

Metodologia badań kultury organizacyjnej

Katarzyna Gadomska-Lila

Katedra Organizacji i Zarządzania,
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński

Nieustające zainteresowanie problematyką badania kultury organizacyjnej, przy jednocześnie licznych trudnościach natury poznawczej i praktycznej w tym procesie, skłaniają do głębszej refleksji na temat przyjętej metodologii badań. Przedmiotem artykułu jest analiza procedury badania kultury organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem metod badań (w podziale na ilościowe i jakościowe) oraz technik zbierania danych. Prezentacja ich słabych i mocnych stron oraz kierunków zastosowania ma się przyczynić do poprawy racjonalności podejmowanych wyborów, a także zapewnić rzetelność i trafność prowadzonych badań.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, metodologia, procedura badawcza, metody badań, techniki gromadzenia danych.

Wstęp

Różnorodność i złożoność zjawisk społecznych sprawia, iż badacze nieustannie poszukują skutecznych metod ich pomiaru i analizy. Podczas gdy pod koniec XX wieku dominowały metody ilościowe, w ostatnich latach znacząco rośnie popularność metod jakościowych. Z uwagi na to, iż opierają się one na odmiennych założeniach, zestawienie wyników obu grup metod daje sposobność zarówno szerszego, jak i głębszego wnioskowania. W procesie badania kultury organizacyjnej okazuje się to niezwykle użyteczne.

Kultura organizacyjna sama w sobie jest zjawiskiem złożonym. Ponadto nie jest odizolowana od innych elementów organizacji. Wielokierunkowe relacje z pozostałymi podsystemami (strategią, strukturą, zasobami ludzkimi itp.), jak również z otoczeniem sprawiają, iż nie poddaje się łatwo analizie. Wiele elementów i zależności jest niewidocznych, często nawet nieuświadomionych,

tym samym trudno obserwowalnych i mierzalnych. Stanowi to dla badacza duże wyzwanie i wymusza profesjonalne przygotowanie procesu badawczego. O skuteczności badania decyduje rzetelne przeprowadzenie całej procedury, zgodnie z zasadami metodologii badań naukowych, przy uwzględnieniu specyfiki przedmiotu badań, jakim jest kultura organizacyjna.

Celem artykułu jest zatem charakterystyka procedury badania kultury organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem metod badawczych oraz technik zbierania danych. Tak zdefiniowany cel oznacza, iż artykuł skierowany jest przede wszystkim do osób zamierzających rozpocząć proces badania kultury organizacyjnej, rozważających dobór skutecznych metod i narzędzi, głównie do młodych pracowników naukowych, studentów, doktorantów, a także praktyków zainteresowanych problematyką badania kultury.

Istota kultury organizacyjnej i procedura jej badania

Problematyka kultury organizacyjnej mimo, iż jest badana i analizowana od kilku dekad, nie traci na aktualności. Od lat 80. XX wieku, na które przypadało apogeum popularności, zainteresowanie badaczy nie ustaje. Tymczasem badanie kultury nie jest proste. Główną przyczynę stanowi fakt istnienia wielu paradygmatów kultury organizacyjnej. Sformułowane przez Burrella i Morgana¹ paradygmaty dla nauk społecznych: funkcjonalistyczny, interpretacyjny, radykalny humanistyczny i strukturalistyczny, mają zastosowanie również w nurcie kulturowym. Istotny wkład w zakresie systematyzacji paradygmatów kultury organizacyjnej ma Smircich². Dokonała ona kategoryzacji kluczowych założeń oraz analizy roli kultury w rzeczywistości organizacyjnej, co umożliwiło klasyfikację kultury jako zmiennej niezależnej, zależnej, bądź jako rdzennej metafory. Zakwalifikowanie do określonej grupy pozwoliło skategoryzować badania prowadzone w obszarze kultury. Pozostając w kręgu paradygmatu funkcjonalistycznego jednocześnie traktując kulturę jako zmienną zależną (takie założenia przyjmuje autorka opracowania), można na przykład badać proces zarządzania kulturą organizacyjną, zmiany kultury, a także relacje między kulturą organizacyjną a wynikami działania organizacji. Również inne podejścia tzn. traktowanie kultury organizacyjnej jako zmiennej niezależnej czy jako rdzennej metafory mają wśród badaczy swoich zwolenników.

¹ G. Burrell, G. Morgan, *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, London 1979.

² L. Smircich, *Concepts of culture and organizational analysis*, "Administrative Science Quarterly" 1983, No 3.

