

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

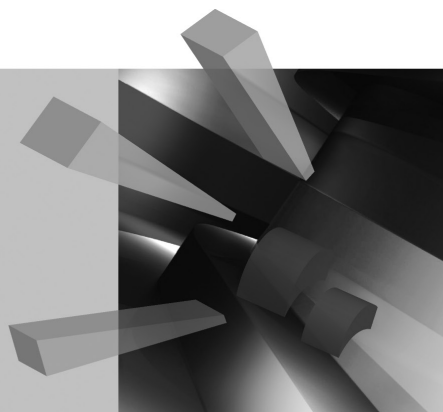
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**272**

# Zmiana warunkiem sukcesu

## Zarządcze instrumenty doskonalenia i rozwoju organizacji



Redaktorzy naukowi

**Jan Skalik**

**Joanna Kacała**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-308-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	7
<b>Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja:</b> Diagnoza kultury organizacyjnej instrumentem doskonalenia organizacji na przykładzie rolniczych spółdzielni produkcyjnych .....	9
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Metodyka badań kultury organizacyjnej.....	19
<b>Piotr Rogala:</b> Mechanizmy doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001 .....	27
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kierowanie .....	35
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Współwystępowanie TQM z innymi metodami zarządzania – wyniki badań empirycznych .....	46
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Wzrost efektywności procesów w oparciu o narzędzie ARIS – zastosowanie praktyczne .....	57
<b>Zygmunt Kral:</b> Controlling strategiczny z uwzględnieniem strategicznej karty wyników .....	66
<b>Jarema Batorski:</b> Modele zarządzania w sytuacjach kryzysowych w pensjonacie Villa Neve. Wyniki badań i rekomendacje .....	79
<b>Andrzej Michaluk, Joanna Kacała:</b> Diagnoza i kierunki doskonalenia systemu zarządzania karierą żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP.....	91
<b>Monika Kłos:</b> Zarządzanie utalentowanymi pracownikami jako element doskonalenia organizacji.....	105
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Bezpośrednia partycypacja pracowników w mikro- i małych przedsiębiorstwach – komunikat z badania .....	114
<b>Natalia Malkiewicz:</b> Marketing personalny jako kierunek rozwoju zarządzania zasobami w polskich podmiotach leczniczych .....	124
<b>Milleniusz W. Nowak:</b> Rozwiązania organizacyjne wspierające zarządzanie relacjami z klientami .....	134
<b>Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak:</b> Jakość a satysfakcja klienta w przedsiębiorstwie usługowym.....	143

## Summary

<b>Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja:</b> Organizational culture diagnosis as an instrument of organization improving on the example of agricultural productive cooperatives .....	18
---	----

<b>Sylwia Stańczyk:</b> Organizational culture research method .....	26
<b>Piotr Rogala:</b> The mechanism of improving the quality management system ISO 9001 .....	34
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> The management system based on ISO 9001 require- ments in companies growing by direction – the factor for growth acceler- ating or slowing down?.....	45
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Integration of controlling and other management methods – the results of empirical research .....	56
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Increase of process efficiency based on ARIS tool – practical application .....	65
<b>Zygmunt Kral:</b> Strategic controlling including balanced scorecard .....	78
<b>Jarema Batorski:</b> Models of management in a crisis situation in Villa Neve guesthouse. Research results and recommendations .....	90
<b>Andrzej Michaluk, Joanna Kacała:</b> Diagnosis and directions of manage- ment system improvement of professional career of Polish armed forces soldiers .....	104
<b>Monika Klos:</b> Management of talented employees as an element of organiza- tion improvement .....	113
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Direct employees participation in micro and small enterprises – research report.....	123
<b>Natalia Malkiewicz:</b> Personnel marketing as a direction for development in human resources management in Polish healthcare institutions .....	133
<b>Milleniusz W. Nowak:</b> Organizational solutions supporting customer rela- tionship management .....	142
<b>Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak:</b> Quality vs. satisfaction of a cus- tomer in service enterprise.....	153

**Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **DIAGNOZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ INSTRUMENTEM DOSKONALENIA ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE ROLNICZYCH SPÓŁDZIELNI PRODUKCYJNYCH<sup>1</sup>**

---

**Streszczenie:** W artykule rozważano przydatność diagnozowania kultury organizacyjnej do oceny możliwości wprowadzania zmian w celu doskonalenia organizacji. Przedstawiono pojęcie kultury organizacyjnej, uwarunkowania jej zmian oraz wybrane metody diagnozy. Rozważania teoretyczne i metodologiczne poparto przykładem pięciu rolniczych spółdzielni produkcyjnych (RSP) z Opolszczyzny.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, zmiany kulturowe, model wartości konkurujących, rolnicze spółdzielnie produkcyjne.

