



Centrum Szkolenia i Organizacji
Systemów Jakości
Politechniki Krakowskiej
im. Tadeusza Kościuszki



Studia podyplomowe
„Zarządzanie zasobami ludzkimi” ed. 12

Kultura organizacyjna

Teresa Zielniok
data: 26.03.2023



Plan wykładu

1. Wstępne spostrzeżenia.
2. Definicje.
3. Źródła pochodzenia kultury, koncepcje, orientacje.
4. Charakterystyka kultury organizacji – funkcje, przejawy.
5. Profile kultur.
6. Kreowanie wartości w misji i wizji organizacji.
7. Badanie kultury organizacyjnej w firmie na podstawie wybranej metodologii: model wartości konkurujących.
8. Zmiana kultury.
9. Bibliografia

Plan dnia i
informacje
organizacyjne

09:00 - 10:30 wykład

10:30 10:35 przerwa

10:35 - 12:05 wykład

12:05 12:20 przerwa

12:20 - 13:50 wykład

13:50 14:00 przerwa

14:00 - 15:00 wykład

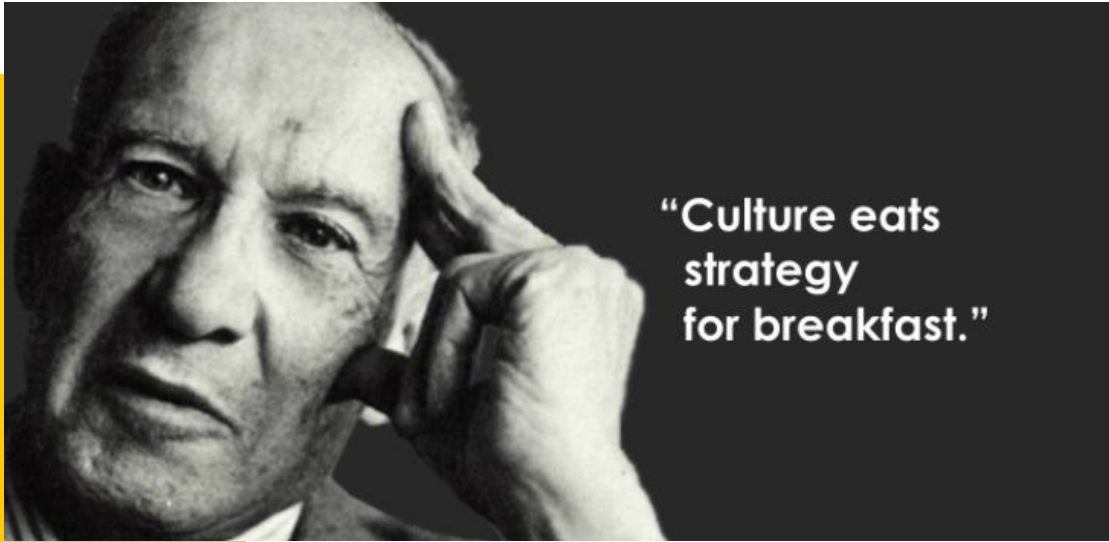
Wstęp

- Co jest ważniejsze: kultura organizacyjna czy strategia w osiąganiu sukcesu w biznesie?

Co to jest
kultura
organizacyjna?



Co to jest kultura organizacyjna?



Peter Ferdinand Drucker (ur. 1909 Wiedeń /zm. 2005 Claremont) – ekspert ds. zarządzania, wykładowca akademicki, badacz procesów organizacji i zarządzania w korporacjach oraz organizacjach non-profit. Uważany za jednego z najwybitniejszych myślicieli i teoretyków zarządzania XX wieku.

Źródła pochodzenia kultury, konceptcje, orientacje

Eksperyment i obserwacje Eltona Mayo i jego wnioski (1927)

- zachęty materialne nie były przyczyną wzrostu wydajności pracy, ale wzrost ten wywołany został poprzez wyróżnienie i poświęcenie uwagi pracownikom;
- pracownicy będą usilniej pracować, jeśli uznają, że kierownictwo troszczy się o ich dobrobyt i jeśli nadzór będzie im poświęcać szczególną uwagę;
- ogólna motywacja pracowników była połączeniem czynników behawioralnych z ekonomicznymi;
- ludzie cenią sobie przynależność do grup nieformalnych tworzących się w organizacjach na zasadzie przyjaźni, współpracy

Źródła pochodzenia kultury, konceptcje, orientacje

Kultura organizacyjna jest w spektrum zainteresowania

- ❖ Psychologii
- ❖ Socjologii
- ❖ Antropologii
- ❖ Etnoantropologii
- ❖ Nauki o sztucznej inteligencji
- ❖ Zarządzaniu
- ❖ Administracji publicznej
- ❖ I innych nauk

Źródła
pochodzenia
kultury,
konceptcje,
orientacje

Kultura organizacyjna nastroczała sporo kłopotów
definicyjnych od samego początku

kultura organizacyjna  klimat organizacyjny

jak jest  *odczucia co do tego jak jest*

Źródła pochodzenia kultury, konceptje, orientacje



Cechy kultury wg Adriana Furnham'a i Barrie Gunter'a

- Trudno ją zdefiniować i często jest to bezcelowe
- Jest wielowymiarowa; składa się z wielu elementów na różnych pozi
- Nie jest zjawiskiem szczególnie dynamicznym i zmiennym; jest stosunkowo stabilna w krótkich okresach czasu
- Jej ukształtowanie i zmiana to procesy długotrwałe

Kultura jest jak „społeczny klej” – generuje poczucie wspólnoty, tym samym przeciwdziałając nieuniknionym w życiu organizacyjnym procesom różnicowania. Kultura organizacyjna oferuje wspólny system znaczeń będący podstawą komunikacji i wzajemnego zrozumienia. Jeżeli funkcje te nie są zadowalające, kultura może znacznie obniżyć wydajność organizacji.

A. Furnham i B. Gunter, *Corporate Assessment*, Routledge, London 1993.



Źródła pochodzenia kultury, konceptcje, orientacje

Pytania postawione przez A. Furnhama i B. Guntera (1993)

- W jaki sposób kategoryzować kulturę; jaką terminologię stosować?
- Kiedy i dlaczego należy zmieniać kulturę korporacyjną i w jaki sposób się to odbywa?
- Jaka kultura jest najzdrowsza, najbardziej optymalna i pożądana?

Źródła
pochodzenia
kultury,
konceptje,
orientacje



Edgar H. Schein (ur. Zurych 1928) – amerykański psycholog, specjalizujący się w psychologii społecznej. Pracownik Massachusetts Institute of Technology. Badacz kultury organizacyjnej. Wywarł istotny wpływ na współczesne koncepcje zarządzania, wprowadzając do języka menedżerów takie pojęcia jak: doradztwo procesowe, kotwica kariery, umowa psychologiczna. Był jednym z pierwszych badaczy, który podkreślał, że doradztwo ma charakter procesu, a więc wymaga od konsultanta faktycznego poznania działań firmy i jej kultury, a nie tylko formułowania abstrakcyjnych zaleceń. **Powiązał pojęcie kultury organizacyjnej z przywództwem.**

Definicje

Klimat organizacyjny to sposób w jaki ludzie postrzegają kulturę swojej organizacji; czyli co o niej sądzą i jakie mają wobec niej odczucia.

kultura organizacyjna



klimat organizacyjny

jak jest



odczucia co do tego jak jest

Źródła pochodzenia kultury, konceptcje, orientacje

Kulturę organizacyjną można rozpatrywać w trzech znaczeniach:

1. rzeczowym – kultura oznacza instytucje (zakłady pracy, zespoły ludzkie), obejmuje normy i wartości zawierające specyficzny sposób zachowania się uczestników danej organizacji różniące ją od innych,
2. czynnościowym – jest to sam proces organizowania: formułowanie celów, planowanie działania, rozmieszczanie zasobów ludzkich i rzeczowych oraz sposób realizacji celów,
3. atrybutowym – cecha, która może w różnym stopniu przysługiwać danemu zespołowi ludzi; na kulturę składają się jedynie te wzorce moralne i zwyczajowe funkcjonujące w świadomości członków zakładu, które mają istotne znaczenie w realizacji jego celu (chodzi o zachowanie wynikające z norm kulturowych, które uzupełniają zachowanie wynikające z formalnych norm organizacji bądź wspierają, modyfikują lub stanowią ich całkowite zaprzeczenie).

