

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

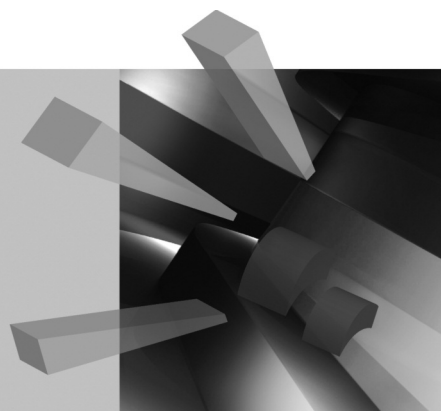
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztowski,
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
<hr/>	
Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne	
<hr/>	
Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich re-spektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria pro-gnozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru ela-styczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów	
<hr/>	
Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawi-cieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczno-ści menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji mo-delu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
Część 3. Przywództwo i style kierowania	
<hr/>	
Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy	139

Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
Barbara Kożusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych)	177
Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest?	193

Część 4. Zachowania organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników	217
Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji	226
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
Katarzyna Januszkiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra	273
Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim	281
Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo	291
Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy	314

Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego	347
Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi	358
Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia	369
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i>	378
Jagoda Stompór-Świderska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements	24
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept	44
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory	53
Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility	62
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

Part 2. Employees and managers competence

Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball	127
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization	136

Part 3. Leadership and management styles

Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization ..	157
Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership	167
Barbara Kożusznik: Flexibility of influence in the work team.....	176
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations)	192
Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?	204

Part 4. Organizational behavior

Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees	225
Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization	235
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity	246
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

Part 5. Adaptation and improvement

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

Katarzyna Januszkiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research	313
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research	389
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges	402
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

Jagoda Stompór-Świderska

Uniwersytet Wrocławski

DIAGNOZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ UNIWERSYTETU: ELASTYCZNE PODEJŚCIE DO KIERUNKÓW ZMIAN I NOWYCH WYZWAŃ

Streszczenie: Prezentowane badanie przedstawia obraz obecny i oczekiwany kultury organizacyjnej uniwersytetu. W badaniu wzięli udział pracownicy i studenci Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego (120 osób). Posłużono się Kwestionariuszem do oceny kultury organizacyjnej autorstwa K.S. Camerona i R.E. Quinna, bazującym na koncepcji wartości konkurujących. Rezultaty wskazują na dominację w organizacji kultury hierarchii i rynku zarówno w percepcji pracowników, jak i studentów. Zbieżne wyniki otrzymano również, analizując oczekiwany kierunek zmian – chodzi o przesunięcie dominacji w kierunku kultury klanu i adhokracji. Wyniki te mogą być wykorzystane do uelastycznienia przedstawianej organizacji w dziedzinach, które zostały zaprezentowane w analizie.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, elastyczność, wprowadzanie zmian, pracownicy organizacji.

1. Wstęp

Alma Mater stawia sobie ściśle określone cele i zadania, które realizuje m.in. z udziałem swoich pracowników, wykładowców oraz studentów. Uniwersytet jest szczególnym miejscem. Od strony psychologicznej jest to relacja dwustronna, mamy tu interakcję i wzajemne oddziaływania, ale też specyficzne oczekiwania. Uniwersytet jest z punktu widzenia teorii i praktyki zarządzania organizacją posiadającą określoną kulturę organizacyjną. Kultura organizacyjna zawiera w sobie takie elementy, jak: normy, podzielane wartości, symbole, nadawane im znaczenia, właściwe sposoby zachowania i inne (por. np. [Schein 2010; Sułkowski 2002; Zbiegień-Maciąg 1999]). Możemy przedstawiać obecny obraz kultury organizacyjnej, ale również oczekiwania co do jej idealnego kształtu, czyli takiego, jaki jej odbiorcy chcieliby rozpoznawać i doświadczać.

Uniwersytety uczestniczą również w otoczeniu, które warunkuje ich kulturę organizacyjną oraz chce wywierać na nią wpływ. Otoczenie organizacji jest rzeczywistością zmienną. Zachodzące zmiany w dużym stopniu oddziałują na istniejące

w otoczeniu organizacji, w tym jednostki naukowe, uniwersytety. Zmiany te nie mogą zachodzić wyłącznie pod wpływem nacisków zewnętrznych. Ze względu na zmiany, które chce się wprowadzić, ważne jest określenie ich kierunku (nie każda zmiana jest zmianą ku wyższej jakości), czasu potrzebnego na wdrożenie zmian progresywnych, sposobu, w jaki wzrośnie efektywność organizacji, i wielu innych zmiennych.

