

Zbigniew SZELOCH

### **Diagnoza i ocena kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie**

Диагноз и оценка организационной культуры в предприятии

Diagnosis and Evaluation of Organizational Culture in the Enterprise

Przedmiotem niniejszego artykułu są problemy diagnozy i oceny kultury organizacyjnej, rozumianej jako całokształt norm, wartości oraz sposobów myślenia, które wpływają na postępowanie pracowników przedsiębiorstwa i kształtują jego obraz (9). s. 8). Na tak rozumianą kulturę organizacyjną wpływają trzy grupy czynników: związane z ludźmi tzw. czynniki główne; związane z procesami zarządzania; związane ze środowiskiem. Schematyczne ujęcie tych trzech grup czynników przedstawia ryc. 1 (załącznik nr 1).

Na czynniki związane z ludźmi składają się trzy grupy symptomów: osobowość kadry kierowniczej; rytuały i symbole; komunikacja. Natomiast na czynniki związane z procesami zarządzania składają się: strategia, struktura organizacyjna i procesy organizacyjne oraz systemy kierowania ludźmi. Trzecia grupa, to czynniki związane ze środowiskiem o dwojakim charakterze, warunków: ekonomicznych, technologicznych oraz ekologicznych (konkurencyjność, sytuacja koniunkturalna w ramach branży, sytuacja w zakresie handlu zagranicznego itp.) oraz warunków: społecznych i kulturalnych (zmiany wartości, postaw itp.). Kultura organizacyjna odgrywa w przedsiębiorstwie dużą rolę, przejawiającą się szczególnie w procesie zmian, które nie mają automatycznego charakteru, lecz muszą być odpowiednio sterowane. W procesie tym należy uwzględnić pewne podstawowe prawidłowości. Pierwsza polega na tym, że skuteczne zmiany można uzyskać tylko przy współuczestnictwie współpracowników w ich opracowaniu i realizacji. Druga — że wszelkie duże zmiany są swoistym procesem „uczenia się” wszystkich członków organizacji, który to proces musi być odpowiednio zaplanowany i sukcesywnie — krok po kroku — wdrażany. Trzecia — że wszelkie zmiany

w postępowaniach indywidualnych jak również grupowych, możliwe są do osiągnięcia przy uwzględnieniu istniejących norm postępowania, i jednoczesnym wdrożeniu do norm nowych, kształtujących się. Czwarta — że skuteczne formy zmian społecznych wymagają — obok zmian postaw indywidualnych — jednoczesnej zmiany kultury organizacyjnej. Jak stwierdzają Deal i Kennedy (1): „Najtrudniejszą częścią zmian są zmiany kultury organizacyjnej”.

Kultura organizacyjna ma charakter wielowarstwowy. Nie jest ona jakąś zamkniętą, jednorodną wielkością, lecz składa się z sumy kultur poszczególnych podsystemów (21). Jej zasady są często w ogóle nie skodyfikowane, nie publikowane, one po prostu są, funkcjonują w świadomości pracowników i przejawiają się w ich codziennym działaniu (2).

Kultura organizacyjna odgrywa istotną rolę w sprawnym, a więc skutecznym i ekonomicznym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Odpowiednie jej ukształtowanie stanowi więc powinno wyzwanie dla jego kierownictwa.

Podstawę tego kształtowania stanowi diagnoza, która powinna być dokonana przez fachowców z zewnątrz. Chodzi bowiem o to, że pracownikom danego przedsiębiorstwa trudno zdobyć się na obiektywizm, dlatego też najlepiej, jeśli zrealizowana ona zostanie przez wyspecjalizowanych fachowców z firmy doradczej, instytutu badawczego lub uczelni wyższej. Oczywiście powinni to być ludzie przygotowani merytorycznie do wykonywania tego typu prac.

Istniejąca aktualnie w przedsiębiorstwie kultura organizacyjna stanowi rezultat wieloletniego procesu. Jej aktualny kształt ma różnorodne źródła, które ująć można w pięć zasadniczych grup: wpływów, ukierunkowania, spójności, zgodności z instrumentami zarządzania oraz elastyczności.