Źródła pochodzenia kultury, konceptcje, orientacje

		Koncepcja antropologiczna	Koncepcja socjologiczna
Podejście funkcjonalne	Założenie	organizacja <i>jest</i> kulturą	organizacja <i>ma</i> kulturę
	Przedmiot zainteresowania	założenia zbiorowe	zachowania zbiorowe
	Obserwacja	czynniki subiektywne	czynniki obiektywne
	Zmienna	zależna (kultura tłumaczy się sama przez się)	niezależna (kultura wyjaśnia inne zjawiska)
Podejście semiotyczne	Założenie	kultura jest tym, co istnieje	kultura pomaga zrozumieć rzeczywistość
	Przedmiot zainteresowania	założenia indywidualne	indywidualne procesy poznawcze
	Obserwacja	przez uczestnictwo	przez obserwację
	Zmienna	zależna (kultura tłumaczy się sama przez się)	niezależna (kultura wyjaśnia inne zjawiska)

Cameron Kim S., Quinn Robert E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Warszawa 2015.

Kwestionariusz OCAI

Organizational Culture Assessment Instrument

stan aktualny

praca indywidualna

Kwestionariusz OCAI 1

Ilustracja 2.1. Kwestionariusz do oceny kultury organizacji – stan obecny i pożądany

1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji		Stan obecny	Stan pożądany
A.	Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.		
B.	Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.		
C.	W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia.		
D.	W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury.		
Ogółem		100	100
2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji		Stan obecny	Stan pożądany
A.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz rozłaczaniem opieki.		
B.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.		
C.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki.		
D.	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników.		
Ogółem		100	100
3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami		Stan obecny	Stan pożądany
A.	W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa.		
B.	W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność.		
C.	W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie		

Kwestionariusz OCAI 2

Ilustracja 2.2. Arkusz kalkulacyjny do obliczania wyników oceny kultury organizacji

Stan obecny – wyniki

<input type="text"/>	1A
<input type="text"/>	2A
<input type="text"/>	3A
<input type="text"/>	4A
<input type="text"/>	5A
<input type="text"/>	6A
<input type="text"/>	Suma punktów przyznanych odpowiedzi A
<input type="text"/>	Średnia arytmetyczna (suma podzielona przez 6)

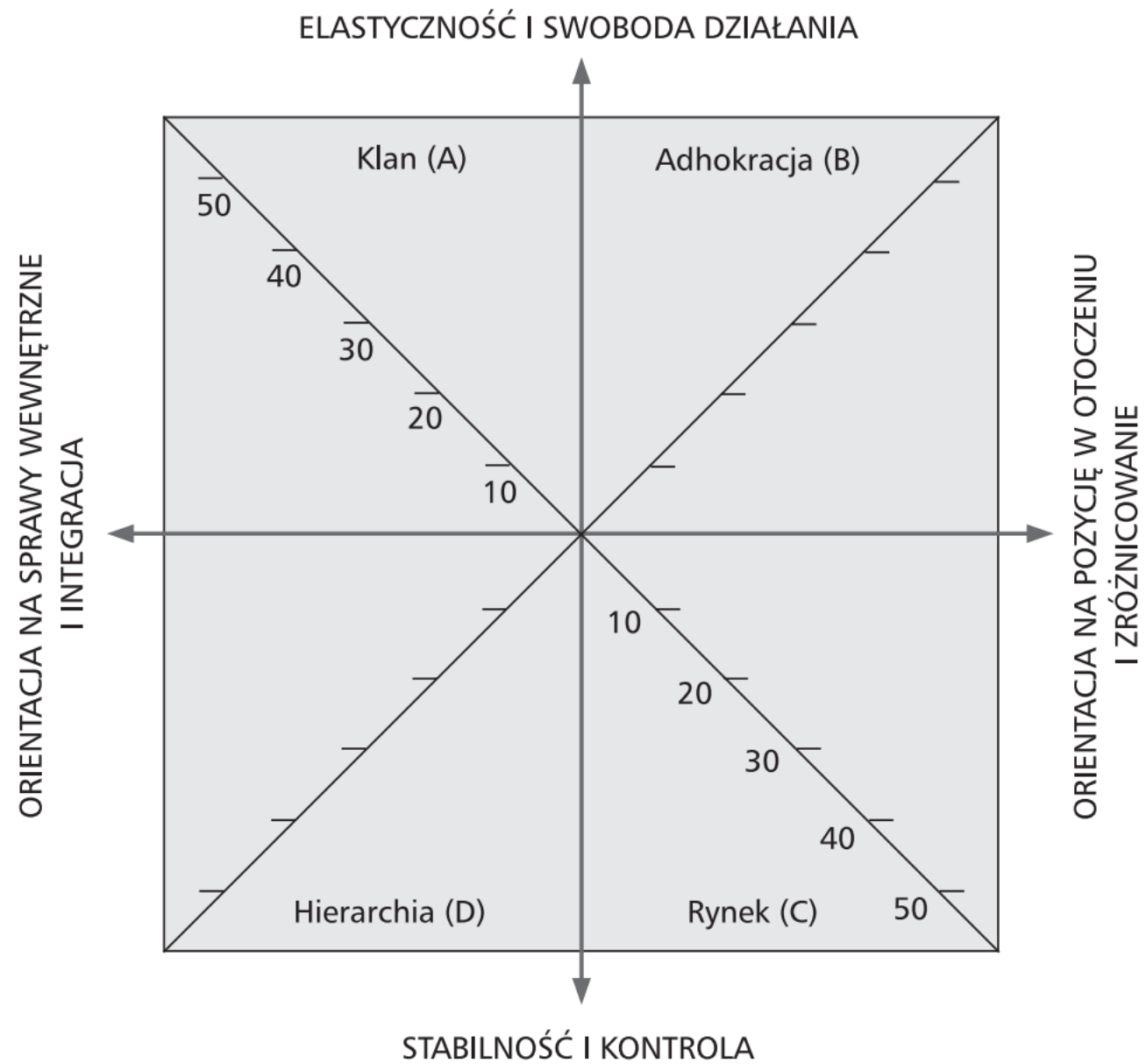
<input type="text"/>	1B
<input type="text"/>	2B
<input type="text"/>	3B
<input type="text"/>	4B
<input type="text"/>	5B

Stan pożądany – wyniki

<input type="text"/>	1A
<input type="text"/>	2A
<input type="text"/>	3A
<input type="text"/>	4A
<input type="text"/>	5A
<input type="text"/>	6A
<input type="text"/>	Suma punktów przyznanych odpowiedzi A
<input type="text"/>	Średnia arytmetyczna (suma podzielona przez 6)

<input type="text"/>	1B
<input type="text"/>	2B
<input type="text"/>	3B
<input type="text"/>	4B
<input type="text"/>	5B

Kwestionariusz OCAI 3



Definicje

Kultura organizacyjna

jest to zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty.