Elastyczność próbuje się określać poprzez liczne terminy o zbliżonym znaczeniu, np. adaptacyjność, reaktywność, zwinność, zdolność do uzdrowienia, otwartość, dostosowanie, giętkość czy sprężystość (por. [Kasiewicz i in. 2009]). Organizacje o wysokiej elastyczności są zdolne, w krótkim czasie i ponosząc najmniejsze koszty, do przeprowadzania/wdrażania wielu zmian w różnych obszarach swojej działalności. Przyczyny zewnętrzne związane z elastycznością to otoczenie, rynek i popyt. Istota elastyczności może być traktowana jako zdolność do reagowania na zmiany w makro- i mikrootoczeniu oraz adaptowania się do zmieniających się warunków. Warunkami działania elastyczności są np. głębokość wprowadzanych zmian, jakość oraz efektywność. Uelastycznianie organizacji warunkuje jej konkurencyjność i nowe narzędzia do konkurowania. Szczególnie w organizacjach usługowych, do których można zaliczyć uniwersytet, znaczenie elastyczności wywodzi się ze zmieniających się potrzeb klientów.

Prezentowany projekt badawczy bazuje na koncepcji wartości konkurujących (za: [Cameron, Quinn 2006]). Model przedstawiony przez K. Camerona i R. Quinna skonstruowany został na dwóch wymiarach, którymi są: elastyczność – niezmienność oraz orientacja na sprawy wewnętrzne – utrzymanie pozycji w otoczeniu. Wymiary te stanowią dwubiegunowe kontinua, a stosując oba te kryteria jednocześnie, badacze otrzymali cztery ćwiartki charakteryzujące się innymi parametrami kultury organizacyjnej, są to: klan, adhokracja, hierarchia i rynek.

Kultura klanu

Organizacje o klanowej kulturze są przyjaznym miejscem pracy, w którym ludzie chętnie ze sobą współdziałają. Organizacja taka przypomina wielką rodzinę. Szefowie i przełożeni przyjmują rolę doradców, nauczycieli. Organizacja trwa dzięki lojalności pracowników i przywiązaniu do tradycji. Obserwuje się wysoki stopień zaangażowania. Podkreśla się długofalowe korzyści z rozwoju osobistego, przywiązuje dużą wagę do spójności i moralnych wartości. Miarą sukcesu jest troska o pracowników i rozwój zasobów ludzkich.

Kultura adhokracji

W organizacji o tej kulturze najbardziej ceni się przedsiębiorczość, innowacyjność i kreatywność oraz dynamizm działania. Ludzie nie boją się ryzyka. Przywódcy są uważani za innowatorów i wizjonerów. Tym, co zapewnia spójność organizacji, jest chęć eksperymentowania i wprowadzania nowości. Ważne jest, by przodować i być liderem w swojej dziedzinie produkcji czy w dostarczanych usługach. Długofalowo organizacja kładzie nacisk na wzrost, podejmowanie wyzwań i pozyskiwa-

nie nowych zasobów. Sukces utożsamia się z oferowaniem unikatowych i nowych wyrobów, usług czy rozwiązań. Organizacja zachęca do swobody i wykazywania się inicjatywą.

Kultura hierarchii

Organizacje z przeważającą kulturą hierarchii są wysoce sformalizowanym miejscem pracy, w którym obowiązuje ścisła hierarchia. Procedury i ich stosowanie są ważnym elementem funkcjonowania w sprawny sposób. Przywódcy szczerą się tym, że są dobrymi koordynatorami i organizatorami, nastawionymi na efektywność. Spójność zapewniają jej formalne przepisy i regulaminy. W dłuższej perspektywie chodzi o stabilność, wydajność i pracę bez zakłóceń. Miarą sukcesu są: dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności.

Kultura rynku

Dla takiej organizacji liczą się przede wszystkim wyniki, główną troską jest realizacja planowa zadań. Ludzie są bardzo ambitni i nastawieni na osiąganie celów. Przywódca jest nadzorcą nastawionym na konkurencyjność i produkcję. Spójność organizacji zapewnia ekspansywność i chęć zwyciężania. Głównym przedmiotem troski są reputacja i sukces. W dłuższej perspektywie liczy się konkurencyjność i osiąganie wymiernych celów. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetracja. Styl zarządzania to promowanie ostrej rywalizacji. W kulturze rynku uwaga koncentruje się na zajmowaniu pozycji w otoczeniu i na sprawach zewnętrznych. Otoczenie jest postrzegane jako wrogie, a pozycję rynkową osiąga się konkurencyjnością i wydajnością.

