

*Agnieszka Chuda**

METODYKA DIAGNOZY KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA PODSTAWIE MODELU CAMERONA I QUINNA

Z a r y s t r e ś c i: Przedmiotem niniejszego opracowania jest metodyka kultury organizacyjnej. Autorka na podstawie przeglądu literatury przedmiotu i prowadzonych dotychczasowych badań przedstawi sposoby diagnozy kultury organizacyjnej na podstawie modelu wartości konkurujących Camerona i Quinna. Opisane zostaną podstawowe zagadnienia oraz przedstawione zostaną wyniki wcześniej prowadzonych badań.

S ł o w a k l u c z o w e: Kultura organizacyjna, zmiany w organizacji, model wartości konkurujących, efektywność, innowacyjność

K l a s y f i k a c j a J E L: L 21

WSTĘP

Permanentne zmiany w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, a także szybki postęp techniczny i technologiczny powoduje, że przedsiębiorstwa muszą radzić sobie z dostosowywaniem się do ciągłych zmian. Podążanie za nowościami oraz umiejętność przewidywania przyszłości to obecnie duże wyzwanie dla przedsiębiorstw, które chcą przetrwać i osiągnąć sukces.

Według ostatnich opracowań [Lorsch, McTague, 2016 s. 980] należy spojrzeć na kulturę jako na efekt zmian. Modyfikacja kultury organizacyjnej jest kluczem do pomyślnego wdrożenia wszelkich programów mających przynieść wzrost efektywności, a także warunkiem przystosowania do coraz bardziej zmiennego otoczenia, w którym działają przedsiębiorstwa [Cameron, Quinn, 2006, str. 20].

* Adres do korespondencji: Agnieszka Chuda, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii i Zarządzania, ul. Strzelecka 11, Poznań, e-mail: agnieszkachuda@poczta.fm;

W.E. Scott, L.L. Cummings uważają, że organizacja ukierunkowana jest na pozyskiwanie i wykorzystywanie zasobów oraz poprawę swojej pozycji względem innych uczestników rynku.

W niniejszym artykule poruszono tematykę diagnozy kultury organizacyjnej i jej wpływ na różne obszary w przedsiębiorstwach. W pierwszej części wyjaśniono podstawowe pojęcia oraz opisano model wartości konkurujących. W kolejnej części zaprezentowano wyniki prowadzonych badań. Kultura organizacyjna stanowi jeden z zasadniczych czynników, który wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Odpowiednie jej kształtowanie, inicjującej zmiany i wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań ma istotny wpływ na rozwój i efektywność przedsiębiorstwa.

Mając na uwadze powyższe w opracowaniu przedstawiono metodykę diagnozy kultury organizacyjnej na podstawie modelu wartości konkurujących Camerona i Quinna.

CHARAKTERYSTYKA, ISTOTA I FUNKCJE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Termin „kultura” należy do najbardziej wieloznacznych i różnorodnie definiowanych pojęć, z jakimi można się spotkać w naukach społecznych. Na świecie wielkie zasługi dla badań dotyczących zagadnienia kultury organizacyjnej położyli tacy uczeni jak: Morgan, Smircich, Deal i Kenedy, Peters, Hofstede, Robbins, Cameron, Quinn a przede wszystkim Schein. W Polsce tematyką tą zajmowali się m.in.: Konecki, Sikorski, Marcinkowski, Kostera, Masłyk- Musiał, Łucewicz, czy też Zbiegień – Maciąg.

Kultura organizacyjna wiąże się z zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa. Koncentrują się na zachowaniach ludzkich a nie na przedmiotach stanowiących rezultat tych zachowań, oraz podkreślają integrująca funkcje kultury, a zjawiska kulturowe traktują jedynie jak zachowania, które stały się społecznym nawykiem, czyli odznaczają się regularnością dla odpowiednich licznych członków określonej grupy [Nogalski, 1998, str. 103]. Kultura jest istotna w zarządzaniu, zrozumieniu zachowań w wydarzeniach społecznych instytucji i procesów [Alvesson, 2013, str. 4]. 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 [Król, Ludwiczynski, 2006, str. 131]. Kultura jest także wynikiem złożonego procesu uczenia się w grupie [Schein, 2004, str. 11].

