

Agnieszka Florczak*

Alicja Lisowska**

Analiza porównawcza typów kultur organizacyjnych w instytutach naukowych Uniwersytetu Wrocławskiego

Wstęp

Kultura organizacyjna jest jednym z czynników kształtujących skuteczność funkcjonowania organizacji. Pojęcie organizacji możemy zdefiniować jako ustrukturalizowany w pewien sposób system złożony z czterech podstawowych elementów, a mianowicie: celów i wynikających z nich zadań, ludzi z ich dążeniami i wzorcami zachowań, wyposażenia (materialno-technicznego i technologicznego), formalnej struktury i władzy oraz związanego z tym podziału zadań i odpowiedzialności [Sikorski, 1999, s. 17–18]. Przyjmując powyższą definicję, można uznać, że jednostki naukowo-dydaktyczne wyższych uczelni mogą być traktowane jako organizacje, gdzie jednym z czynników wpływających na ich efektywność jest kultura organizacyjna.

Celem niniejszego artykułu jest porównanie wyników badań dotyczących modelu kultury organizacyjnej, przeprowadzonych w dwóch instytutach Uniwersytetu Wrocławskiego, a mianowicie w Instytucie Politologii i w Instytucie Psychologii¹. Choć termin przeprowadzania obu badań był różny, to dokonanie komparatystyki uzyskanych wyników jest możliwe. Wynika to z faktu, iż we wskazanym przedziale czasowym realizacji badań w obu jednostkach badawczo-naukowych nie zaszły istotne zmiany, które mogłyby wpłynąć na zmianę typu kultury organizacyjnej. Oznacza

* Dr, Instytut Politologii, Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet Wrocławski, ul. Koszarowa 3, 51-149 Wrocław, agnieszka.florczak@uwr.edu.pl

** Dr, Instytut Politologii, Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet Wrocławski, ul. Koszarowa 3, 51-149 Wrocław, alicja.lisowska@uwr.edu.pl

¹ Dobór jednostek nie jest przypadkowy. Instytut Psychologii został uwzględniony w analizie ze względu na fakt, że jest to jedyna jednostka funkcjonująca w ramach Uniwersytetu Wrocławskiego, w której zostały przeprowadzone badania dotyczące kultury organizacyjnej. Instytut Politologii został natomiast wytypowany ze względu na fakt, że jest to jednostka, z którą autorki są związane naukowo, co w konsekwencji ułatwiło nam dotarcie do pracowników i tym samym uzyskanie wysokiego odsetka wypełnionych ankiet (79% pracowników instytutu) oraz praktyczne wykorzystanie wyników badań. Zapoznała się z nimi dyrekcja instytutu, część pracowników oraz studentów. Co więcej, autorki artykułu prowadzą zajęcia w Instytucie Politologii z przedmiotów związanych z tematem badania, co sprawia, iż są merytorycznie przygotowane do podejmowania analizy empirycznej.

to zatem, iż panujące w Instytucie Psychologii warunki związane z kulturą organizacyjną od momentu przeprowadzenia badania, czyli od 2009 r. do 2016 r. nie zmieniły się. Ta kwestia odnośnie do Instytutu Politologii sprowadza się do stwierdzenia, iż w latach 2009–2016 kryteria funkcjonowania tegoż instytutu jako organizacji także nie podlegały zmianom.

W badaniach wykorzystano kwestionariusz OCAI (*Organisational Culture Assessment Instrument*), umożliwiający określenie typu kultury organizacyjnej zgodnie z klasyfikacją K.S. Camerona i R.E. Quinn [Cameron, Quinn, 2006, s. 11]. Narzędzie to wykorzystywane jest głównie do badania typów kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach oraz instytucjach publicznych. Specyfika wyższych uczelni sprawia, iż zastosowanie tego narzędzia było nieco utrudnione, bowiem część odpowiedzi zawartych w kwestionariuszu nie w pełni odzwierciedlała warunki pracy w instytutach naukowych. Mając jednak tego świadomość, poproszono respondentów o uwzględnienie swoistości miejsca pracy w ramach udzielanych odpowiedzi.

Artykuł składa się z dwóch zasadniczych części. W pierwszej omówiono kwestie teoretyczne (zdefiniowano pojęcie kultury organizacyjnej, zaproponowano jego operacjonalizację oraz scharakteryzowano cztery typy kultur organizacyjnych występujących w organizacjach). Rozważania teoretyczne, ze względu na ograniczone ramy opracowania, są przedstawione w sposób bardzo syntetyczny i zawierają tylko informacje niezbędne dla dalszej części rozważań². Natomiast druga część artykułu ma empiryczny charakter. Przedstawiono w niej krótką charakterystykę wykorzystanego narzędzia, badaną populację oraz zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych w Instytucie Politologii i w Instytucie Psychologii. Całość artykułu kończy podsumowanie, będące swego rodzaju diagnozą stanu obecnego obowiązujących w badanych instytutach kultur.

1. Podstawy teoretyczne badania

1.1. Pojęcie kultury organizacyjnej

Nie ma jednej powszechnie przyjętej definicji pojęcia „kultura organizacyjna”. Trudności pojawiają się już przy doprecyzowywaniu terminu „kultura”. W internetowej *Encyklopedii zarządzania* pojęcie kultury organizacyjnej zdefiniowano jako: „(...) normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania” [*Encyklopedia zarządzania*, <https://mfiles.pl>]. Tylko przykładowo przywołać tu możemy definicję G. Desslera i A. Turnera, którzy pod

² Teoretyczna część stanowi zmodyfikowaną wersję rozważań zamieszczoną w: [Lisowska, Florczak, 2016].

pojęciem kultury organizacyjnej przyjmują zbiór wartości, wierzeń, wzorów zachowań, zdolności pojmowania, założeń, norm, spostrzeżeń, emocji i uczuć, które są podzielane przez członków organizacji [Dessler, Turner, 1992, s. 22]. Przytoczone definicje są przykładami ujęcia wartościującego, które dominuje w teorii organizacji i zarządzania. W nurcie tym pojęcie kultury organizacyjnej definiowane jest za pomocą takich elementów, jak: zbiór wartości, przekonań, wierzeń, wzory zachowań, niekoniecznie wyrażonych wprost i wpływających na zachowania ludzi w organizacji.

Możemy zatem przyjąć, że kultura organizacyjna przejawia się w wartościach, dominujących stylach przywództwa, wykorzystywanych symbolach, metodach postępowania, stosowanych procedurach oraz rozumieniu sukcesu. Innymi elementami, przez pryzmat których możemy definiować kulturę organizacyjną, są: sposób działania, sposób myślenia, reguły odnoszące się do określonych obszarów życia społecznego organizacji [Worach, 2009, s. 32]. Powyższe elementy stały się podstawą definicji E.H. Scheina, który przyjął że kultura organizacyjna to „wzór podzielonych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, działających wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe i wpojona nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów” [Schein, 2004, s. 17].

W niniejszym artykule pojęcie kultury organizacyjnej będzie rozumiane zgodnie z definicją przyjętą przez K.S. Camerona i R.E. Quinna jako zbiór wartości uważanych za oczywiste, niezwerbalizowanych założeń, wspólnych oczekiwań, definicji, elementów pamięci zbiorowej. Zdaniem badaczy kultura organizacyjna „odzwierciedla dominujące poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza niepisanych, a często nie do końca uświadomionych zasad postępowania w miejscu pracy, wzmacnia trwałość systemu społecznego” [Cameron, Quinn, 2006, s. 24]. Ponadto za podstawę analizy szczegółowej przyjęto zaproponowaną także przez tych badaczy typologię kultur organizacyjnych.