2. Cel i metoda prezentowanego badania

Celem przedstawionego badania jest diagnoza obecnej i oczekiwanej kultury organizacyjnej jednostki naukowej w percepcji pracowników naukowych i studentów oraz analiza wyników pod kątem możliwości uelastycznienia organizacji. W badaniu posłużono się Kwestionariuszem do oceny kultury organizacyjnej autorstwa K.S. Camerona i R.E. Quinna. Badanie dotyczyło kultury organizacyjnej w Instytucie Psychologii (IP) na Uniwersytecie Wrocławskim. W badaniu wzięło udział 110 osób: 21 wykładowców oraz 89 studentów V roku psychologii¹. Udział w badaniu był dobrowolny i anonimowy².

¹ Dobór do próby badawczej był celowy ze względu na założenie, że studenci V roku mają najwięcej doświadczeń i najdłuższy staż studencki w Instytucie.

² Dziękuję za pomoc w przeprowadzeniu badań moim studentom: Dorocie Besarabie, Katarzynie Bugajskiej, Elżbiecie Chwalibóg, Mariuszowi Dajczakowi, Katarzynie Figurze, Joannie Filipek, Marcie Foltyn, Grzegorzowi Gierczykowi, Szymonowi Góralskiemu, Marii Kalistej, Małgorzacie Kamińskiej, Dorocie Lejkowskiej, Joannie Maciejewskiej, Marcie Morawiak, Marcie Pabiańskiej, Małwinie Pająk, Adamowi Piątkowskiemu, Tomaszowi Szrederowi, Magdzie Żebrowskiej, Alinie Żurawce.

Kwestionariusz składa się z dwóch części A i B. Część A służy do oceny stanu obecnego kultury organizacyjnej, natomiast część B do oceny stanu pożądanego. Stan pożądaný rozumiany jest przez autorów koncepcji jako taki, który powinien istnieć w organizacji, żeby funkcjonowała ona sprawnie.

3. Interpretacje wyników poszczególnych dziedzin kultury organizacyjnej

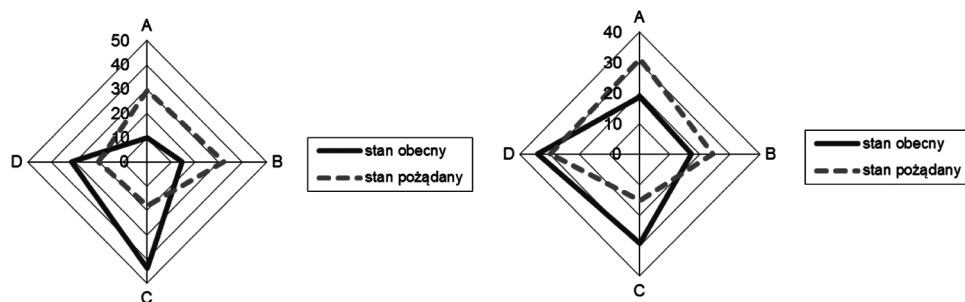
Kwestionariusz ujmuję następujące dziedziny kultury organizacyjnej: ogólna charakterystyka organizacji; styl przywództwa w organizacji; styl zarządzania pracownikami; elementy zapewniające spójność organizacji; elementy, na które kładzie się nacisk w organizacji; kryteria sukcesu w organizacji. Zastosowanie tej metody dostarcza również informacji o sile kultury dominującej i spójności kultury w jej poszczególnych aspektach. Poniżej przedstawiono wyniki badań w wybranych dziedzinach kultury organizacyjnej.

a. Styl przywództwa w organizacji

Tabela 1. Tabela wyników dotycząca stylu przywództwa w organizacji w percepcji pracowników i studentów

Wyniki Typ kultury	Pracownicy		Studenci	
	stan obecny	stan pożądaný	stan obecny	stan pożądaný
A – klan	10	29,52	18,94	31,12
B – adhokracja	14,76	32,14	17,25	24,27
C – rynek	43,81	17,86	29,28	15,11
D – hierarchia	31,43	20,48	34	29,72

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Profil kultury organizacyjnej dla stylu przywództwa w organizacji w percepcji pracowników (lewa strona) i studentów (prawa strona)

Źródło: opracowanie własne.

