



CHARAKTERYSTYKA ZMIAN W KULTURZE ORGANIZACYJNEJ AKADEMII OBRONY NARODOWEJ – RAPORT Z BADAŃ¹

dr Marlena NIEMIEC
Akademia Obrony Narodowej

Abstract

The article presents a research report that had been made in the National Defense University for a PhD Diploma. The main principle contents are concerned on the factors that mold culture at University. The author presents respondents' opinions about the changes in organizational culture at the National Defense University.

Key words – organizational culture, conditioners changes, main principle contents

Wprowadzenie

Kultura organizacyjna jest medium życia społecznego, umożliwiającym uczestnikom organizacji komunikację i nadającym sens ich działaniom, doświadczeniom i wyborom². Można stwierdzić, że kultura organizacyjna wyznacza ramy zachowań i determinuje decyzje podejmowane przez wszystkich członków organizacji i tym samym decyduje o jej efektywności³.

Każda organizacja charakteryzuje się właściwą tylko dla siebie kulturą, ze specyficznymi wartościami i poglądami dotyczącymi sposobów zachowania pracowników i współpracy. W organizacji kształtują się określone normy kulturowe, modele zachowań, poglądów w stosunku do otaczającego świata, które są podzielane przez wszystkich pracowników firmy. Najważniejsze cechy kultury organizacyjnej to przede wszystkim, że: jest nabywana i przekazywana poprzez rejestrowanie, obserwowanie i gromadzenie doświadczenia; jest osiągnięciem indywidualistów należących do grup, rodzin i społeczeństwa; przekazywana z pokolenia na pokole-

¹ Artykuł opracowano na podstawie wyników badań uzyskanych w trakcie przygotowywania rozprawy doktorskiej nt. *Uwarunkowania zmian w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej*.

² E. Gwiazda, *Badania socjologiczne kultury organizacyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10, 2002, EiOP, Warszawa, s. 23.

³ Tamże, s. 24.

nie, wpływa na wykształcenie i osobowość lidera, jest adaptowana i tworzona zgodnie ze zdolnościami człowieka, zmienia się i przekształca⁴. Swoisty charakter kultury organizacji mają również organizacje publiczne, pod tym pojęciem rozumie się za M. Krzyżanowską: *organizację niekomercyjną, tworzoną w wyniku inicjatywy administracji państwowej lub jednostek samorządu terytorialnego, zależną od organów założycielskich, prowadzącą działalność o charakterze publicznym, czyli dostępną dla każdego obywatela*⁵.

Aktualny stan wiedzy dotyczący danego problemu będącego przedmiotem rozważań w pracy szczególnie w odniesieniu do kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej wydaje się niedostateczny. Dokonując analizy literatury przedmiotu, znalazłam wiele charakterystyk różnych instytucji i firm, ale żadna z nich nie odnosiła się do funkcjonowania i zmian w kulturze organizacyjnej uczelni wyższej. W związku z tym postanowiłam przeprowadzić analizę uwarunkowań zmian, jakie zachodzą w Akademii Obrony Narodowej od jej oficjalnego powstania, czyli od przekształcenia z Akademii Sztabu Generalnego Wojska Polskiego.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, celem artykułu jest rozwiązanie problemu badawczego zdefiniowanego w postaci pytania: jakie są charakterystyczne cechy zmian zachodzące w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej?

Przedmiotem badań były zmiany w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej. Zmiany w kulturze organizacyjnej zostały zanalizowane w aspekcie przemian (symboliki, sposobów komunikowania się, rytuałów, wartości, mitów oraz tabu według L. Zbiegień-Maciąg) zachodzących w uczelni.

Badania sondażowe, zrealizowano techniką ankiety wśród pracowników naukowo-dydaktycznych, pracowników administracyjnych oraz studentów Akademii Obrony Narodowej. Kwestionariusz ankiety zawierał 24 pytania. Badanie ankietowe przeprowadzono w okresie 7–18 stycznia 2013 roku. Dobór próby badawczej był celowy (arbitralny). Badaniami ankietowymi objęto łącznie 429 osób w tym: 73 nauczycieli akademickich, 85 pracowników administracji oraz 271 studentów.

Przyznać należy, że kultura organizacyjna ma szczególne znaczenie dla budowania architektury firmy, czyli jej struktury relatywnych kontaktów pomiędzy firmą a pracownikami, pomiędzy innymi pracownikami oraz pomiędzy firmą a jej otoczeniem. W konsekwencji oznacza to kształtowanie unikalności przedsiębiorstwa na rynku i ucieczkę przed konkurencją⁶. Funkcjonowanie organizacji ze szczególnym uwzględnieniem instytucji publicznych stanowi rezultat przemyśleń, określenia i definiowania danej sytuacji przez członków organizacji, tworzących grupę kierującą się powszechnie akceptowanymi prawami i schematami postępowania.

⁴ I. Mażura, *Cechy kultury organizacji*, „*Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*”, 2003, nr 6, EiOP, Warszawa, s. 10.

⁵ M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, ISBN 83-86846-45-3, s. 10.

⁶ G. Aniszewska, *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „*Przegląd Organizacji*”, nr 1, 2004, TNOiK, Toruń, s. 10.

Charakterystyka kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej

Respondenci zostali zapytani o to, jaki ich zdaniem panuje styl komunikowania się w Akademii. W tabeli 1. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla kategorii style komunikowania się w Akademii Obrony Narodowej z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 1
Style komunikowania się w Akademii Obrony Narodowej

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Styl partnerski	21	28,77	14	16,47	56	20,66
Zbliżony do partnerskiego	17	23,29	19	22,35	65	23,99
Trudno powiedzieć	14	19,18	29	34,12	105	38,75
Zbliżony do niepartnerskiego	7	9,59	10	11,76	20	7,38
Niepartnerski	14	19,18	13	15,29	25	9,23
Ogółem	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki badań dla poszczególnych grup respondentów, należy stwierdzić, iż w opinii nauczycieli akademickich stylem komunikowania się w AON jest styl partnerski (28,77%), zbliżony do partnerskiego (23,29%), zaś dla 14 osób (19,18%) jest to styl niepartnerski. Natomiast w opinii pracowników administracji (34,12%) nie potrafiło jednoznacznie określić stylu komunikowania się, dla 19 osób (22,35%) jest to styl zbliżony do partnerskiego, a dla 14 osób (16,47%) jest to styl partnerski. Dla studentów (38,75%) trudno jest określenie stylu komunikowania się w uczelni. Dla 65 badanych (23,99%) jest to styl zbliżony do partnerskiego, a dla 56 osób (20,66%) jest to styl partnerski. Można wnioskować, że w opinii respondentów stylem komunikowania się panującym w Akademii jest styl partnerski lub styl zbliżony do partnerskiego. Rozbieżności, które wystąpiły w odpowiedziach mogą wynikać z tego, że Akademia ma swój specyficzny styl komunikowania się, który trudno jest przypisać do ostrego podziału proponowanego w literaturze przedmiotu.

