanie kultury organizacyjnej. Są metodami dynamicznymi i zmieniającymi się w czasie (np. obserwacje, w tym obserwacja uczestnicząca [3, s. 116], analiza dokumentów i artefaktów). Niezależnie od zastosowanej metody najważniejsze jest sprawne wykorzystanie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania. Aby było to możliwe, niezbędna jest wiedza na temat obecnego stanu kultury, a także umiejętność obserwacji i odróżniania kwestii priorytetowych od tego co nieistotne w przedsiębiorstwie.

2.2. Model wartości konkurujących

Metodą, którą posłużono się w celu zdiagnozowania kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa jest *model wartości konkurujących*, opracowany przez Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna. Dodatkowe metody uzupełniające to: opis, obserwacje własne (badania terenowe), metody wizualizacji (przedstawienie i prezentacja danych w sposób graficzny za pomocą tabel i wykresów). Narzędziem wykorzystanym do badań empirycznych był kwestionariusz Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Model ten charakteryzuje kulturę na dwóch osiach zawierających przeciwstawne wymiary:

- Samodzielność i dynamiczność - z jednej strony, a na przeciwnym biegunie kryteria podkreślające niezmiennność, porządek, stabilność i kontrolę.
- Koncentracja na sprawy wewnętrzne, integracja i jedność versus orientacja na pozycję w otoczeniu, różnicowanie i rywalizację.

Opisane powyżej osie dzielą płaszczyznę na cztery ćwiartki, które opisują kultury różne – często przeciwstawne – zjawiska, stąd też nazwa model wartości konkurujących (*Competing Values Framework*). Każda ćwiartka reprezentuje poszczególne poglądy, założenia i wymiary – te same, które składają się na kulturę organizacji. Dlatego też nazwy te określają dany typ kultury organizacyjnej. Poszczególnym ćwiartkom przypisano nazwy, które oddają najbardziej charakterystyczne cechy organizacji [2]:

- **Klan**; organizacja typu rodzinnego. Dominują wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele, wysoki stopień uczestnictwa, spójność i duże poczucie wspólnoty. Typowe cechy to: praca zespołowa, dążenie do zwiększenia zaangażowania ludzi, poczucie odpowiedzialności firmy za pracowników. Członkowie organizacji współdziałają, istnieje dobra komunikacja, a praca w takiej firmie jest przyjemnością. Przywódcy traktowani są jako mentorzy, opiekunowie, a nawet jak rodzice. Spójność organizacji zapewniają lojalność i przywiązanie do tradycji. Regułą zarządzania w kulturze typu klan jest stwierdzenie, że *uczestnictwo sprzyja zaangażowaniu*.
- **Adhokracja**; odzwierciedla organizacje, opierające się na dynamicznym rozwoju jednostek doraźnie powoływanych, które szybko dostosowują się do zmian warunków. Kulturę adhokracji cechuje: elastyczność, kreatywność, niejednoznaczność, dynamizm, przedsiębiorczość, jej przywódca powinien być wizjonerem i ryzykantem. Spójność organizacji to chęć eksperymentowania i innowacyjność. Regułą zarządzania w kulturze adhokracji jest stwierdzenie, że *innowacja sprzyja pozyskiwaniu zasobów*.
- **Hierarchia**; oparta jest na cechach zaproponowanych przez M. Webera, które stały się atrybutami biurokracji (zasady, specjalizacja, merytokracja, hierarchia, odrębna własność, bezosobowość, odpowiedzialność). W organizacjach procedury dyktują ludziom, co i jak mają robić. Przywódcy to koordynatorzy i organizatorzy. Spójność organizacji jest ujęta w regulaminach, przepisach i zasadach. Regułą zarządzania w kulturze typu hierarchia jest stwierdzenie, że *kontrola sprzyja efektywności*.
- **Rynek**; kultura zorientowana na sprawy zewnętrzne, na kształtowanie swojej pozycji w otoczeniu. Wskaźniki istotne dla tej kultury to: rentowność, wyniki końcowe, pozycja na rynku, realizacja ambitnych zadań oraz baza stałych klientów. Najważniejszymi wartościami są konkurencyjność i wydajność. Przywódcy są wymagający i twardzi. Sukces w kulturze rynku jest utożsamiany z udziałem w rynku i jego penetracją, a zasadą zarządzania – *konkurencja sprzyja efektywności* [6, str. 86].

