Andrzej Stańda

DIAGNOZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W ANALIZIE STRATEGICZNEJ DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

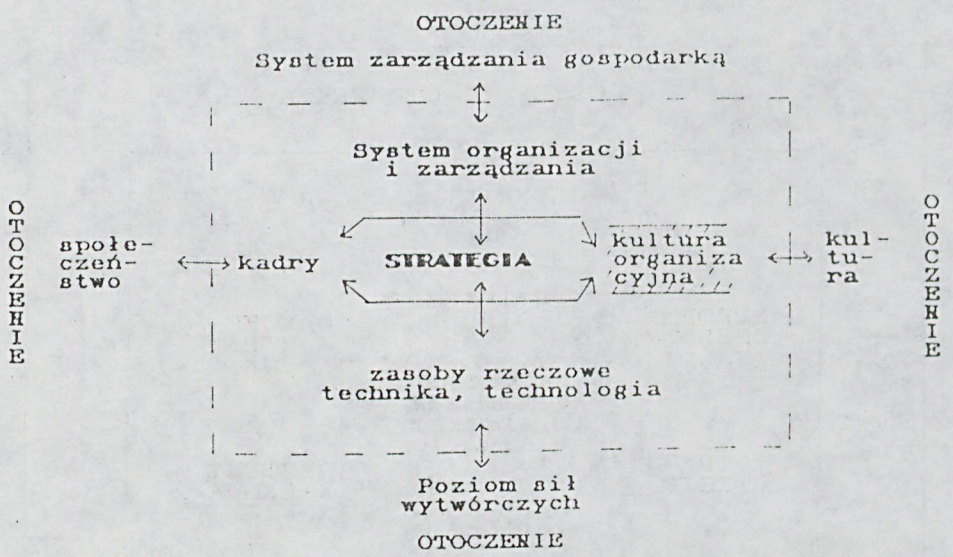
Kompleksowa analiza strategiczna polega na postępowaniu diagnostycznym, składającym się z rejestracji stanu faktycznego, pogłębionej analizy związków przyczynowo-skutkowych, krytycznej oceny stanu obiektu oraz wyciągnięcia wniosków w postaci tez opiniujących i wartościujących ten stan. Użyteczność analizy można tylko wtedy osiągnąć, gdy wyraźnie definiuje się jej cele i zakres oraz ustali procedurę analityczną, stosownie do specyfiki rozpatrywanego obiektu. Analiza może służyć różnym celom. Może dostarczyć opisu danego obiektu (co to jest za obiekt? jaki on jest? itp.) lub zmierzać do osiągniecia celów poznawczych (dlaczego tak jest?). Celem może być także usprawnienie dotychczasowej działalności, ale również ukazanie mocnych stron analizowanego obiektu. Może wreszcie analiza strategiczna służyć potrzebom projektowym. W tym przypadku stanowi ona element wyjściowy złożonego cyklu prac zmierzających do opracowania nowego programu strategii działania.

Biorąc więc pod uwagę ogólny cel analizy strategicznej (poznawczy, usprawniający, projektowy) należy stwierdzić, że zakres analizy powinien być taki, aby z jednej strony ukazywał sytuację przedsiębiorstwa w kontekście jego mocnych i słabych stron, a z drugiej charakteryzował otoczenie w kontekście możliwości i zagrożeń zewnętrznych. Z tego też powodu analizą strategiczną objęte powinny być zarówno warunki wewnętrzne przedsiębiorstwa, jak i warunki otoczenia, w którym ono funkcjonuje. Obraz układu tych warunków przedstawia rys. 1.

Przedstawione powyżej czynniki w istotny sposób decydują o kształcie polityki strategicznej i określają również strategiczne zachowania przedsiębiorstw i kierujących nimi ludzi.

Celem opracowania jest próba ukazania sposobu diagnozowania jednego z wewnętrznych czynników kształtujących strategię działania przedsiębiorstwa, jakim jest kultura organizacyjna. Pod tym pojęciem rozumie się system wartości i norm zachowań

Rys. 1. Kultura organizacyjna a strategia



Źródło: Opracowanie własne.

oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi i który powoduje wyraźne wyróżnianie się tego zespołu od innych[1]. Tak sformułowany cel ogólny zrealizowany zostanie na dwóch płaszczyznach analizy: po pierwsze, przedstawione zostaną założenia diagnozy, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów źródłowych kultury organizacyjnej i form jej wyrazu na tych obszarach, i po drugie, zaprezentowana zostanie i omówiona metodyka postępowania oraz instrumenty diagnostyczne wykorzystywane w procesie analizy.