### **1. Wstęp**

Warunki współczesnego otoczenia skłaniają przedsiębiorstwa do nieustannego dostosowywania się do zachodzących zmian. Procesy te są bardzo trudne, wymagają bowiem uwzględniania wielu czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. O ile na te pierwsze pojedyncza firma wpływu nie ma, o tyle te drugie, właściwie rozpatrywane i kształtowane, mogą stać się podstawą, na której przedsiębiorstwo może budować swój szeroko rozumiany sukces.

Intensywne poszukiwania zarówno przez teoretyków, jak i praktyków „recept” na sukces sprawiły, że za istotny jego czynnik uznaje się kulturę organizacji, oznaczającą spójny i wspólny dla jej członków system norm i wartości [Konarzewska-Gubała, Wontor 2000, s. 407]. Kultura z kolei musi współgrać z misją, celami, strategią i istotą organizacji. W przeciwnym przypadku wymaga zmiany. Aby przekonać się o konieczności dokonania przemiany kulturowej, niezbędne jest zdiagnozowanie stanu obecnego i pożądanego kultury organizacyjnej. Na podstawie porównania pro-

---

<sup>1</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, nr N N112 389940.

filów kultury dotychczasowej i właściwej z punktu widzenia strategii i istoty organizacji możliwe jest określenie obszarów wymagających udoskonalenia.

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia (przydatności) diagnozowania kultury organizacji dla potrzeb procesu doskonalenia organizacji i wprowadzania niezbędnych w związku z tym zmian. Rozważania teoretyczne i metodologiczne poparto analizą pięciu rolniczych spółdzielni produkcyjnych (RSP) działających na terenie województwa opolskiego. Wybór podmiotów badań wiązał się z niekorzystną oceną perspektyw RSP w Polsce. Mają one długoletnią tradycję, osiągają nawet niezłe wyniki, ale mamy do czynienia ze spadkiem liczebności spółdzielczych podmiotów gospodarczych na skutek upadków, przejęć lub zmiany stosunku własności. Chodziło więc o odpowiedź na pytanie, czy kultura organizacyjna jako jeden z czynników zmian ma w tym przypadku charakter stymulujący czy hamujący.

## 2. Pojęcie kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest pojęciem abstrakcyjnym i wielowymiarowym, które doczekało się licznych definicji. Powszechnie panujące w literaturze poglądy podkreślają, że stanowi ona „społeczne spoiwo” organizacji, które odzwierciedla wspólny system znaczeń, tworząc tym samym podstawę komunikowania się i zrozumienia [Armstrong 2005, s. 248]. Można przyjąć, że kultura organizacyjna oznacza „system wartości, norm, symboli, typowych dla danej organizacji, rozwijający się w danym czasie, w wyniku którego powstają wzory postępowania dla całej instytucji oraz odpowiednia hierarchia wartości” [Przybyła M. (red.) 2003, s. 291].

Do lepszego zrozumienia istoty kultury organizacyjnej bardzo przydatny jest model stworzony przez Edgara Scheina. Wyróżnia on trzy poziomy kultury organizacyjnej [Schein 1985, s. 14-16]:

- artefakty – widoczne i najłatwiejsze do zidentyfikowania sztuczne twory kultury, które komunikują otoczeniu i pracownikom własną odrębność kulturową, np.: język, schematy zachowań, ceremonie, wystrój wnętrz, ubiór pracowników;
- normy i wartości – mniej widoczne i mniej uświadamiane, które określają poprzez niepisane przekazy sposób zachowania się członków organizacji oraz informują o systemie celów, do których dąży organizacja, a także o obowiązujących miernikach sukcesu;
- podstawowe założenia – poziom najgłębszy, najmniej uświadamiany, który określa przyjęty w organizacji światopogląd dotyczący pojmowania prawdy, natury człowieka, ludzkiego działania, relacji międzyludzkich, a także charakteru otoczenia.

Charakterystyki kultury organizacyjnej można dokonać, identyfikując i opisując powyższe elementy.