Respondenci zostali również zapytani, czy w ich opinii w Akademii Obrony Narodowej występuje subkultura ortogonalna, której reprezentanci wyznają najważniejsze wartości i założenia kultury dominującej, ale także zachowują swoje unikatowe wartości, głównie związane ze specyfiką pracy grupy zawodowej lub działu. W tabeli 2. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla kategorii subkultura ortogonalna w Akademii Obrony Narodowej z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 2

Subkultura ortogonalna

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Brak wskazań	4	5,48	8	9,41	13	4,80
Tak	53	72,60	52	61,18	171	63,10
Nie	16	21,92	25	29,41	87	32,10
Ogółem	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie zebranych odpowiedzi, można wnioskować, że w opinii respondentów, niezależnie od podziału na nauczycieli akademickich (72,60%), pracowników administracji (61,18%) oraz studentów (63,10%), mają oni do czynienia z subkulturą ortogonalną w AON, w związku z tym można wnioskować, iż respondenci w pełni zgadzają się z zaproponowaną definicją oraz rozpoznają jej znamiona w Akademii.

Trzecim pytaniem, które miało pomóc w dokonaniu charakterystyki kultury organizacyjnej Akademii, było pytanie o typ klimatu organizacyjnego. W tabeli 3. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla kategorii typy klimatu organizacyjnego w Akademii Obrony Narodowej z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 3

Typy klimatu organizacyjnego w Akademii Obrony Narodowej

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Brak wskazań	3	4,11	4	4,71	6	2,21
Innowacyjno-technokratyczny	27	36,99	31	36,47	63	23,25
Autorytarno-autokratyczny	4	5,48	7	8,24	60	22,14
Towarzyski	22	30,14	13	15,29	69	25,46
Biurokratyczny	17	23,29	30	35,29	73	26,94
Ogółem	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych danych można wysnuć wniosek, iż w opinii badanych grup respondentów klimat organizacyjny, jaki panuje w Akademii to: dla kadry naukowo-dydaktycznej (36,99%) – klimat innowacyjno-technokratyczny, w drugiej kolejności towarzyski (30,14%) oraz biurokratyczny (23,29%), natomiast dla pracowników administracyjnych (36,47%) – jest to klimat innowacyjno-technokratyczny, biurokratyczny (35,29%) oraz towarzyski (15,29%), dla studentów jest klimat organizacyjny – biurokratyczny (26,94%) oraz towarzyski (23,25%) i innowacyjno-technokratyczny (23,25%). Literatura przedmiotu podaje bardzo ostre

podziały i charakterystyki typów klimatu organizacyjnego, niemniej jednak w przypadku uczelni, jaką jest AON, należy stwierdzić, podział jest nieostry i występuje w niej mieszanka trzech wspomnianych typów – innowacyjno-technokratycznego, biurokratycznego i towarzyskiego. Wydaje się, że respondenci percepcją klimatu organizacyjnego łączą ze sposobem funkcjonowania organizacji, jaką jest AON.

W celu zidentyfikowania typu kultury organizacyjnej w Akademii Obrony Narodowej zadano pytanie odnoszące się do tej kwestii. W tabeli 4. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla kategorii typy kultury organizacyjnej w Akademii Obrony Narodowej z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 4

Typy kultury organizacyjnej w Akademii Obrony Narodowej

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Brak wskazań	3	4,11	4	4,71	5	1,85
Rodzina	5	6,85	8	9,41	34	12,55
Wieża Eiffla	45	61,64	47	55,29	112	41,33
Sterowany pocisk	18	24,66	16	18,82	80	29,52
Inkubator	2	2,74	10	11,76	40	14,76
Ogółem	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Niezależnie od przynależności do grupy badawczej, respondenci stwierdzili, że w pierwszej kolejności w Akademii występuje typ kultury organizacyjnej zwany wieżą Eiffla. Dla kadry naukowo dydaktycznej w dalszej kolejności jest to typ zwany sterowanym pociskiem (24,66%) i typ zwany rodziną (6,85%). Pracownicy administracyjni (18,82%) w dalszej kolejności uznali, że jest to typ kultury zwany sterowanym pociskiem oraz inkubator (11,76%). Studenci (29,52%) uznali, że w dalszej kolejności występuje typ zwany sterowanym pociskiem (29,52%) oraz inkubatorem (14,76%). Wydaje się, że rozkład wskazań respondentów jest powiązany ze specyfiką grupy, do której przynależeli, niemniej jednak wszystkie grupy wskazały na podobne typy kultury organizacyjnej. Zapewne jest to również powiązane z tym, iż trudno jest jednoznacznie określić typ kultury zgodnie z tym co jest proponowane w literaturze przedmiotu.

Analiza uzyskanych wyników badań wskazuje, że w opinii respondentów w Akademii Obrony Narodowej styl komunikowania się można nazwać stylem mieszanym, stanowiącym połączenie stylów proponowanych w literaturze przedmiotu. Niemniej jednak najwięcej osób wskazało na styl komunikowania się zwany partnerskim lub zbliżonym do partnerskiego. Respondenci jednoznacznie uznali, że w uczelni istnieje subkultura ortogonalna rozpoznając w niej znamiona stanowiące o istnieniu takiej subkultury. W opinii badanych grup typ klimatu, który występuje

w AON, to mieszanka klimatu innowacyjno-technokratycznego, biurokratycznego oraz towarzyskiego. Takie wymieszanie proponowanych typów klimatu organizacyjnego prawdopodobnie wynika z różnic w postrzeganiu funkcjonowania uczelni właściwego dla każdej grupy respondentów. Natomiast typ kultury organizacyjnej w opinii respondentów to typ określany w literaturze fachowej mianem wieży Eiffla, jednakże w tej kwestii również brak jednoznacznego określenia typu kultury, ponieważ respondenci dokonali wskazań na tym określany mianem sterowanego pocisku i inkubatorem.

