



## IDENTYFIKACJA CZYNNIKÓW KSZTAŁTUJĄCYCH KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ W UCZELNI PUBLICZNEJ NA PRZYKŁADZIE AON I APS<sup>1</sup>

dr Marlena NIEMIEC  
Akademia Obrony Narodowej

---

### Abstract

*The article presents the author's reflections on the identification of factors that shape the organizational culture of public universities. The author has made a careful comparative analysis of the factors which influence the organizational culture of two public universities. I described two universities, the oldest university of the pedagogy – Academy of Special Education and the oldest military academy – National Defense University. The essential contents are related to the comparison of these universities in terms of accepted criteria as having a significant impact on the organizational culture.*

**Key words** – Organizational culture, determinants of changes, the factors influencing the organizational culture

### Wprowadzenie

Kultura jest istotnym z punktu widzenia zarządzania zjawiskiem zewnętrznym, przenikającym organizację i oddziałującym na różne elementy procesu zarządzania<sup>2</sup>. Jeśli chodzi o czynniki kształtujące kulturę organizacyjną, to według G. Aniszewskiej i J. Gielińskiej należy wymienić: zmienne gospodarcze, polityczne, prawne, społeczne, kulturowe, technologiczne, ale także zmienne, które wynikają ze specyfiki danej branży, w jakiej działa wybrane przedsiębiorstwo, oraz ze specyfiki jej konkurencji<sup>3</sup>.

---

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

<sup>2</sup> M. Kostera, op.cit., s. 148–149.

<sup>3</sup> G. Aniszewska, J. Gielińska, *Firma to ja. Firma to my*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 44. Por. G. Aniszewska, *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2004, TNOiK, s. 9.

Według L. Zbiegień-Maciąg przejawami kultury organizacyjnej są: symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, wartości, mity oraz tabu<sup>4</sup>.

A. Wajda wymienia za G. Aniszewską i J. Gielińską następujące czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa:

- typ otoczenia – tu zawierają się: kultura narodowa, system wartości społeczeństwa, system wartości społeczności regionu, lokalny system wartości,
- typ organizacji – obejmujący: sytuację rynkową, produkty i technologię oraz branżę,
- cechy organizacji – czyli: historia, wielkość, przywództwo, system administracji, struktura,
- cechy uczestników, rozumiane jako: wartości, postawy, wykształcenie, płeć, wiek, doświadczenie z pracy, doświadczenie życiowe, więzi emocjonalne<sup>5</sup>.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują na takie składniki kultury organizacyjnej, jak: zarządzanie, komunikacja, kontrola, motywacja, organizacja, najwyższa wartość, działania pracowników, związek między innymi organizacjami, źródła władzy, nagradzanie pracowników<sup>6</sup>.

G. Wróbel dzieli czynniki kształtujące kulturę organizacyjną na wewnętrzne i zewnętrzne. W ramach czynników wewnętrznych wymienia:

- wartości – czyli to, co dobre, ważne, istotne,
- normy – niepisane zasady postępowania sugerujące określone zachowania,
- artefakty – dostrzegane aspekty danej kultury, które mogą być: językowe, fizyczne, behawioralne,
- klimat organizacji – odczucia zatrudnionych w stosunku do cech, walorów i sposobu funkcjonowania firmy,
- styl zarządzania – czyli sposób kierowania podwładnymi determinowany przede wszystkim przez: osobowość kierownika (jego kulturę osobistą, charakter, moralność, etyczność zachowań), sposób zachowań przełożonego, tradycje organizacji i uznawane przez kierownictwo i/lub przez całą załogę postępowania, ideologia, misja, systemy, strategie i procesy, strategiczne decyzje, założenia misji firmy, wdrażane systemy i ich wytyczne, a także oparte o nie sposoby wykonania pracy, które kształtują postawy członków organizacji.

Ten sam autor do czynników zewnętrznych zaliczył natomiast:

- elementy kultury narodowej,
- regionu, grupy społecznej,
- istniejące tendencje ekonomiczne, rynkowe, społeczne, rozwój technologii,
- oraz wszystkie pozostałe elementy tworzące bliższe i dalsze otoczenie przedsiębiorstwa<sup>7</sup>.

W swojej publikacji dotyczącej identyfikacji tożsamości organizacyjnej A. Zarębska wymienia pośród czynników kształtujących tożsamość kulturę organiza-

<sup>4</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *op.cit.*, s. 43–50.

<sup>5</sup> A. Wajda, *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003, s. 264.

<sup>6</sup> B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, *op.cit.*, s. 597.

<sup>7</sup> G. Wróbel, *Moralność kultury organizacji zorientowanej na kaizen*, [w:] *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, *op. cit.*, s. 263.

cyjną, której elementami składowymi są: filozofia organizacyjna, wartości ważne w organizacji, misja, podstawowe zasady, wytyczne obowiązujące w organizacji, historia organizacji, założyciel, kraj pochodzenia, subkultura<sup>8</sup>.

J. O. Paliszkiewicz twierdzi, że kulturę organizacyjną przekazuje się pracownikom w różnych formach. Najsilniej działają opowieści, rytuały, symbole materialne i język. Opowieści zawierają opisy wydarzeń dotyczących założycieli organizacji, naruszania reguł, robienia kariery, redukcji zatrudnienia, przenoszenia pracowników, reagowania na popełnione błędy i radzenia sobie z organizacją.

Rytuały są to powtarzalne sekwencje działań, wyrażające i wzmacniające podstawowe wartości w organizacji, wskazujące na to, które cele są ważne i którzy ludzie są potrzebni, a którzy zbędni.

Materialne symbole pokazują pracownikom, kto jest ważny i jakie zachowania są właściwe. Przykładami symboli materialnych są: samochód firmowy, wielkość gabinetu i rodzaj jego wyposażenia, przywileje menedżerów, sale rekreacyjne i jadalnie dla pracowników, rezerwowane miejsca na parkingu dla niektórych pracowników.

Organizacje w związku ze swoją działalnością z czasem tworzą własne terminy na określenie sprzętu, biur, pracowników, dostawców, klientów albo wyrobów. Nowych pracowników często przytłaczają wyrażenia żargonowe, które po kilku miesiącach w pełni stają się częścią ich języka. Taka przyswojona terminologia służy jako wspólny mianownik, jednoczący członków danej kultury<sup>9</sup>.

Natomiast zgodnie z modelem E. Scheina kultura, podobnie jak osobowość człowieka w znanym modelu freudowskim, funkcjonuje na trzech poziomach, o różnym znaczeniu i różnej obserwowalności.

Pierwszy z nich to artefakty i wytwory, czyli najbardziej widoczne manifestacje kultury, które obejmują język, sztukę, architekturę i inne wytwory materialne, a także widoczną strukturę relacji międzyludzkich i usytuowanie w niej różnych ról społecznych, takich jak role ze względu na płeć, wiek, klasę społeczną itp.

Drugim poziomem są normy i wartości, czyli reguły stanowiące, co jest ważne dla ludzi w danej kulturze, jak należy i jak nie należy postępować, zasady, moralność i etyka kultury, które ukierunkowują zarówno cele społeczności, jak i środki, jakimi można je osiągnąć.

Trzecim i najgłębiej uplasowanym w systemie kulturowym poziomem są podstawowe założenia i przesłanki: fundamentalne na ogół nieświadome założenia dotyczące natury prawdy i rzeczywistości natury ludzkiej, relacji człowieka wobec natury, relacji człowieka wobec człowieka, a także dotyczące natury czasu i przestrzeni<sup>10</sup>.

Takie widzenie kultury organizacyjnej jest zatem oparte na normatywnych założeniach dotyczących przede wszystkim relacji między kulturą organizacji a efektywnością. „Dobra” kultura sprzyja efektywności – „zła” przeciwdziała jej. Innymi

<sup>8</sup> A. Zarębska, *Identyfikacja tożsamości identyfikacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009, s. 40.

<sup>9</sup> J. O. Paliszkiewicz, *Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu*, [w:] *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, op.cit., s. 221.

<sup>10</sup> M. Kostera, op.cit., s. 150–151.

słowy: kultura może przesądzić o powodzeniu bądź niepowodzeniu. Spełnia wiele funkcji, istotnych społecznie, a nawet strategicznie. Zakłada się, że kierownictwo ma zasadniczy wpływ na kształtowanie kultury, a zatem może ona być wykorzystana jako swego rodzaju „przewaga strategiczna”. Oba te podejścia mają wiele wspólnego – oba traktują kulturę jako zmienną mającą wpływ na efektywność przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Badania dotyczą przede wszystkim jej tworzenia i rozwijania, typologii oraz związków z efektywnością całej organizacji<sup>12</sup>.

Modelem, który w sposób praktyczny opisuje kulturę organizacyjną różnych instytucji jest model 7S, który pozwala na opis złożonych organizacji za pomocą 7 elementów zarządzania McKinseya. W modelu tym zostały wzięte pod uwagę takie elementy składające się na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, jak:

- misja – czyli nadrzędna maksymalna wartość organizacji,
- strategia – czyli lista niezbędnych celów do realizowania wartości, na których opiera się misja oraz sposób jej realizacji,
- struktura – czyli hierarchia, powiązania i zależności między różnymi częściami oraz stanowiskami w organizacji.

Zwraca się szczególną uwagę na wpływ na komunikację oraz na tworzenie określonych stylów zachowania się pracowników, systemy – czyli tworząca je polityka wewnętrzna, metody porozumiewania się, ale także schematy (procedury) postępowania, sprawność – czyli jakościowy miernik wypełniania misji oraz składających się na nią mechanizmów, który jest oparty o kryteria wartości, zgodności i estetyki, społeczność – czyli są to wszystkie działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, takimi jak: ocena zasobów w organizacji, systemów motywacji, rekrutacji nowych pracowników, szczegółowych opisów stanowisk i kompetencji, budowania zespołów i poczucia wspólnoty, styl organizacji – czyli wszystko to, co przejawia się na zewnątrz w działaniach i zwyczajach: wspólne posiedzenia, zebrania, spotkania towarzyskie, posługiwanie się podobnymi określeniami, jak również: symbole (logo, znak firmowy, marka), bohaterowie, opowieści, przekazy, historie, anegdota, hasła oraz charakterystyczne rytuały. Tu także zaliczamy obsługę klienta. Dzięki temu modelowi można opisać kulturę organizacyjną według trzech zasadniczych kryteriów:

- kultura w odniesieniu do całej organizacji,
- kultura w odniesieniu do poszczególnych jej działów,
- kultura w odniesieniu do poszczególnych pracowników<sup>13</sup>.

Można zatem stwierdzić, iż kultura organizacyjna jest *konsekwencją subiektywnie postrzeganych i interpretowanych granic grupy czy organizacji*. Nie jest w takim razie strukturą norm i wartości, ale procesem interpretacji, konsekwencją nadawania sensu temu, co nas otacza, ekspresją ludzkiej świadomości. To podejście dużo lepiej tłumaczy takie zjawiska, jak: opór wobec zmian, konflikty, poczucie zagrożenia. Zderzenie i konflikt kultur jest według tego odejścia procesem nieuniknionym, wynikającym z uczenia się i rozumienia otaczających zjawisk<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, op.cit., s. 383–384.

<sup>12</sup> Ł. Sułkowski, op.cit., s. 154.

<sup>13</sup> B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerna, op.cit., s. 607–608.

<sup>14</sup> G. Aniszewska, *Geneza pojęcia...*, s. 19.

