

Agnieszka CHUDA*, Magdalena Krystyna WYRWICKA**

DIAGNOZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA USŁUGOWEGO

W opracowaniu przedstawiono diagnozę kultury organizacyjnej w dużym przedsiębiorstwie usługowym. Dokonano jej z zastosowaniem modelu wartości konkurujących. W celu uzyskania danych posłużono się formularzem Camerona i Quinna. We wnioskach z badań ukazano potencjał, który można wykorzystać w celu dokonania zmian w przedsiębiorstwie. W pierwszej części artykułu opisano istotę kultury organizacyjnej, przedstawiono sposoby jej diagnozowania i kształtowania w celu wspomaganie decyzji dotyczących 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

1. WPROWADZENIE

Dynamiczny rozwój sektora usług spowodował, że obecnie jest to dominujący rodzaj działalności. Można zauważyć, że wraz z rozwojem gospodarczym i społecznym oraz ze wzrostem 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, przydatnych do utworzenia i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej. Coraz częściej decydującymi czynnikami są niepowtarzalność przedsiębiorstwa usługowego oraz postrzeganie go przez klientów. Istotnym czyn-

* Absolwentka kierunku zarządzanie na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

** Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki, Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

nikiem determinującym sukces firmy jest kultura organizacyjna, będąca podstawą strategii oraz wizerunku firmy. Za pomocą wybranych metod badawczych określono bazę kulturową zmian w przedsiębiorstwie usługowym oraz zbadano wpływ kultury organizacyjnej na zasadnicze zmiany w jego funkcjonowaniu i na poprawę wyników. Celem rozważań jest sprawdzenie preferencji załogi. Ich identyfikacja pozwala stwierdzić, czy pracownicy włączą się w planowane zmiany.

2. ISTOTA I ZNACZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

2.1. Definicja kultury organizacyjnej

Termin „kultura” należy do najbardziej wieloznacznych i różnorodnie definiowanych pojęć, z jakimi można się spotkać w literaturze. Istotę kultury organizacyjnej najprościej można wyjaśnić, porównując ją z kulturą osobistą człowieka. Kultura organizacyjna przejawia się wyznawanych wartościach i przekonaniach, w przyjętych założeniach, w języku i symbolach, a także w metodach postępowania stosowanych przez członków danej organizacji. Są to swoiste cechy instytucji, które odróżniają ją od pozostałych. Każda organizacja tworzy specyficzną kulturę, której elementami są symbole, mity, rytuały, wartości i normy. Te elementy kształtują atmosferę, relacje między pracownikami i kierownictwem, a także powiązania z klientami zewnętrznymi [3, 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, w gotowości do zmian, w poziomie wydajności, w chęci do pracy i współpracy, w 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, wytwarzania poczucia bezpieczeństwa, pewności oraz komfortu psychicznego każdego z członków organizacji.

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

Edgar Schein w swojej definicji określił kulturę organizacyjną jako wzór podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w trakcie rozwiązywania problemów związanych z jej zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją. Działają one na tyle dobrze, że uważa się je za wartościowe. Dla nowych członków są wzorem właściwego sposobu 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 ze względu na ich trwałość i widoczność:

- podstawowe założenia, stanowiące fundamenty, dotyczące problemów istoty egzystencji, natury ludzkiej, rzeczywistości i postrzegania prawdy;
- normy i wartości, stanowiące zbiór zasad codziennego działania członków organizacji, kształtowane pod wpływem dominujących wartości;
- artefakty, które są wskaźnikiem kultury organizacyjnej; dzieli się je na:
 - a) językowe,
 - b) behawioralne,
 - c) fizyczne.

Artefakty są przejawem kultury organizacyjnej ale nie stanowią jej istoty [4, s. 400]. Kształtowanie się kultury przedsiębiorstwa według propozycji Scheina można podzielić na cztery etapy: formułowanie założeń kultury, rozwój kultury, proces trwania kultury i dojrzałość.

Etapy te są coraz częściej obowiązującym scenariuszem w procesie realizacji strategii przedsiębiorstw. Kultura organizacyjna może wspierać przedsięwzięcia rozwojowe lub w nich przeszkadzać i dlatego należy ją diagnozować, a w razie potrzeby także zmieniać.