Definicje w zależności od dziedziny nauki różnią się. Np. według *antropologii organizacje są kulturami* natomiast na podstawie *socjologii organizacje*

mają kulturę. W ramach tych dziedzin rozwinęły się dwa różne podejścia do kultury: **funkcjonalne** (kultura wyłania się ze wspólnych zachowań), **semiotyczne** (kultura tkwi w indywidualnych interpretacjach i poznaniu). Cameron i Ettington (1988) po zapoznaniu się z wieloma definicjami dotyczącymi kultury organizacyjne zauważyli, że kultura jest traktowana jako trwałe zespół wartości, przekonań i założeń charakteryzujących całe organizacje i ich członków [Cameron, Quinn str.135]. Różnica między wymienionymi podejściami polega na tym, że w koncepcji antropologicznej kultura jest cechą posiadaną przez organizację, a w socjologicznej, kultura jest metaforą samej organizacji.

Niezależnie od wyznawanej orientacji, badacze jednogłośnie stwierdzili, że na pewno „kultura organizacyjna” istnieje. Biorąc pod uwagę ich rozważania na temat kultury organizacyjnej można stwierdzić, że pomimo różnic w definicjach zawierają one wspólne „prawdy” np.:

- kultura jest zwrta w umysłach i sercach ludzi, gdyż to oni tworzą organizację,
- kultura jest spoiwem, które łączy, jednoczy, stabilizuje,
- kultura to całość ludzkich sposobów życia, stosunków międzyludzkich, zaspokajania potrzeb, poczucia bezpieczeństwa, pewności oraz komfortu psychicznego każdego z członków organizacji,
- kultura pomaga wspólnie utrzymać określone zasady zachowań.

Kultura organizacyjna nie powstaje nagle, jest tworzona w długim okresie czasu, rodzi się z wzajemnych oddziaływań filozofii jej założycieli i doświadczeń jej członków.

SPOSOBY DIAGNOZOWANIA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Kształtowanie kultury organizacyjnej jest możliwe tylko po wcześniejszym zdiagnozowaniu i ukazaniu różnic między stanem faktycznym, a pożądanym. Warunkiem przy diagnozowaniu jest zrozumienie zachowań i postaw ludzi w celu świadomego wykorzystania przy kształtowaniu kultury organizacyjnej. Diagnoza kultury organizacyjnej oraz opracowanie jej docelowego modelu pozwala na analizę luki między kulturą obecną a pożądaną. Istnieje wiele metod wykorzystywanych do diagnozy kultury organizacyjnej. W sposobach diagnozowania rozróżnia się metody *ilościowe* i *jakościowe*.

Metody ilościowe dają obraz kultury w danym momencie. Podstawowe znaczenie w metodach ilościowych mają założenia badawcze, które określają pewne cechy charakteryzujące wybraną grupę społeczną, niezbędne do określenia wymiaru lub wskaźników kultury. W metodach ilościowych ważne jest, aby pytania były w odpowiedni spo-

sób sformułowane, tzn. nie mogą się odnosić do rzeczy oczywistych czy też chwilowych opinii. Odpowiednio sformułowane pytania pozwolą wnioskować o ukrytych i nie do końca uświadamianych elementach kultury. Do metod ilościowych zalicza się: stosowanie kwestionariuszy, ankiet i wywiadów, które później opracowane są w formie wykresów lub scenariuszy. Metody ilościowe ukierunkowane na ilościowy (liczbowy) opis i wyjaśnienie rzeczywistości. Za ich pomocą można ustalić jak często określone opinie, fakty, zjawiska występują w danej zbiorowości. Najczęściej metody ilościowe, jako te, których celem jest rejestracja parametrów liczbowych, charakteryzujących badane zjawisko i są przeciwstawne badaniom jakościowym, które koncentrują się na badaniu opinii i postaw wobec zjawisk [Orzechowski, 2011 str. 224].