Kultura organizacyjna nie funkcjonuje w próżni, wpływa na nią szereg czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, co ma bezpośrednie przełożenie na jej rodzaj. Niewątpliwie kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa czy organizacji nie da się zrozumieć, jeśli nie weźmie się pod uwagę kultury kraju lub krajów, w jakich prowadzi ono swoją działalność, ponieważ owa kultura wpływa na normy i wartości jej uczestników, a także na normy i wartości działających w danym kraju organizacji. Duże znaczenie ma również typ organizacji, tzn. branża i technologia, a także forma własności. Do najbardziej wpływowych cech na kulturę organizacyjną należy zaliczyć: wiek, historię i wielkość firmy. Na tej podstawie można wnioskować, iż w przedsiębiorstwie z długimi tradycjami częściej mogą wystąpić tendencje do rytualizmu i konserwatyizmu niż w przedsiębiorstwach uznanych za młode i niewielkie. Jak się wydaje, równie ważny wpływ na kulturę organizacyjną ma styl kierowania, ponieważ tam, gdzie dominuje styl autokratyczny, można zaobserwować koncentrację wokół wartości takich, jak dyscyplina, posłuszeństwo i lojalność, natomiast w stylu demokratycznym raczej będzie kreowana kultura otwarta, nastawiona na samodzielność pracowników i ich odpowiedzialność. Ponadto każdy pracownik wnosi do firmy swoje własne poglądy i przekonania, normy oraz wartości. Pośrednio zatem na kulturę organizacyjną ma wpływ rodzina i przyjaciele pracowników. Znaczącym czynnikiem, który niewątpliwie kształtuje kulturę organizacyjną, jest wiek metrykalny pracowników oraz struktura zatrudnienia ze względu na płęć<sup>15</sup>.

Dokonano przeglądu i analizy prezentowanych przez autorów różnych czynników kształtujących kulturę organizacyjną. W wielu przypadkach przedstawiane zestawienia czynników są zbieżne. Niemniej jednak wśród proponowanych typologii czynników, które wpływają i kształtują kulturę organizacyjną, znajdują się propozycje nowe.

Zatem biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, celem artykułu jest rozwiązanie problemu badawczego zdefiniowanego w postaci następujących pytań:

1. Jakie czynniki kształtują kulturę organizacyjną uczelni publicznej?
2. Czy istnieją podobieństwa w kulturze organizacyjnej Akademii Pedagogiki Specjalnej oraz Akademii Obrony Narodowej?
3. Czy istnieją różnice między czynnikami kształtującymi kulturę organizacyjną Akademii Obrony Narodowej a czynnikami kształtującymi kulturę organizacyjną Akademii Pedagogiki Specjalnej?

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 konkurencją<sup>16</sup>. Funkcjonowanie organizacji ze szczególnym uwzględnieniem instytucji publicznych, a zwłaszcza uczelni publicznych, stanowi rezultat przemysłów, określenia i definiowania danej sytuacji przez członków organi-

<sup>15</sup> B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, op.cit., s. 593. Por. A. Wajda, op. cit., s. 262–263.

<sup>16</sup> G. Aniszewska, *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1, 2004, TNOiK, Toruń, s. 10.

zacji, tworzących grupę kierującą się powszechnie akceptowanymi prawami i schematami postępowania.

Z tego też powodu na potrzeby dalszych rozważań podjętych w niniejszym artykule została przyjęta typologia czynników zaproponowana przez L. Zbiegień-Maciąg.

### **Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną Akademii Obrony Narodowej jako uczelni publicznej**

W dalszej części rozważań skoncentrowałam się na dokładnym określeniu składników kultury organizacyjnej, które można zaobserwować w przypadku Akademii Obrony Narodowej (AON). Podstawą dociekań były czynniki kultury organizacyjnej zidentyfikowane za L. Zbiegień-Maciąg wyrażone w następujących płaszczyznach: symboliki, sposobów komunikowania się, rytuałów, wartości, mitów, tabu<sup>17</sup>. Podobne kryteria zastosowano do analizy czynników, które kształtują kulturę organizacyjną Akademii Pedagogiki Specjalnej.

Pierwszy aspekt symboliki, w przypadku AON, to symbolika architektoniczna, na którą w przypadku tejże uczelni składają się: architektura budynków, rozmieszczenie budynków na terenie Akademii, rozplanowanie pomieszczeń (w każdym gmachu uczelni) w rozumieniu pokoi przeznaczonych dla pracowników administracji, pracowników dydaktycznych, a także sal dydaktycznych. Pamiętać należy również o placu apelowym, który stanowi pozostałość po wersji koszarowej ówczesnej Akademii Sztabu Generalnego WP oraz o rozmieszczeniu magazynów, w których przechowywano elementy uzbrojenia i amunicję, jak również rozmieszczenie garaży.

Wydaje się równie istotne wyposażenie poszczególnych biur oraz sal dydaktycznych pod względem umeblowania i wyposażenia w: faksy, drukarki, komputery, niszczarki do dokumentów, wygoszparowane miejsca do przyjmowania gości, interesantów. Trzeba odnotować, ile osób pracuje w każdym z pomieszczeń oraz jakie są zasady przyznawania pokoi, czy istnieje związek między pełnioną funkcją a tym, w której części gmachu znajduje się biuro. Istotnym elementem, na który zwrócono uwagę w procesie badawczym, to wszelkiego rodzaju osobiste ozdoby, jak: zdjęcia rodziny, dzieci, męża, żony, pamiątkowe deski, buławy, medale, dyplomy, wszelkiego rodzaju grafiki, obrazy, upominki firmowe, dywany oraz rośliny. Obserwacją trzeba objąć sposób zagospodarowania przestrzeni na korytarzach i halach w budynkach. Chodzi głównie o rozmieszczenie symboliki identyfikujących Akademię, lokalizację gabinetów z informacjami przeznaczonymi dla studentów, ale także sposób opisanie wizytówek na drzwiach do gabinetów, jak również informacje zamieszczone na drzwiach do dziekanatów, dotyczące godzin pracy wewnętrznej i godzin pracy przeznaczonych na obsługę studentów, wykładowców i innych interesantów. Na uczelni wyznaczono również palarnię (dla nałogowych palaczy papierosów), ważne jest jej usytuowanie, dostępność, oznakowanie.

<sup>17</sup> L. Zbiegień-Maciąg, op.cit., s. 43–50.



Istotną kwestią jest dostępność i możliwość korzystania z parkingów – ogólnie dostępnych, dostępnych dla osób posiadających przepustkę na samochód oraz parkingu przeznaczanego dla pracowników pełniących wysokie funkcje i stanowiska w Akademii (rektor, prorektorzy, dziekani, prodziekani, profesorowie).

Kolejnym elementem są przejawy, które odnoszą się do symboli fizycznych. Zatem będą tu ważne kwestie ubioru z podziałem na kobiety i mężczyzn. Jednocześnie należy wyodrębnić do osobnej kategorii żołnierzy – głównie chodzi o kwestie umundurowania i rozważenia każdego z elementów, które znajdują się na poszczególnych rodzajach mundurów noszonych w Akademii.

Ważnym elementem jest również stosowanie zasad *dress code* i tego, czy są spisane zasady ubierania się do pracy, powiązane z zajmowanym stanowiskiem służbowym. Poza tym trzeba odnotować, jakie są ozdoby, makijaż, a także odznaki, ordery, medale, oznakowania na pagonach, sznury, absolwentki, pierścienie pamiątkowe, odznaki honorowe. Wydaje się zasadne określenie wyglądu przyznawanych identyfikatorów i tego, jakie nadają uprawnienia. Kolejnym elementem istotnym z punktu widzenia badania kultury organizacyjnej AON jest: odznaka honorowa, pierścień, godło uczelni, sztandar uczelni, medal pamiątkowy, odznaka absolwenta, pieczęć urzędowa oraz maskotka uczelniana.

Ważkim przejawem kultury organizacyjnej w Akademii są tzw. symbole statusu. Głównie będą tu brane pod uwagę sposoby nazywania poszczególnych stanowisk i funkcji, ponadto wyposażenie biura pod kątem symboli władzy, czyli wielkość krzesła i jego dodatków, wysokość krzesła oraz jego usytuowanie, umeblowanie gabinetu pod względem dogodności do przyjmowania pracowników, ale również gości i interesantów, określenie podziału biurka, wyznaczenie jego stref: przeznaczonej dla przełożonego i pracownika. Ważnym wyznacznikiem statusu danego pracownika jest posiadanie sekretarki lub asystentki oraz samochodu służbowego. Istotną kwestią, jaką należy zbadać, jest sposób, w jaki pracownicy AON postrzegają stanowiska (jako bardzo prestiżowe, przynoszące korzyści pozamaterialne).

Jak podaje B. Dobek-Ostrowska, komunikowanie się jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami, ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki<sup>18</sup>. Do dwóch podstawowych sposobów komunikowania się należy zaliczyć: komunikację werbalną, która odnosi się do przekazu komunikatu między odbiorcą a nadawcą informacji, oraz komunikację niewerbalną, która zawarta jest w:

- mimice nadawcy i odbiorcy komunikatu,
- wzajemnych spojrzeniach,
- pozycjach ciała,
- gestykulacji,
- intonacji głosu,
- ekspresji uczuć<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, ASTRUM, Wrocław 2004, s. 12.

<sup>19</sup> J. Penc, *op. cit.*, s. 115–116. Zob. T. Rzepa, *op.cit.*, s. 59. Więcej B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 157–196.

Istotnym przejawem, który trzeba wziąć pod uwagę przy badaniu kultury organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej, są sposoby komunikowania się. Wydaje się zasadne rozpatrywanie tej kwestii w kilku wymiarach.

Pierwszym z nich jest język, jakim posługują się zarówno pracownicy administracyjni, jak i dydaktyczni, ale również wojskowi, a także studenci kształcący się na uczelni. Należy zwrócić uwagę na wspólne wyrażenia, jakie są stosowane, zwroty myślowe. Szczególnym sposobem porozumiewania się jest żargon właściwy dla każdej z wymienionych grup, który pozostaje niezrozumiały dla osób z zewnątrz oraz dla osób dopiero wchodzących w szeregi tej organizacji, rozumianej jako instytucja i uczelnia wyższa. Istotne jest określenie stosowanych haseł, zawołań i przydawek, charakterystycznych dla tego środowiska. Należy zwrócić uwagę na sposób zwracania się do siebie pracowników pozostających w relacji służbowej: podwładny-przełożony, koleżeńskiej, damsko-męskiej, żołnierz-cywil, student-wykładowca. Ponadto trzeba zbadać relacje między pracownikami mające charakter bardziej formalny poprzez stosowanie zwrotów grzecznościowych typu Pani/Pan, posługiwanie się stopniami wojskowymi w relacjach z żołnierzami i tego, czy pracownicy mówią do siebie po imieniu, jeśli tak, to do kogo (stanowisko) i w jakich sytuacjach, czy taka forma komunikowania się stosowana jest regularnie, czy są jakieś sytuacje, w których odstępuje się od tego. Jednym z czynników komunikowania się jest również sposób przyjmowania gości, interesantów, klientów przez osoby pełniące wysokie stanowiska (rektorzy, dziekani), ale również obsługa studentów i wykładowców w dziekanatach.

Istotnym aspektem są rytuały związane ze sposobem witania się: czy powitaniu towarzyszy podanie ręki, pocałowanie dłoni (dotyczy kobiet), a pracownicy witają się zwyczajowym „Dzień dobry” lub „Cześć”. Istotne jest, aby określić, w jakich sytuacjach i do kogo zwracają się przy rozpoczynaniu pracy. Należy odnotować rytuały towarzyszące obronom prac doktorskich i kolokwiom habilitacyjnym. Podczas tych wydarzeń zwraca się szczególną uwagę na formalny charakter, obowiązuje ogólnie przyjęty schemat przebiegu obron, stosuje się formy grzecznościowe. Po zakończeniu obrony osoby w niej uczestniczące udają się na uroczysty obiad. Przewidziane są przemówienia doktoranta lub habilitanta w ramach podziękowania promotorowi oraz recenzentom i pozostałym członkom komisji egzaminacyjnej.