Identyfikacja kultury istniejącej i sprawdzenie preferencji dominujących wśród pracowników odnośnie pożądanego typu kultury diagnozuje podatność na zmiany przewidywane strategią przedsiębiorstwa.

2.3. Tworzenie profilu kulturowego

Problemem badawczym było sprawdzenie, do jakich zmian w przedsiębiorstwie są gotowi pracownicy. Badano wpływ kultury na zasadnicze przejawy funkcjonowania przedsiębiorstwa i na poprawianie osiąganych przez nie wyników. Przy zebraniu i opracowaniu danych i informacji do ustalenia profilu i cech charakterystycznych kultury organizacyjnej wykorzystano kwestionariusz OCAI. Koncentruje się on na sześciu elementach i umożliwia ustalenie, jaki jest stan obecny kultury oraz jaki jest stan pożądaný. Kwestionariusz składa się z sześciu pytań takich jak:

- Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?
- Jaki jest styl przywództwa w organizacji?
- Jaki jest styl zarządzania pracownikami?
- Co zapewnia spójność organizacji?
- Na co kładzie się największy nacisk?
- Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?

Na każde z wyżej wymienionych pytań podane są cztery odpowiedzi, między które należy rozdzielić 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w przedsiębiorstwie. Najwyższą liczbę punktów przydziela się odpowiedzi, która najbardziej pasuje do panujących warunków w firmie. Kwestionariusz występuje w dwóch wersjach, aczkolwiek każda z nich zawiera takie same pytania i odpowiedzi. Różnica między nimi polega na tym, że jedna bada „stan obecny” kultury, a druga „stan pożądaný” [2].

Celem badania w pierwszym etapie postępowania jest ustalenie obecnego typu kultury. W drugim etapie sprecyzowany zostaje typ kultury organizacyjnej, który - według pracowników - firma powinna wdrożyć. Obliczanie wyników polega na zsumowaniu wszystkich uzyskanych odpowiedzi „K” z kwestionariusza „stan obecny” a następnie podzieleniu przez 6 (ponieważ tyle jest aspektów oceny w formie pytań w kwestionariuszu). W taki sposób uzyskuje się średnią arytmetyczną dla odpowiedzi K – stan obecny. W analogiczny sposób postępuje się z każdymi odpowiedziami (A,R,H). W taki sam sposób oblicza się „stan pożądaný”. Każda z uzyskanych wartości liczbowych odnosi się do innego typu kultury:

- wartości odpowiedzi K – do kultury klanu,
- wartości odpowiedzi A – do kultury adhokracji,
- wartości odpowiedzi R – do kultury rynku,
- wartości odpowiedzi H – do kultury hierarchii.

Otrzymane cztery wartości liczbowe nanosi się na układ współrzędnych, otrzymując tym samym wykres, który będzie graficznym odzwierciedleniem obecnej

kultury organizacyjnej. Na ten sam układ nanosi się drugi wykres, na podstawie wartości liczbowych „stanu pożądanego”. Po sporządzeniu profilu ogólnego (rys.3.5.) kultury oraz profili dla każdej z sześciu cech (rys. 3.6.) należy zinterpretować uzyskane wyniki [2, s. 34].

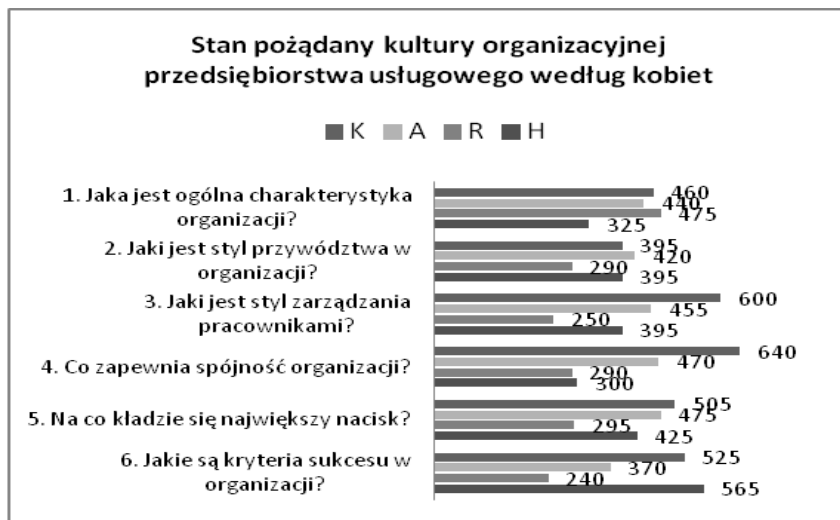
3. DIAGNOZA KULTURY W WYBRANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

W badanym dużym przedsiębiorstwie usługowym przeprowadzono badania sondażowe. Spośród licznej grupy osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie wybrano losowo trzydziestu pracowników z różnych komórek organizacyjnych. Użytkowano 30 wypełnionych kwestionariuszy (100%). W grupie respondentów było siedemnaście kobiet i trzynastu mężczyzn.

