

BADANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

KONTEKST

Skuteczność realizacji strategii firmowej, doskonalenia procesów, wdrażania zmian organizacyjnych a nawet pojedynczych projektów zależą od tak często nieuchwytnego aspektu jak KULTURA ORGANIZACYJNA firmy czy organizacji.

To ona często determinuje to czy będziemy skuteczni czy nie.

Warto ją badać i uchwycić nieoczywiste:

- Obszary konfliktowe (stan aktualny vs pożądany) w relacjach wewnątrz firmowych (miedzy działami, poziomami zarządzania),
- Gotowość do zmiany wśród pracowników,
- Dominujące potrzeby psychologicznych wśród pracowników, dominujące postaw panujące w firmie,
- Główne problemy i są zasoby firmy
- Stałe wzorce istnieją w firmie i co z tego wynika ?
- Jakie zmiany są potrzebne i w jaki sposób powinny być przeprowadzane ?



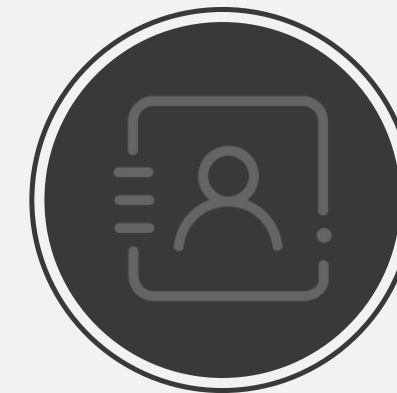
PO CO BADAMY KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ? BY:




Uchwycić rozbieżności między stanem aktualnym a pożądanym, między kadrą menedżerską a pracownikami, między poszczególnymi działami firmy



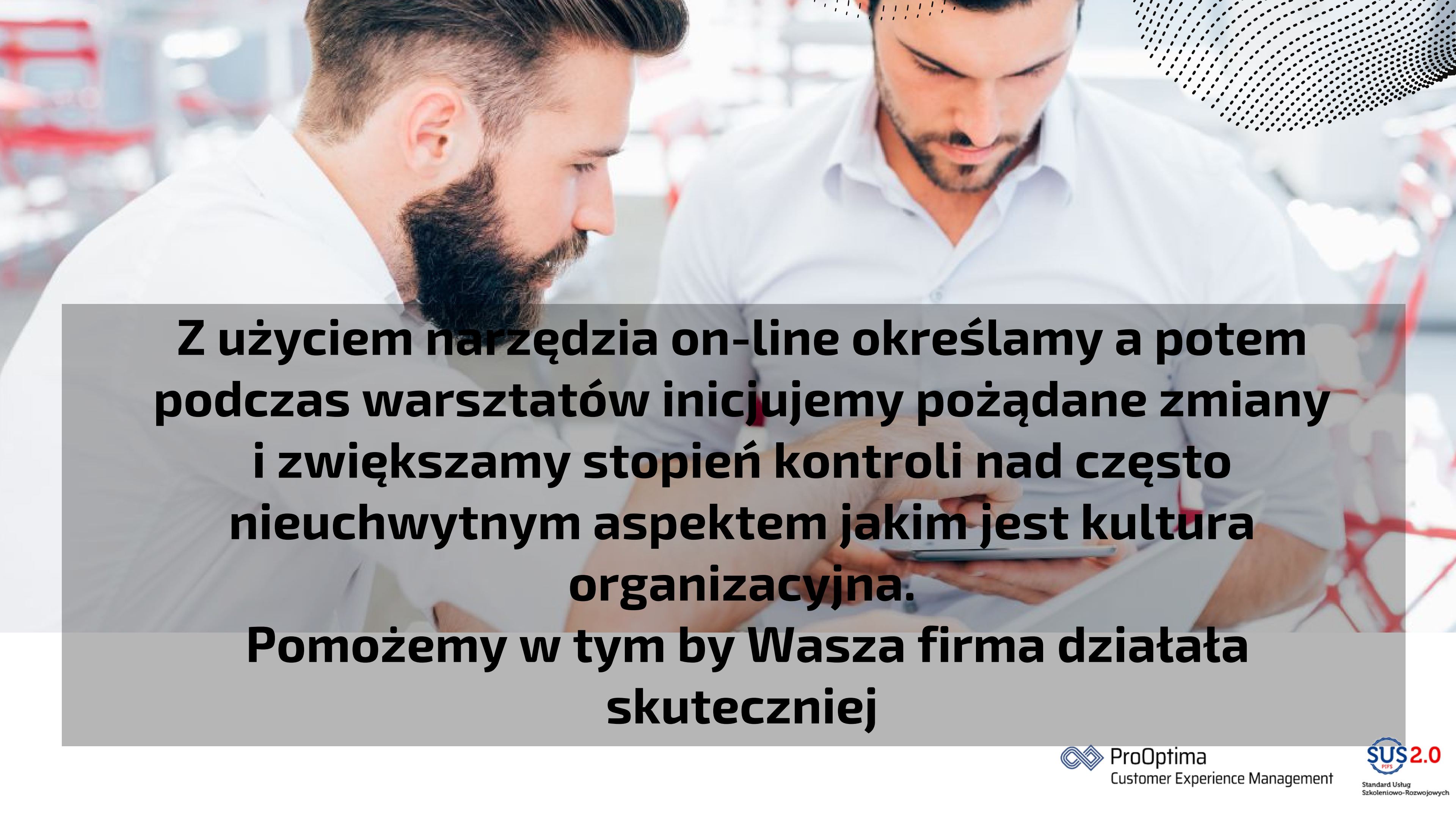
Zaangażować pracowników w pożądaną zmianę budując ich partycypację i umożliwiając wpływ na organizację



Zwiększyć w planowany sposób prawdopodobieństwo sukcesu we wdrażaniu zmian w firmie

A photograph of a diverse business team in professional attire, smiling and huddled together with their hands stacked in a circle, symbolizing teamwork and collaboration. The image is overlaid with a semi-transparent dark grey rectangle containing white text.