(E.H. Schein, 1983,1985)

Definicje

Model kultury organizacyjnej wg E.H Schein'a



oprac. T. Zielniok

Definicje

Inne definicje:

- Niewidzialny a bardziej wyczuwalny łańcuch zasad i reguł
- Pas transmisyjny między przeszłością a przyszłością
- Drogowskaz, przewodnik (scala, stabilizuje, wskazuje)
- Tradycje, wartości zasilane przez system rytuałów, obrzędów
- Coś, co motywuje, wartości, dla których warto pracować, poświęcić część swego życia
- Coś do czego ludzie się stosują, akceptują, bo sami chcą być akceptowani

Definicje - ramowe profile kultur

POZYTYWNA

- konstruktywna
- motywująca
- elastycznie reagująca na zmiany
- zaufanie
- poczucie odpowiedzialności

NEGATYWNA

- znaczna ilość pracowników nie wie co powinna robić
- micro management
- brak adekwatnego wynagrodzenia
- liderzy toną w biurokracji
-

Definicje - ramowe profile kultur

INTROWERTYCZNA

- skoncentrowana wewnątrznie
- brak koncentracji na otoczeniu rynkowym
- awersja do podejmowania ryzyka
- tendencja do bycia samowystarczalnym
- mała tolerancja na różnorodność
- podejrzliwość wobec obcych
- nowi członkowie długo traktowani są z powściągliwością

EKSTRAWERTYCZNA

- otwarta na uczestnictwo w otoczeniu
- otwarta na ryzyko
- brak wewnętrznej integracji, bo takiej potrzeby nie czują
- brak głębszych więzi międzyludzkich i z firmą
- pracownicy słabo się znają
- lojalność nie jest w cenie
- otwartość na ryzyko w tym zmianę pracy
- słabe poczucie odpowiedzialności za firmę

Definicje - ramowe profile kultur

ZACHOWAWCZA

- konserwatywna
- pielęgnująca wartości, tradycje, symbole
- zorientowana na przeszłość
- potrzeba stabilizacji wśród kadry
- niechęć do zmian kojarzonych pejoratywnie
- "po co zmieniać jak jest dobrze"

INNOWACYJNA

- otwarta zmiany
- kreatywna
- świetnie odnajdująca się w zmiennym środowisku
- chętnie podejmuje ryzyko związane z rozwojem
- nacisk na przyszłość
- dynamiczna
- zmienna
- skoncentrowana na osiągnięciach
- "przepisy są po to żeby je omijać"

Definicje - ramowe profile kultur

KOBIECA

- przyjazna
- wspierająca
- łagodna
- opiekuńcza
- intuicyjna

MĘSKA

- agresywna
- dominacji
- nastawiana na zadania
a nie potrzeby
pracownicze
- współzawodnictwo
- rywalizacja
- walka

Definicje - ramowe profile kultur

BIUROKRATYCZNA

- duża ilość przepisów, procedur, reguł
- dążenie do ujednolicenia procedur
- brak dowolności interpretacyjnej
- w sytuacji niepewności zwracanie się do wyższych poziomów zarządzania po decyzję

PRAGMATYCZNA

- użyteczna
- brak szczegółowych reguł działania
- obowiązującym kryterium jest skuteczność działań
- skłonność do ryzyka
- merytoryczność
- kult profesjonalizmu
- kreatywność

Definicje - ramowe profile kultur

ELITARNA

- preferowanie np. kwalifikacji zawodowych zdobytych w określonych szkołach
- przywiązywanie uwagi np. do tytułów naukowych
- drobiazgowa selekcja rekrutacyjna z naciskiem na posiadanie referencji autorytetów
- "znaj swoje miejsce w szeregu"
- "zarząd wie najlepiej"
- bogata symbolika
- tytułomania

EGALITARNA

- bezpośredniość komunikacji
- brak tytułomanii
- każdy może liczyć na szacunek ze względu na wykonane zadania
- liczy się każdy głos
- merytoryczność
- demokracja

Definicje - ramowe profile kultur

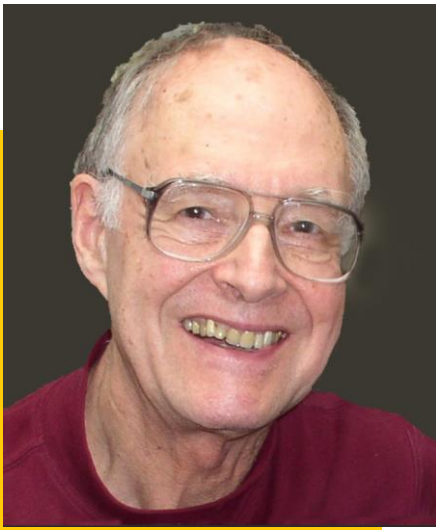
SILNA

- stały system
- niepisane normy
- stała struktura
- wysokie kompetencje personelu
- wysoki stopień zaangażowania
- poczucie bycia ważnym
- poczucie dumy
- wysokiej jakości produkty
- dzielenie odczuć z odniesionych sukcesów

SŁABA

- załamanie systemu
- formalne, sztywne reguły
- chwiejna struktura
- niskie kompetencje
- niski stopień zaangażowania
- poczucie zwyczajności
- poczucie wstydu
- niska jakość produktów
- dzielenie odczuć z poniesionych porażek