Wpływy — jako pierwsza grupa tych źródeł — mogą być związane z wybitną osobistością kierowniczą; ze szczególną aktywnością niektórych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa (np. technologią, specyfiką produktu, branży, rynku); z prawnymi, społecznymi i gospodarczymi warunkami i zależnościami (np. przynależnością do określonych ugrupowań, związków, zrzeszeń); z określonym stadium rozwoju przedsiębiorstwa; z otoczeniem, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo; z określonymi skutkami działalności przedsiębiorstwa (np. politycznymi, społecznymi, gospodarczymi).

Ukierunkowania związane są z ekonomicznymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa i mogą przyjmować postać zorientowania na: a) klientów (szczególny szacunek i uznanie dla klientów, znajomość ich potrzeb, sposób obsługi itp.); b) współpracowników (szczególny szacunek dla nich, zaufanie, partycypacja, wewnętrzna komunikacja, dbałość

o ich rozwój itp.); c) innowacyjność (zdolność do ryzyka, gotowość do zmian i uczenia się, otwartość na nowe idee itp.); d) koszty (oszczędność); e) technologię (świadomość technologiczna, odpowiedni stan urządzeń itp.); f) przedsiębiorstwo jako całość (identyfikacja, lojalność, tolerancja, chęć współpracy itp.).

Spójność związana jest z rozróżnieniem — niezależnie od kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa jako całości — istnienia tzw. subkultur organizacyjnych występujących w poszczególnych filiach, oddziałach, pionach organizacyjnych lub nawet grupach zawodowych. Chodzi o to, na ile te subkultury są zgodne z kulturą całego przedsiębiorstwa. Oczywiście nie muszą być one identyczne, mogą nawet się różnić, chodzi tylko o to, by tworzyły one pewną całość podporządkowaną głównym celom przedsiębiorstwa. **Z g o d n o ś ć z i n s t r u m e n t a m i z a r z ą d z a n i a** — związana jest z globalną strategią przedsiębiorstwa, z jej strategiami funkcjonalnymi, strukturą organizacyjną oraz systemami zarządzania. **E l a s t y c z n o ś ć** — związana jest ze zdolnością do zmian. W tym zakresie chodzi o ustalenie sił popierających pożądane zmiany oraz sił je hamujące.

Znajomość omówionych powyżej poszczególnych grup pozwala na ustalenie symptomów aktualnie istniejącej kultury organizacyjnej, tj. jej zakresu merytorycznego.

Stan ten można ustalić przy pomocy następujących głównych technik diagnostycznych: analizy dokumentów, wizytacji przedsiębiorstwa, ankietowej, obserwacji zebrań i posiedzeń, oraz wywiadów indywidualnych.

Ze względu na powszechną znajomość tych technik nie będę ich omawiał, lecz ograniczę się do przykładowego zaprezentowania fragmentów podstawowych narzędzi diagnostycznych.

Podstawowym narzędziem do analizy dokumentów jest test diagnostyczny, w którym powinny się znaleźć następujące zagadnienia: historia przedsiębiorstwa, podstawowe dokumenty (strategia, sprawozdanie z działalności, protokoły z posiedzeń kierownictwa, schemat struktury organizacyjnej, opisy stanowisk pracy), kierowanie zespołem ludzkim (zasady, doksztalcanie i doskonalenie kadr, karty oceny, regulamin pracy), system planowania i kontroli, system informacyjny.

Wizytacja przedsiębiorstwa powinna być w zasadzie dokonana incognito, przy okazji rutynowo oprowadzanych wycieczek. Jeśli ta forma jest niemożliwa, wówczas należy spowodować indywidualne oprowadzanie diagnosty. Podczas tego swoistego zwiedzania należy zwrócić m.in. uwagę na: budynki i ich rozmieszczenie, ich strukturę, wystrój wnętrz, sposób oprowadzania i objaśniania, zachowania pracowników, tablice ogłoszeń, atmosferę, stopień automatyzacji. Technika ankietowa powin-

na umożliwić pogłębienie wiedzy o aktualnym stanie kultury organizacyjnej. W przedsiębiorstwach do 300 zatrudnionych, ankietę powinni wypełnić wszyscy pracownicy. Przy większej liczbie należy dobrać reprezentatywną próbę.

