

Andrzej Jagodziński  
Radosław Knap

„Nie będzie przerwy w odkrywaniu,  
I końca naszemu poznaniu,  
Wrócimy znowu na początek,  
zbadac to miejsce pierwszy raz”  
(T.S. Eliot – cztery kwartety)

## METODOLOGIA BADANIA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

### 1. Geneza perspektywy badawczej

Próbie podsumowania i syntezy rozwoju pojęcia kultury organizacyjnej (*organizational culture*) podjęli dwaj autorzy M. Alvesson i P.O. Berg, przedstawiając wyniki badań dotyczących intensywności prac badawczych poświęconych tej dziedzinie. Autorzy w ramach swych badań zidentyfikowali 281 kluczowych publikacji (książki i rozprawy), wydanych w latach 1942 – 1986. Jak potwierdziły badania, pojęcie kultury organizacyjnej narodziło się w roku 1951. Mimo, iż badana była wcześniej, jednak dopiero w latach pięćdziesiątych stała się przedmiotem zainteresowań badaczy organizacji. W latach siedemdziesiątych powstało wiele prac o podstawowym znaczeniu dla dzisiejszego obszaru badawczego z punktu widzenia zarządzania i organizacji. W latach osiemdziesiątych nastąpił prawdziwy rozkwit literatury poświęconej kulturze organizacyjnej wraz z tzw. „nową falą w zarządzaniu”<sup>1</sup>.

Natomiast polscy badacze już od lat pięćdziesiątych dostarczyli przyczynków do opisu polskich kultur przedsiębiorstw. Należeli do nich m.in.: M. Hirszowicz, S. Kowalewska, K. Doktor. W latach dziewięćdziesiątych zasłynęli w tym obszarze Cz. Sikorski i K. Konecki.

---

<sup>1</sup> Zob.: M. Kostera: *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: WE S.A. 1996 s. 60-61; B. Nogalski: *Kultura organizacyjna – duch organizacji*. Bydgoszcz: TNOiK 1998 s. 101-102; W. Bańka: *Kultura organizacji naturalną wartością przedsiębiorstwa*. Płock: NOVUM 2009 s. 17.

## 2. Kultura organizacyjna jako obiekt badań

Trzeba stwierdzić, że po analizie literatury znaczenie pojęcia „*kultury organizacyjnej*” wciąż jednak jest przedmiotem sporów. Pomijając więc kwestie sporne, można podjąć próbę jej zdefiniowania traktując ją jako obiekt badań. Zwolennicy traktowania kultury organizacyjnej jako czynnika zewnętrznego (tzw. nurt zewnątrzorganizacyjny), rozumieją kulturę jako zmienną niezależną. W badaniach naukowych przez „*zmienną*” rozumie się pewną kategorię zjawisk, których wielkość, intensywność, częstość występowania może ulegać zmianom zależnie od różnych okoliczności<sup>2</sup>. Wśród zmiennych wyróżniamy zmienne zależne (*dependent variable*) i zmienne niezależne (*independent variables*). „*Zmienna, która jest przedmiotem naszego badania, której związku z innymi zmiennymi chcemy określić (wyjaśnić) nosi nazwę zmiennej zależnej. Natomiast zmienne, od których ona zależy, które na nią oddziałują, noszą nazwę zmiennych niezależnych*”<sup>3</sup>.

Kultura organizacyjna rozumiana jako zmienna niezależna jest częścią składową szeroko rozumianego otoczenia, które oddziałuje na organizację. W przypadku tej relacji mowa jest o tzw. kontekście kulturowym, w którym funkcjonuje organizacja. Głównym obszarem badawczym w ramach tego podejścia jest z jednej strony identyfikacja wspomnianego kontekstu, z drugiej zaś określenie sposobów jego oddziaływania na organizację. W tego rodzaju badaniach określenie „*kultura organizacyjna*” pojawia się wtedy, kiedy przedmiotem analizy staje się zagadnienie wpływu kontekstu kulturowego na kształtowanie się kultury organizacji.