Charakterystyka składników kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej

W pytaniu pierwszym kwestionariusza ankiety skierowanego do kadry naukowo-dydaktycznej, pracowników administracji oraz studentów zamieszczono elementy kultury organizacyjnej, które mogą być składnikami kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej. Przy konstrukcji pierwszego pytania w kwestionariuszu ankiety odwołano się modelu klinicznego E. Scheina, który stanowił punkt wyjścia do konstrukcji następnych pytań w kwestionariuszu ankiety. Respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do każdego z wymienionych elementów poprzez zaznaczenie najbardziej im bliskiego sformułowania wyrażonego za pomocą skali: bardzo ważne, ważne, przeciętnie ważne, mało ważne. Zamieszczenie danych w tabeli macierzowej pozwala na przeanalizowanie każdego czynnika kultury organizacyjnej AON z osobna.

W tabeli 5. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla symboli jako elementu kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 5

Symbole jako element kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Brak wskazań	1	1,37	7	8,24	0	0,00
Bardzo ważne	21	28,77	27	31,76	60	22,14
Ważne	32	43,84	33	38,82	127	46,86
Przeciętnie ważne	13	17,81	14	16,47	56	20,66
Mało ważne	3	4,11	4	4,71	20	7,38
Nieważne	3	4,11	0	0,00	8	2,95
Ogółem	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Zatem można stwierdzić, że w opinii respondentów symbole są ważnym elementem, który składa się na kulturę organizacyjną uczelni. Dla kadry naukowo-dydaktycznej symbole są ważne (43,84%), bardzo ważne (28,77%) lub przeciętnie ważne (17,81%). Dla pracowników administracyjnych symbole są kategorią ważną (38,82%), bardzo ważną (31,76%) lub przeciętnie ważną (16,47%), natomiast dla studentów symbole są ważne (46,86), bardzo ważne (22,14%) oraz przeciętnie ważne (20,66%).

Drugim elementem kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej, do którego mieli się ustosunkować respondenci, to sposoby komunikowania się.

W tabeli 6. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla sposobów komunikowania się jako elementu kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 6

Sposoby komunikowania się jako element kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Brak wskazań	0	0,00	3	3,53	1	0,37
Bardzo ważne	36	49,32	48	56,47	130	47,97
Ważne	25	34,25	25	29,41	86	31,73
Przeciętnie ważne	9	12,33	6	7,06	36	13,28
Mało ważne	1	1,37	2	2,35	15	5,54
Nieważne	2	2,74	1	1,18	3	1,11
Ogólnie	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Ze zgromadzonych danych wynika, że w opinii respondentów sposoby komunikowania się są bardzo ważnym elementem. Dla kadry naukowo-dydaktycznej sposoby komunikowania się są bardzo ważne (49,32%), ważne (34,25%) lub przeciętnie ważne (12,33%). Dla pracowników administracyjnych są bardzo ważne (56,47%), ważne (29,41%) lub przeciętnie ważne (7,06%). Dla studentów są bardzo ważne (47,97%), ważne (31,73%) lub przeciętnie ważne (13,28%).

Trzecią kategorią, wobec której respondenci mieli zająć stanowisko, stanowiły rytuały. W tabeli 7. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla rytuałów jako elementu kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 7

Rytuály jako element kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Brak wskazań	3	4,11	10	11,76	3	1,11
Bardzo ważne	10	13,70	9	10,59	38	14,02
Ważne	25	34,25	28	32,94	84	31,00
Przeciętnie ważne	22	30,14	24	28,24	90	33,21
Mało ważne	10	13,70	10	11,76	40	14,76
Nieważne	3	4,11	4	4,71	16	5,90
Ogółem	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

W opinii respondentów rytuały są ważnym elementem dla kadry naukowo-dydaktycznej (34,25%), przeciętnie ważne (30,14%) lub bardzo i mało ważne (po 13,70%). Dla pracowników administracyjnych (32,94%) jest to ważna kategoria, przeciętnie ważna (28,24%) lub mało ważna (11,76%), który składa się na kulturę organizacyjną uczelni. W odczuciach studentów (33,21%) jest to element przeciętnie ważny (31,00%) lub mało ważny (14,76%).

Czwartym elementem kultury organizacyjnej, o który zostali zapytani respondenci, dotyczył wartości. W tabeli 8. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla wartości jako elementu kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 8

Wartości jako element kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Brak wskazań	2	2,74	6	7,06	2	0,74
Bardzo ważne	34	46,58	38	44,71	105	38,75
Ważne	27	36,99	31	36,47	110	40,59
Przeciętnie ważne	7	9,59	8	9,41	45	16,61
Mało ważne	1	1,37	1	1,18	6	2,21
Nieważne	2	2,74	1	1,18	3	1,11
Ogółem	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Można stwierdzić, że w opinii respondentów wśród kadry naukowo-dydaktycznej jest to element bardzo ważny (46,58%), ważny (36,99%) lub przeciętnie ważny (9,59%). Natomiast dla pracowników administracyjnych wartości są bardzo ważnym elementem (36,47%), ważnym (36,47%) lub przeciętnie ważny (9,41%), który składa się na kulturę organizacyjną uczelni. W odczuciach studentów jest to element ważny (40,59%), bardzo ważny (38,75%), przeciętnie ważny (16,61%).

Przedostatnim z elementów kultury organizacyjnej uczelni, o który zostali zapytani respondenci, to mity. W tabeli 9. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla mitów jako elementu kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 9

Mity jako element kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Brak wskazań	1	1,37	7	8,24	1	0,37
Bardzo ważne	3	4,11	2	2,35	12	4,43
Ważne	11	15,07	4	4,71	31	11,44
Przeciętnie ważne	14	19,18	22	25,88	82	30,26
Mało ważne	27	36,99	27	31,76	100	36,90
Nieważne	17	23,29	23	27,06	45	16,61
Ogólnie	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane dane empiryczne pozwalają stwierdzić, że w opinii respondentów mity dla kadry naukowo-dydaktycznej są mało ważnym (36,99%) elementem, nieważnym (23,29%) lub przeciętnie ważnym (19,18%). Dla pracowników administracyjnych jest to element mało ważny (31,76%), nieważny (27,06%) lub przeciętnie ważny (25,88%). Natomiast dla studentów jest mało ważnym elementem (36,90%), przeciętnie ważnym (30,26%) lub nieważnym elementem (16,61%).