Kolejną kwestią są zasady przyjmowania nowych pracowników do pracy: jakie wymogi należy spełniać, aby móc podjąć pracę, jakie dokumenty należy przygotować i dostarczyć oraz wypełnić w procesie rekrutacyjnym. Istotne jest również, aby zająć się kwestią rozwiązania umowy o pracę, przyjrzeć się procesowi odchodzenia z pracy z punktu widzenia pracodawcy (jakie dokumenty powinny pozostać w kadrach) oraz z punktu widzenia pracownika (jakie niezbędne dokumenty musi wypełnić, od kogo uzyskać podpisy na obiegówce).

Ważkim aspektem działania Akademii Obrony Narodowej jest jej funkcjonowanie jako uczelni wyższej i wypełnianie związanych z tym zobowiązań. Zatem ważne jest podkreślenie w jaki specyficzny sposób obchodzone są święta, które są charakterystyczne tylko dla AON, np. Święto Akademii obchodzone 1 października każdego roku. Oczywiście nie można zapomnieć o inauguracji i zakończeniu roku



akademickiego. W Akademii jako uczelni państwowej, ale również wojskowej, obchodzi się również szereg świąt związanych z resortem obrony narodowej, a także święta państwowe, jak np. Święto Wojska Polskiego. W tradycji Akademii pozostaje również obchodzenie imienin i urodzin współpracowników, jak również uroczyste obchody z okazji odejścia ze służby żołnierzy zawodowych, ale także pracowników cywilnych. Uroczystość ta odbywa się w Sali Tradycji, gdzie oficjalnie Rektor-Komendant żegna żołnierza, który odchodzi z uczelni. Informacje o tym doniosłym wydarzeniu zamieszcza się na akademickiej stronie internetowej.

Ważnym elementem kultury organizacyjnej Akademii jest przebieg dnia pracy. Szczególnie trzeba zwrócić tu uwagę na sposób rozpoczynania pracy przez pracowników (spotkania robocze, spotkania mniej formalne przy kawie lub herbacie), przebieg spotkań służbowych (kto i w jaki sposób jest na nie zapraszany, czego dotyczą, jak przebiegają pod względem organizacyjnym, jak długo trwają, czy dają wymierne korzyści). Istotne jest również zweryfikowanie sposobu obiegu dokumentów (podział na jawne i niejawne, funkcjonowanie kancelarii jawnej i niejawnej, sposób przekazywania dokumentacji – e-maile, faks, osobiście), sposób dekretowania dokumentów oraz odstępność do nich. Wspomnieć trzeba także o odprawach służbowych oraz przeprowadzanych instrukcjach do zajęć.

Węzłowy aspekt podjętych rozważań stanowi sposób rozliczania czasu pracy (podpisywanie listy obecności), zasady odbywania przerw w pracy (obiadowych i "na papierosa"), czas rozpoczynania pracy i godzina jej zakończenia (czy częsta jest praktyka wcześniejszego wychodzenia z pracy, bez ważnego z punktu widzenia pracodawcy powodu).

Niebagatelne znaczenie ma również sposób spędzania czasu wolnego, jak uczestnictwo pracowników w imprezach integracyjnych w siedzibie Akademii lub podczas wyjazdów integracyjnych organizowanych przez pracodawcę. Wydaje się, iż ma znaczenie sposób dojazdu do pracy – ile czasu poświęca pracownik na dojazd, jakimi środkami komunikacji się porusza – samochód służbowy, samochód prywatny, autobus, Szybka Kolej Miejska.

Kolejną kluczową kwestią są zasady ustalania urlopów – częstość, długość, dofinansowanie tzw. pod gruszą (komu przysługuje). Zasady przyznawania nagród, kar, premii, awansów. Przebieg przyjmowania wizyt zagranicznych (jak są zorganizowane, kto się zajmuje gośćmi, jakie atrakcje mają zapewnione, jakie upominki są wręczane przy okazji wizyt).

Ważnym czynnikiem kształtującym kulturę organizacyjną AON jest poziom znajomości i wykorzystania przez pracowników: komputerów, faksów, skanerów, drukarek do obiegu dokumentów. Ale również zachowanie dyskrecji przez pracowników w kwestii, np. płac, sytuacji rodzinnej, czyli tego, czy pracownicy interesują się życiem prywatnym współpracowników i jak szybko jest nadawany obieg tym informacjom.

Do istotnych zasad postępowania trzeba zaliczyć: okazywanie przepustek przy wejściu na teren zamknięty, składanie meldunku przez oficera dyżurnego Rektorowi-Komendantowi (formuła, sposób, ubiór) oraz hejnał i wciąganie flagi o godz. 7.00 rano i zdejmowanie jej o 16.00 po południu.

Z punktu widzenia studentów niebagatelne znaczenie mają zasady przyznawania i rozpatrywania stypendiów dla studentów (kryteria itp.), dni otwarte dla kandydatów na studia (przebieg, uczestnicy, rzeczy i miejsca prezentowane).

W przypadku wartości obowiązujących w AON należy zwrócić uwagę na: przedmioty, które są przez pracowników cenione, stan rzeczy, sytuacje, które są dla nich ważne oraz sprawy do których dążą i które chcą osiągać, a także wartości, które przyswiecały podjęciu pracy w Akademii oraz wartości, które powodują, że nadal pracują lub studiują. Należy określić, jakie panują podstawowe zasady i normy zachowania. Źródłem tego rodzaju informacji są oficjalne dokumenty takie, jak: kodeks honorowy żołnierzy, regulamin pracowników AON oraz regulamin wynagradzania i regulamin organizacyjny Akademii.

Mity, to: wszelkiego rodzaju anegdota, które krążą po instytucji wśród pracowników, ale też byłych pracowników, na temat ich zachowań, kontaktów damsko-męskich, awansów dzięki relacjom towarzysko-rodzinnym, wszelkiego rodzaju układów rodzinnych. Ponadto wypada zwrócić uwagę na mity krążące wokół wysokości wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach. Jak również legendy na temat zwyczajów, preferencji byłych i aktualnego Rektora-Komendanta, prorektorów, dziekanów, prodziekanów, dyrektorów instytutów i centrów. Legendy i anegdota krążące wśród studentów na temat pracowników dydaktycznych (w kwestii prowadzenia zajęć, stopnia zdawalności), pracowników dziekanatów, pracowników administracyjnych. Na kulturę organizacyjną uczelni składają się również wszelkie wydarzenia o zabarwieniu humorystycznym, a także wydarzenia smutne i trudne, legendy na temat funkcjonowania uczelni pod względem zarządzania sferą administracyjną, tzn. na temat pracy i obsługi w dziekanatach, a także *faux pas*, które miały miejsce podczas wizyt gości zagranicznych.

Do tzw. tabu należy zaliczyć takie elementy, jak wysokość wynagrodzenia, polityka awansów oraz polityka kadrowa, życie prywatne pracowników, spożywanie alkoholu na terenie uczelni przy okazji obchodzenia imienin, urodzin, awansów zawodowych lub naukowych, kwestie relacji damsko-męskich, np. romanse przełożony-podwładny, wykładowca-student, plagiaty prac promocyjnych, nieformalne układy towarzysko-rodzinne wpływające na podejmowane decyzje kadrowe, tworzenie się subkultur, podział na pracowników mundurowych, pracowników cywilnych i studentów oraz konsekwencje takiego podziału pod względem możliwości awansu, rozwoju zawodowego, traktowania, sposobu i wysokości wynagradzania, możliwości korzystania z przywilejów.

Ponadto, co proponuje w swojej klasyfikacji L. Zbiegień-Maciąg, w odniesieniu do Akademii trzeba zaznaczyć relacje i kontakty uczelni z innymi uczelniami państwowymi cywilnymi i wojskowymi, jak również z innymi instytucjami, z którymi AON ma podpisane porozumienia o współpracy. Podobnie rzecz się ma w przypadku nawiązania współpracy międzynarodowej dotyczącej wymiany studentów w ramach programu ERASMUS. W dzisiejszych czasach i przy dużej konkurencji na rynku edukacyjnym trzeba również postrzegać Akademię przez pryzmat świata znajdującego się poza jej murami. Należy zwrócić uwagę na PR uczelni w środowisku akademickim oraz opinię i zdanie kandydatów, studentów i absolwentów uczelni (jak ją postrzegają wśród konkurencyjnych uczelni).

## **Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną Akademii Pedagogiki Specjalnej jako uczelni publicznej**

W toku rozważań wydaje się zasadne odwołanie do zasad funkcjonowania i kształtowania się kultury organizacyjnej Akademii Pedagogiki Specjalnej, aby wykazać podobieństwa i różnice w kontekście do funkcjonowania Akademii Obrony Narodowej.

Uwzględniając rys historyczny dotyczący Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w Warszawie, należy zaznaczyć, że jest najstarszą uczelnią o profilu pedagogicznym w Polsce. Z inicjatywy Marii Grzegorzewskiej w 1922 r. Ministerstwo Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego podjęło decyzję o połączeniu Państwowego Seminarium Pedagogiki Specjalnej oraz Instytutu Fonetycznego im. Jana Siestrzyńskiego, powołując Państwowy Instytut Pedagogiki Specjalnej (PIPS). Dyrektorem PIPS została Maria Grzegorzewska, sprawująca tę funkcję do śmierci w roku 1967. Zajęcia dla studentów PIPS prowadziły – poza samą Marią Grzegorzewską – m.in. tak wybitne osobistości polskiej pedagogiki jak Józefa Joteyko, Janusz Korczak, Janina Doroszevska, Halina Jankowska, Natalia Han-Illegiewicz. W czasie II wojny światowej działalność ta została przerwana, większość wykładowców i pracowników zginęła, a budynek został zniszczony. Powyżej zaprezentowane fakty miały bezpośredni wpływ na kształtowanie się jej kultury organizacyjnej.

Dzięki wysiłkom Marii Grzegorzewskiej PIPS wznowił działalność już 15 maja 1945 r. W marcu 1950 r. instytut został przekształcony w Państwowe Studium Pedagogiki Specjalnej, a jego działalność z polecenia ówczesnych władz oświatowych została ograniczona do zadań dydaktycznych. W 1950 r. wprowadzono nowy kierunek studiów, przygotowujący nauczycieli do pracy z dziećmi kalekimi i przewlekle chorymi oraz uruchomiono studia zaoczne i podyplomowe. Sytuacja instytutu uległa poprawie na skutek politycznej „odwilży” w drugiej połowie lat 50. W 1956 r. jednostka powróciła do nazwy Państwowy Instytut Pedagogiki Specjalnej, zwiększyła także liczbę kształconych studentów i na nowo podjęła działalność naukowo-badawczą. W 1955 r. wydłużono tok studiów do dwóch lat. Istotną rolę w rozwoju pedagogiki specjalnej odegrało powołanie na Wydziale Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego Katedry Pedagogiki Specjalnej i powierzenie jej kierownictwa prof. Marii Grzegorzewskiej. Na początku lat 70. XX wieku w związku z reorganizacją systemu kształcenia specjalnego wprowadzono daleko idące zmiany, także w kształceniu pedagogów specjalnych w PIPS. Najpierw (1970 r.) wydłużono czas studiów do trzech lat, a następnie (1973 r.) dodatkowo o kolejny rok. W 1970 r. PIPS został przekształcony w samodzielną placówkę typu naukowo-dydaktycznego na prawach uczelni zawodowej, a sześć lat później, w 1976 r., już jako Wyższa Szkoła Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej uzyskał uprawnienia uczelni akademickiej kształcącej na poziomie magisterskim. Na początku lat 80. wprowadzono dla pedagogiki specjalnej pięcioletni tok studiów i otwarto nowe kierunki kształcenia. W 1989 r. Wydział Rewalidacji i Resocjalizacji WSPS im. Marii