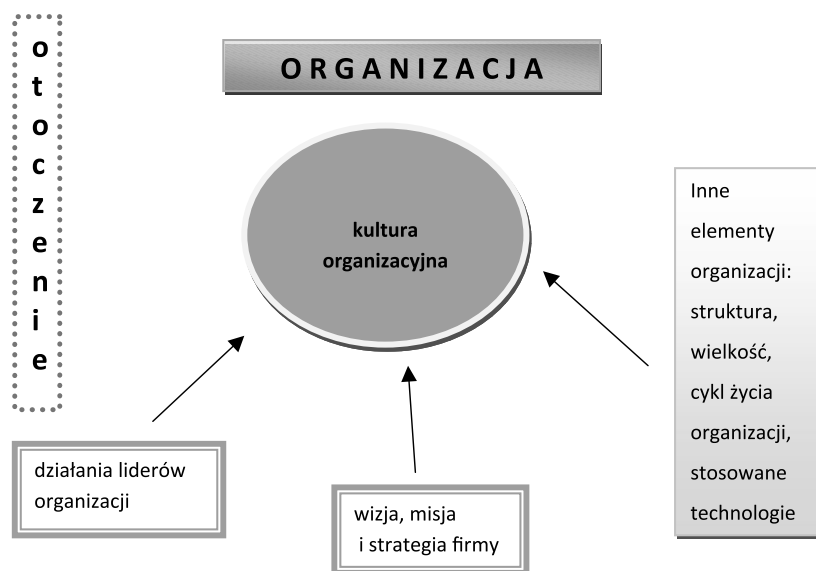
Drugi nurt, to sympatycy traktowania kultury jako czynnika wewnętrznego organizacji (tzw. nurt wewnątrzorganizacyjny)<sup>4</sup>. W tym podejściu mówimy, że organizacja ma kulturę i jest postrzegana jest jako zmienna zależna. To oznacza, że jest tworzona wewnątrz organizacji i zależy od pozostałych jej elementów składowych (podsystemów). Kulturę jako zmienną zależną ilustruje rysunek 1.

<sup>2</sup> Por.: Z. Skorny: *Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki*. Warszawa: PWN 1984 s. 48.

<sup>3</sup> J. Brzeziński: *Elementy metodologii badań psychologicznych*. Warszawa: PWN 1984 s. 24; J. Brzeziński: *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: PWN 1996 s. 189-190.

<sup>4</sup> Por.: G. Aniszewska: *Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”*. „Przegląd Organizacji” nr 10/2003 s. 17 – 20.

Rysunek 1. Kultura organizacyjna jako zmienna zależna



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: K. Konecki (red.): *Szkice z socjologii zarządzania*. Łódź: UŁ 2002s. 117.

Uznanie kultury za część systemu organizacyjnego pozwala badać jej relacje z innymi podsystemami, czy cechami organizacji, takimi jak: struktura, technologia, system zarządzania, tp.<sup>5</sup>. Głównym obszarem badawczym jest więc określenie sposobów oddziaływania tych podsystemów na kulturę organizacyjną i możliwości dopasowania jej do warunków otoczenia. Przedmiotem analizy stają się również takie problemy badawcze, jak wytwarzanie się kultury organizacyjnej, jej wewnętrzne różnicowanie się, np. wyłanianie się subkultur oraz kontrkultur wewnątrz organizacji.

O ile powyższe rozumienie kultury organizacyjnej koncentrowało się na tym, co widoczne, o tyle E. M. Schein interpretuje problem głębiej. Według przywołanego specjalisty kultura organizacyjna to:

*„...wzorzec podstawowych założeń wymyślonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę w trakcie procesu uczenia się, radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – funkcjonujących na tyle dobrze, aby uznać je za słuszne i właściwe do przekazywania nowym członkom społeczności jako odpowiedni sposób postrzegania, odczuwania i reagowania na te problemy”<sup>6</sup>.*

<sup>5</sup> Por.: Cz. Sikorski: *Kultura organizacyjna*. Warszawa: BECK 2002 s. 2-3.

<sup>6</sup> Na podstawie: E. Schein: *Organizational Culture and Leadership* – 1986.

E. M. Schein przedstawia kulturę organizacyjną jako wielopoziomowy układ podobny do „góry lodowej”, której wybrane poziomy są możliwe do zaobserwowania i zbadania, ale przeważająca jej część jest ukryta. Model ten ilustruje rysunek 2.

Rysunek 2. Kultura organizacyjna jako góra lodowa według E.M. Scheina



**Źródło:** [http://www.4pm.pl/artukul/kultura\\_organizacyjna\\_sprzyjajaca\\_zarzadzaniu\\_projektami-45-1033.html](http://www.4pm.pl/artukul/kultura_organizacyjna_sprzyjajaca_zarzadzaniu_projektami-45-1033.html)

Jeżeli problemy definicyjne – jak już wspomniano – wywołują wśród badaczy kultury organizacyjnej kontrowersje, to panuje pewna zgodność na temat tego, czym ona jest. Według kolejnego słynnego badacza tej materii – G. Hofstede, kultura organizacyjna jest<sup>7</sup>:

- holistyczna – to znaczy odnosi się do całości, która jest czymś więcej niż sumą części tworzących ową całość;
- historycznie zdeterminowana – to znaczy, że odzwierciedla historię organizacji;
- spokrewniona z rzeczami badanymi przez antropologów – to znaczy, iż w jej skład wchodzi rytuały i symbole;
- społecznie konstruowana – oznacza to, że jest kreowana i utrzymywana przez grupy ludzi tworzących organizację;

<sup>7</sup> Zob.: G. Hofstede: *Cultures and organizations – software of the mind*. Hill: McGraw 1997 s. 179 – 180.

