



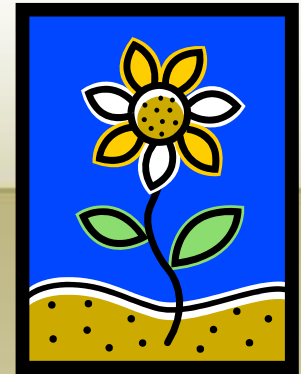
7. Typologia kultur organizacyjnych - Deal i Kennedy



Definicje

Kultury organizacyjne

Wprowadzenie



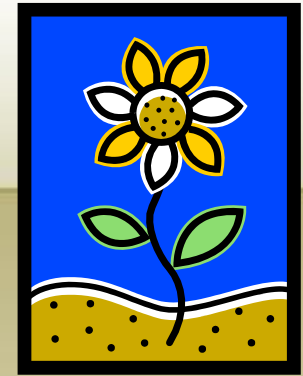
Wprowadzenie

- ✓ *Po latach fascynacji metodami matematycznymi i statystycznymi nastąpił okres pozytywnego realizmu.*
- ✓ *Dostrzeżono wreszcie, iż są to techniki niezwykle użyteczne w rozwiązywaniu problemów tzw. świata materialnego, ale również istnieje olbrzymia sfera działalności ludzkiej, której nie da się przedstawić za pomocą liczb w sztywnych ramach modeli matematycznych.*
- ✓ *Zjawiska z nią związane można jednak opisać, wyjaśnić i starać się zrozumieć. Jednym z tych zjawisk jest właśnie **KULTURA***



Kultury organizacyjne

DEFINICJE

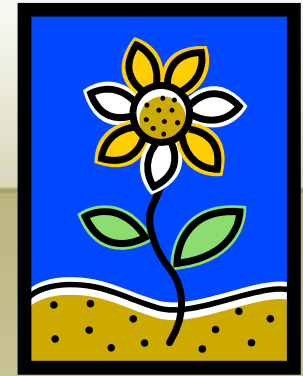


Słownik j. polskiego

- ✓ *Kultura (z łac. Colere) - uprawa, dbać, pielęgnować, kształcenie, kształtowanie;*
- ✓ *Kultura jest pojęciem wieloznacznym, pochodzi od łac. cultus agri ("**uprawa ziemi**") .*

Kultury organizacyjne

DEFINICJE

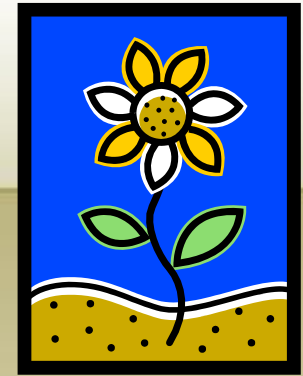


Jacques

- ✓ *Kultura jest **zbiorem norm, wartości**, do których pracownicy (ludzie) się stosują;*
- ✓ *Kultura zawiera w sobie: hierarchię wartości, wynagrodzenie, rozwój kariery, lojalność i władzę, współuczestnictwo, wzajemne komunikowanie się, innowacyjność .*

Kultury organizacyjne

DEFINICJE

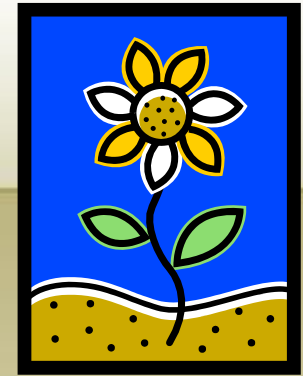


Deshapande i Parasurman

- ✓ *Kultura organizacyjna polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę między tym, co niepisane, a tym, co się rzeczywiście dzieje.*
- ✓ *Dotyczy ona wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm.*

Kultury organizacyjne

DEFINICJE



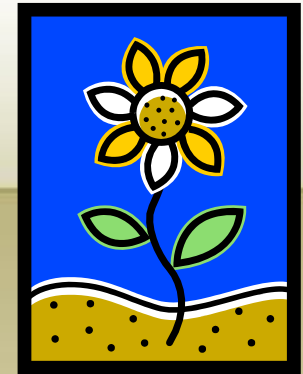
Rue, Holland

✓ Kulturę możemy definiować jako wierzenia, przekonania szerzące się w firmie, dotyczące tego, **jak prowadzić interesy, jak powinni** się zachowywać pracownicy i **jak powinni** być traktowani.

Dylemat: na ile nauka ma opisywać zjawiska, a na ile tworzyć paradygmaty aksjologiczne?

Kultury organizacyjne

DEFINICJE



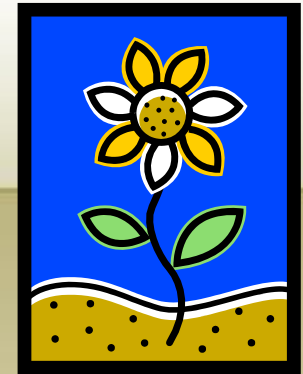
Mullins

- ✓ *Kultura organizacyjna stanowi **zespół wartości**, tradycji, dążeń, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i o czym się myśli w organizacji.*
- ✓ *Jest ona zasilana przez system obrzędów, rytuałów, wzorców komunikowania się, nieformalnych struktur.*

Kultury organizacyjne

DEFINICJE

Krupa

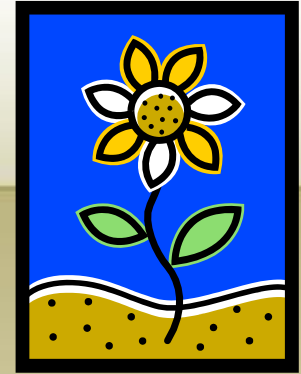


- ✓ *Kultura przejawia się jako swoiście ludzka działalność, która wynika nie tylko z potrzeby człowieka **rozumienia celowości** swojej aktywności ale też i **jej sensu**.*
- ✓ *Innymi słowy nie tylko pytamy się o to „**po co?**” ale też „**jaki to ma sens?**”.*

Kultury organizacyjne

DEFINICJE

Zbiegień-Maciaąg



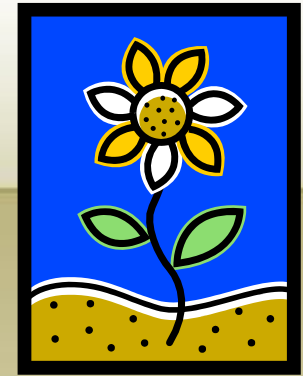
Z perspektywy badaczy organizacji kultura może być tym „czymś”:

- 1) co organizacja „**ma**”, lub też,*
- 2) jako coś, czym organizacja „**jest**”.*

Te dwie perspektywy opisują fenomen kultury organizacyjnej w zasadniczo inny sposób.

Kultury organizacyjne

DEFINICJE

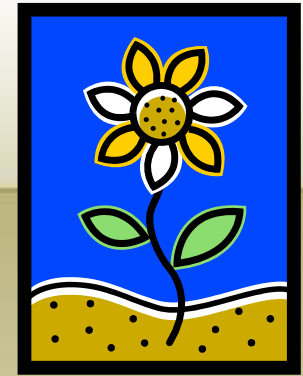


Zbiegień-Maciąg

- ✓ Jeżeli przyjmiemy, że zjawisko kultury jest czymś **co organizacja posiada** to próbujemy opisywać powyższe zjawisko na **wzór modelu mechanistycznego** co może stanowić poważny błąd poznawczy.
- ✓ W tym znaczeniu **kultura organizacyjna stanowi odrębny podsystem zarządzania** w odniesieniu do szerszej całości – tj. innych podsystemów i podlega oddziaływaniu na zasadzie przyczyna-skutek.

Kultury organizacyjne

DEFINICJE

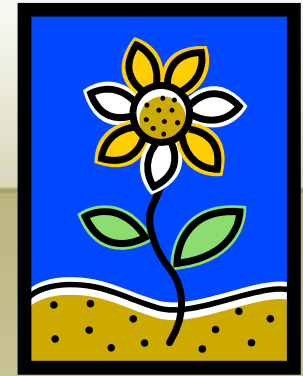


Zbiegień-Maciąg

- ✓ W przypadku założenia, że **organizacja jest kulturą** to podejmujemy refleksję autonomiczną, w odniesieniu do człowieka, jego indywidualnych postaw, oczekiwań i interakcji.
- ✓ W tym przypadku „kulturę” jako **zjawisko społeczne** (organizacyjne) możemy zdefiniować jako:

Kultury organizacyjne

DEFINICJE



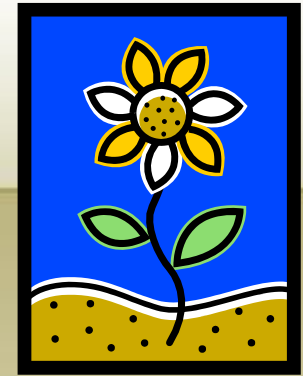
A. Chmielecki

- 1) Dziedzinę swoiście ludzkiej aktywności i jej rezultatów –**
„swoistość ta polega na świadomości, tj. zdawaniu sobie sprawy z tego, że coś robimy, z tego, co robimy, i z tego – po co robimy”;
- 1) Dziedzinę zjawisk mających odniesienie do wartości,**
umocowanych w wartościach – wyróżniamy kulturę techniczną (obszar cywilizacji) oraz symboliczną (obyczaje, religia, sztuka);



Kultury organizacyjne

DEFINICJE



A. Chmielecki

- 1) Dziedzinę zjawisk znaczących, jako uniwersum symbolicznego** – „świat w którym żyjemy jako istoty duchowe – kulturę – odróżnić musimy od świata, w którym przebywamy cieleśnie – od natury.