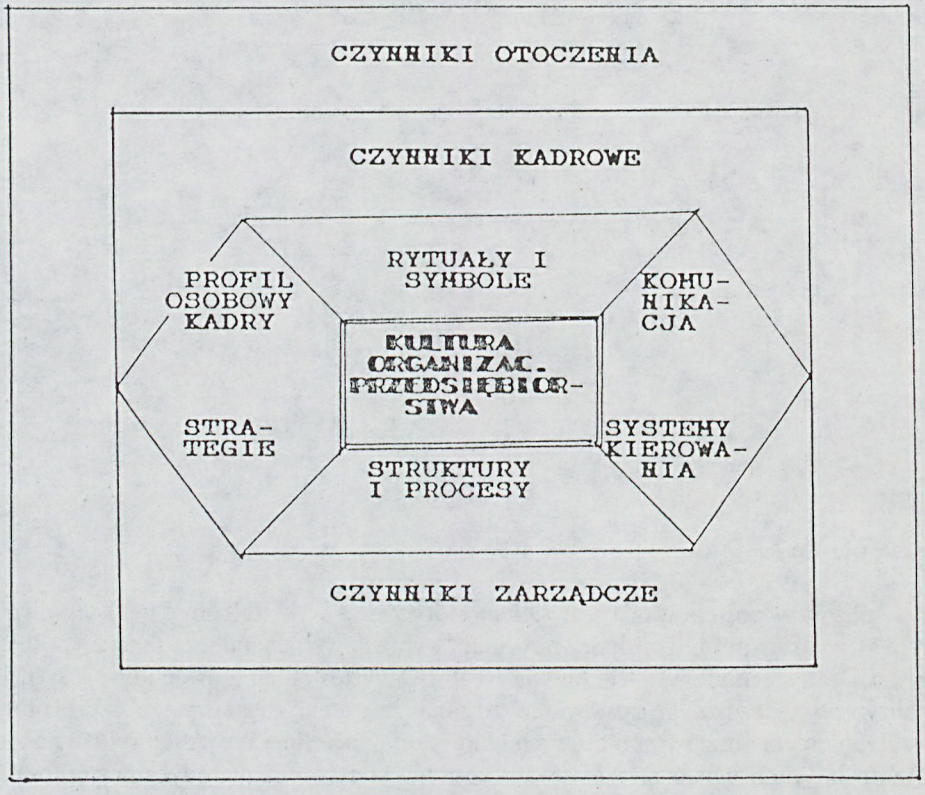
1. Założenia diagnozy. Obszary źródłowe kultury organizacyjnej i form jej wyrazu

Za punkt wyjścia poniższych rozważań przyjęto dwa następujące pytania:
– jakie są przejawy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na codzień?
– na ile jest możliwe – wobec ich różnorodności – poprawne upożądkowanie symptomów kultury organizacyjnej?

W przeciwieństwie do pisemnie udokumentowanej strategii przedsiębiorstwa, czy też sformalizowanego obrazu struktury organizacyjnej, kultura organizacyjna jest w swojej całości trudno uchwytna. Rozpoznawalne są jedynie, w postaci pojedynczych

[1] Por. P. Pate, *The Impact of organization on Approaches to Organizational Problem Solving*. w: Organozation Studies 5/1984, s. 43 - 66, E. Keller, *Management in fremden Kulturen*, Bern, Stuttgart, 1982, s. 119.

Rys. 2. Podstawowe obszary występowania kultury organizacyjnej



Źródło: I. M. Kobi, H. A. Wuthrich, op. cit., s. 69.

symptomów na wszystkich płaszczyznach działania i w realizowanych procesach, skutki oraz formy wyrazu obowiązujących norm i systemów wartości. Przykładami takich symptomów są (zestawione przypadkowo i nieuporządkowane):

- sztuka i sposoby komunikowania się w przedsiębiorstwie;
- kto i na podstawie jakich kryteriów jest awansowany?
- jak rozmawia się z klientami i co się o nich mówi?
- układ formalny i sposób tworzenia dokumentacji organizacyjnej;
- zachowanie kierownictwa naczelnego przedsiębiorstwa w czasie posiedzeń;
- wystrój i stan obiektów przedsiębiorstwa oraz sposób urządzania biur, pomieszczeń, indywidualnych stanowisk pracy;
- zaangażowanie pracowników.

Symptomy te stanowią tylko mały wycinek złożoności kulturowoorganizacyjnej przedsiębiorstwa. Podstawowym warunkiem przeprowadzenia diagnozy kultury organizacyjnej jest ich całościowe rozpoznanie. W tym celu niezbędna jest lokalizacja ob-

BIBLIOTEKA AE

szarów źródłowych symptomów oraz ich nośników. Wyróżnić można następujące obszary występowania symptomów kultury organizacyjnej (rys. 2)[2]:
– źródłowy obszar czynników kadrowych (obszar czynników zasadniczych),
– źródłowy obszar czynników instrumentalnych (czynniki sfery zarządzania),
– źródłowy obszar czynników zewnętrznych (czynniki otoczenia).