### 3. Zmiana kultury organizacyjnej

Chociaż jedną z zasadniczych cech kultury organizacyjnej jest jej względna trwałość (niezmiennność wierzeń, trwałość norm, rytuałów), czasami zachodzą pewne okoliczności zmuszające do jej zmiany. Zmiana kultury może mieć charakter procesu autonomicznego, wynikającego m. in. ze zmian w otoczeniu czy zmian postaw i poglądów pracowników, ale może to być również świadomie realizowany proces zmierzający do osiągnięcia konkretnego, przyjętego stanu (np. w przypadku zmiany strategii firmy) [Olszewska (red.) 2007, s. 258-259].

Zmiany kultury organizacyjnej można dokonać na trzy sposoby, czyli inaczej – stosując jedną z trzech strategii [Romanowska (red.) 2001, s. 142], do których należą:

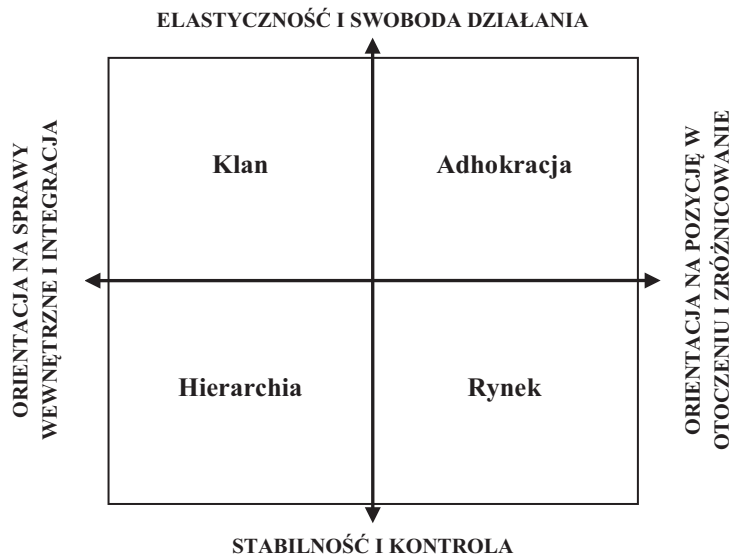
- strategia błędnego koła – rutynowa, tradycyjna reakcja na problemy, brak analizy problemów i wnioskowania, poszukiwanie „kozła ofiarnego” w organizacji lub jej otoczeniu;
- rewolucja kulturowa – radykalna, szybka zmiana kultury, zerwanie z dotychczasowymi wzorcami postępowania, zwykle również wymiana personelu;
- zmiany ewolucyjne – stopniowa wymiana wzorców i wartości oraz modyfikacja symboli do uzyskania pełnej zgodności kultury z oczekiwaniami kierownictwa i stanem otoczenia.

Niezależnie od wyboru sposobu przeprowadzania zmian kultury organizacyjnej, proces ten powinien być przemyślany i zaplanowany [Koźmiński, Piotrowski (red.) 2005, s. 378]. Formowanie nowej kultury organizacyjnej powinno być poprzedzone określonymi etapami postępowania. Punktem wyjścia przemiany kulturowej powinna być strategia ogólna przedsiębiorstwa. Dopiero w następnej kolejności należy dokonać analizy i oceny istniejącego stanu oraz określić konieczność działań dostosowujących kulturę do strategii. Pomocne w tym są metody mające na celu diagnozę dotychczasowej i pożądaną kulturę organizacyjnej.

### 4. Metody diagnozowania kultury organizacyjnej

Analiza i ocena kultury pozwalają stwierdzić, czy sprzyja ona wprowadzaniu zmian i podejmowaniu prorozwojowych przedsięwzięć, czy wręcz sama wymaga zmiany [Olszewska 2010, s. 135]. W literaturze przedmiotu odnaleźć można bardziej i mniej zaawansowane metody diagnozy kultury organizacji. Jedną z nich jest metoda opracowana i wydana w postaci publikacji przez J.M. Kobięgo i H. Wüthricha [1991]. Procedura diagnozowania kultury w tej metodzie składa się z kilku etapów [Marcinkowski, Sobczak 2000, s. 6]. Początkowo przedstawia się model opisujący symptomy kulturowe i ich źródła. Następnym krokiem jest zastosowanie określonych metod badań diagnostycznych i systematyzacja uzyskanych wyników. Końcowym stadium diagnozy jest konfrontacja empirycznego profilu kultury organizacyjnej z profilem „wydedukowanym” z treści strategii, którą realizuje organizacja. W dalszej części opracowuje się i wdraża plan zmiany kultury organizacyjnej.