Do kultury należy to wszystko, co nosi na sobie piętno duchowego pochodzenia. Granica pomiędzy naturą a kulturą biegnie ‘w poprzek’ każdego z nas”;



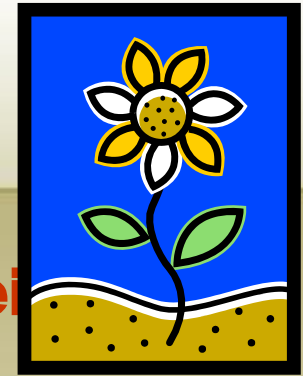
Struktura

Dr Marian Krupa



Kultury organizacyjne

STRUKTURA



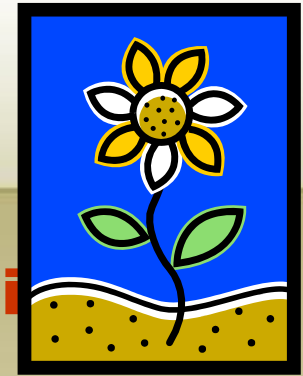
Struktura kultury organizacyjnej wg Schein

- 1. Poziom artefaktów i tworów kulturowych**: widoczne, ale często niezrozumiałe (wymagające interpretacji);
- 2. Poziom norm i wartości**: powiększony poziom świadomości (częściowo widoczne, częściowo nieświadome);
- 3. Poziom założeń podstawowych**: niewidoczne, najczęściej nieświadome.



Kultury organizacyjne

STRUKTURA



Struktura kultury organizacyjnej wg Schein

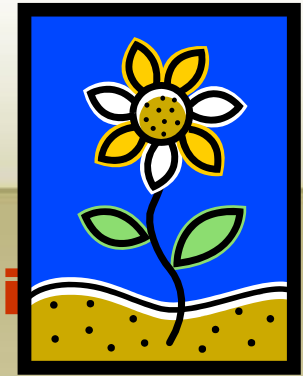
1. Poziom artefaktów i tworów kulturowych: widoczne, ale często niezrozumiałe (wymagające interpretacji)

- stosowana technologia
- sztuka
- wzory zachowania
- opowieści
- symbole
- ceremonie



Kultury organizacyjne

STRUKTURA



Struktura kultury organizacyjnej wg Schein

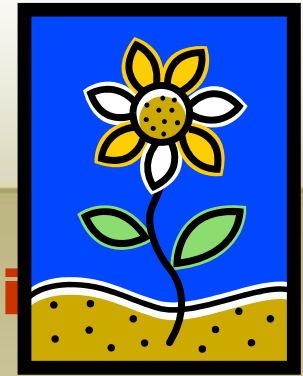
2. Poziom norm i wartości: powiększony poziom świadomości (częściowo widoczne, częściowo nieświadome)

- wytyczne zachowań
- zakazy
- ideologie



Kultury organizacyjne

STRUKTURA



Struktura kultury organizacyjnej wg Schein

3. Poziom założeń podstawowych: niewidoczne, najczęściej nieświadome

- stosunek do otoczenia (jakie wyobrażenie, taka strategia działania, reakcji)
- natura rzeczywistości, czasu i przestrzeni (pojmowanie prawdy – tradycja, autorytety)
- natura ludzka (wizja człowieka – np. teoria X/Y)
- natura ludzkiej aktywności (aktywność, bierność)
- natura stosunków międzyludzkich (formalnych i nieformalnych)



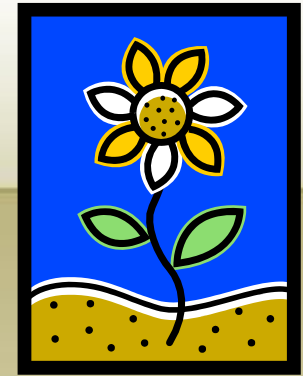
Symptomy i obszary

Dr Marian Krupa



Kultury organizacyjne

SYMPTOMY

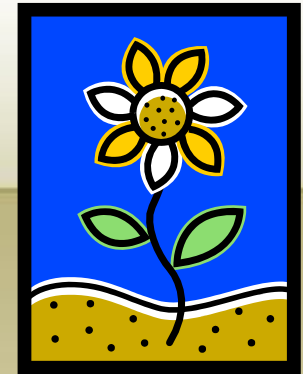


Symptomy kultury organizacyjnej:

- ✓ sposób komunikowania się w organizacji
- ✓ kryteria awansowania,
- ✓ kryteria naboru, rekrutacji, derekrutacji
- ✓ sposób prowadzenia rozmów z klientami (potrzeby, postawy)
- ✓ stosunki międzyludzkie
- ✓ układ formalny i sposób tworzenia dokumentacji organizacyjnej
- ✓ architekturę i stan zabudowań przedsiębiorstwa
- ✓ wystrój stanowisk pracy, biur, pomieszczeń
- ✓ gotowość pracowników do podejmowania prac w godzinach nadliczbowych
- ✓ postawa względem ryzyka

Kultury organizacyjne

SYMPTOMY



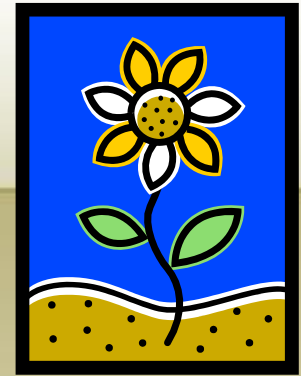
Typowe obszary występowania symptomów kultury organizacyjnej:

- ✓ Zarządzanie kadrami (funkcja personalna, systemy motywacyjne)
- ✓ Metody i narzędzia zarządzania
- ✓ Profil osobowy kadry kierowniczej
- ✓ System komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji
- ✓ Strategia przedsiębiorstwa (wizja, misja, strategia)
- ✓ Struktura organizacyjna (formalna i nieformalna)
- ✓ Mapa procesów
- ✓ System kontroli



Kultury organizacyjne

SYMPTOMY



Bez organizacji nie ma kultury,

**Każde zjawisko kulturowe jest
równocześnie zjawiskiem
organizacyjnym**



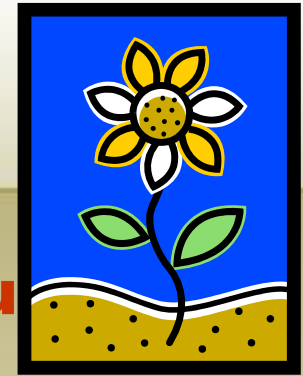
Typologia

Dr Marian Krupa



Kultury organizacyjne

Diagnozowanie kultur organizacyjnych



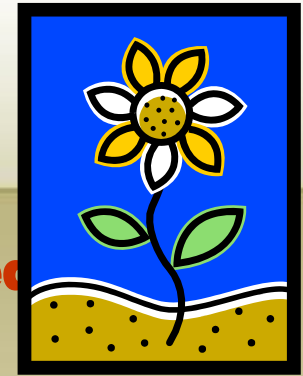
macierz postaw (kultur) organizacyjnych [Krupa]

KULTURA ZWI	wysła	INDIA	IOIOIOISE (profityla)
	nła	IZYKKA	SHISE
	ntysaj	ła	dba
		IDBDA	