2.2. Zmiana kultury w organizacji

Pomimo trwałych cech charakteryzujących 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 współczesne przedsiębiorstwa [5, s. 20]. Ważnym elementem w procesie wprowadzania zmian jest pokonywanie naturalnych ludzkich obaw i oporu przed nowym i nieznanym. Wszelkie zmiany zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym powodują niepokój oraz wywołują w większości negatywne postawy oporu, poczucie lęku i niepewności, a czasami także przejawy agresji. Są to naturalne zachowania ludzi w sytuacjach zagrożenia i stresu. Opór członków organizacji nie wynika z braku akceptacji konkretnego przedsięwzięcia, lecz jest uwarunkowany psychologicznie. Proponowany przez Camerona i Quinna program zmiany kultury dzieli się na sześć etapów [5, s. 85]:

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

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

3. SPOSOBY BADANIA KULTURY ORGANIZACJI

3.1. Metody badania kultury organizacyjnej

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

Metody ilościowe służą do uzyskania obrazu kultury w danym momencie, do określenia pewnych cech charakteryzujących wybraną grupę społeczną; są niezbędne do wskazania wymiaru lub parametrów kultury (np. kwestionariusze, ankiety i wywiady, które później są opracowane w formie wykresów lub scenariuszy). Metody ilościowe, ukierunkowane na liczbowy opis i wyjaśnienie rzeczywistości, służą do ustalenia, jak często określone opinie, fakty i zjawiska występują w danej zbiorowości.

Metody jakościowe stosuje się w celu szczegółowego badania kultury organizacyjnej. Są metodami dynamicznymi i zmieniającymi się w czasie (np. obserwacje, w tym obserwacja uczestnicząca [2, 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 bieżącego stanu kultury, a także umiejętność obserwacji i odróżniania kwestii priorytetowych od tego, co nieistotne w przedsiębiorstwie.

3.2. 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). Do badań empirycznych wykorzystano kwestionariusz Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Model ten charakteryzuje kulturę na dwóch osiach zawierających przeciwstawne wymiary:

- z jednej strony samodzielność i dynamiczność, a z drugiej – kryteria podkreślające niezmiennność, porządek, stabilność i kontrolę;
- koncentracja na sprawach wewnętrznych, integracja i jedność versus orientacja na pozycję w otoczeniu, różnicowanie i rywalizację.

Opisane osie dzielą płaszczyznę na cztery ćwiartki, odpowiadające różnym – często przeciwstawnym – zjawiskom; stąd też nazwa: „model wartości konkurujących” (*competing values framework*). Każda ćwiartka reprezentuje poglądy, założenia i wymiary, które składają się na kulturę organizacji. Poszczególnym ćwiartkom przypisano nazwy, które oddają najbardziej charakterystyczne cechy organizacji [5]:

- **Klan**; organizacja typu rodzinnego. Dominują w niej 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**; typ organizacji opartej na dynamicznym rozwoju jednostek do-raznie powoływanych, które szybko dostosowują się do zmian warunków. Kulturę adhokracji cechują: elastyczność, kreatywność, niejednoznaczność, dynamizm i przedsiębiorczość; jej przywódca powinien być wizjonerem i ryzykan-tem. Spójność organizacji to chęć eksperymentowania i innowacyjność. Regułą zarządzania w kulturze adhokracji jest stwierdzenie, że „innowacja sprzyja uzyskiwaniu zasobów”.
- **Hierarchia**; jest oparta 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 tego typu jest stwierdzenie, że „kontrola sprzyja efektywności”.
- **Rynek**; kultura zorientowana na sprawy zewnętrzne, na kształtowanie pozycji w otoczeniu. Wskaźniki istotne dla tej kultury to: rentowność, wyniki końcowe, pozycja na rynku, wykonywanie 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 z jego penetracją, a zasada zarządzania brzmi: „konkurencja sprzyja efektywności” [6, s. 86].

Identyfikacja istniejącej kultury i sprawdzenie, jaki typ kultury jest preferowany przez pracowników, są podstawą podatności na zmiany przewidywane w strategii przedsiębiorstwa.