Profile kultur

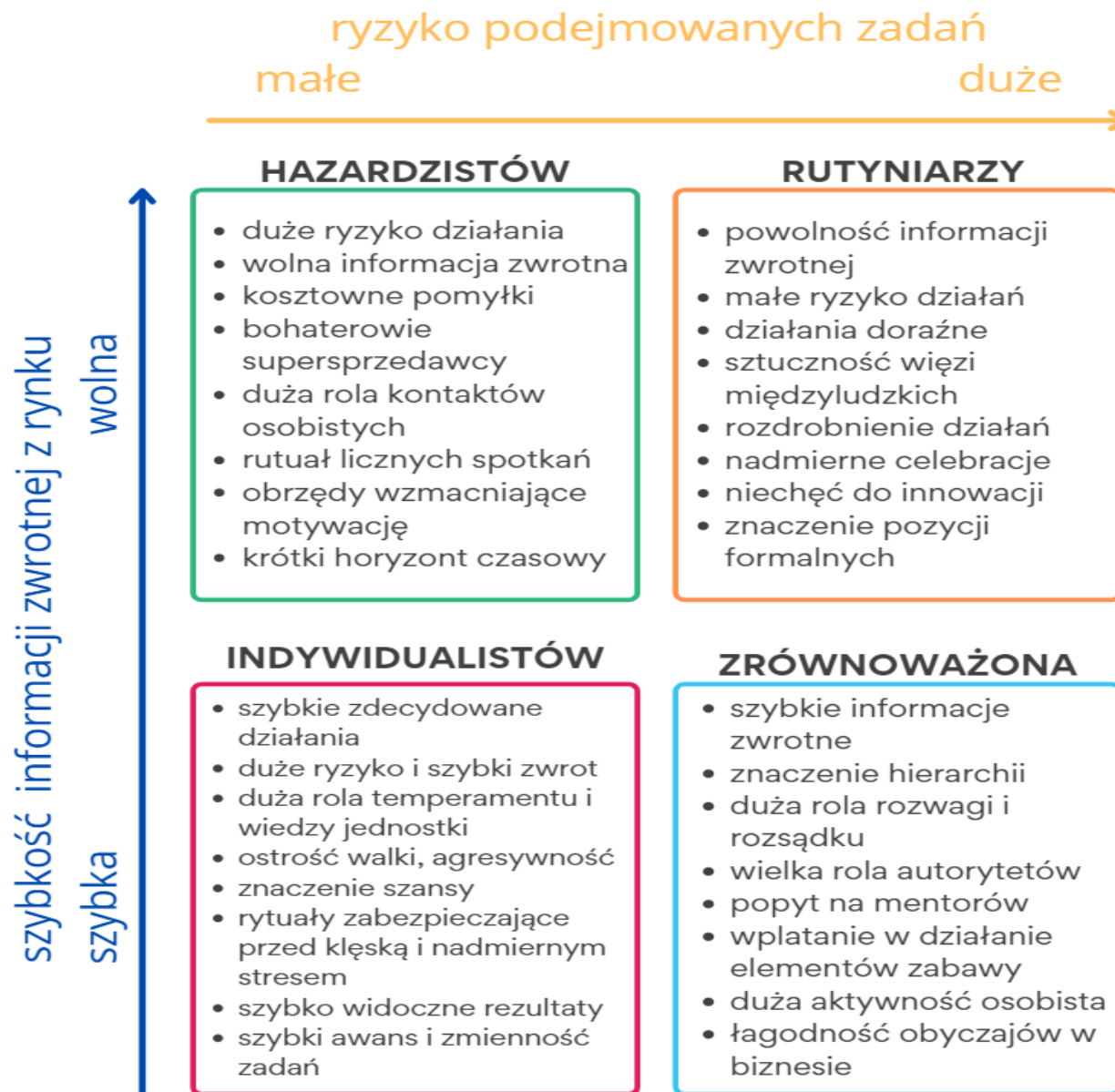


- Roger Harrison i Charles Handy (1972/1981) zaproponowali inny sposób klasyfikacji kultur organizacji ze względu na ośrodek orientacji:
- Władzę
- Rolę
- Zadania
- Ludzi



Profile kultur

Koncepcja T.E. Deala i A.A. Kennedy'ego (1982)



Profile kultur



Model Thomasa J. Petersa (1982/1993)

dzieli typy kultur ze względu na:

- **Innowacyjność** - kreatywność, zmianę i wprowadzanie nowości
- **Działanie** - osiągnięcia, energię , wyniki
- **Kontrolę** - konsolidację, ochronę i konserwatyzm
- **Harmonię** - rozwagę, porozumienie i zabezpieczenie



Profile kultur

Typologia kultur Geert Hofstede'a (1984/1991), który opisał zależności między kulturą organizacyjną a kulturą narodową. Ze względu na następujące wymiary:

- dystans władzy
- indywidualizm/kolektywizm
- męskość/kobiecość
- konfucjański dynamizm

Wyodrębnia następujące typy kultury:

- A. Kultura o orientacji na stabilizację i bezpieczeństwo
- B. Kultura o orientacji na strukturę i rutynowe procedury
- C. Kultura nastawiona na wspieranie inicjatyw jednostek i małych grup
- D. Kultura zorientowana na realizację zadań

Model wartości konkurujących



Teoria Williama Ouchi'ego (1981)

kluczowym czynnikiem klasyfikacji jest rodzaj transakcji, która wiąże jednostkę z przedsiębiorstwem, w której to obie strony dokonują wymiany dóbr i usług.

Wymiana ta powinna odbywać się zgodnie z regułami umożliwiającymi czerpanie korzyści każdej ze stron (poczucie równomierności).

mechanizm rynku – formuje się cenę wymiany i kontrakt na podstawie tej ceny. Jest to mechanizm najprostszy, funkcjonuje tylko w odniesieniu do relacji o niskim poziomie niejednoznaczności,

mechanizm biurokratyczny – wypracowuje się formalny kontrakt, w którym przewidziane są zwłaszcza formy kontrolowania zachowań uczestników, a więc i układ zależności hierarchicznych. Ta forma społecznego kontraktu funkcjonuje dobrze tam, gdzie środowisko jest dość jednoznaczne i pewne,

zjawiska klanowe, został zaobserwowany przez Ouchiego w przedsiębiorstwach japońskich, w których to kontrola formalna zastępowana jest wspólnotą kulturową, zapewniającą zbieżność interesów jednostki i przedsiębiorstwa – klanu. Poszczególni uczestnicy organizacji w sposób naturalny działają w interesie klanu. Nie ma więc w tym podejściu potrzeby podkreślania wspólnoty celów. Pracownicy mają świadomość, że ich zaangażowanie zostanie zauważone i wynagrodzone, i to im wystarczy.

Typologie - podsumowanie

Badacze	Kultura			
	I	II	II	IV
Handy Harrison	władzy	zadania	role	ludzi
Deal i Kennedy	twarda indywidualistów	pracuj i baw się hazardzistów	trwałości i stabilności rutyniarzy	spokojnego działania zrównoważona
Hofstede	o orientacji na strukturę i rutynowe procedury	nastawiona na wspieranie inicjatyw jednostek i małych grup	o orientacji na stabilizację i bezpieczeństwo	zorientowana na realizację zadań
Peters	kontroli	innowacji	działania	harmonii
Schein	władzy	osiągnięcia	role	wsparcie
Cameron/Quin	hierarchii	adhokracji	rynku	klanu

Przejawy kultury

1. Symbolika
2. Sposoby komunikowania się
3. Rytuały
4. Wartości
5. Normy
6. Mity
7. Tabu

Przejawy kultury Symbolika

- Symbolika architektoniczna
- Dress code
- Symbole statusu, hierarchii

Przejawy kultury

Sposoby komunikowania się

- ✓ wspólnie stosowane wyrażenia, skróty myślowe, wyrazy trudne do zrozumienia dla kogoś z zewnątrz
- ✓ hasła, przydomki
- ✓ sposób przyjmowania interesantów, klientów
- ✓ sposób odnoszenia się do siebie nawzajem pracowników

Przejawy kultury Rytuały

- ✓ witanie się pracowników
- ✓ przyjmowanie nowych osób do pracy
- ✓ rozpoczynanie dnia pracy
- ✓ obchodzenie szczególnych uroczystości:
imienin, urodzin, odejścia na emeryturę
- ✓ spędzanie przerw w pracy
- ✓ spędzanie wolnych dni

Przejawy kultury Wartości

Wartości – to przekonania o tym, co jest najlepsze lub dobre dla organizacji i co powinno lub nie powinno się zdarzyć.

Zestaw wartości organizacji może być rozpoznawalny tylko na najwyższym poziomie zarządzania lub też może być podzielany przez całe przedsiębiorstwo (*value-driven*).

- Im silniejsze wartości, tym bardziej wpływają na zachowanie
- Siła oddziaływania nie jest uzależniona od ich jasnego sformułowania
- Wartości ukryte, głęboko osadzone w kulturze organizacji i wzmacniane przez zachowania kierownictwa mogą być bardzo wpływowe
- Wyznaczone idealistyczne wartości nie mające odzwierciedlenia w zachowaniach kierowniczych mogą mieć niewielki lub żaden wpływ
- Wartości, które kierują zachowaniem, nazywa się „wartościami w działaniu” (*values in use*)

Przejawy kultury Wartości

Obszary wyrażania wartości:

- Dbanie o innych, szacunek wobec innych
- Kompetencje
- Konkurencyjność
- Obsługa klienta
- Innowacyjność
- Wydajność
- Jakość
- Praca zespołowa

Wartości przejawiają się poprzez normy i artefakty: język komunikacji, rytuały, mity, tabu

Przejawy kultury Normy

Normy

- niepisane reguły zachowania
- zasady
- stanowią nieformalne wytyczne dotyczące zachowań
- mówią ludziom, co powinni robić, mówić, sądzić a nawet w co się ubierać
- nigdy nie są wyrażone na piśmie (gdyby były stanowiłyby politykę lub procedury)
- przekazywane są słownie lub poprzez zachowania
- są egzekwowane przez reakcje na ich naruszenie
- z powodu tych reakcji mogą wywierać potężny wpływ na zachowanie – kontrola innych poprzez sposób w jaki na nich reagujemy

Przejawy kultury Mity

Mity, legendy dowcipy

- Anegdoty, utrwalone opowieści, mające za cel socjalizację
- Podkreślają to co w danej kulturze jest akceptowalne, lub to czego nie można tolerować
- Umożliwiają ludziom uczestnictwo w wydarzeniach, które już minęły
- Zbiorowa mądrość
- Wskazówki
- Porady
- Są w pewnym stopniu wyjaśnieniem obecnych praktyk
- Łączą przeszłość z teraźniejszością

Przejawy kultury Tabu

Tabu

Sprawy o których nie wypada mówić jak
np. wysokość wynagrodzenia, życie
prywatne, polityka awansów etc.