Stan obecny

Uzyskane wyniki pracowników w zakresie stylu przywództwa wskazują wyraźnie na dominację bieguna stabilność i kontrola, ponieważ zdecydowanie najwyższe wyniki otrzymały kultura rynku oraz kultura hierarchii. W kulturze rynku najsprawniej działają przywódcy, którzy: dopingują ludzi do ciężkiej pracy, poganiają, nadzorują, dyrygują, osiągają wyniki, negocjują warunki, motywują ludzi. Kryterium efektywności jest w tym wypadku udział w rynku, osiąganie celów i pokonywanie konkurencji, a regułą staje się hasło: „konkurencja sprzyja efektywności”. Decydujące znaczenie mają tu kwestie zarządzania konkurencyjnością, jak np. wspieranie inicjatyw i aktywne dążenie do osiągnięcia pozycji lidera na rynku, zwiększanie wysiłku oraz propagowanie postawy zorientowanej na klienta. Przywództwo tego typu popiera doskonalenie obsługi klientów – w tym wypadku chodzi o studentów, współpracę z nimi i spełnianie ich oczekiwań. Natomiast w kulturze hierarchii najefektywniej funkcjonują przywódcy, którzy kontrolują, koordynują, obserwują, administrują czy też potrafią nakłonić pracowników do wydajnej pracy. Kluczowe umiejętności kierownicze to jasne formułowanie oczekiwań wobec pracowników, kultury i standardów, zarządzanie systemem kontroli, tworzenie i nadzorowanie właściwych procedur, miar i systemów.

Studenci postrzegają IP jako instytucję mocno zhierarchizowaną i zbiurokratyzowaną. Odbierają oni styl przywództwa jako nastawiony na realizację celów (rynek), sprawną edukację, dbanie o wizerunek Instytutu i ciekawą ofertę edukacyjną. Kultura rynku jest nastawiona na silne konkurowanie z innymi.

Stan pożądaný

W stanie pożądanym w oczekiwaniach pracowników kultury rynku i hierarchii wyraźnie tracą na wartości na korzyść kultury adhokracji i klanu. Stawia się na słuchanie radą i pomocą oraz przedsiębiorczość, nowatorstwo i podejmowanie ryzyka przez przełożonych. Preferuje się przywództwo typu: innowator, przedsiębiorca, wizjoner (tj. zorientowanie na przyszłość, roztaczanie wizji zmian, przekazywanie ciekawych perspektyw, formułowanie strategii). Kryterium efektywności jest nowatorski produkt, kreatywność i wzrost, a regułą zarządzania: „innowacyjność sprzyja pozyskiwaniu zasobów”. Zgodnie z kulturą adhokracji decydujące znaczenie ma zarządzanie innowacjami (zachęcanie do innowacyjnego myślenia, większej kreatywności), nastawienie na przyszłość (jasna wizja przyszłości i ułatwienie jej realizacji) oraz zarządzanie ciągłym doskonaleniem (postawa nieustannego rozwoju, elastyczności pracowników). Decydujące znaczenie w kulturze klanu ma zarządzanie zespołami, zarządzanie relacjami międzyludzkimi (m.in. kształtowanie pozytywnych stosunków w zespole, wspieranie pracowników i rozwiązywanie ich problemów, słuchanie uwag) oraz zarządzanie rozwojem pracowników (pomaganie w podnoszeniu kwalifikacji i poszerzaniu umiejętności, stwarzanie możliwości osobistego rozwoju).

W stanie pożądanym kultura hierarchii nie przeszkadza tak bardzo studentom. Studenci oczekują, aby kierownictwo Instytutu i jego pracownicy dbali o morale

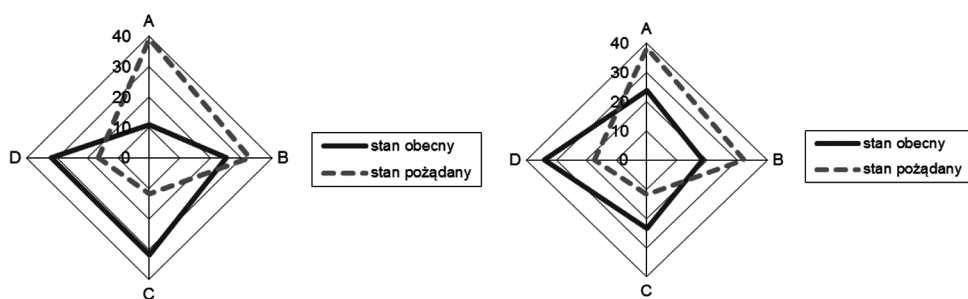
i wysoki poziom zaangażowania, pragną również atmosfery wzajemnego zrozumienia. Niski wynik w kulturze rynku może wskazywać na to, że studenci nie są zainteresowani rywalizacją z innymi.

b. Styl zarządzania pracownikami

Tabela 2. Tabela wyników dotycząca stylu zarządzania pracownikami w percepcji pracowników i studentów

Typ kultury Wyniki	Pracownicy		Studenci	
	stan obecny	stan pożądany	stan obecny	stan pożądany
A – klan	11	39,05	23,74	38,36
B – adhokracja	25,19	32,86	18,64	32,3
C – rynek	31,9	11,67	23,44	11,78
D – hierarchia	31,9	16,43	34,07	17,45

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Profil kultury organizacyjnej dotyczący stylu zarządzania pracownikami w percepcji pracowników (lewa strona) i studentów (prawa strona)

Źródło: opracowanie własne.