Poniższe zestawienie prezentuje przykładowe formy wyrazu wyróżnionych symptomów kulturowych:

Źródłowy obszar czynników kadrowych

Czynniki główne	Formy wyrazu symptomów kultury organizacyjnej
Profil osobowy kadry kierowniczej Kadra kierownicza wszystkich szczebli tworzy swoim zachowaniem i utrwala pożądane wzory kultury organizacyjnej. Zachowania te są wyrazem jej specyficznego profilu osobowościowego.	– Życiorysy i pochodzenie społeczne; przebieg rozwoju zawodowego i lata pracy; rodzaj i czas pełnionych funkcji. – Uznane wartości i mentalność; preferowane ideały, poglądy na problemy przyszłości, wizyjność, zaangażowanie, stosunek do zmian, wytrwałość, zdolność zdobywania popularności, gotowość do uczenia się, zdolność do ryzyka, tolerancja, pewność siebie.
Rytuały i symbole Istniejące w każdym przedsiębiorstwie rytuały i symbole tworzą szczególne źródło symptomów kultury organizacyjnej	– Rytualne zachowania kadry kierowniczej, praktyka awansowania, selekcja i dobór kadr, sposoby prowadzenia narad, zachowanie i procedury decyzyjne, zachowanie w pracy. – Rytualne zachowanie się pracowników, sposoby pozdrawiania się, podejście do reklamacji, podejście do klienta, żargon firmowy. – Wystrój i wyposażenie wnętrz biurowych, zorganizowanie pracy biurowej. – Instytucjonalne rytuały i konwencje, zasady ubierania się, rytuał narad i konferencji, podejście do gości, sposób obchodzenia świąt firmowych.

[2] I. M. Kobi, H. A. Wütrich, *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestelten*, Verlag moderne industrie, 1986, s. 69.

Czynniki główne	Formy wyrazu symptonów kultury organizacyjnej
Komunikacja Zarówno sposób komunikacji jak i zachowanie komunikacyjne (wewnętrzne i na zewnątrz) stanowić mogą pouczające źródło informacji o przejawach kultury organizacyjnej	– Zachowania komunikacyjne i informacyjne, otwartość i spontaniczność gotowość do kompromisów. – Komunikacja wewnętrzna i na zewnątrz, identyfikatory firmy, formy współpracy, kółka jakości, drogi służbowe, dostęp do informacji.

Źródłowy obszar czynników instrumentalnych (czynniki sfery zarządzania)

Czynniki główne	Formy wyrazu symptomów kultury organizacyjnej
Strategia Metodyka postępowania przy określaniu strategii, sposób wypracowania dokumentów strategicznych jak i siła założeń strategicznych pozwalają wnioskować o obowiązujących w instytucji systemach wartości i norm	– Dokumenty opisujące strategię, ich rodzaj i zakres, stopień konkretyzacji i zrozumiałość. – Strategiczne idee kierunkowe, rozpoznawalność strategicznego kierunku działania, zamierzone środki, stopień rozeznania rynku i konkurencji, szacunek dochodu. – Sposób realizacji strategii, znajomość i sposób realizacji strategii na co-dzień.
Struktury i procesy Dokumentacja organizacyjna i praktykowana filozofia organizacji stanowią również cenne źródło informacji o przejawieniu się kultury organizacyjnej.	– Dokumenty organizacyjne, ich liczba, zakres i sposób opracowania. – Filozofia organizacji; zakres centralizacji i decentralizacji, stopień formalizacji, szczeble hierarchiczne, rozpiętość kierowania, kryteria rozczłonkowania, sposób tworzenia i opis formalny stanowiska pracy. – Nieformalne struktury i procesy, nieformalne kontakty i powiązania komunikacyjne, grupy nieformalne i ich przywódcy.

Czynniki główne	Formy wyrazu symptomów kultury organizacyjnej
Systemy kierowania Rodzaj, zakres, treść zarówno formalnych i nieformalnych systemów planowania, budżetowania, płac i kontroli, jak i stosowane techniki zarządzania (np. zarządzanie przez cele, kółka jakości) tworzą istotne obszary źródłowych czynników kultury organizacyjnej.	– Systemy; ich liczba, zakres wyposażenia. – Redundacja w systemach; „święte krowy" wśród systemów, duma z przynależności do określonych systemów

Źródłowy obszar czynników zewnętrznych (czynniki otoczenia)

Czynniki główne	Formy wyrazu symptomów kultury organizacyjnej
Wpływy ekonomiczne	System gospodarczy, obszar gospodarowania, oczekiwania koniunkturalne i rozwojowe, rozwój rynku kapitałowego, poziom płac, zachowania konkurentów, zwyczaje panujące na rynku.
Wpływy społeczne	Organizacje społeczne, związkowe, samorządowe.
Wpływy techniczne	Postęp technologiczny, technologie substytucyjne.
Wpływy ekologiczne	Zakres dyspozycyjności zasobów

Powyższy ramowy wykaz źródłowych obszarów oraz form występowania symptomów kulturowych nie oddaje oczywiście całości i złożoności problemu identyfikacji kultury organizacyjnej. Stanowić jednak może podstawę do konstruowania procedur diagnostycznych. Zwrócić uwagę należy na różnorodność optyki poznania kultury organizacyjnej. Przykładowo z punktu widzenia badania stopnia innowacyjnego charakteru kultury organizacyjnej przedmiotem analiz mogą być następujące czynniki z obszaru czynników kadrowych i zarządczych[3]:

[3] Tamże, s. 72.