Grzegorzewskiej uzyskał uprawnienia do nadawania stopnia doktora nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki. W 2000 r. Wyższa Szkoła Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej otrzymała nazwę Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej. W 2003 r. Wydział Rewalidacji i Resocjalizacji zmienił nazwę na Wydział Nauk Pedagogicznych, co bardziej adekwatnie oddawało zakres aktywności dydaktycznej i naukowej środowiska. Od roku akademickiego 2005/2006 uczelnia realizuje założenia Procesu Bolońskiego – wprowadzono system punktów kredytowych ECTS oraz kształcenie w trybie studiów dwustopniowych. Od roku akademickiego 2006/2007 w APS uruchomiony został Wydział Stosowanych Nauk Społecznych, a także poszerzono studia o dwa nowe kierunki, tj. edukację artystyczną w zakresie sztuk plastycznych (na Wydziale Nauk Pedagogicznych) oraz pracę socjalną (na Wydziale Stosowanych Nauk Społecznych). W tym samym roku Wydział Nauk Pedagogicznych APS otrzymał pełne uprawnienia akademickie do nadawania stopnia naukowego doktora habilitowanego nauk humanistycznych w dyscyplinie pedagogika. Poczynając od roku akademickiego 2007/2008, na Wydziale Stosowanych Nauk Społecznych uruchomiony został kierunek socjologia, a od 2008/2009 kierunek psychologia. Od roku akademickiego 2009/2010 Wydział Nauk Pedagogicznych APS prowadzi także studia doktoranckie, co zgodnie z wytycznymi Procesu Bolońskiego oznacza realizację pełnego cyklu kształcenia akademickiego. Obecnie na dwóch Wydziałach APS w ramach sześciu kierunków studiuje ponad 7000 studentów na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych. Uczelnia prowadzi także wiele studiów kwalifikacyjnych i podyplomowych. W ramach programu Erasmus APS utrzymuje kontakty z 20 uczelniami zagranicznymi. Jednostki uczelni aktywnie uczestniczą w realizacji przedsięwzięć badawczych z obszarów takich dyscyplin jak pedagogika, pedagogika specjalna, psychologia, socjologia, praca socjalna<sup>20</sup>. Jak wynika z krótkiego rysu historycznego, wiele różnych czynników miało wpływ na kształtowanie się kultury organizacyjnej APS.

W ramach pracy wydziałów funkcjonują dziekanaty obsługujące studentów stacjonarnych i niestacjonarnych na poziomie studiów: I, II i III stopnia oraz studia podyplomowe i różnorodne kursy. W ramach działalności studenckiej funkcjonują Samorzady Studenckie oraz Koła Naukowe. W podobną działalność zaangażowani są także doktoranci, którzy mają Radę Doktorantów, Samorząd Doktorantów oraz funkcjonują Koła Naukowe. Na terenie uczelni organizowane są różnego rodzaju konferencje, zarówno wydziałowe, międzywydziałowe, jak też międzyuczelniane i międzynarodowe. Ponadto studenci mają możliwość pisania wniosków na projekty badawcze oraz grantów. W ramach uczelni otwierane i przeprowadzane są przewody doktorskie i habilitacyjne. Nauczyciele akademicy, zobligowani są do prowadzenia zajęć dydaktycznych, prowadzą również dyżury, czyli wyznaczone godziny, w których są oni dostępni dla studentów i doktorantów. Na stronie internetowej APS prezentowane są również sylwetki naukowe pracowników dydaktycznych. W celu podwyższania kwalifikacji językowych pracowników APS na terenie uczelni organizowane są kursy językowe.

<sup>20</sup> Strona internetowa Akademii Pedagogiki Specjalnej, <[www.aps.edu.pl](http://www.aps.edu.pl)> z 23 marca 2014 r.

Siedziba uczelni znajduje się w trzech budynkach administracyjno-dydaktycznych, w których umieszczone są sale dydaktyczne oraz biura pracowników administracyjnych. W związku z tym, iż budynki mają kilka kondygnacji, na potrzeby osób niepełnosprawnych zamontowano windy. Ponadto wszystkie pomieszczenia są przystosowane do przebywania w nich osób, np. na wózkach inwalidzkich. Przy każdym drzwiach oprócz tradycyjnych wizytówek, zamieszczono informacji z wykorzystaniem alfabetu Braille'a.

Na terenie uczelni funkcjonuje: biblioteka główna, wydawnictwo APS, Studium Wychowania Fizycznego i Sportu, Studium Praktycznej Nauki Języków Obcych, Studenckie Biuro Wolontariatu, Towarzystwo Absolwentów i Przyjaciół APS, a także Klub Studencki Leon oraz punkty gastronomiczne. Ponadto na terenie Akademii funkcjonuje Muzeum APS, które poświęcone jest patronce. Uczelnia korzysta z programu USOS oraz z Internetowej Rekrutacji Kandydatów, posiada Intranet APS, który służy do sprawnego obiegu dokumentów.

Akademia Pedagogiki Specjalnej posiada godło i sztandar, których wzór określony jest w załączniku nr 1 Statutu Akademii. Uczelnia obchodzi następujące święta: inaugurację roku akademickiego, Święto Akademii oraz nadanie tytułu Honoris Causa. Podczas tych uroczystości przedstawiciele władz uczelni mają obowiązek występować w tradycyjnych ubiorach wraz z przysługującymi im insygniami pełnionych urzędów. Treść ślubowania akademickiego zawarta jest w załączniku nr 4 wspomnianego Statutu uczelni<sup>21</sup>.

APS posiada własną stronę internetową, na której zamieszczone są wszystkie niezbędne informacje na temat uczelni, jej struktury organizacyjnej, funkcjonowania poszczególnych jednostek, informacje o poszczególnych wydziałach, oferta edukacyjna wraz z informacją o rekrutacji oraz książka teleadresowa.

Należy ponadto porównać strukturę organizacyjną obydwu szkół wyższych. Organami jednoosobowymi Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej są Rektor i Dziekani, organami kolegialnymi są Senat i Rady Wydziałów, administracją i gospodarką uczelni kieruje Kanclerz, funkcje głównego księgowego pełni w Akademii Pedagogiki Specjalnej Kwestor oraz Zastępca Kanclerza<sup>22</sup>. Obecnie w uczelni funkcjonują dwa wydziały: Wydział Nauk Pedagogicznych oraz Wydział Stosowanych Nauk Społecznych. W ramach Wydziału Nauk Pedagogicznych funkcjonują cztery instytuty: Instytut Pedagogiki Specjalnej, Instytut Pedagogiki, Instytut Edukacji Artystycznej, Instytut Wspomagania Rozwoju Człowieka i Edukacji. Natomiast w ramach Wydziału Stosowanych Nauk Społecznych funkcjonują trzy instytuty: Instytut Profilaktyki Społecznej i Pracy Socjalnej, Instytut Psychologii Stosowanej, Instytut Filozofii i Socjologii. Władze poszczególnych wydziałów stanowią dziekani i prodziekani. W uczelni funkcjonuje Senat i Rady Wydziałów w skład, których wchodzi: dziekan, prodziekani, dyrektorzy instytutów, nauczyciele akademicy posiadający tytuł naukowy lub stopień naukowy doktora habilitowanego, zatrudnieni w pełnym wymiarze czasu pracy na

<sup>21</sup> Treść całego Statutu Akademii Pedagogiki Specjalnej dostępna jest na stronie internetowej uczelni <[www.aps.edu.pl](http://www.aps.edu.pl)> z 23 marca 2014 r.

<sup>22</sup> Strona internetowa Akademii Pedagogiki Specjalnej, <[www.aps.edu.pl](http://www.aps.edu.pl)> z 23 marca 2014 r.



wydziale (z wyłączeniem dziekana i dyrektorów instytutów), kierownik dziekanatu, przedstawiciele pozostałych nauczycieli akademickich (z wyłączeniem prodekanów), przedstawiciele pracowników niebędących nauczycielami akademickimi zatrudnionych w wydziale (z wyłączeniem kierownika dziekanatu), przedstawiciele Samorządu Studentów oraz Samorządu Doktorantów.

### **Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną Akademii Obrony Narodowej i Akademii Pedagogiki Specjalnej – wyniki analizy porównawczej**

Porównania czynników wpływających na kształtowanie kultury organizacyjnej obydwu uczelni dokonano w poniższej tabeli.

Tabela 1

Porównanie czynników kształtujących kulturę organizacyjną AON i APS

<b>Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną</b>	<b>Akademia Obrony Narodowej</b>	<b>Akademia Pedagogiki Specjalnej</b>
symbolika	architektura budynków:  kompleks 13 odrębnych budynków	architektura budynków:  kompleks 3 budynków (połączonych łącznikami)
	niedostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych (brak wind, podjazdów)	dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych (windy, podjazdy)
	sale dydaktyczne niezmodernizowane i nieodnowione	część sal dydaktycznych zmodernizowanych i odnowionych
	sale dydaktyczne wyposażone w sprzęt multimedialny	sale dydaktyczne wyposażone w sprzęt multimedialny
	wydzielone pokoje dla pracowników dydaktycznych i administracyjnych	wydzielone pokoje dla pracowników dydaktycznych i administracyjnych
	wyposażenie biur: faksy, drukarki, komputery, niszczarki do dokumentów, wygospodarowane miejsca do przyjmowania gości, interesantów	wyposażenie biur: faksy, drukarki, komputery, niszczarki do dokumentów, wygospodarowane miejsca do przyjmowania gości, interesantów
	toalety koedukacyjne	osobne toalety
	osobiste ozdoby, jak: zdjęcia rodziny (dzieci, męża, żony), pamiątkowe deski, buławy, medale, dyplomy, wszelkiego rodzaju grafiki, obrazy, gadzety firmowe, dywany oraz rośliny	osobiste ozdoby, jak: zdjęcia rodziny (dzieci, męża, żony), grafiki, obrazy, gadzety firmowe, dywany oraz rośliny



Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną	Akademia Obrony Narodowej	Akademia Pedagogiki Specjalnej
	palarnia wyznaczona na terenie uczelni w pobliżu budynków	palarnia wyznaczona poza terenem uczelni
	informacje dla interesantów zamieszczane na drzwiach	informacje dla interesantów zamieszczane na drzwiach
	ogólno dostępny parking	
	wyznaczony parking dla pracowników AON	wyznaczony parking dla pracowników APS
	brak wyznaczonych specjalnie miejsc dla osób przewożących osoby niepełnosprawne	wyznaczone specjalne miejsca dla osób przewożących osoby niepełnosprawne
	wyznaczone miejsca na parkingu dla osób pełniących wysokie funkcje w AON	wyznaczone miejsca na parkingu dla osób pełniących wysokie funkcje w APS
	symbole fizyczne:	symbole fizyczne:
	ubiór kobiet i mężczyzn	ubiór kobiet i mężczyzn
	umundurowanie żołnierzy	
	brak spisanych zasad dress code	brak spisanych zasad dress code
	makiijaż, ozdoby	makiijaż, ozdoby
	przepustki i identyfikatory	
	odznaka honorowa	
	pierścień	
	godło uczelni	godło uczelni
	sztandar uczelni	sztandar uczelni
	medal pamiątkowy	
	odznaka absolwenta	odznaka absolwenta
	logo uczelni	logo uczelni
	maskotka uczelni	
	pieczęć urzędowa	pieczęć urzędowa
		klubokawiarnia studencka LEON
	symbole statusu:	symbole statusu:
	nazewnictwo stanowisk i funkcji	nazewnictwo stanowisk i funkcji
	sekretarka lub asystentka	sekretarka lub asystentka
	samochód służbowy	samochód służbowy
	umeblowanie biura	umeblowanie biura
sposoby komunikowania się	język:	język:
	pracownicy administracyjni	pracownicy administracyjni
	pracownicy dydaktyczni	pracownicy dydaktyczni
	wojskowi	
	studenci	studenci
	wspólne wyrażenia, zwroty myślowe	wspólne wyrażenia, zwroty myślowe
	żargon	żargon

Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną	Akademia Obrony Narodowej	Akademia Pedagogiki Specjalnej
	stosowane hasła, zawołania i przydawki, charakterystyczne dla tego środowiska	stosowane hasła, zawołania i przydawki, charakterystyczne dla tego środowiska
	zwroty grzecznościowe:  sposób zwracania się do siebie pracowników pozostających w relacji służbowej: podwładny-przełożony, koleżeńskiej, damsko-męskiej, żołnierz-cywil, student-wykładowca	zwroty grzecznościowe:  sposób zwracania się do siebie pracowników pozostających w relacji służbowej: podwładny-przełożony, koleżeńskiej, damsko-męskiej, student-wykładowca
	stosowanie zwrotów grzecznościowych	stosowanie zwrotów grzecznościowych
	savoir vivre:  sposób przyjmowania gości, interesantów, klientów przez osoby pełniące wysokie stanowiska (Rektorzy, Dziekani)	savoir vivre:  sposób przyjmowania gości, interesantów, klientów przez osoby pełniące wysokie stanowiska (Rektorzy, Dziekani)
	obsługa studentów i wykładowców w dziekanatach	obsługa studentów i wykładowców w dziekanatach
rytuały	sposoby powitania	sposoby powitania
	obrony prac doktorskich i habilitacyjnych	obrony prac doktorskich i habilitacyjnych
	przyjmowanie pracownika do pracy	przyjmowanie pracownika do pracy
	zwalnianie pracownika z obowiązku świadczenia pracy	zwalnianie pracownika z obowiązku świadczenia pracy
	przebieg dnia pracy	przebieg dnia pracy
	rozliczanie czasu pracy	rozliczanie czasu pracy
	sposób dojazdu do pracy	sposób dojazdu do pracy
	zasady przyznawania urlopów	zasady przyznawania urlopów
	zasady przyznawania dodatkowych świadczeń – nagród, kar, premii, awansów	zasady przyznawania dodatkowych świadczeń – nagród, kar, premii, awansów
	obchodzenie świąt charakterystycznych dla AON	obchodzenie świąt charakterystycznych dla APS
	obchodzenie świąt państwowych	obchodzenie świąt państwowych
	przebieg inauguracji roku akademickiego	przebieg inauguracji roku akademickiego
	zakończenie roku akademickiego	zakończenie roku akademickiego
	przebieg wizyt zagranicznych	przebieg wizyt zagranicznych
	obchodzenie imienin i urodzin pracowników	obchodzenie imienin i urodzin pracowników
	zamieszczanie informacji z życia uczelni na stronie internetowej	zamieszczanie informacji z życia uczelni na stronie internetowej
	wykorzystanie sprzętu biurowego	wykorzystanie sprzętu biurowego

<b>Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną</b>	<b>Akademia Obrony Narodowej</b>	<b>Akademia Pedagogiki Specjalnej</b>
	okazywanie przepustek przy wejściu na teren zamknięty	
	składanie meldunku przez oficera dyżurnego Komendantowi-Rektorowi (formuła, sposób, ubiór)	
	hejnał i wciąganie flagi rano o godz. 7.00 i zdejmowanie jej o 16.00	
	zasady przyznawania i rozpatrywania stypendiów dla studentów	zasady przyznawania i rozpatrywania stypendiów dla studentów
	dni otwarte dla kandydatów na studia	dni otwarte dla kandydatów na studia
wartości	przedmioty, które są przez pracowników cenione	przedmioty, które są przez pracowników cenione
	stan rzeczy, sytuacje, które są ważne dla pracowników	stan rzeczy, sytuacje, które są ważne dla pracowników
	sprawy, do których pracownicy dążą i chcą je osiągnąć	sprawy, do których pracownicy dążą i chcą je osiągnąć
	wartości, które przyświecały podjęciu pracy w Akademii	wartości, które przyświecały podjęciu pracy w Akademii
	wartości, które powodują, że nadal pracują lub studiują	wartości, które powodują, że nadal pracują lub studiują
	podstawowe zasady i normy zachowania	podstawowe zasady i normy zachowania
mity	wszelkiego rodzaju anegdoty dotyczące kontaktów damsko-męskich	wszelkiego rodzaju anegdoty dotyczące kontaktów damsko-męskich
	anegdoty dotyczące awansów dzięki relacjom towarzysko-rodzinnym	anegdoty dotyczące awansów dzięki relacjom towarzysko-rodzinnym
	anegdoty dotyczące układów rodzinnych	anegdoty dotyczące układów rodzinnych
	mity krążące wokół wysokości wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach	mity krążące wokół wysokości wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach
	legendy na temat zwyczajów, preferencji byłych i aktualnego Komendanta-Rektora, prorektorów, dziekanów, prodziekanów, dyrektorów instytutów i centrów	legendy na temat zwyczajów, preferencji byłych i aktualnego rektora, prorektorów, dziekanów, prodziekanów, dyrektorów instytutów i katedr
	legendy i anegdoty krążące wśród studentów na temat pracowników dydaktycznych (w kwestii prowadzenia zajęć, stopnia zdawalności z danego przedmiotu)	legendy i anegdoty krążące wśród studentów na temat pracowników dydaktycznych (w kwestii prowadzenia zajęć, stopnia zdawalności z danego przedmiotu)

<b>Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną</b>	<b>Akademia Obrony Narodowej</b>	<b>Akademia Pedagogiki Specjalnej</b>
tabu	legends i anegdoty krążące na temat pracowników dziekanatów, pracowników administracyjnych	legends i anegdoty krążące na temat pracowników dziekanatów, pracowników administracyjnych
	wydarzenia o zabarwieniu humorystycznym, ale także wydarzenia smutne i trudne	wydarzenia o zabarwieniu humorystycznym, ale także wydarzenia smutne i trudne
	legends na temat funkcjonowania uczelni pod względem zarządzania sferą administracyjną, np. na temat funkcjonowania i obsługi w dziekanatach	legends na temat funkcjonowania uczelni pod względem zarządzania sferą administracyjną, np. na temat funkcjonowania i obsługi w dziekanatach
	faux pas, które miały miejsce podczas wizyt gości zagranicznych	faux pas, które miały miejsce podczas wizyt gości zagranicznych
	wysokość wynagrodzenia	wysokość wynagrodzenia
	polityka awansów	polityka awansów
	polityka kadrowa	polityka kadrowa
	życie prywatne pracowników	życie prywatne pracowników
	spożywanie alkoholu na terenie uczelni przy okazji obchodzenia imienin, urodzin, awansów zawodowych lub naukowych	
	relacje damsko-męskie	relacje damsko-męskie
	subkultury (cywile, żołnierze, studenci)	subkultury (cywile, studenci)

Źródło: wyniki badań własnych.

W toku analizy czynników, które wpływają na kulturę organizacyjną obydwu uczelni, trzeba zwrócić szczególną uwagę na te elementy, które są dla nich odmienne. Mianowicie AON posiada 13 budynków stanowiących kompleks, APS to tylko 3 budynki stanowiące całość infrastruktury Akademii. APS zapewnił dogodne warunki zarówno kobietom studiującym na uczelni, jak również osobom niepełnosprawnym, zastosowano toalety przystosowane do potrzeb osób na wózkach, są również wydzielone toalety dla kobiet i mężczyzn. Ten aspekt nie został uwzględniony na AON. W przypadku elementów, które występują tylko na Akademii Obrony Narodowej i wynikają z jej wojskowo-cywilnego charakteru to: przepustki i identyfikatory oraz okazywanie ich przy wchodzeniu na teren akademii, żołnierze chodzący na co dzień w mundurach, odznaka honorowa, pierścień AON, medale pamiątkowe, charakterystyczny żargon wojskowy, relacje zachodzące między pracownikami wojskowymi i cywilnymi, składanie meldunku Komendantowi-Rektorowi przez Oficera Dyżurnego, codzienny hejnał i wciąganie flagi na maszt. Dodatkowo można wymienić ogólnie dostępny parking oraz maskotka AON, jak również funkcjonowanie subkultur, czyli: wojskowych, cywili oraz studentów. To, co jest charakterystyczne na APS, a nie występuje na AON, to podział tylko na pracowników i studentów

oraz klubokawiarnia studencka Leon, a także parking dostępny wyłącznie dla pracowników uczelni.

Jak wynika z dotychczas przeprowadzonych rozważań, na kształtowanie się kultury organizacyjnej obydwu uczelni wpływają podobne czynniki, pomimo iż porównywano uczelnię wojskową (AON) z uczelnią cywilną (APS). Nie pozostawia wątpliwości fakt, że można zidentyfikować elementy, które są różne i właściwe tylko dla danego typu uczelni, co czyni ją pod pewnymi względami wyjątkową i co stanowi o specyficznym charakterze danej uczelni, wynikającym z jej profilu. To nadaje również specyficzny typ klimatu organizacyjnego każdej z uczelni. Na specyficzny klimat AON składają się między innymi: umundurowanie żołnierzy, przepustki, rozkazy, nazewnictwo stanowisk i funkcji, stosowane symbole, składanie meldunków oraz wiele innych.

### Podsumowanie

Analiza porównawcza czynników kształtujących kulturę organizacyjną AON oraz APS umożliwiła autorce artykułu wyłonienie uogólnień, wniosków i spostrzeżeń. Przystępując do pracy, postawiono problem badawczy, który został wyrażony w postaci następujących pytań badawczych:

1. Jakie czynniki kształtują kulturę organizacyjną uczelni publicznej?
2. Czy istnieją podobieństwa w kulturze organizacyjnej Akademii Pedagogiki Specjalnej oraz Akademii Obrony Narodowej?
3. Czy istnieją różnice między czynnikami kształtującymi kulturę organizacyjną Akademii Obrony Narodowej a czynnikami kształtującymi kulturę organizacyjną Akademii Pedagogiki Specjalnej?

W wyniku przeprowadzonej analizy porównawczej należy stwierdzić, iż przyjęta na potrzeby artykułu typologia czynników, które kształtują kulturę organizacyjną uczelni wyższych, znalazła potwierdzenie empiryczne, co stanowi odpowiedź na pierwsze sformułowane pytanie. Zarówno w przypadku Akademii Obrony Narodowej, jak i Akademii Pedagogiki Specjalnej należy stwierdzić, iż udało się zidentyfikować następujące czynniki, takie jak: symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, wartości, mity oraz tabu. Na tej podstawie można wysnuć wniosek, że w każdej z tych uczelni publicznych występują typowe czynniki, które mają wpływ na kulturę organizacyjną.

Odpowiadając na drugie pytanie, należy podkreślić fakt, iż istnieje wiele elementów w kulturze organizacyjnej AON i APS, które są ze sobą zbieżne, pomimo że dokonano porównania wydaje się dwóch skrajnie różnych uczelni, czyli najstarszej uczelni o profilu wojskowym oraz najstarszej uczelni o profilu pedagogicznym. Zatem przyjęcie tak skrajnych punktów do rozważań o charakterze porównawczym powinno przynieść zgoła inne rezultaty. Niemniej jednak z uzyskanych danych empirycznych jednoznacznie wynika, że szereg elementów kształtujących kulturę or-

ganizacyjną Akademii Obrony Narodowej oraz Akademii Pedagogiki Specjalnej są podobne.