Inną dość popularną metodą stosowaną w diagnozowaniu kultury organizacji jest metoda opracowana i również wydana w postaci publikacji przez K.S. Camerona i R.E. Quinna [2003]. Opiera się ona na tzw. modelu wartości konkurujących (*Competing Values Framework*), a jako podstawowy instrument diagnozy wykorzystuje niezbyt skomplikowany kwestionariusz (kwestionariusz OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument*). Model wartości konkurujących składa się z dwóch wymiarów i czterech biegunów (rys. 1).



**Rys. 1.** Model wartości konkurujących

Źródło: [Cameron, Quinn 2003, s. 40].

Jeden wymiar na jednym biegunie grupuje kryteria efektywności akcentujące elastyczność, samodzielność i dynamiczność, a na drugim kryteria podkreślające niezmiennność, porządek i kontrolę. Drugi wymiar zestawia kryteria efektywności, które kładą nacisk na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność, z kryteriami dotyczącymi orientacji na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację. Te dwa wymiary – osie – dzielą płaszczyznę na cztery ćwiartki, z których każda reprezentuje podstawowe założenia, poglądy oraz wartości, czyli elementy składające się na kulturę organizacji. Stąd model wartości konkurujących wyróżnia cztery profile (typy) kultury organizacyjnej: kulturę klanu (lewa górna ćwiartka), kulturę adhokracji (prawa górna ćwiartka), kulturę rynku (prawa dolna ćwiartka) oraz kulturę hierarchii (lewa dolna ćwiartka). Ich szersze omówienie zostało zaprezentowane w tabeli 1.

Najogólniej rzecz ujmując, organizacja, w której dominuje kultura klanu, koncentruje się na sprawach wewnętrznych, troszczy się o ludzi, a jednocześnie jest ela-



styczna i wrażliwa na potrzeby klientów. Organizację o kulturze adhokracji cechuje koncentracja na własnej pozycji w otoczeniu, wysoki stopień elastyczności i indywidualny styl. Organizacja koncentrująca się na utrzymaniu dobrej pozycji rynkowej, odczuwająca jednocześnie potrzebę stabilności i kontroli, utrzymuje kulturę rynku. Natomiast organizacja, która dba przede wszystkim o sprawy wewnętrzne oraz dąży do zachowania niezmienności, równowagi i kontroli, wykazuje kulturę hierarchii.

**Tabela 1.** Charakterystyka organizacji ze względu na typ kultury wg modelu wartości konkurujących

Typ kultury	Charakterystyka
Kultura klanu	Bardzo przyjazne miejsce pracy, w którym ludzie chętnie ze sobą współdziałają. Przypomina wielką rodzinę. Szefowie i przełożeni przyjmują rolę 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.
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.
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 nastawiony na konkurencyjność i produkcję. Jest bezwzględny i wymagający. Spójność organizacji zapewnia ekspansywność i chęć zwycięstwa. 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.
Kultura hierarchii	Wysoce sformalizowane miejsce pracy, w którym obowiązuje ścisła hierarchia. Wszystkim, co robią ludzie, rządzią 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, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Cameron, Quinn 2003, s. 64].

Jak można zauważyć, każdy typ kultury organizacji jest kształtowany w różnym stopniu przez uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Dzieje się tak, ponieważ żadna kultura nie istnieje w próżni i – podobnie jak wszystko inne w organizacji – podlega wpływom różnych czynników.

## 5. Uwarunkowania kultury organizacyjnej w RSP

Rolnicze spółdzielnie produkcyjne w Polsce pełnią szczególną funkcję w spółdzielczym gospodarowaniu w rolnictwie. Istotą ich działalności jest prowadzenie wspólnego, wielorodzinnego gospodarstwa rolnego oraz podejmowanie działalności na rzecz indywidualnych gospodarstw rolnych członków [Ustawa z dnia 16 września 1982 r., art. 138]. Poza działalnością gospodarczą spółdzielnie te posiadają również prawo prowadzenia ubocznie każdego innego rodzaju działalności, w tym działalności społecznej i oświatowo-kulturalnej na rzecz swoich członków i ich środowiska lokalnego. Zasadniczo przedmiotem działalności RSP jest produkcja roślinna, w tym przede wszystkim uprawa zbóż oraz produkcja zwierzęca, głównie chów i hodowla drobiu, trzody chlewnej i bydła [Stanisławski (red.) 2008, s. 8]. Niektóre spółdzielnie podejmują także działalność przetwórczą owoców i warzyw, mięsa, drobiu i mleka oraz rozszerzają swoją działalność na pozarolnicze obszary aktywności gospodarczej, takie jak: usługi warsztatowe, transportowe, remontowo-budowlane, agroturystyczne itp.

