

Sylwester Kania*

Metodyka oceny proinnowacyjności kultury organizacyjnej na przykładzie małego przedsiębiorstwa

Wstęp

Kluczową kwestią decydującą o przetrwaniu i sukcesie na globalnym rynku jest zdolność przedsiębiorstwa do systemowego tworzenia i wdrażania innowacji. W obecnych czasach innowacja postrzegana jest jako potencjalne źródło osiągnięcia sukcesu organizacji. Nie oznacza to jedynie kreowania nowych, użytecznych z punktu widzenia organizacji pomysłów, ale też implementację tych pomysłów w celu rozwoju produktów, usług, procesów czy nowych sposobów pracy. Tworzeniu i utrzymywaniu takiego środowiska w organizacji niewątpliwie będzie sprzyjać jej kultura. Warunki, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, wymuszają konieczność tworzenia programów ciągłej zmiany kultury organizacyjnej, co oznacza kształtowanie kultury organizacyjnej inicjującej zmiany. Przeprowadzenie zmian w systemie wartości pracowników jest jednak procesem długotrwałym i trudnym, dlatego powinno sprowadzać się do ciągłego kształtowania przez kadre menedżerską postaw sprzyjających takim zmianom. Przedsiębiorstwo, które rozumie swą kulturę, może wykorzystać tę wiedzę jako źródło strategicznej przewagi.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących oceny kultury organizacyjnej pod kątem jej proinnowacyjności. Badania przeprowadzono w małym przedsiębiorstwie doradztwa personalnego w Gdańsku. Proces badania zrealizowano w trzech etapach. W pierwszym etapie na podstawie badań ankietowych dokonano diagnozy kultury organizacyjnej. Kolejny etap badań polegał na zdefiniowaniu kultury pożądanej w badanym podmiocie gospodarczym, ze względu na realizowaną przez niego strategię. Najpierw określono deklarowaną strategię badanej firmy, a następnie typ kultury pożądanej – umożliwiający właściwą realizację strategii. Końcowy etap badań polegał na wskazaniu kierunków i obszarów zmian w obecnej kulturze organizacyjnej.

* Dr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej, 81-824 Sopot, s.kania@ug.edu.pl

Opracowanie składa się z dwóch części. W pierwszej przedstawiono narzędzia i metodykę badań. Druga część zawiera prezentację wyników badań i wskazania kierunków i obszarów zmian w obecnej kulturze.

1. Metodyka badania proinnowacyjności kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest ciągle rzeczywistością do wyjaśnienia [por. Sikorski, 2006, s. 2]. Na złożoność problemu wskazuje też Sułkowski [2012, s. 48]. Przedstawia on próbę systematyzacji pojęcia „kultura” i wyróżnia sześć podejść (enumeratywne, historyczne, normatywne, psychologiczne, strukturalne, genetyczne). Każde z nich zwraca uwagę na inne aspekty definiowanego zjawiska. Ponadto niektóre (węższe) podejścia do kultury ograniczają ją do elementów niematerialnych, inne (szersze) – uwzględniają także jej elementy materialne [Kostera, 2003, s. 32–33]. Kultura ma charakter wielopłaszczyznowy, odnosi się do wielu sfer życia. Ma też charakter wielopoziomowy, bowiem obejmuje różny zasięg rozpatrywanego zjawiska. Problem ten rozwija Hofstede w swojej piramidzie ludzkiego „zaprogramowania umysłu” [2000, s. 40], obrazując trójpoziomowość owego „zaprogramowania”.

Kultura organizacyjna i wartości są jednym z czterech – obok zachowań przywódczych, zarządzania procesami, ludzi i umiejętności – kluczowych obszarów dla efektywnego wdrażania innowacji. Kultura organizacyjna zorientowana na upowszechnianie zachowań wspierających innowacyjność organizacji jest źródłem norm, wartości, sposobów postępowania i myślenia, które będą wspomagały proces tworzenia innowacji. Tym samym kultura wspiera działania jednostki przedsiębiorczej kreującej zmiany wewnętrzne – uwidocznione w procesach przedsiębiorczych – oraz zewnętrzne – prowadzące do poprawy efektywności i rozwoju otoczenia, w którym działa. Zmiany te zgodnie z podejściem schumpeterowskim są odzwierciedlone w innowacji. Tak rozumiana kultura organizacyjna jest utożsamiana z kulturą innowacyjności [Korpysa, 2014].