Badanie kultury organizacyjnej z wykorzystaniem modelu OCAI wartości konkurujących K. Camerona i R. Quinna



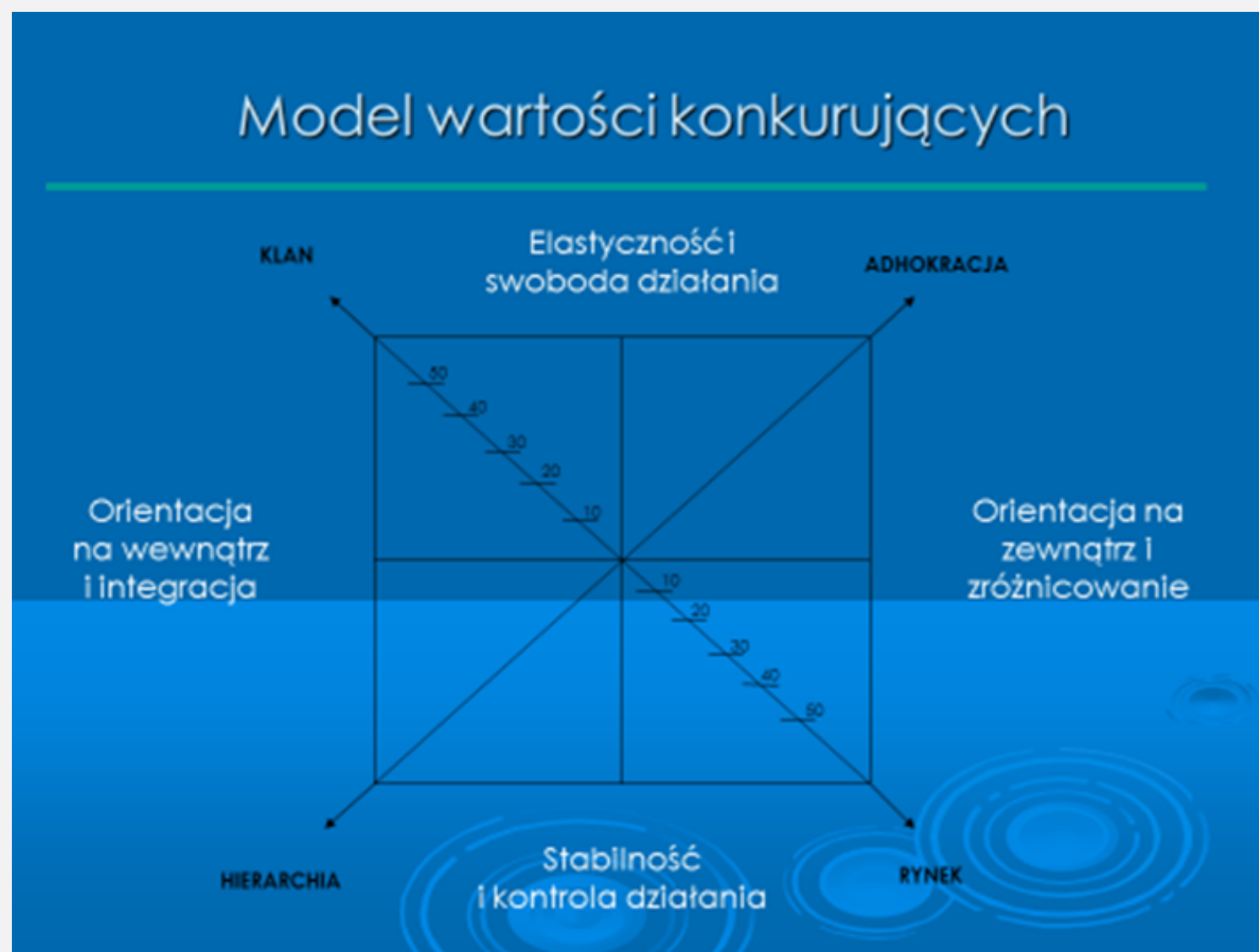
Z użyciem narzędzia on-line określamy a potem podczas warsztatów inicjujemy pożądane zmiany i zwiększamy stopień kontroli nad często nieuchwytnym aspektem jakim jest kultura organizacyjna.

Pomożemy w tym by Wasza firma działała skuteczniej

CO DAJE BADANIE

- Określenie obszarów konfliktowych (stan aktualny vs pożądany) w relacjach wewnątrz firmowych (miedzy działami, poziomami zarządzania),
- Określenie gotowości do zmiany wśród pracowników,
- Określenie dominujących potrzeb psychologicznych wśród pracowników, dominujących postaw panujących w firmie,
- Jaka jest firma i dokąd zmierza?
- Jakie są główne problemy a jakie są zasoby firmy ?
- Jak blisko firma jest realizacji założonych przez siebie wartości i celów ?
- Jaki styl zarządzania dominuje i jak to się łączy ze stanem motywacji pracowników i ich satysfakcją ?
- Jakie stałe wzorce istnieją w firmie i co z tego wynika ?
- Jakie zmiany są potrzebne i w jaki sposób powinny być przeprowadzane ?

BADANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W OPARCIU O MODEL OCAI- WARTOŚCI KONKURUJĄCYCH K. CAMERONA I R. QUINNA



Model wartości konkurujących Camerona zakłada, że **kulturę organizacji można opisać za pomocą dwóch wymiarów** grupujących szereg czynników. Jeden wymiar grupuje te czynniki efektywności organizacji, które akcentują **na jednym biegunie elastyczność, samodzielność**

i dynamizm, a na drugim – kryteria podkreślające niezmienną porządek i kontrolę. Oznacza to, że jedne organizacje uznaje się za skuteczne, kiedy się zmieniają, przystosowują i cechuje je mały stopień sformalizowania, inne zaś są skuteczne, kiedy są stabilne, niezmiennie, łatwo przewidywalne.