Specyfika rolniczych spółdzielni produkcyjnych w dużej mierze wpływa na ich kulturę organizacyjną. Do najważniejszych uwarunkowań kultury w RSP należą:

- forma organizacyjno-prawna (spółdzielnia);
- cel działalności – maksymalizacja korzyści dla członków;
- praca własna członków – właścicieli-użytkowników – na różnych stanowiskach w strukturze organizacyjnej spółdzielni;
- koncepcja spółdzielni rolniczych i powinność przestrzegania tzw. zasad spółdzielczych;
- branża rolnicza – sytuacja na rynku rolnym i specyfika produkcji rolniczej (nowoczesność technologii, sezonowość produkcji, uwarunkowania przyrodnicze);
- historia funkcjonowania RSP w Polsce, a w szczególności zmiany klimatu polityczno-społecznego wokół nich;
- przeciętnie kilkudziesięcioletni wiek RSP;
- liczni interesariusze, do których zalicza się m.in. członków, instytucje spółdzielcze, a także lokalną społeczność i jej poglądy oraz oczekiwania względem RSP;
- demokratyzacja zarządzania wyrażająca się w stosowaniu zasady jeden członek – jeden głos;
- bogate doświadczenia zawodowe i fachowość członków, wynikające z ich długoletniego stażu pracy;

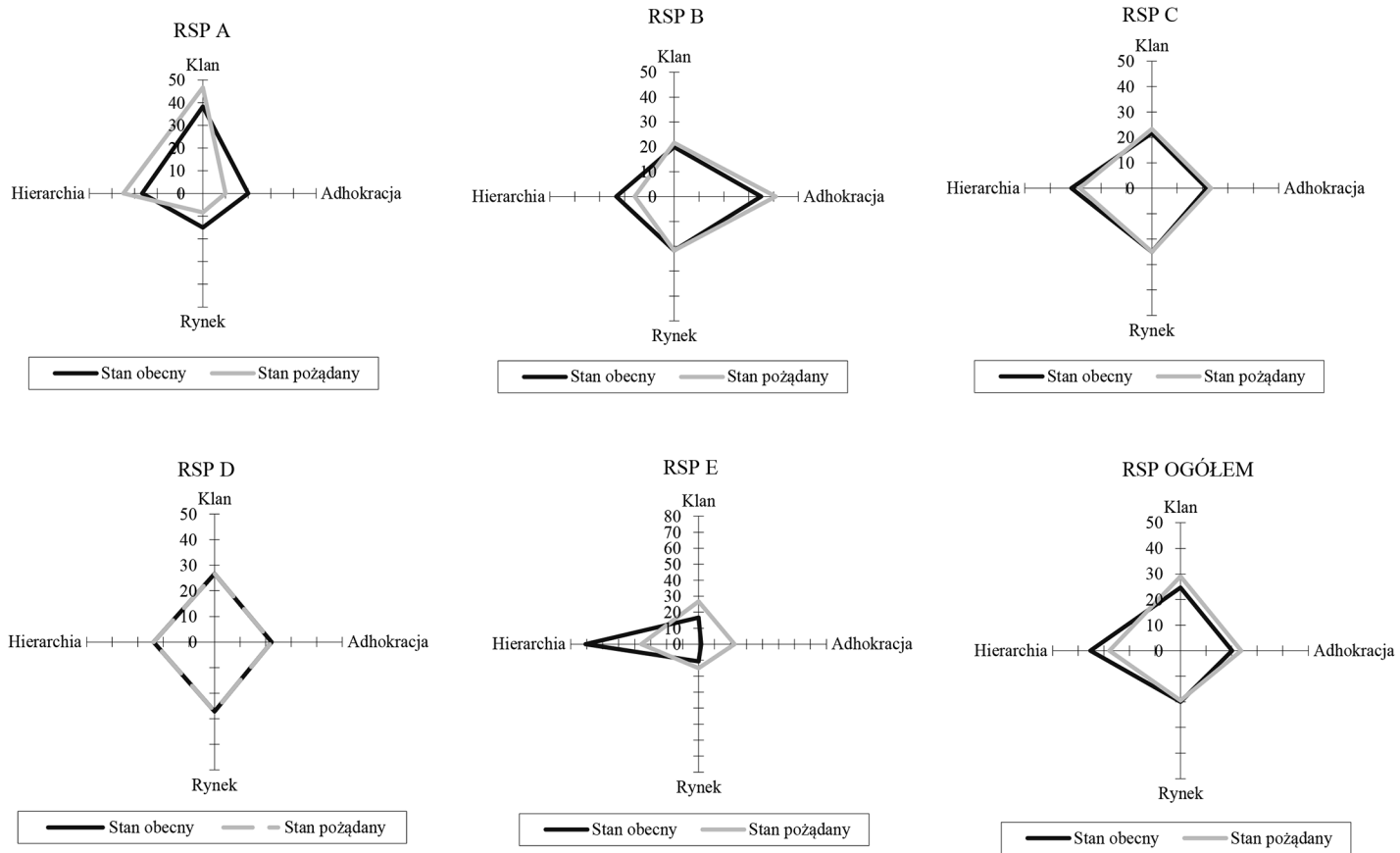
Biorąc pod uwagę istotę i cel spółdzielczego działania oraz uwarunkowania organizacyjno-prawne, najbardziej odpowiednia dla rolniczych spółdzielni produkcyjnych wydaje się kultura klanu, ewentualnie kultura hierarchii. W tych typach kultury bowiem akcentuje się przede wszystkim troskę o sprawy wewnętrzne, czyli „korzyści” dla członków, integrację i jedność. Z punktu widzenia współwłasności spółdzielni, demokratyzacji zarządzania oraz działalności w branży rolnej cechy charakterystyczne kultury klanu lub hierarchii są najbardziej przydane do kształtowania kultury organizacyjnej. Diagnoza kultury organizacyjnej dokonana w wybranych RSP przynosi jednak niepokojące wyniki.