Czynniki kadrowe

a) profil osobowy kadry kierowniczej (dominujące drogi awansu kierowniczego, np. jaka orientacja w awansach jest wyraźna, czy finansowa, czy marketingowa, czy też technologiczna; stosunek do postępu technologicznego; zachowania innowacyjne w ostatnich latach; mentalność pionierska;
b) rytuały i symbole (wspieranie liderów kreatywności, nagradzanie pomysłów i innowacji zgłaszanych przez pracowników, innowacyjność całości działań w firmie);
c) komunikacja (otwartość i tolerancja dla niekonwencjonalnych idei i odbiegających od przyjętych norm sposobów myślenia; podejście do krytyki, formy partycypacji obowiązujące w przedsiębiorstwie, kółka jakości).

Czynniki sfery zarządzania

a) strategie (otwartość i kreatywność w poszukiwaniu nowych idei, innowacyjny charakter strategii, kompleksowość przydziału zasobów, nakłady na badania i rozwój – absolutne i relatywne);
b) struktury i procesy (organizacja zarządzania – orientacja produktowa lub rynkowa, hierarchiczność zarządzania, hierarchiczne pozycje i kompetencje służb badawczo-rozwojowych, stosunki międzywydziałowe – zaopatrzenie, produkcja, badanie i rozwój, zdolność i umiejętność kierowania liderów grup i konkurencyjnych zespołów projektowych, liczba i zakres zadań specjalnych);
c) systemy kierowania (bariery biurokratyczne systemu – formalizacja, orientacja proinnowacyjna systemów).

Znajomość form wyrazu symptomów kultury organizacyjnej pozwala rozumieć ją w całej jej złożoności. Zwraca uwagę fakt istnienia sprzężenia zwrotnego między poszczególnymi czynnikami wyróżnionych obszarów źródłowych. Przykładowo silne czynniki sfery zarządzania wpływają pierwotnie na słabsze czynniki sfery kadrowej, ale i odwrotnie – czynniki kadrowe oddziałują też na czynniki sfery zarządczej.

Analiza kultury organizacyjnej nie może być oderwana od jej kontekstu. Każde przedsiębiorstwo znajduje się w punkcie przecięcia oddziaływania różnych czynników otoczenia. Kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa jest tylko częścią otaczających go kultur i nie może być i nie jest od nich oderwana. Jest ona przez te kultury kształtowana i nie może się od nich oddalać.

Kulturę organizacyjną porównać można do góry lodowej. Tylko mała jej część jest widoczna, łatwa do zidentyfikowania i opisana (fakty i problemy rzeczowe). Natomiast wartości, klimat, emocje, stosunki stanowią najważniejszą ale niewidzialną część kultury organizacyjnej. Uprawnione zatem jest pytanie: na ile możliwe jest zmierzenie niewidzialnej części góry lodowej (kultury organizacyjnej) i jakie powinno być niezbędne do takiego badania instrumentarium? Dla zmierzenia podwodnej części góry lodowej wykorzystuje się różnorodne, skomplikowane instrumenty badawcze (echosondy, kamery podwodne). Analogicznie, diagnoza kultury organizacyjnej wymaga zastosowania specyficznych narzędzi badawczych i zróżnicowanych metod postępowania.

Diagnozę kultury organizacyjnej rozpocząć należy od jej widocznej, łatwej do zidentyfikowania części (np. analiza dokumentacji, obchód przedsiębiorstwa), dalej powinna być pogłębiona przez ogólne pytania i roozmowy indywidualne. Biorąc pod