Poszukując odpowiedzi na sformułowane trzecie pytanie badawcze, zasadne się wydaje stwierdzenie, że istnieją również różnice z poszczególnych typach czynników kształtujących kulturę organizacyjną każdej z analizowanych uczelni. Można zatem uznać, że oprócz istniejących generalnych podobieństw w zakresie czynników identyfikujących kulturę organizacyjną uczelni publicznych, które poddano analizie porównawczej, w swej istocie podkreślają ich indywidualny charakter. Co jednocześnie nie zaprzecza wcześniej sformułowanych wniosków, a tylko podkreślają ich specyfikę oraz cechy charakterystyczne.

Zatem, reasumując całość podjętych rozważań na temat identyfikacji czynników kształtujących kulturę organizacyjną uczelni państwowych na przykładzie AON i APS, należy podkreślić, że pod względem przyjętej typologii są zbliżone, natomiast z dokonanej analizy porównawczej wynika, iż istnieje szereg elementów, które je od siebie różnicuje, podkreślając ich indywidualny i odmienny charakter.

Wydaje się, że uzyskane w toku analizy porównawczej dane empiryczne można wykorzystać w praktyce. Szczególniej jeśli chodzi o przeniesienie na grunt Akademii Obrony Narodowej pewnych rozwiązań, które zostały wykorzystane w Akademii Pedagogiki Specjalnej, jak na przykład: udogodnienia dla osób niepełnosprawnych poprzez zastosowanie wind i podjazdów, przystosowanie budynków do potrzeb studentek, które zostały matkami. Nie pozostawia wątpliwości fakt, że również wiele rozwiązań wdrożonych na AON można byłoby wprowadzić z dużym powodzeniem na APS, jak na przykład: przepustki oraz ogólnodostępny parking.

## Bibliografia

- Aniszewska G., *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2004, TNOiK, Toruń.
- Aniszewska G., Gielińska J., *Firma to ja. Firma to my*, ODDK, Gdańsk 1999.
- Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, ASTRUM, Wrocław 2004.
- Kostera M., *Tworzenie kultury organizacyjnej*, [w:] Bogdanienko J., *Organizacja i zarządzanie w zarysie*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2001.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Niemiec M., *Charakterystyka zmian w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej – raport z badań*, Zeszyty Naukowe nr 2 (91)/2013, AON, Warszawa.
- Niemiec M., *Przemiany w kulturze organizacji publicznej* [w:] (red.) Ciborowski L., Wołęjszo 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.
- Nogalski B., Apanowicz J., Rutka R., Czermiński A., Czerska M., *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2002.



- Paliszkievicz J. O., *Kultura oparta na zaufaniu*, [w:] *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, Skrzypek E. (red.), UMCS, Lublin 2010.
- Penc J., *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2010.
- Rzepa T., *O komunikowaniu się w organizacji*, [w:] *Komunikowanie się w sytuacjach społecznych*, Markiewicz K., Syroka J. (red.), UMCS, Lublin 2009.
- Statut Akademii Pedagogiki Specjalnej <www.aps.edu.pl> z 23 marca 2014 r.
- Strona internetowa Akademii Pedagogiki Specjalnej, <www.aps.edu.pl> z 23 marca 2014 r.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Wajda A., *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003.
- Wróbel G., *Moralność kultury organizacji zorientowanej na kaizen*, [w:] *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, Skrzypek E. (red.), UMCS, Lublin 2010.
- Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości identyfikacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Klasyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2002.

---

## IDENTIFICATION OF THE FACTORS THAT SHAPE THE ORGANISATIONAL CULTURE OF PUBLIC UNIVERSITIES SUCH AS THE NDU AND THE ASE<sup>1</sup>

### Introduction

Culture is an important external phenomenon that influences the different elements of the process of management<sup>2</sup>. With regard to the factors that shape organisational culture (according to G. Aniszewska and J. Gielinska) we include: economic changes and political, legal, social, cultural, technological ones, and also variables that arise from the nature of the industry in which it operates and the type of competition it experiences<sup>3</sup>.

As L. Zbiegien-Maciąg says the symptoms of organisational culture are: symbols, means of communication, rituals, values, myths and taboos<sup>4</sup>.

A. Wajda exchanges (as G. Aniszewska and J. Gielinska do) the following elements that form the organisational culture of an enterprise:

- environment: national culture, the society value system, the system of community in the region, the local system of values,

---

<sup>1</sup> Article is based on the research results which were made during preparation for the doctoral thesis about *Changes in the organisational culture of the National Defence University*.

<sup>2</sup> M. Kostera, op.cit., s. 148–149.

<sup>3</sup> G. Aniszewska, J. Gielinska, *Firma to ja. Firma to my*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 44. Por. G. Aniszewska, *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2004, TNOiK, s. 9.

<sup>4</sup> . Zbiegień-Maciąg, op.cit., s. 43–50.

- organisation type: market conditions, products, technology and industry,
- organisation features: history, size, leadership, administration system, structure,
- characteristics of the participants, understood as: values, attitudes, education, gender, age, work experience, life experience, emotional ties<sup>5</sup>.

The results of the literature analysed indicate that such components of organisational culture are: management, communication, control, motivation, organisation, highest value, the actions of employees, the relationship between other organisations, sources of power, to reward employees<sup>6</sup>.

G. Wrobel shares factors that shape the organisational culture internally and externally. Amongst the internal factors he mentions:

- value - what is good, important, significant,
- norms - the unwritten rules of conduct that suggest certain behaviours,
- artifacts - perceived aspects of a culture, which may be: language, physical, behavioural,

climate - the feelings of employees in relation to the characteristics, values and ways that the company functions,

- management style - a way of targeting subordinates determined by the personality of the manager (his manners, character, morality, ethical behaviour), superior behaviour, traditions and organisations respected by the management and/or by the entire crew of the proceedings, ideology, mission systems strategies and processes, strategic decisions, assumptions mission of the company, implemented systems and their guidelines and, based on them, ways of working that shape the behaviour of members of the organisation.

Amongst external factors, the author included:

- elements of national culture,
- region, social group,
- economic, market, social, technological trends<sup>7</sup>.

A. Zarebska, in her publication about identification of organisational identity, lists organisational philosophy, values important in the organisation, mission, core principles, guidelines in force, the history of the organisation, the founder, country of origin, and subculture as factors that shape the organisational culture<sup>8</sup>.

J. O. Paliszkiwicz claims that organisational culture is given in various forms to the workers as: stories, rituals, material symbols, and language. Stories include descriptions of events relating to the founders of the organisation, violations of rules, a career, job cuts, transfer of employees, responding to mistakes and dealing with the organisation.

<sup>5</sup> A. Wajda, *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003, s. 264.

<sup>6</sup> B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, op.cit., s. 597.

<sup>7</sup> G. Wróbel, *Moralność kultury organizacji zorientowanej na kaizen*, [w:] *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, s. 263.

<sup>8</sup> A. Zarebska, *Identyfikacja tożsamości identyfikacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009, s. 40.

Rituals are repetitive sequences of actions, expressing and reinforcing the core values of the organisation, indicating that goals are important and which people are needed and which are expendable.

Material symbols show who is important and what kind of behavior is appropriate. Examples of the material symbols are: company car, the size of the office and the type of its equipment, managers' privileges, recreation rooms and dining rooms for staff, reserved parking spaces for some employees<sup>9</sup>.

According to E. Schein, culture operates on three levels, with different meanings and different observability.

The first of these is artifacts and creations that are the most visible manifestations of culture, which includes language, art, architecture, and other material products, as well as the visible structure of relationships and positioning in the different social roles, such as the roles of gender, age, social class, etc.

The second level is the norms and values - rules that say what is important for people in a given culture, how to and how not to act, principles, morals and ethics, which provide direction to the community and the means by which they can be achieved.

The third and deepest system level is basic cultural assumptions and considerations: generally unaware of the fundamental assumptions about the nature of truth and the reality of human nature, man's relationship to nature, the relation of man to man, as well as on the nature of time and space<sup>10</sup>.

This view of culture is based on normative assumptions mainly concerning the relationship between the culture of the organisation and efficiency. „Good” culture promotes efficiency - „evil” counteracts it. In other words, culture can determine success or failure. It is assumed that the management has a major influence on the culture - it can be used as a kind of „strategic advantage.” Both of these approaches have much in common - both treat culture as a variable that affects the efficiency of the company<sup>11</sup>. The study relates to its creation and development, typology and trade with the efficiency of the entire organisation<sup>12</sup>.

7S is a model which describes a practical organisational culture of different institutions and allows for the description of a complex organisation using 7 elements of McKinsey management. In this model, some elements of the organisational culture of the company have been used such as:

- mission - the maximum value of the organisation,
- strategy - necessary targets to implement the values,
- structure - hierarchies, relationships and dependencies between different parts and positions in the organisation.

It is important to pay attention to the impact on communication and the creation of certain styles of employee behaviour, systems that create internal policies,

---

<sup>9</sup> J. O. Paliszkievicz, *Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu*, [w:] *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, s. 221.

<sup>10</sup> M. Kostera, op.cit., s. 150–151.

<sup>11</sup> A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, op.cit., s. 383–384.

<sup>12</sup> Ł. Sułkowski, op.cit., s. 154.

methods of communication, procedures of efficiency - that is, a qualitative measure of the fulfillment of the mission and of its constituent mechanisms which is based on the criteria of values, compatibility and aesthetics, and community - that are all activities related to human resources management (such as resources of assessment in organisations), systems, motivation, recruitment of new employees, detailed job descriptions and responsibilities, team building and a sense of community style organisation - that is all that manifests itself outwardly in actions and habits: meetings, the use of similar terms as well as: the symbols (logo), characters, stories, messages, slogans and distinctive rituals. This model of the organisational culture can be described by three main criteria:

- culture of the entire organisation,
- culture in relation to each of its departments,
- culture in relations between employees<sup>13</sup>.

We can say that organisational culture is the *consequence of the subjectively perceived and interpreted boundaries of the group or organisation*. It isn't a structure of norms and values but it's the process of interpretation, the consequence of giving meaning to what surrounds us, the expression of human consciousness. This approach is much better for explaining such phenomena as: resistance to change, conflicts, insecurity. The clash and conflict of cultures is an inevitable process following the departure, resulting from the learning and understanding of the surrounding phenomena<sup>14</sup>.

Organisational culture influences many factors (internal and external), which have a direct impact on its type. The organisational culture of a company or organisation can not be understood without taking into account the culture of the country or countries in which it conducts its business, because this culture affects the norms and values of its participants, as well as norms and values in the country's organisation. The type of organisation, industry and technology are very important too. The most powerful features of organisational culture include: age, history and company size. It can be concluded that a company with long traditions is more likely to tend towards ritualism and conservatism than firms deemed too young and small. It seems leadership style has an equally important impact on organisational culture because where autocratic style predominates, one can observe it around values such as discipline, obedience and loyalty, but a style of a democratic kind will be more open, focused on independent workers and their responsibility. In addition, each employee brings to the company his own views and beliefs, norms and values. Indirectly, organisational culture affects the family and friends of employees. Significant factors that undoubtedly shape organisational are the chronological age of workers and the structure of employment by gender<sup>15</sup>.

An analysis of the various factors influencing the organisational culture has been made by the authors. In many cases, the reported statements of factors are

<sup>13</sup> B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, op.cit., s. 607–608.

<sup>14</sup> G. Aniszewska, *Geneza pojęcia...*, s. 19.

<sup>15</sup> B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, op.cit., s. 593. Por. A. Wajda, op. cit., s. 262–263.

converging. However, for the proposed typology of factors that influence and shape the organisational culture, there are new proposals.

The aim of this article is to find a solution to the research problem defined by the following questions:

1. What are the factors that shape the organisational culture of public universities?

2. Are there similarities in the organisational culture of the Academy of Special Education and the National Defence University?