Ostatnim elementem kultury organizacyjnej, o który zostali zapytani respondenci, to tabu. W tabeli 10. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla mitów jako elementu kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 10

Tabu jako element kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Brak wskazań	1	1,37	7	8,24	0	0,00
Bardzo ważne	5	6,85	1	1,18	14	5,17
Ważne	5	6,85	8	9,41	40	14,76
Przeciętnie ważne	12	16,44	18	21,18	86	31,73
Mało ważne	22	30,14	19	22,35	75	27,68
Nieważne	28	38,36	32	37,65	56	20,66
Ogółem	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Należy uznać, że w opinii respondentów tabu są nieważnym elementem dla kadry naukowo-dydaktycznej (38,36%), mało ważne (30,14%) lub przeciętnie ważne (16,44%). Dla pracowników administracyjnych jest to element nieważny (37,65%), mało ważny (22,35%) lub przeciętnie ważny (21,18%), a dla studentów jest to przeciętnie ważny element kształtujący kulturę organizacyjną Akademii (20,66%), mało ważny (27,68%) lub nieważnym (20,66%).

Zgromadzone fakty stanowią przesłankę do wniosku, że wśród respondentów za najistotniejsze uznane zostały takie elementy kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej, jak: symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, wartości. Uzyskały one wskazania: bardzo ważne, ważne i przeciętnie ważne – niezależnie od podziału na grupy. Tylko mity i tabu według wskazań badanych nie stanowią istotnego elementu kultury organizacyjnej Akademii, ponieważ w odpowiedziach respondentów najczęściej wskazywaną odpowiedzią było: mało lub przeciętnie ważne i nieważne.

Charakterystyka relacji międzyludzkich oraz relacji ze środowiskiem zewnętrznym w Akademii Obrony Narodowej

W powiązaniu do pytania 8. w kwestionariuszu ankiety skonstruowano pytanie odnoszące się do opinii badanej grupy na temat tego, czy istnieje podział na studentów, pracowników naukowo-dydaktycznych oraz pracowników administracji.

W tabeli 11. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla pytania o podział na studentów, pracowników administracyjnych oraz kadre naukowo-dydaktyczną w Akademii Obrony Narodowej z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 11

Podział na studentów, pracowników naukowo-dydaktycznych i administracyjnych

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Brak wskazań	2	2,74	11	12,94	21	7,75
Tak	62	84,93	66	77,65	198	73,06
Nie	9	12,33	8	9,41	52	19,19
Ogółem	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Wydaje się zasadne stwierdzenie, że w opinii respondentów istnieje wyraźny podział na pracowników naukowo-dydaktycznych (84,93%), pracowników administracyjnych (77,65%) oraz studentów (73,06%). W przypadku tego pytania wszystkie pytane grupy respondentów miały podobne zdanie.

Jak wynika z powyższej analizy danych empirycznych, w Akademii Obrony Narodowej istnieje podział na pracowników oraz studentów. Na tej podstawie postanowiono zadać respondentom pytanie, które pozwoliło zweryfikować poglądy badanych dotyczące różnic w poglądach na różne tematy między żołnierzami i pracownikami cywilnymi.

W tabeli 12. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla pytania o różnice w poglądach między żołnierzami i cywilami w Akademii Obrony Narodowej z podziałem na dwie grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych.

Tabela 12

Różnice w poglądach między żołnierzami i cywilami w Akademii Obrony Narodowej

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny	
	n	%	n	%
Odnoszenie się do siebie	26	13,13	31	14,35
Realizacja zadań	38	19,19	37	17,13
Wysokość wynagrodzenia	52	26,26	73	33,80
Generowanie opinii na temat uczelni	23	11,62	23	10,65
Przekazywanie wewnętrznych plotek	25	12,63	17	7,87
Wymiana informacji nt. zmian w AON	34	17,17	35	16,20
Ogółem	198	100,00	216	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Analizując powyższe dane, należy stwierdzić, że w opinii respondentów istnieją różnice w podejściu i poglądach między żołnierzami i cywilami. W opinii kadry naukowo-dydaktycznej jest to różnica w kwestii wysokości wynagrodzeń (26,26%), realizacji zadań (19,19%) oraz wymiana informacji na temat zmian w AON (17,17%). Natomiast dla pracowników administracyjnych głównie różnica ta widoczna jest w kwestii wysokości wynagrodzeń (33,80%), realizacji zadań (17,13%) oraz wymiany informacji na temat zmian w AON (16,20%).

Kolejną kwestią, o którą zapytano respondentów, były motywy podjęcia pracy lub studiów w Akademii. W tabeli 13. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla pytania o motywy podjęcia pracy lub studiów w Akademii Obrony Narodowej z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Motywy podjęcia pracy/studiów w Akademii Obrony Narodowej

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Prestiż uczelni	45	16,36	44	15,33	109	9,93
Dogodna lokalizacja	33	12,00	57	19,86	91	8,29
Rekomendacja znajomych	18	6,55	25	8,71	157	14,30
Znajomi/ członkowie rodziny są pracownikami AON	9	3,27	23	8,01	48	4,37
Chęć pracy/studiowania na uczelni państwowej	19	6,91	43	14,98	188	17,12
Chęć pracy/studiowania w uczelni wojskowej	41	14,91	27	9,41	153	13,93
Kontynuacja tradycji rodzinnych	10	3,64	21	7,32	22	2,00
Zainteresowanie dydaktyką i nauką	48	17,45	19	6,62	169	15,39
Rozwój kariery	52	18,91	28	9,76	161	14,66
Ogółem	275	100,00	287	100,00	1098	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Można stwierdzić, że w opinii respondentów głównym motywem podjęcia pracy dla kadry naukowo-dydaktycznej był rozwój kariery (18,91%), zainteresowanie dydaktyką i nauką (17,45%) i również prestiż uczelni (16,36%). Dla pracowników administracyjnych była to dogodna lokalizacja (19,86%), prestiż uczelni (15,33%) oraz chęć pracy na uczelni państwowej (14,98%). Dla studentów głównym motywem podjęcia studiów była chęć studiowania w uczelni państwowej (17,12%), zainteresowanie dydaktyką i nauką (15,39%) oraz rozwój kariery (14,66%).

W pytaniu 15. kwestionariusza ankiety respondenci zostali zapytani o ich ocenę relacji uczelni ze środowiskiem zewnętrznym.