- „mięka” (soft) – chociaż jak zapewniają J. Peters i R. Waterman – kolejni znani badacze kultury organizacyjnej – *soft is hard*;
- trudna do zmiany.

Konstatując, badając kulturę organizacyjną należy przede wszystkim odpowiedzieć na dwa zasadnicze pytania:

1. Jaki bywa definiowane pojęcie „kultura organizacyjna”?
2. W jaki sposób może być badana „kultura organizacyjna”?

### 3. Typologia kultur organizacyjnych

Można porównywać kultury organizacyjne według różnych kryteriów i biorąc pod uwagę rozmaite wymiary. Poniżej scharakteryzowane są trzy najczęstsze podejścia do tej kwestii.

Pierwszy, najstarszy system odniesienia został zaproponowany przez F. Kluckhohna i F.L. Strodtbecka. Według ich podejścia, kultury można wyróżniać ze względu na następujące kryteria<sup>8</sup>:

- **Stosunek do natury** - na jednym krańcu skali znajduje się skłonność do podporządkowania naturze i postępowania zgodnie z jej prawami, a na drugim - dążenie do dominacji nad naturą i podporządkowania jej celom i potrzebom ludzi. Pośrodku skali autorzy umieszczają dążenie do harmonii z naturą;
- **Orientacja w czasie** - koncentracja uwagi na przeszłości (gdy chętnie wspomina się dawne czasy i przestrzega tradycji) lub koncentracja uwagi na przyszłości, czego wyrazem jest snucie długofalowych planów i wizji osiągnięć. Pośrodku skali występuje tendencja do skupiania się na teraźniejszości;
- **Natura ludzka** - ludzie traktowani być mogą jako z natury dobrzy lub z natury źli. Pogląd pośredni polega na traktowaniu natury ludzkiej jako mieszanki dobrych i złych cech;
- **Stosunek do działania** - z jednej strony znajduje się przekonanie, że wzmożona aktywność i koncentracja na celu muszą zaowocować oczekiwanymi nagrodami, zaś z drugiej strony - niechęć do nadmiernego wysiłku i przypisywanie wysokiej wartości spokojowi i małym przyjemnościom. Pośrodku znajduje się nastawienie na sprawowanie racjonalnej kontroli nad swymi pragnieniami, aby nie stały się nazbyt wybujałe;
- **Lokalizacja odpowiedzialności** - jeden kraniec skali, to obarczenie jednostki całkowitą odpowiedzialnością za to, co się jej przytrafia, zaś na drugim krańcu skali odpowiedzialność ta nakładana jest na hierarchiczny system społeczny. Środek skali, to ulokowanie odpowiedzialności w mniejszej grupie społecznej, do której jednostka należy;

<sup>8</sup> Cz. Sikorski: *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2006 s. 5.

- **Przestrzeń społeczna** - kultury mogą charakteryzować się bądź skłonnością do publicznej otwartości, z jaką ludzie się zachowują, bądź tendencją do ochrony prywatności swoich zachowań. W wariancie pośrednim unika się przesady w jedną lub drugą stronę. Inną typologię kultur organizacyjnych zaproponował G. Hofstede<sup>9</sup>:
- **Dystans władzy** - różnicuje kultury w zależności od tego, czy ludzie skłonni są przywiązywać większe lub mniejsze znaczenie do miejsca w hierarchii władzy. W kulturach o małym dystansie władzy ludzie traktują nierówność w dostępie do władzy jako rezultat tymczasowego podziału ról społecznych, który nie ma istotnego wpływu na sposób wartościowania ludzi. W kulturach o dużym dystansie władzy zakres posiadanych uprawnień decyzyjnych traktowany jest jako podstawowe źródło społecznego uznania i wartości człowieka;
- **Indywidualizm - kolektywizm** - różnice między kulturami na tle roli przypisywanej jednostce - czy ceni się indywidualną odrębność, wysuwając na plan pierwszy prawa i obowiązki jednostki i jej powinności względem samej siebie, czy na plan pierwszy wysuwa się grupę społeczną, do której jednostka należy i wobec której ma określone zobowiązania;
- **Męskość - kobiecość** - na skali cech z jednej strony plasują się kultury męskie, w których dominuje twarde, oparte na zasadzie konkurencji podejście do życia społecznego, a z drugiej strony - kultury kobiece, które charakteryzują się większą opiekuńczością i wyrozumiałością w relacjach społecznych;
- **Unikanie niepewności** - dzieli kultury na takie, w których stopień unikania niepewności jest niski, ponieważ ludzie wykazują znaczną skłonność do podejmowania ryzyka i tolerują niejednoznaczność sytuacji, z jakimi mają do czynienia, oraz takie, gdzie ten stopień jest wysoki, co oznacza przypisywanie wysokiej wartości poczuciu pewności i bezpieczeństwa.