1.2. Typy kultur organizacyjnych wg K.S. Camerona i R.E. Quinna

Stworzony przez K.S. Camerona i R.E. Quinna kwestionariusz służy do oceny kultury organizacji w ramach modelu wartości konkurujących (*Competing Values Framework*). Model ten powstał jako efekt badań nad głównymi cechami efektywnych organizacji, gdzie udało się wyodrębnić wskaźniki efektywności i stworzyć dwa główne wymiary pozwalające na podzielenie wskaźników na cztery zasadnicze grupy. Jeden z wymiarów, na przeciwstawnych biegunach, grupuje kryteria efektywności akcentujące elastyczność i swobodę działania (jeden biegun) oraz niezmiennność i kontrolę (drugi biegun). Na podstawie drugiego wymiaru możemy zestawić

kryteria efektywności związane z orientacją na sprawy wewnętrzne i integracją oraz orientacją na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie. Rodzaje wymiarów zawarte są w poniższej tablicy (tab. 1).

Tablica 1. Konkurujące wartości w zakresie przywództwa, efektywności i reguł zarządzania

ELASTYCZNOŚĆ I SWOBODA DZIAŁANIA			
Typ kultury	KLAN	Typ kultury	ADHOKRACJA
Typ przywódcy	Doradca Mentor Ojciec	Typ przywódcy	Innowator Przedsiębiorca Wizjoner
Kryteria elastyczności	Spójność Morale Rozwój zasobów ludzkich	Kryteria elastyczności	Nowatorski produkt Kreatywność Wzrost
Reguła zarządzania	Uczestnictwo sprzyja zaangażowaniu	Reguła zarządzania	Innowacyjność sprzyja pozyskiwaniu zasobów
ORIENTACJA NA SPRAWY WEWNĘTRZNE I INTEGRACJA		ORIENTACJA NA POZYCJĘ W OTOCZENIU I ZRÓŻNICOWANIE	
Typ kultury	HIERARCHIA	Typ kultury	RYNEK
Typ przywódcy	Koordynator Obserwator Organizator	Typ przywódcy	Nadzorca Konkurent Producent
Kryteria elastyczności	Sprawność Terminowość Praca bez zakłóceń	Kryteria elastyczności	Udział w rynku Osiąganie celów Pokonywanie konkurencji
Reguła zarządzania	Kontrola sprzyja efektywności	Reguła zarządzania	Konkurencja sprzyja efektywności
STABILNOŚĆ I KONTROLA			

Źródło: [Cameron, Quinn, 2006, s. 50].

Zestawienie wskazanych powyżej wymiarów pozwala na stworzenie płaszczyzny podzielonej na cztery ćwiartki, z których każda zawiera odrębny zestaw wskaźników efektywności organizacji. Określają one podstawowe wartości służące do oceny organizacji. Każdy z przedstawionych wymiarów charakteryzują dwie przeciwstawne cechy, co powoduje, że utworzone przez osie ćwiartki zawierają zestaw przeciwstawnych wartości. Do każdej ćwiartki przedstawionej w tablicy 1 przypisano nazwę charakteryzującą najbardziej typowe cechy organizacji: klan, adhortacja, rynek i hierarchia. Zastosowanie wspomnianego kwestionariusza (OCAI) „(...)

umożliwia określenie dominującej orientacji w konkretnej organizacji na podstawie tych właśnie głównych typów kultury. Pomaga również przy ocenie mocnych stron kultury organizacji i jej adekwatności” [Cameron, Quinn, 2006, s. 41].

Biorąc zatem pod uwagę istotę modelu wartości konkurujących, w tym wskaźniki efektywności organizacji, można wskazać na cechy charakteryzujące główne typy kultur, a mianowicie kulturę hierarchii, rynku, klanu i adhokracji³.

Kultura hierarchii, zdaniem K.S. Camerona i R.E. Quinna, charakteryzuje się wysokim stopniem sformalizowania i zhierarchizowania. Gwarantem spójności organizacji są procedury, przepisy i zasady. W dłuższej perspektywie celem organizacji jest osiągnięcie trwałości, przewidywalności i efektywności. Funkcje pełnione przez przywódców sprowadzają się do roli koordynatorów, obserwatorów, organizatorów i charakteryzują się wysokim stopniem sprawności. Przepisy, przyjęte procedury, wąska specjalizacja i scentralizowanie decyzji służą do utrzymania kontroli w organizacji.

Cechą charakterystyczną kultury rynku jest większe zorientowanie organizacji na sprawy zewnętrzne, w tym na kształtowanie własnej pozycji w otoczeniu, niż na sprawy wewnętrzne. W praktyce oznacza to ukierunkowanie na transakcje z podmiotami zewnętrznymi (np. dostawcami, klientami, związkami zawodowymi i ciałami nadzorującymi) oraz zogniskowanie działania na ekonomicznych mechanizmach rynkowych, przede wszystkim na wymianie pieniężnej i zdobywaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Do głównych celów organizacji zalicza się wzrost konkurencyjności i efektywności oraz zdobywanie i utrzymywanie pozycji lidera. Narzędziem do osiągania tego typu celów ma być agresywna strategia, prowadząca do wzrostu wydajności i zyskowności. Podstawowe wartości organizacji to konkurencyjność i wydajność. Dbłość o wydajność, zyski i wyniki to kluczowe zadania stojące przed przywódcami organizacji, którzy winni być twardymi i wymagającymi szefami.

Organizacje, w których dominuje kultura klanu, opierają swoje funkcjonowanie na wspólnie wyznawanych wartościach oraz wspólnych celach. Wśród cech wyróżniających ten typ kultury organizacyjnej możemy wymienić: spójność, wysoki stopień uczestnictwa oraz duże poczucie wspólnoty. Spójność gwarantowana jest przez lojalność i przywiązanie do tradycji, silne więzy i wysokie morale. Organizacje tego typu przypominają rodzinę, w której cechą charakterystyczną jest troska o pracownika i stworzenie mu dobrej atmosfery. W przedsiębiorstwie dominuje praca zespołowa, dążenie

³ Przedstawiona poniżej charakterystyka poszczególnych rodzajów kultur powstała na podstawie: [Cameron, Quinn, 2006, s. 41–49].

do zwiększenia zaangażowania pracowników, poczucie odpowiedzialności firmy za pracowników, uczestnictwo i konsensus, zasada nagradzania na podstawie osiągnięć zespołu (a nie indywidualnych pracowników). Zadaniem kierownictwa jest delegowanie uprawnień, zachęcanie do zaangażowania i lojalności. Przywódcy pełnią role mentorów i opiekunów.

W kulturze adhokracji podstawą sukcesu firmy są innowacje, wprowadzanie nowych produktów i usług. Firma nastawiona jest na szybkie reagowanie na zachodzące w otoczeniu zmiany. Dla organizacji kluczowe są elastyczność i innowacyjność, prowadzące do zwiększenia zasobów. Preferuje się ujarzmioną anarchię i zdyscyplinowaną wyobraźnię, brak scentralizowanego ośrodka władzy oraz zależności służbowej, brak schematu organizacyjnego, obiegu informacji czy systemu kontroli, tymczasowy podział kompetencji i zakresów obowiązków, nietrwałe zespoły robocze powoływane *ad hoc* i związane z tym krótkotrwałe członkostwo i przywództwo w zespołach. Duża rotacja zespołów i ich składów powoduje konieczność przekazywania władzy przez jednostki lub zespoły robocze (grupy zadaniowe) w zależności od pojawiającego się problemu. Przywódcy są wizjonerami, ryzykantami i innowatorami, pracownicy natomiast powinni cechować się dużą zdolnością przystosowania się, kreatywnością, elastycznością, umiejętnością poszukiwania rozwiązań niestandardowych czy ryzykownych. Spójność organizacji zapewnia innowacyjność i chęć eksperymentowania, a jej głównym celem jest utrzymanie pozycji lidera w określonej dziedzinie (wyrobów, usług, wiedzy). Natomiast w dłuższej perspektywie ma to oznaczać szybki wzrost i zdobywanie nowych zasobów. W organizacjach tego typu występuje nastawienie na produkcję unikatowych i trudnych do zastąpienia wyrobów i usług.