Na kulturę innowacji składają się: motywacja innowacyjna, kompetencje innowacyjne, zachowania w sytuacji innowacyjnej, a także styl i jakość zarządzania decydujące o klimacie dla innowacji. Kultura innowacyjna to sposób myślenia i postępowania, który tworzy, rozwija i wprowadza w organizacji wartości i postawy wspierające proces akceptacji zmian dotyczących poprawy funkcjonowania i efektywności firmy, nawet jeśli takie zmiany mogą oznaczać konflikt z konwencjonalnymi i tradycyjnymi zachowaniami. W budowaniu kultury innowacyjności niezbędne są: zdolność menedżerów do podejmowania ryzyka, stymulowanie kreatywności, współdziałanie wszystkich pracowników w budowaniu kultury zorientowanej na innowacje, współodpowiedzialność menedżerów i pracowników

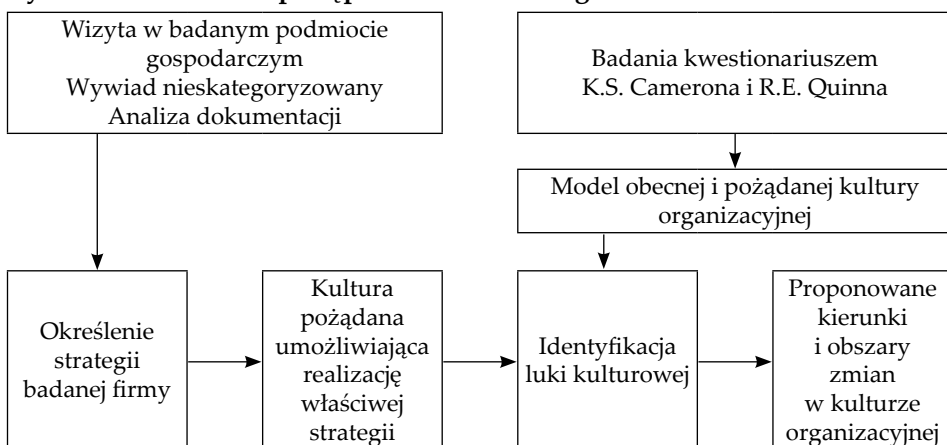
za podejmowane działania, umożliwienie pracownikom rozwijania zainteresowań i wykorzystywania ich unikalnych talentów. Badania kultury organizacyjnej dotyczą najczęściej norm i wartości kulturowych, a więc tego, jakie wartości dominują w organizacji, jakie są ich źródła, jakie jest ich oddziaływanie na organizację. Kultura może sprzyjać procesom innowacyjnym, pomagając organizacji efektywnie odpowiadać na różne zmiany, może też silnie opierać się zmianom.

Dla potrzeb prezentowanej metody kultura organizacyjna rozumiana będzie jako zbiór symboli, wartości, norm postępowania pracowników, kształtowanych przez postawy i zachowanie kierownictwa. Przenika ona zarówno proces formułowania strategii, jak i proces jej realizacji. Organizacja, która rozumie swą kulturę, może wykorzystać tę wiedzę jako źródło strategicznej siły.

Zaprezentowane w artykule badania przeprowadzono w Grupie Progress – gdańskiej firmie zajmującej się doradztwem personalnym.

Procedurę diagnozowania kultury organizacyjnej w kontekście realizowanej strategii przedstawiono na rysunku 1. Model powstał w oparciu o literaturę przedmiotu oraz przemyślenia autora niniejszego opracowania.

Rysunek 1. Procedura postępowania badawczego



Źródło: Opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzonych badań ustalony został profil wiodących wartości kulturowych badanych respondentów. Kolejny etap badań polegał na zdefiniowaniu kultury pożądanej ze względu na realizowaną strategię. Najpierw określono, na podstawie analizy dokumentacji i rozmów z kadrą zarządzającą, deklarowaną strategię, a następnie typ kultury pożądanej, umożliwiający właściwą realizację strategii.

1.2. Diagnoza realizowanej strategii badanej organizacji

Możliwość realizowania przyjętej strategii organizacji jest silnie związana z istniejącą w firmie kulturą organizacyjną i ich wzajemnymi relacjami. Otóż w krótkim horyzoncie czasu kultura stanowi zmienną niezależną, determinującą strategię. Natomiast w dłuższym przedziale czasu kulturę powinno się dostosowywać do wymogów przyjętej strategii. Stąd pierwszym etapem realizowanych badań była diagnoza przyjętej strategii. Zrealizowano go z wykorzystaniem analizy dokumentacji i wywiadu skategoryzowanego.