3.3. Tworzenie profilu kulturowego

Problemem badawczym było sprawdzenie, na jakie zmiany w przedsiębiorstwie są gotowi pracownicy. Badano wpływ kultury na zasadnicze przejawy funkcjonowania przedsiębiorstwa i na poprawę jego wyników. W celu zgromadzenia i opracowania danych i informacji potrzebnych do ustalenia profilu i cech charakterystycznych kultury organizacyjnej wykorzystano kwestionariusz OCAI. Jest on skoncentrowany na sześciu elementach i umożliwia ustalenie, jaki jest stan obecny kultury oraz jaki jest stan pożądany. Kwestionariusz składa się z sześciu pytań:

- 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?

Do każdego z wyżej wymienionych pytań są przypisane cztery odpowiedzi, między które należy rozdzielić 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w przedsiębiorstwie. Największą liczbę punktów przydziela się odpowiedzi, która najbardziej pasuje do warunków panujących w firmie. Kwestionariusz przygotowano w dwóch wersjach, zawierających te same pytania i odpowiedzi, przy czym jedna dotyczy stanu obecnego, a druga stanu pożądanego [5].

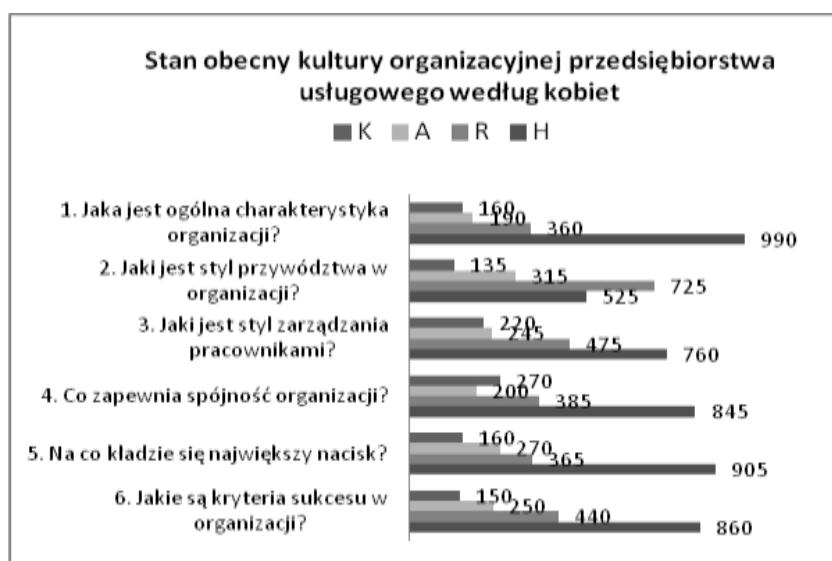
Celem badania w pierwszym etapie postępowania jest ustalenie bieżącego typu kultury. W drugim etapie sprecyzowany zostaje typ kultury organizacyjnej, który – według pracowników – firma powinna wdrożyć. Obliczanie wyników polega na zsumowaniu wszystkich uzyskanych odpowiedzi „K” z kwestionariusza „stan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

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

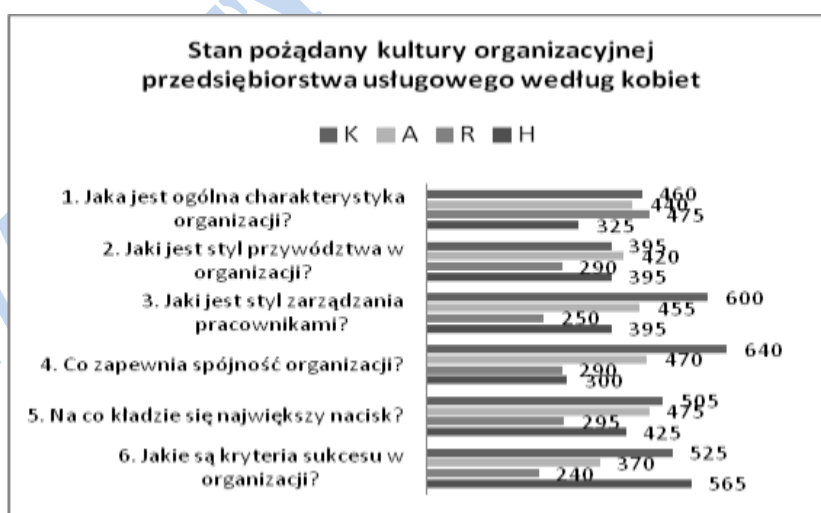
Otrzymane wartości liczbowe nanosi się na układ współrzędnych; otrzymany wykres będzie graficznym odzwierciedleniem bieżącej kultury organizacyjnej. Na ten sam układ nanosi się wartości liczbowe charakteryzujące stan pożądaný. Po sporządzeniu profilu ogólnego (rys. 5) kultury oraz profili dla każdej z sześciu cech (rys. 6) należy zinterpretować uzyskane wyniki [5, s. 34].