Drugi wymiar zestawia kryteria efektywności związane z naciskiem na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność, z kryteriami podkreślającymi orientację na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację. Oznacza to, że niektóre organizacje uważa się za efektywne, kiedy tworzą harmonijną całość, inne zaś wtedy, kiedy koncentrują się na współpracy lub współzawodnictwie z innymi

Kombinacja tych dwóch wymiarów daje w rezultacie cztery rodzaje kultury

BADANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W OPARCIU O MODEL OCAI- WARTOŚCI KONKURUJĄCYCH K. CAMERONA I R. QUINNA

KLAN – w firmach tego rodzaju dominują wspólnie wyznawane wartości i cele. Bardziej przypominają wielką rodzinę niż przedsiębiorstwo. Typowymi cechami kultury klanu są: praca zespołowa, traktowanie klientów jak partnerów, dbanie o dobrą atmosferę. Głównym zadaniem kadry zarządzającej w organizacjach tego typu jest przekazywanie uprawnień pracownikom i zachęcanie ich do postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności.

HIERARCHIA – organizacja w wysokim stopniu sformalizowana i zhierarchizowana. Procedury mówią, co mają robić ludzie. Kadra zarządzająca dba o dobrą koordynację i organizuje jak najlepsze warunki pracy. Ważne jest utrzymanie niezakłóconej pracy organizacji. Dąży ona do trwałości, przewidywalności i efektywności. Gwarancją spójności organizacji są ujęte w regulaminy przepisy i procedury.

ADHOKRACJA – główną cechą takiej kultury jest popieranie zdolności przystosowywania się, elastyczności i kreatywności w zróżnicowanym świecie. Sukces zapewniają przede wszystkim innowacje. Typ kultury wysoce niestabilny, powoływany często ad hoc, do realizacji konkretnego projektu. Organizacje tego typu zajmują się przede wszystkim rozwijaniem nowych produktów i usług. Głównym zadaniem menedżerów jest popieranie przedsiębiorczości, kreatywności i innowacyjnych rozwiązań. Prowadzą one do zwiększenia zasobów i zysków. Główny nacisk kładzie się na tworzeniu wizji przyszłości.

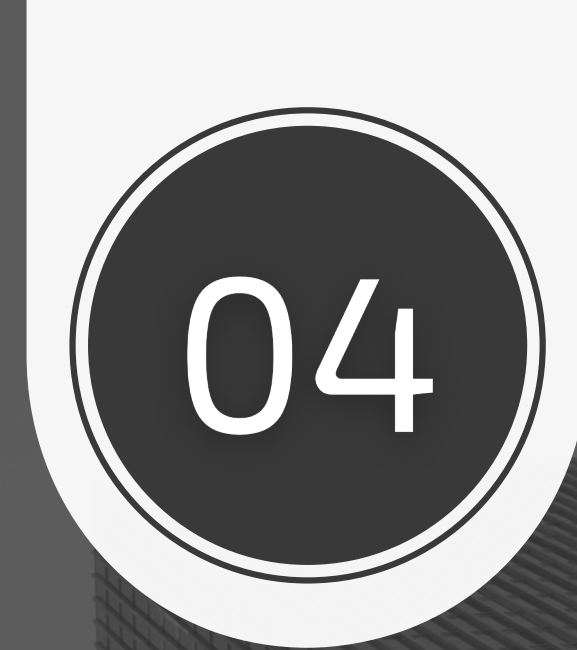
RYNEK – podstawowym kryterium efektywności jest koszt transakcji. Organizacja jest zorientowana na swoją pozycję w otoczeniu. Zmierza do stabilności i przewidywalności, ale osiąga je przy pomocy mechanizmów ekonomicznych. Kadra zarządzająca dba przede wszystkim o wynik finansowy. Podstawowymi wartościami liczącymi się w organizacjach tego typu są konkurencyjność i wydajność. Organizacja istnieje po to, aby osiągać zysk, budować swoją pozycję w otoczeniu. Organizacja typu rynkowego jest silnie zorientowana na klienta zewnętrznego.

JAK PRZEBIEGA BADANIE KULTURY?



PRZYGOTOWANIE

Po rozmowie proponujemy optymalny przebieg i formę badania. Opracujemy taktykę komunikacji



ANALIZA

Obliczenie i wizualizacja 6 charakterystyk w kontekście wybranych poziomów zarządzania i struktury organizacyjnej



PREZENTACJA

Spotkamy się, aby przedstawić wyniki. Integralną częścią badania jest warsztat nt. wyników