Strategia organizacji jest pojęciem niejednoznacznym i różnie interpretowanym w literaturze przedmiotu. Spośród wielu definicji strategii najbardziej racjonalna i oddająca rzeczywistość wydaje się być ta określająca strategię jako środki wykorzystywane przez organizacje dla osiągnięcia celu [Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 9]. Literatura proponuje różne podejścia przy budowie strategii: planistyczne, ewolucyjne, pozycjonowania, zasobowe i hybrydowe [m.in. Listwan, Stor, 2008, s. 23–24; Obłój, 2007, s. 60–198]. Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto podejście hybrydowe. Warto bowiem połączyć dążenie do utrzymania dotychczasowej lub zdobycia złożonej pozycji rynkowej ze stworzeniem niezbędnych możliwości zasobowych. W literaturze przedmiotu traktuje się zasoby ludzkie, w tym kulturę organizacyjną, jako istotny zasób w budowie pozycji rynkowej. W tym miejscu należy podkreślić fakt, że między zamierzeniami organizacji i zasobami musi istnieć dynamiczne napięcie, czyli *dynamic fit* [Obłój, 2001, s. 38].

Spośród wielu możliwych typologii strategii w prezentowanej metodzie jako kryterium wybrano „stosunek do rozwoju”. Pozwala on wyróżnić dwie skrajne odmiany strategii – perfekcyjną i kreatywną. Pierwsza z nich zakłada kontynuowanie dotychczasowej działalności przy założeniu ciągłego jej doskonalenia. Organizacja widziana jest w sposób autonomiczny, bez konieczności reagowania na sygnały z otoczenia. Natomiast strategia kreatywna oznacza monitorowanie otoczenia i poszukiwanie szans na sukces w opracowywaniu i wdrażaniu nowych, wyprzedzających konkurencję rozwiązań. Opisywane narzędzie badawcze ma postać ujętą w tablicy 1.

Tablica 1. Klasyfikacja strategii

Wymiary strategii	Poziom wartości poszczególnych wymiarów					Ocena parametrów
	1	2	3	4	5	
	Zdecydowanie perfekcyjna	Perfekcyjna	Neutralna	Kreatywna	Zdecydowanie kreatywna	
1. Oczekiwania klientów	Pełna standaryzacja i powtarzalność produktu			Stała zmienność wyrobów lub usługi		
2. Przyjęta strategia konkurencji	Lider kosztowy			Lider marki		
3. Przedmiot sprzedaży	Praca mięśni, wykorzystane środki i przedmioty pracy			Praca umysłu, pomysł i koncepcja jako efekt		
4. Reakcja na trudną sytuację	Próba sprzedania klientowi tego, co organizacja aktualnie posiada			Próba zdobycia dla klienta tego, czego oczekuje		
5. Stosunek do klienta	Intruz przysparzający problemów			Klient to faktyczny pracodawca pracowników firmy		
Średnia						

Źródło: Opracowanie własne.

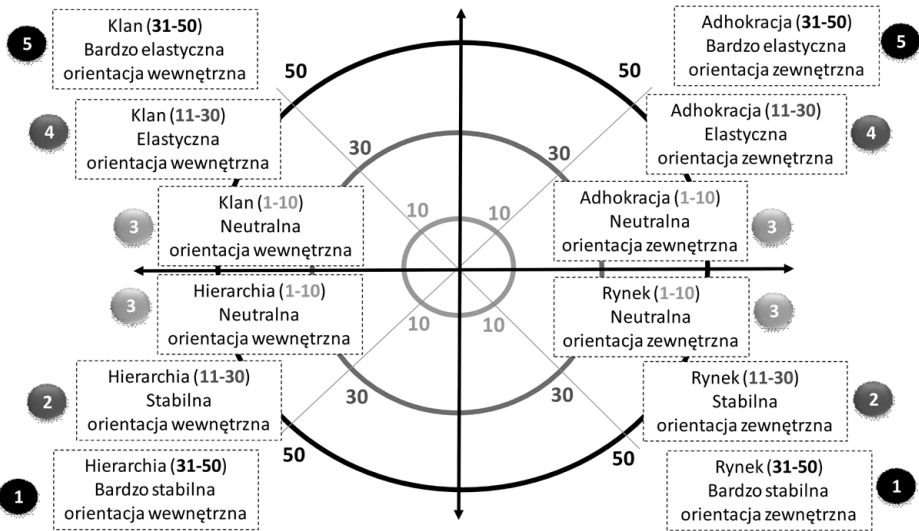
1.3. Badania ankietowe

Na potrzeby prowadzonych badań empirycznych wykorzystano kwestionariusz do oceny kultury organizacyjnej OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Narzędzie to pozwala na określenie ogólnego profilu kultury organizacyjnej, jak również jej sześciu wymiarów treści, zawartych w modelu wartości konkurujących. Autorzy kwestionariusza zaproponowali dwa wymiary (elastyczność i swoboda działania versus stabilność i kontrola oraz orientacja na sprawy wewnętrzne versus orientacja

na sprawy zewnętrzne). Na ich podstawie wyróżnili cztery typy kultur: hierarchii, rynku, klanu i adhokracji [Cameron, Quinn, 2003, s. 139].