Metody jakościowe pozwalają na szczegółowe badanie kultury organizacyjnej. Są metodami dynamicznymi i zmieniającymi się w czasie. Do metod jakościowych zalicza się:

- obserwacje (w tym obserwacja uczestnicząca¹),
- analizę dokumentów i artefaktów.

Istnieje wiele sposobów, które pozwalają ocenić kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Należą do nich.

1. *Sesja treningowa* to metoda zaproponowana przez jednego z amerykańskich konsultantów R. Kilmanna.

W trakcie sesji pracownicy pracują w grupach i sami określają stan faktyczny i pożądane zmiany w kulturze organizacji. Sesja treningowa przebiega w pięciu etapach: przegląd obowiązujących norm, określenie nowych kierunków, określenie nowych norm, określenie luki między stanem faktycznym a stanem pożądanym, zamykanie luki między teraźniejszością a przyszłością.

2. *Profil kulturowy* – wizualne odzwierciedlenie stanu wyjściowego kultury. Pracownicy organizacji wypełniają ankietę, która umożliwia poznanie ich opinii na temat kultury. Zawarte w ankiecie pytania (z podanymi propozycjami odpowiedzi) dotyczą min. sposobu podejmowania decyzji w firmie, orientacji w jakim stopniu jest sformalizowana, sposobu budowania relacji, otwartości na zmiany itp.

3. *Rozumienie znaczeń* – metoda ta pozwala wykształcić wspólny język i jednakową interpretację dotyczącą tego co dzieje się w firmie. Pracownicy organizacji spotykają się w celu zdefiniowania zasad organizacji i jej celów.

¹ Obserwacja uczestnicząca powinna być wyraźnym przedsięwzięciem badawczym tj badacz podejmuje uczestnictwo w celu badania i kończy je w momencie jego zakończenia. Podczas trwania badania badacz powinien szczególnie intensywnie zajmować się problematyzacją badanej rzeczywistości aby nie stracić antropologicznego podejścia.

Szczegółowe dane dotyczące obserwacji uczestniczących przedstawiono w Kostera M. 2003, str.116

4. *Metoda odzwierciedlenia* – łączy proces wzajemnego poznania się pracowników i wspólnie podejmowanych działań.

Stosowana jest w dwóch wersjach: może badać pojedynczych pracowników i ich wyobrażenia dotyczące organizacji oraz może badać odzwierciedlenia międzygrupowe (przeważnie występujące w sytuacjach fuzji i przejęć). Metoda przebiega w kilku etapach: wyobrażenie, konfrontacja, łączenie.

5. *Analiza pola sił* – pozwala na zdiagnozowanie wspierających i hamujących sił. Podstawą tej metody jest wypełnienie krótkiego kwestionariusza, który powinien zawierać pytania:

- Na czym polega problem z kulturą organizacyjną?
- Jaki jest jej stan obecny?
- Jak powinien wyglądać stan idealny, docelowy?
- Co może pomóc w przeprowadzeniu zmiany?
- Co hamuje zmiany?

Kolejnym etapem jest przyporządkowanie poszczególnym siłom wartości, a następnie określenie działań. Kwestionariusz może być wypełniony przez wszystkich pracowników lub tylko przez kadrę zarządzającą.

6. *Mapa zaangażowania* – opracowanie mapy pomaga w wyznaczeniu ról poszczególnych osób w zmianie oraz określeniu ich obecnego stosunku do zmiany.

Metoda ta pozwala zidentyfikować niezbędne działania, mające na celu przekonanie do zmian a tym samym pozwala na zminimalizowanie negatywnych skutków frustracji.² Zagadnienia zależności między kulturą organizacyjną a życiem społecznym często są przedmiotem rozważań teoretycznych, jak i badań empirycznych. 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 umiejętności obserwacji i odróżniania tego co istotne od tego co nieistotne w przedsiębiorstwie.