4. DIAGNOZA KULTURY W WYBRANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

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

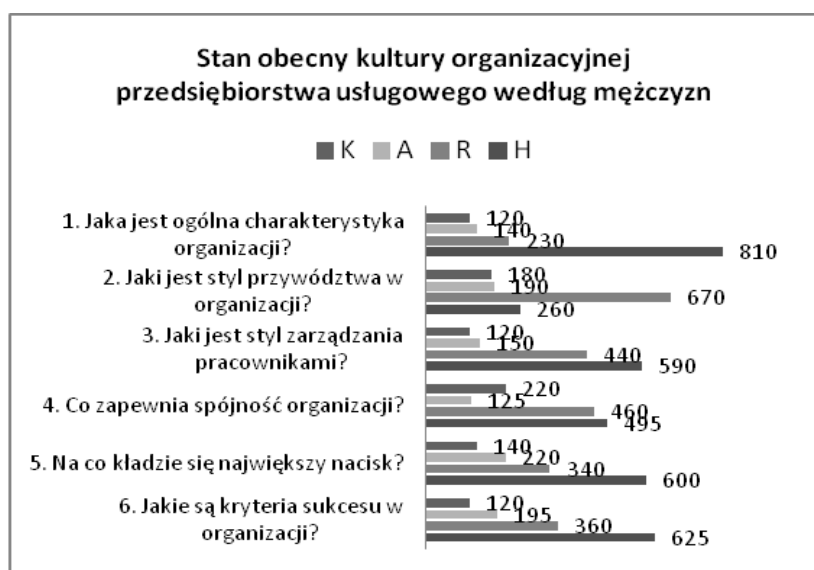


Rys. 1. Stan obecny kultury organizacyjnej według kobiet (N = 17) (oprac. własne)

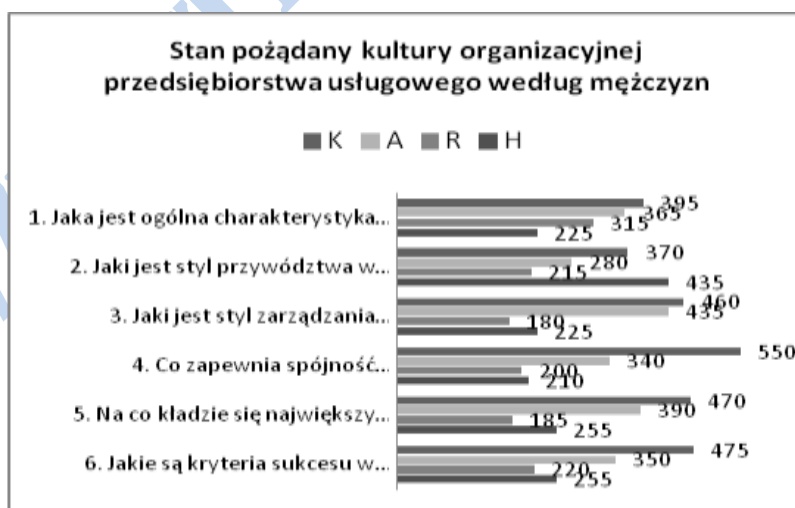


Rys. 2. Stan pożądany kultury organizacyjnej według kobiet (N = 17) (oprac. własne)

Odpowiedzi kobiet nie różniły się od odpowiedzi mężczyzn, co można zauważyć na wykresach. Rozbieżne były tylko wyceny punktowe, natomiast profile kulturowe wskazano takie same. Widoczne na wykresach różnice są związane z tym, czy respondentki odpowiadały na pytania dotyczące obecnego, czy też pożądanego stanu kultury organizacyjnej firmy. Na rysunku 1 dominują odpowiedzi **H** (kultura hierarchii), a na rys. 2 przeważają odpowiedzi **K** (kultura klanu).