Uznać można, że w opinii respondentów ocena relacji ze środowiskiem zewnętrznym jest zależna od badanych grup. Pracownicy naukowo-dydaktyczni uważają, że są to dobre relacje (46,58%), bardzo dobrze i dostrzegają znaczące otwarcie AON na środowisko zewnętrzne (16,44%), ale również źle, ponieważ nie dostrzegają znaczących zmian w relacjach ze środowiskiem zewnętrznym (15,07%). Podobnie myślą pracownicy administracyjni relację oceniają dobrze (51,76%), zdania nie miało 20 osób (23,53%), a bardzo dobrze ocenia relację 13 osób (15,29%). Studenci nie mają zdania na temat relacji Akademii ze środowiskiem zewnętrznym (38,01%), dobrze (32,10%) oraz bardzo dobrze (15,13%).

Ocena relacji ze środowiskiem zewnętrznym

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	N	%
Brak wskazań	1	1,37	0	0,00	2	0,74
Bardzo dobrze, dostrzegam bardzo znaczące otwarcie Akademii na środowisko zewnętrzne	12	16,44	13	15,29	41	15,13
Dobrze, obserwuję istotne zmiany w tym obszarze	34	46,58	44	51,76	87	32,10
Nie mam zdania	10	13,70	20	23,53	103	38,01
Źle, nie zauważyłem/łam znaczących zmian w relacjach między Akademią a środowiskiem zewnętrznym	11	15,07	7	8,24	28	10,33
Bardzo źle, uważam, że Akademia pozostaje nadal zamknięta na środowisko zewnętrzne	5	6,85	1	1,18	10	3,69
Ogółem	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że respondenci dostrzegają podział na kadre naukowo-dydaktyczną, pracowników administracji oraz studentów. Respondenci dostrzegają różnice związane z postrzeganiem pewnych kwestii w zależności od przynależności do grupy żołnierzy lub cywilów. W tym przypadku badani stwierdzili, iż największa różnica w poglądach dotyczy wysokości wynagrodzenia, realizacji zadań, jak również w kwestii przepływu informacji na temat Akademii. Głównymi motywami podjęcia przez respondentów pracy lub studiów w Akademii Obrony Narodowej są przede wszystkim prestiż uczelni, zainteresowanie dydaktyką i nauką, rozwój kariery, a także dogodna lokalizacja. Ostatnią kwestią, do jakiej odnieśli się badani, to relacje uczelni ze środowiskiem zewnętrznym. Respondenci ocenili je jako dobre lub bardzo dobrze i dostrzegają istotnie i znaczące zmiany w relacjach Akademii ze środowiskiem zewnętrznym.

Charakterystyka zmian w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej

W kolejnym pytaniu kwestionariusza ankiety zapytano respondentów o najważniejsze ich zdaniem wydarzenia, które miały wpływ na kulturę organizacyjną Akademii Obrony Narodowej. W tabeli 15. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla wydarzeń, które kształtowały kulturę organizacyjną w Akademii Obrony Narodowej, z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 15

Najważniejsze wydarzenia wpływające na kulturę organizacyjną Akademii Obrony Narodowej

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Przekształcenie z ASG WP	38	9,82	50	11,47	114	7,57
Zmiany w strukturze org. AON	39	10,08	50	11,47	101	6,71
Przekształcenie wydziałów	36	9,30	39	8,94	188	12,48
Powołanie Senatu uczelni	17	4,39	31	7,11	50	3,32
Program Erasmus	40	10,34	46	10,55	210	13,94
Zmiana nazwy stanowiska służbowego Komendanta-Rektora	7	1,81	2	0,46	31	2,06
Nadanie uczelni charakteru cywilno-wojskowego	65	16,80	62	14,22	222	14,74
Otwarcie na studentów cywilnych	56	14,47	63	14,45	214	14,21
Kobiety w strukturze kierowania uczelni	12	3,10	12	2,75	77	5,11
Wejście Polski do NATO	28	7,24	25	5,73	58	3,85
Ćwiczenia międzynarodowe	26	6,72	36	8,26	121	8,03
Udział kadry naukowo-dydaktycznej w misjach i operacjach	23	5,94	20	4,59	120	7,97
Ogółem	387	100,00	436	100,00	1506	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Należy stwierdzić, że w opinii respondentów najważniejsze wydarzenia, które miały największe znaczenie i wpływ na kulturę organizacyjną AON, to: dla kadry naukowo-dydaktycznej (16,80%) – nadanie uczelni cywilno-wojskowego charakteru, otwarcie na studentów cywilnych (14,47%) oraz program ERASMUS – (10,34%). Dla pracowników administracyjnych były to: otwarcie na studentów cywilnych (14,45%), nadanie uczelni charakteru cywilno-wojskowego (14,22%) oraz zmiany w strukturze AON (11,47%) i przekształcenie z Akademii Sztabu Generalnego WP (11,47%). Natomiast dla studentów najważniejsze wydarzenia to: nadanie uczelni cywilno-wojskowego charakteru (14,74%), otwarcie na studentów cywilnych (14,21%) oraz program ERASMUS (13,94%).

O ocenę zmian w Akademii Obrony Narodowej zapytano respondentów w pytaniu 16. kwestionariusza ankiety. W tabeli 16. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla pytania o ocenę zmian zachodzących w Akademii Obrony Narodowej z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 16

Ocena zmian w Akademii Obrony Narodowej

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Brak wskazań	1	1,37	1	1,18	2	0,74
Bardzo dobrze, dostrzegam bardzo znaczące otwarcie Akademii na środowisko zewnętrzne	5	6,85	8	9,41	30	11,07
Dobrze, obserwuję istotne zmiany w tym obszarze	18	24,66	33	38,82	86	31,73
Nie mam zdania	17	23,29	28	32,94	118	43,54
Źle, nie zauważyłem/łam znaczących zmian w relacjach między Akademią a środowiskiem zewnętrznym	21	28,77	14	16,47	29	10,70
Bardzo źle, uważam, że Akademia pozostaje nadal zamknięta na środowisko zewnętrzne	11	15,07	1	1,18	6	2,21
Ogółem	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Zatem można stwierdzić, że respondenci ocenili następująco zmiany, które zaszły w AON: kadra naukowo-dydaktyczna dokonała oceny negatywnej zachodzących zmian (28,77%), dobrze – obserwując istotne zmiany (24,66%), zdania nie miało 17 osób (23,29%). Natomiast pracownicy administracyjni ocenili dobrze zmiany (38,82%), nie miało zdania 28 osób (32,94%) lub źle ocenili zmiany (16,47%). Studenci (43,54%) deklarowali, że nie mają zdania na ten temat (43,54%), dobrze ocenili zmiany (31,73%) lub bardzo dobrze (11,07%).