Metodą, którą posłużono się w celu zdiagnozowania kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa jest *model wartości konkurujących*, który szczegółowo zostanie opisany w dalszej części.

MODEL WARTOŚCI KONKURUJĄCYCH CAMERONA I QUINNA

Kultura organizacyjna jest zagadnieniem, które można rozpatrywać z różnych punktów widzenia. W związku z tym, że składa się z różnorodnych

² Wymienione metody szczegółowo zostały opisane w Aniszewska G., 2007, str. 25

i niejednoznacznych elementów, niemożliwe jest uwzględnienie wszystkich czynników podczas ustalania typu kultury. Do określenia najważniejszych wymiarów kultury, niezbędne jest posłużenie się modelem teoretycznym, który ma umożliwić skoncentrowanie się na najistotniejszych elementach.

W celu przeprowadzania analizy kultury organizacyjnej można wykorzystać *model wartości konkurujących*. Opracowany przez Kim S. Camerona i Roberta E. Quinna model okazał się bardzo przydatny w procesie przeprowadzania zmian kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach. Model ten został opracowany na podstawie wyników badań empirycznych, jest wartościowy pod względem naukowym jak i praktycznym oraz uwzględnia wiele wymiarów proponowanych przez różnych badaczy.

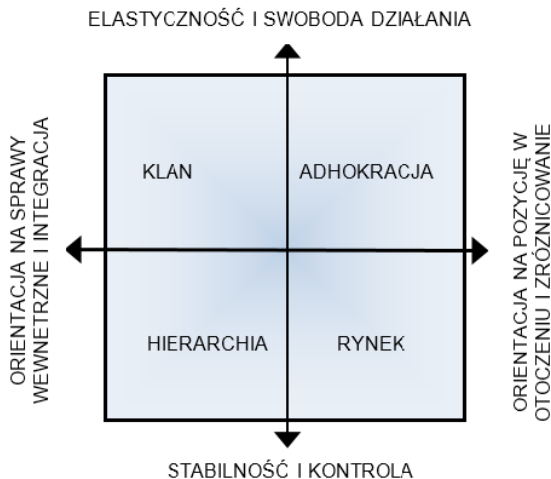
Model wartości konkurujących powstał w wyniku badań nad głównymi cechami efektywnych organizacji. Na podstawie tych badań określono kryteria oceny organizacji, czyli odpowiedzi na pytania: Co decyduje o tym, czy przedsiębiorstwo jest efektywne czy też nie? Jakie podstawowe czynniki określają skuteczność działania organizacji? Jeżeli pojawia się stwierdzenie, że jakaś organizacja jest efektywna, jakie wskaźniki trzeba mieć na uwadze? [Cameron, Quinn str. 39]. W 1974 roku John Campbell wraz ze współpracownikami sporządzili listę trzydziestu dziewięciu wskaźników dotyczących efektywności organizacji. Lista ta została przeanalizowana przez Roberta Quinna i Johna Rohrbaugha (1983) w celu ich pogrupowania.

Po analizie tych wszystkich czynników otrzymano dwa główne wymiary, które pozwoliły podzielić wskaźniki na cztery grupy. Jeden wymiar przedstawiony na jednym biegunie grupuje: kryteria efektywności ze wskazaniem na elastyczność, samodzielność i dynamiczność a na przeciwnym biegunie kryteria podkreślające niezmiennność, porządek, stabilność i kontrolę.

Drugi wymiar zestawia kryteria efektywności, które koncentrują się z jednej strony na: orientacji na sprawy wewnętrzne, integracji i jedności. Natomiast po drugiej stronie występują kryteria związane z orientacją na pozycję w otoczeniu, różnicowanie i rywalizację. W ten sposób opisane dwa wymiary – traktowane jako osie, dzielą płaszczyznę na cztery ćwiartki, z których w każdej opisane zostały odrębne wskaźniki dotyczące efektywności organizacji. Na rysunku 1, przedstawiono w sposób graficzny relacje między wyżej wymienionymi wymiarami.