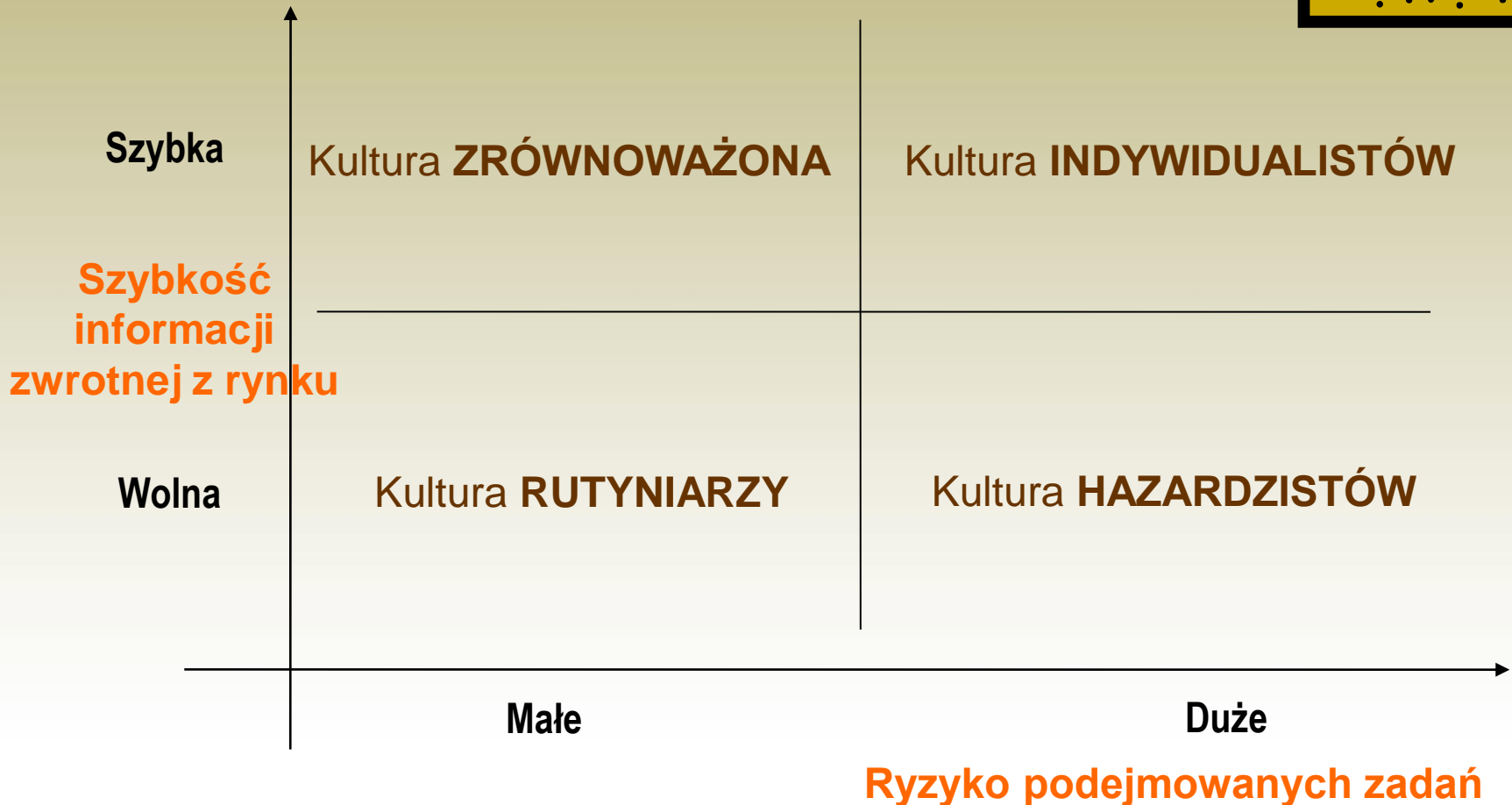


Kultury organizacyjne

Typologia



Typologia kultur organizacyjnych wg Deal i Kennedy

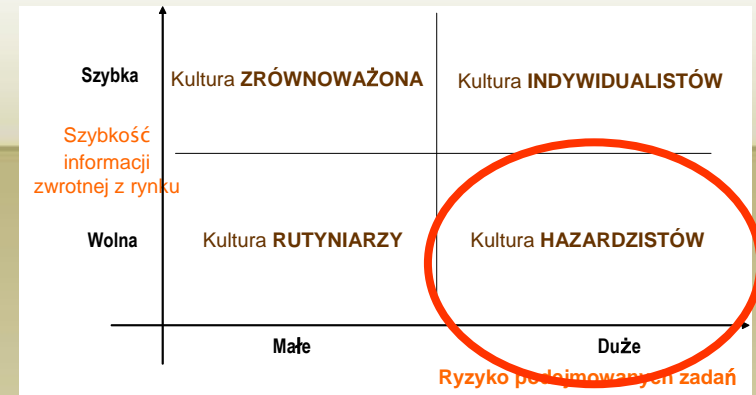




Kultury organizacyjne PROFILE

Kultura HAZARDZISTÓW:

- duże ryzyko działania
- wolna informacja zwrotna
- kosztowne pomyłki
- supersprzedawcy (bohaterowie)
- duża rola kontaktów osobistych
- rytuał licznych spotkań
- obrzędy motywacyjne
- kierunek na „ilość”
- krótki horyzont czasowy

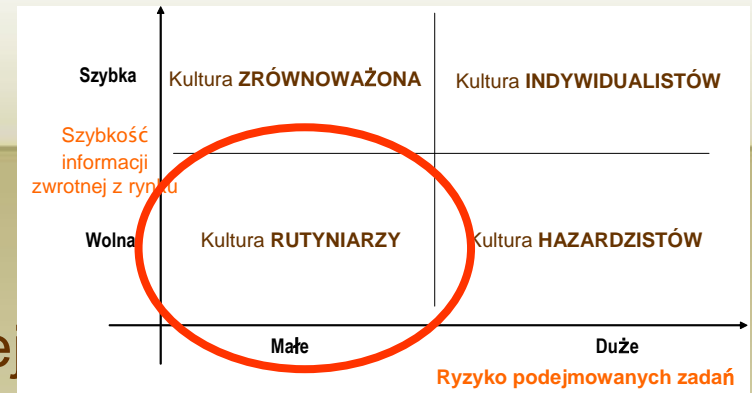




Kultury organizacyjne PROFILE

Kultura RUTYNIARZY:

- powolność informacji zwrotnej
- małe ryzyko działań
- działania doraźne
- „sztuczność” więzi międzyludzkich
- rozdrobnienie działań
- nadmierne celebracje
- niechęć do innowacji
- znaczenie pozycji formalnych
- protektorzy firmy – bohaterowie





Kultury organizacyjne

PROFILE

Kultura INDYWIDUALISTÓW:

- szybkie, zdecydowane działania
- duże ryzyko, szybka informacja
- duża rola temperamentu i wiedzy jednostki
- ostrość walki, agresywność
- znaczenie szansy, okazji
- rytuały chroniące przed klęską, stresem, konfliktem
- szybkie widoczne rezultaty
- szybki awans
- zmienność sytuacji, wyzwań





Kultury organizacyjne

PROFILE

Kultura ZRÓWNOWAŻONA:

- szybkie informacje zwrotne
- znaczenie hierarchii
- duża rola rozważli, rozsądki
- wielka rola autorytetów
- popyt na mentorów
- praca jako zabawa
- duża aktywność osobista, przy małym ryzyku działania
- łagodność obyczajów w biznesie





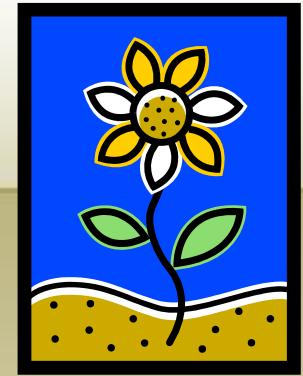
Profile

Dr Marian Krupa



Kultury organizacyjne

PROFILE



Zasadniczo wyróżniamy dwa profile organizacyjne:

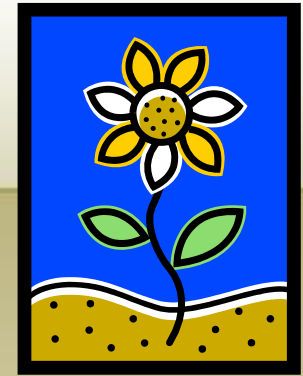
1. **Kultura pozytywna (jakość)** – motywuje ludzi do wydajnej pracy, indywidualnego zaangażowania, partycypacji, innowacji, lojalności itd.
2. **Kultura negatywna (biuropatologia)** – brak motywacji do pracy, zaangażowania, innowacji itd.

UWAGA: istnieje jednak pogląd zakazujący wartościowania kultur. Ryzyko generowania różnego typu postaw antagonistycznych.



Kultury organizacyjne

PROFILE



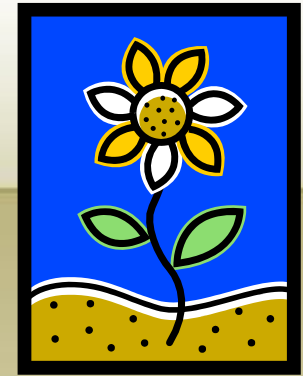
Sygnaly pojawiania się (istnienia) kultury negatywnej (Hodgson):

- znaczna liczba pracowników nie wie co robić, jak i dlaczego;
- wysokokwalifikowani pracownicy są stale instruowani o formie i zakresie pracy;
- brak obiektywnego systemu wynagrodzeń;
- liderzy projektów, profesjonaliści i eksperci są „odciągani” do prac typowo biurowych, administracyjnych.



Kultury organizacyjne

PROFILE



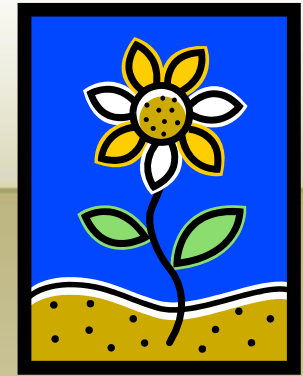
CECHY kultury negatywnej:

1. Chłód emocjonalny: brak uczuć, emocji w relacjach interpersonalnych,
2. Depersonalizacja relacji: unikanie wskazywania określonych osób (są one traktowane domyślnie),
3. Subordynacja: czekanie na pomoc (paraliż decyzyjny),
4. Konserwatyzm: upartość „dla zasady”, brak elastyczności, unikanie ryzyka,
5. Izolowanie się: wykonywanie tylko poleceń i zadań służbowych („nie wychylanie się”, „nie wtrącanie się”),
6. Antypatia: chroniczny pesymizm, postawa „na pewno się nie uda”



Kultury organizacyjne

PROFILE



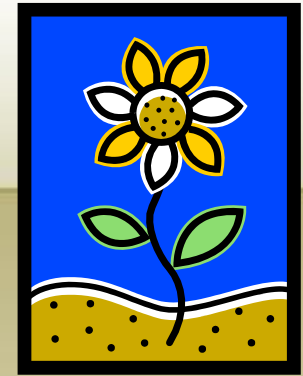
Wyróżniamy profile **KULTUR**:

1. **Zachowawcza** (wartości, normy i symbole są na pierwszym planie) i **innowacyjna** (ciągła zmiana, rozwój, niepokój twórczy, innowacyjność)
2. **Męska** (agresywna, silna, dominująca) i **kobieca** (przyjazna, wspierająca, opiekuńcza, intuicyjna, ciepła)