Na nieco innych wymiarach swoją typologię oparli Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars<sup>10</sup>:

- **uniwersalizm - partykularyzm** - w kulturze dominują jednolite, powszechnie obowiązujące reguły albo dopuszcza się wyjątki i indywidualizowanie spraw;
- **analiza - synteza** - w kulturze przeważa myślenie dedukcyjne, drażnienie problemów w głąb, albo myślenie indukcyjne prowadzące do konstruowania całościowych wizji;
- **indywidualizm - kolektywizm** - w tym samym znaczeniu, w jakim rozważa te cechy G. Hofstede;

<sup>9</sup> *Loc. cit.*

<sup>10</sup> Zob.: Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars: *Siedem kultur kapitalizmu*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1998 s. 19 – 21.

- **wewnątrzsterowność - zewnątrzsterowność** - w kulturze ma miejsce przekonanie, że człowiek powinien kierować się przede wszystkim swoimi wewnętrznymi sądami i zobowiązaniami, albo - że powinien on przede wszystkim reagować na sygnały i wymagania świata zewnętrznego;
- **następstwo - synchronizacja** - w kulturze wyrażany jest pogląd, że najważniejsza jest szybkość działania, która jest sekwencją następujących po sobie zdarzeń, albo uważa się, że najważniejsza jest synchronizacja rozproszonych wysiłków;
- **osiąganie stanowiska - otrzymywanie stanowiska** - w kulturze powszechne jest przekonanie, że pozycja pracownika powinna zależeć od tego, co on osiągnął swoim osobistym wysiłkiem, albo uważa się, że pozycja ta zależeć powinna od jego społecznego statusu, związanego np. z wiekiem, wykształceniem lub płcią;
- **równość - hierarchia** - w kulturze przyjmuje się, że hierarchiczne zróżnicowanie pozycji pracowników nie ma większego znaczenia w stosunkach między nimi, albo zróżnicowanie to uważa się za istotne w relacjach społecznych.

#### 4. Celowość badania kultury organizacyjnej

Jest wiele powodów, aby podejmować działania empiryczne dotyczące badania kultury organizacyjnej, rozumianej także jako „*duszy firmy*”. Działania empiryczne powinny być prowadzone z następujących powodów:

- należy prowadzić więcej badań z zakresu zarządzania a okres globalizacji i transformacji jest „*dobrą okazją*” do takich badań<sup>11</sup>;
- dla zwiększenia efektywniejszego zarządzania kapitałem ludzkim konieczne jest szybkie „*cywilizowanie*” kultury organizacyjnej w polskich firmach;
- niedostatek badań naukowych w dziedzinie kultury organizacyjnej w polskich firmach;
- polskie przedsiębiorstwa powinny sporządzać na użytek własny, a także klientów opis własnej kultury organizacyjnej, ponieważ badania potwierdzają, że firmy, które to realizują wyróżniają się m.in.:
  - » sukcesem rynkowym,
  - » ekspansją,
  - » inwestycjami,
  - » identyfikacją pracowników z organizacją,
  - » uznaniem otoczenia – pozytywnym „*image firmy*”.

<sup>11</sup> Por.: B. Wawrzyniak: „*Master of Business Administration*” nr 4/1999 s. 7.