Odpowiedzi kobiet nie różniły się od odpowiedzi mężczyzn, co można zauważyć na wykresach. Rozbieżności pojawiły się tylko w wycenie punktowej, natomiast profile kulturowe wskazano takie same. Wykresy ukazują widoczne różnice w zależności czy respondentki odpowiadały na pytania dotyczące stanu obecnego, czy też pożądanego kultury organizacyjnej firmy. Na rysunku 3.1 dominujące są odpowiedzi **H** charakteryzujące kulturę hierarchii, natomiast na rysunku 3.2 przeważają odpowiedzi **K**, które wskazują na kulturę klanu.

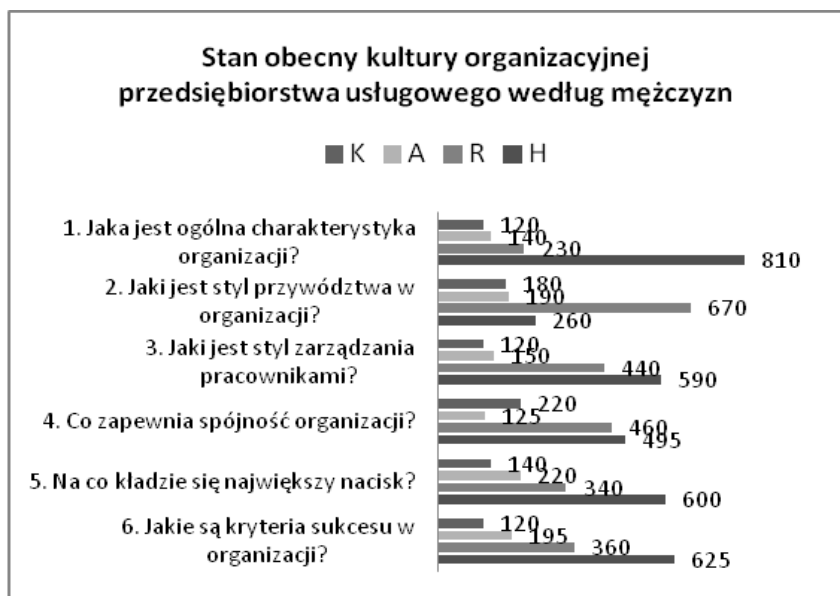


Rys. 3.1. Stan obecny kultury organizacyjnej według kobiet (N=17)

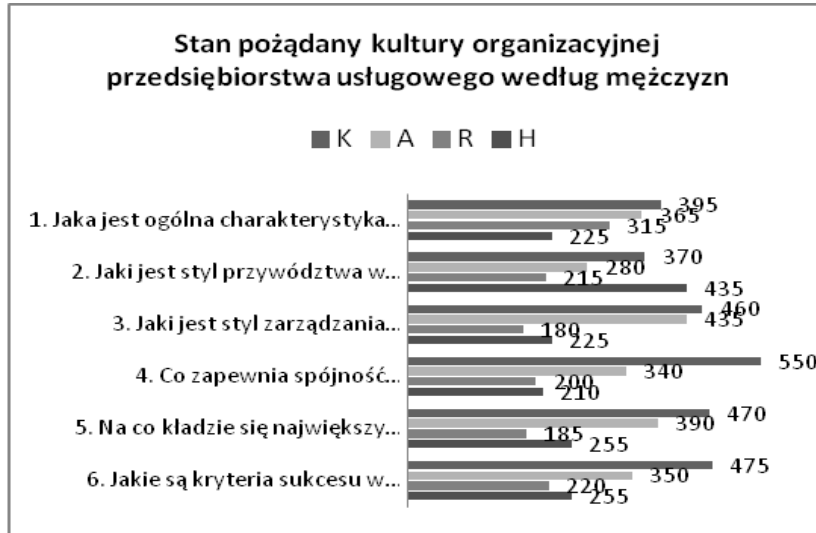


Rys. 3.2. Stan pożądaný kultury organizacyjnej według kobiet (N=17)

Odpowiedzi mężczyzn biorących udział w badaniu za pomocą kwestionariusza OCAI przedstawiają rysunki 3.3. i 3.4.