## 6. Diagnoza kultury organizacyjnej RSP

Określenie dominującej orientacji w badanych RSP na podstawie czterech wymienionych typów kultury umożliwiło zastosowanie kwestionariusza OCAI składającego się z sześciu pytań. Pytania dotyczyły: charakterystyki organizacji, przywództwa, zarządzania pracownikami, kryteriów spójności organizacji, koncentracji wysiłków, dążeń oraz kryteriów sukcesu. Dzięki przeprowadzonym badaniom w tym zakresie ustalono profile kultury organizacyjnej w analizowanych RSP względem stanu obecnego oraz stanu pożądanego. Wyniki badań przedstawia rys. 2.

Badane spółdzielnie wykazały dość zróżnicowane profile kultury organizacyjnej. W RSP A dominuje obecnie kultura klanu oraz po części kultura hierarchii. Spółdzielnia ta zamierza wzmocnić istnienie tych kultur w przyszłości. RSP C oraz E to spółdzielnie o kulturze hierarchii, które chcą taką kulturę utrzymać przez kilka następnych lat, przy jednoczesnym niewielkim zwiększaniu orientacji na sprawy rynkowe i kreatywność. Tym zagadnieniom natomiast dużo uwagi poświęca i nadal zamierza poświęcać RSP B, wykazująca kulturę adhokracji. W przypadku RSP D nie można stwierdzić dominującego typu kultury. Spółdzielnia ta nie dąży również do zmiany sytuacji w tym zakresie.

Na podstawie średnich wartości uzyskanych w badanych spółdzielniach opracowano ogólny profil kultury organizacyjnej RSP, który przedstawiono na rys. 2. Wynika z niego, że obecnie spółdzielnie wykazują silną kulturę hierarchii, której intensywność zamierzają w przyszłości osłabić na rzecz przede wszystkim kultury klanu, a po części także kultury adhokracji. Wyłaniający się w ten sposób przyszły profil kultury organizacyjnej RSP nie pozwala wskazać istotnego formowanego typu kultury. Różnice pomiędzy wszystkimi typami nie przekraczają bowiem nawet dziesięciu punktów. Oznacza to brak jasno określonej kultury, występowanie różnych orientacji jednocześnie, co może świadczyć o niedookreślonej tożsamości badanych spółdzielni.