## 5. Założenia badawcze

### 5.1. Symptomy kulturowe i ich źródła

Nawiązując do rozumienia kultury organizacyjnej zaproponowanego przez E. Scheina założyliśmy, że kulturę przedsiębiorstwa można porównać do góry lodowej. Jedynie mała jej część jest widoczna. Fakty i kwestie materialne są łatwe do zidentyfikowania. Inaczej jest z wartościami, klimatem, emocjami tworzącymi ukrytą, nieuświadomioną część kultury. Celem więc postępowania diagnostycznego jest wizualizacja kultury. Realizując ów cel, trzeba najpierw odpowiedzieć na następujące pytanie:

*„W jaki sposób kultura organizacyjna przejawia się w jej codziennym życiu”.*

Odpowiadając na to pytanie wkraczamy do „*królestwa symptomów kulturowych*”, (według E. Scheina – artefaktów, tj. zamiennych, takich jak:

- sposoby porozumiewania się pracowników,
- kryteria awansów,
- aranżacja budynków i pomieszczeń biurowych,
- zachowanie członków zarządu na posiedzeniach itp.

Źródłami symptomów mogą być<sup>12</sup>:

1. Personel firmy:
  - profile osobowościowe kierowników,
  - rytuały i symbole,
  - komunikacja.
2. Instrumenty zarządzania:
  - strategie,
  - struktury i procedury,
  - systemy i podsystemy zarządzania.
3. Otoczenie:
  - wpływy społeczne (w tym media i społeczeństwo),
  - wpływy ekonomiczne,
  - wpływy technologiczne,
  - wpływy ekologiczne.

### 5.2. Metodologia badania kultury organizacyjnej

#### 5.2.1. Etapy badań i narzędzia badawcze

Nawiązując do metafory „*góry lodowej*” badanie kultury organizacyjnej powinno zacząć się od diagnozy jej „*powierzchni*”. Możemy więc wyróżnić:

<sup>12</sup> Por.: A. Marcinkowski, J.B. Sobczak: *Kultura poszukiwana*. „Przegląd personalny” 16-31 stycznia 2000 s. 7.



1. Analizę dokumentów;
2. Wizytę w badanej organizacji;
3. Badania przy pomocy kwestionariusza ankiety;  
*„Kwestionariusz ankiety [...] [przeznaczony jest] do rejestracji odpowiedzi respondentów. Zawiera on świadomy logiczny układ pytań. Pytania w kwestionariuszu powinny dotyczyć tylko jednego zjawiska (procesu) w podjętym problemie badawczym...”<sup>13</sup>.*
4. Obserwacje, w tym obserwacje posiedzeń (tzw. obserwacja uczestnicząca);  
*„Obserwacja uczestnicząca jest procesem badawczym, w którym obserwator [badacz] przebywa w środowisku społecznym dla celów badań naukowych. Obserwator jest w bezpośrednich bliskich stosunkach z obserwowanymi i współuczestnictwo w ich naturalnym życiu dostarcza mu materiałów badawczych”<sup>14</sup>.*
5. Wywiady indywidualne (wywiady problemowe);  
*„Wywiad – najogólniej rzecz biorąc – jest rozmową kierowaną, w której biorą co najmniej dwie osoby: prowadzący wywiad i respondent [...] Wywiad skategoryzowany, czyli kwestionariuszowy jest przeprowadzony ściśle według wcześniej przygotowanego kwestionariusza”<sup>15</sup>.*
6. Badania uzupełniające.

Diagnoza kultury organizacyjnej rozpoczyna się więc od analizy dokumentów dotyczących np.:

- rozwoju i historii firmy,
- polityki firmy,
- organizacji jako całości,
- filozofii zarządzania zasobami ludzkimi,
- systemów planowania i kontroli,
- komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej itp.

Drugi etap, to wizyta w badanej firmie, dokonywanie obchodu. Następny, to badania przy pomocy wystandaryzowanego kwestionariusza, ankiety i obserwacji uczestniczącej. Najczęściej dotyczy zachowań pracowników podczas realizacji rozmaitych zadań i procedur, podczas prowadzenia rozmów prywatnych i służbowych, a także podczas zebrań i różnego typu posiedzeń. Końcowy etap procesu gromadzenia danych, obejmuje wywiady indywidualne prywatne i służbowe, i ewentualnie badania uzupełniające. Analiza dokumentów i wizyta w firmie pozwolą nawiązać badaczowi pierwszy kontakt z istniejącą kulturą organizacji. Wśród gromadzonych dokumentów należy specjalnie podkreślić znaczenie tych, które są zapisem strategii organi-

<sup>13</sup> J. Apanowicz: *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*. Warszawa: Difin 2005 s. 59.

<sup>14</sup> K. Konecki: *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: PWN 2000 s.145.