2. Kultura organizacyjna jednostek naukowo-badawczych Uniwersytetu Wrocławskiego (Instytut Politologii i Instytut Psychologii)

2.1. Charakterystyka narzędzia badawczego oraz badanych populacji

Podstawą badań empirycznych przeprowadzonych w dwóch instytutach Uniwersytetu Wrocławskiego było wykorzystanie narzędzia opracowanego i przetestowanego przez K.S. Camerona oraz R.S. Quinna. Narzędzie to służy badaniu istotnych elementów kultury organizacyjnej, za pomocą którego możliwe było określenie typów tejże kultury. Skonstruowana przez K.S. Camerona oraz R.S. Quinna ankieta składa się z dwóch części. W obydwu częściach ankiety respondenci odpowiadali na sześć tych samych pytań:

1. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?
2. Jaki jest styl przywództwa w organizacji?

3. Jaki jest styl zarządzania pracownikami?
4. Co zapewnia spójność organizacji?
5. Na co kładzie się największy nacisk?
6. Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?

Powyższe pytania odnoszą się do poszczególnych wymiarów (elementów) kultury. Dzięki analizie odpowiedzi z pierwszej części ankiety uzyskuje się odpowiedzi na pytanie: jaki typ kultury organizacyjnej dominuje w przedsiębiorstwie. Odpowiedzi na pytania z drugiej części ankiety pozwalają natomiast na określenie preferowanego przez pracowników typu kultury organizacji, który należałoby wdrożyć. Zatem pierwsza część badania dotyczy stanu faktycznego, zaś druga pożądanego.

Do każdego z wyżej wymienionych pytań przyporządkowano cztery odpowiedzi, pomiędzy które respondent rozdziela 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w badanej organizacji. Jednocześnie towarzyszy temu założenie, że odpowiedzi najtrafniej charakteryzującej sytuację panującą przypisujemy najwięcej punktów. Suma punktów przypisanych wszystkim czterem odpowiedziom nie może być mniejsza lub większa niż 100. Odpowiedzi A, B, C, D odnoszą się do określonych typów kultury organizacyjnej.

Obliczanie wyników następuje poprzez zsumowanie wszystkich punktów przyznanych odpowiedziom A w odniesieniu do pytań dotyczących stanu obecnego, a następnie podzielenie tejże sumy przez sześć. Analogiczne działanie wykonujemy dla pozostałych komponentów (B, C, D) oraz dla stanu pożądanego.

W Instytucie Politologii badanie przy zastosowaniu kwestionariusza OCAI zostało przeprowadzone w kwietniu 2016 r. Instytut Politologii jest jednostką w ramach Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Wrocławskiego. W placówce zatrudnionych ówczesnie było 54 pracowników, z czego 47 to pracownicy naukowo-dydaktyczni, pozostali zaś administracyjni. Spośród wszystkich zaproszonych do badania pracowników naukowo-dydaktycznych ankietę wypełniło 37 pracowników, co stanowi 79% badanej populacji⁴. Natomiast w Instytucie Psychologii, który jest jednostką Wydziału Nauk Historycznych i Pedagogicznych Uniwersytetu Wrocławskiego, badanie zostało przeprowadzone w maju 2009.

⁴ W badaniach przeprowadzonych w Instytucie Politologii do narzędzia badawczego wprowadzono dwa elementy uzupełniające, wykorzystane jako zmienne niezależne, a mianowicie płeć badanych i zajmowane stanowisko. Wyniki badań z uwzględnieniem tych zmiennych niezależnych nie są omówione w niniejszym artykule, bowiem zmienne takie nie zostały uwzględnione w badaniach przeprowadzonych w Instytucie Psychologii. Szczegółowe omówienie wyników badań przeprowadzonych w Instytucie Politologii, z uwzględnieniem zmiennych niezależnych (płeć i zajmowane stanowisko) zostało opublikowane w: [Lisowska, Florczak, 2016, s. 96–118].

Uczestniczyło w nim 21 pracowników na 47 ówczasie zatrudnionych, co stanowiło 44,7% badanej grupy⁵. W obydwu instytutach badaniu poddani zostali tylko i wyłącznie pracownicy naukowo-dydaktyczni.

2.2. Analiza porównawcza wyników badań

2.2.1. Profil kultury organizacyjnej

Charakterystyka stanu obecnego

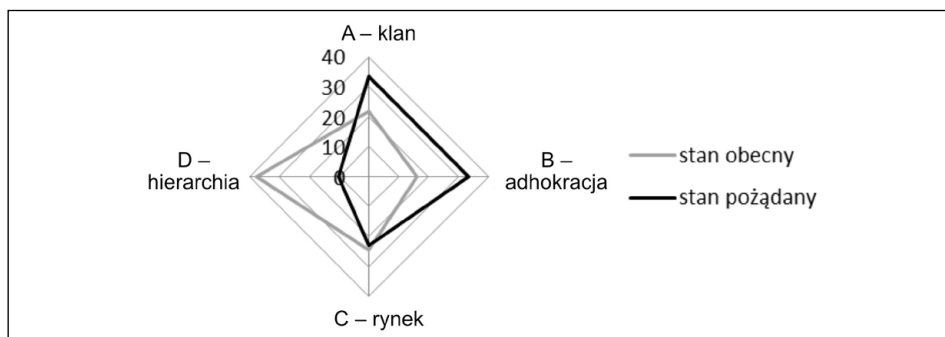
Porównanie wyników badań dotyczących ogólnej charakterystyki organizacji prowadzi do wniosku, że w obydwu badanych instytutach pracownicy jako dominujący typ kultury organizacyjnej wskazali hierarchię. Zbieżność wyników obserwujemy także w odniesieniu do pozostałych typów kultur, bowiem na drugim miejscu najczęściej wskazywano rynek, na trzecim natomiast typ kultury klanowej. W przypadku Instytutu Politologii różnice we wskazaniach kultury rynku i klanu były bardzo niewielkie, natomiast w przypadku Instytutu Psychologii wyniosły około 11 punktów. W obydwu instytutach najmniej wskazań otrzymała kultura adhokracji. Uzyskane wyniki ukazują jednoznacznie, że w diagnozowanych organizacjach obowiązuje ścisła hierarchia, kontrola, zorientowanie na sprawy wewnętrzne, duży formalizm, położenie nacisku na kwestie proceduralno-administracyjne. Organizacja ma być strukturą trwałą i przewidywalną (rys. 1 i 2).

Charakterystyka stanu pożądanego

Dużą zbieżność wyników badań obserwujemy także w odniesieniu do stanu pożądanego. Pracownicy obydwu instytutów za najbardziej pożądane typy uznają kultury klanu i adhokracji, natomiast za najmniej pożądaną – kulturę hierarchii. Widzimy zatem olbrzymią różnicę w typie obowiązującym i pożądanym. Oznacza to, że pracownicy – przynajmniej w sferze deklaratywnej – ścisłą kontrolę i hierarchię woleliby zastąpić pracą zespołową, położeniem nacisku na innowacyjność, elastyczność i swobodę działania, budowanie przyjaznej atmosfery i stwarzanie przyjaznych warunków pracy. Istotne jest też delegowanie zadań, reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu poprzez wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych i powoływanie zespołów roboczych *ad hoc* (rys. 1 i 2).