Kultury organizacyjne

PROFILE



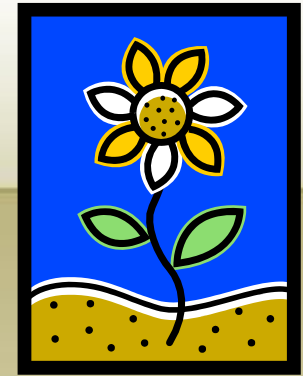
Wyróżniamy profile **KULTUR**:

3. **Biurokratyczna** (wszystko jest regulowane przepisami) i pragmatyczna (koncentracja na celach, zadaniach, projektach a nie na kwestiach formalnych);
4. **Elitarna** (szacunek do kwalifikacji, drobiazgowa selekcja na stanowiska, uzasadnianie władzy – „zarząd wie lepiej”) i egalitarna (brak sztywnej hierarchii, brak tytułomanii, mówienie sobie po imieniu);



Kultury organizacyjne

PROFILE

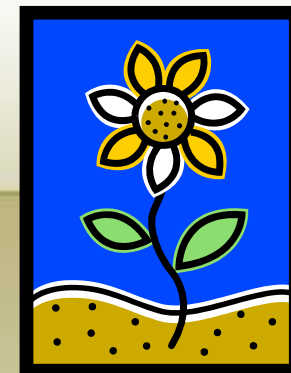


Wyróżniamy profile KULTUR:

5. **Silna:** powiązanie wartości z efektywnością – sprawna komunikacja, szybkie podejmowanie decyzji, niewielka kontrola, duża motywacja, lojalność pracowników, poczucie bezpieczeństwa i stabilności;
6. **Słaba:** podzielona, rozbita, w permanentnym konflikcie.

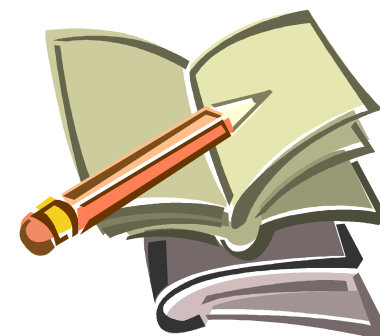
Kultury organizacyjne

PROFILE



Przykład wizualizacji:

Lp.	TYP KULTURY	Ocena [0-6]	Profil kultury						
			0	1	2	3	4	5	6
	„Wszystko albo nic”								
1	Najwyższą wartością jest sukces	2			•			•	
2	Wysoko się ceni szybkie działanie	3				•			•
3	Używa się niekonwencjonalnego języka	3				•			
4	Traktowanie mężczyzn i kobiet na równi	5							•
5	Przesady odgrywają dużą rolę	3		•					
	„Chleba i igrzysk”								
6	Orientacja na zewnątrz	3				•			•
7	Szczególną wartością jest aktywność	6							•
8	Przyjazne i ujmujące zachowanie	4						•	
9	Świętuje się wiele uroczystości	1							•
10	Język jest zwięzły i pełen skrótów	1		•					•



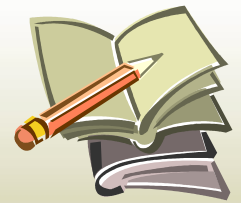
Zadanie

Dr Marian Krupa



Kultury organizacyjne

PROFILE



ZADANIE:

Na podstawie opisu wybranego przypadku przeprowadź diagnozę kultury organizacyjnej w oparciu o model Deala-Kennediego.

METODOLOGIA:

1. W oparciu o model Deala-Kennediego przygotuj tabelę analityczną.
2. Określ profil wzorcowy (idealny) dla badanej organizacji (sektora, branży, regionu kulturowego, standardów jakościowych) na skali od 0-6 pkt.
3. Na podstawie opisu wybranego przypadku oceń siłę danego czynnika na skali od 0 do 6.
4. Przedstaw uzyskane wartości graficznie – profil kultury rzeczywistej.
5. Ustal rozbieżności pomiędzy kulturą wzorcową a rzeczywistą.
6. Przedstaw wnioski, oraz wskaż na działania korygujące (CO ROBIĆ?).

Kultury organizacyjne

PROFIL wzorcowy – proces definiowania

Lp	TYP KULTURY	Ocena [0-6]		Profil kultury								
				0	1	2	3	4	5	6		
	„Wszystko albo nic”											
1	Najwyższą wartością jest sukces	3	→				●					
2	Wysoko się ceni szybkie działanie	4	→					●				
3	Używa się niekonwencjonalnego języka	5							●			
4	Traktowanie mężczyzn i kobiet na równi	1		●								
5	Przesady odgrywają dużą rolę	4						●				
	„Chleba i igrzysk”											
6	Orientacja na zewnątrz											
7	Szczególną wartością jest aktywność											
8	Przyjazne i ujmujące zachowanie											
9	Świętuje się wiele uroczystości											
10	Język jest zwięzły i pełen skrótów											



Kultury organizacyjne

Dysharmonia – proces definiowania rozbieżności



Lp	TYP KULTURY	Ocena		Profil kultury						
		[0-6]	[0-6]	0	1	2	3	4	5	6
	„Wszystko albo nic”									
1	Najwyższą wartością jest sukces	3	2			●	●			
2	Wysoko się ceni szybkie działanie	4	4					●		
3	Używa się niekonwencjonalnego języka	5	6						●	●
4	Traktowanie mężczyzn i kobiet na równi	1	3		●		●			
5	Przesady odgrywają dużą rolę	4	2			●		●		
	„Chleba i igrzysk”									
6	Orientacja na zewnątrz									
7	Szczególną wartością jest									
8	Przyjazne i ujmujące zachowanie									
9	Świętuje się wiele uroczystości									
10	Język jest zwięzły i pełen skrótów									

-1
0
1
2
-2

WNIOSKI!

Kultury organizacyjne

Profil organizacji typu administracyjnego

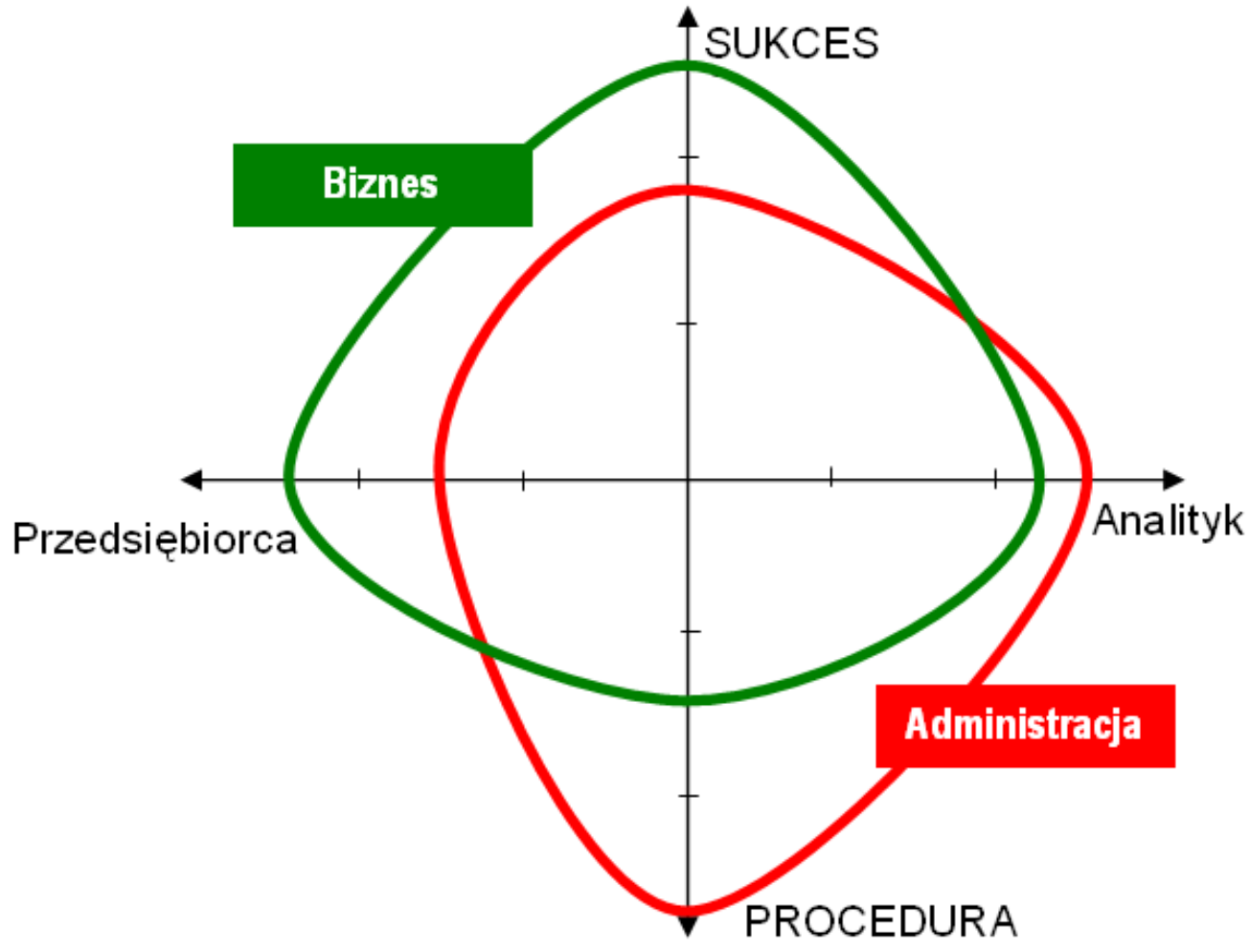
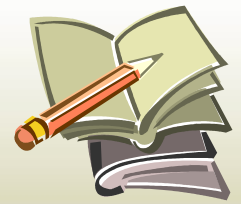
- - organizacja typu ADMINISTRACYJNEGO
- - organizacja typu BIZNESOWEGO