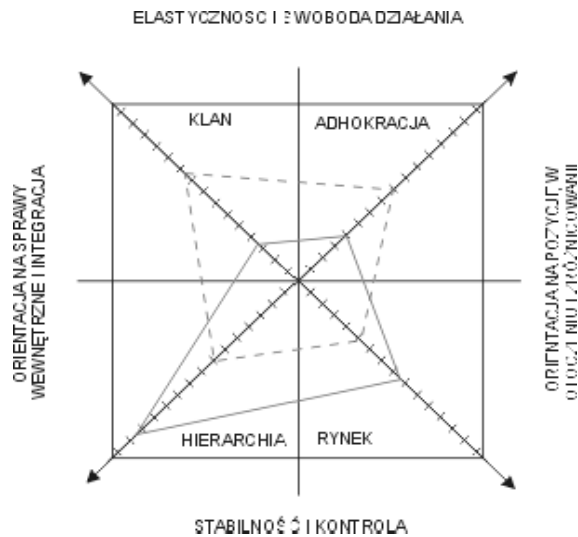


Rys. 3.3. Stan obecny kultury organizacyjnej według mężczyzn (N=13)



Rys. 3.4. Stan pożądaný kultury organizacyjnej według mężczyzn (N=13)

Podobnie, jak w przypadku odpowiedzi kobiet, widoczne jest wskazanie przez mężczyzn kultury typu hierarchii w obecnym profilu, a dominującym typem pożądaney kultury organizacyjnej jest klan. Podczas sporządzania profili kulturowych zaprezentowanych w dalszej części artykułu na układach współrzędnych, kultura obecna została zaznaczona linią ciągłą, natomiast kultura pożądana - linią przerywaną (rys. 3.5). Odległości zaznaczone na układzie współrzędnych odpowiadają 100 (umownym jednostkom).

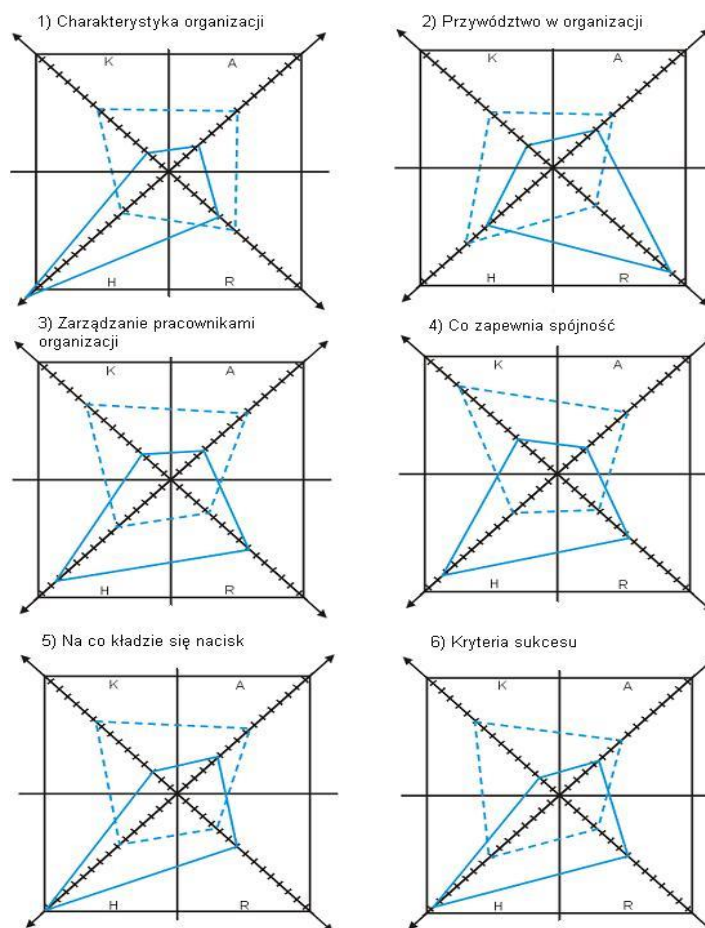


Rys. 3.5. Profil kultury organizacyjnej obecnej i pożądaney w badanym, dużym przedsiębiorstwie usługowym