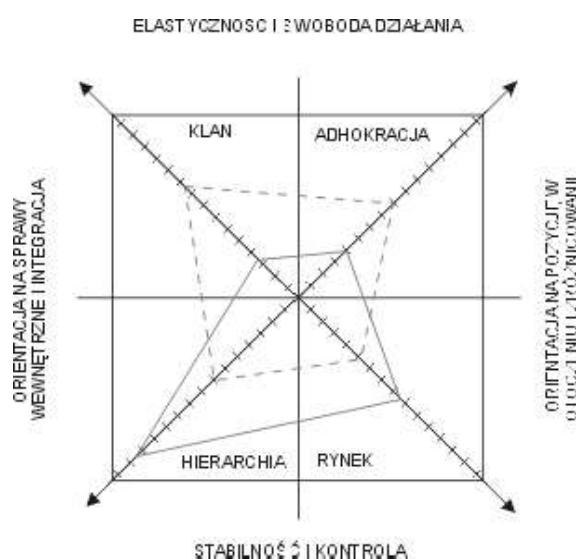
Rys. 3. Stan obecny kultury organizacyjnej według mężczyzn (N = 13) (oprac. własne)



Rys. 4. Stan pożądaný kultury organizacyjnej według mężczyzn (N = 13) (oprac. własne)

Odpowiedzi mężczyzn biorących udział w badaniu z wykorzystaniem kwestionariusza OCAI przedstawiono na rys. 3.3 i 3.4.

Podobnie jak kobiety, mężczyźni wskazali kulturę typu hierarchia jako bieżącą oraz kulturę typu klan jako pożądaną. Podczas sporządzania profili kulturowych zaprezentowanych w dalszej części artykułu na układach współrzędnych kultura bieżąca została zaznaczona linią ciągłą, a kultura pożądana – linią kreskową (rys. 5). Odległości zaznaczone na układzie współrzędnych odpowiadają 100 (umownym jednostkom).

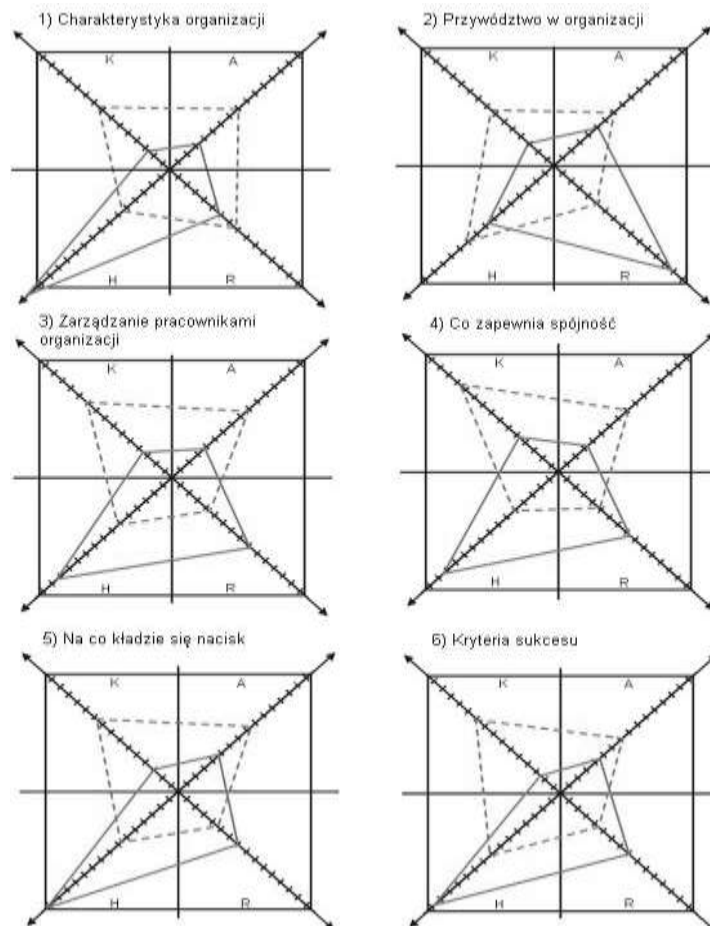


Rys. 5. Profil kultury organizacyjnej bieżącej i pożądej w badanym dużym przedsiębiorstwie usługowym (oprac. własne)

Według pracowników w obecnym profilu kulturowym przedsiębiorstwa dominują zdecydowanie kultura hierarchiczna oraz kultura rynku. Profile kultury pożądej w opinii pracowników świadczą o potrzebie zmiany w kierunku kultury klanu. Sporządzenie profili kulturowych dla poszczególnych cech pozwoli na zinterpretowanie wyników z różnych punktów widzenia i na określenie:

- typu kultury dominującego w przedsiębiorstwie,
- rozbieżności między kulturą bieżącą i kulturą preferowaną przez pracowników,
- siły 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 jest skoncentrowany na kilku podstawowych cechach organizacji, które stanowią odbicie jej kultury.