Zaproponowaną przez autorów kwestionariusza OCAI ocenę kultury organizacyjnej mierzoną na skali ipsatywnej autor niniejszego opracowania zamienił na alternatywną pięciopunktową skalę R. Likerta, która posłużyła do oceny rzeczywistego ukształtowania poszczególnych parametrów kultury organizacyjnej (1 – bardzo stabilna, 2 – stabilna, 3 – neutralna, 4 – elastyczna, 5 – bardzo elastyczna) (rys. 2). Zabiegu takiego dokonano ze względu na konieczność porównania spójności realizowanej przez organizację strategii z kulturą organizacyjną, bowiem oceny rzeczywistego ukształtowania poszczególnych parametrów realizowanej przez organizację strategii dokonuje się na pięciopunktowej skali Likerta (1 – zdecydowanie perfekcyjna, 2 – perfekcyjna, 3 – neutralna, 4 – kreatywna, 5 – zdecydowanie kreatywna). Ukształtowany w taki sposób opis uzasadnia porównywalność stopnia kreatywności realizowanej strategii z elastycznością kultury organizacyjnej. Opis poszczególnych parametrów strategii jest adekwatny do opisu parametrów oceny kultury organizacyjnej.

Rysunek 2. Ukształtowanie poszczególnych parametrów kultury organizacyjnej na skali Likerta¹



Źródło: Opracowanie własne.

¹ Wartości identyfikujące poszczególne typy kultury organizacyjnej przypisano zarówno na wymiarze elastyczność i swoboda działania versus stabilność i kontrola oraz orientacja na sprawy wewnętrzne versus orientacja na sprawy zewnętrzne.

2. Prezentacja wyników badań i ich interpretacja

Grupa Progres to firma z polskim kapitałem, która wspiera przedsiębiorstwa na terenie całej Polski, oferując nowoczesne usługi HR. Firma specjalizuje się w pracy tymczasowej, rekrutacjach stałych, doradztwie biznesowym i szkoleniach oraz w optymalizacji procesów HR-owych. Ekspertki Grupy Progres działają w ponad 20 oddziałach na terenie Polski i Ukrainy. Rocznie rekrutują do pracy około 20 tysięcy osób. Firma funkcjonuje na bardzo konkurencyjnym rynku, czego świadomy jest zarząd, umiejętnie monitorując otoczenie. Sprostanie istniejącej konkurencji, głównie na polskim rynku, wymaga od przedstawicieli organizacji dbania o ciągły jej rozwój, tworzenia nowych technologii i szkolenia pracowników. Właściciele firmy przywiązują dużą wagę do kultury organizacyjnej, są otwarci na rozmowy i zainteresowani badaniami. Powyższe stanowi powody, dla których do badania wybraną tę organizację.

Badanie przeprowadzono w okresie od lutego do marca 2018 r. i obejmowało ono wszystkich pracowników siedziby firmy w Gdańsku (22 osoby). Uczestników badania podzielono na dwie grupy. Pierwszą grupę stanowili członkowie zarządu – prezes i wiceprezes. Natomiast uczestnikami drugiej grupy byli wszyscy pracownicy w siedzibie firmy – 20 osób. Wyodrębnione grupy pracowników potraktowano jako oddzielne populacje. Wśród pracowników przeprowadzono badanie kultury organizacyjnej – aktualnej i pożądaney, natomiast wśród osób zarządzających dodatkowo przeprowadzono badanie stopnia kreatywności realizowanej strategii.

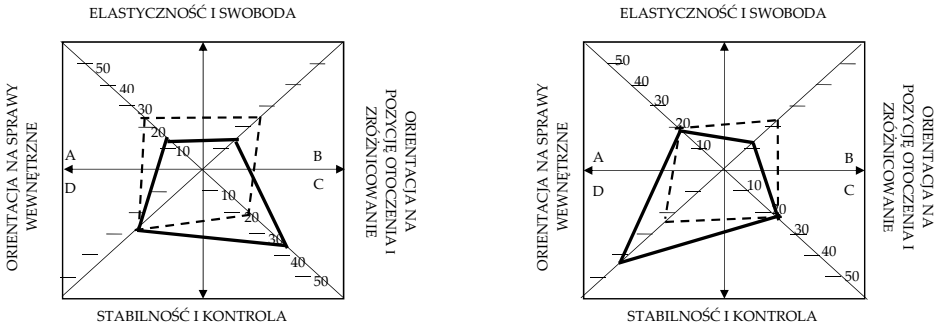
Przeprowadzona analiza wyników dotyczyła diagnozy stanu aktualnego i pożądanego kultury organizacyjnej oraz ich porównania, jak również diagnozy kultury dominującej i kierunków poświadanych zmian. Pierwszym etapem analizy było określenie postrzeganego przez respondentów stanu istniejącego kultury organizacyjnej. Analiza prowadzona była oddzielnie dla zarządu i dla pracowników (tab. 2 i rys. 3).