Stan obecny

Uzyskane wyniki pracowników w zakresie stylu zarządzania wskazują wyraźnie na dominację bieguna przewidywalność, ponieważ zdecydowanie najwyższe wyniki otrzymały kultura rynku oraz kultura hierarchii. W kulturze budowania hierarchii menedżer personalny jest ekspertem w dziedzinie administracji, a środkiem dającym szansę uzyskania przewagi konkurencyjnej jest koncentracja na procesach organizacyjnych. Główny cel to sprawna infrastruktura, a kompetencjami kluczowymi w tym obszarze są: doskonalenie procesów, relacje z klientami i ocena zapotrzebowania na usługi. Kulturę rynku charakteryzuje natomiast menedżer jako partner strategicz-

ny, potrafiący synchronizować strategię personalną ze strategią przedsiębiorstwa. Cenionymi kompetencjami w tym typie kultury są ogólne umiejętności biznesowe, analiza strategiczna i przywództwo strategiczne.

Wyniki wskazują, że studenci także oceniają styl zarządzania zasobami ludzkimi jako wywodzący się z kultury hierarchicznej, ale w ich postrzeganiu również kultury rynku i klanu dobrze prosperują.

Stan pożądany

Porównując wyniki stanu obecnego z pożądanym, możemy stwierdzić, że wykładowcy chętnie zamieniliby kulturę hierarchii i rynku na kulturę klanu. W aspekcie stylu zarządzania ludźmi oznacza to zmianę w kierunku zmniejszenia rywalizacji, wysokich wymagań na rzecz pracy zespołowej. W budowie kultury klanu kluczowym aspektem jest menedżer pełniący funkcję rzecznika pracowników, co wyraża się w reagowaniu na potrzeby zatrudnionych, dawaniu gwarancji na spójność, wspieranie zaangażowania i doskonalenia. Kompetencjami kluczowymi natomiast są zasady moralne, rozwój umiejętności menedżerskich oraz doskonalenie systemu. Nieco słabsze wyniki, ale również wysokie w zakresie stanu pożądanego, uzyskała kultura adhokracji, w której rolą menedżera jest zarządzanie zmianą, naprawa organizacji. Dokonuje się to za sprawą ułatwienia procesu transformacji przy wykorzystaniu analizy systemów, konsultacji i ułatwienia działań.

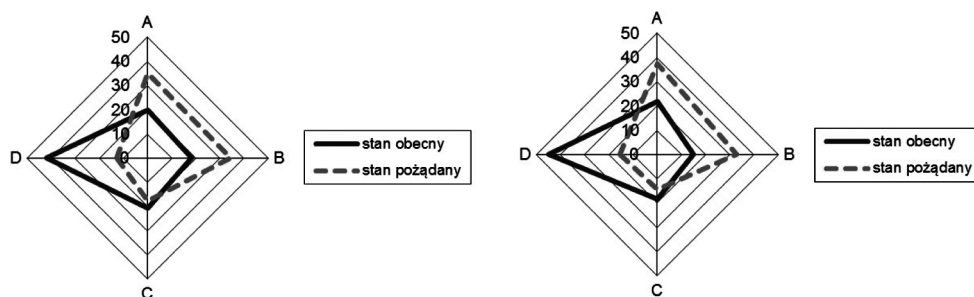
W stanie pożądanym kultura hierarchii traci znacznie na korzyść kultury klanowej i adhokracji również w ocenie studentów. Studenci preferują bardziej przyjazną i ciepłą atmosferę. Aby uczynić sytuację w IP idealną, według obu grup należałoby położyć nacisk przede wszystkim na wspieranie pracy zespołowej, innowacyjność i elastyczność (bardzo wysokie wyniki w ćwiartkach klanu i adhokracji), a zrezygnować ze ścisłego podporządkowania i nastawienia na osiągnięcia (niskie wyniki w ćwiartkach rynku i hierarchii).

c. Zapewnienie spójności organizacji

Tabela 3. Tabela wyników dotycząca spójności organizacji w percepcji pracowników i studentów

Typ kultury Wyniki	Pracownicy		Studenci	
	stan obecny	stan pożądany	stan obecny	stan pożądany
A – klan	19,76	35	21,75	37,25
B – adhokracja	18,33	34,52	14,93	32,70
C – rynek	20,71	17,62	18,48	14,31
D – hierarchia	41,67	12,86	44,72	15,52

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Profil kultury organizacyjnej dotyczący spójności organizacji w percepcji pracowników (lewa strona) i studentów (prawa strona)

Źródło: opracowanie własne.