Konsekwencją wieloparadygmatowości kultury organizacyjnej jest jednak różnorodność sposobów definiowania i interpretowania samego pojęcia kultury, a także możliwości jego operacjonalizacji. Definicje przyjmują różną postać w zależności od koncepcji postrzegania, jaką odzwierciedlają autorzy oraz od rozłożenia akcentów w definiowanym problemie (Kluckhohn i Strodtbeck zebrali 160 różnych definicji kultury!³). Pluralizm definicyjny skutkuje z kolei bogactwem modeli, typów kultur organizacyjnych oraz wymiarów, co Sułkowski określa mianem „dżungli”⁴. W efekcie analiza wyników badań, a zwłaszcza dokonywanie porównań wyników uzyskanych przez różnych autorów, znacznie się komplikuje. Nie czyni jednak porównań niemożliwymi, jak również nie umniejsza znaczenia procesom badania kultury organizacyjnej. Wprost przeciwnie – sugeruje konieczność poszukiwania wspólnych płaszczyzn definicyjnych i znaczeniowych, projektowania spójnych programów badawczych oraz wykorzystywania dotychczasowego dorobku badawczego i kontynuowania wartościowych projektów.

Badanie kultury organizacyjnej jest jednak procesem złożonym, a wybór metodologii jest konsekwencją głębszych wyborów poczynionych przez badacza, dotyczących założeń natury ontologicznej i epistemologicznej⁵.

Procedura badania powinna przebiegać z uwzględnieniem kluczowych etapów: określenia problemu badawczego i definicji celów, wyznaczenia przedmiotu i podmiotu badań, określenia metod oraz technik pomiaru danych oraz sposobów ich analizowania. Na rysunku 1 zaprezentowano schemat procedury badawczej.

Punktem wyjścia w procesie badania kultury organizacyjnej jest sformułowanie problemu badawczego i wyznaczenie celów badania. Będą one determinowały postępowanie w dalszych fazach, tzn. określenie przedmiotu i podmiotu badań, narzędzi badawczych oraz metod pomiaru zebranych danych. W definiowaniu przedmiotu badań pomocne może się okazać formułowanie pytań szczegółowych, precyzujących problem badawczy, na które badacz będzie zamierzał udzielić odpowiedzi. Zdefiniowanie przedmiotu badań w kontekście problemu badawczego i celów pozwoli wyznaczyć podmiot badań – adresatów pytań, grona osób kompetentnych do udzielenia odpowiedzi oraz przekazania stosownych informacji dotyczących badanych zagadnień. Ustalenia poczynione

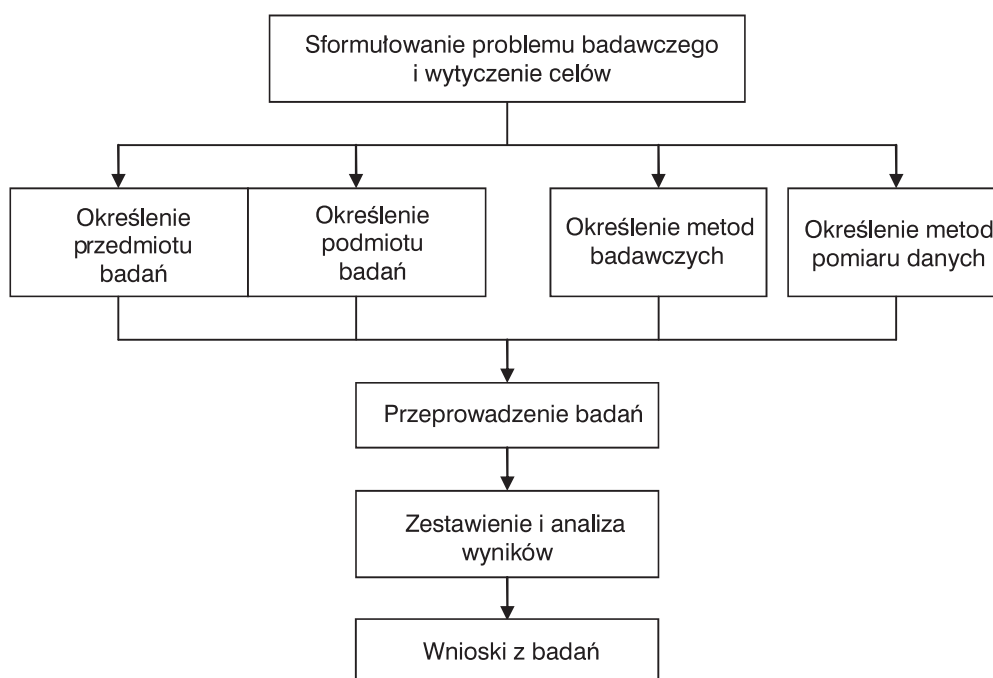
³ Zob. F.R.Kluckhohn, F.L. Strodtbeck, *Variations in value orientations*, Evanston, III: Row, Peterson 1961.