Kwestionariusz ankiety powinien być — ze względu na jego specyfikę — opracowany przez osobę z zewnątrz, specjalistę w tym zakresie. W kwestionariuszu tym powinny się m.in. znaleźć pytania dotyczące następujących zagadnień: 1) „panujące” zasady kultury organizacyjnej, 2) współpraca między poszczególnymi szczeblami hierarchicznymi, 3) mechanizmy kariery, 4) zachowania komunikacyjne, 5) cechy typowych pracowników, 6) preferencje poszczególnych pionów i komórek organizacyjnych, 7) mocne i słabe punkty przedsiębiorstwa, 8) znajomość misji przedsiębiorstwa, 9) otoczenie przedsiębiorstwa.

Ankieta musi być w pełni anonimowa z bezwzględny zabezpieczeniem dyskrecji. Powinna ona zawierać list przewodni napisany przysiętę, w bardzo grzecznej formie, wyjaśniający jej cel. Opracowanie wyników ankiety powinno być oczywiście dokonane przy pomocy ETO. Przykład fragmentu kwestionariusza przedstawia załącznik nr 2.

Obserwacja zebrań i posiedzeń stanowi bardzo interesującą technikę diagnostyczną. Szczególną uwagę należy zwrócić na posiedzenia gremiów kierowniczych, przy czym uwaga powinna się koncentrować na trzech głównych obszarach, a mianowicie treści, rytuale i symbolice postępowania oraz interakcjach. Analiza interakcji powinna wykazać częstotliwość wzajemnych kontaktów między uczestnikami, kto z kim wymienia zdania, kto komu zaprzecza, kto komu przerywa wypowiedzi, kto milczy, kto reaguje w dziwny sposób itp. Analiza treści powinna wskazać na zainteresowanych i niezainteresowanych uczestników. Analiza rytuału i symboliki postępowania powinna ujmować: porządek dzienny, rytuał posiedzeń, mimikę i gestykulację, ogólną atmosferę, postępowanie w sytuacjach konfliktowych itp.

Wywiady indywidualne — częściowo skategoryzowane, stanowią ważne źródło informacji o aktualnym stanie kultury organizacyjnej. W oparciu o dane uzyskane przy pomocy uprzednio wymienionych technik diagnostycznych, należy podczas ich przeprowadzania skoncentrować się na szczególnie istotnych i ważnych problemach lub też na tych, które zostały dotychczas niedostatecznie wyjaśnione. Wywiady te stanowić mogą niewyczerpalne źródło dla poznania symptomów kultury organizacyjnej.

W odróżnieniu od techniki ankietowej, przy przeprowadzaniu wywiadów nie trzeba przestrzegać struktury zatrudnienia. Szczególną uwagę należy zwrócić na: typowych przedstawicieli określonych poglądów, przewodniczących różnych ciał kolegialnych i kolektywnych, najmłod-

szych i najstarszych pracowników, uczniów, sekretarki itp. Czas trwania wywiadów powinien się mieścić w granicach od pół do półtorej godziny.

Niezależnie od bardzo syntetycznie scharakteryzowanych podstawowych technik diagnostycznych, można dodatkowo — w zależności od konkretnej sytuacji — zastosować: analizę struktury czasu pracy kadr kierowniczych, wywiady oraz badania ankietowe klientów i dostawców, udział w zebraniach z klientami (odbiorcami itp.).

Diagnoza aktualnego stanu kultury organizacyjnej, może być przedstawiona przy pomocy różnych technik wizualizacji. Jeden z przykładów zawiera załącznik nr 3.

Ocena kultury organizacyjnej powinna być dokonana z ekonomicznego punktu widzenia. Dlatego też podstawowym elementem tej oceny jest stopień jej zgodności z potrzebami strategii przedsiębiorstwa. Chodzi w tym przypadku o stwierdzenie, czy i na ile istniejąca aktualnie kultura organizacyjna stanowi siłę wspierającą strategię przedsiębiorstwa. Oceny tej dokonuje się w trzech krokach (9): 1) określenie treści strategii; 2) ustalenie pożądanej — z punktu widzenia przyjętej strategii — kultury organizacyjnej; 3) ocena zgodności aktualnej kultury organizacyjnej z pożądaną.