Stan obecny

Według wykładowców IP kluczową rolę w zapewnieniu jego spójności odgrywa kultura hierarchii. Przewaga kultury hierarchii z typowym dla niej formalizmem i narzuconymi regułami jest bardzo wyraźna, jej nasilenie postrzegane jest jako dwukrotnie większe niż pozostałych trzech kultur. Oznacza to, że spójność Instytutu zachowywana jest przede wszystkim dzięki istnieniu formalnych przepisów, zarządzeń i regulaminów, do których członkowie organizacji mają obowiązek się stosować.

Pozostałe kultury pozostają niejako w tle. Uzyskały one porównywalne wyniki, można więc uznać, że odgrywają podobną rolę w utrzymywaniu spójności organizacji. Członków Instytutu łączy także chęć posiadania dobrej opinii na rynku, bycia konkurencyjnym, przyciągania jak największej liczby odbiorców. Nieco niżej oceniona została kultura klanu, która zapewnia spójność dzięki lojalności i przywiązaniu członków organizacji. Spójność zachowana jest także (kultura adhokracji) dzięki chęci wspólnego eksperymentowania, tworzenia czegoś nowego.

Studenci zauważają, że najważniejsze dla zachowania spójności organizacji są formalne przepisy i regulaminy. Duży nacisk kładzie się na dotrzymywanie terminów oraz na przestrzeganie harmonogramów.

Stan pożądany

Stan pożądany odbiega od spostrzeganej rzeczywistości. Najbardziej widoczna jest różnica dotycząca kultury hierarchicznej, która jest zdaniem wykładowców najmniej pożądaną formą zachowywania spójności. Występujące w organizacji regulaminy, konieczność przestrzegania sztywnych procedur zdają się więc być czynnikiem ograniczającym. Widać, że potrzeba eksperymentowania, tworzenia nowości jest dużo większa, niż może to znaleźć odzwierciedlenie w rzeczywistości. Prawdopodobnie dzieje się tak właśnie z powodu nadmiernej liczby procedur. Być może wykładowcy potrzebują więcej swobody i chcieliby się uwolnić, przynajmniej w pewnym stopniu, od konieczności nadmiernego zwracania uwagi na sprawy for-

malne i skupić na realizacji badań prowadzących do innowacji i postępu w nauce. Wykładowcy uznali także, że większy udział w zachowaniu spójności organizacji powinna mieć kultura klanu.

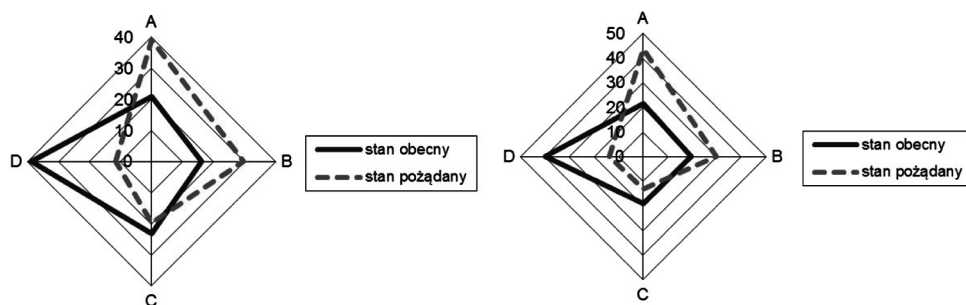
Studenci, podobnie jak wykładowcy, chcieliby, aby spójność zapewniały cechy przynależne do dwóch typów kultur – klanu i adhokracji. Studenci myślą o tym, aby większy nacisk był kładziony na współpracę. Jednocześnie grupa ankietowana chciałaby, aby spójność organizacji zapewniała chęć eksperymentowania i wprowadzania nowości.

d. Na co kładzie się nacisk w organizacji

Tabela 4. Tabela wyników dotycząca tego, na co kładzie się nacisk w organizacji w percepcji pracowników i studentów

Wyniki \ Typ kultury	Pracownicy		Studenci	
	stan obecny	stan pożądaný	stan obecny	stan pożądaný
A – klan	20,86	39,05	21,69	43,64
B – adhokracja	16,29	29,52	19,61	29,61
C – rynek	23,19	19,76	19,01	13,10
D – hierarchia	38,71	11,67	39,81	13,76

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Profil kultury organizacyjnej dotyczący tego, na co kładzie się nacisk w organizacji w percepcji pracowników (lewa strona) i studentów (prawa strona)

Źródło: opracowanie własne.