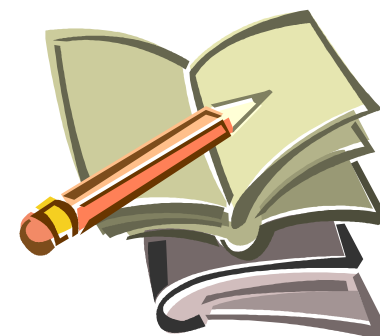
Lp	TYP KULTURY	Ocena [0-6]		Profil kultury organizacyjnej									
		0	1	2	3	4	5	6					
		●	●										
	„Wszystko albo nic” ●	19	25										
1	Najwyższą wartością jest sukces	3	6				●						●
2	Wysoko się ceni szybkie działanie	2	6			●							●
3	Używa się niekonwencjonalnego języka (slang branżowy)	3	5				●				●		●
4	Równe traktowanie kobiet i mężczyzn	5	5								●	●	●
5	Przesady (tradycja i zwyczaje) odgrywają dużą rolę	6	3				●						●
	„Chleba i igrzysk” ●	15	23										
6	Orientacja na zewnątrz	2	6			●		●					●
7	Szczególną wartością jest aktywność	1	6		●								●
8	Przyjazne i ujmujące zachowanie	3	5				●				●		●
9	Świętuje się wiele uroczystości	6	1		●								●
10	Język jest zwięzły i pełen skrótów	3	5				●				●		●
	„Analityczna kultura przedsięwzięć” ● ●	25	22										
11	Koncentrowanie się na decyzjach	2	6			●							●
12	Ideą jest stateczna osobowość	2	6			●							●
13	Podstawowym rytuałem jest narada	6	3				●						●
14	Porządny i dyskretny ubiór /	5	4								●		●
15	Język i formy obejścia są bardzo dyskretnie / sformalizowany	5	3				●					●	●
	„Kultura procedury” ●	29	15										
16	Perfekcyjna realizacja zadań	5	4								●		●
17	Wszystko jest rejestrowane	6	3				●						●
18	Formalizm: nieufność i zabezpieczenie	6	3				●						●
19	Porządek hierarchiczny określa wszystko	6	2				●						●
20	Ryzyko jest absolutnie niedopuszczalne	6	3				●						●



Kultury organizacyjne

Profil organizacji typu administracyjnego i biznesowego





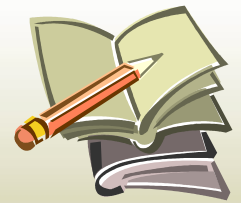
Etos gospodarczy- Badania

Dr Marian Krupa



Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy



DEFINICJA:

Etos - obowiązujący w grupie społecznej zbiór norm i wartości – wzorów, paradygmatów kulturowych (ideałów);

Do socjologii (ekonomicznej) pojęcie to wprowadził Max Weber - ***Etyka protestancka a duch kapitalizmu.***

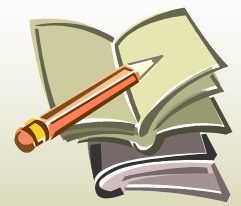
Weber wskazał na związek pomiędzy etosem społecznym (ekonomicznym) a sukcesem gospodarczym społeczeństw zachodnich.

Etos gospodarczy – obowiązujący w danym społeczeństwie zbiór norm i wartości w zakresie życia gospodarczego, przedsiębiorczości.



Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy



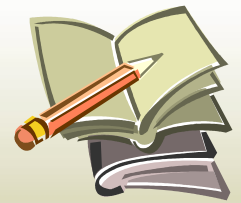
ZADANIE:

1. Przedstaw własną opinię na temat poniżej wskazanych wartości za pomocą skali od 0-5. Np. dla wartości absolutnie negatywnej postaw 0 pkt., dla maksymalnie pozytywnej 5 pkt.
1. Odpowiedz na TAK (T) lub NIE (N) czy realizacja wyżej wskazanych wartości (pozytywnych lub negatywnych) jest możliwa (nawet w pojedynczym przypadku) w życiu gospodarczym?



Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – test etap I



	Wartość:	Pkt.	T	N	Uwagi
1	Pracowitość, ale nie pracoholizm	3			
2	Brak kultury osobistej				
3	Uczciwość				

PYTANIE:

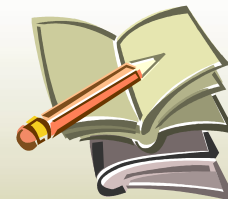
1. Czy pracowitość jest wartością pozytywną?

ODPOWIEDŹ:

- a) Jeżeli absolutnie TAK to 5 pkt.
- b) Jeżeli absolutnie NIE to 0 pkt.
- c) Jeżeli to „zależy” lub „w zasadzie tak, ale...” lub „w zasadzie nie ale...” – skala od 1 do 4; przy czym wartości mniejsze wskazują na ocenę negatywną, wartości większe wskazują na ocenę pozytywną.

Kultury organizacyjne

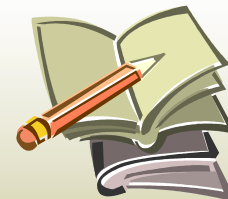
ETOS gospodarczy



	Wartość:	Pkt.	T	N	Uwagi
1	Pracowitość, ale nie pracoholizm				
2	Brak kultury osobistej				
3	Uczciwość				
4	Brak wrażliwości na potrzeby ekologiczne				
5	Bezwzględność w biznesie "po trupach do celu"				
6	Przedsiębiorczość, mobilność, aktywność				
7	Postawa "braku zaufania do nikogo i niczego"				
8	Dyscyplina wewnętrzna, rozwój duchowy				
9	Umiejętność dawania łapówek (korupcja)				
10	Religijność, np. wartości chrześcijańskie				
11	Tolerancja: szanowanie poglądów własnych i innych				
12	Odwaga: podejmowanie racjonalnego ryzyka				
13	Lenistwo				
14	Wrażliwość estetyczna, piękno, kultura i sztuka				
15	Oszczędność, ale nie pazerność				
16	Niekompetencja, brak profesjonalizmu				
17	Pokora: przyznanie się do błędu, uznanie innych racji				
18	Posiadanie podstawowej wiedzy ekonomicznej				
19	Potrzeba stałego rozwoju intelektualnego				
20	Otwartość na konstruktywną krytykę				

Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy

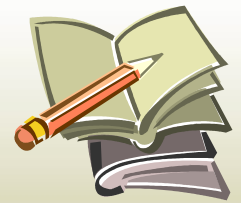


	Wartość:	Pkt.	T	N	Uwagi
21	Postawa skrajnie konfliktowa, egocentryczna				
22	Brak solidności w interesach				
23	Rodzina - stabilizacja w związkach i relacjach				
24	Agresywność - walka bez zasad				
25	Brak systematyczności w realizacji planów, zamierzeń				
26	Postawa tu i teraz - "jakoś to będzie"				
27	Kradzież mienia państwowego				
28	Punktualność				
29	Dokładność				
30	Dążenie do doskonałości				
31	Brak szerokich horyzontów				
32	Umiejętność łamania prawa podatkowego (nielegalnie)				
33	Lojalność, zaufanie				
34	Kreatywność, innowacyjność				
35	Poczucie humoru				



Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – test etap II



	Wartość:	Pkt.	T	N	Uwagi
1	Pracowitość, ale nie pracoholizm	3	1		
2	Brak kultury osobistej				
3	Uczciwość				

PYTANIE:

Czy pracowitość występuje realnie?

Czy możesz wskazać na jakieś przykłady?

Czy jest możliwa do osiągnięcia?

ODPOWIEDŹ:

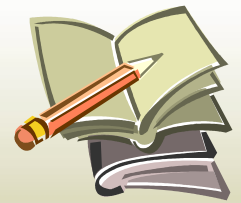
a) Jeżeli absolutnie TAK to 1 w kolumnie T.

b) Jeżeli absolutnie NIE to 1 w kolumnie N .



Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – ocena wyników



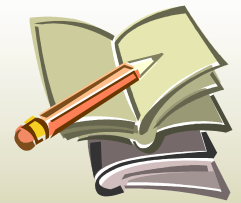
OCENA uzyskanych wyników:

1. Porządkujemy cechy (wartości) od oceny największej do najmniejszej.
2. Obliczamy liczbę wskazań dla kolumny „T” i „N”.
3. Porównujemy nasze oceny do wartości dla grupy referencyjnej (badania).
4. Przedstawiamy wnioski w formie raportu.



Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – ocena wyników



OBLICZENIA:

1. Dla etapu I (wiedza etyczna) obliczamy:

- dla cech dodatnich sumujemy (dodajemy) uzyskane wartości;
- dla cech ujemnych odejmujemy uzyskane wartości.

Do cech dodatnich zaliczamy:

1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 17; 18; 24; 29; 30.

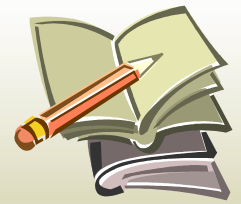
1. Dla etapu II (percepcja etyczna) obliczamy:

- sumujemy wszystkie wskazania tylko dla kolumny „T”



Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy

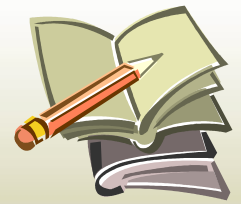


METODA



Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – METODA



Metoda ETOS - cel

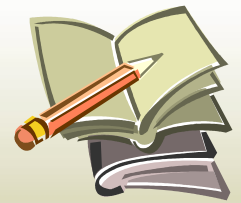
CEL: ustalenie diagnozy deklarowanego przez badaną grupę etosu gospodarczego oraz wyznaczenie jej profilu.