**Krok pierwszy** polega na określeniu podstawowych elementów strategii przedsiębiorstwa i jej treści, która determinuje pożądany stan kultury organizacyjnej. Szczególną uwagę należy zwrócić na następujące elementy: a) idee przewodnie strategii (misja przedsiębiorstwa, główne orientacje); b) budowa strategicznych pozycji (zabezpieczenie skutecznej działalności w stosunku do konkurentów); c) produkt i rynek (wytyczne dotyczące kształtowania produktu i rynku); d) główne funkcje przedsiębiorstwa (wytyczne kierunkowe dotyczące: marketingu, badań i rozwoju, produkcji, finansów, kosztów i zysku, kadr, zarządzania i organizacji, ryzyka, kooperacji i akwizycji); e) działania w czasie.

**Krok drugi** — polega na ustaleniu pożądanej — z punktu widzenia przyjętej strategii — kultury organizacyjnej. Chodzi w nim o określenie pożądanych profili kultury organizacyjnej, które umożliwiłyby i ułatwiły realizację przyjętej strategii. Dokonuje się tego przy pomocy testu, stanowiącego załącznik nr 4.

**Krok trzeci** — polega na ocenie zgodności aktualnej kultury organizacyjnej, z pożądaną. Przykład takiej oceny przedstawia załącznik nr 5. Wyniki tej oceny przybierają postać czterech wariantów:

1) oba profile kultury organizacyjnej (tj. aktualny i pożądany) są zgodne. W takiej sytuacji istnieje duże prawdopodobieństwo, że strategia przedsiębiorstwa zostanie skutecznie zrealizowana;

2) między niektórymi profilami (ukierunkowaniami) występują pew-

ne nieznaczne różnice. Oznacza to konieczność zmiany tego profilu i dostosowania go do pożądanego;

3) między nielicznymi profilami (ukierunkowaniami) występują duże różnice. Należy wówczas podjąć decyzję dotyczącą bądź zmiany strategii, bądź też dostosowania określonego profilu kultury organizacyjnej do strategii;

4) między wieloma profilami (ukierunkowaniami) występują duże różnice. Należy wówczas zastanowić się nad zmianą strategii.

Proces tej oceny ujmuje tab. 1.

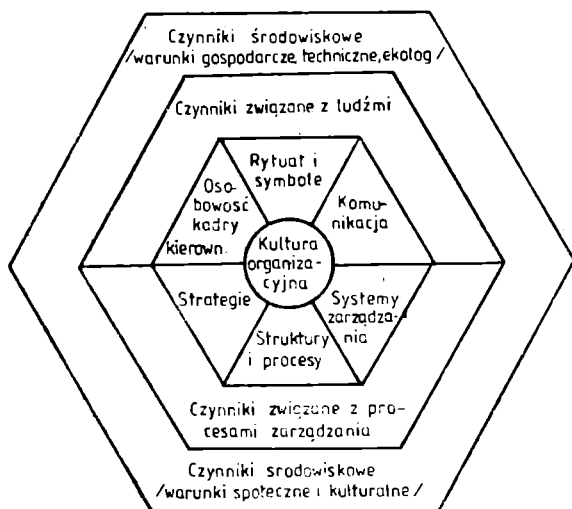
Tab. 1. Możliwe warianty oceny zgodności profiliów:  
aktualnej kultury organizacyjnej z pożądaną  
Possible variants of the concord between the profiles  
of the present organizational culture and the desired one

Lp.	Ocena zgodności profiliów: aktualnej kultury organizacyjnej z pożądaną	Siła oddziaływania kultury organizacyjnej	Potrzeba zmiany kultury organizacyjnej	Potrzeba zmiany strategii
1	Pełna zgodność	duża	nie	nie
2	Nieznaczna niezgodność niektórych profiliów	średnia	tak	nie
3	Duża niezgodność między niektórymi profilami	średnia	tak	tak
4	Duża niezgodność między wieloma profilami	nieznaczna	nie	tak

Źródło: 9, s. 44.

Omówiona, z konieczności w olbrzymim skrócie, problematyka diagnozy i oceny kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, oparta została o koncepcję wypracowaną w szwajcarskiej firmie doradczej „Allgemeine Treuhand AG (ATAG)”, powstałą w wyniku realizacji konkretnych przedsięwzięć doradczych. Jej twórcami są: dr A. Frey (3, 4), R. Gonzenbach, dr J. M. Kobi (5, 6, 7, 8), prof. dr C. Pümpin (9, 10, 11, 12, 13), prof. dr P. Ulrich (14, 15, 16, 17), P. Wissmann (18, 19) oraz dr H. A. Wüthrich (20, 21).