Każdy wymiar charakteryzują dwie przeciwne cechy. Stworzone w ten sposób cztery ćwiartki tworzą także swoje przeciwieństwa i wzajemnie ze sobą konkurują. Dlatego też od wzajemnie konkurujących wartości każdej ćwiartki wzięła się nazwa *modelu wartości konkurujących* (Competing Values Framework).

Rysunek 1 Model wartości konkurujących



Źródło: Cameron, Quinn str. 40

Poszczególnym ćwiartkom na rysunku 1 przypisano nazwy, które oddają najbardziej charakterystyczne cechy organizacji: klan, adhokracja, hierarchia i rynek. Każda ćwiartka reprezentuje poglądy, założenia i wymiary, które składają się na kulturę organizacji. Poszczególnym ćwiartkom przypisano nazwy, które oddają najbardziej charakterystyczne cechy organizacji [Wyrwicka, 2014]. Model wartości konkurujących nie tylko służy do określenia kultury, która przez cały czas istnienia organizacji kształtuje się, ale także wspomaga proces zmian w niej zachodzących. Podczas analizy w poszczególnych profilach organizacji brane są pod uwagę m.in. takie cechy jak: styl zarządzania, plany strategiczne, atmosfera, system wynagradzania, mechanizmy tworzenia więzi, przywództwo i podstawowe założenia obowiązujące w przedsiębiorstwie. Wprowadzenie w organizacji zmian wiąże się z określeniem cech, które później są modyfikowane.

Zjawiska, które świadczą o kulturze organizacji, zazwyczaj są uważane jako coś oczywistego, ale większość pracowników ma problem z rozpoznaniem kultury i jej opisaniem. Dlatego też używany *kwestionariusz OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)*³ okazuje się niezwykle przydatny do określenia podstawowych cech kultury organizacyjnej przez wszystkich członków organizacji.

Kwestionariusz OCAI pozwala określić podstawowe cechy charakterystyczne danej organizacji.

³ W dalszej części nazywany „kwestionariusz OCAI”

POTRZEBA ZMIANY KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Turbulentne otoczenie powoduje, że przedsiębiorstwa są zmuszane do modyfikowania sposobów funkcjonowania. Pomimo trwałych cech, jakie posiadają kultury przedsiębiorstw, coraz częściej podlegają one zmianom. Kultura organizacyjna ma stabilizujący wpływ na proces zmian, gdyż nie pozwala zatracić tego, co w organizacji najważniejsze, czyli norm i wartości. Kultura wzmacnia poczucie wartości organizacji również w obliczu zagrożenia z zewnątrz. Jeżeli wpisana jest w nią skłonność do ryzyka i akceptowania alternatywnych sposobów działania to wówczas organizacja jest w stanie zachować najważniejsze normy i wartości podczas przeprowadzania zmian.

Zmiana kultury w organizacji może być wywołana zarówno przez zmiany organizacyjne jak również przez zmiany formalnego kierownictwa i faktycznego przywództwa. Kultura zmienia się wolno i bardzo trudno ją dostosować do nowych sytuacji w przedsiębiorstwie i planów kierownictwa.

Zatem konieczne jest wyjaśnienie istoty i wagi wprowadzanych zmian i uświadomienie dlaczego jest to tak ważne dla organizacji. Modyfikacja kultury organizacji 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 [Cameron, Quinn, 2006 str. 20].

Wprowadzenie zmian w organizacji wiąże się zaangażowaniem wszystkich jej członków. W literaturze pojawiają się różne propozycje zmian. Wdrożenie zmiany powinno nastąpić w trzech etapach:

Pierwszym etapem jest zdiagnozowanie ewentualnego kryzysu w organizacji i wyszukanie silnych stron, które stanowiłyby podstawę do przyszłych zmian.

Drugim etapem są działania mające na celu wypracowanie akceptacji dla nowej wizji organizacji.