OPIS: Diagnozowanie potencjału (dojrzałości) etycznej w perspektywie badania określonego etosu gospodarczego na poziomie indywidualnym, ale również i organizacyjnym, możemy przeprowadzić za pomocą dwóch zmiennych, tj. **wiedzy etycznej i percepcji etycznej.**



Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – METODA



Metoda ETOS - charakterystyka

Duża percepcja etyczna	Profil C	Profil A
Mała percepcja etyczna	Profil D	Profil B
	Mała wiedza etyczna	Duża wiedza etyczna

Rysunek. Macierz dojrzałości etycznej. Źródło: *Opr. własne.*

Wiedza etyczna - umiejętność rozróżniania zjawisk, działań pod względem etycznym w określonym obszarze kulturowym, tzn. odróżniania dobra od zła.

Percepcja etyczna (wrażliwość etyczna) - umiejętność dostrzegania zjawisk aksjologicznych w świecie rzeczywistym – w naszym przypadku w działalności gospodarczej człowieka w skali mikro i makro.



Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – profile

Profil C	Profil A
Profil D	Profil B

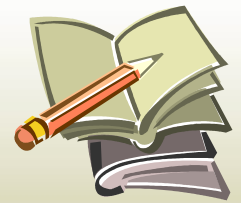
CHARAKTERYSTYKA:

1. **PROFIL A:** osoby posiadającą ugruntowaną wiedzę etyczną i umiejącą opisywać i interpretować otaczające zjawiska społeczne / organizacyjne w wymiarze aksjologicznym w relacji do ogólnie przyjętych norm i wartości (kultura).
2. **PROFIL B:** osoby posiadającą ugruntowaną wiedzę etyczną przy równoczesnym zanegowaniu realnej przestrzeni społecznej (gospodarczej) jako obszaru realizacji postulatów etycznych – postawa „agnostycyzmu aksjologicznego”.
3. **PROFIL C:** osoba mająca kłopoty z „teoretyczną” stroną dyskusji w obszarze założeń kulturowych, etycznych, jednakże bardzo wrażliwą na zachodzące zjawiska aksjologiczne w otaczającej ją przestrzeni społecznej / organizacyjnej.
4. **PROFIL D:** skrajna postawa relatywistyczna, kwestionujące lub ignorująca „de facto” istnienie wartości autotelicznych jako fundamentu kultury organizacyjnej, regionalnej, narodowej, czy też szerzej cywilizacji (zachodniej, chrześcijańskiej, humanistycznej itd.) oraz negująca etykę (kulturę) jako fakt społeczny, organizacyjny, cywilizacyjny.



Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – badania referencyjne



Metoda ETOS – narzędzie badawcze

Narzędziem badawczym była ankieta składająca się z 35 cech^[1], tj. wartości w odniesieniu do działalności gospodarczej w wymiarze pozytywnym i negatywnym.

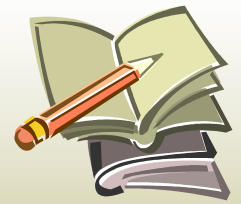
Wymiar normatywny (kierunek wartościujący) oparto na przyjętych kanonach etycznych w europejskim obszarze kulturowym.

[1] Dobór cech został dokonany w oparciu o następujące publikacje: K.D. Rosati, referat pt. *Czy polskie przedsiębiorstwa mogą być konkurencyjne?*, Warszawa 2001, M. Ossowska, *Wzór obywatela, czyli jakiego człowieka mamy hodować*, „Plus/Minus” dodatek „Rzeczpospolitej”, 26-27 kwietnia 1997, Z. Martyniak, *Metodologia wartościowania pracy*, Kraków 1998 – System Bedaux, E. Gerwig, L. Gajos, *Etos ludzi biznesu*, w: J. Dietl, W. Gasparski, *Etyka Biznesu*, Warszawa 1997, Cz. Porębski, *Czy etyka się opłaca*, Kraków 1997, M. Maliński, *I ty jesteś biznesmenem*, Tarnów 1994, Jan Paweł II, *Centesimus annus*, w: *Encykliki...*, tłumaczenie w j. polskim, Znak, Kraków 1996.



Kultury organizacyjne

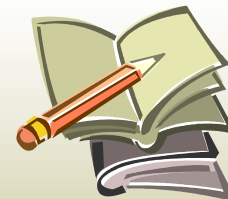
ETOS gospodarczy – badania referencyjne



Badania pilotażowe

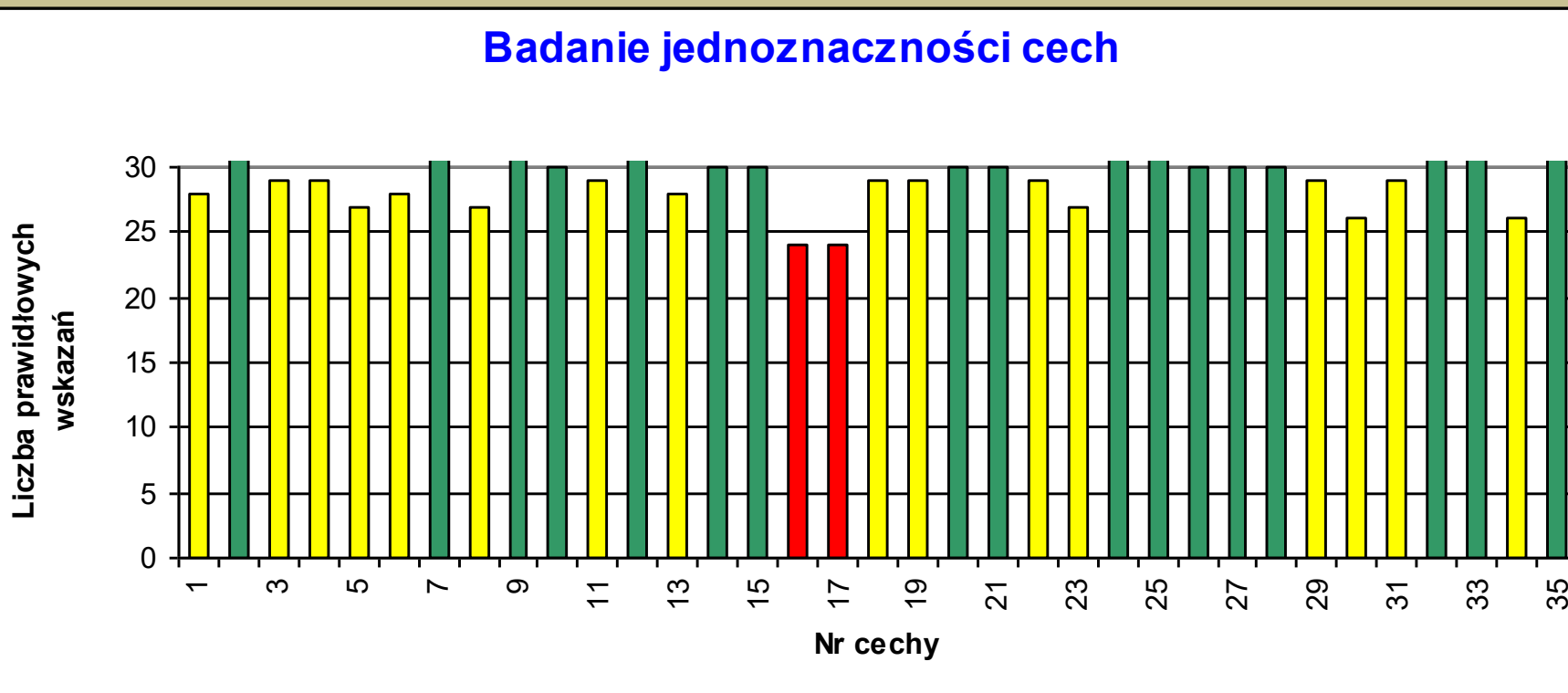
Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – badania referencyjne



Badania pilotażowe

Badanie jednoznaczności cech



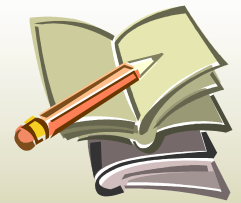
16. Niekompetencja, brak profesjonalizmu