Oprócz poznawczego, koncepcja ta posiada duży walor praktyczny. Nie stanowi ona jednakże gotowej recepty, przy pomocy której można by dokonać diagnozy i oceny kultury organizacyjnej w konkretnym przedsiębiorstwie. Problem jest bowiem zbyt skomplikowany, wielowarstwowy i zbyt kompleksowy. Zawiera on natomiast specyficzną metodykę, którą można dostosować do konkretnego przedsiębiorstwa i konkretnych warunków, w jakich ono funkcjonuje.



Załącznik 1. Czynniki wpływające na kulturę organizacyjną  
Factors influencing the organizational culture

Załącznik 2. Fragment kwestionariusza do badań ankietowych  
Fragment of the questionnaire used for inquiries

Lp.	Ocena Pytanie	Tak	W dużym stopniu tak	Raczej tak	Nie mam swego zdania	Raczej nie	W dużym stopniu nie	W ogóle nie
		7	6	5	4	3	2	1
41.	Czy pilne zapytanie klienta stanowi podstawę do przerwania wewnętrznego zebrania							
42.	U nas zbyt wiele się analizuje i postępuje zbyt biurokratycznie, zamiast działać							
43.	U nas chętnie się obserwuje, ale po uznaniu, że coś jest wartościowe, konsekwentnie się to podtrzymuje							

	7	6	5	4	3	2	1
44. Przy podejmowaniu decyzji dotyczących inwestycji w zakresie nowych środków technicznych jesteśmy raczej wstrzeźmieli							
45. Kierownictwo naszego przedsiębiorstwa poświęca wiele czasu klientom							
46. Podczas posiedzeń dyskutuje się u nas otwarcie i z zaangażowaniem							

47. Jakie są Pana(i) zdaniem najważniejsze myśli przewodnie, filozofie przedsiębiorstwa, w którym Pan (i) pracuje?

.....

.....

.....

48. W jakim wymiarze wymienione przez Pana myśli przewodnie, filozofie występują w codziennym działaniu (proszę podkreślić jedną odpowiedź)

- |                     |           |
|---------------------|-----------|
| — stale             | — rzadko  |
| — często            | — w ogóle |
| — od czasu do czasu |           |

49. Na co musi przede wszystkim zwracać pracownik uwagę, by zdobyć uznanie kierownictwa przedsiębiorstwa?

.....

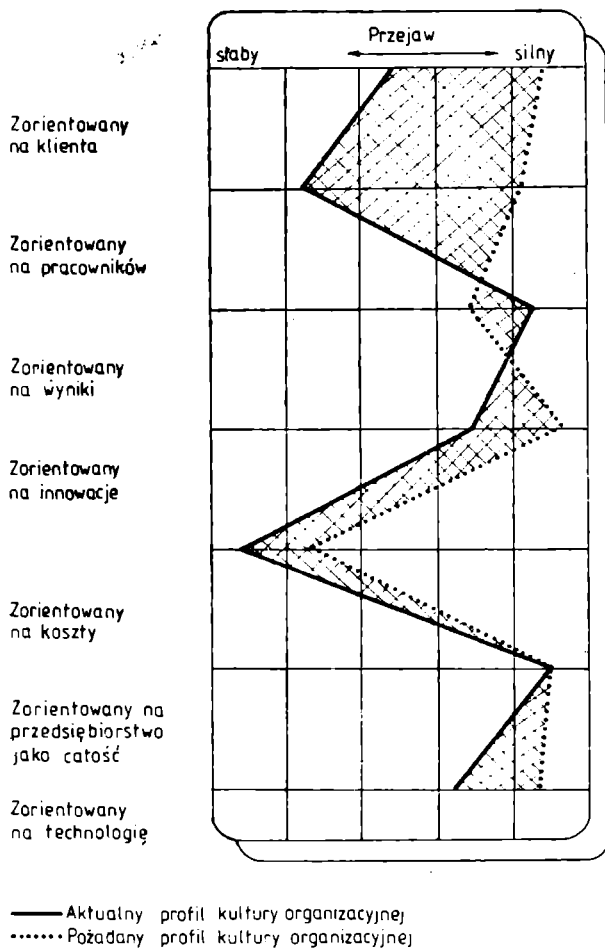
.....