⁴ Ł. Sułkowski, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6, s. 15.

⁵ M.Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 20.

w zakresie przedmiotu i podmiotu umożliwią dobór najbardziej skutecznych metod badawczych i narzędzi gromadzenia danych. W procesie badania kultury organizacyjnej zakres możliwości jest bardzo szeroki. Badacz ma do wyboru zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe, a w ich obrębie różnorodne techniki zapewniające zebranie potrzebnych informacji. Określenie metod pomiaru danych dotyczy z kolei przyjętej strategii prowadzenia analiz: czy będą to analizy statystyczne (np. analiza zależności, korelacji, analiza czynnikowa), czy analizy stricte jakościowe prowadzone zgodnie z metodologią badań np. etnograficznych umożliwiających całościowe podejście do tematu badań oraz szczegółowy opis zjawisk w ich kontekście społecznym⁶.

Rys. 1. Procedura badawcza



Źródło: opracowanie własne.

⁶ Zob. M. Polanyi, *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*, Chicago, University of Chicago Press 1958/1974, za: *Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*, red. M. Kostera, GWP, Interdyscyplinarna Seria Akademicka, Gdańsk 2007, s. 9–10.

Ilościowe i jakościowe metody badań

W procesie badania zjawisk społecznych, w tym również kultury organizacyjnej można zastosować zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe. W zależności od tego, jaki jest cel badawczy należy dokonać wyboru uwzględniając mocne i słabe strony obu grup metod.

Badania ilościowe wskazują pewne zjawiska i opisują je liczbowo, ujmując w pewien model matematyczny. Posługują się metodami eksperymentalnymi i miarami ilościowymi do testowania hipotez i uogólniania wyników na całą populację. Ich celem jest ustalenie zależności przyczynowo-skutkowych oraz naukowe przewidywanie przyszłości⁷. W tego rodzaju badaniach ograniczony zostaje wpływ badacza na badane podmioty, gdyż w fazie preparacji z góry określa on pewne kategorie, a badanie ma doprowadzić do odnalezienia związków między nimi i udzielić odpowiedzi na pytanie ile?⁸

Badania jakościowe przedstawiają badane problemy w szerszym kontekście. Są zorientowane na proces. Dążą do dotarcia do istoty problemu, do udzielenia odpowiedzi na pytania: co? dlaczego? jak? kiedy?⁹ Badania jakościowe pozwalają zrozumieć postawy i zachowania ludzi. Umożliwiają dotarcie do motywów działania i znaczeń jakie tym działaniom przypisują. Ich celem jest poszukiwanie zrozumienia zjawisk na drodze ich interpretacji oraz ekstrapolacji wyników do podobnych sytuacji. Umożliwiają badanie zjawisk mało znanych lub nowych, a także nierozpoznanych aspektów zjawisk dobrze już znanych. Mają charakter indukcyjny, co oznacza iż z zebranych danych empirycznych stopniowo budują uogólnienia¹⁰. Nie stanowią przedmiotu wnioskowania statystycznego, zatem nie wymagają reprezentatywnego doboru próby. Z tego względu nie można również uogólniać wyników badań na większą populację. Przykłady ilościowych i jakościowych metod badań zawarto w tabeli 1.

Analizując mocne i słabe strony zarówno badań ilościowych jak i jakościowych należy podkreślić, iż w procesie badania organizacji biznesowych przydatne mogą się okazać oba rodzaje. Mają bowiem charakter komplementarny, a ich zastosowanie wynika z przedmiotu badań i wyznaczonego celu badaw-

⁷ *Kultura...*, op. cit., s. 9.

⁸ Por. A.M. Nikodemka-Wołowik, *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 28–31.

⁹ Zob. D. Silverman, *Doing qualitative research*, Sage, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC 2010, s. 6–14.

¹⁰ M. Kostera, *Antropologia...*, op. cit., s. 25.

czego¹¹. Jeśli celem jest przeprowadzenie badań na dużej próbie badawczej i uogólnianie wniosków na całą populację, prowadzone są badania ilościowe. Jeśli natomiast celem jest dogłębna analiza konkretnego tematu, zwłaszcza gdy jest to temat nowy lub nie poddający się kwantyfikacji, najlepsze rezultaty dają badania jakościowe. Kostera podkreśla jednak, iż nie należy ich stosować jednocześnie¹². Bardzo dobrze sprawdza się zatem zasada triangulacji. Jej ideą jest wykorzystanie podczas badań wielu metod i wielu źródeł¹³. Triangulacja jest bardzo przydatna w przypadku analizowania określonego tematu z różnych punktów widzenia. Denzin wyróżnił cztery rodzaje triangulacji: danych (różne źródła danych), badacza (wielu badaczy), teoretyczną (różne teorie) oraz metodologiczną (wiele metod)¹⁴. Zasadniczą korzyścią z triangulacji jest możliwość weryfikacji diagnozy badanego zjawiska sporządzonej na podstawie określonej metody, przy pomocy innej metody.