Tablica 2. Analiza porównawcza wyników badań kwestionariuszem OCAI

Pracownicy		Zarząd	
Kultura aktualna	Kultura oczekiwana	Kultura aktualna	Kultura oczekiwana
Rynek (40,7) Bardzo stabilna orientacja zewnętrzna	Klan (25,8) Elastyczna, orientacja wewnętrzna	Hierarchia (40,7) Bardzo stabilna orientacja wewnętrzna	Adhokracja (25,8) Elastyczna orientacja zewnętrzna
Hierarchia (25,9) Stabilna orientacja wewnętrzna	Adhokracja (25,8) Elastyczna orientacja zewnętrzna	Rynek (25,9) Bardzo stabilna orientacja zewnętrzna	Klan (26,5) Elastyczna orientacja wewnętrzna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Rysunek 3. Graficzna prezentacja uśrednionego profilu kultury organizacyjnej pracowników i członków zarządu Grupy Progres



Legenda: A – kultura klanu, B – kultura adhokracji, C – Kultura rynku, D – Kultura hierarchii
 Stan pożądany - - - - -

Stan obecny ———

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Analiza danych dotyczących aktualnej sytuacji wśród pracowników badanej firmy pokazuje, że najczęściej wskazywano na kulturę rynku (40,7) i hierarchii (25,9). Najbardziej oczekiwaną kulturą jest kultura klanu (25,8) i kultura adhokracji (25,8). Wyniki te są rozbieżne ze wskazaniem zarządu, gdzie najczęściej wskazywano kulturę hierarchii (40,7) i kulturę rynku (25,9), która ma identyczną siłę oddziaływania (25,9) jak kultura hierarchii wśród badanych pracowników. Natomiast najbardziej oczekiwana przez zarząd firmy jest kultura adhokracji (25,8) i klanu (26,5).

Dokonana analiza pod kątem kierunku oczekiwanych zmian w obydwu grupach respondentów pokazuje, iż zarówno zarząd, jak i pracownicy wykazują podobne tendencje, a mianowicie przesunięcia w kierunku kultury klanu i adhokracji. Porównując oba profile stanu pożądanego, widać, że w opinii pracowników najistotniejsza zmiana powinna dotyczyć uelastycznienia badanej firmy. Poprzez osłabienie nastawienia na sprawy wewnętrzne oraz stabilność i kontrolę na rzecz wzmocnienia orientacji na otoczenie oraz elastyczność i swobodę działania. Określenie siły napięcia kultury adhokracji i kultury klanu jest identyczne w zarządzie jak i u pracowników (25,8 i 25,8 adhokracja – zarząd), (26,5 i 26,5 klan – pracownicy) Należy również zaznaczyć, że zarówno według zarządu, jak i pracowników nacisk na kulturę rynku powinien pozostać zmniejszony, ale w różnym stopniu. Pracownicy uważają, że oddziaływanie tego typu kultury powinno być nieco słabsze na korzyść kultury klanu i kultury adhokracji. Natomiast zdaniem zarządu siła oddziaływania kultury adhokracji

powinna być większa kosztem kultury hierarchii, a kulturę klanu należy pozostawić bez zmian. Zmiany te oznaczają ukierunkowanie badanych na elastyczność i swobodę działania. Wszystkie wskazania wiążą się z preferowaniem kultury przeciwnej do aktualnie postrzeganej przez osoby badane.

2.1. Diagnoza realizowanej strategii organizacji

Strategia firmy, która stanowi podstawę oceny adekwatności kultury organizacyjnej, jest strategią kreatywną (4,34), co oznacza, że jej realizacja zakłada elastyczność i poszukiwanie nowych sposobów działania (tab. 3).

Tablica 3. Stopień kreatywności realizowanej strategii

Wymiary strategii	Poziom wartości poszczególnych wymiarów					Ocena parametrów
	1	2	3	4	5	
	zdecydowanie perfekcyjna	perfekcyjna	neutralna	kreatywna	zdecydowanie kreatywna	
1. Oczekiwania klientów	Pełna standaryzacja i powtarzalność produktu			Stała zmienność wyrobów lub usługi		4,4
2. Przyjęta strategia konkurencji	Lider kosztowy			Lider marki		4,4
3. Przedmiot sprzedaży	Praca mięśni, wykorzystane środki i przedmioty pracy			Praca umysłu, pomysł i koncepcja jako efekt		3,9
4. Reakcja na trudną sytuację	Próba sprzedania klientowi tego, co organizacja aktualnie posiada			Próba zdobycia dla klienta tego, czego oczekuje		4,1
5. Stosunek do klienta	Intruz przysparzający problemów			Klient to faktyczny pracodawca pracowników firmy		4,9
Średnia						4,34