.....

50. Z symbolem jakiego zwierzęcia scharakteryzowałby Pan (i) przedsiębiorstwo? (proszę podkreślić 1—3 odpowiedzi)

- |              |            |             |
|--------------|------------|-------------|
| — węgorz     | — słoń     | — lew       |
| — mrówka     | — lis      | — kret      |
| — niedźwiedź | — żyrafa   | — ślimak    |
| — pies       | — zając    | — popielica |
| — kameleon   | — jeź      | — struś     |
| — pszczoła   | — krokodyl | — kot       |





**Załącznik 3. Profile kultury organizacyjnej różnych instytucji**  
**Profiles of organizational culture for different institutions**

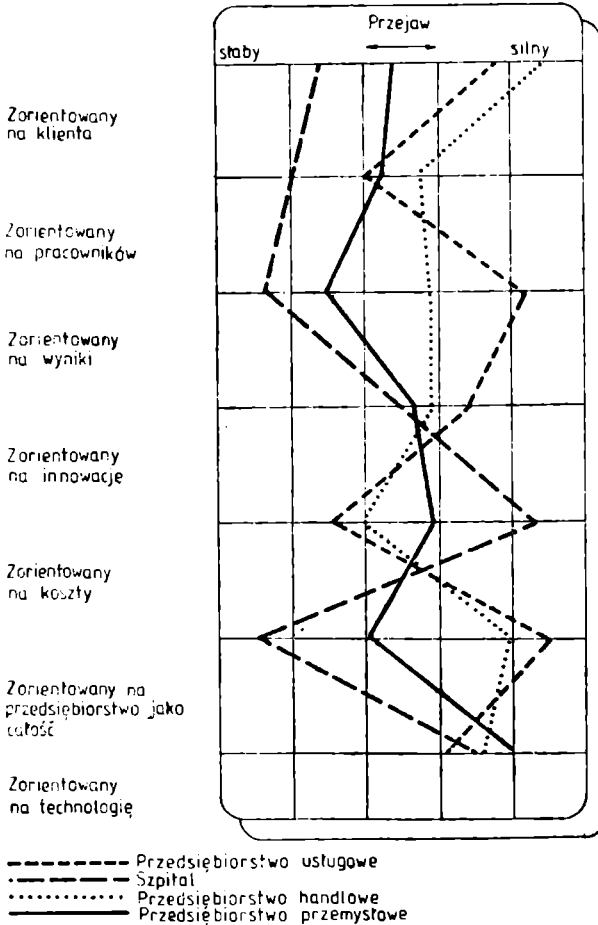
Załącznik 4. Test umożliwiający określenie pożądanej kultury organizacyjnej  
 A test enabling the definition of the desired organizational culture

Lp.	Pytanie	Ocena	Dla realizacji strategii przedsiębiorstwa		
			Nieznaczne	Znaczne	Bardzo znaczne
1	2		3	4	5
1.	<b>ORIENTACJA NA KLIENTA</b>				
1.1.	Ponadprzeciętne uznanie klienta				
1.2.	Gruntowna znajomość klientów i ich problemów				
1.3.	Systematyczne kontakty z klientami				
1.4.	Ścisłe związki z klientami				
1.5.	Intensywna opieka nad klientami				
	<b>PRZEJAW ORIENTACJI NA KLIENTÓW</b>		Słaby	Średni	Silny
2.	<b>ORIENTACJA NA PRACOWNIKÓW</b>				
2.1.	Ponadprzeciętne uznanie pracowników				
2.2.	Duże zaufanie do współpracowników				
2.3.	Współdziałanie pracowników w zarządzaniu jako sprawa zupełnie zrozumiała				
2.4.	Współpraca jako podstawa				
2.5.	Konstruktywna współpraca na wszystkich szczeblach				
2.6.	Jawne i zrozumiałe mechanizmy kariery				
2.7.	Ponadprzeciętne wynagrodzenie oraz świadczenia socjalne				
2.8.	Fachowa opieka personalna				
	<b>PRZEJAW ORIENTACJI NA PRACOWNIKÓW</b>		Słaby	Średni	Silny
3.	<b>ORIENTACJA NA WYNIKI</b>				
3.1.	Przejaw świadomości celów pracowników				
3.2.	Silna osobista gotowość do działania oraz inicjatywy				
3.3.	Ponadprzeciętna intensywność pracy				
3.4.	Przykładowa mentalność pracy				
3.5.	Zdrowa agresywność w podejściu do celów				
3.6.	Działać zamiast analizować i administrować				
3.7.	Ponadprzeciętna produktywność zawdzięczana pracownikom				
3.8.	Osobista wydajność jako podstawa wynagrodzenia				
	<b>PRZEJAW ORIENTACJI NA WYNIKI</b>		Słaby	Średni	Silny