Tabela 1. Przykłady ilościowych i jakościowych metod badań

Jakościowe metody badań	Ilościowe metody badań
Badania studiów przypadków	Ankiety
Etnografia	Eksperymenty laboratoryjne
Teoria ugruntowana	Symulacje
Semiotyka	Modelowanie matematyczne
Hermeneutyka	Analizy statystyczne
Narracja i metafora	Ekonometria

Źródło: M. Myers, *Qualitative Research in Business&Management*, Sage, London 2009, s. 8.

W procesie badania kultury organizacyjnej zasada triangulacji, zwłaszcza dotycząca metod, również ma zastosowanie. Warto różnicować metody badań uwzględniając cel i przedmiot. Jeśli celem jest ustalenie, jakie są kluczowe wymiary danej kultury, jakie w danej organizacji dominują wartości, jakie są charakterystyczne wzory zachowań itp., wskazane są badania ilościowe. Jeśli natomiast celem jest wyjaśnienie znaczeń określonych zjawisk, wówczas bardziej efektywne mogą się okazać badania jakościowe. Pozwalają bowiem

¹¹ W. Czakon, *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9, s. 13–17 oraz Z. Kędzior i K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 1996, s. 18–19.

¹² M. Kostera, *Antropologia...*, op. cit., s. 27.

¹³ M. Myers, *Qualitative Research in Business&Management*, Sage, London 2009, s. 10.

¹⁴ Zob. N.K. Denzin, *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*, McGraw-Hill, New York 1978.

udzielić odpowiedzi na pytania dlaczego dane elementy kultury organizacyjnej występują oraz jakie jest ich znaczenie i ranga. W ostatnich latach można zaobserwować wzrost znaczenia metod jakościowych. Przestały one być używane jedynie jako wstęp do badań reprezentatywnych¹⁵. W zakresie badania kultury organizacyjnej pojawiają się wciąż nowe propozycje metod, nierzadko zaadoptowane z innych dyscyplin, a nawet dziedzin naukowych np. psychologii, antropologii, czy socjologii. Mackenzie Davey i Symon podkreślają zalety takich metod jak: siatka konstruktów Kelly'ego (Repertory Grid), test dwudziestu zdań (Twenty Statements Test), technika przypadków krytycznych (Critical Incidents Technique), analiza atrybutowa (Attribution Analysis), czy analiza dyskursu (Discourse Analysis)¹⁶. Wybór określonych metod badawczych wymaga zastosowania konkretnych technik zbierania danych i informacji. Jest to bardzo ważny etap często decydujący o jakości przeprowadzonych badań.

Techniki gromadzenia danych w procesie badania kultury organizacyjnej

Najczęściej stosowanymi technikami gromadzenia danych w badaniach kultury organizacyjnej są: ankieta, obserwacja, wywiady i analiza dokumentacji. Ich zalety i słabości zaprezentowano w tabeli 2.

Ankieta jest wszechstronnym narzędziem zbierania informacji. Ma szczególne zastosowanie w sytuacji, gdy konieczne jest przeprowadzenie badań dużej zbiorowości i zebranie informacji od wielu respondentów w stosunkowo krótkim czasie. Podstawowym instrumentem jest kwestionariusz ankietowy, którego jakość zasadniczo determinuje rzetelność i trafność prowadzonych badań. Kwestionariusz powinien być skoncentrowany na celu badań i dostosowany do warunków ich prowadzenia. Pytania w nim zawarte powinny umożliwiać uzyskanie obiektywnych, porównywalnych i sprawdzalnych danych. Aby tak się stało projekt kwestionariusza ankietowego należy zweryfikować pod względem merytorycznym i formalnym w trakcie badań pilotażowych.

Jedne z najpopularniejszych, najczęściej wykorzystywanych w procesie badania kultury organizacyjnej kwestionariuszy to: kwestionariusz identyfika-

¹⁵ Zob. Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.