ZGŁOSZENIE

Wystarczy email, wpis na czacie lub telefon



BADANIE

Badanie ankietowe online lub papierowe. Do badania wystarczy smartfon



RAPORT

Szczegółowy raport wraz z rekomendacjami

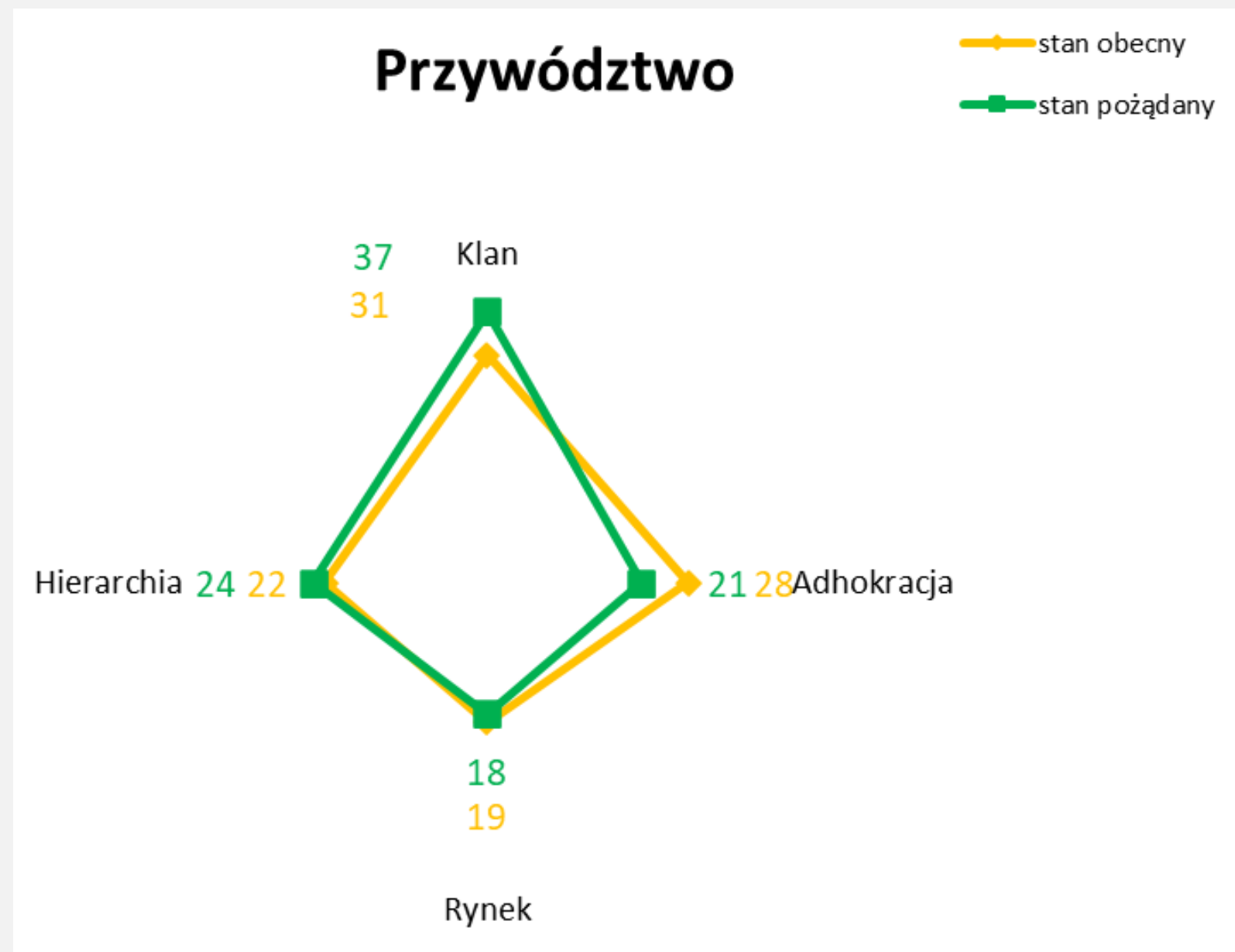
05

REALIZACJA BADANIA JEST SZYBKA
I ŁATWA DZIĘKI WYKORZYSTANIU
PLATFORMY WEBANKIETA



FRAGMENTY PRZYKŁADOWYCH RAPORTÓW Z BADANIA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

2. Przywództwo – jaki jest obraz najwyższej kadry menedżerskiej? Jak postrzegają firmę wszyscy pracownicy?

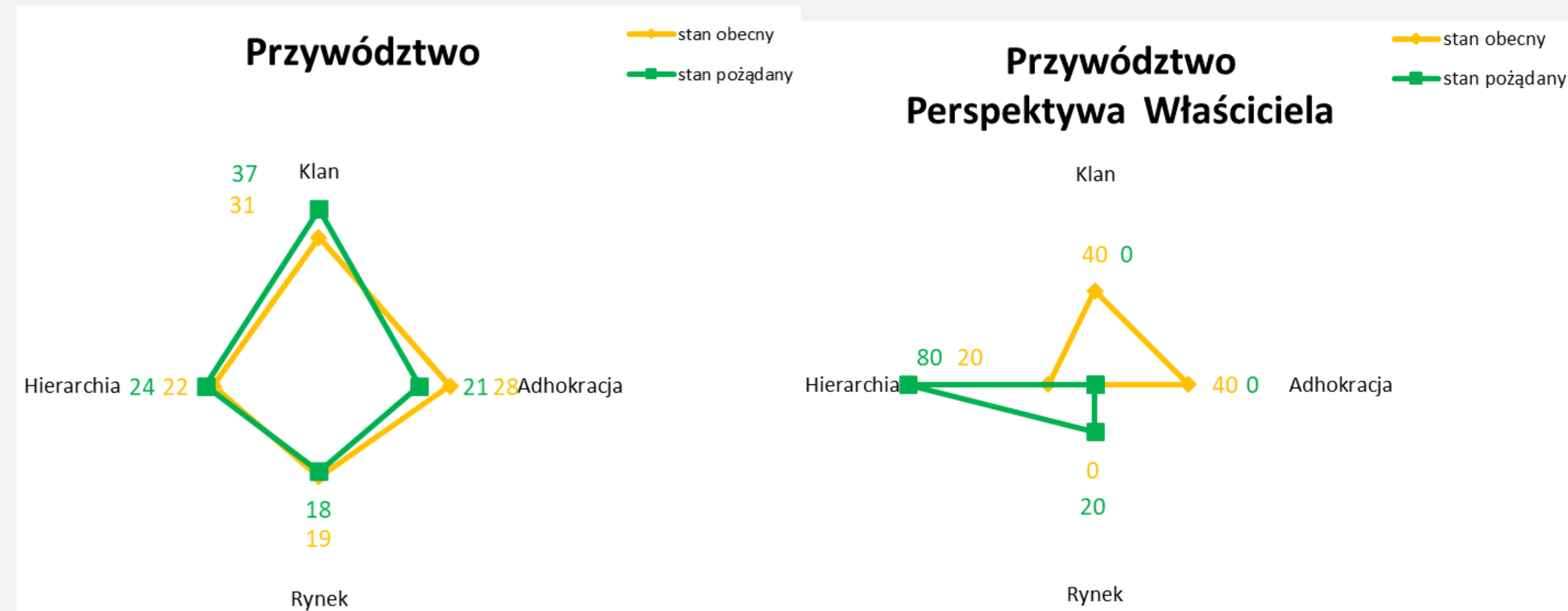


Analizując styl przywództwa (obraz działania najwyższej kadry menedżerskiej – tu głównie Właściciela i kluczowych kierowników) w ZZZ badani wskazali, że jest on przede wszystkim utożsamiany z pielęgnacją relacji i współpracy, dbaniu o relacje (KLAN) ale i przedsiębiorczością, wizjonerstwem i innowacją (ADHOKRACJA). Najmniej (o 10 pkt) wobec najwyższego wyniku, zaznacza się obraz koncentracji na wyniku biznesowym (RYNEK) i kontroli (HIERARCHIA). Badani komunikują oczekiwanie niewielkie zmiany w tym zakresie.