Funkcje

1. **Wewnętrzna** – integracyjna członków organizacji; poznawczo – informacyjna, adaptacyjna.
2. **Zewnętrzna** – adaptacja do zmieniających się warunków otoczenia

Fazy formowania się kultury

1. Formowanie założeń kultury /przedsiębiorczość
2. Rozwój kultury / racjonalność
3. Proces trwania kultury/ szowinizm, „adoracyjność”
4. Dojrzałość / ekskluzywizm
5. Formowanie nowej kultury

Model uczenia się kultury:

- wstrząsowy
- pozytywnego wzmocnienia

wg E.H. Scheina

Etapy przyswajania kultury

1. Spontaniczność, bezrefleksyjność działań
2. Tworzenie subkultur
3. Intensywny proces budowania wspólnoty pracowniczej

Jak rozwija się kultura organizacyjna

Na powstanie wartości i norm będących podstawą kultury organizacji mają zasadniczy wpływ:

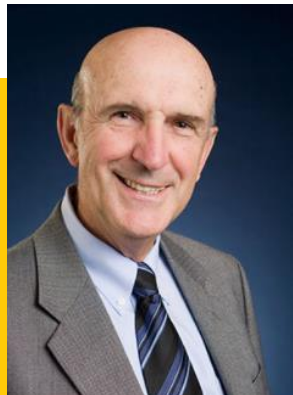
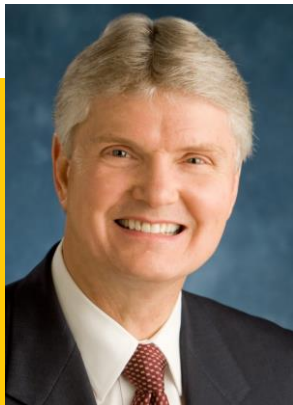
- **Liderzy** organizacji, zwłaszcza ci którzy kształtowali ją w przeszłości
- **Istotne incydenty** – ważne wydarzenia, z których można wyciągnąć wnioski na temat pożądanego lub niepożądanego zachowania

E.H. Schein, *Organizational culture*, American Psychologist, 1990 nr 45

- Konieczność utrzymania skutecznych **relacji zawodowych** wśród członków organizacji

(Furnham, Gunter)

- **Otoczenie organizacji**



Model wartości konkurujących

Kim S. Cameron i Robert E. Quinn
bazując na dotychczasowym dorobku
badawczym stworzyli narzędzie
pozwalające zbadać kulturę danej
organizacji i pracować nad jej zmianą.

Model wartości konkurujących



Model wartości konkurujących

KULTURA KLANU (współpracy)

KULTURA KLANU

Bardzo przyjazne miejsce pracy, w którym ludzie chętnie ze sobą współdziałają. Przypomina wielką rodzinę. Szefowie i przełożeni przyjmują role doradców, nauczycieli, a nawet rodziców. Organizacja trwa dzięki lojalności pracowników i przywiązaniu do tradycji. Obserwuje się wysoki stopień zaangażowania. Organizacja podkreśla długofalowe korzyści z rozwoju osobistego i przywiązuje dużą wagę do spójności i morale. Miarą sukcesu jest rozwój zasobów ludzkich i troska o pracowników. Organizacja wysoko ceni pracę zespołową, uczestnictwo i konsensus.

Model
wartości
konkurujących

**KULTURA
ADHOKRACJI**
(tworzenia)

KULTURA ADHOKRACJI

W organizacji króluje dynamika, przedsiębiorczość i kreatywność. Ludzie nie boją się ryzyka. Przywódcy są uważani za innowatorów i wizjonerów. Tym, co zapewnia spójność organizacji, jest chęć eksperymentowania i wprowadzania nowości. Ważne jest, by wieść prym w swojej dziedzinie. Długofalowo organizacja kładzie nacisk na wzrost, podejmowanie wyzwań i pozyskiwanie nowych zasobów. Sukces utożsamia się z oferowaniem unikatowych i nowych wyrobów lub usług. Zabiega się o pozycję lidera w dziedzinie produktów lub usług. Organizacja zachęca do swobody i wykazywania się inicjatywą.

Model
wartości
konkurujących

**KULTURA
HIERARCHII**
(kontroli)

KULTURA HIERARCHII

Wysoce sformalizowane miejsce pracy, w którym obowiązuje ścisła hierarchia. Wszystkim, co robią ludzie, rządzą procedury. Przywódcy szczerzą się, że są dobrymi koordynatorami i organizatorami, nastawionymi na efektywność. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie organizacji. Spójność zapewniają jej formalne przepisy i regulaminy. W dłuższej perspektywie chodzi o stabilność, wydajność i pracę bez zakłóceń. Miarą sukcesu są: pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności.

Model wartości konkurujących

KULTURA RYNKU (rywalizacji)

KULTURA RYNKU

Dla organizacji liczą się przede wszystkim wyniki, główną troską jest realizacja zadań. Ludzie są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcie celów. Przywódca jest nadzorcą nastawionym na konkurencyjność i produkcję. Jest bezwzględny i wymagający. Spójność organizacji zapewnia ekspansywność i chęć zwyciężania. Głównym przedmiotem troski są reputacja i sukces. W dłuższej perspektywie liczy się konkurencyjność i osiągnięcie wymiernych celów. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetracja. Ważne są konkurencyjne ceny i przewodzenie na rynku. Styl zarządzania to promowanie ostrej rywalizacji.