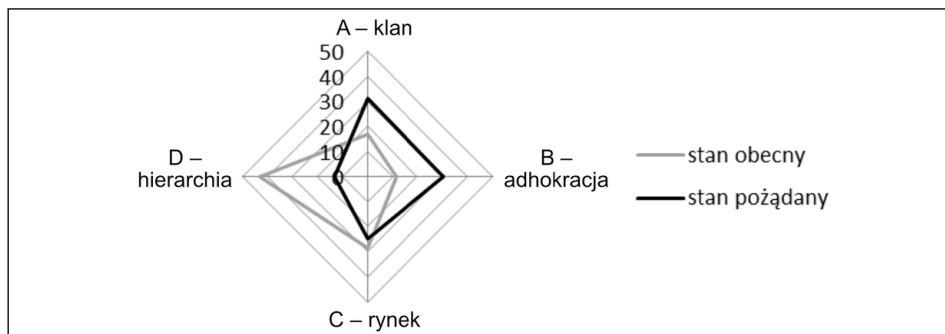
⁵ Badania w Instytucie Psychologii zostały przeprowadzone przez dr Jagodę Stompór-Świdorską i objęły nie tylko pracowników naukowo-dydaktycznych, ale także studentów V roku (łącznie 110 osób, w tym 21 pracowników). Omówienie wyników badań przeprowadzonych wśród studentów można znaleźć w: [Stompór-Świdorska, 2012a]. W niniejszej publikacji wykorzystano do zestawienia i analizy wyniki badań dotyczące pracowników naukowo-dydaktycznych zatrudnionych w Instytucie Psychologii opublikowane w artykule: [Stompór-Świdorska, 2012b]. W artykule tym nie zostały przedstawione wyniki badań dotyczące ogólnej charakterystyki organizacji (pierwsze pytanie w kwestionariuszu OCAI). Wyniki te zostały udostępnione przez dr J. Stompór-Świdorską autorkom niniejszego artykułu, za co bardzo dziękujemy.

Rysunek 1. Profil kultury organizacyjnej dla ogólnej charakterystyki Instytutu Politologii UW.



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 2. Profil kultury organizacyjnej dla ogólnej charakterystyki Instytutu Psychologii UW.



Źródło: Opracowanie J. Stompór-Świdarska, dane udostępnione przez Autorkę.

2.2.2. Styl przywództwa w organizacji

Charakterystyka stanu obecnego

Analiza przedstawionych poniżej wyników prowadzi do wniosku, że pracownicy zatrudnieni w badanych jednostkach naukowo-dydaktycznych nieco inaczej postrzegają styl przywództwa. W Instytucie Politologii ankietowani w odniesieniu do stanu obecnego wskazywali dwa dominujące typy przywództwa, a mianowicie kulturę hierarchii (32,29 wskazań) i kulturę klanu (31,48 wskazań). W tym przypadku liczba wyborów była bardzo zbliżona. W dalszej kolejności znalazły się wskazania odwołujące się do kultury rynku (20,81) i adhokracji (12,70) (rys. 3). Możemy zatem przyjąć, że w percepcji części pracowników Instytutu Politologii obowiązujący styl przywództwa oparty jest na hierarchiczności i zbiurokratyzowaniu, regulaminach oraz zasadach, pozwalających na sprawne organizowanie pracy i jej warunków, w celu osiągnięcia wyników. Jednocześnie obok

hierarchicznego stylu przywództwa w Instytucie Politologii zauważalne przez pracowników jest przywództwo utożsamiane ze służeniem radą i pomocą, traktowaniem pracowników jako partnerów, zachęcaniem do zaangażowania w pracę, a więc styl charakterystyczny dla kultury klanu.

W badaniach przeprowadzonych w Instytucie Psychologii respondenci najczęściej w odniesieniu do stylu przywództwa w organizacji wskazywali kulturę rynku (43,81 wskazań). Na drugim miejscu uplasowała się kultura hierarchii (31,43). Natomiast wybierana przez pracowników Instytutu Politologii kultura klanu wśród pracowników Instytutu psychologii znalazła się na ostatnim miejscu – 10 wskazań (rys. 4). Dominujący wśród respondentów styl przywództwa związany z kulturą rynku oznacza, że liderzy zorientowani są na zdobywanie przewagi konkurencyjnej instytutu na rynku i dbają o wzrost konkurencyjności postrzeganej jako miernik efektywności. Są twardymi i wymagającymi szefami, aktywnie dążącymi do osiągnięcia pozycji lidera na rynku i motywującymi pracowników do ciężkiej pracy. Studenci są postrzegani i traktowani jako wymagający klienci, którzy powinni być dobrze obsłużeni.

Podsumowując wyniki badań w odniesieniu do stylu przywództwa, w Instytucie Politologii pracownicy wskazywali na wyraźną dominację bieguna orientacji na sprawy wewnętrzne i integrację, natomiast w przypadku Instytutu Psychologii wskazania odnosiły się do bieguna stabilności i kontroli.

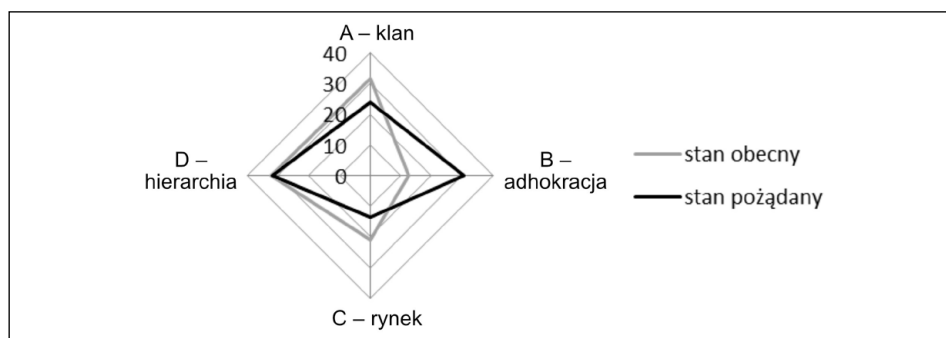
Charakterystyka stanu pożądanego

Analiza danych dotyczących stanu pożądanego w odniesieniu do stylu przywództwa w badanych jednostkach wykazuje jednocześnie pewne podobieństwa i rozbieżności. W obydwu instytutach pracownicy wskazywali na dwa preferowane style uprawiania przywództwa. W obydwu przypadkach jednym z nich był typ kultury adhocracji. Oznacza to, że pracownicy badanych instytutów oczekują, że placówki będą zarządzane w sposób zdecentralizowany, przy jednoczesnym ograniczeniu zależności służbowych. Osoby zaliczane do kadry kierowniczej winno cechować wizjonerstwo, gotowość do podejmowania rozwiązań, zarówno ryzykownych, jak i innowacyjnych. Winny także przejawiać zdolności do zdyscyplinowanej wyobraźni. Jednocześnie w przypadku pracowników Instytutu Politologii drugim pożądanym typem kultury w odniesieniu do stylu przywództwa jest kultura hierarchii. Wskazanie przez ankietowanych tego typu kultury organizacyjnej oznacza, iż preferowane style przywództwa wzajemnie się wykluczają. Z jednej bowiem strony pracownicy oczekują wdrożenia w życie rozwiązań charakterystycznych dla kultury hierarchii, z drugiej porównywalna liczba pracowników Instytutu Politologii wskazuje na potrzebę implementacji atrybutów kultury adhocracji.