Stan obecny

Badani wykładowcy stwierdzili, że w zakresie elementów, na które obecnie kładzie się największy nacisk, kultura organizacyjna Instytutu ma charakter kultury hierarchii. Oznacza to, że największy nacisk w ich pracy kładzie się na trwałość i niezmienność, co jest zgodne z wcześniej przedstawioną charakterystyką ogólną kultury Instytutu. W działaniu pracowników liczy się przede wszystkim ich spraw-

ność, do której w dużej mierze przyczyniają się obowiązujące w organizacji procedury. Kultura rynku (osiągająca drugi wynik) wykazuje nastawienie na efekty i osiąganie ambitnych celów. Niski wynik w kulturze adhokracji wskazuje na to, że w organizacji kładzie się znacznie mniejszy nacisk na zdobywanie nowych zasobów, działania są w pewnym stopniu ograniczane formalnymi procedurami.

Wyniki pochodzące z badania grupy studentów pod względem ilościowym są bardzo podobne do wyników uzyskanych w grupie wykładowców. Badani studenci dostrzegają, że obecnie w Instytucie kładzie się największy nacisk na pracę organizacji przebiegającą bez żadnych zakłóceń. Pracownicy poddawani są kontroli, a organizacja nastawiona jest na utrzymanie niezmienności. Badani studenci dostrzegają, że ludzie pracujący w IP są zaangażowani w swoją działalność i ufają sobie wzajemnie.

Stan pożądany

W zakresie stanu oczekiwanego badani pracownicy określili w sposób jednoznaczny, iż chcieliby, aby organizacja charakteryzowała się kulturą klanu, co oznacza większy nacisk na ich rozwój osobisty z uwzględnieniem współpracy i zaufania zarówno między pracownikami, jak i między zwierzchnikami a podwładnymi. Realizacja tej wizji przejawia się w częstszym podejmowaniu działań nowatorskich czy ryzykownych, których też badanym brakuje w Instytucie. Struktura adhokracji, wskazana przez badanych jako druga w kolejności, co do stanu oczekiwanego wymagałaby także zwiększenia autonomii pracowników oraz zmniejszenia kontroli i formalnych procedur.

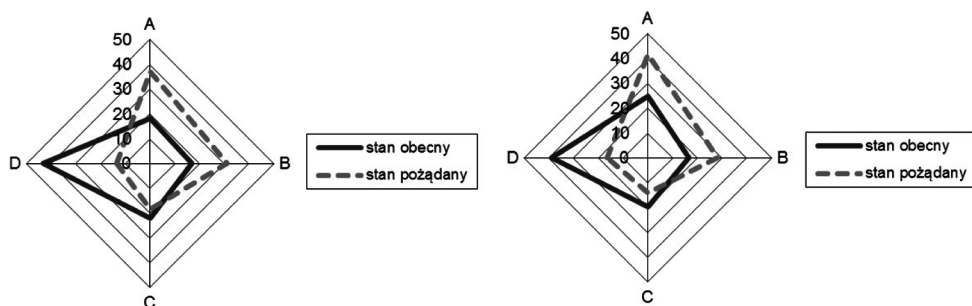
Porównanie wyników grupy wykładowców z grupą studentów w zakresie stanu pożądanego pozwala nam stwierdzić, iż obie grupy oceniają go w niemal identyczny sposób.

e. Kryteria sukcesu w organizacji

Tabela 5. Tabela wyników dotycząca kryteriów sukcesu w organizacji w percepcji pracowników i studentów

Typ kultury Wyniki	Pracownicy		Studenci	
	stan obecny	stan pożądany	stan obecny	stan pożądany
A – klan	18,14	37,14	24,89	41,57
B – adhokracja	16,90	30,95	16,65	28,06
C – rynek	21,90	18,33	19,66	14,08
D – hierarchia	43,05	13,52	38,81	16,40

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Profil kultury organizacyjnej dotyczący kryteriów sukcesu w organizacji w percepcji pracowników (lewa strona) i studentów (prawa strona)

Źródło: opracowanie własne.

Stan obecny

Typem kultury dominującej w IP według jego pracowników jest kultura hierarchii. Kultura taka jest skoncentrowana na sprawach wewnętrznych, odczuwa się także potrzebę stabilności i kontroli. Dotrzymywanie harmonogramów oraz niskie koszty przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu. Najmniejszy nacisk kładzie się natomiast na wytwarzanie oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności. Występują niewielkie różnice w postrzeganiu kryteriów sukcesu w organizacji między studentami V roku a wykładowcami. Może to oznaczać, że zarówno studenci, jak i wykładowcy uważają, że kryteriami sukcesu są obecnie niskie koszty i dotrzymywanie harmonogramów. Wykresy obu grup są także zbliżone do wykresu administracji publicznej.