Według pracowników w obecnym profilu kulturowym przedsiębiorstwa dominuje zdecydowanie kultura hierarchiczna oraz rynku. Profile kultury pożądaney w opinii pracowników wskazują na potrzebę zmiany w kierunku kultury klanu. Sporządzenie profili kulturowych dla poszczególnych cech pozwoli na zinterpretowanie wyników z różnych punktów widzenia i określenia:

- *typu kultury* dominującego w przedsiębiorstwie,
- *rozbieżności* między panującą kulturą a preferowaną przez pracowników,
- *sily* kultury panującej w firmie,
- *zgodności* profili kultury dla różnych cech,
- *stopnia zbieżności* zdiagnozowanej kultury z przeciętnym profilem,
- *obecności pewnych tendencji*, jakie zostały zaobserwowane.

Kwestionariusz OCAI skupia się na kilku podstawowych cechach organizacji, które stanowią odbicie jej kultury.



Rys. 3.6. Profile kulturowe cech badanego przedsiębiorstwa – stan obecny i pożądaný

Ocena tych poszczególnych cech, umożliwiła określenie, który z typów kultury dominuje w danej organizacji. Ocena typu kultury organizacji za pomocą kwestionariusza OCAI [2] pomaga rozwiązać wiele problemów związanych z niezgodnością kultur. Pomocna w takim przypadku okazuje się analiza i interpretacja poszczególnych cech kultury (rys. 3.6). Analizując wykresy można zauważyć, że w profilu obecnym kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego (linia ciągła na rys. 3.6) dominuje kultura hierarchii dla każdej z cech poza przywódctwem w organizacji, gdzie wskazano kulturę typu rynek. Także w profilu pożądanego kultury organizacyjnej (linia przerywana na rys. 3.6) jest widoczna różnica. W tym przypadku dominującym typem kultury jest klan, natomiast w przywództwie jest kultura typu hierarchii. Wskazanie na tak odmienny typ kultury w profilu cech dotyczącym przywództwa może wynikać z tego, iż załoga chciałaby czuć się w przedsiębiorstwie bezpiecznie, stabilnie, aby praca była przyjemnością ale jednocześnie przywódca miałby być godnym zaufania, solidnym „ojcem”, na którego można liczyć i mieć w nim oparcie. Taki przywódca miałby się koncentrować na sprawach wewnętrznych w organizacji, kontrolując wszystko, dając poczucie stabilizacji. Określając pożądaną kulturę organizacji, opracowując strategię zmian i szczegółowy plan działań potrzebna jest głęboka zmiana postaw ludzi oraz umiejętności kierowniczych [2, s.109]. W przypadku gdy tego zabraknie, kultura organizacji nie ulegnie zmianie.

3.1. Opisowy model kultury organizacyjnej

Na podstawie zebranego materiału i informacji podczas przeprowadzonych obserwacji powstał opisowy model kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Wyniki badania dotyczą różnych obszarów i prezentują się następująco: logo firmy, wygląd firmy (zewnątrzny i wewnętrzny: budynki, pomieszczenia, infrastruktura), otoczenie, stanowisko pracy, wygląd pracownika, przyjmowanie gości, rozmowy telefoniczne, wizerunek wewnętrzny, zewnętrzny, klimat organizacyjny, komunikacja w przedsiębiorstwie, wartości w organizacji oraz rytuały i symbole. W trakcie prowadzonych badań wykorzystano także analizę dokumentów. Podczas badania uwaga została zwrócona zarówno na treść poszczególnych komunikatów i dokumentów w oparciu o wyznaczone wcześniej wymiary oraz na formę i wygląd. Analiza dokumentów przedsiębiorstwa pozwala wnioskować o jego tożsamości o tym, jak organizacja chce być postrzegana na zewnątrz oraz przez swoich członków.

3.2. Propozycja i program wdrażania zmian

Zmiany prorozwojowe wymagają zmiany kultury organizacyjnej w takim kierunku, by załoga chciała włączyć się w przedsięwzięcia strategiczne. Zmiana kultury jest bardzo trudna, dlatego też niezbędne jest pełne zaangażowanie i poświęcenie kadry menedżerskiej oraz akceptacja pozostałych członków organizacji. Po przeprowadzonej analizie przedsiębiorstwa usługowego został określony profil kulturowy (rysunek 3.5). Wynikiem tego okazało się, że dominującym typem kultury w stanie obecnym jest kultura hierarchii i rynku. Natomiast stan pożądany wskazany został na kulturę typu klan i adhokracja.