Ostatnim etapem jest utrwalenie nowego porządku. Na tym etapie najważniejsze jest, aby uświadomić pracownikom związek pomiędzy ich działaniem a sukcesem organizacji.⁴

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 niezmiennione lub umożliwia zaprojektowanie następnych działań. Każda zmiana w przedsiębiorstwie powoduje niepokój oraz aktywizuje postawy oporu wśród członków organizacji.

⁴ Więcej na temat etapów procesu wprowadzania zmian Zbiegień – Maciąg, 2008, str.97

Wszelkie zmiany zmuszają ludzi do wysiłku, a sukces uzależniony jest od zaangażowania i innowacyjności.

INTERPRETACJA WYNIKÓW NA PODSTAWIE PROWADZONEJ DIAGNOZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE USŁUGOWYM

Przy zebraniu i opracowaniu danych i informacji do ustalenia profilu i cech charakterystycznych kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa przydatny jest model wartości konkurujących, którego twórcami są Kim S. Cameron i Robert E. Quinn. Narzędziem badawczym wykorzystanym w tej metodzie jest kwestionariusz OCAI, który koncentruje się na sześciu elementach i umożliwia ustalenie, jaki jest stan obecny kultury oraz jaki jest stan pożądaný. Kwestionariusz składa się z sześciu pytań takich jak:

- 1) Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?
- 2) Jaki jest styl przywództwa w organizacji?
- 3) Jaki jest styl zarządzania pracownikami?
- 4) Co zapewnia spójność organizacji?
- 5) Na co kładzie się największy nacisk?
- 6) 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 ilość 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 tymi wersjami polega na tym, że jedna bada „stan obecny” kultury, a druga „stan pożądaný”.⁵

Podczas prowadzonej w 2013 roku diagnozy kultury organizacyjnej w dużym przedsiębiorstwie usługowym poza określeniem ogólnego profilu kultury organizacyjnej oraz poszczególnych cech sprawdzono także w jaki sposób wśród respondentów odpowiadały kobiety, a jak mężczyźni. Na wykresach 1 i 2 widoczne jest jak kształtowały się odpowiedzi w grupach osób, które. Poszczególne typy kultury organizacyjnej przyporządkowany został literom i tak:

A- klan, B- adhokracja, C- rynek, D-hierarchia.

Podczas prowadzonych w 2013 roku badań przedstawiono, różnice w odpowiedziach respondentów w podziale na kobiety i mężczyzn (co pokazane zostało na wykresie 1 i 2).

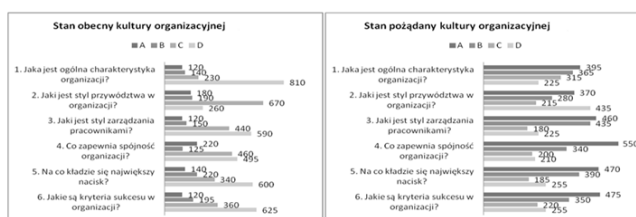
⁵ Więcej na temat kwestionariusza OCAI w Cameron, Quinn, 2006

Wykres 1 Stan obecny i pożądaný kultury organizacyjnej według kobiet w wybranym przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne

Wykres 2 Stan obecny i pożądaný kultury organizacyjnej według mężczyzn w wybranym przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne

DIAGNOZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ POD KĄTEM EFEKTYWNOŚCI I INNOWACYJNOŚCI

Wszelkiego rodzaju wysiłki związane z podnoszeniem efektywności w organizacjach polegające na stosowaniu rozmaitych narzędzi i technik oraz wdrażanie strategii zmian idą na marne jeżeli kultura organizacji – system wartości, sposób myślenia, styl zarządzania pozostają bez zmian. W obliczu coraz większej dynamiki zmian otoczenia rozwój organizacji w znacznej mierze uzależniony jest od umiejętności generowania i wdrażania innowacji [Zastempowski, 2014, s. 28-30]. W proces innowacyjny należy angażować wszystkich pracowników organizacji, niejednokrotnie to właśnie oni stają się źródłem nowych pomysłów czy wynalazków [Grego-Planer, Liczmańska, 2015, s. 165-166]