3. Are there differences between the factors shaping the organisational culture of the National Defence University and the factors that shape the organisational culture of the Academy of Special Education?

It must be admitted that organisational culture is very important for the company organisation, the contacts between the company and its employees, among other employees and between the company and its environment<sup>16</sup>. The functioning of the organisation is the result of reflection and identification of situations by members of the organisation, forming a steering group to generally accepted rules and workflows.

That's the reason why the typology of factors proposed by L. Zbiegien-Maciąg has been accepted.

## **THE FACTORS THAT SHAPE THE ORGANISATIONAL CULTURE OF THE NATIONAL DEFENCE UNIVERSITY AS A PUBLIC UNIVERSITY**

In the following discussions I have focused on the accurate determination of the components of organisational culture, which can be observed in the case of the National Defence University (NDU). The basis for investigation of organisational culture factors were identified by L. Zbiegien-Maciąg in the following areas: symbolism, means of communication, rituals, values, myths, taboos<sup>17</sup>. Similar criteria were used for analysis of the factors that shape the organisational culture of the Academy of Special Education.

The first aspect of symbolism in the case of NDU is the architectural symbolism, which consists of: architecture of buildings, arrangement of buildings at the Academy, the layout of the rooms (in any university building) within the meaning of rooms allocated for administrative staff, teaching staff, and the classrooms. There is also a speech corner, which is a remnant of the barracks in the contemporary version of the Academy of the General Staff, and locations of warehouses, in which weapons and ammunition are stored, as well as the placement of garages.

---

<sup>16</sup> G. Aniszewska, *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1, 2004, TNOiK, Toruń, s. 10.

<sup>17</sup> L. Zbiegień-Maciąg, op.cit., s. 43–50.

The equipment of individual offices and classrooms in terms of furniture and equipment such as fax machines, printers, computers, paper shredders for documents, is important and nspace has been created to receive visitors and clients. The number of people who work in each of the rooms and the rules for the granting of rooms need to be taken into account. All kinds of personal items such as: family photos, commemorative boards, batons, medals, diplomas, all kinds of graphics, images, giveaways, carpets and plants are important elements. Observation must cover the method of utilisation of the space in the corridors and halls in the buildings. This is mainly about the distribution of the symbolism for identifying the Academy, the location of cabinets of information for the students, and also a way of describing a business card on than office door, as well as information posted on the Dean's door, on the inner working hours and hours allocated to support students, faculty and other clients.

An important issue is the availability and use of the parking places - generally available, accessible to persons with a pass on the car and the car park intended for employees with the highest positions in the Academy (rector, vice-rectors, deans, vice-deans, professors).

Other examples are indications that relate to physical symbols. Therefore, the issues of clothing division for men and women are important. At the same time, you must extract soldiers to a separate category - mainly in terms of issues of uniform and consider each of the elements that are on the different types of uniforms worn at the Academy.

The use of dress code and whether there are written rules for dressing for work related to the official duties of office is also important. What is more, it must be noted that there are decorations, make up, as well as badges, medals, signage on chevrons, cords, graduate, commemorative rings, and badges of honour. It seems reasonable to define the appearance of allocated identifiers and the permission they grant. Other elements that are important for the study of the organisational culture of NDU are: the badge of honour, the ring, the emblem of the university, the university banner, the commemorative medal, the badge graduate and the official seal.

As B. Dobek-Ostrowska said, communication is a process of communication between individuals, groups or institutions. Its purpose is to exchange ideas, share knowledge, information and ideas. This process takes place at different levels and uses different resources and produces certain effects<sup>18</sup>. Two basic means of communication include: verbal communication, which refers to the transmission of the message between the recipient and the sender of the information, and non-verbal communication, which is contained in:

- mimicking the sender and recipient of a message,
- mutual gazes,
- body positions,
- gestures,

---

<sup>18</sup> B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, ASTRUM, Wrocław 2004, s. 12.



- intonation,
- expression of feelings<sup>19</sup>.

An important symptom that should be taken into consideration when examining the organisational culture of the National Defence University is the means of communication. It seems reasonable to consider this issue in several dimensions.

The first of these is the language, which is spoken by both the administrative staff and teaching staff, but also the military, as well as students studying at the university. Some communication is jargon specific to each of these groups, and which remains incomprehensible to outsiders and to people just entering the ranks of the organisation, understood as an institution and a university. It is important to determine the use of passwords, enquiries and words characteristic for this environment. It is important to pay attention to how the workers in business relationships are referred to: a subordinate - superior, peer, male, soldier-civilian, a student-lecturer. In addition, one needs to examine the relationship between employees having a more formal nature through the use of polite phrases such as Mr/Mrs, the use of military steps in relations to the soldiers and whether employees are calling each other by name. One of the factors of communication is the process for the reception of guests, visitors, and customers by persons holding high positions (rectors, deans), and also support students and the faculty in the dean's Office.

An important aspect of the rituals is related to the style of welcome, whether the greeting is accompanied by a handshake, kissing of the hand (for women), or the usual „Good morning” or „Hello”. It is important to determine in what circumstances these are used. During events, attention is paid to formalities and polite forms are generally applied. After completion of the formalities, people participating go to the gala dinner. PhD and authorised students will give a thank you speech to the promoter and reviewers and other members of the examination committee.

Another issue is the rules on the admission of new employees to work, what requirements are needed to be able to work, what documents are necessary to prepare and deliver and complete in the recruitment process. It is also important to address the issue of termination of employment, to look at the process of leaving employment from the employer's perspective (what documents should remain in the frame) and from the point of view of the employee (who must fill out the necessary documents).

The National Defence University has the function of a university and fulfills the related obligations. Therefore, it is important to highlight how holidays which are unique to NDU are celebrated, such as the Feast of the Academy celebrated on October 1 of each year. Of course you cannot forget about the inauguration and the end of the academic year. The Academy, as a state university, and the military too, handled a number of festivals associated with the Ministry of National Defence, as well as public holidays such as the Feast of the Polish Army. Name days and birthday celebrations of co-workers are in the traditions of the Academy, as well as

---

<sup>19</sup> J. Penc, op. cit., s. 115–116. Zob. T. Rzepa, op. cit., s. 59. Więcej B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 157–196.

celebrations on the occasion of professional soldiers leaving the service as well as civilian employees. This ceremony takes place in the Hall of Tradition, where the Rector-Commandant officially says goodbye to a soldier who is leaving the university. Information on this momentous event is included on the academic website.

Another important part of the organisational culture of the Academy is the course of the working day. We need to pay particular attention to the way in which employees start work (working, less formal meetings over coffee or tea), the course of business meetings (who is not invited, which relates to the organisation's procedures, how long they last or if they provide measurable benefits). It is also important to verify how the circulation of documents (divided into explicit and implicit, the functioning of the office open and closed, the transmission of the documentation: e-mail, fax, in person) and the way documents are made available to them.

Crucial aspects of the considerations are taken as working time such as accounts (signing the attendance list), the principle of event breaks (lunch and „cigarette”), start time and at its end (or the practice of early exit from work without valid reason from the point of view of the employer).

The manner in which free time is spent at social events at the headquarters of the Academy and the integration trips organised by the employer are also vital. Similarly, the manner of getting to work - how much time is spent on employee access, what means of communication is moving - company car, private car, bus, Fast Train, are also important.

Another important issue is the rules for determining holiday - the frequency, length, the so-called "under the pear tree" in Poland. Rules for the granting of awards, penalties, bonuses, and promotions should also be included as well as themileage received from visits abroad (how they are organised, who takes the guests, what attractions are assured if gifts are presented on the occasion of visits).

An important factor that shapes the organisational culture of the NDU is the level of knowledge and the way employees use it: computers, fax machines, scanners, printers. The level of discretion regarding issues such as wages, family situation, or whether employees are interested others private lives and how fast the information is transmitted is also very significant.

The essential rules of conduct must include the following: show passes at the entrance, the submission of a report by the officer on duty, the Rector-Commandant (formula, manner, dress), and the bugle call and raising of the flags at 7am and their lowering at 4pm.

From the students point of view, the granting and processing of scholarships for students (criteria, etc.) and open days for prospective students (course participants, things and places on show) are important.

When it comes to the NDU's values, we should pay attention to: items that are valued by employees, the state of things, situations that are important to them and things to which the NDU aspires and which they want to achieve. The source of this type of information are official documents, such as the code of honor for soldiers of the NDU and staff regulations, rules of remuneration and the organisational rules of the Academy.

Myths exist such as: all kinds of anecdotes that circulate in the institution among employees, and also former employees, about behaviour, male-female relationships, promotions through social - family relationships, all kinds of family systems. It is important to pay attention to myths about salaries at different positions in the company. Legends and anecdotes circulate among students about the teaching staff (in terms of teaching, the degree of pass rates), the Dean and the administrative staff. The organisational culture of the university also consists of all the humorous events, the sad and difficult events, the legends about the functioning of the university in terms of the management of the administrative sphere, the operation and maintenance of the Dean's offices, as well as any faux pas that has occurred during foreign visits.

Amongst taboos, we can also include such elements as: salaries, promotion policy and personnel policy, the private lives of employees, consumption of alcohol on campus during name-days/ birthdays, promotion of professional or scientific issues of male-female relationships, such as superior-subordinate romances, lecturer-student, plagiarism, promotional work, informal systems of social-family decisions affecting personnel, formation of subcultures, the division of civilian personnel, civilian employees and students, and the consequences of such divisions in terms of opportunities for promotion, career development, treatment, method and amount of remuneration, and the use of privileges.

As L. Zbiegien-Maciąg proposes we should include the University's relationships and contacts with the national universities and military universities with which it has contracts. It looks the same way if it comes about ERASMUS program. Nowadays, it is important to perceive the NDU as a school which lives outside its walls.

## **FACTORS THAT AFFECT THE ORGANISATIONAL CULTURE OF THE ACADEMY OF SPECIAL EDUCATION AS A PUBLIC UNIVERSITY**

While discussing these factors, it seems reasonable to appeal to the principles of the functioning and development of the organisational culture of the Academy of Special Education to demonstrate the similarities and differences in the context of the functioning of the National Defence University.

While observing the historical background for the M. Grzegorzewska Academy of Special Education in Warsaw, it should be noted that this is the oldest university of pedagogical profile in Poland. On the initiative of the Grzegorzewska in 1922, the Ministry of Religious Affairs and Public Education decided to merge the John Siestrzyński's National Seminar of Special Education and the Institute of Phonetics, and form the National Institute of Special Education (PIPS). Maria Grzegorzewska was a director of PIPS, in office until her death in 1967. Student activities at PIPS went beyond the Maria Grzegorzewska - including such outstanding personalities of Polish pedagogy as Joseph Joteyko, Janusz Korczak, Janina Doroszevska, Halina Jankowska, and Natalia Han-Ilgiewicz. During World War II, these activities were

interrupted, the majority of faculty and staff were killed, and the building was destroyed. All of this had a big influence on its culture.

Thanks to Maria Grzegorzewska's work, PIPS came to life again on 15 May 1945. In March 1950, the institute was transformed into the National Studium of Special Education and its activities were limited to teaching tasks. In 1950, a new field of study that prepared teachers for working with children with chronic illnesses and started part-time and postgraduate studies was introduced. The situation at the institute improved as a result of the political „thaw” in the second half of the 1950s and the unit reverted to the name of National Institute of Special Education in 1956 and also increased the number of trained students and newly undertook research activities. In 1955, the course of study was extended to two years. An important role in the development of special education was played by the University of Warsaw Chair of Special Education, who was appointed by the Faculty of Pedagogy and Psychology, and entrusting the leadership to Prof. Grzegorzewska. In the early seven 1970s a lot of changes in the education of special educators in PIPS took place.