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Na pierwszych miejscach ma stawać na pracowników oraz nastawienie na działania zachodzące w otoczeniu (potrzeby dostosowania się i „bycia elastycznym”). Wobec szybko zachodzących zmian często weryfikuje się cele strategiczne. W takich warunkach strategia kreatywna może być elastyczna. Pozytywne skutki założeń strategii kreatywnej mogą dotyczyć: gotowości do szybkiej zmiany, wdrażania do nowych innowacyjnych pomysłów, poszukiwania nowych rozwiązań dla dotychczas wykonywanych działań, budowania atmosfery tolerancji dla zmian.

Podstawę analizy zgodności kultury organizacyjnej ze strategią stanowi identyfikacja luki kulturowej. Zjawisko to zdefiniował R. Kilman [za: Strategor, 2001, s. 514], twierdząc, że porównanie profili aktualnej i oczekiwanej kultury pozwala na zdefiniowanie dysonansów między nimi. Wskazanie rozbieżności między aktualnym i oczekiwanym profilem kultury organizacyjnej stanowi źródło wskazań do opracowania obszarów i narzędzi doskonalenia kultury organizacyjnej. Identyfikacja luki kulturowej jest możliwa dzięki porównaniu profilu aktualnej kultury organizacyjnej z profilem oczekiwanej kultury. Profil aktualnej kultury powstaje dzięki badaniu aktualnej kultury organizacyjnej. Profil oczekiwanej kultury wynika ze strategii [Czerska, 2016; Cameron, Quinn, 2003, s. 140; Kopertyńska, 2009, s. 46–48]. Luka kulturowa może mieć charakter ujemny (aktualna kultura nie nadąża za kulturą wynikającą ze strategii) lub dodatni (aktualna kultura przekracza wymogi kultury wynikającej ze strategii) [Czerska, 2016].

Z analizy badań poszczególnych wymiarów kultury wynika, że dominującym typem kultury w ocenie zarządu jest kultura hierarchii (1 – w skali Likerta, bardzo stabilna orientacja wewnętrzna), natomiast w ocenie pracowników kultura rynku (1 – w skali Likerta, bardzo stabilna orientacja wewnętrzna), co oznacza, że aktualna kultura nie nadąża za deklarowaną przez zarząd strategią kreatywną zidentyfikowaną na pięciopunktowej skali Likerta na 4 (tab. 4 i 5).

Tablica 4. Zgodność kultury aktualnej z oczekiwaną pracowników Grupy Progres

Kultura aktualna (Rynek 40,7) – skala ipsatywna, 1 – bardzo stabilna orientacja wewnętrzna – skala Likerta	Kultura oczekiwana przez pracowników – (Adhokracja 25,8 – skala ipsatywna) 4 – elastyczna orientacja zewnętrzna – skala Likerta Klan (25,8) – skala ipsatywna, 4 – Elastyczna, orientacja wewnętrzna – skala Likerta	„Luka kulturowa” (różnica między stanem aktualnym a oczekiwanym)
1	4	-3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Tablica 5. Zgodność kultury aktualnej z deklarowaną strategią zarządu Grupy Progres

Kultura aktualna (Hierarchia 40,7) – skala ipsatywna, 1 – bardzo stabilna orientacja wewnętrzna	Kultura oczekiwana Adhokracja 25,8) – skala ipsatywna, 4 – elastyczna orientacja zewnętrzna – Skala Likerta. (Klan 26,5) – skala ipsatywna, 4 – elastyczna orientacja wewnętrzna – skala Likerta	„Luka kulturowa” (różnica między stanem aktualnym, a oczekiwanym)
1	4	-3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Należy w tym miejscu nadmienić, iż luka kulturowa, która jest wynikiem badań pracowników, nie jest przesłanką do projektowania kultury organizacyjnej zgodnej z wymogami strategii, bowiem rozbieżność między kulturą aktualną a kulturą oczekiwaną jest wyrazem ich osobistych potrzeb, które nie muszą być zgodne z potrzebami przedsiębiorstwa. Luka kulturowa ma znaczenie przy określaniu możliwości zmiany kultury. Inaczej problem wygląda z oceną wyników badania zarządu, a mianowicie przypuszcza się, iż przy ocenie kultury pożądanej członkowie zarządu biorą pod uwagę deklarowaną przez nich strategię, stąd luka kulturowa jest wyznacznikiem projektowanej kultury zgodnej ze strategią.

Wielkość luki kulturowej jest znacząca, świadcząca o istniejącej rozbieżności pomiędzy aktualną kulturą a kulturą wyznaczoną przez strategię. Cechą charakterystyczną dla tego typu organizacji jest koncentracja na sprawach wewnętrznych, z dużą potrzebą stabilności i kontroli, z jednoczesną koncentracją na własnej pozycji w otoczeniu. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności.