Pracownicy Instytutu Psychologii jako pożądaný model stylu przywództwa, oprócz adhocracji, wskazali kulturę klanu. W tym przypadku widzimy dużą rozbieżność pomiędzy oceną stanu obecnego, gdzie kultura klanu uplasowała się najniżej, i pożądanego, w którym kultura klanu była najbardziej preferowanym przez pracowników modelem. W praktyce oznacza to, że pracownicy oczekują, że przywódcy będą pełnili role opiekunów, mentorów i doradców. Ponadto powinni dbać o kształtowanie pozytywnych relacji międzyludzkich w zespole, rozwój pracowników i rozwiązywanie ich problemów.

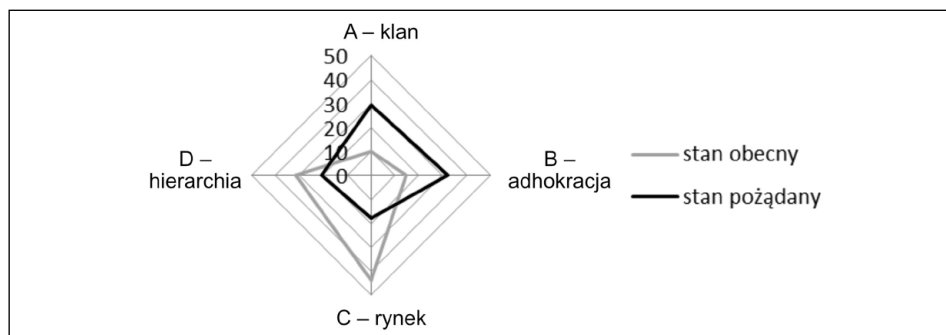
Podsumowując, o ile trudno – ze względu na rozbieżności w preferowanych przez pracowników Instytutu Politologii typach kultury w odniesieniu do stylu przywództwa – wskazać na wyraźną dominację jednego bieguna, o tyle w przypadku pracowników Instytutu Psychologii w stanie pożądanym widzimy wyraźną dominację bieguna elastyczności i swobody działania.

Rysunek 3. Profil kultury organizacyjnej dla stylu przywództwa w organizacji – Instytut Politologii



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 4. Profil kultury organizacyjnej dla stylu przywództwa w organizacji – Instytut Psychologii



Źródło: [Stompór-Świdarska, 2012b, s. 393].

2.2.3. Styl zarządzania pracownikami

Charakterystyka stanu obecnego

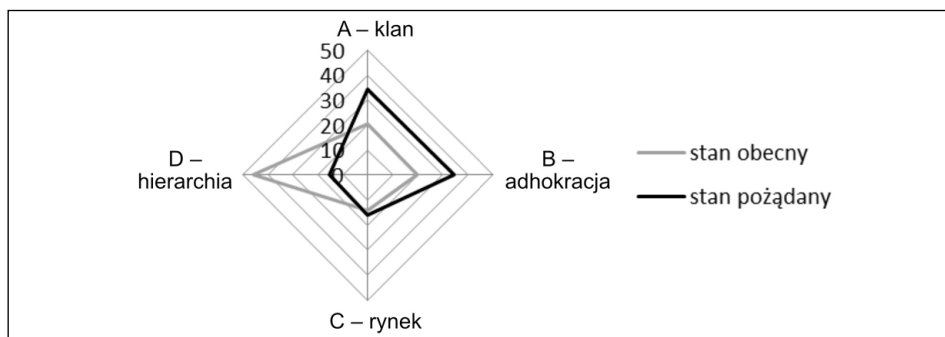
Rozkłady odpowiedzi odnoszące się do bieżącego stylu zarządzania pracownikami w badanych instytutach wskazują iż dominuje styl kultury hierarchii (rys. 5 i 6). Należy jednak zwrócić uwagę, że w przypadku pracowników Instytutu Politologii styl ten uzyskał najwyższą liczbę wskazań (45,94), podczas gdy pracownicy Instytutu Psychologii również często co kulturę hierarchii wskazywali kulturę rynku (w obydwu przypadkach 31,9). Okazuje się zatem, że w Instytucie Politologii pracownicy wskazywali definitywnie jeden typ, w Instytucie Psychologii – dwa typy. W badaniach przeprowadzonych w Instytucie Politologii na kolejnych miejscach znalazły się opinie wskazujące na zarządzanie pracownikami w oparciu o atrybuty kultury klanu (20,27 wskazań) i adhokracji (wskazań 19,59); na ostatnim miejscu uplasowała się kultura rynku (14,18 wskazań). W Instytucie Psychologii natomiast na trzeciej pozycji znalazła się adhokracja (25,19 wskazań), a na ostatnim z najniższą liczbą wskazań – klan (11 wskazań). W kulturze hierarchii zarządzanie pracownikami opiera się na sprawnym administrowaniu zasobami ludzkimi, budowie efektywnej struktury organizacyjnej i koordynacji działań. Natomiast w kulturze rynku, wskazywanej w Instytucie Psychologii również często co kultura hierarchii, zarządzanie pracownikami polega na synchronizacji strategii personalnej ze strategią przedsiębiorstwa.

Podsumowując wyniki badań w odniesieniu do stylu zarządzania pracownikami, w Instytucie Politologii pracownicy wskazują na wyraźną dominację typu hierarchicznego, natomiast w przypadku Instytutu Psychologii na wyraźną dominację bieguna stabilność i kontrola.

Charakterystyka stanu pożądanego

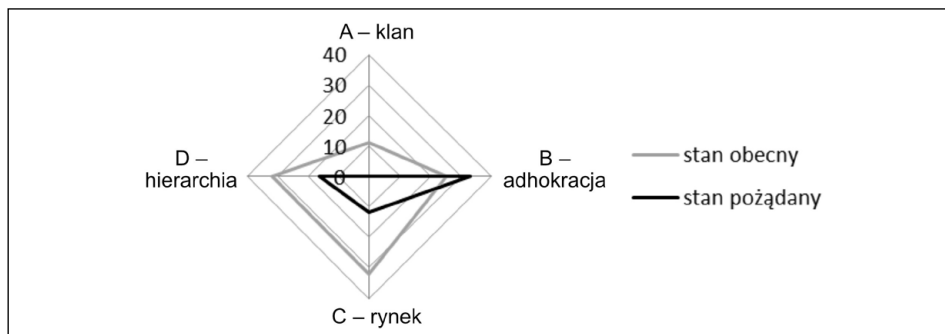
Stan pożądaný w przypadku zarządzania pracownikami to typ kultury klanu i adhokracji. Zarówno pracownicy Instytutu Politologii, jak i Psychologii wskazali na potrzebę występowania w miejscu pracy nie tylko decentralizacji zarządzania placówkami i podziału obowiązków w związku ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu, ale i bardziej przyjaznej atmosfery, która sprzyjałaby elastyczności zarządzania. W odczuciu pracowników dążenie do większego zaangażowania powinno zostać osiągnięte za pomocą adekwatnego odpowiadania na ich potrzeby oraz wprowadzenia mechanizmów opartych na wypracowywaniu konsensusu w działaniu instytutu jako całości. Ponadto na podstawie analizy wyników można wnioskować, że pożądaný zarządzanie zasobami to odejście od przewidywalności, na rzecz elastyczności warunkowanej pracą zespołową i innowacyjnością.

Rysunek 5. Profil kultury organizacyjnej dla stylu zarządzania pracownikami – Instytut Politologii



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 6. Profil kultury organizacyjnej dla stylu zarządzania pracownikami – Instytut Psychologii



Źródło: [Stompór-Świdarska, 2012b, s. 395].