Wyniki zdają się sugerować potrzebę firmy na koncentracji na wnętrzu firmy a odejściu od koncentracji na otoczeniu. Oczekują bowiem koncentracji przywódców na wnętrzu firmy (wzmocnienie KLANU o 6 pkt) oraz uporządkowaniu, koordynacji, organizacji i kontroli (wzmocnienie HIERARCHI o 2 pkt).

Dużą drugą oczekiwaną zmianą w stylu przewodzenia jest spadek koncentracji przywódców na innowacji i budowaniu wizji (spadek ADHOKRACJI o 7 pkt – druga największa pożądana zmiana) na rzecz zaznaczonego wcześniej: relacji, współpracy, pielęgnacji wartości (czyli KLANU). Badani oczekują, że przywódcy częściej będą dla nich: doradcą, mentorem, twórcami zespołów. Badani są zdania, że przywództwo powinno bardziej być utożsamiane ze służeniem radą, pomocą czy wsparciem.

2. Przywództwo – jaki jest obraz najwyższej kadry menedżerskiej? Porównanie perspektyw Firma a Prezes



Porównanie obrazów całej firmy do oceny Prezesa i pozostałych pracowników ukazuje zasadnicze rozbieżności.

Prezes chce by przywództwo przeorientować o 180 stopni i z aktualnej koncentracji najwyższego kierownictwa na relacjach i wspólnocie oraz innowacji, formowaniu atrakcyjnej biznesowo wizji przyszłości firmy na rynku skupić się przede wszystkim na koordynowaniu, sprawnym organizowaniu oraz stworzeniu harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników (HIERARCHIA). Dążenie to (do większej kontroli) jest spójne z tym jakiego przywództwa oczekują pracownicy (także oczekują lekkiego wzrostu tej kontroli). Jedynie skala (radykałna zmiana pożądana przez Właściciela jest tu odmienna).

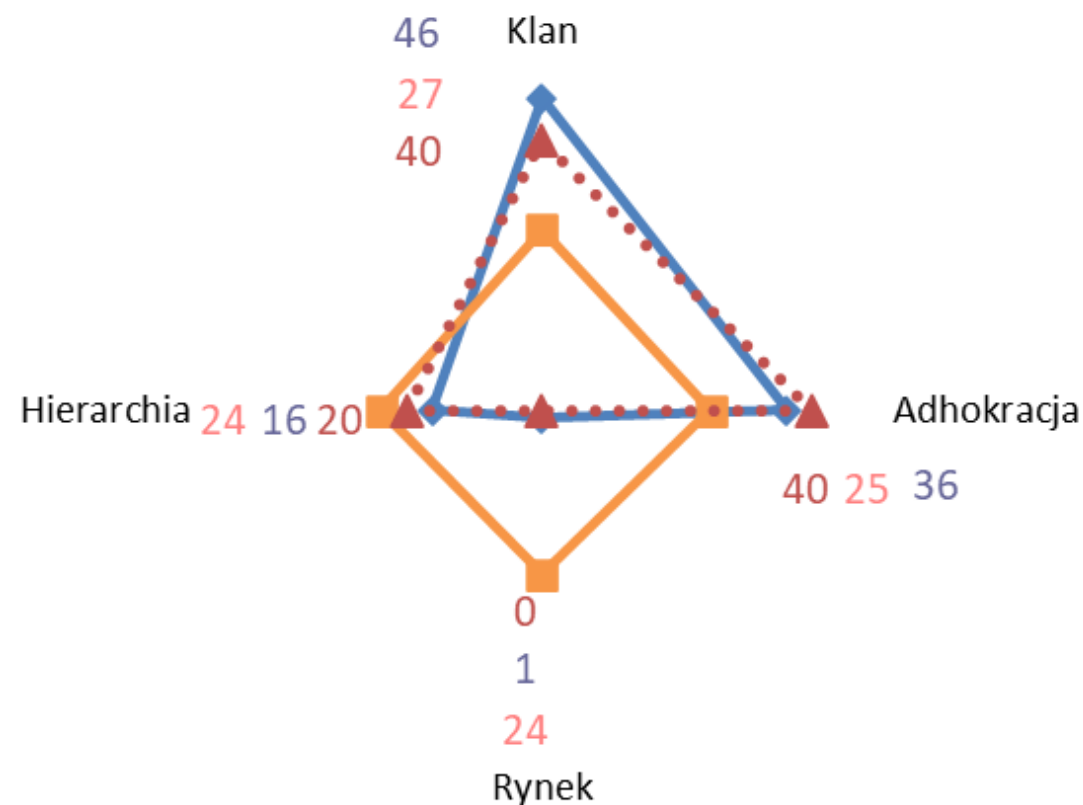
Odmiennie i co może być wyzwaniem jest "odejście" przywództwa od KLANOwości oraz ADHOKRACJI (z 40 do 0). To radykałna zmiana, której z pewnością nie oczekują pracownicy.

Tak silne różnice w odcelowym sposobie przewodzenia przez wyższą kadry menedżerską firmie będzie rodzić frustracje, konflikty i inne problemy w relacjach. Wyniki sugerują, że wymagany będzie duży wysiłek by skonsolidować wizje i praktykę zarządzania liderów - spójną w tym zakresie.