Aby zapewnić efektywną realizację strategii w przyszłości, badaną firmę czekają znaczące zmiany w kulturze organizacyjnej. Proces ten wydaje się trudny, ze względu na dużą rozbieżność pomiędzy aktualną kulturą a kulturą wyznaczoną strategią. Proces kształtowania pozytywnej kultury organizacyjnej ma długotrwały charakter i podlega wielu wpływom zewnętrznym i wewnętrznym. Zadaniem tego procesu jest najczęściej korekta już istniejącej kultury, a nie jej diametralna zmiana. Biorąc pod uwagę fakt, że formowanie prorozwojowej kultury dotyczy przede wszystkim poziomu norm i wartości, to skuteczność tego procesu jest mała, a na poziomie założeń podstawowych jest on wręcz niemożliwy [Czerska, 2016, s. 37]. Z drugiej strony proces ten jest możliwy do zrealizowania, gdyż

jak wskazuje analiza badań pracowników, profil kultury oczekiwanej jest zgodny z projektowaną kulturą organizacyjną wyznaczoną przez strategię.

Tablica 6. Deklarowana strategia i projektowana kultura organizacyjna

Deklarowana strategia firmy	Wyznaczona przez strategię kultura organizacyjna
Strategia kreatywna (4,34) Skala Likerta (4)	Kultura adhokracji i kultura rynku (4)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wyznaczona przez deklarowaną strategię firmy jest kultura adhokracji i rynku. Oba typy kultury organizacyjnej mają identyczną siłę oddziaływania i wydaje się, że tak zaprojektowane kultury mają logiczne uzasadnienie. Organizacje o kulturze adhokracji najszybciej reagują na zmiany w otoczeniu, tworząc nowe produkty lub ulepszając już istniejące. Przedsiębiorstwa, które są innowacyjne, są również elastyczne, a to zapewnia im rozwój. Spójność organizacji zapewnia kreatywność, chęć eksperymentowania i podejmowania ryzyka oraz innowacyjność [Demir, Unnu, 2011, s. 202]. Sukces jest utożsamiany z unikatowymi i trudnymi do zastąpienia wyrobami i usługami [Cameron, Quinn, 2003, s. 47–48]. Natomiast zmiany w kierunku kultury adhokracji wymagają wzmocnienia kultury klanu poprzez lepsze zaspokajanie potrzeb pracowników, co może sprzyjać uelastycznieniu organizacji.

Planując strategię zmian kulturowych w kierunku kultury adhokracji, należałoby zastanowić się nad zdefiniowaniem kryteriów sukcesu w kontekście elastyczności i umiejętności przystosowania się. Skonstruowaniem w firmie systemu motywowania, który byłby zgodny ze strategią i kulturą organizacyjną, a także spójny, prosty, znany i zaakceptowany przez pracowników. System bodźców powinien być ukierunkowany na zwiększenie znaczenia odczuwanych potrzeb osiągnięć i uznania pracy zespołowej, promowanie postaw kreatywnych i samodzielności pracowników, uczenie nowych zachowań i rozwijanie potencjału twórczego, co wzmocni kulturę klanu, która ma istotne miejsce w projektowanej kulturze. Działania, które należy rozpocząć, aby wzmocnić kulturę klanu, to pobudzenie uczestnictwa i większego zaangażowania pracowników. Lepsze zaspokajanie potrzeb pracowników oraz wspieranie pracy zespołowej może stworzyć warunki sprzyjające podejmowaniu ryzyka. Ponadto warto się zastanowić nad zastosowaniem motywatorów wewnętrznych związanych z tłumaczeniem i uzasadnieniem rozwoju firmy i potrzebnych zmian, włączaniem pracowników w podejmowanie przez firmę działania w procesie zmian. Należy zachęcać pracowników do wdrażania własnych poglądów, wspólnego

rozwiązywania problemów i do przyjmowania niestandardowych postaw i zachowań, co zwiększy stopień tolerancji na zmiany.

W ramach zmiany proponuje się opracowanie systemu oceniania, który będzie promował cele motywacyjne i psychospołeczne. Ocenianie powinno być ukierunkowane na kształtowanie postaw i zachowań poprzez dostarczanie im informacji o strategii, procedurach i regulacjach, a także o ich osiągnięciach i porażkach. Kryteria powinny uwzględniać pracę zespołową. W ramach zmian należy również zwrócić uwagę na kulturę rynku, która jest kulturą znaczącą w firmie. W tym obszarze działania powinny być zorientowane na klienta, analizując jego potrzeby i preferencje oraz je zaspokajając. Wzmocnieniem kultury proinnowacyjnej będą działania zmierzające do odchodzenia od hierarchii poprzez delegowanie uprawnień decyzyjnych wraz z odpowiedzialnością w dół, zmniejszenie kontroli, jak również odejście od biurokracji i nadmiaru procedur.