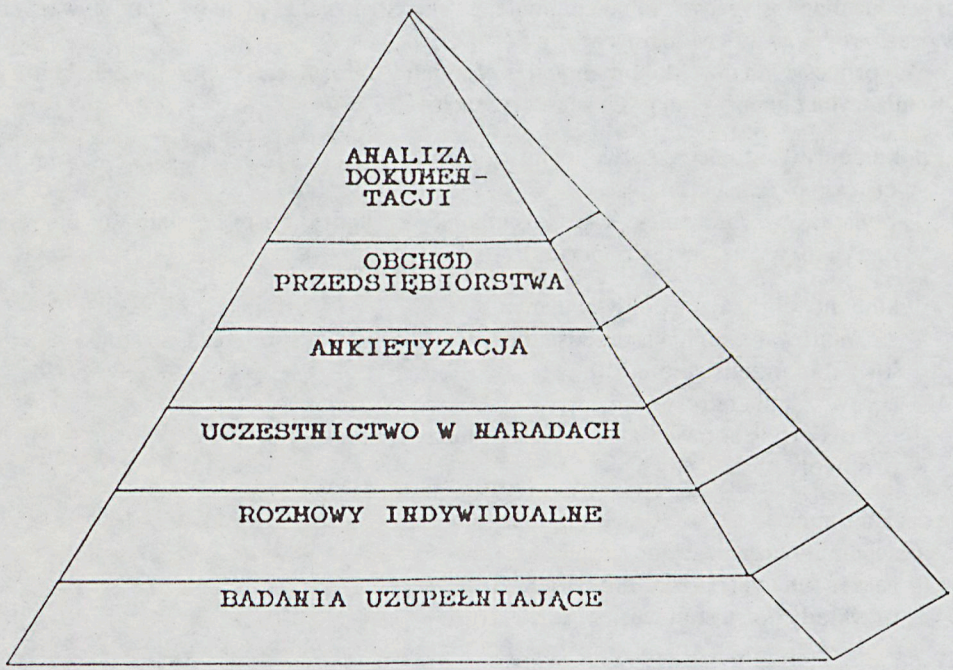
uwagę złożoność badanego zjawiska konieczne jest prowadzenie analiz z wszelkich możliwych punktów widzenia, z wykorzystaniem ekspertów reprezentujących różne specjalności badawcze. Badający zdawać sobie muszą sprawę ze znaczenia, jakie w prowadzeniu analiz odgrywać będzie ich osobista, często indywidualna spostrzegawczość. Ważne jest również to, czy badający jest w stanie zachować obiektywizm oceny. Praktyka badawcza wykazuje, że eksperci wewnętrzni są znacznie mniej obiektywni. Stąd postulat, aby diagnozowanie prowadzone było przez ekspertów zewnętrznych.

2. Metodyka postępowania i instrumenty diagnozy

2.1. Instrumenty diagnozy

Analiza dokumentacji i zapoznanie się z przedsiębiorstwem (obchód przedsiębiorstwa, zapoznanie się ze specyfiką działalności itp.) są pierwszym wejrzeniem w kulturę organizacyjną. Pozwalają na określenie punktów ciężkości dla dalszego badania; anonimowo wypełniane ankiety, obserwacja posiedzeń i narad kierownictwa przedsiębiorstwa, różnorodne procedury pozyskiwania informacji dostarczają dodatkowych danych i wskazówek. Bardzo ważnym źródłem informacji diagnostycznych są indywidu-

Rys. 3. Instrumenty diagnozowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne.

alne rozmowy z wybranymi (metodą statystyczną) pracownikami różnych szczebli. Rys. 3 prezentuje zestawienie instrumentów diagnostycznych z uwzględnieniem ich znaczenia, jako źródła informacji.

2.1.1. Analiza dokumentacji

Prace przygotowawcze do analizy powinny określić listę problemów wyznaczających zakres przedmiotowy badania (por. tab. 1). Głównym punktem uwagi jest zidentyfikowanie strategii przedsiębiorstwa. W sytuacji gdy przedsiębiorstwo nie dysponuje pisemnie sformułowaną strategią, to można ją skonkretyzować w oparciu o przeprowadzone rozmowy z kierownictwem naczelnym. Określenie strategii jest o tyle istotne, że jest ona punktem wyjścia dla formułowania pożądanej kultury organizacyjnej.

Dla lepszego rozumienia kultury organizacyjnej celowe jest zapoznanie się z historią firmy i osobami będącymi wyróżniającymi się osobowościami w przedsiębiorstwie.

Ze sprawozdań okresowych przedsiębiorstwa pozyskać można informacje dotyczące podejścia do pracowników przedsiębiorstwa, zakresu działań inwestycyjnych, kształtowania się kosztów, sytuacji ekonomicznej itp. Do sprawozdań podchodzić należy jednak z pewną ostrożnością z tego względu, że nie wszystkie informacje (głównie te, które mogą być w różny, czasami dowolny sposób interpretowane) oddać mogą rzeczywisty obraz przedsiębiorstwa.

Etap analizy dokumentacji daje podstawę dla sformułowania punktów wyjścia dla procedur diagnostycznych lub co najmniej na skonstruowanie pytań wykorzystywanych w czasie rozmów indywidualnych.