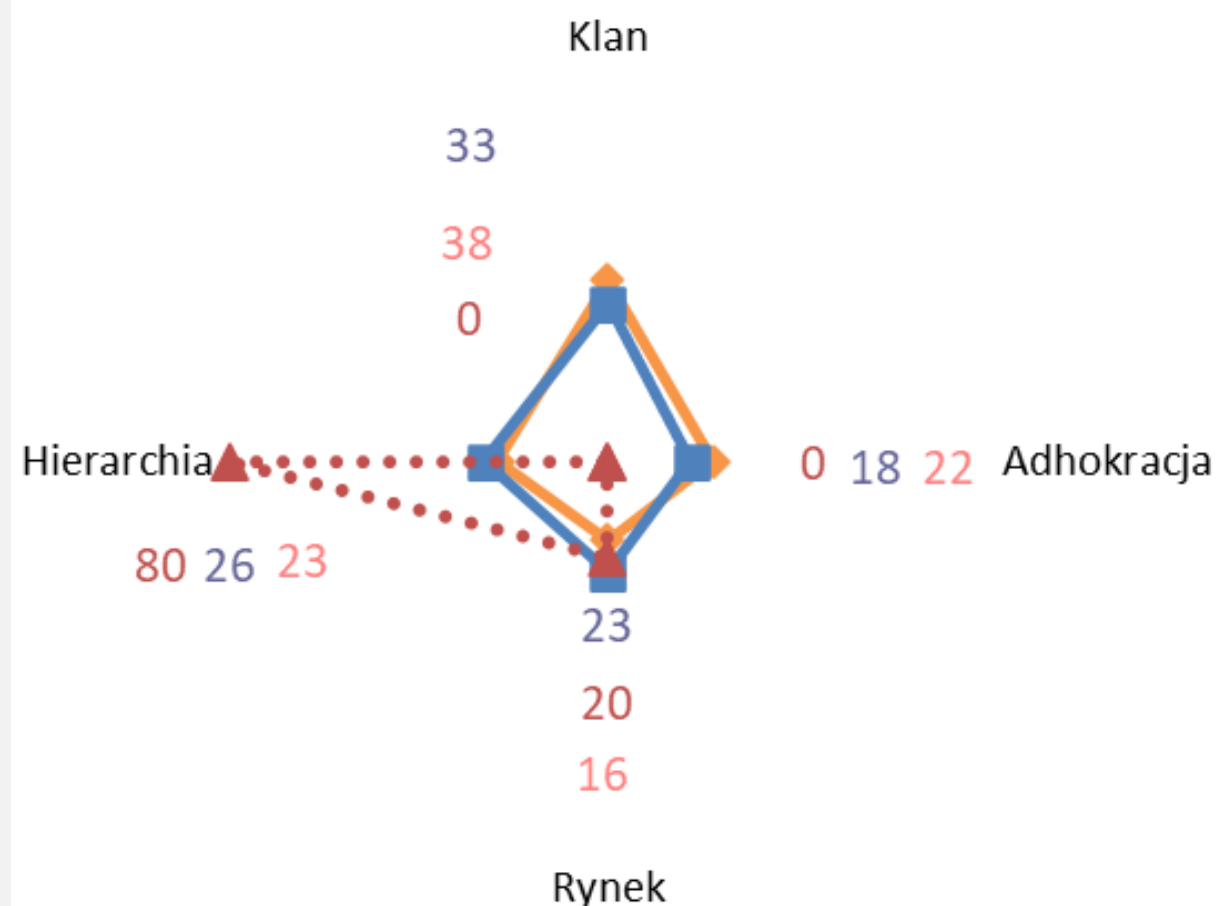
2. Przywództwo obraz najwyższej kadry menedżerskiej?

Porównanie: **Właściciel** - **Kierownicy** - **specjaliści**

Przywództwo stan obecny
Właściciel vs. Kierownicy vs. specjaliści



Przywództwo stan pożądany
Właściciel vs. Kierownicy vs. specjaliści



Nałożenie perspektyw 3 grup: Właściciela, Kierowników i reszty pracowników (Specjalistów) ujawnia pewne zbieżności ale i silne rozbieżności.

Zbieżny jest obraz przywództwa Właściciela i Kierowników (dominuje KLAN czyli współpraca i ADHOKRACJA czyli tworzenie innowacji) ale aktualne przywództwo jest zdecydowanie inaczej spostrzegane przez pracowników - widzą oni zdecydowanie bardziej zrównoważony obraz najwyższego kierownictwa: silniejszą koncentrację na rywalizacji na RYNKU i obecność kontroli (HIERARCHIA).

Radykalna pożądana zmiana przywództwa, którą w badaniu ujawnia Właściciel trudna będzie do osiągnięcia także przez fakt, że **kierownicy firmy, również nie oczekują tak radykalnej zmiany** jak Właściciel i bliżej im zdecydowanie do reszty pracowników. Innymi słowy nie będzie kim takiej zmiany zrealizować.

- Tak silna reorientacja (kierunkowo uzasadniona z perspektywy etapu rozwoju biznesu) jest możliwa ale poprzedzić ją musi intensywna praca z kierownikami by usłyszeli, zobaczyli i zaakceptowali tak radykalną zmianę, której oczekuje Właściciel.
- Alternatywą jest konsensus wypracowany przez Właściciela z kierownikami. Co wydaje się bardziej racjonalnym i skutecznym podejściem.