Pytanie 18. kwestionariusza ankiety dotyczyło opinii respondentów na temat zmian, które miały miejsce w ostatnich trzech latach (2010–2012) i które oceniają jako najważniejsze. W tabeli 17. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla pytania o zmiany w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej w ostatnich trzech latach (2010–2012) z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Najważniejsze zmiany w Akademii Obrony Narodowej w ostatnich 3 latach (2010–2012)

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
W jakości kształcenia	23	12,50	20	9,43	137	18,32
W programach studiów	29	15,76	30	14,15	185	24,73
W oczekiwaniach studentów wobec kadry	16	8,70	24	11,32	102	13,64
W strukturze organizacyjnej AON	40	21,74	44	20,75	115	15,37
Na stanowisku Rektora-Komendanta	30	16,30	40	18,87	106	14,17
Na stanowisku Ministra Obrony Narodowej	19	10,33	14	6,60	42	5,61
Kryzys społeczno-ekonomiczny	27	14,67	40	18,87	61	8,16
Ogółem	184	100,00	212	100,00	748	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Analizując zebrany materiał empiryczny należy zauważyć, że najważniejsze zmiany, jakie miały miejsce w ostatnich trzech latach (2010–2012) na uczelni, to według kadry naukowo-dydaktycznej w strukturze organizacyjnej AON (21,74%), na stanowisku Rektora-Komendanta (16,30%) oraz w programach studiów (15,76%). Dla pracowników administracyjnych to zmiany, które zaszły w strukturze organizacyjnej Akademii (20,75%), na stanowisku Rektora-Komendanta (18,87%) oraz kryzys ekonomiczno-społeczny (18,87%). Dla studentów najważniejsze zmiany to dotyczące programów studiów (24,73%), jakości kształcenia (18,32%) oraz w strukturze organizacyjnej Akademii.

W pytaniu 19. respondenci zostali zapytani o czynniki, które ich zdaniem wpływają na zmiany w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej. W tabeli 18. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla kategorii typ otoczenia jako czynnika, który kształtuje kulturę organizacyjną w Akademii Obrony Narodowej z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 18

Typ otoczenia jako czynnik kształtujący kulturę organizacyjną w Akademii Obrony Narodowej

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	N	%
Brak wskazań	3	4,11	8	9,41	3	1,11
Bardzo ważne	13	17,81	14	16,47	53	19,56
Ważne	34	46,58	41	48,24	132	48,71
Przeciętnie ważne	19	26,03	15	17,65	69	25,46
Mało ważne	3	4,11	7	8,24	11	4,06
Nieważne	1	1,37	0	0,00	3	1,11
Ogółem	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Z uzyskanych wyników badań płynnie wniosek, że respondenci uznali typ otoczenia za ważny czynnik kształtujący kulturę organizacyjną Akademii, niezależnie od grupy badawczej, do której zostali przypisani. Dla kadry naukowo-dydaktycznej jest to czynnik ważny (46,58%), przeciętnie ważny (26,03%) lub bardzo ważny (17,81%), dla pracowników administracyjnych jest to element ważny (48,24%), przeciętnie ważny (17,65%) lub bardzo ważny (16,47%), natomiast dla studentów jest to element ważny (48,71%), przeciętnie ważny (25,46%) oraz bardzo ważny (19,56%).

Kolejnym elementem, o który zostali zapytani respondenci, są cechy organizacji. W tabeli 19. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla kategorii cechy organizacji jako czynnika, który kształtuje kulturę organizacyjną w Akademii Obrony Narodowej, z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 19

Cechy organizacji jako czynnik kształtujący kulturę organizacyjną w Akademii Obrony Narodowej

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Brak wskazań	3	4,11	5	5,88	5	1,85
Bardzo ważne	19	26,03	13	15,29	67	24,72
Ważne	43	58,90	51	60,00	138	50,92
Przeciętnie ważne	5	6,85	14	16,47	52	19,19
Mało ważne	3	4,11	2	2,35	7	2,58
Nieważne	0	0,00	0	0,00	2	0,74
Ogółem	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Zatem można stwierdzić, że respondenci uznali cechy organizacji za ważny czynnik kształtujący kulturę organizacyjną Akademii, niezależnie od grupy badawczej, do której zostali przypisani. Dla kadry naukowo-dydaktycznej jest to czynnik ważny (58,90%), bardzo ważny (26,03%), dla pracowników administracyjnych jest to element ważny (60,00%), przeciętnie ważny (16,47%) lub bardzo ważny (15,29%), natomiast dla studentów jest to element ważny (50,92%), bardzo ważny (24,72%) oraz przeciętnie ważny (19,19%).

Trzecim elementem, o który zostali zapytani respondenci, to cechy organizacji jako czynnik kształtujący zmiany w uczelni. W tabeli 20. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla kategorii cechy uczestników organizacji jako czynnika, który kształtuje kulturę organizacyjną w Akademii Obrony Narodowej, z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 20

Cechy uczestników organizacji jako czynnik kształtujący kulturę organizacyjną w Akademii Obrony Narodowej

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Brak wskazań	3	4,11	7	8,24	3	1,11
Bardzo ważne	31	42,47	23	27,06	83	30,63
Ważne	31	42,47	42	49,41	117	43,17
Przeciętnie ważne	6	8,22	11	12,94	57	21,03
Mało ważne	2	2,74	1	1,18	10	3,69
Nieważne	0	0,00	1	1,18	1	0,37
Ogółem	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Analizując uzyskane odpowiedzi, można stwierdzić, że respondenci uznali cechy uczestników organizacji za ważny czynnik kształtujący kulturę organizacyjną Akademii, niezależnie od grupy badawczej, do której zostali przypisani. Dla kadry naukowo-dydaktycznej jest to czynnik ważny (42,47%), bardzo ważny (42,47%), dla pracowników administracyjnych jest to element ważny (49,41%), bardzo ważny (27,06%) lub przeciętnie ważny (12,94%), natomiast dla studentów jest to element ważny (43,17%), bardzo ważny (30,63%) oraz przeciętnie ważny (21,03%).