Rys. 2. Profile kultury organizacyjnej w badanych RSP

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## 7. Podsumowanie

Kultura organizacyjna jest uznawana za jeden z ważnych czynników w osiągnięciu szeroko rozumianego sukcesu przez przedsiębiorstwa. Choć bywa różnie definiowana ze względu na swoją wielowymiarowość, to powszechnie panujące poglądy są zgodne co do tego, że stanowi „społeczne spoiwo”, dzięki któremu członkowie organizacji wiedzą, jak ta organizacja funkcjonuje, dokąd zmierza i co uważa za ważne. Właściwe formowanie kultury w kierunku jej spójności ze strategią i istotą organizacji sprzyja doskonaleniu organizacji.

Przedstawiony przykład wykorzystania modelu wartości konkurujących, autorstwa Camerona i Quinna, w diagnozowaniu kultury organizacyjnej w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych wskazuje, że w podmiotach tych istnieje dość duża rozbieżność pomiędzy tym, jak rzeczywiście się kształtuje, a jak zgodnie z modelem powinna się kształtować ich kultura organizacyjna. Wziąwszy pod uwagę istotę, cele i formę działalności, właściwym typem kultury dla RSP powinna być kultura klanu, w której akcentuje się takie wartości, jak: wspólnota, współpraca, zaangażowanie, uczestnictwo, lojalność, przywiązanie do tradycji. Ewentualnie również kultura hierarchii byłaby odpowiednia dla RSP ze względu na dążenie do zapewnienia stabilności działania, stosowania sprawdzonych procedur, pracy bez zakłóceń.

Tymczasem tylko w dwóch na pięć badanych RSP wyraźnie kształtują się wspomniane typy kultury. W pozostałych spółdzielniach nie widać zamiarów formowania kultury we wskazanych kierunkach. Cele spółdzielni sprowadzają się do maksymalizacji korzyści członków, a nie np. satysfakcji klientów czy zdobywania udziałów rynkowych. Dotychczasowa kultura pozwala zachować *status quo*. Sytuacja ta w przypadku analizowanych RSP wynika w dużej mierze z następujących powodów:

- podeszłego wieku kadr kierowniczych i braku ludzi młodych w strukturze członków;
- zwykle niewielkiego (zawodowe lub średnie) wykształcenia członków;
- postaw roszczeniowych członków, niewielkiego ich zaangażowania w rozwój spółdzielni i pracę społeczną; wykonywania minimum obowiązków, braku troski o wspólne dobro.

Podsumowując wyniki przeprowadzonej analizy, można stwierdzić, że kultura organizacyjna badanych RSP nie jest czynnikiem ułatwiającym adaptację do zmian w otoczeniu, przeciwnie – może być postrzegana jako hamująca zmiany organizacyjne.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Kobi J.M., Wüthrich H., *Culture d'entreprise, modes d'action. Diagnostic et intervention*, Nathan, Paryż 1991.

- Konarzewska-Gubała E., Wontor S., *Zmiana kultury organizacyjnej czynnikiem rozwoju na przykładzie Wydziału Hydrauliki Siłowej Danfossa we Wrocławiu*, [w:] *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, red. B. Olszewska, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 870, Wrocław 2000.
- Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Marcinkowski A., Sobczak J.B., *Kultura poszukiwana. Diagnozowanie kultury organizacyjnej metodą Kobi i Wüthricha*, „Personel”, dodatek „Przegląd Personalny” 2000, nr 2.
- Olszewska B., *Czynniki zmian przełomowych w przedsiębiorstwie*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie nr 100, Warszawa 2010.
- Olszewska B. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Romanowska M. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1985.
- Stanisławski K. (red.), *Rolnictwo w Polsce. Rolnicze spółdzielnie produkcyjne*, Wyd. „Czarno-Biała”, Bydgoszcz 2008.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, DzU z 1982, nr 30, poz. 210.

## **ORGANIZATIONAL CULTURE DIAGNOSIS AS AN INSTRUMENT OF ORGANIZATION IMPROVING ON THE EXAMPLE OF AGRICULTURAL PRODUCTIVE COOPERATIVES**

**Summary:** The paper considers the usefulness of diagnosing and changing the culture of the organization in the process of its improving. The article presents the concept of organizational culture, changing conditions and the chosen method of diagnosis. Theoretical and methodological considerations were supported by five examples of agricultural productive cooperatives (ACP) in Opole region.

**Keywords:** organizational culture, cultural change, competing values model, agricultural productive cooperatives.