Rys. 6. Profile kulturowe cech badanego przedsiębiorstwa – stan bieżący i pożądany (oprac. własne)

Na podstawie oceny poszczególnych cech można określić, który typ kultury dominuje w danej organizacji. Ocena typu kultury organizacji za pomocą kwestionariusza OCAI [5] pomaga rozwiązać wiele problemów wynikających z niezgodności kultur. Przydatna w takim przypadku okazuje się analiza i interpretacja poszczególnych cech kultury (rys. 6). Analizując wykresy, można zauważyć, że w profilu bieżącym kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego (linia ciągła na rys. 6) dominuje kultura hierarchii dla każdej z cech poza przywództwem w organizacji, gdzie wskazano kulturę typu rynek. Także w profilu pożądanej kultury organizacyjnej (linia kreskowa na rys. 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 dotyczą-

cych przywództwa może wynikać z tego, że załoga chciałaby się czuć w przedsiębiorstwie bezpiecznie, stabilnie, aby praca była przyjemnością; jednak przywódca miałby jednocześnie być godnym zaufania, solidnym „ojcem”, na którego można liczyć i mieć w nim oparcie. Taki przywódca miałby się koncentrować na wewnętrznych sprawach organizacji, kontrolując wszystko i dając poczucie stabilizacji. Aby określić pożądaną kulturę organizacji oraz opracować strategię zmian i szczegółowy plan działań, potrzebna jest głęboka zmiana postaw ludzi oraz umiejętności kierowniczych [5, s. 109]. Gdy tego zabraknie, kultura organizacji nie ulegnie zmianie.

4.1. Opisowy model kultury organizacyjnej

Na podstawie materiałów i informacji zgromadzonych podczas 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 i zewnętrzny, klimat organizacyjny, komunikacja w przedsiębiorstwie, wartości w organizacji oraz rytuały i symbole. W trakcie badań przeprowadzono także analizę dokumentów. Podczas badania zwrócono uwagę na treść poszczególnych komunikatów i dokumentów oraz na ich formę i wygląd. Na podstawie analizy dokumentów przedsiębiorstwa można wnioskować o jego tożsamości i o tym, jak organizacja chce być postrzegana na zewnątrz oraz przez swoich członków.

4.2. Propozycja i program wdrażania zmian

Zmiany prorozwojowe wymagają takiej zmiany kultury organizacyjnej, by załoga chciała się włączyć 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 (rys. 5). W wyniku tego okazało się, że dominującym typem kultury jest kultura hierarchii i rynku. Jako stan pożądaný wskazano kulturę typu klan i kulturę adhokracji.

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 załodze jak najszersze 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 wprowadzanie 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 zmian w przedsiębiorstwie uzależnione są także od bieżących potrzeb występujących 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 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 przez jasne określanie oczekiwań),
- usprawnienie procesu komunikacji (zwiększanie efektywności zespołów, podwyższenie poziomu współpracy między pracownikami, pobudzanie kreatywności i zaangażowania wśród pracowników),
- optymalizacja strategii personalnej (zarządzanie zasobami ludzkimi z wykorzystaniem posiadanego potencjału, 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 wykonywaniu nowych zadań lub podejmowaniu ambitnych, innowacyjnych celów.

LITERATURA

- [1] Aniszewska G., Kultura organizacyjna w zarządzaniu, Warszawa, PWE 2007.
- [2] Kostera M., Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych, Warszawa 2008.
- [3] Król H., Ludwicyński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa, PWN 2006.
- [4] Krupski R., Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, Wrocław, AE 2003.
- [5] Quinn R.E., Cameron K.S., Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana, Kraków, Oficyna Ekonomiczna 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****S u m m a r y**

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.

[HTTP://ZESZYTY.FEM.PUT.POZNAAN](http://zeszyty.fem.put.poznan.pl)