Podsumowanie badania

- Badanie ujawniło znaczące rozbieżności (powyżej 5 punktów) pomiędzy aktualną charakterystyką organizacji a pożądaną. Największe rozbieżności dotyczą kultury KLANU (zaznaczona potrzeba zwiększenia o 8 pkt), nieco mniejsza w zakresie kultury RYNKU (zmniejszenie o 6 pkt) dalej ADHOKRACJI (spadek o 4pkt) a najmniejsze w zakresie HIERARCHI (wzrost o 2pkt).
- Krytycznie ważne są odkryte w badaniu rozbieżności między: Właścicielem, Kierownikami i resztą pracowników (sięgające często 50 pkt)
- Wyniki ujawniają także olbrzymie ryzyko frustracji, konfliktów, braku zaangażowania w tak radykalną zmianę zarówno wśród kierowników jak i specjalistów.
- Rysujący się obraz poświadczanych zmian pokazuje silną potrzebę koncentracji wysiłków, środków i zaangażowania na wewnątrz organizacji (kosztem koncentracji na otoczeniu biznesowym firmy - klientach, rynku).
- Oczekiwanie budowania przewagi konkurencyjnej (RYNEK) nie dociera lub nie jest zrozumiane i oceniane jako adekwatne w ocenie sytuacji przez kierowników. Wyniki ujawniają silne niebezpieczeństwo ale i ograniczoną skuteczność dotychczasowego sposobu komunikacji oczekiwań przez Właściciela. Wg. Kierowników i pracowników są inne obszary, które w pierwszej kolejności wymagają zaopiekowania.
- To oczekiwanie może być wykorzystane dla konsolidacji wewnętrznej firmy: zbudowania wspólnoty wokół celu, misji i wizji oraz wartości, którymi pracownicy mają się kierować a to w służbie realizacji wizji, aspiracji Właściciela, który chce radykalnego (na tle wyników od reszty pracowników) wzmocnienia kultury RYNKU. Ta koncentracja na wewnątrz firmy jest szczególnie ważna ponieważ pracownicy, w kontrze do właściciela, chcą nawet odejścia od RYNKU!
- Z drugiej strony - jeśli ta reorientacja na RYNEK poprzedzi silna koncentracja na wewnątrz firmy (zgodnie z oczekiwaniem kierowników i specjalistów) przez budowanie zasobów z udziałem pracowników wówczas silne relacje wewnątrz firmy i potencjał zaangażowanych, lojalnych kierowników odpowie na potrzeby wszystkich trzech grup (Właściciela i Kierowników oraz pracowników)
- Sytuacja ta daje przesłanki tworzenia przestrzeni do dawania większej odpowiedzialności liderom za definiowanie i wdrażanie zmian, które będą ostatecznie budować przewagę RYNKOWĄ. Szczególna rolę w tej zmianie mają Kierownicy.

Podsumowanie badania

Co oznacza zwrot w kierunku KLANU i HIERARCHI?

Zwiększenie nacisku na kulturę HIERARCHI oznacza:

- więcej zasad, uregulowań, podpisów pod decyzjami
- mniej decyzji zdecentralizowanych - całkowitej swobody,
- większy formalny nadzór nad zespołami,
- mniejsze otwarcie na każde nowe, niekonwencjonalne rozwiązania (ad hoc) - wybieranie raczej sprawdzonych rozwiązań

Nie oznacza:

- nadmiernej kontroli - balans swobody do kontroli jest do uzgodnienia,
- nierozliczania ludzi z wyników,
- sztywności w przestrzeganiu zasad i przepisów,
- ignorowania wskaźników funkcjonowania organizacji,
- braku zainteresowania jakimikolwiek zmianami.

Zwiększenie nacisku na kulturę KLANU oznacza:

- zwiększanie zakresu samodzielności pracowników,
- większy stopień uczestnictwa i zaangażowania,
- więcej pracy w zespołach składających się z różnych działów funkcjonalnych,
- więcej kontaktów poziomych,
- większą troskę o pracowników,
- większe uznanie dla pracowników.

Nie oznacza:

- rozpowszechniania koteryjnych układów,
- braku norm postępowania i dyscypliny,
- uchylania się przed podejmowaniem trudnych decyzji,
- pełnej swobody,
- aprobaty dla przeciętności.

Rekomendacje

- Przepracowanie z kadrami Kierowniczą - podczas warsztatów strategicznych - wyników badania kultury, ich znaczenia. Oczywiście wcześniej potwierdzając przedstawione tu hipotezy.
- Zbudowanie wspólnej wśród liderów wizji kierunku zmian powinno być przełożone na operacyjne działania, które mogą być kontrolowane i egzekwowane. Następstwem decyzji o kierunku, sposobach i praktykach wzmacniania pożądanej kultury organizacyjnej powinny być intensywne działania komunikacyjne do wszystkich pracowników.
- Równolegle rekomendujemy wypracowanie wspólnej i spójnej WIZJI, MISJI oraz STRATEGII działania firmy, które to będą definiować kierunki działania firmy i będą budować wspólnotę celu w pierwszej kolejności wśród kadry a potem w całej firmie.
- Przedstawienie wyników badania w firmie - z silnym udziałem Kierowników jako tych, którzy będą opowiadać o wynikach badania i zaimplementują branie odpowiedzialności za pozytywną transformację kultury. ProOptima oferuje konsultacje dotyczące celu, zakresu i sposobu realizacji transformacji kultury- zarówno dla Właściciela jak i Kierowników.
- Wzmacnianie kompetencji liderek (menedżerskich) umożliwiających pożądaną transformację kultury u poszczególnych liderów, ze szczególnym uwzględnieniem Właściciela.
- Zalecamy również kontynuację naturalnie działającego się procesu formowania zespołu liderek - tu w sposób planowy i służebny celom Właściciela, Misji i Wizji firmy oraz kierunkom zmian kultury organizacyjnej.

Konsultanci CEM



Anna Piosik

Konsultantka CX/UX, Trener i Coach/PM

Projektantka usług i doświadczeń klienta, strateg biznesowy z wieloletnim doświadczeniem w projektach strategicznych w obszarach: telco, e-commerce, ed-tech, innowacji cyfrowych, rozwoju produktu i doświadczeń klienta. Certyfikowana moderatorka Design Thinking i facylitatorka warsztatów.