Model wartości konkurujących



Omówienie wyników badania kultury organizacji OCAI w grupach

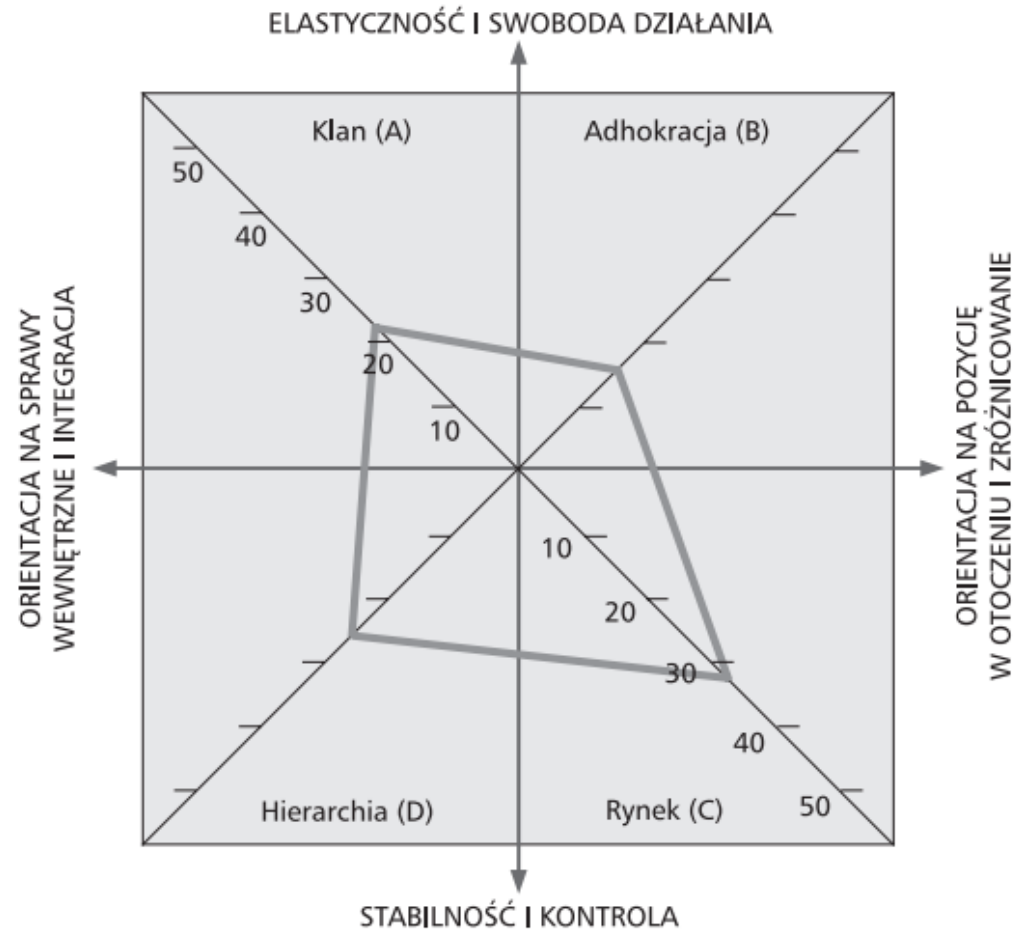
Jaką branżę reprezentuje moja firma?

Jakie tendencje przejawia w **obecnej** sytuacji?