<sup>15</sup> J. Sztumski: *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Katowice: Wyd. „Śląsk” 1995 s. 120 – 121.

zacji. Prawdopodobnie powinniśmy uzyskać w ten sposób zestaw kryteriów pozwalających na ocenę aktualnej kultury organizacyjnej i określenie dziedziny jej pożądaných zmian. Dzięki wstępnym danym możliwe jest przygotowanie kolejnych faz diagnozy, w tym przygotowanie wystandaryzowanego kwestionariusza, zawierającego m.in. następujące zagadnienia:

- fundamentalne orientacje kultury przedsiębiorstwa,
- słabe i silne strony firmy,
- informacja i komunikowanie się,
- cechy pracowników,
- mechanizmy awansów,
- klimat w organizacji i inne.

Posiedzenia kadry kierowniczej są dogodnym źródłem informacji na temat wartości, którym hołdują liderzy firmy. Obserwacja przebiegu posiedzeń winna koncentrować się na trzech zagadnieniach:

1. Interakcjach;
2. Treści,
3. Rytuałach i gestach symbolicznych.

W centrum diagnozy kultury znajdują się wywiady problemowe z pracownikami zajmującymi różne pozycje i pełniącymi różne role w organizacji. Wywiady stwarzają możliwość znacznego pogłębienia badań, wyjaśnienia sprzeczności i kwestii niezrozumiałych dla badacza. A oto lista osób, do których warto zwrócić się z prośbą o udzielenie wywiadu:

- osoby odgrywające ważną rolę w nieformalnej strukturze organizacji;
- członkowie zarządu firmy, najwyższe kierownictwo (*tzw. top management*);
- osoby przyjmujące reklamacje od klientów;
- praktykanci, stażyści;
- osoby o najdłuższym stażu pracy;
- sekretarki, asystenci;
- osoby zajmujące najmniej znaczące stanowiska.

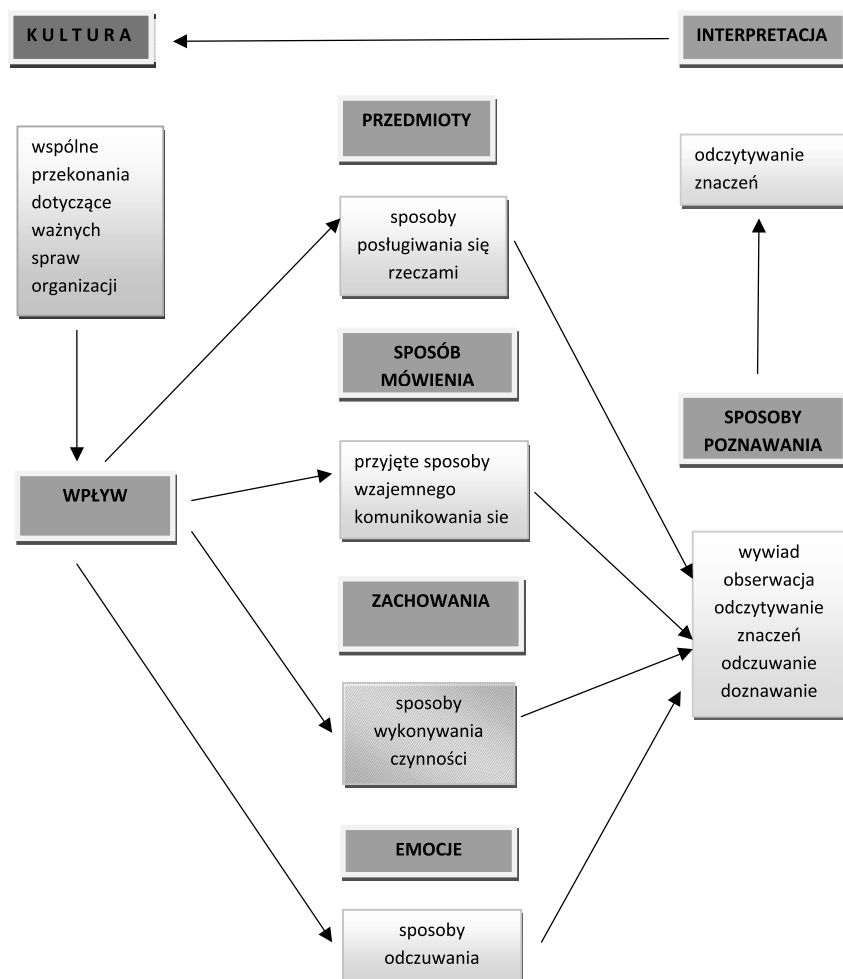
Indeks problemów do poruszenia w rozmowach bezpośrednich powinien obejmować aspiracje, wartości, normy i sposoby myślenia respondentów, zachowanie w sytuacjach wymagających podjęcia decyzji oraz zestaw pytań dotyczących przygotowanych wcześniej typów fundamentalnych orientacji kultury organizacyjnej. W kręgu zainteresowania badacza powinien znaleźć się również stopień oporu wobec zmian, rozbieżność punktów widzenia wśród kadry lub pomiędzy kadrą a pracownikami oraz znaczące wydarzenia w historii organizacji. Wywiad będzie stanowił końcową część standardowej procedury zbierania danych diagnostycznych. Jeśli sytuacja będzie tego wymagała, można skorzystać z dodatkowych narzędzi badawczych, takich jak

badania nad klientelą firmy, kooperantami czy symulowanie reklamacji klientów.