2.2.4. Zapewnienie spójności organizacji

Charakterystyka stanu obecnego

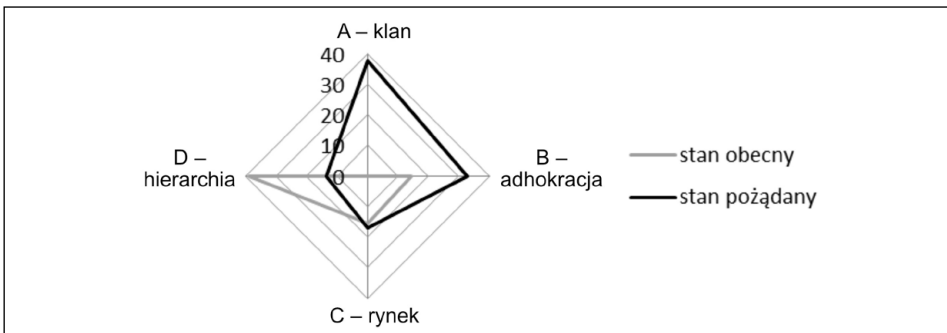
Z przeprowadzonych badań wynika, że zdaniem pracowników Instytutu Politologii i Instytutu Psychologii najważniejszą rolę w zapewnieniu spójności odgrywa kultura hierarchii (odpowiednio: 38,78; 41,67 wskazań). Należy jednak zwrócić uwagę, że pracownicy Instytutu Politologii często wskazywali także kulturę klanu (31,21 wskazań), natomiast w przypadku pracowników Instytutu Psychologii zdecydowanie dominowała kultura hierarchii (rys. 7 i 8). Oznacza to, iż w percepcji pracowników naukowo-dydaktycznych spójność instytutów jest efektem przestrzegania ściśle określonych reguł postępowania, zawartych w regulaminach i zasadach, klarownej i silnie zaznaczonej strukturze oraz jednoznacznie wytyczonego podziału obowiązków. W znacznej mierze spójność jednostek opiera się na terminowości działań oraz na przestrzeganiu harmonogramów. Ponadto

w Instytucie Politologii, zdaniem ankietowanych pracowników, duże znaczenie odgrywa także kultura klanu, co oznacza, iż gwarantem spójności organizacji jest zasada lojalności i dużego poczucia wspólnoty.

Charakterystyka stanu pożądanego

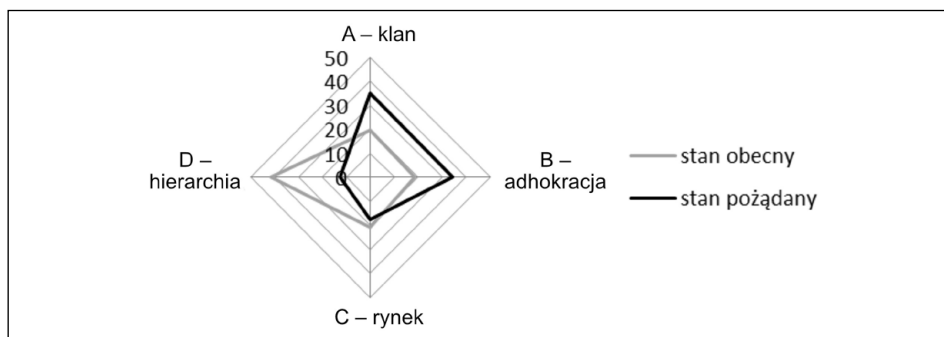
Zbieżność wyników badań obserwujemy nie tylko w przypadku oceny stanu bieżącego w zakresie zapewnienia spójności organizacji, ale także w odniesieniu do stanu pożądanego. Zarówno pracownicy Instytutu Politologii, jak i Instytutu Psychologii zwracali uwagę na elementy służące spójności w miejscu pracy. Zdaniem ankietowanych podstawą spójności powinny być cechy charakterystyczne dla kultury klanu i adhokracji (rys. 7 i 8). Możemy zatem uznać, że model funkcjonowania instytutów, zgodnie z oczekiwaniami pracowników, powinien być oparty na współpracy i wysokim stopniu współuczestnictwa w podejmowanych przedsięwzięciach. Tym samym pracownicy obydwu placówek wyrażają gotowość do ogniskowania aktywności wokół jasno określonych wartości. Zdecydowanie opowiadają się za rozwijaniem pracy zespołowej, a istotnym elementem jest potrzeba określenia wspólnych celów, a następnym poczucie jedności w dążeniu do ich realizacji. Wysoka liczba wskazań na kulturę adhokracji, jako pożądaną model zapewnienia spójności, oznacza, że pracownicy badanych instytutów przejawiają chęć eksperymentowania i wprowadzania nowatorskich rozwiązań. Jednocześnie pracownicy obydwu instytutów za najmniej pożądaną dla zapewnienia spójności organizacji uznali kulturę hierarchii. Oznacza to więc, że formalizm i sztywność procedur – charakterystyczne dla tejże kultury – postrzegane są przez pracowników jako czynnik negatywnie wpływający na spójność organizacji i ograniczający możliwość eksperymentowania. Możemy więc uznać, że procedury, regulaminy i zasady „krępują” pracowników badanych instytutów i nie pozwalają w pełni wykorzystać ich potencjału twórczego.

Rysunek 7. Profil kultury organizacyjnej dla zapewnienia spójności organizacji – Instytut Politologii



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 8. Profil kultury organizacyjnej dla zapewnienia spójności organizacji – Instytut Psychologii



Źródło: [Stompór-Świdarska, 2012b, s. 397].

2.2.5. Na co kładzie się nacisk w organizacji Charakterystyka stanu obecnego

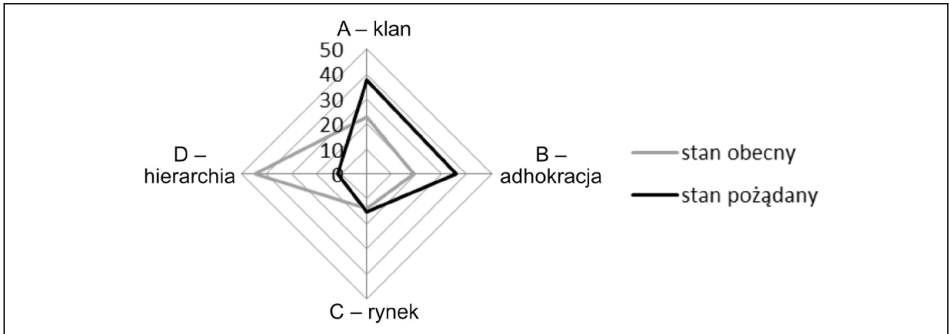
Analizując wyniki badań, po raz kolejny zauważalna staje się zbieżność w dokonaniu oceny przez pracowników Instytutu Politologii i Instytutu Psychologii w odniesieniu do elementów kultury organizacyjnej badanych jednostek. Wyrażane przez badanych odpowiedzi dowodzą, iż w obydwu instytutach to, na co kładzie się nacisk, przejawia się w atrybutach kultury hierarchii (44,45 wskazań w Instytucie Politologii i 38,71 w Instytucie Psychologii). W obydwu organizacjach respondenci na drugim miejscu wskazali kulturę klanu, ale w tym przypadku różnica we wskazaniach pomiędzy kulturą hierarchii i klanu jest duża. Zatem w opinii ankietowanych podstawą funkcjonowania instytutów jest praca przebiegająca bez żadnych zakłóceń. Pracownicy poddawani są różnego rodzaju kontroli, a organizacja nastawiona jest na utrzymanie niezmienności. Jednocześnie zdecydowanie mniejszy odsetek pracowników zauważa, że w instytutach akcentuje się potrzebę rozwoju osobistego, przywiązuje wagę do rozwoju pracowników, gdzie w miejscu pracy winna panować atmosfera otwartości i współuczestnictwa.