Omówienie wyników
badania kultury organizacji
OCAI na forum

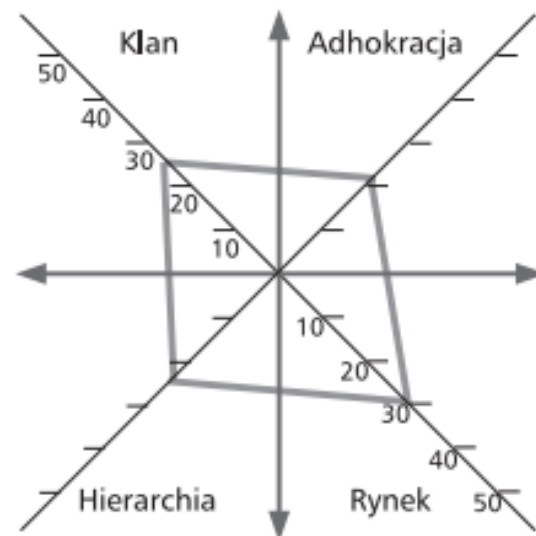
Badanie kultury organizacyjnej

Ilustracja 4.4. Przeciętny profil kultury dla ponad tysiąca organizacji

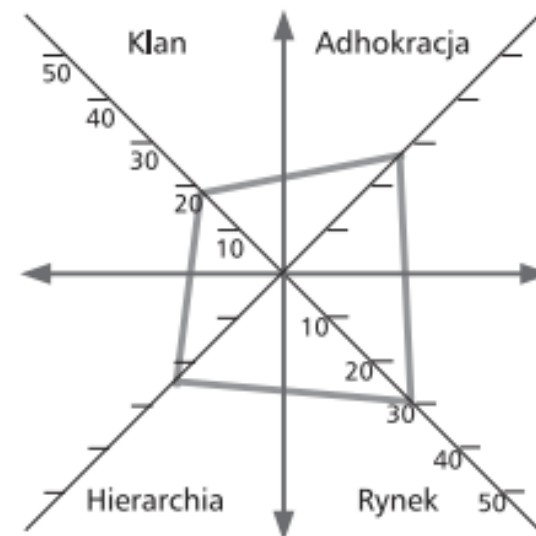


Badanie kultury organizacyjnej

Ilustracja 4.6. Przeciętne profile kultury dla organizacji z różnych branż

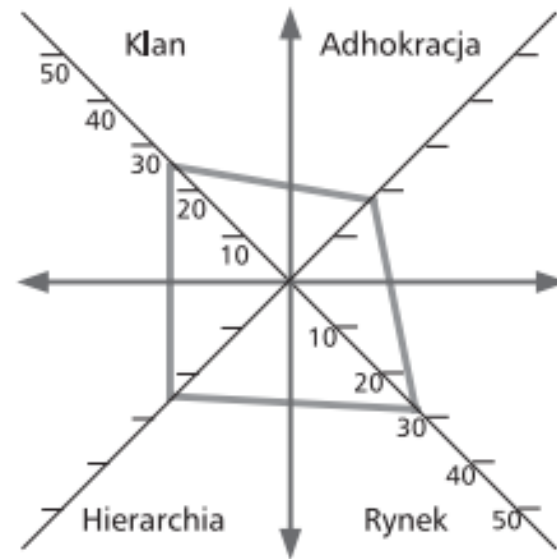


Rolnictwo, leśnictwo, rybołówstwo $N = 72$

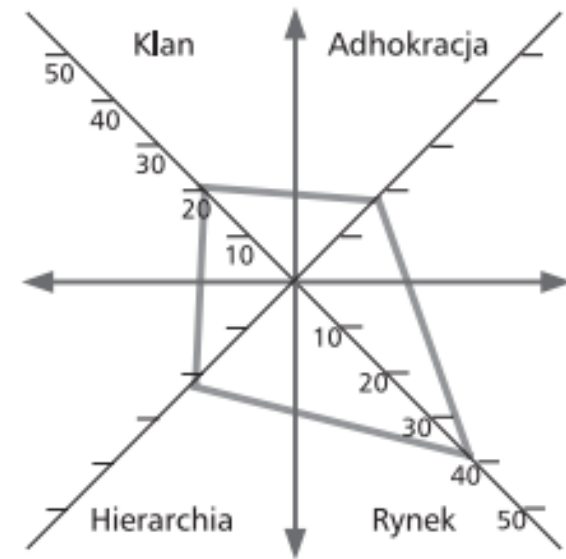


Pozostałe $N = 9$

Badanie kultury organizacyjnej

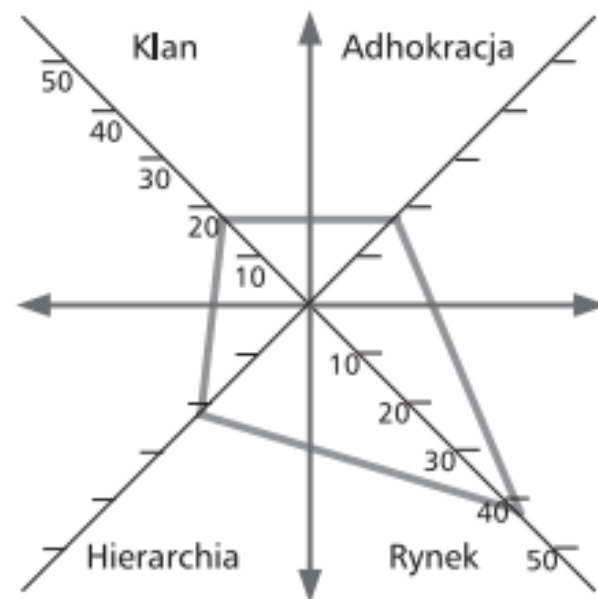


**Finanse, ubezpieczenia,
obróć nieruchomości $N = 172$**

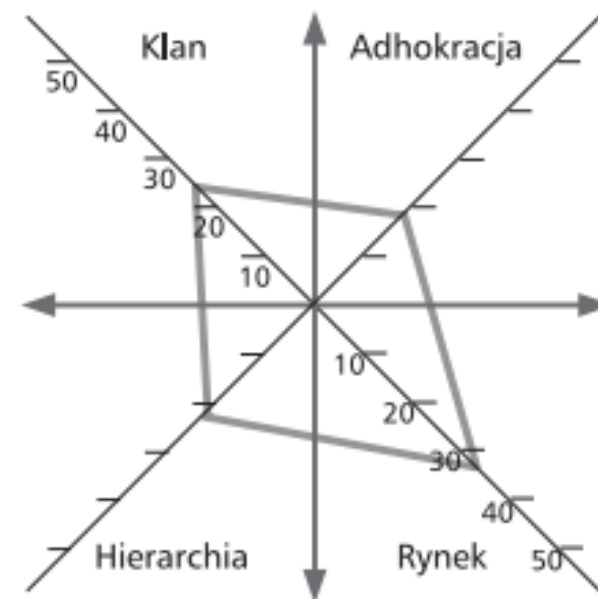


Produkcja $N = 38$

Badanie kultury organizacyjnej



Górnictwo $N = 21$



Budownictwo $N = 9$

Kwestionariusz OCAI

Organizational Culture Assessment Instrument

stan pożądaný

praca indywidualna

Omówienie wyników badania kultury organizacji OCAI

stan pożądaný

Czym wykresy się różnią?

Przykładowe pytania, które warto sobie zadać:

Czym wykresy stanu obecnego i pożądanego się różnią?

Jakie działania można wdrożyć by podążać w kierunku pożądanego modelu?

Czy kultura naszego przedsiębiorstwa odpowiada wymaganiom otoczenia w jakim działamy?

Czy odpowiada naszej branży i jest spójna z naszą strategią biznesową?

Czy zwracamy wystarczającą uwagę czego oczekują od nas klienci?

Jakie dziedziny zaniedbaliśmy?

Na jakie kładziemy zbyt duży nacisk?

W jakich dziedzinach znajdujemy się w wyjątkowo korzystnej sytuacji?

Jakie działania można wdrożyć by podążać w kierunku pożądanego modelu?

Kreowanie wartości w misji i wizji organizacji

Misja to szczególny powód istnienia firmy, wyróżniający ją od innych podmiotów. Pewnego rodzaju obietnica, która musi zostać spełniona wobec odbiorców zewnętrznych – klientów; wewnętrznych – pracowników; innych interesariuszy np. społeczności w której działa. Jest również swojego rodzaju drogowskazem pozwalającym dostosować się do zmian.

Musi spełniać następujące warunki:

- Autentyczna i szczerza
- Wybór wartości i celów spójny ze stylem zarządzania i strategią firmy
- Możliwa do skaskadowania w codzienne praktyki
- Zwięzłość
- Elastyczność
- Oryginalność

Kreowanie wartości w misji i wizji organizacji

Misja powinna opisywać następujące elementy:

- ✓ Stosunek do klientów
- ✓ Jasno sprecyzowany produkt/ zakres usług, obszar działalności
- ✓ Filozofia działania
- ✓ Własny wizerunek
- ✓ Troska o pracowników

ORAZ aktualnie

- ✓ Współdziałanie na rzecz społeczności
- ✓ Ekologia

Kreowanie wartości w misji i wizji organizacji

Wizja wskazuje perspektywę, sytuację do jakich będzie dążyć dana firma. Marzenia, plany, ambicje aspiracje rozwojowe. Pomaga określać dalekosiężny cel oraz definiować i weryfikować cele pośrednie.

Kreowanie wartości w misji i wizji organizacji

Kreowanie? wartości?

Najczęstsze błędy popełnianie w procesie:

- Manipulowanie w sferze wartości i tradycji
- Odcięcie od korzeni organizacji
- Wnoszenie obcych wzorów kulturowych nie bacząc na istniejące wystarczająco dobre
- Dostarczanie uniwersalnych zmian niweczających „ducha” firmy

Zmiana kultury

Pytania które warto zadać podczas formułowania planu wdrożenia zmian:

- Co chcemy zmienić w naszej organizacji?
- Od czego zacząć?
- Jakie zasoby zgromadzić?
- Jakie procesy wymagają przeprojektowania?
- O jakich czynnikach zewnętrznych należy pamiętać?
- Jakie należy wdrożyć działania, które tworzą wartość, są niespotykane, trudne do naśladowania i wykorzystują nasze mocne strony?
- Jakie utworzyć koalicje?

Zmiana kultury

Pytania które warto zadać podczas formułowania planu wdrożenia zmian:

- Co łatwo można zmienić w naszej organizacji?
- Jakie widoczne działania mogą stworzyć wrażenie zmiany?
- Co można zmienić w środowisku fizycznym?
- W jaki sposób świętować drobne zwycięstwa?

Zmiana kultury

Aspekty, które należy
uwzględnić w procesie
zmiany kultury:

1. Struktura
2. Symbole
3. Systemy
4. Społeczności
5. Strategia
6. Styl przywództwa
7. Skuteczność zarządzania



Quinn/Cameron

Zmiana kultury

Warto pamiętać!

- ☐ Proces zmiany kultury to proces, który należy zaplanować na lata
- ☐ Nie można spodziewać się, że pracownicy zmienią się sami z siebie, lub po zdefiniowaniu misji – trzeba im to umożliwić
- ☐ Nie zatrudniać nowych osób, które nie akceptują nowych zasad

Zmiana kultury

General Motors Fremont Assembly



**New United Motor
Manufacturing Incorporated
Fremont NUMMI**



[FILM: NUMMI Toyota and General Motors.mov - YouTube](#)

Zmiana kultury

Tabela 1.1. Porównanie zakładów GM – Fremont i NUMMI

	Przed zamknięciem zakładu GM Fremont	Po zamknięciu zakładu GM NUMMI
Liczba zatrudnionych	5000	2500
Absencja	20%	2%
Liczba nierozstrzygniętych skarg	2000	0
Liczba skarg ogółem rocznie	5000	2
Liczba dzikich strajków	3–4	0
Wyrób	Chevrolet Nova	Geo Prism; Toyota Corolla
Koszty montażu samochodu	30% wyższe niż w firmach japońskich	takie same jak w firmach japońskich
Wydajność	najniższa w GM	dwa razy wyższa od średniej w GM
Jakość	najgorsza w GM	najlepsza w GM
Zadowolenie klientów	najniższe w GM	najwyższe w GM

Rola liderów w
kreowaniu
kultury
organizacyjnej



Rola liderów w kreowaniu kultury organizacyjnej

Zmian kultury wymaga ukształtowania takich wzorców zachowań, które wzmacniają nowe wartości kulturowe i są z nimi zgodne.(...)

Bardzo trudno zmienić styl zarządzania, być może jest to nawet niewykonalne; istotne są właśnie zachowania i taka ich zmiana, która sprzyja zmianie kultury organizacji. Innymi słowy, aby doszło do zmiany kultury, zmiane musi ulec SPOSÓB POSTĘPOWANIA menadżerów.