¹⁶ K. Mackenzie Davey, G. Symon, *Recent approaches to the Qualitative Analysis of Organizational Culture*, In: *International Handbook of Organizational Culture and Climate*, Eds. C.L. Cooper., S. Cartwright, P.Ch. Earley, John Wiley&Sons, Ltd, Chichester 2001, pp. 126–131.

cji typów kultury organizacyjnej Harrisona¹⁷, profili kulturowych O'Reilly'ego i współautorów¹⁸ oraz wartości konkurujących Quinna i Camerona¹⁹.

Tabela 2. Najpopularniejsze techniki zbierania danych w procesie diagnozowania kultury organizacyjnej – zalety i wady

Techniki	Zalety	Wady
Ankieta	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość dotarcia do dużej grupy respondentów • Możliwość uzyskania dużej ilości danych • Możliwość powtórzenia badań • Obiektywizm 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwe problemy z reprezentatywnym doбором próby • Możliwe problemy ze zwrotem wypełnionych ankiet • Ograniczony wpływ badacza na badane podmioty • Pracochłonność
Obserwacja	<ul style="list-style-type: none"> • Szerszy zakres analizowanych zjawisk • Większa szczegółowość • Możliwość ustalenia znaczeń badanych zjawisk • Możliwość obserwowania interakcji 	<ul style="list-style-type: none"> • Czasochłonność • Selektywny dobór podmiotów i przedmiotów obserwacji • Możliwe problemy z obiektywną oceną obserwowanych zjawisk • Możliwe zmiany zachowań badanych podmiotów ze względu na obecność obserwatora
Wywiady	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość skoncentrowania na danym temacie i pogłębienia analizy • Możliwość zadawania dodatkowych pytań, udzielania wyjaśnień • Możliwość ustalenia motywów postępowania respondenta 	<ul style="list-style-type: none"> • Mniejsza próba • Czasochłonność • Możliwe błędy w procesie odtwarzania przebiegu wywiadu • Możliwe zniekształcanie odpowiedzi ze względu na brak anonimowości
Analiza dokumentacji	<ul style="list-style-type: none"> • Trwałość • Obiektywizm • Możliwość oceny dynamiki zjawisk, ze względu na prezentację stanu obecnego i przeszłego • Możliwość wielokrotnej analizy 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwe problemy z dostępem do potrzebnych dokumentów • Selektywny dobór • Możliwe rozbieżności między stanem formalnym lub pożądanym zawartym w dokumentach a stanem rzeczywistym • Trudności w odtworzeniu w przypadku uszkodzenia lub zaginięcia

Źródło: opracowanie własne.

Obserwacja to celowe postrzeganie rzeczywistości prowadzone według przyjętego planu, realizowane pod kątem gromadzenia i rejestracji istotnych

¹⁷ R. Harrison, *Diagnosing organization ideology*, In: *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators*, Eds. J.E. Jones, J.W. Pfeiffer, CA: University Associates, La Jolla 1975.

¹⁸ C. O'Reilly, J. Chatman, D.F. Caldwell, *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit*, "Academy of Management Journal" 1991, No 34.

¹⁹ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana; model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

faktów oraz ich dalszej interpretacji²⁰. Biorąc pod uwagę rolę obserwatora, obserwację bezpośrednią można sklasyfikować jako uczestniczącą i nieuczestniczącą. Obserwacja uczestnicząca zakłada, że badacz jest uczestnikiem organizacji lub określonej społeczności i z tej perspektywy prowadzi badania. Obserwacja nieuczestnicząca polega na obserwowaniu badanych zjawisk niejako „z zewnątrz”. Najczęściej odbywa się na zasadzie wizytowania organizacji.

W procesie badania kultury organizacyjnej obserwacja ma na celu głównie rejestrację informacji na temat artefaktów, zarówno fizycznych (np. architektura i wystrój wnętrz, symbole), językowych (np. żargon, swoiste zwroty), jak i behawioralnych (ceremonie, rytuały, sposoby obsługi klientów itp.). Wartościowym źródłem informacji jest obserwacja zebrań oraz formalnych i nieformalnych spotkań pracowników, gdyż umożliwia ustalenie priorytetowych tematów, interakcji między pracownikami, rangi i statusu poszczególnych uczestników. Obserwacja umożliwia również identyfikację kluczowych dla organizacji wartości, bądź wnioskowanie na temat wartości na podstawie zaobserwowanych artefaktów.

Wywiady to rozmowy kierowane i kontrolowane prowadzone w ściśle określonym celu²¹. Zakładają zebranie opinii wielu różnych osób w zakresie przedmiotu zainteresowań. Przyjmując za kryterium stopień standaryzacji, wywiady można sklasyfikować jako: swobodne, pogłębione oraz standaryzowane. Wywiad swobodny jest rozmową badacza z respondentem na określony temat. Rola prowadzącego wywiad ogranicza się do incydentalnego zadawania pytań, czy prośby o sprecyzowanie wyводу. Celem tego rodzaju wywiadu jest sprecyzowanie problemu i uporządkowanie głównych wątków badania.