W procesie analizy dokumentacji uzyskujemy informacje o przejawach kultury organizacyjnej na następujących płaszczyznach:

a) dokumenty traktujące o rozwoju i historii firmy:
   - historia przedsiębiorstwa,
   - podstawowe informacje o przedsiębiorstwie (kadry, obrót, wydajność, pozycja na rynku, wskaźniki inwestycyjne);

b) dokumenty obrazujące politykę firmy:
   - sformułowana polityka przedsiębiorstwa (polityka gospodarcza, strategia, docelowy stan przedsiębiorstwa),
   - sprawozdania okresowe firmy,
   - uchwały (postanowienia narad kierownictwa przedsiębiorstwa),
   - protokóły posiedzeń;

c) organigramy:
   - schematy organizacyjne,
   - zakres funkcji (podział funkcji),
   - przykłady opisu stanowisk pracy;

d) dokumenty opisujące stan kierowania:
   - pisemnie sformułowane przebiegi więzi służbowych,
   - arkusze kwalifikacyjne,

– arkusze ocen,
– obowiązujące instrukcje dotyczące zatrudnienia,
– programy szkolenia i doskonalenia kadr,
– wybrane wyróżniki kadrowe (np. przeciętny staż pracy, wiek, poziom fluktuacji, absencja);

e) dokumenty systemu planowania i kontroli:
– instrumenty planistyczne,
– plany roczne (produkcyjne i finansowe),
– sprawozdania,
– protokóły kontrolne, dokumentacja działań kontrolnych;

f) dokumenty systemu komunikacji (wewnętrzne i zewnętrzne):
– wewnętrzne komunikaty, gazetki zakładowe,
– materiały reklamowe,
– przykłady i rezultaty badań wewnątrzzakładowych,
– teksty wystąpień kierownictwa przedsiębiorstwa.

2.1.2. Obchód przedsiębiorstwa

Jest zasadne, aby w procesie diagnozowania kultury organizacyjnej dokonano zarówno zewnętrznej oceny stanu budynków przedsiębiorstwa jak i przeprowadzono rozpoznanie studyjne wewnątrz przedsiębiorstwa. Należy przy tym zwracać uwagę na następujące elementy:
– stan zabudowań przedsiębiorstwa (architektura budynków, elewacja, architektura),
– wjazd do przedsiębiorstwa,
– tablice ogłoszeń,
– zachowania pracowników,
– atmosfera, nastrój,
– nowoczesność maszyn i urządzeń itp.

Przykładowa lista problemów identyfikowanych podczas obchodu obejmować może następujące problemy:

1) Zewnętrzny wygląd przedsiębiorstwa:

a) zabudowania
– styl i forma architektoniczna budynków, racjonalność zabudowy,
– stan ocenianych budynków, napisy, neony,
– wielkość i układ zabudowań,
– położenie geograficzne (przedsiębiorstwo wewnątrz miasta, zakład poza miastem),

b) otoczenie
– dojazd do przedsiębiorstwa,
– obszar przedsiębiorstwa,
– wielkość parkingu.

2) Rozpoznanie studyjne wewnątrz przedsiębiorstwa:
   a) wejście do przedsiębiorstwa (wyposażenie, kwiaty, nastrój, oświetlenie itp.),
   b) rytuały powitalne i pożegnalne
      – wrażenia z pierwszego kontaktu personalnego (portier, telefonistka), gotowość do udzielania informacji, kompetencje informacyjne, stroje służbowe, formy obchodzenia się z klientami firmy),
      – postępowanie meldunkowe (przepustki),
      – odpowiedzi na telefon (ton, takt, itp.).

3) Wrażenia podczas obejścia przedsiębiorstwa:
   a) kontakt z osobą (osobami) towarzyszącą podczas obejścia
      – sposób opisywania historii i tradycji, ocena stopnia integracji pracowników z przedsiębiorstwem, żargon firmy, stosunek do poszczególnych działów przedsiębiorstwa i grup zawodowych,
      – zachowanie w stosunku do innych osób; sposób odnoszenia się do nazwisk, sposób pozdrawiania, spontaniczność rozmów, wartościowanie poszczególnych pracowników,
      – zachowanie załogi, zachowanie się pracowników przy występowaniu osoby towarzyszącej (szacunek, niepewność, sympatia), suwerenność zachowania,
   b) przebieg obchodu. Istotne jest udzielenie odpowiedzi na kilka pytań
      – co zostało pokazane i z jakim priorytetem?
      – czy pokazano tylko wybrane oddziały przedsiębiorstwa?
      – na jakie elementy zwracano szczególną uwagę?
   c) spostrzeżenia – punkty ciężkości:
      – logika organizacji pracy biurowej; gdzie znajdują się biura zarządu firmy? jaki jest poziom wyposażenia biur? usytuowanie sekretariatu,
      – atmosfera i nastrój; zachowanie pozczególnych pracowników, ubiór służbowy, humor, symptomy stresu,
      – zachowanie się pracowników; wspólne rozmowy, istnienie i ewentualne zachowanie grup nieformalnych, rola przywódców grup nieformalnych, dbałość w postępowaniu z materiałami, środki produkcji,
      – ocena wybranych miejsc pracy; wyposażenie w techniczne środki pracy, warunki ergonomiczne pracy, zakres stosowania ETO,
      – tablice ogłoszeń, treść i sposób prezentacji informacji, poziom sformalizowania, źródła informacji, ogólny wygląd zewnętrzny.