Czwartym elementem, o który zostali zapytani respondenci, był typ organizacji jako element kształtujący zmiany w uczelni. W tabeli 21. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla kategorii typ organizacji jako czynnik, który kształtuje kulturę organizacyjną w Akademii Obrony Narodowej, z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 21

**Typ organizacji jako czynnik kształtujący kulturę organizacyjną
w Akademii Obrony Narodowej**

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Brak wskazań	3	4,11	9	10,59	4	1,48
Bardzo ważne	14	19,18	14	16,47	54	19,93
Ważne	38	52,05	44	51,76	137	50,55
Przeciętnie ważne	17	23,29	14	16,47	62	22,88
Mało ważne	1	1,37	3	3,53	12	4,43
Nieważne	0	0,00	1	1,18	2	0,74
Ogółem	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie zgromadzonych danych można stwierdzić, że respondenci uznali typ organizacji za ważny czynnik kształtujący kulturę organizacyjną Akademii, niezależnie od grupy badawczej, do której zostali przypisani. Dla kadry naukowo-dydaktycznej jest to czynnik ważny (52,05%), przeciętnie ważny (23,29%) lub bardzo ważny (19,18%), dla pracowników administracyjnych jest to element ważny (51,76%), przeciętnie ważny (16,47%) i bardzo ważny (16,47%), natomiast dla studentów jest to element ważny (50,55%), przeciętnie ważny (22,88%) oraz bardzo ważny (19,93%).

Piątym elementem, o który zostali zapytani respondenci, są zmiany prawne w obszarze szkolnictwa wyższego jako element kształtujący zmiany w uczelni. W tabeli 22. zaprezentowano rozkład odpowiedzi dla kategorii zmian prawnych w obszarze szkolnictwa wyższego jako czynnika, który kształtuje kulturę organizacyjną w Akademii Obrony Narodowej, z podziałem na trzy grupy respondentów: nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych oraz na studentów.

Tabela 22

**Zmiany prawne w obszarze szkolnictwa wyższego jako czynnik kształtujący kulturę
organizacyjną w Akademii Obrony Narodowej**

Kategorie	Nauczyciel akademicki		Pracownik administracyjny		Student	
	n	%	n	%	n	%
Brak wskazań	3	4,11	8	9,41	3	1,11
Bardzo ważne	21	28,77	30	35,29	60	22,14
Ważne	36	49,32	35	41,18	117	43,17
Przeciętnie ważne	10	13,70	8	9,41	68	25,09
Mało ważne	3	4,11	3	3,53	18	6,64
Nieważne	0	0,00	1	1,18	5	1,85
Ogółem	73	100,00	85	100,00	271	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Można wysnuć wnioski, że respondenci uznali zmiany w obszarze szkolnictwa wyższego za ważny czynnik kształtujący kulturę organizacyjną Akademii, niezależnie od grupy badawczej, do której zostali przypisani. Dla kadry naukowo-dydaktycznej jest to czynnik ważny (49,32%), bardzo ważny (28,77%) lub przeciętnie ważny (13,70%), dla pracowników administracyjnych jest to element ważny (41,18%), bardzo ważny (35,29%) lub przeciętnie ważny (9,41%), natomiast dla studentów jest to element ważny (43,17%), przeciętnie ważny (25,09%) oraz bardzo ważny (22,14%).

Analizując całość zgromadzonego materiału empirycznego dotyczącego czynników kształtujących kulturę organizacyjną AON, należy stwierdzić, iż respondenci uznali, typ otoczenia, cechy organizacji, cechy uczestników organizacji oraz zmiany prawne w obszarze szkolnictwa wyższego za elementy ważne, bardzo ważne lub przeciętnie ważne.

Zgromadzone fakty stanowią przesłankę do wniosku, że respondenci za najważniejsze wydarzenia uznali otwarcie uczelni na studentów cywilnych oraz zmianę charakteru Akademii na cywilno-wojskowy, wdrożenie programu ERASMUS, zmiany w strukturze organizacyjnej uczelni oraz przekształcenie z Akademii Sztabu Generalnego WP w Akademię Obrony Narodowej. W odczuciach kadry naukowo-dydaktycznej oraz pracowników administracji zmiany zachodzące w uczelni są dobre, bardzo dobre lub złe, natomiast studenci, zapewne ze względu na specyfikę tej grupy, nie mają bliżej sprecyzowanego zdania. Za najważniejsze zmiany w ostatnich 3 latach respondenci uznali: zmiany w strukturze organizacyjnej AON, na stanowisku Rektora-Komendanta, zmiany w programach kształcenia i w jakości kształcenia, ale również kryzys społeczno-ekonomiczny. Czynnikiem, które zdaniem badanych są ważne z punktu widzenia zmian zachodzących w uczelni, są: typ otoczenia, cechy organizacji, cechy uczestników organizacji, typ organizacji. Jedynie czynnik, który związany był ze zmianami prawnymi w obszarze szkolnictwa wyższego, respondenci uznali za ważny lub bardzo ważny.

Podsumowanie

Analiza wyników badań empirycznych umożliwiła autorce artykułu wyłonienie uogólnień, wniosków i spostrzeżeń. Przystępując do pracy, postawiono problem badawczy, który został wyrażony w postaci następującego pytania badawczego:

Jakie są charakterystyczne cechy zmian zachodzące w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej?

Z przeprowadzonych badań wynika, że w uczelni panuje styl komunikowania się określanym, jako partnerski lub zbliżony do partnerskiego, występuje w niej subkultura ortogonalna. W Akademii istnieje typ klimatu organizacyjnego wyłaniający się z połączenia typu klimatu organizacyjnego innowacyjno-technokratycznego, biurokratycznego oraz towarzyskiego. Natomiast typ kultury organizacyjnej to w głównej mie-

rze typ określany mianem wieża Eiffla, ale również typ kultury organizacyjnej zwany sterowanym pociskiem oraz inkubatorem. Ustalenie wymienionych czynników pozwoliło na wskazanie charakterystycznych dla AON elementów kultury organizacyjnej. Ponadto wyniki badań wskazują na wyjątkową „osobowość” Akademii zarówno jako organizacji, jak i uczelni wyższej.

Uzyskane efekty badań wskazują na to, że podstawowymi składnikami kultury organizacyjnej AON są: symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, wartości, mity oraz tabu. Wskazane składniki kultury organizacyjnej są jednocześnie obszarami, których dokonują się zmiany. W tym kontekście zidentyfikowano charakterystyczne cechy zmian, jakie zachodzą w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej. Istnienie różnego rodzaju składników kultury organizacyjnej stanowi empiryczne odzwierciedlenie typologii proponowanych w literaturze przedmiotu.