Wywiad pogłębiony jest prowadzony zgodnie z przyjętym schematem wątków tematycznych, jednak same pytania nie są standaryzowane; o kolejności i sposobie formułowania pytań decyduje osoba prowadząca wywiad, która może stawiać także pytania dodatkowe. Istotą jest zapewnienie spontanicznego charakteru wypowiedzi respondentów. Celem wywiadu pogłębionego jest uzyskanie wskazówek i idei mających pomóc w konceptualizacji badanego problemu²².

Wywiady standaryzowane prowadzone są z wykorzystaniem standaryzowanego kwestionariusza determinującego rodzaj i kolejność pytań. Pozwala to

²⁰ H. Bieniok i Zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 88.

²¹ Ibidem, s. 152.

²² A.N.Oppenheim, *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Zysk i S-ka, Poznań 2004, s. 83–88.

skoncentrować rozmowę na określonym temacie, zapewnia dokładność i umożliwia porównywanie odpowiedzi respondentów.

W przypadku wywiadów swobodnych i pogłębionych, najczęściej rejestrowanych za pomocą dyktafonu, bardzo ważna jest transkrypcja wywiadów. Wpływa ona znacząco na interpretację zebranych danych, a następnie na proces wnioskowania.

W procesie badania kultury organizacyjnej, dzięki przeprowadzonym wywiadam, można ustalić fundamentalne orientacje kulturowe, określić siłę kultury organizacyjnej, istnienie subkultur, a także dociekać względem relacji kultury organizacyjnej z różnymi podsystemami organizacji oraz otoczeniem itp. W trakcie wywiadów można zatem skoncentrować się na wartościach i normach oraz podjąć próbę wnioskowania na temat głębszych pokładów kultury organizacyjnej, jakimi są podstawowe założenia kulturowe.

Analiza dokumentacji jest procesem zbierania informacji wtórnych (wcześniej zebranych i przetworzonych) zawartych w dokumentach²³. Najczęściej ma charakter pomocniczy i uzupełniający względem innych technik. W procesie analizy dokumentacji należy zwrócić szczególną uwagę na źródło pochodzenia, wiarygodność i dokładność. Nierzadko kryterium doboru dokumentów poddawanych analizie jest ich ranga oraz dostępność.

Najczęściej analizowanymi dokumentami są: plany i programy rozwoju organizacji, dokumenty obrazujące stan prawny i własnościowy, a także organizacyjny (schematy organizacyjne, regulaminy organizacyjne, regulaminy pracy), analizy ekonomiczne, dokumentacja finansowo-księgowa, sprawozdania i protokoły z posiedzeń zarządu, raporty i noty ze spotkań formalnych, raporty z prowadzonych badań, dokumenty dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi np. zasady naboru, programy szkoleń, systemy ocen. Cennym źródłem informacji są zwłaszcza dokumenty zawierające zapisy dotyczące strategii organizacji. Ich wnikliwa analiza umożliwia wnioskowanie o stopniu dopasowania kluczowych wzorów kulturowych do przyjętej strategii działania organizacji.

Wśród metod i technik znajdujących zastosowanie w procesie diagnozowania kultury organizacyjnej znajdują się również: metody eksperckie, grupy focusowe, techniki projekcyjne, metody narracyjne, wywiady biograficzne itp. Tak bogate i zróżnicowane instrumentarium ma zapewnić zgromadzenie potrzebnych danych i umożliwić wnioskowanie prowadzące do rozwiązania problemu badawczego.

Analiza wyników badań empirycznych wskazuje, iż polscy badacze w procesie diagnozy i analizy kultury organizacyjnej najczęściej stosują metody

²³ H. Bieniok i Zespół, *Metody...*, op. cit., s. 159.