Anna Mikołajczyk

Konsultant CX | Trener biznesowy | Facylitator

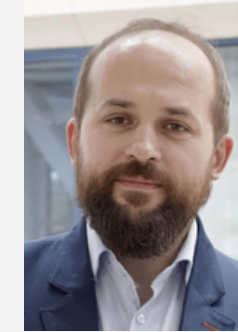
Ekspert CX, EX, TQM wieloletni praktyk biznesu. Wykształcenie magister dziennikarstwa i komunikacji społecznej (Wyższa Szkoła Umiejętności Społecznych w Poznaniu). Doświadczony menadżer zespołów operacyjnych oraz eksperckich.



Tomasz Kras

CEO ProOptima, CX Evangelist

CX Ewangelista, CEO ProOptima ale i coach, doradca i trener. Kierując firmą doradczą, i pracą kilkudziesięciu ekspertów, zrealizował kilkadziesiąt różnej skali wdrożeń z obszaru Customer Experience Management. Jest partnerem dla właścicieli i zarządów firm, które w obszarze Customer Experience chcą wzmocnić swoją przewagę konkurencyjną i rozwijać biznes.



Wacław Kisiel-Dorohinicki

Trener kompetencji obsługowych, konsultant CX

Psycholog biznesu, trener i konsultant. Specjalizuje się w tematyce rozwoju kompetencji interpersonalnych pracowników obsługi klienta (zarządzanie emocjami i stresem) oraz wsparciu procesów sprzedaży i zarządzania.



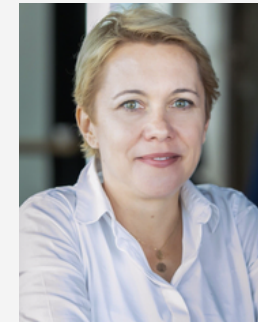
Marcin Supranowicz

Konsultant, trener i coach. Ekspert w zakresie doskonalenia procesów, zarządzania zespołami. Wykorzystuje biegłą znajomość zagadnień Lean Management do usprawniania procesów zarządzania procesami, działem, firmą oraz doświadczenie menedżerskie do pracy z liderami.



Beata Szyrkowska
Senior konsultant CX, trener, interim manager

Doświadczona konsultantka doskonalenia procesów sprzedaży i obsługi Klienta i szerzej Customer Experience. Trenerka i menedżer projektów budowy i rozwoju działów obsługi Klienta, call center.



Monika Kunkowska
Senior badacz, analityk ilościowy

Badaczka z bogatym doświadczeniem w marketingu FMCG: zarządzaniu marką, rozwojem nowych produktów oraz projektowaniem. Prelegentka na Uniwersytecie Jagiellońskim i Uniwersytecie Ekonomicznym.



Justyna Jakubczyk

Konsultant CX

Dyplomowana CX ekspertka, projektantka usług i doświadczeń klientów Projektantka usług i doświadczeń klientów, prezeska firmy edukacyjnej CX House. Od 8 lat pomaga firmom finansowym wdrażać inicjatywy Customer Experience. Realizowała projekty m.in. dla Europejskiego Funduszu Leasingowego, Credit Agricole, Axa Ubezpieczenia



Grzegorz Jeżowski
Konsultant, trener, coach

Specjalizuje się w standaryzacji sił sprzedaży i zarządzania oraz w coachingu sprzedażowym. Procesy, które tworzy bądź współtworzy, stanowią o kulturze i marce Pracodawcy, co z kolei przekłada się na zysk. Wdraża i monitoruje standardy pracy w sprzedaży bezpośredniej i wypracowuje zachowania zgodne z oczekiwaniem firmy.



Piotr Krawczyk

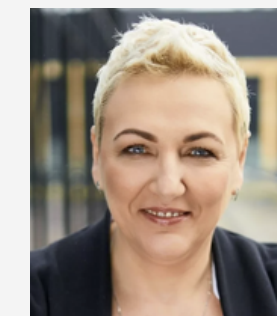
Badacz, konsultant CX/SD

Doświadczony badacz jakościowy i konsultant Human Experience, (CX+EX/UX) Moderator Design Thinking oraz metodyki pracy Scrum i Agile, wykorzystywane przy tworzeniu innowacyjnych rozwiązań.



Marcin Fijot
Konsultant CEM, trener, interim manager

Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (Wydział Ekonomii, specjalność Public Relations) oraz studiów podyplomowych Marketing Usług Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Praktyk wsparcia sprzedaży z doświadczeniem managerskim w Działach Obsługi Klienta agencji reklamowych w kraju i za granicą oraz jako Dyrektor Marketingu franczyzowej sieci handlowej FMCG.



Elżbieta Gierczyńska

Senior konsultant CX/EX | Wieloletni praktyk biznesu, trener.

Wykształcenie pedagogiczne (Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie) oraz podyplomowe studia zarządzania i marketingu dla branży ubezpieczeniowej na SGH w Warszawie. Doświadczony menadżer zespołów obsługi klienta i sprzedaży w firmie ubezpieczeniowej Aviva, ex doradca zarządu ds. wdrażania kultury kliento-centricznej.



Portfolio klientów, których wspieraliśmy w obszarze Customer Experience Management



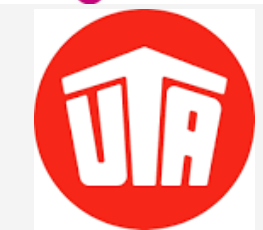
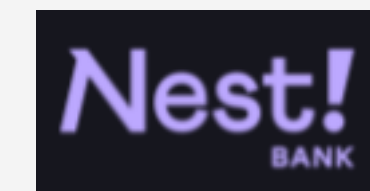
POLSKIE
KOLEJE
LINOWE



PHILIP MORRIS
INTERNATIONAL



ORLEN



Zapraszam do współpracy

Tomasz Kras, CEO ProOptima Sp. z o.o.



600 058 299 lub +48 12 397 79 51



tomasz.kras@prooptima.pl lub biuro@prooptima.pl



www.prooptima.pl



al. Daszyńskiego 12/13, 30-548 Kraków



[@prooptimakonsulting](https://www.youtube.com/@prooptimakonsulting)



[prooptima-customer-experience-management](https://www.linkedin.com/company/prooptima-customer-experience-management)