Stan pożądany

Porównanie profili przedstawiających stan obecny oraz stan pożądany wskazuje na duże rozbieżności w oczekiwaniach. Według stanu pożądanego dominującym typem kultury powinien być klan, a najmniej preferowanym – hierarchia. Rozbieżność ta może być sygnałem przedkładania takich kryteriów sukcesu, jak rozwój zasobów ludzkich, praca zespołowa, zaangażowanie pracowników i troska o ludzi oraz wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów, osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności, nad zachowanie niskich kosztów i bezwzględne dotrzymywanie harmonogramów.

Niewielka różnica punktów między ćwiartką A i B w profilu stanu pożądanego może świadczyć dodatkowo o zwracaniu uwagi przez wykładowców na potrzebę koncentracji na własnej pozycji w otoczeniu oraz na elastyczność, kreatywność, prowadzenie w swojej dziedzinie. Wyniki dla obu grup są zbliżone. Może to oznaczać, że zarówno studenci, jak i wykładowcy chcieliby, żeby kryteriami sukcesu nie były niskie koszty i dotrzymywanie harmonogramów, a stanowiły je: rozwój zasobów ludzkich, praca zespołowa, zaangażowanie pracowników, troska o ludzi oraz

wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów, co prowadzi do osiągnięcia pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.

4. Wnioski i dyskusja wyników badań

Generalnie z badań wynika, że w omawianej organizacji dominuje kultura hierarchii i rynku, zarówno w percepcji pracowników, jak i studentów Instytutu. Zbieżne wyniki otrzymano również w zakresie oczekiwanego kierunku zmian – chodzi o przesunięcie dominacji w stronę kultury klanu i adhokracji. Informacje te mogą być wykorzystane właśnie do uelastycznienia przedstawianej organizacji w dziedzinach, które zostały zaprezentowane.

W zakresie stylu przywództwa można zauważyć, że badani pracownicy oczekują zmian w kierunku służenia radą, udzielania pomocy, zorientowania na przyszłość, przekazywania ciekawych perspektyw oraz zarządzania doskonaleniem pracowników. Od przywódców organizacji oczekuje się również tworzenia zespołów i kształtowania pozytywnych relacji w zespołach. Studenci natomiast zwracają szczególną uwagę na zaangażowanie pracowników w ich sprawy.

Biorąc pod uwagę styl zarządzania pracownikami, można zaobserwować, że badani stawiają na kulturę klanu, w której menedżer jest rzecznikiem pracowników, reaguje na potrzeby zatrudnionych oraz podejmuje procesy naprawcze organizacji.

Odnosząc się do tego, co zapewnia spójność w organizacji, badani odchodzą w swoich oczekiwaniach od sztywnych procedur i formalizmu na rzecz tworzenia nowości, większej swobody działania, innowacji oraz współpracy. Chodzi również o zwiększenie możliwości rozwoju osobistego, zwiększenie zaufania na linii zwierzchnik–pracownik oraz zwiększenie autonomii pracowników.

Pracownicy wykazują, że obecne kryteria sukcesu organizacji to również pozycja rynkowa, co oznacza skoncentrowanie się na byciu konkurencyjnym, i to się nie zmienia w oczekiwaniach odnośnie do organizacji. Są gotowi na tworzenie nowych rozwiązań czy usług.

Wskazane oczekiwania pracowników i studentów mogą stanowić cenną informację dla menedżerów kierujących organizacją. Pokazują one kierunki zmian pożądanego przez badanych, którzy stanowią istotne grupy mające wpływ na kulturę organizacyjną. Analiza otrzymanych wyników pozwala również na określenie nowych wyzwań stojących przed IP. Otrzymane dane mogą stanowić cenny wkład w uelastycznienie kultury organizacyjnej prezentowanego Instytutu.

Literatura

- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.

- Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Market Street, San Francisco 2010.
- Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

DIAGNOSIS OF UNIVERSITY ORGANIZATIONAL CULTURE. ELASTIC APPROACH TO DIRECTIONS OF CHANGES AND NEW CHALLENGES

Summary: The research was done in order to present current and preferred picture of university organizational culture. The number of people participating in the research amounted to 120 including professors, lecturers, and students of Psychology Institute at the University of Wrocław. The Organizational Culture Assessment Instrument by K.S. Cameron and R.E. Quinn was used in the research. This instrument is based on the concept of competing values framework. The presented results show that the organization is visibly dominated by Hierarchy and Market Cultures in the perception not only of professors and lecturers but also students. Similar results were achieved in the preferred change direction as well. It means that the domination should be shifted towards Clan and Adhocracy Cultures. All the results can be used in order to make presented organization be more elastic in the areas that were analysed.

Keywords: organizational culture, elasticity, change implementation, workers of the organization.