ilościowe, głównie ankiety. Zasadniczo stosują kwestionariusze autorskie, tworzone na potrzeby rozwiązania konkretnych problemów badawczych i osiągnięcia ściśle wyznaczonych celów. Przykład badań ankietowych mogą stanowić studia empiryczne Sitko-Lutek²⁴ służące opracowaniu kulturowego modelu doskonalenia menedżerów, z uwzględnieniem cech polskiej kultury narodowej, zrealizowane w grupie 753 menedżerów z 30 przedsiębiorstw, czy też badania Glińskiej-Noweś²⁵ diagnozującej polską kulturę organizacyjną ze szczególnym uwzględnieniem elementów kultury warunkujących zarządzanie wiedzą, zrealizowane w 71 przedsiębiorstwach. Również autorka artykułu²⁶, prowadząc w latach 2001 i 2008, w ramach projektu „Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw” badania w zachodniopomorskich przedsiębiorstwach, zastosowała metodę ankietową. W roku 2001 w badaniach wzięło udział 150 przedsiębiorstw spośród 480 zaproszonych do badań, a w roku 2008 – 100 spośród 508. Do grona osób stosujących w badaniach kultury organizacyjnej technikę ankietową należą również Mróz²⁷, Pierzchawka²⁸, Siemiński²⁹ i inni. Z kolei badania zrealizowane w 55 przedsiębiorstwach produkcyjnych przez zespół pod kierownictwem Koneckiego³⁰, dotyczące problemu różnic kulturowych między regionami Polski i ich wpływu na wartości i normy menedżerów oraz stosowane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, stanowią przykład wykorzystania w procesie badania kultury, wywiadów kwestionariuszowych.

Literatura przedmiotu dostarcza również przykładów zastosowania metod jakościowych. Najczęściej stosowanymi metodami są: etnografia i badania studiów przypadków. Badania etnograficzne w odniesieniu do kultury organizacyjnej mają ugruntowaną pozycję głównie za sprawą Kostery. Bogaty zbiór etnografii napisa-

²⁴ A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004.

²⁵ A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2007.

²⁶ Wyniki badań opisane zostały m.in. w: K. Gadomska-Lila, *Zmiany w systemie wartości polskich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3–4; K. Gadomska-Lila, *Changes in organisational culture in Polish enterprises*, „International Journal of Management Cases” 2009, Vol. 11.

²⁷ J. Mróz, *Kultura organizacyjna małych i średnich przedsiębiorstw*, Rozprawa doktorska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2005.

²⁸ S. Pierzchawka, *Wpływ kierownika na kształtowanie kultury organizacyjnej*, Rozprawa doktorska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2004.

²⁹ M. Siemiński, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 11.

³⁰ *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, red. K.T. Konecki, P. Chomczyński, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

nych na podstawie badań terenowych, zrealizowanych w różnych organizacjach, zarówno przedsiębiorstwach, jak i organizacjach humanitarnych czy religijnych zawiera książka „Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm”. Inny przykład stanowią badania zrealizowane pod kierunkiem Kołodziej-Durnaś³¹.

Kolejną, stosunkowo często stosowaną metodą jest badanie studium przypadku. Metoda ta zyskuje coraz większą popularność zwłaszcza wśród młodych pracowników nauki i doktorantów, o czym świadczą liczne artykuły, na przykład zamieszczone na Forum Doktoranckim niniejszego czasopisma w numerze trzecim z 2010 r.

Zakończenie

Badanie kultury organizacyjnej jest procesem złożonym. Wynika to z wielu problemów natury epistemologicznej, dotyczących głównie sprzeczności lub niewspółmierności paradygmatów kultury organizacyjnej, pluralizmu definicyjnego, różnorodności modeli i typologii kultur, trudności w jednoznacznym rozgraniczeniu kultury organizacyjnej od innych, pokrewnych kategorii np. klimatu, czy tożsamości organizacji³².

Obserwowane trudności nie powinny jednak zniechęcać badaczy do zajmowania się problematyką kultury organizacyjnej, gdyż nie traci ona na znaczeniu. Wręcz przeciwnie – ranga nurtu kulturowego stale rośnie. Pojawiają się nowe obszary badawcze wymagające eksploracji, a także dotychczas nie badane zależności między dobrze rozpoznanymi już elementami. Zwraca to uwagę na procedurę badania kultury organizacyjnej: precyzyjne określenie problemu badawczego i wytyczenie celów oraz zdefiniowanie przedmiotu i podmiotu badań, a zwłaszcza na dobór skutecznych metod badawczych. Instrumentarium badania kultury jest bardzo szerokie, obejmuje zarówno metody ilościowe, jak i zyskujące w ostatnim czasie na znaczeniu, metody jakościowe. Wybór metody wiąże się z koniecznością zastosowania konkretnych technik zbierania danych oraz określenia metod ich pomiaru. Przegląd krajowych badań nad kulturą organizacyjną wskazuje, iż mimo obserwowanego w ostatnim czasie w naukach społecznych, wzrostu popularności metod jakościowych, w obszarze kultury istnieje nadal stosunkowo wolne pole badawcze do zweryfikowania skuteczności takich metod jak semiotyka, hermeneutyka czy metafory.