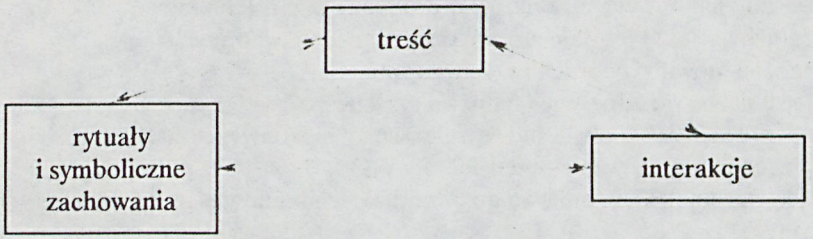
2.1.3. Ankietyzacja

Szczególnie starannego przygotowania wymaga konstrukcja ankiet pisemnych. Dla uzyskania wysokiego stopnia obiektywności diagnozy kultury organizacyjnej niezbędne jest ukierunkowanie poszczególnych ankiet na newralgiczne obszary działalności przedsiębiorstwa. Uwzględnić należy również zgłaszane przez kierownictwo potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie przedmiotu badań. Dlatego też należy koncepcję ankiety poddać zarówno konsultacji jak i przeprowadzić badania pilotażowe wstępnej wersji

ankiety. W przypadku gdy załoga przedsiębiorstwa jest zbyt heterogeniczna, celowa jest ankietyzacja wszystkich pracowników bądź należy tak skonstruować ankietę, aby zawierała specyficzne, branżowe pytania.
Przykładowymi obszarami tematycznymi ankiety mogą być:
– kierunkowa orientacja kultury organizacyjnej,
– strategiczne idee przedsiębiorstwa,
– mocne i słabe strony przedsiębiorstwa,
– zagadnienia współpracy i współzawodnictwa,
– komunikacja,
– cechy typowych pracowników,
– mechanizmy karier zawodowych,
– klimat zakładowy,
– obraz przełożonych,
– informacje statystyczne.

2.1.4. Obserwacja narad

Obserwacja posiedzeń i narad kadry kierowniczej pozwala zidentyfikować te problemy, które są najważniejsze dla kierownictwa przedsiębiorstwa. Koncentrować się należy na obserwacji następujących obszarów:



Podczas analizy interakcji rejestrować należy częstotliwość interakcji między poszczególnymi uczestnikami posiedzenia i zwracać uwagę szczególną na to kto komu się sprzeciwia, kto komu przerywa, kto milczy itp. Analiza przedmiotu narad ustalać powinna merytoryczną ocenę sposobu realizacji celu narady. Natomiast analiza rytualnych i symbolicznych zachowań dotyczyć powinna: porządku organizacyjnego obrad, usytuowania uczestników względem siebie (waga funkcji), atmosfery zachowań konfliktowych, zachowań krytycznych, stopnia wzajemnego zaufania, zachowania się uczestników w pełnionych rolach.

2.1.5. Rozmowy indywidualne

Rozmowy indywidualne z wybranymi pracownikami przedsiębiorstwa różnych szczebli zarządzania (zapewnić należy reprezentację wszystkich poziomów) stanowią bardzo istotny element badań, są wręcz jądrem pracy diagnostycznej. Można w nich uzyskać informacje w znacznie szerszym zakresie i pełniej obrazujące złożoność kultu-

rową przedsiębiorstwa, niż jest to możliwe w ankietach pisemnych. Większa jest również możliwość dostosowania zadawanych pytań wywiadu do poziomu indywidualnego respondentów. Przy pozytywnym podejściu pytanego i zrozumieniu istoty badania uzyskuje się wręcz nieprzebrane źródło informacji. Z tego względu ważny jest dobór uczestników rozmów indywidualnych. Interesującymi partnerami rozmów mogą być[4]:

- osoby, które w nieformalnej hierarchii przedsiębiorstwa odgrywają znaczną rolę,
- reprezentanci typowych poglądów,
- doradcy zakładowi,
- przedstawiciele komórek reklamacji,
- telefonistki,
- uczniowie,
- pracownicy o najdłuższym i najkrótszym stażu,
- sekretarki,
- portierzy,
- pracownicy służb kontroli wewnętrznej.

Treść wywiadu koncentrować się powinna wokół następujących problemów[5]: ideały i wizje respondentów, systemy wartości i norm, zachowania decyzyjne, stosunek do klientów, orientacja innowacyjna, systemy komunikacji, poziom technologiczny, sytuacje konfliktowe, struktury władzy i inne.