Z analizy danych empirycznych można wysnuć wniosek, że istnieje wyraźny podział między pracownikami naukowo-dydaktycznymi, pracownikami administracyjnymi oraz studentami, co jest charakterystyczną cechą zmian zachodzących w kulturze organizacyjnej AON. Zmiana wynika ze specyfiki organizacji, jaką jest wojskowo-cywilna uczelnia wyższa. Jednocześnie należy wskazać na fakt, że podstawą zidentyfikowanych w toku procesu badawczego różnic jest kwestia wynagrodzeń, realizacji powierzonych zadań oraz przepływu informacji w uczelni. Na tej podstawie można wnioskować, że ustalony w wyniku badań podział jest zupełnie naturalny, a istnienie takich subkultur w przypadku AON ma bardzo istotne, wręcz kluczowe znaczenie dla funkcjonowania uczelni. Wyeliminowanie jednej z wymienionych subkultur mogłoby mieć katastrofalne skutki dla funkcjonowania Akademii, jako organizacji, ponieważ wspomniane subkultury wzajemnie się uzupełniają i zapewniają odpowiednie funkcjonowanie uczelni.

Z przeprowadzonych analiz jednoznacznie wynika, że bardzo różne motywy kierują uczestnikami organizacji do podjęcia studiów lub pracy w Akademii. Wśród najczęściej powtarzanych w wynikach badań motywów znalazł się prestiż uczelni, zainteresowania dydaktyką, nauką, możliwość rozwoju zawodowego, ale także dogodna lokalizacja uczelni. W związku z tym, można domniemywać, że Akademia Obrony Narodowej jest instytucją, która jest atrakcyjna pod wieloma względami, zarówno jako miejsce pracy, jak również jako miejsce zdobywania nowych doświadczeń i wiedzy, co może mieć przełożenie na pozytywną ocenę relacji ze środowiskiem zewnętrznym. Poczynione ustalenia wskazują na charakterystyczne cechy zmian zachodzące w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej.

Z przeprowadzonych badań wynika, że do czynników, które kształtują zmiany w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej, należy zaliczyć: typ otoczenia, cechy organizacji, cechy uczestników organizacji, typ organizacji. Najważniejszym czynnikiem, który został uznany za ważny oraz bardzo ważny, były zmiany prawne w obszarze szkolnictwa wyższego. Uzyskane efekty poznawcze wskazują na to, że równie ważnym czynnikiem kształtującym zmiany w kulturze organizacyjnej Akademii jest: otwarcie na studentów cywilnych, zmiana charakteru uczelni na cywilno-wojskowy, program ERASMUS oraz zmiany w strukturze

organizacyjnej uczelni. Jednocześnie trzeba podkreślić fakt, że w ocenie zmian zachodzących w ostatnich trzech latach (2010–2012) były to zmiany dotyczące struktury organizacyjnej AON, rotacji na stanowisku Rektora-Komendanta, zmiany w programach i jakości kształcenia. Respondenci badań wskazywali także na rolę kryzysu społeczno-ekonomicznego jako czynnika wpływającego na proces zmian w kulturze organizacyjnej AON. Wszystko to powoduje, że respondenci mają nieco ambiwalentny stosunek do zachodzących obecnie zmian, może być to wynik braku transparentności podejmowanych działań, niepewności co do przyszłości AON oraz wiedzy co do zasadności wdrażanych zmian w uczelni.

Analiza uzyskanych wyników badań wskazuje, że można sformułować prognozy dotyczące dalszych zmian, które mogą zajść w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej w drugiej dekadzie XXI wieku. Wydaje się, że główne zmiany w przypadku pracowników naukowo-dydaktycznych będą odnosiły się do zmiany w kierunku poprawy jakości kształcenia, co wynika przede wszystkim z potrzeb zgłaszanych przez studentów oraz ich oczekiwań wobec przebiegu i jakości procesu dydaktycznego. Można założyć, że zmiana w jakości kształcenia znajdzie odzwierciedlenie w sposobie postrzegania Akademii poza jej bramami, czyli wzrośnie jej znacznie i prestiż jako uczelni wyższej. Można także oceniać, że prawdopodobnym kierunkiem zmian preferowanym przez władze Akademii będzie dalsze otwarcie na rozwój współpracy zagranicznej poprzez nawiązywanie kontaktów międzynarodowych, w tym szczególnie w ramach programu ERASMUS. Pożądanym kierunkiem zmian, jaki winien być realizowany, a wynika z otwarcia uczelni na studentów cywilnych.

Reasumując zatem, w poszukiwaniu odpowiedzi na sformułowany na potrzeby artykułu problem badawczy, należy stwierdzić, że charakterystyczne cechy zmian w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej to: styl komunikowania się, typ klimatu organizacyjnego, typ kultury organizacyjnej, występowanie subkultur, składniki kultury organizacyjnej (symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, wartości, mity i tabu), typ otoczenia, cechy organizacji, cechy uczestników organizacji, typ organizacji, zmiany prawne w obszarze szkolnictwa wyższego oraz relacje ze środowiskiem zewnętrznym. Wskazane elementy pozwalają na wyodrębnienie i określenie charakterystycznej kultury organizacyjnej Akademii, jak również na zidentyfikowanie zmian zachodzących w uczelni.

Wydaje się, że uzyskane w toku badań dane empiryczne można wykorzystać w praktyce. Rozwijany kierunek zmian powinien, w przekonaniu Autorki zmierzać do poprawy sprawności pracy osób zatrudnionych w Akademii Obrony Narodowej, ponadto do zaprojektowania zmian w jakości kształcenia, w tym szczególnie w programach kształcenia, tak, by odpowiadały potrzebom rynku pracy i zainteresowaniom potencjalnych studentów. Istotną rolę w procesie zmian odgrywa także kwestia dostosowania uczelni do potrzeb kształcenia studentów cywilnych, a co najważniejsze kształtowania pożądanego wizerunku uczelni w cywilnym środowisku akademickim.

Bibliografia

- Aniszewska G., *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1, 2004, TNOiK, Toruń.
- Gwiazda E., *Badania socjologiczne kultury organizacyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10, 2002, EiOP, Warszawa.
- Krzyżanowska M., *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, ISBN 83-86846-45-3.
- Mażura I., *Cechy kultury organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6, 2003, EiOP, Warszawa.
- Niemiec M., *Przemiany w kulturze organizacji publicznej* [w:] (red.) Ciborowski L., Wołej-szo J., *Zarządzanie instytucjami publicznymi – teoria i praktyka. Materiały z I krajowej konferencji naukowej*, 2009, AON, Warszawa, ISBN 978-83-7523-089-5.
- Niemiec M., *Przemiany w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej*, Zeszyty Naukowe nr 3/2008, AON, Warszawa.
- Niemiec M., *Uwarunkowania zmian w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej*, 2013, AON, Warszawa.