³¹ A. Kołodziej-Durnaś, *Terenowe badania kultury organizacji – studia wybranych firm i instytucji*, ECONOMICUS, Szczecin 2005.

³² Por. Ł. Sulkowski, *Czy warto...*, op. cit., s. 10.

Uwzględniając mocne i słabe strony proponowanych metod, główne kryterium wyboru powinien stanowić zdefiniowany problem badawczy i wynikający z niego cel badań. W przypadku badania kultury organizacyjnej bardzo dobrze sprawdza się także zasada triangulacji.

Bibliografia

- Bieniok H. i Zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- Burrell G., Morgan G., *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, London 1979.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana; model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Czakon W., *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 9.
- Denzin N.K., *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*, McGraw-Hill, New York 1978.
- Gadomska-Lila K., *Zmiany w systemie wartości polskich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3-4.
- Gadomska-Lila K., *Changes in organisational culture in Polish enterprises*, “International Journal of Management Cases” 2009, vol. 11.
- Glińska-Noweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
- Harrison R., *Diagnosing organization ideology*, In: *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators*, Eds. J.E. Jones, J.W. Pfeiffer, CA: University Associates, La Jolla 1975.
- Kędzior Z. i Karcz K., *Badania Marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 1996.
- Kluckhohn F.R., Strodtbeck F.L., *Variations in value orientations*, Evanston, III: Row, Peterson 1961.
- Kołodziej-Durnaś A., *Terenowe badania kultury organizacji – studia wybranych firm i instytucji*, ECONOMICUS, Szczecin 2005.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*, red. M. Kostera, GWP, Interdyscyplinarna Seria Akademicka, Gdańsk 2007.
- Mackenzie Davey K., Symon G., *Recent approaches to the Qualitative Analysis of Organizational Culture*, In: *International Handbook of Organizational Culture and Climate*, Eds. C.L. Cooper, S. Cartwright, P.Ch. Earley, John Wiley&Sons, Ltd, Chichester 2001.
- Mróz J., *Kultura organizacyjna małych i średnich przedsiębiorstw*, Rozprawa doktorska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Myers M., *Qualitative Research in Business&Management*, Sage, London 2009.
- Nikodemka-Wołowik A.M., *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999.

- Oppenheim A.N., *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Zysk i S-ka, Poznań 2004.
- O'Reilly C., Chatman J., Caldwell D.F., *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit*, "Academy of Management Journal" 1991, No 34.
- Pierzchawka S., *Wpływ kierownika na kształtowanie kultury organizacyjnej*, Rozprawa doktorska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Polanyi M., *Personnel knowledge: Towards a post-critical philosophy*, Chicago, University of Chicago Press 1958/1974.
- Rowley J., *Using Case Study in Research*, "Management Research News" 2002, Vol. 25, No 1.
- Siemiński M., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 11.
- Silverman D., *Doing qualitative research*, Sage, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC 2010.
- Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004.
- Smircich L., *Concepts of culture and organizational analysis*, "Administrative Science Quarterly" 1983, No 3.
- Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, red. K.T. Konecki, P. Chomczyński, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

Summary

Methodology of Research into Organisational Culture

The constant interest in exploring organisational culture accompanied by cognitive and practical difficulties related to this process encourage deeper reflection on the research methodology. The paper aims to analyse the procedure of research into organisational culture, focusing in particular on the research methods (both quantitative and qualitative) and techniques of data collection. The presentation of their weaknesses and strengths as well as on the discussion of possible areas of application should contribute to more rational choices, and improve the reliability and accuracy of research studies.

Keywords: organisational culture, methodology, research procedure, research methods, techniques of data collection.

Резюме

Методология изучения организационной культуры

Непрерывный интерес к проблематике изучения организационной культуры, при одновременных многих трудностях познавательного и практического характера в этом процессе, заставляют глубоко задуматься над принятой методологией проводимых исследований. Предметом статьи является анализ процедуры изучения организационной культуры с особым учетом методов исследований (с разделением на количественные и качественные), а также техник сбора данных. Презентация их слабых и сильных сторон, а также направлений применения должна способствовать улучшению рациональности совершаемых выборов, а также обеспечить добросовестность и верность проводимых исследований.

Ключевые слова: организационная культура, методология, исследовательская процедура, методы исследований, техники накопления данных.

Dr Katarzyna Gadomska-Lila

Doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Organizacji i Zarządzania na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Autorka oraz współautorka kilkunastu publikacji oraz prac badawczych z zakresu kultury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi oraz zachowań organizacyjnych. Członek krajowych organizacji profesjonalnych, m. in. PSZK oraz TNOiK.