Zakończenie

Dominującym typem kultury w Grupie Progres jest kultura hierarchii i rynku. Cechą charakterystyczną dla tego typu organizacji jest koncentracja na sprawach wewnętrznych, z dużą potrzebą stabilności i kontroli, z jednoczesną koncentracją na własnej pozycji w otoczeniu. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności. Analiza porównawcza we wszystkich obszarach działalności badanych grup wskazuje na pewną zgodność dominującego typu kultury organizacyjnej. Równocześnie wyniki badań pokazują istotne znaczenie kultury rynku, co jest pożądane z punktu widzenia otoczenia, w którym funkcjonuje badana firma. Inaczej przedstawiają się wyniki badań kultury pożądanej. Dokonana analiza pod kątem kierunku oczekiwanych zmian w obydwu grupach respondentów pokazuje, iż zarówno zarząd, jak i pracownicy wykazują podobne tendencje, a mianowicie przesunięcia w kierunku kultury klanu i adhokracji. Porównując oba profile stanu pożądanego, widać, że w opinii pracowników najistotniejsza zmiana powinna dotyczyć uelastycznienia badanej firmy poprzez osłabienie nastawienia na sprawy wewnętrzne oraz stabilność i kontrolę na rzecz wzmocnienia orientacji na otoczenie oraz elastyczność i swobodę działania. Dotyczą one głównie zmian pożądanej kultury w kierunku zwiększenia nacisku na kulturę klanu i adhokracji, kosztem zmniejszenia nacisku na dolne ćwiartki, czyli na kulturę hierarchii i rynku. Wskazane w wyniku badań kierunki i obszary zmian pozwalają stwierdzić, że badana firma ma dużą szansę na przekształcenie się w przedsiębiorstwo zdolne do prowadzenia działalności innowacyjnej, kreatywnej, a nie tylko do naśladownictwa.

Literatura

- Cameron K.S., Quin R.E. (2003), *Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Czerska M. (2016), *Metoda oceny zgodności kultury organizacyjnej z wymogami strategii*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku”, t. 44.
- Demir C., Unnu N.A.A. (2001), *Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based on the competing values framework*, „Journal of Business Economics and Management”, Vol. 22, No. 11.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje; Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Korpysa J. (2014), *Schumpeterian entrepreneurship in academic spin off companies in Poland*, „Transformations in Business & Economics”, Vol. 13, No. 3.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Listwan T., Stor M. (2008), *Strategie personalne zarządzania kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Schein E. (1992), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sikorski Cz. (2006), *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.
- Strategor (2001), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Wójtowicz A., (2011), *Badanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 1(170).
- Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 27, Wałbrzych.

Streszczenie

Kluczową kwestią decydującą o przetrwaniu i sukcesie na globalnym rynku jest zdolność do systemowego tworzenia i wdrażania innowacji. W praktyce gospodarczej innowacje są istotnym czynnikiem wspierającym realizację strategii rozwojowej organizacji, poprzez umożliwienie odnawiania struktur przemysłowych czy też przyczynianie się do powstawania nowych sektorów działalności gospodarczej. Wobec nasilania się tych zjawisk przekształcenia w zakresie wzorców kulturowych zgodnie z nowymi wymaganiami gospodarki globalnej stają się obecnie jednym z podstawowych problemów, przed którymi stają niemal wszystkie przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna, jako utrwalone wzorce postępowania uczestników organizacji, kształtowane przez postawy i zachowania liderów firm, przenika zarówno proces formułowania, jak i realizacji strategii. Świadomość jej rozumienia organizacja może wykorzystać jako źródło strategicznej siły.

Słowa kluczowe

kultura organizacyjna, diagnoza innowacyjności, efektywność

**Assessment Methodology pro-innovative organisational culture
the example of a small enterprise (Summary)**

Issue which decides about survival and success in the global market, under the conditions of the economy based on knowledge, is the capacity of the company to system-based creating and implementing innovation. In the business practice, innovations are a significant factor to support execution of the development strategy of companies, but also of the whole economy, by enabling renewal of industrial structures or contributing to development of new sectors in business activities. Due to the increasing of these phenomena of conversion in the scope of cultural patterns according to new requirements of the global economy, they now become one of the basic problems which almost all companies all over the world face these days. The cultural models of the studied companies developed on the basis of the conducted study and presented in the paper show complexity and specific nature of the practised values and culture standards which may support or limit the capacity to manage innovative activities.

Keywords

company culture, diagnosis, innovativeness, effectiveness