1	2	3	4	5
4.	<b>ORIENTACJA NA INNOWACJE</b>			
4.1.	Przejaw działań związanych z ryzykiem			
4.2.	Ponadprzeciętna gotowość do kształcenia i zmian			
4.3.	Mentalność eksperymentatorska			
4.4.	Duża elastyczność			
4.5.	Otwartość na nowości, tolerancja wobec odchyień			
4.6.	Konsekwentna realizacja wszelkich innowacji			
4.7.	Popieranie kreatywnych mistrzów			
	<b>PRZEJAW ORIENTACJI NA INNOWACJE</b>	<b>Słaby</b>	<b>Średni</b>	<b>Silny</b>
5.	<b>ORIENTACJA NA KOSZTY</b>			
5.1.	Silny przejaw mentalności ukierunkowanej na oszczędność			
5.2.	Świadomość problematyki kosztów na wszystkich szczeblach			
5.3.	Programy obniżki kosztów jako sprawa oczywista			
5.4.	Oszczędność kosztów jako maksyma przewodnia			
	<b>PRZEJAW ORIENTACJI NA KOSZTY</b>	<b>Słaby</b>	<b>Średni</b>	<b>Silny</b>
6.	<b>ORIENTACJA NA PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO CAŁOŚĆ</b>			
6.1.	Silna identyfikacja z przedsiębiorstwem			
6.2.	Przejaw lojalności na wszystkich szczeblach			
6.3.	Silna chęć współpracy			
6.4.	Konstruktywne zachowania podczas konfliktów			
6.5.	Przejaw gotowości do poniesienia osobistej ofiary na znak wspólnych interesów			
6.6.	Solidarność załogi w stosunku do uzasadnionych życzeń kierownictwa przedsiębiorstwa			
	<b>PRZEJAW ORIENTACJI NA PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO CAŁOŚĆ</b>	<b>Słaby</b>	<b>Średni</b>	<b>Silny</b>
7.	<b>ORIENTACJA NA TECHNOLOGIE</b>			
7.1.	Przejaw świadomości technologicznej na wszystkich szczeblach			
7.2.	Ponadprzeciętny stan urządzeń i wyposażenia technologicznego			

1	2	3	4	5
7.3.	Duże znaczenie bazy naukowej			
7.4.	Ponadprzeciętna gotowość do inwestycji w najnowsze technologie			
7.5.	Logiczna i racjonalna argumentacja jako rzecz w pełni zrozumiała			
7.6.	Technologia jako środek do uprofilowania rynku			
<b>PRZEJAW ORIENTACJI NA TECHNOLOGIE</b>		Słaby	Sredni	Silny

Zródło: 9 s. 42 i 43.



Zał. 5. Przykładowa ocena stopnia zgodności profilu aktualnej i pożądanej kultury organizacyjnej

An exemplary estimation of the degree of concord between the profiles of the present and the desired organizational cultures