Charakterystyka stanu pożądanego

Zbieżność wyników badań zauważalna jest także w odniesieniu do stanu pożądanego. W obydwu badanych instytutach pracownicy chcieliby, aby organizacje przejawiały cechy charakteryzujące kulturę klanu (odpowiednio: 37,30 wskazań; 39,05 wskazań) i adhokracji (odpowiednio: 35,81 wskazań; 29,52 wskazań) (rys. 9 i 10). Należy jednak zwrócić uwagę, że o ile w przypadku pracowników Instytutu Politologii liczba wskazań w odniesieniu do kultury klanu była niemal identyczna, o tyle w przypadku pracowników Instytutu Psychologii pojawiła się większa przewaga zwolenników kultury klanu. Ankietowani, wskazując na kulturę klanu i adhokracji

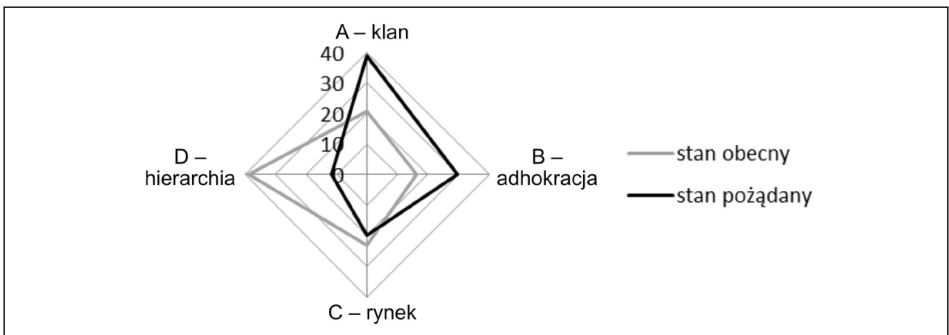
jako model pożądany, uznają, że w organizacjach powinien być położony większy nacisk na rozwój osobisty pracowników, kreowanie przyjaznej atmosfery w miejscu pracy, opartej na zaufaniu i współuczestnictwie, a więc na wartościach charakterystycznych dla kultury klanu. Natomiast wskazywana przez ankietowanych kultura adhokracji sprowadza się do dostrzegania potrzeby zwiększonego nacisku na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie przez organizację i jej pracowników nowych wyzwań. Cenne powinno być też poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań oraz możliwości, które pozwolą instytucjom zdobyć pozycję lidera w określonej dziedzinie. Uwzględnienie w większym stopniu elementów kultury adhokracji przyczyniłoby się ponadto do zwiększenia autonomii pracowników i jednoczesnego ograniczenia mechanizmów kontrolnych.

Rysunek 9. Profil kultury organizacyjnej dotyczący tego, na co kładzie się nacisk w organizacji – Instytut Politologii



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 10. Profil kultury organizacyjnej dotyczący tego, na co kładzie się nacisk w organizacji – Instytut Psychologii



Źródło: [Stompór-Świdarska, 2012b, s. 398].

2.2.6. Kryteria sukcesu w organizacji

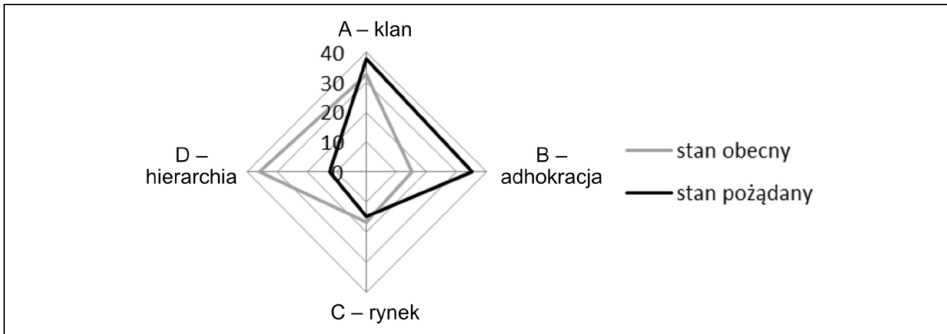
Charakterystyka stanu obecnego

Analiza wyników badań dotyczących kryteriów sukcesu w organizacji wskazuje, że zdaniem pracowników Instytutu Politologii dominującymi typami kultury organizacyjnej są: kultura hierarchii i kultura klanu. W obydwu przypadkach liczba wskazań była bardzo zbliżona, odpowiednio: 35,81 i 32,56 wskazań. Natomiast pracownicy Instytutu Psychologii jednoznacznie wskazali kulturę hierarchii jako typ dominujący (43,05 wskazań). Pozostałe trzy typy – klan, adhokracja i rynek – uzyskały bardzo zbliżony rozkład wyników (rys. 11 i 12). Wspólnym mianownikiem dla obydwu instytutów jest zatem wysoka liczba wskazań dotyczących kultury hierarchii. Elementy kultury hierarchii konstytuujące kryteria sukcesu sprowadzają się do koncentracji na sprawach wewnętrznych, potrzebie stabilności i kontroli, a także przewidywalności i trwałości. Warto także zauważyć, że pracownicy Instytutu Politologii, wskazując jako jeden z dominujących typów kulturę klanu, uznali, iż kryteria sukcesu to zauważalna wspólnotowość w funkcjonowaniu Instytutu. Jednocześnie, zdaniem badanych, w obydwu instytutach o sukcesie w najmniejszym stopniu decyduje nastawienie na innowacje, nowatorskie rozwiązania i osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności. Świadczy o tym fakt, że wskazania na kulturę adhokracji pojawiały się wśród ankietowanych najrzadziej.

Charakterystyka stanu pożądanego

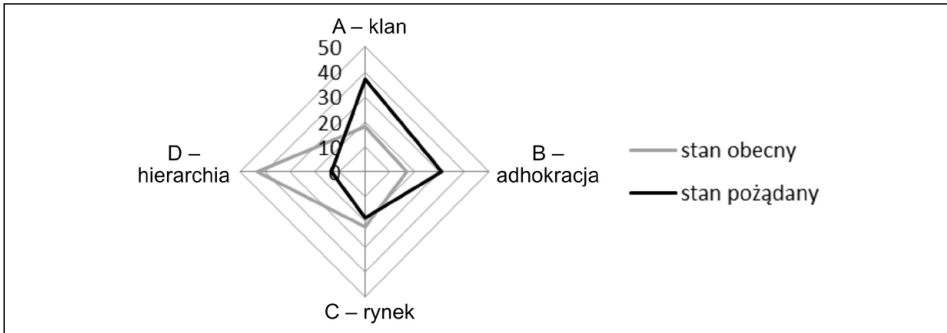
Analogie we wskazaniach pracowników w badanych instytutach są także widoczne w odniesieniu do stanu pożądanego. W obydwu przypadkach dominującymi typami kultury są klan i adhokracja, a najmniej preferowanymi rodzajami kultury są hierarchia i rynek (rys. 11 i 12). Jednakże w przypadku pracowników Instytutu Politologii różnica we wskazaniach dotyczących kultury klanu i adhokracji jest bardzo niewielka, natomiast w przypadku pracowników Instytutu Psychologii wynosi około 6 punktów. Niemniej w obydwu instytutach kultura klanu i adhokracji postrzegane są jako najbardziej pożądane. Uznanie przez część ankietowanych kultury klanu za najbardziej preferowany model wskazuje, że pracownicy naukowo-dydaktyczni w większości chcieliby, aby sukces w organizacji uwarunkowany był zaangażowaniem, pracą zespołową, realizacją wspólnych celów i silnych więzów. Zwolennicy adhokracji, jako najbardziej pożądanego typu kultury organizacyjnej, zwracają uwagę na innowacje, odpowiednie reagowanie na zmiany, kreatywność, elastyczność i niestandardowe rozwiązania w osiąganiu sukcesu w organizacji.