Dla uchwycenia innowacyjnej orientacji kultury organizacyjnej pomocne mogą być następujące pytania:

- jaki jest udział nowych produktów w produkcji przedsiębiorstwa?
- kto (służby, osoby) jest inicjatorem działań proinnowacyjnych?
- czy można mówić o oporach przeciwko zmianom?
- jaka jest liczba przedsięwzięć o dużym ryzyku?
- czy są w przedsiębiorstwie ludzie zgłaszający niekonwencjonalne idee i koncepcje dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa?
- jaki jest stosunek kierownictwa do ewentualnych błędów w przedsięwzięciach innowacyjnych?
- jaka jest liczba i zakres innowacji technicznych i organizacyjnych?
- jakie grupy pracownicze (osoby) zgłaszają najwięcej propozycji zmian.

Zrozumiałe jest, że struktura pytań wywiadu dostosowana być musi do specyfiki funkcji pełnionych przez poszczególnych respondentów.

2.1.6. Inne instrumenty

W zależności od potrzeb procedury diagnozowania dotyczyć mogą innych obszarów. Cytowani już autorzy zalecają dodatkowe obserwacje takich zagadnień, jak np.[6] pozyskiwanie informacji od klientów i kooperantów firmy, analiza czasu pracy kadry kierowniczej, rozmowy z całymi grupami pracowników, analiza niezrealizowanych projektów, dodatkowe testy i ekspertyzy badawcze.

---

[4] Por. J.M. Kobi, Hans A. Wüthrich, op. cit., s. 86.

[5] Tamże, s. 87.

[6] Tamże, s. 88.

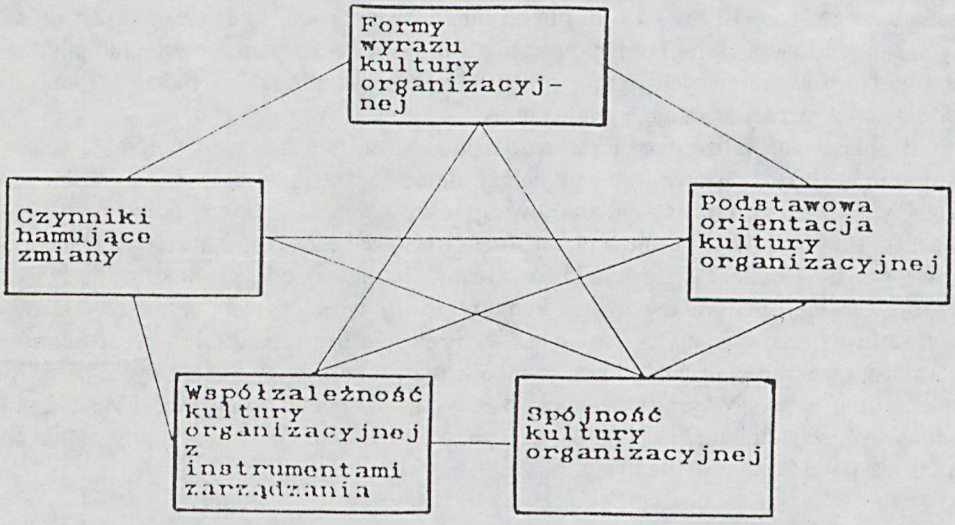
Reasumując powyższe rozważania dotyczące instrumentarium diagnozowania kultury organizacyjnej, stwierdzamy, że w dyspozycji badawczej organizacji jest wiele zróżnicowanych, o różnym stopniu złożoności metod badawczych. Zdecydowana większość z nich to metody od dawna stosowane w badaniach innych zjawisk organizacyjnych. Ze względu jednak na fakt, że badania kultury organizacyjnej są zjawiskiem zupełnie nowym, to efektywność diagnozy tego zjawiska wymaga bardzo dobrego przygotowania metodologicznego. Przedstawiona powyżej propozycja jest jedynie wstępnym krokiem w tym zakresie. Stanowić może jednak punkt wyjścia do dyskusji nad kształtowaniem instrumentarium diagnostycznego kultury organizacyjnej.

2.2. Kryteria oceny kultury organizacyjnej

Zasadniczym przedmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu jest próba opisania procedur diagnozowania kultury organizacyjnej i wstępnego określenia zestawu podstawowych instrumentów wykorzystywanych w badaniach. Pełen obraz metodyki postępowania analitycznego uzupełniony być powinien o prezentację choćby ogólnych kryteriów oceny stanu kultury organizacyjnej. Poniżej wymienione zostaną podstawowe kryteria oceny kultury organizacyjnej. Rozwinięcie ich wymaga dalszych studiów i poprzedzone być powinno weryfikacją zaproponowanego podejścia instrumentalnego. Na obecnym etapie badań sądzimy, że takimi kryteriami być powinny:

a) formy wyrazu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw
b) podstawowa orientacja zidentyfikowanej kultury organizacyjnej
c) czynniki hamujące zmiany kulturowe
d) spójność kultury organizacyjnej
e) współzależność kultury organizacyjnej z instrumentarium zarządczym.

Rys. 4. Złożoność kultury organizacyjnej



Źródło: Opracowanie własne.