## BIBLIOGRAPHIE

1. Deal T. E., Kennedy A. A.: Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, Mass. 1983.
2. Deal T. E., Unternehmenskultur, Grundstein für Spitzenleistungen. Unternehmenskultur, ATAG-Broschüre 1984.
3. Frey A. I., Wissmann P.: Unternehmens- beziehungsweise Verwaltungskultur. Verwaltungspraxis 1984, 8, 7.
4. Frey A., Kobi J. M., Wissmann P., Wüthrich H. A.: Wie gestaltet man eine starke Unternehmenskultur? Unternehmenskultur. ATAG-Broschüre 1984.
5. Kobi J. M., Führungstechnik allein genügt nicht. Finanz und Wirtschaft 1984, 48.
6. Kobi J. M., Wüthrich H. A.: Die Unternehmenskultur aktiv gestalten. ATAG-Praxis 1985, 1.
7. Kobi J. M., Wüthrich H. A.: So beurteilen und gestalten wir die Unternehmenskultur. Management-Zeitschrift 1985, 1.
8. Kobi J. M., Wüthrich H. A.: Unternehmenskultur, eine Schlüsselgröße des Erfolges wird fassbar. ATAG-Praxis 1984, 3.
9. Pümpin C., Kobi I. M., Wüthrich M. A.: Unternehmenskultur. Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen. Die Orientierung, Bern 1985, 85.
10. Pümpin C.: Management strategischer Erfolgspositionen. Das S P-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung. Bern/Stuttgart 1982.
11. Pümpin C.: Strategische Führung in der Unternehmenspraxis. „Die Orientierung“ Nr. 76.
12. Pümpin C.: Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg. Unternehmenskultur. ATAG-Broschüre 1984.
13. Pümpin C.: Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg. gdi impulse 1984, 2.
14. Ulrich H.: Die Unternehmung als produktives, soziales System. 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1970.
15. Ulrich H., Probst G.: Werthaltungen Schweizer Führungskräfte, Bern 1982.
16. Ulrich P.: Konsensus-Management. gdi impuls 1983, 2.
17. Ulrich P.: Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Die Unternehmung 1984, 4.
18. Wissmann P.: Unternehmenskultur in der Praxis. Schweizerische Arbeitgeberzeitung. 1984.
19. Wissmann P., Kobi J. M., Wüthrich H. A.: Unternehmenskultur — Phänomene des Erfolges. IHA-News 1984, 2.
20. Wüthrich H. A.: Unternehmenskultur — Schlüsselgröße des strategischen Managements. Management-Zeitschrift 1984, 10.
21. Wüthrich H. A.: Ansatz eines mehrdimensionalen Führungskonzeptes zur Durchsetzung des strategischen Managements in der Unternehmung, Diss., St. Gallen 1984.

## РЕЗЮМЕ

Статья посвящена проблемам диагноза и оценки организационной культуры, понимаемой как совокупность норм, ценностей и способов мышления, которые влияют на поведение, действия работников предприятия и формируют его образ. На организационную культуру, понимаемую таким образом, влияют следующие факторы: люди, процессы управления и среда (см. приложение № 1).

Организационная культура играет важную роль и имеет большое значение для эффективного функционирования предприятия. Состояние этой культуры, её уровень должны быть предметом постоянного внимания для руководства предприятия. Основой формирования организационной культуры должен стать диагноз, разработанный специалистами извне на основе следующих диагностических техник: анализа документов, инспекции, анкетного опроса, наблюдения собраний и совещаний, индивидуального опроса.

Оценка организационной культуры должна проводиться с экономической точки зрения. Поэтому основным элементом этой оценки является степень совпадения её с главными, основными потребностями предприятия. Дело здесь заключается в том, служит ли вообще существующая на предприятии организационная культура стратегии предприятия, как велика сила её воздействия.

Оценка проводится исследователем тремя этапами:

- 1) определение содержания стратегии,
- 2) определение содержания организационной культуры, служащей принятой предприятием стратегии,
- 3) оценка соответствия существующей организационной культуры с желательной.

## SUMMARY

The content of the article refers to the problems of diagnosis and evaluation of organizational culture understood as all the norms, value and manners of thinking which influence the conduct of the workers of the enterprise and form the latter's picture. Three groups of factors influence the organizational culture understood in such a way and they are connected with people, processes of management and the environment. It is presented in Annex 1.

Organizational culture plays a significant role in efficient functioning of the enterprise. Its proper formation should be a challenge for the administration of the enterprise. The basis for this formation should be provided by a diagnosis which should be made by experts from the outside who are aided by the following diagnostic techniques: document analysis, inspections, inquiries, monitoring meetings and conferences, and individual interviews.

An estimation of organizational culture should be made from the economic point of view. That is why the basic element of this estimation is a degree of its consistence with the strategical needs of the enterprise. It should be stated whether and if so, to what extent the present organizational structure is a power supporting the strategy of the enterprise.

This evaluation is made in three steps:

- 1) defining the content of the strategy
- 2) establishing the desired — from the point of view of the adopted strategy — organizational culture
- 3) estimation of the agreement between the present organizational culture and the desired one.