Kultura jest zjawiskiem społecznym, ponieważ przynajmniej do pewnego stopnia, wspólna ludziom żyjącym w danym środowisku społecznym. Kultury się uczymy, nie otrzymujemy jej w spadku. Jej źródłem jest środowisko społeczne, a nie geny [Hofstede, 2011, str. 21]. Kultura organizacyjna jest elementem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa i ma wpływ między innymi na: zaangażowanie pracowników, zwyczaję dzielenia się wiedzą, sposoby utrzymywania kontaktów z interesariuszami czy też „nagradzanie”, postaw innowacyjnych [Łunarski, 2007,

str. 60]. Jej rozległe oddziaływanie na przedsiębiorstwo ma znaczenie na rozwój oraz wdrażanie innowacji.

PODSUMOWANIE

W artykule przedstawiono sposoby diagnozowania kultury organizacyjnej oraz przybliżony został model wartości konkurujących Camerona i Quinna. Prowadzona przez autorkę diagnoza kultury organizacyjnej w analizowanych przedsiębiorstwach została ukierunkowana na różne aspekty. Podczas prowadzonej analizy w wybranych przedsiębiorstwach w 2016⁶ roku podjęto próbę sprawdzenia wpływu kultury organizacyjnej na percepcję efektywności pracowników, a także na innowacyjność przedsiębiorstwa. Wykorzystany model daje możliwości diagnozy kultury organizacyjnej każdej z poszczególnych cech przedsiębiorstwa (kwestionariusz OCAI), co zostało wykorzystane przez autorkę niniejszego opracowania.

LITERATURA

- Alvesson M., (2013), *Understanding Organizational Culture*, Sage.
- Aniszewska G., (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Cameron K.S., Quinn R.E., (2006) *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna ekonomiczna, Kraków.
- Chuda A., Wyrwicka K.M., (2013), *Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej nr 59, Organizacja i Zarządzanie, Poznań.
- Chuda A., Wyrwicka K.M., (2016), *Impact of organizational culture perception efficiency of workers enterprise – case study*, Research in logistics & production, nr 5, Politechnika Poznańska, Poznań.
- Grego-Planer D., Liczmańska K., (2015) *Innowacje sektora MŚP w województwie kujawsko-pomorskim*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 251.
- Hofstede G., (2011), *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kostera M., (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa.
- Król H., Ludwiczynski A., (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.
- Lorsch J.W., McTague E., (2016), *Nie zrzucaj winy na kulturę*, Harvard Business Review nr 06.
- Łunarski J., (2007), *Zarządzanie innowacjami, podstawy zarządzania innowacjami*, praca zbiorowa, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
- Nogalski B., (1998), *Kultura organizacyjna duch organizacji*, Oficyna wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz.
- Orzechowski Emil [red], (2011), *Zarządzanie w kulturze*, tom 12, UJ, Kraków.
- Schein E.H., (2004), *Organizational culture and leadership*, Jossay-Bass.
- Scott W.E., Cummings L.L., (1983), *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN.

6 Wyniki prowadzonej analizy wybranego przedsiębiorstwa przedstawiono w: Chuda, Wyrwicka, 2016, str. 429

- Wyrwicka K.M., (2014), *Kultura przedsiębiorstwa a odczucie bezpieczeństwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej nr 63, Organizacja i Zarządzanie, Poznań.
- Zastempowski M., (2014), *The innovative potential of polish enterprises*, AUNC Zarządzanie, nr 1.
- Zbiegień-Maciąg L., (2008), *Kultura w organizacji Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN.

DIAGNOSTIC METHODOLOGY OF ORGANIZATIONAL CULTURE BASED ON THE CAMERON AND QUINNA MODEL

Abstract: The subject of this paper is the methodology of organizational culture. The author, on the basis of a review of the subject literature and current research, will present methods of diagnosing organizational culture based on the model of competing values of Cameron and Quinn. Basic issues will be described and results of previous research will be presented.

Keywords: Organizational culture, organizational change, competitive value model, efficiency, innovation,