Ostatnie studium diagnozy jest konfrontacja empirycznego profilu kultury organizacyjnej z profilem „wyedukowanym” z treści strategii, którą realizuje badana firma.

Schemat analityczny diagnozowania kultury organizacji ilustruje rysunek 3.

Rysunek 3. Schemat analityczny diagnozowania kultury organizacji



**Źródło:** V. Sathe: Implications of corporate culture. A managers guide to action. "Organizational Dynamics" Autumn 1983 s. 8. Podają za: A. Marcinkowski, J.B. Sobczak: op. cit s. 5.

### 5.2.2. Problemy badawcze

Badanie naukowe rozpoczyna się od sformułowania problemu badawczego, który dotyczy – najogólniej rzecz biorąc – zmiennej zależnej<sup>16</sup>. Problem badawczy według S. Nowaka, to:

*„...tyle, co pewne pytanie lub zespół pytań, na które odpowiedzi ma dostarczyć badanie”<sup>17</sup>.*

Poniżej zostaną sformułowane podstawowe problemy badawcze pomocne do badania kultury organizacyjnej<sup>18</sup>:

***Jakie zewnętrzne i wewnętrzne siły wpływają na kulturę organizacyjną?***

- jaki wpływ na istniejącą kulturę wywarły wybitne jednostki (założyciele, kierownicy)?
- dziedzina działalności (branża, rynek);
- dalsze i bliższe otoczenie społeczne.

***Jakie są fundamentalne orientacje kultury organizacyjnej?***

- stopień nasycenia kultury organizacyjnej określonym klimatem wartości (wskazane jest wykreślenie graficznego profilu fundamentalnych orientacji). Do fundamentalnych orientacji zaliczymy: klientów firmy (rola, kontakty), współpracowników (zaufanie, zaangażowanie, partycypacja, praca zespołowa), wyniki i wykonawstwo (znajomość misji i strategii organizacji, jakość pracy), innowacja (otwartość wobec zmian, akceptacja ryzyka, elastyczność), zarządzanie kosztami, komunikacja (forma wewnętrzna i zewnętrzna), identyfikacja z organizacją (lojalność, duch działania zespołowego, tolerancja, zachowania w sytuacjach konfliktowych, technologia (poziom i znajomość technologii).

***Czy wyodrębniają się organizacyjne subkultury?***

- które wartości są szeroko, a które lokalnie akceptowane w organizacji?
- jeśli istnieje zestaw wartości szeroko akceptowanych w organizacji, manifestujących się w codziennej aktywności, wówczas można uznać, że organizacja dysponuje silną kulturą, odporną na wpływy istniejących subkultur.

***Czy wyodrębnione orientacje i wartości są zgodne z instrumentami zarządzania?***

- w jaki sposób kultura organizacyjna jest zbieżna z realizowaną strategią? – odpowiedź na to pytanie będzie miało kapitalne znaczenie w ocenie istniejącej kultury organizacyjnej i rozstrzyga o wyznaczeniu pola jej zmian.

***Czy istnieją blokady zmiany?***

- co sprzyja, a co blokuje elastyczność organizacji w świetle zebranych danych?

<sup>16</sup> Por.: J. Brzeziński: *Elementy metodologii badań psychologicznych*. Warszawa: PWN 1980 s. 50.

<sup>17</sup> *Loc. cit.*

<sup>18</sup> Por.: A. Marcinkowski, J.B. Sobczak: *op. cit.* s. 9.