Quinn/Cameron

Zmiana kultury

**Zmiana osobista to warunek pomyślnego
przeprowadzenia zmiany kultury
organizacyjnej.**

Zmiana kultury

Dobre praktyki we wprowadzaniu zmiany kultury organizacyjnej:

- ✓ Przygotować ludzi na zmiany
- ✓ Wyjaśnić przyczyny zmian
- ✓ Koncentrować się na procesach
- ✓ Dążyć do zdobycia powszechnego poparcia
- ✓ Upowszechniać informacje

Zmiana kultury

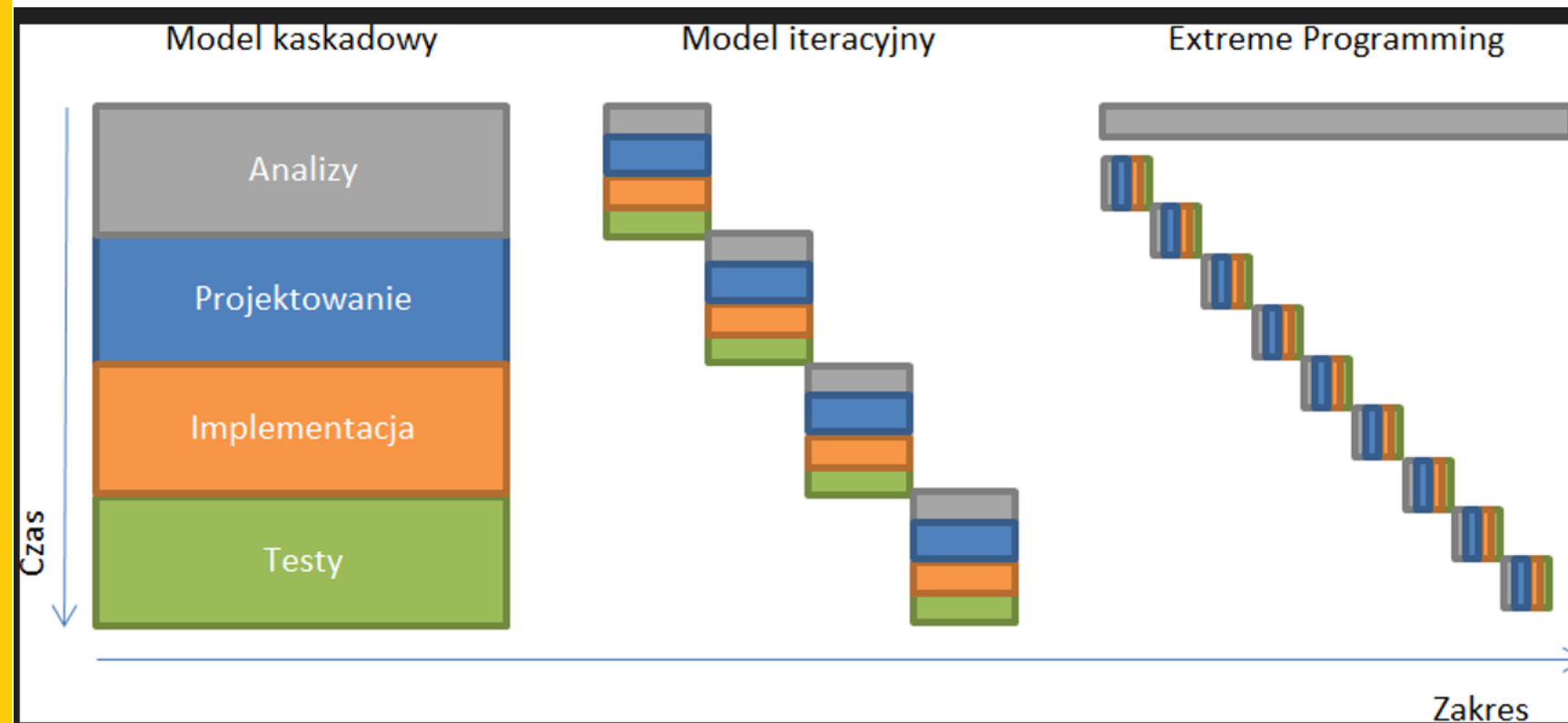
<p>Zwiększenie nacisku na kulturę klanu</p> <p><i>Oznacza:</i></p> <p>Zwiększenie zakresu samodzielności pracowników Większy stopień uczestnictwa i zaangażowania Więcej pracy w zespołach, składających się z osób z różnych działów funkcjonalnych Więcej kontaktów poziomych Większą troskę o pracowników Większe uznanie dla pracowników</p> <p><i>Nie oznacza:</i></p> <p>Rozpowszechnienia kumoterskich układów Braku norm postępowania i dyscypliny Uchylania się przed podejmowaniem trudnych decyzji Pełnego luzu Aprobaty dla przeciętności</p>	<p>Zwiększenie nacisku na kulturę adhokracji</p> <p><i>Oznacza:</i></p> <p>Więcej propozycji nowych rozwiązań od pracowników Więcej nowatorskich usprawnień procesów Bardziej przemyślane podejmowanie ryzyka Niekaranie za błędy popełnione pierwszy raz Zwrócenie większej uwagi na wymagania klientów</p> <p><i>Nie oznacza:</i></p> <p>Tolerowania egocentrycznych postaw Tuszowania błędów Niepotrzebnego ryzykowania Nieśledzenia sytuacji Wprowadzania wszystkich nowinek Braku koordynacji i dzielenia się pomysłami</p>
<p>Zmniejszenie nacisku na kulturę hierarchii</p> <p><i>Oznacza:</i></p> <p>Mniej podpisów pod decyzjami Więcej decyzji zdecentralizowanych Ograniczenie liczby barier i biurokracji Mniejszy formalny nadzór nad zespołami Większe otwarcie na nowe, niekonwencjonalne rozwiązania Eliminację pracy papierkowej</p> <p><i>Nie oznacza:</i></p> <p>Braku kontroli Nierozliczania ludzi z wyników Nieprzestrzegania przepisów Niemonitorowania funkcjonowania organizacji Braku zainteresowania wszelkimi zmianami</p>	<p>Zmniejszenie nacisku na kulturę rynku</p> <p><i>Oznacza:</i></p> <p>Stale dążenie do doskonałości Dążenie do jakości na światowym poziomie Konsekwentne osiąganie celów Motywowanie pracowników Wyeliminowanie krótkowzrocznego skupiania się na szczegółowych celach Większą wyrozumiałość</p> <p><i>Nie oznacza:</i></p> <p>Zmniejszenia nacisku na wydajność Lekceważenia klientów Lekceważenia harmonogramów Obniżenia norm jakości Spadku konkurencyjności</p>

Zmiana kultury

Ilustracja 5.5. Działania związane ze zmianą kultury

Kultura klanu	Kultura adhokracji
Kontynuować...	Kontynuować...
Zacząć...	Zacząć...
Zaniechać...	Zaniechać...
Kultura hierarchii	Kultura rynku
Kontynuować...	Kontynuować...
Zacząć...	Zacząć...
Zaniechać...	Zaniechać...

Zmiana kultury



Zmiana kultury



In most organizational change efforts, it is much easier to draw on the strengths of the culture than to overcome the constraints by changing the culture.

— Edgar Schein —

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2011.
- Cameron Kim S., Quinn Robert E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Warszawa 2015.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Kraków 1994.
- Fazlagić J., *Kultura organizacyjna - przewodnik dla praktyków*, ABC Wolters Kluwer 2002.
- Fazlagić J., „Kod folwarczny” w miejscu pracy, ABC Wolters Kluwer 2007.
- Meyer Erin, *The Culture Map, Public Affairs*, New York 2021.
- Mycielska M., *Praktyczny podręcznik zarządzania kulturą firmy. Doświadczenia firm w Polsce*, Warszawa 2020.
- Schein E.H., *Organizational Psychology*, Prentice-Hall 1961.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass San Francisco-London 1986.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Łódź 1990.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, Warszawa 2005.



Centrum Szkolenia i Organizacji
Systemów Jakości
Politechniki Krakowskiej
im. Tadeusza Kościuszki



Dziękuję 😊

Teresa Zielniok

data: 26.03.2023