17. Pokora: przyznanie się do błędu, uznanie innych racji



Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – badania referencyjne

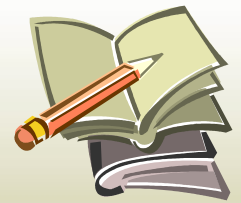


ETAP I: WIEDZA ETYCZNA



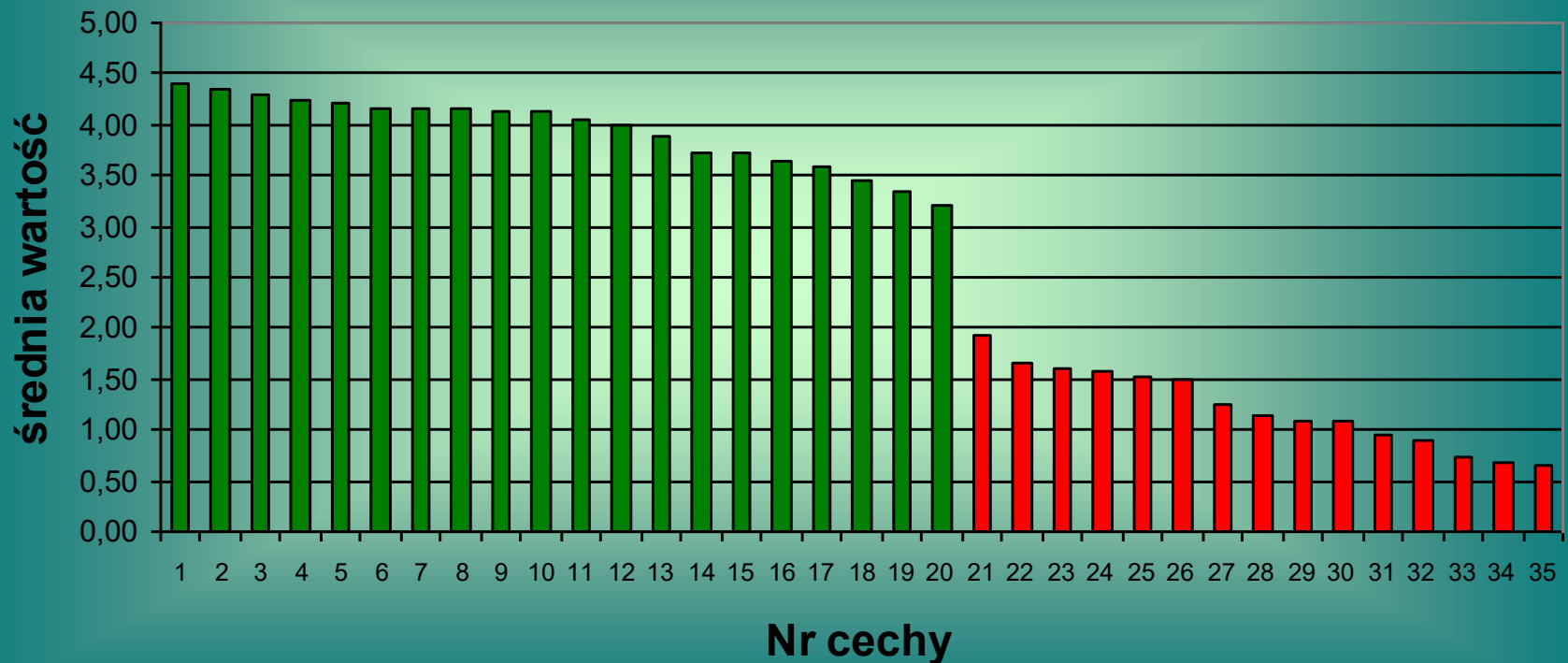
Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – badania referencyjne



Wyniki badań

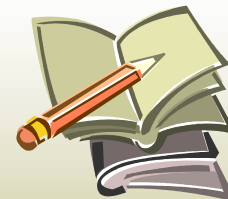
Średnia wartość oceny cech



Rysunek. Średnia wartość badanych cech. Źródło: Opr. własne.

Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – badania referencyjne

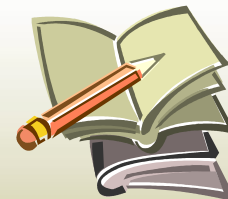


RANKING (1)

Lp.	Nazwa cechy	Wartość średnia	Nr cechy
1.	Dokładność	4,40	29
2.	Punktualność	4,35	28
3.	Pracowitość, ale nie pracoholizm	4,29	1
4.	Przedsiębiorczość, mobilność, aktywność	4,25	6
5.	Tolerancja: szanowanie poglądów własnych i innych	4,21	11
6.	Potrzeba stałego rozwoju intelektualnego	4,17	19
7.	Kreatywność, innowacyjność	4,15	34
8.	Rodzina – stabilizacja w związkach i relacjach	4,15	23
9.	Uczciwość	4,13	3
10.	Poczucie humoru	4,12	35
11.	Dążenie do doskonałości	4,05	30
12.	Lojalność, zaufanie	3,98	33
13.	Odwaga: podejmowanie racjonalnego ryzyka	3,89	12
14.	Pokora: przyznanie się do błędu, uznanie innych racji	3,73	17
15.	Posiadanie podstawowej wiedzy ekonomicznej	3,72	18
16.	Dyscyplina wewnętrzna, rozwój duchowy	3,63	8
17.	Oszczędność, ale nie pazerność	3,57	15
18.	Otwartość na konstruktywną krytykę	3,44	20
19.	Religijność, np. wartości chrześcijańskie	3,35	10
20.	Wrażliwość estetyczna, piękno, kultura i sztuka	3,22	14

Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – badania referencyjne



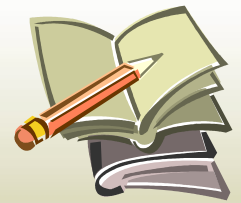
RANKING (2)

21.	Postawa "braku zaufania do nikogo i niczego"	1,94	7
22.	Bezwzględność w biznesie "po trupach do celu"	1,65	5
23.	Brak wrażliwości na potrzeby ekologiczne	1,62	4
24.	Postawa tu i teraz – „jakoś to będzie"	1,58	26
25.	Umiejętność łamania prawa podatkowego (nielegalnie)	1,52	32
26.	Brak szerokich horyzontów	1,50	31
27.	Brak systematyczności w realizacji planów, zamierzeń	1,25	25
28.	Umiejętność dawania łapówek (korupcja)	1,14	9
29.	Postawa skrajnie konfliktowa, egocentryczna	1,09	21
30.	Brak solidności w interesach	1,08	22
31.	Brak szerokich horyzontów	0,96	24
32.	Niekompetencja, brak profesjonalizmu	0,90	16
33.	Lenistwo	0,74	13
34.	Kradzież mienia państwowego	0,69	27
35.	Brak kultury osobistej	0,66	2



Kultury organizacyjne

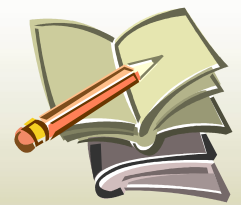
ETOS gospodarczy – badania referencyjne



ETAP II: PERCEPCJA ETYCZNA

Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – badania referencyjne



Wartości dodatnie

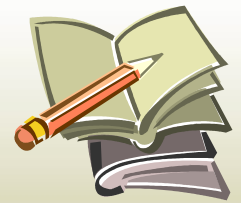
CECHY DODATNIE

Lp.	Nazwa cechy najczęściej występującej	Wartość średnia	Nr cechy
1.	Pracowitość, ale nie pracoholizm	244	1
2.	Poczucie humoru	239	35
3.	Przedsiębiorczość, mobilność, aktywność	235	6
4.	Rodzina – stabilizacja w związkach i relacjach	227	23
5.	Punktualność	226	28

Lp.	Nazwa cechy najrzadziej występującej	Wartość średnia	Nr cechy
1.	Otwartość na konstruktywną krytykę	164	20
2.	Pokora: przyznanie się do błędu, uznanie innych racji	161	27
3.	Wrażliwość estetyczna, piękno, kultura i sztuka	160	21
4.	Tolerancja: szanowanie poglądów własnych i innych	158	24
5.	Uczciwość	158	7

Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – badania referencyjne



Wartości ujemne

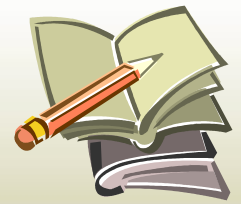
CECHY UJEMNE			
Lp.	Nazwa cechy najczęściej występującej	Wartość średnia	Nr cechy
1.	Postawa tu i teraz – "jakoś to będzie"	194	26
2.	Brak systematyczności w realizacji planów, zamierzeń	190	25
3.	Bezwzględność w biznesie "po trupach do celu"	188	5
4.	Lenistwo	184	13
5.	Umiejętność łamania prawa podatkowego (nielegalnie)	182	32

Lp.	Nazwa cechy najrzadziej występującej	Wartość średnia	Nr cechy
1.	Brak wrażliwości na potrzeby ekologiczne	156	4
2.	Postawa "braku zaufania do nikogo i niczego"	158	7
3.	Agresywność – walka bez zasad	158	24
4.	Postawa skrajnie konfliktowa, egocentryczna	160	21
5.	Kradzież mienia państwowego	161	27



Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – badania referencyjne

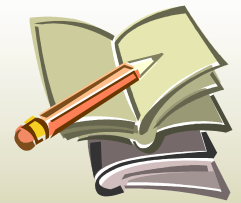


WYNIKI

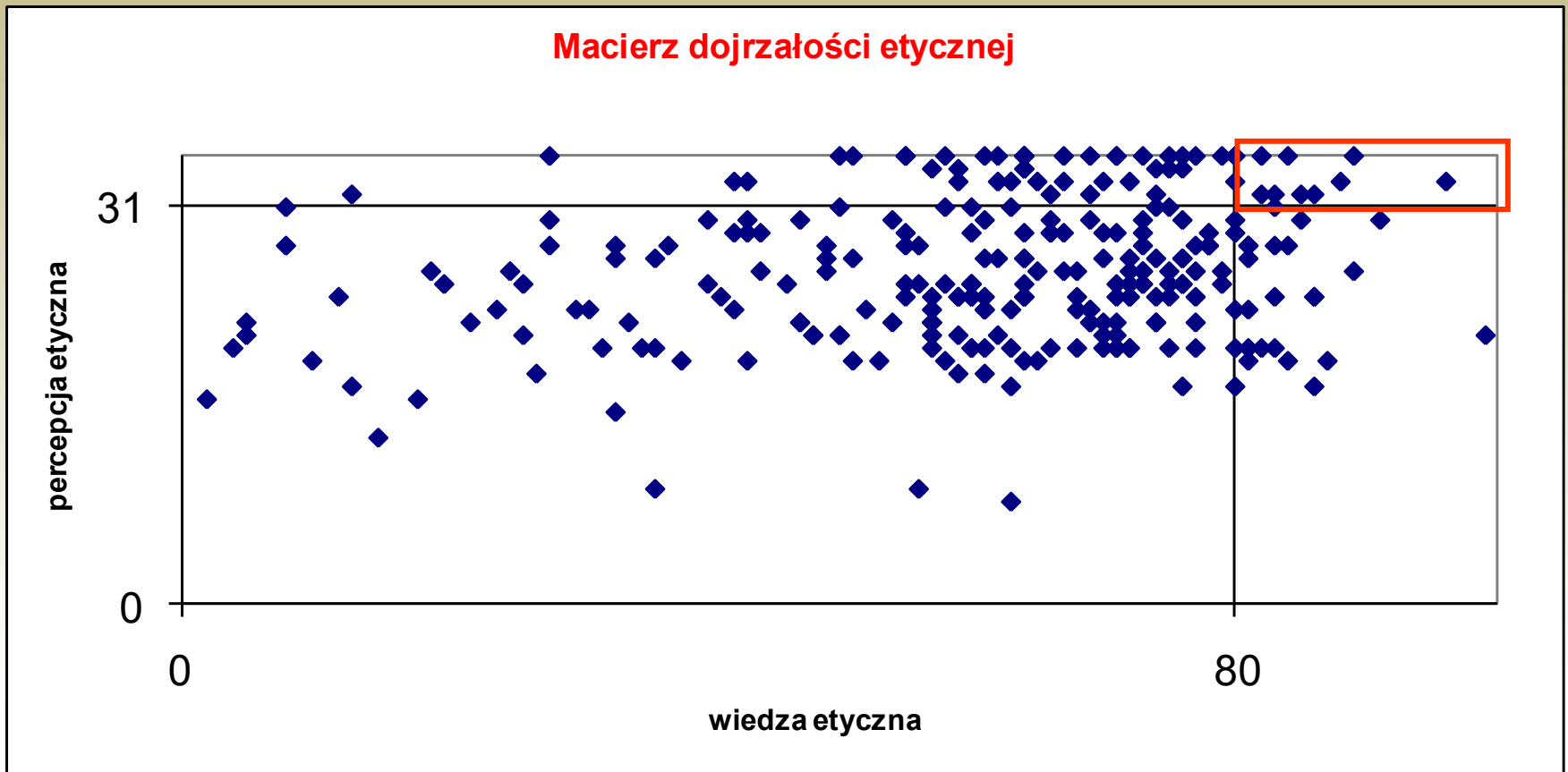


Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – badania referencyjne



ZESTAWIENIE (1) dla grupy 263 studentów

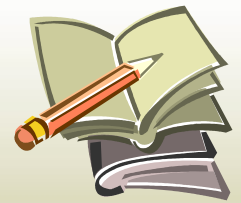


Rysunek. Macierz dojrzałości etycznej badanej grupy studentów. Źródło: *Opr. własne.*



Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – badania referencyjne



ZESTAWIENIE (2) dla grupy 263 studentów

Tabela. Liczba wskazań w odniesieniu do wybranego profilu

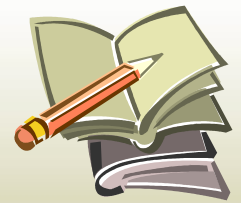
PROFIL	klasyfikacja	Liczba wskazań		Proc. udział
A	AA	9		3,4%
B	AB	21		8,0%
C	BA	43		16,3%
D	BB	190		72,2%
	RAZEM:	263		100,0%

WNIOSEK:

Zgodnie z zasadą Pareto (80/20),
20% populacji wpływa
w 80% na kształt kultury (norm i wartości) danej populacji.

Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – badania referencyjne



Granice podziału – aspekt metodologiczny

Kluczowym problemem metodologicznym było ustalanie granicy rozdzielającej wszystkie oceny indywidualne na dwie klasy (A i B): dla A – najlepsze oceny badanego zbioru; B – pozostałe.

Podział został dokonany przy pomocy analizy rozkładu badanej cechy, przyjmując, że ma ona rozkład zbliżony do rozkładu normalnego oraz stanowi:

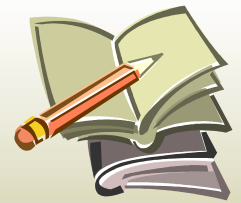
sumę średniej arytmetycznej i odchylenia standardowego wartości zmiennych z badanej próby.

	Wiedzy etycznej	Percepcji etycznej
Wartość maksymalna oceny:	100 pkt.	35 pkt.
Wartość średnia:	60,49 pkt.	25,94 pkt.
Odchylenie standardowe:	19,9 pkt.	5,5 pkt.
Granica:	80 pkt.	31 pkt.

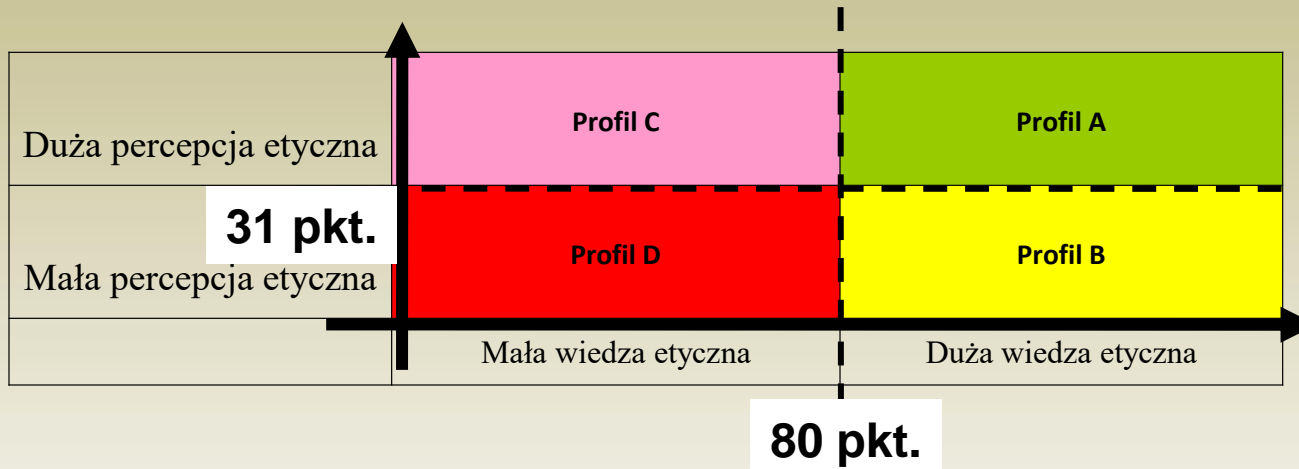


Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – badania referencyjne



Zestawienie podstawowych wartości statystycznych



WIEDZA etyczna:

dla wyniku ≤ 80 pkt – duża
dla wyniku > 80 pkt – mała

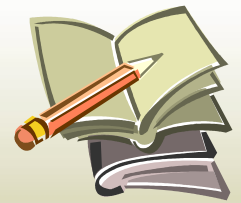
PERCEPCJA etyczna:

dla wyniku ≤ 31 pkt – duża
dla wyniku > 31 pkt – mała



Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – badania referencyjne



WNIOSKI (1):

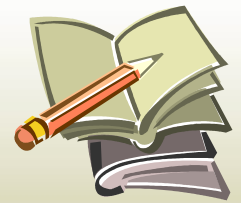
1. Badana grupa w sposób jednoznaczny **potrafi odróżnić w wymiarze etycznym wartości pozytywne i negatywne**, czyli potrafi określić to, co jest dobrem, od tego, co jest złem w działalności gospodarczej.
1. Badana grupa dokonuje wyraźnego rozróżnienia wartościującego pomiędzy poszczególnymi cechami niezależnie w dwóch badanych grupach cech (dodatnich i ujemnych).

Istnieje wyraźna **interpretacja etyczna w opozycji do postrzegania rzeczywistości gospodarczej w wymiarze „czarno białym”**, tj. istnieje dość duże rozróżnienie na cechy absolutnie pozytywne i mniej pozytywne, co możemy zinterpretować jako pewną formę relatywizacji problematyki etycznej.



Kultury organizacyjne

ETOS gospodarczy – badania referencyjne



WNIOSKI (2):

1. Na poziomie analizy indywidualnej, badania wskazały na możliwość systematycznego wykreślenia profilu każdego studenta z perspektywy dwóch kluczowych cech: dojrzałości etycznej i percepcji etycznej. Wyznaczone cztery profile A, B, C i D pozwalają dokonać **precyzyjnej klasyfikacji wszystkich badanych**.
1. Najlepsi z najlepszych, tj. studenci zaklasyfikowani do profilu A, stanowią zaledwie 3,4% całej badanej zbiorowości. Są oni przedmiotem analizy szczegółowej. Jednakże **nie stwierdzono żadnych cech charakterystycznych dla wybranej grupy**.

Wniosek jest następujący: wrażliwość etyczna jest niezależna od wieku, miejsca zamieszkania, rodzaju studiów, doświadczenia zawodowego itd.



pytania

Dr Marian Krupa