Inne przykładowe problemy badawcze warte dociekań naukowych:

1. Jaka jest obecna kultura organizacyjna firmy?
2. Jak obecna kultura organizacyjna postrzegana jest przez kadre kierowniczą?
3. Jak wygląda kultura organizacyjna pożądana przez pracowników z ich emocjonalnego punktu widzenia?
4. Jak organizacja odnosi się do świata zewnętrznego, w tym do swoich klientów?
5. Jak postrzegana jest współpraca pomiędzy komórkami organizacyjnymi wewnątrz firmy?
6. Jakie są czynniki wspierające a jakie utrudniające planowany rozwój organizacji?
7. Jaki jest styl zarządzania w firmie i czy jest on akceptowany przez pracowników?
8. Jakie należy zmienić elementy w istniejącej kulturze organizacji, aby zwiększyć jej konkurencyjność?
9. Czy pracownicy identyfikują się z firmą i czy są dumni z tego, że przynależą do tej właśnie organizacji?
10. Inne pytania np. z punktu widzenia klientów organizacji.

Uzyskane w ten sposób informacje posłużą badaczowi jako zespół dyrektyw ogniskujących uwagę na centralnych zagadnieniach opisu kultury organizacyjnej.

Na zakończenie powyższych rozważań warto podkreślić, iż badania naukowe nad organizacjami mają charakter kumulatywny, tzn., że wyniki jednych badań stają się punktem wyjścia następnych. Jedną z takich koncepcji badawczych zdaniem autorów niniejszego artykułu prezentuje również badanie kultury organizacyjnej<sup>19</sup>.

## Bibliografia:

1. Aniszewska G.: *Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”*. „Przegląd Organizacji” nr 10/2003.
2. Apanowicz J.: *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*. Warszawa: Difin 2005.
3. Bańka W.: *Kultura organizacji naturalną wartością przedsiębiorstwa*. Płock: NOVUM 2009.
4. Brzeziński J.: *Elementy metodologii badań psychologicznych*. Warszawa: PWN 1980.
5. Brzeziński J.: *Elementy metodologii badań psychologicznych*. Warszawa: PWN 1984.
6. Brzeziński J.: *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: PWN 1996.
7. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A.: *Siedem kultur kapitalizmu*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC 1998.
8. Hofstede G.: *Cultures and organizations – software of the mind*. Hill: McGraw 1997.
9. Kostera M.: *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: WE S.A. 1996.

<sup>19</sup> Por.: J. Łucewicz: *Kultura organizacyjna a skuteczność kierowania ludźmi*. „Przegląd Organizacji” nr 7-8/1997 s. 47.

10. Konecki K.: *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: PWN 2000.
11. Konecki K. (red.): *Szkice z socjologii zarządzania*. Łódź: UŁ 2002.
12. Łucewicz J.: *Kultura organizacyjna a skuteczność kierowania ludźmi*. „Przegląd Organizacji” nr 7-8/1997.
13. Marcinkowski A., Sobczak J.B.: *Kultura poszukiwana*. „Przegląd personalny” 16-31 stycznia 2000.
14. Nogalski B.: *Kultura organizacyjna – duch organizacji*. Bydgoszcz: TNOiK 1998.
15. Sathe V.: *Implications of corporate culture. A managers guide to action*. “Organizational Dynamics” Autumn 1983.
16. Schein E.: *Organizational Culture and Leadership* – 1986.
17. Sikorski Cz.: *Kultura organizacyjna*. Warszawa: BECK 2002.
18. Sikorski Cz.: *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2006.
19. Skorny Z.: *Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki*. Warszawa: PWN 1984.
20. Sztumski J.: *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Katowice: Wyd. „Śląsk” 1995.
21. Wawrzyniak B.: „*Master of Business Administration*” nr 4/1999.

### Strony internetowe:

1. [http://www.4pm.pl/artykul/kultura\\_organizacyjna\\_sprzyjajaca\\_zarzadzaniu\\_projektami-45-1033.html](http://www.4pm.pl/artykul/kultura_organizacyjna_sprzyjajaca_zarzadzaniu_projektami-45-1033.html)

## METHODOLOGY OF THE RESEARCH OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE

**Key words:** organizational culture, scientific research, research stages, research problems, research instruments, (dependent variable), (independent variables).

### Summary

Every organization represents two levels: an open one - conscious and implicit - unconscious.

Apart from the open mission, aims and tasks each organization also represents values, needs or standards of behaviour which are not realized by the majority of employees and which vitally affect the company's operation. This study proves that the pro-effective culture enhances the company's attractiveness as an employer, it positively influences employees' motivation and loyalty and makes up a decisive factor in the process of attracting the most talented candidates to work. In order to achieve it the companies must first recognize and then implement the common values and standards characterizing a given culture of the organization. The question is: how to examine the company's organizational culture?

The present paper makes up an attempt of presenting the research methodology of the organizational culture. The authors quite clearly and comprehensibly inform how to conduct the research which is to lead to the proper diagnosis of the organizational culture.