W celu przygotowania procesu zmian zaproponowano przykładowe działania mające skierować przedsiębiorstwo w stronę **kultury klanu**:

- wprowadzić efektywny system ocen pracowników, który pozwoli systematycznie monitorować postawy zatrudnionych,
- angażować pracowników we wszystkie fazy planowania strategicznego,
- doceniać kreatywność, rzetelność i starania pracowników,
- zapewnić załozce jak najszerze uczestnictwo w programach doskonalenia zawodowego,
- organizować raz w miesiącu spotkania kierownictwa najwyższego szczebla z grupami pracowników najniższych szczebli różnych działów,
- zmienić system ocen wyników pracy, rozszerzając go o metodę 360 stopni,
- wprowadzić system przyjmowania od pracowników propozycji ulepszenia przebiegu pracy i organizacji stanowiska pracy.

Aby ukierunkować przedsiębiorstwo na **kulturę adhokracji** trzeba:

- zapoznać się z koncepcją elastyczności i gotowości na wyzwania,
- poszerzać system zachęt, ocen i nagradzania, promując podstawy innowacyjne na wszystkich poziomach systemu,
- objąć wszystkich pracowników programem szkoleniowym nastawionym na kreatywne myślenie i na zasady wprowadzania innowacji,
- organizować uroczystości i wewnętrzne pokazy mające na celu umożliwienie pracownikom zaprezentowania nowych pomysłów i eksperymentów oraz prowadzenia debat,
- wypracować postawę „czujności” i gotowości na szybką reakcję, gdy pojawią się okazje rynkowe.

Wszelkie propozycje dotyczące wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwie uzależnione są także od potrzeb występujących w obecnej chwili w danej organizacji. Przejściowy okres przy zmianie kultury, w którym następuje łączenie się tego, co było, z tym, co obecnie jest preferowane wymaga dużego zaangażowania i skupienia wśród członków całej organizacji.

Korzyści wynikające z przeprowadzonej w przedsiębiorstwie usługowym diagnozy kultury organizacyjnej to przede wszystkim:

- wskazanie kierunku optymalizacji stylu zarządzania (dostosowanie stylu zarządzania do sytuacji biznesowej i społecznej),

- wzmocnienie spójności organizacji (identyfikacja kluczowych dla firmy wartości, tworzenie idealnego wizerunku, tworzenie porządku społecznego poprzez jasne określanie oczekiwań),
- usprawnienie procesu komunikacji (zwiększanie efektywności zespołów, poziomu współpracy między pracownikami, pobudzanie kreatywności i zaangażowania wśród pracowników),
- optymalizacja strategii personalnej (zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o posiadany potencjał, umiejętność rozpoznania potrzeb rozwojowych pracowników i kojarzenia ich z potrzebami rozwojowymi przedsiębiorstwa).

Kultura organizacyjna – jeśli ma sprzyjać zmianom prorozwojowym – powinna dawać pracownikowi względne poczucie bezpieczeństwa oraz umacniać jego poczucie wartości. Tylko wówczas można liczyć na wspomaganie załogi przy realizacji nowych zadań lub podejmowaniu ambitnych, innowacyjnych celów.

LITERATURA

- [1] Aniszewska G., Kultura organizacyjna w zarządzaniu, Warszawa, PWE 2007.
- [2] Quinn R.E., Cameron K.S., Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana, Kraków, Oficyna Ekonomiczna 2006.
- [3] Kostera M., Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych, Warszawa 2008.
- [4] Krupski R., Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, Wrocław, AE 2003.
- [5] Król H., Ludwicyński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa, PWN 2006.
- [6] Wyrwicka M., Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie usługowym, Poznań, PP 2010.
- [7] Zbiegień – Maciąg L., Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm, Warszawa, PWN 2008.

DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE BASIS OF THE SERVICE COMPANY

Summary

The organizational culture doesn't arise suddenly, is formed over a long period of time, is born from the interaction of its founding philosophy and experience of its members. An important factor determining the success of the company's is organizational culture that supports the realization of the strategy and shapes the company's image. The multiplicity of factors influencing the organizational culture and variety of subcultures expects researchers of this phenomenon to define precisely the research subject and the research boundaries. Aim of this study is to determine the cultural basis for the changes in the company.