Rysunek 11. Profil kultury organizacyjnej dotyczący kryteriów sukcesu w organizacji – Instytut Politologii



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 12. Profil kultury organizacyjnej dotyczący kryteriów sukcesu w organizacji – Instytut Psychologii



Źródło: [Stompór-Świdarska, 2012b, s. 400].

Zakończenie

Przeprowadzone w dwóch różnych instytutach Uniwersytetu Wrocławskiego badania z zakresu kultury organizacyjnej wykazały, że zarówno w percepcji pracowników Instytutu Politologii, jak i Instytutu Psychologii dominującym typem kultury organizacyjnej jest kultura hierarchii. Bez względu na obszar funkcjonowania poszczególnych instytutów był to najczęściej wybierany rodzaj kultury organizacyjnej. Jednocześnie warto podkreślić, iż bardziej szczegółowa analiza wyników badań dotyczących postrzegania obecnego stanu funkcjonowania instytutów przez pracowników naukowo-dydaktycznych pozwala zauważyć dodatkowe tendencje w ocenie miejsca pracy. I tak, oprócz występujących podobieństw, wyraźne są także różnice. Największe rozbieżności wystąpiły w ocenie stylu przywództwa w organizacji. Pracownicy Instytutu Politologii jako dominujące wskazywali na kulturę klanu i hierarchii, podczas gdy pracownicy Instytutu Psychologii za dominującą uznali kulturę rynku. W kolejnych

obszarach w odniesieniu do stanu obecnego, a mianowicie: styl zarządzania pracownikami, zapewnienie spójności organizacji, to na co kładzie się największy nacisk w organizacji oraz kryteria sukcesu, widoczne są już bardzo duże zbieżności w typowaniu dominującego modelu kultury organizacyjnej przez pracowników obydwu instytutów. Podobnie w odniesieniu do stanu pożądanego, gdzie już we wszystkich obszarach zauważalna była duża zbieżność oczekiwań pracowników instytutów co do typu kultury organizacyjnej, który powinien dominować w jednostkach naukowo-dydaktycznych. We wszystkich analizowanych obszarach dominującym, preferowanym typem kultury jest kultura klanu i adhokracji. Oznacza to więc, że pracownicy badanych instytucji widzą wyraźną rozbieżność pomiędzy stanem faktycznym a stanem pożądanym. Możemy więc stwierdzić, że obowiązujący typ kultury organizacyjnej oparty na hierarchiczności, trwałości, niezmienności, przewidywalności, zarządzaniu przez kontrolę, zasadach i procedurach, powinien ulec modyfikacji. Wskazanie przez pracowników kultury klanu i adhokracji jako najbardziej preferowanych skłania do wniosku, że ankietowani oczekują zmian umożliwiających pracę zespołową, rozwój zasobów ludzkich, zwracanie większej uwagi na potrzeby pracowników. Dostrzegają również konieczność szybszego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, wprowadzenia większej elastyczności w zarządzaniu i ukierunkowanie na innowacyjność. Skoro więc kultura organizacyjna wywiera wpływ na tak istotne elementy, jak: wyniki pracy poszczególnych jednostek, wydajność organizacyjną, satysfakcję z pracy, poziom zaangażowania, strategię i realizację zadań, rekrutację i selekcję pracowników, poziom oporu wobec zmian wprowadzanych w organizacji i konfliktów, socjalizację i charakter interakcji, działania o charakterze innowacyjnym czy poziom sprzedaży, to warto byłoby rozważyć możliwość wprowadzenia zmian kultury organizacyjnej w kierunku typów preferowanych przez pracowników. Przeprowadzone badania nie dają nam jednak odpowiedzi na pytanie: w jakim zakresie pracownicy naukowo-dydaktyczni są na owe zmiany przygotowani? Czym innym jest bowiem deklarowanie najbardziej pożądanego modelu, a czym innym wdrażanie zmian w kierunku jego wprowadzenia.

Literatura

- Cameron K.S., Quinn R.E. (2006), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Dessler G., Turner A. (1992), *Human Resource Management in Canada*, Prentice-Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario.
- Encyklopedia zarządzania*, hasło: kultura organizacyjna, https://mfiles.pl/pl/index.php/Kultura_organizacyjna, dostęp: 29.08.2016.

- Lisowska A., Florczak A. (2016), *Kultura organizacyjna instytutu naukowego. Studium kultury organizacyjnej Instytutu Politologii Uniwersytetu Wrocławskiego*, „Wrocławskie Studia Politologiczne”, nr 21, Wrocław.
- Schein E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, wyd. 3, Jossey-Bass, San Francisco-London.
- Sikorski C. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sikorski C. (1985), *Organizacja, kultura, mentalność pracowników*, „Problemy Organizacji”, nr 3–4.
- Stompór-Świdarska J. (2012a), *Kultura organizacyjna instytutu naukowego w percepcji studentów. Diagnoza i nowe wyzwania*, „Management”, Vol. 16, No. 1.
- Stompór-Świdarska J. (2012b), *Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań*, w: T. Listwan, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, t. 2, *Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Worach A. (2009), *Kultura organizacyjna*, w: W. Olejniczak (red.), *Zespół – Kultura – Projekt*, Wydawnictwo ZPSB, Szczecin.

Streszczenie

W artykule omówiono wyniki badań z zakresu kultury organizacyjnej przeprowadzonych w dwóch jednostkach naukowo-dydaktycznych Uniwersytetu Wrocławskiego: Instytucie Psychologii i w Instytucie Politologii, odpowiednio w 2009 r. i w 2016 r. Zastosowanym narzędziem badawczym był kwestionariusz OCAI, opracowany przez Kima S. Camerona oraz Roberta S. Quinna służący do diagnozowania typów kultury organizacyjnej. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż dominującym obecnie rodzajem kultury w instytutach jest kultura hierarchii, zaś pożądanym typem kultury kultura klanu i adhokracji.

Słowa kluczowe

kultura organizacyjna, klan, adhokracja, rynek, hierarchia

Comparative analysis of types of organizational cultures in academic institutes of the University of Wrocław (Summary)

In this article there discussed the outcomes of the researches dedicated to organisational culture which were done in the two scientific – educational units of the University of Wrocław: the Institute of Psychology and the Institute of Political Science, in 2009 and 2016 respectively. The employed research instrument was OCAI questionnaire, developed by Kim S. Cameron and Robert S. Quinn, which is useful for the diagnosis of the organisational culture's types. The researches' outcomes indicate that the dominant type of organisational culture in these Institutes is the culture of hierarchy, whereas the desirable type of culture is the culture of clan and adhocracy.

Keywords

organisational culture, clan, adhocracy, market, hierarchy

Załącznik 1. Zestawienie porównawcze najczęściej wskazywanych przez respondentów typów kultury organizacyjnej w stanie obecnym i pożądanym w odniesieniu do poszczególnych elementów składowych kultur w Instytucie Politologii i Instytucie Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego

	Stan obecny				Stan pożądaný			
	klan	adhokracja	rynek	hierarchia	klan	adhokracja	rynek	hierarchia
Ogólna charakterystyka organizacji								
Instytut Politologii				*	*	*		
Instytut Psychologii				*	*	*		
Styl przywództwa w organizacji								
Instytut Politologii	*			*		*		*
Instytut Psychologii			*		*	*		
Styl zarządzania pracownikami								
Instytut Politologii				*	*	*		
Instytut Psychologii			*	*	*			
Zapewnienie spójności organizacji								
Instytut Politologii				*	*	*		
Instytut Psychologii				*	*	*		
Na co kładzie się nacisk w organizacji								
Instytut Politologii				*	*	*		
Instytut Psychologii				*	*			
Kryteria sukcesu w organizacji								
Instytut Politologii	*			*	*	*		
Instytut Psychologii				*	*			

Źródło: Opracowanie własne.