First of all, in 1970, the time for studies was expanded to three years, and, later (in 1973), additionally for another year. In 1970, PIPS was transformed into an independent scientific institution with the rights of a university teaching profession and, six years later, in 1976, as a Special Education High School. In the early 80s a five-year course of study was introduced and new courses of study were initiated. In 1989, the Department of Revalidation and Rehabilitation of Grzegorzewska's WSPS granted the rights to confer the degree of Doctor of Humanities in Education. In 2000, the School of Special Education was named Grzegorzewska's Academy of Special Education. In 2003, the Department of Rehabilitation and Revalidation changed its name to the Department of Pedagogical Sciences, which captured more adequately the range of teaching activities and the research environment. From the academic year 2005/2006, the university implemented the ideas of the Bologna Process - a system of ECTS in the two-cycle mode. From the academic year 2006/2007, a Division of Applied Social Sciences was launched in the ASE, as well as extended studies on two new lines: artistic education in the arts (at the Faculty of Educational Sciences) and social work (at the Faculty of Applied Social Sciences).

In the same year, the ASE's Division of Pedagogical Sciences received full powers to confer academic postdoctoral degrees in the discipline of humanities education. Starting from the academic year 2007/2008, the Faculty of Applied Social Sciences launched a sociology course, and from 2008/2009 a psychology course. From the academic year 2009/2010, ASE's Faculty of Educational Sciences also began conducting doctoral studies which, according to the guidelines of the Bologna process, are the implementation of a full cycle of academic training. Currently, more than 7,000 full-time and part-time students study at the ASE. The university also conducts many interviews and post-graduate studies. Within the framework of the Erasmus programme, ASE has contacts with 20 foreign universities. Units of the universities are actively involved in the implementation of research projects in disciplines such as: education, special education, psychology, sociology, social

work<sup>20</sup>. As can be seen from the short historical overview, a variety of factors influenced the development of the organisational culture of ASE.

As part of departmental work, offices exist which support students and extramural studies at the level of I, II and III degrees and post-graduate studies and a variety of courses. As part of the activities of student governments, the Students and Scientific Circle operates. Similarly, doctoral students have a Doctoral Council, Local Government and operate Doctoral Student Associations. The university organises various kinds of conferences, both departmental, interdepartmental, as well as intercollegiate and international ones. In addition, students have the opportunity to write proposals for research projects and grants. Within the university, doctoral and postdoctoral courses take place. Academic teachers are obliged to teach classes and lead duties (in the hours that they are available for undergraduate and graduate students). On the ASE website scientific silhouettes of the teaching staff can be found. In order to improve the language skills of ASE employees on campus, language courses are organised.

The head of the university is located in three administrative and teaching buildings, which include classrooms and administrative staff offices. The buildings have several floors and there are also lifts for the disabled. All rooms can be used and accessed by people in wheelchairs. Information in braille is posted at every door in addition to the usual business cards.

The university includes: the library, ASE publishing, the Department of Physical and Sport Education, the School of Foreign Languages, the Student Volunteers, the Association of Alumni and Friends of the ASE, and the Student's Leon Club and catering. In addition, the Academy operates the ASE Museum, which is dedicated to the patron, Grzegorzewska. The university uses the USOS and Web Recruitment Programmes for candidates, which is used to ensure a smooth workflow.

The Academy of Special Education has an emblem and banner (a specimen is set out in Annex 1 of the Statute of the Academy). The university celebrates the following holidays: the inauguration of the academic year, the Feast of the Academy and the honorary titles Day. During these ceremonies, representatives of the university are required to be present in traditional costumes along with the respective insignia relating to their offices. The content of the academic oath is contained in Appendix 4 of the Statute of the university<sup>21</sup>.

The ASE has its own website, which contains all the necessary information about the university, its organisational structure, functioning individuals, information about the individual departments, educational offers, along with information about recruitment and book addressess.

The organisational structure of the two universities should also be compared. The one-person directors of Grzegorzewska's Academy of Special Education are the Rector and Deans; the collegial bodies are the Senate and the Council of Faculties; the administration and management of the university is directed by the Chancellor;

---

<sup>20</sup> ASE website, <[www.aps.edu.pl](http://www.aps.edu.pl)> z 23 marca 2014 r.

<sup>21</sup> ASE State included on the website <[www.aps.edu.pl](http://www.aps.edu.pl)> z 23 marca 2014 r.

and the Deputy Treasurer of the Academy of Special Education plays the role of chief accountant<sup>22</sup>. There are two faculties in the university today: the Faculty of Educational Sciences and the Faculty of Applied Social Sciences. Within the Faculty of Educational Sciences there are four institutes included: the Institute of Special Education, the Institute of Education, the Institute of Art Education and the Institute of Human Development and Support of Education. However, in the Faculty of Applied Social Sciences, there are three institutes: the Institute of Social Prevention and Social Work, the Institute of Applied Psychology and the Institute of Philosophy and Sociology. The authorities of the various departments are the deans and vice-deans. The university operates the Senate and the Council of Faculties, which comprises: Dean, Vice-Deans, Directors of institutes, academics with Doctor's title or a post-doctoral degree, employed full-time in the department (excluding the Dean and Directors of institutes), representatives of other academics (excluding Deans), representatives of non-academic staff employed in the department (excluding the head of the Dean's office) and the representatives of the Student Government and the Doctoral Government.

### **THE FACTORS THAT AFFECT THE ORGANISATIONAL CULTURE OF THE NATIONAL DEFENCE UNIVERSITY AND THE ACADEMY OF SPECIAL EDUCATION**

Comparisons of the factors that influence the organisational culture of both universities are included in the table below.

Table 1

**Comparison of the factors that shape the organisational culture of the NDU and ASE**

<b>The factors that shape the organisational culture</b>	<b>National Defence University</b>	<b>Academy of Special Education</b>
symbols	architecture: 13 separated buildings	architecture: 13 separated buildings (connected with the bonds)
	unsuitable for the disabled (lack of lifts and driveway)	suitable for the disabled (lifts, driveway)
	classrooms are not renewed	part of classrooms are renewed
	classrooms include multimedia equipment	classrooms include multimedia equipment
	separate rooms for teaching and administrative staff	separate rooms for teaching and administrative staff

<sup>22</sup> ASE website, <www.aps.edu.pl> z 23 march 2014 r.



The factors that shape the organisational culture	National Defence University	Academy of Special Education
	office equipment: fax machines, printers, computers, paper shredders for documents, space created for guests and visitors	office equipment: fax machines, printers, computers, paper shredders for documents, space created for guests and visitors
	coeducational toilets	separate toilets
	personal ornaments, such as: family photos (children, husband, wife) and memorial boards, batons, medals, diplomas and all kinds of graphics, images, gadgets, carpets and plants	personal ornaments, such as: family photos (children, husband, wife) and graphics, images, gadgets, carpets and plants
	smoking area on the campus outdoors	smoking area outside the campus area
	information for visitors is posted on the door	informations for visitors is posted on the door
	Parking space	
	parking for the NDU employees	parking for the ASE employees
	Lack of seats for carrying disabled people	seats for carrying disabled people
	parking space for people occupying high positions in the NDU	parking space for people occupying high positions in the ASE
	physical symbols:	physical symbols:
	clothing for men and women	clothing for men and women
	uniforms of soldiers	
	lack of dress code rules	lack of dress code rules
	make-up and ornaments	make-up and ornaments
	passes and IDs	
	badge of honour	
	a ring	
	emblem of the university	emblem of the university
	university standard	university standard
	a medal	
	graduate badge	graduate badge
	logo of the university	logo of the university
	university mascot	
	official stamp	official stamp
		student club and cafe - LEON
	status symbols:	status symbols:
	naming of positions and functions	naming of positions and functions
	secretary or assistant	secretary or assistant
	company car	company car
	office furnishings	office furnishings

IDENTIFICATION OF FACTORS SHAPING ORGANIZATIONAL CULTURE...

<b>The factors that shape the organisational culture</b>	<b>National Defence University</b>	<b>Academy of Special Education</b>
means of communication	language:	language:
	administrative staff	administrative staff
	teaching staff	teaching staff
	military staff	
	students	students
	common expressions and mental phrases	common expressions and mental phrases
	jargon	jargon
	passwords and cries typical for the environment	passwords and cries typical for the environment
	honorifics:	honorifics:
	ways of addressing the workers themselves in business relationships: a subordinate-superior, peer, female-male, soldier-civil, student-teacher	way of addressing the workers themselves in business relationships: a subordinate-superior, peer, female-male
	use of polite phrases	use of polite phrases
	savoir vivre:	savoir vivre:
	the way of receiving guests, visitors, customers by persons performing high positions (Rectors, Deans)	the way of receiving guests, visitors, customers by persons performing high positions (Rectors, Deans)
student's and faculty's support in the offices	student's and faculty's support in the offices	
rituals	"welcome" ways	"welcome" ways
	defence of doctoral and postdoctoral diplomas	defence of doctoral and postdoctoral diplomas
	adoption of an employee for work	adoption of an employee for work
	booting out the employee from work	booting out the employee from work
	the working day	the working day
	settling time	settling time
	way of getting to work	way of getting to work
	rules for granting leave	rules for granting leave
	rules for the granting of benefits - rewards, penalties, bonuses, promotions	rules for the granting of benefits - rewards, penalties, bonuses, promotions
	celebrating NDU specific holidays	celebrating ASE specific holidays
	national holidays	national holidays
	inauguration of the academic year	inauguration of the academic year
	end of academic year	end of academic year
foreign visits	foreign visits	

<b>The factors that shape the organisational culture</b>	<b>National Defence University</b>	<b>Academy of Special Education</b>
	celebration of name days and birthdays of employees	celebration of name days and birthdays of employees
	information about the life of the university on the website	information about the life of the university on the website
	use of office equipment	use of office equipment
	show passes at entrance	
	submission of report by the officer on duty, Commander-Rector (formula, method, clothes)	
	bugle call and the raising of the flag at 7am and lowering the flag at 4pm	
	rules for granting and processing of scholarships for students	rules for granting and processing of scholarships for students
	open days for the candidates	open days for the candidates
values	items that are valued by employees	items that are valued by employees
	situations that are important to employees	situations that are important to employees
	issues which the workers are seeking to solve	issues which the workers are seeking to solve
	values at the start of working at the Academy	values at the start of working at the Academy
	values that ensure people still work or study	values that ensure people still work or study
	basic principles and norms of behaviour	basic principles and norms of behaviour
myths	all kinds of anecdotes about male-female relationships	all kinds of anecdotes about male-female relationships
	anecdotes concerned with promotion through social-family relationships	anecdotes concerned with promotion through social-family relationships
	anecdotes about family life	anecdotes about family life
	myths about salaries at different positions	myths about salaries at different positions
	legends about the habits, preferences, current and former Commander-in-Rector, vice-rectors, deans, associate deans, directors of institutes and centres	legends about the habits, preferences, current and former rector, vice-rectors, deans, associate deans, directors of institutes and departments
	legends and anecdotes between the students about the teaching staff (in terms of teaching,	legends and anecdotes between the students about the teaching staff (in terms of teaching,
	legends and anecdotes about the Dean and administrative staff	legends and anecdotes about the Dean and administrative staff
	humorous, sad and difficult events	humorous, sad and difficult events

IDENTIFICATION OF FACTORS SHAPING ORGANIZATIONAL CULTURE...

The factors that shape the organisational culture	National Defence University	Academy of Special Education
	legends about the functioning of the university in terms of the administrative sphere (such as the functioning and operation of the Dean's offices)	legends about the functioning of the university in terms of the administrative sphere (such as the functioning and operation of the Dean's offices)
	faux pas during foreign visits	faux pas during foreign visits
taboos	payment	payment
	promotion policy	promotion policy
	personnel policy	personnel policy
	employees personal life	employees personal life
	alcohol consumption on the campus during name day, birthday, promotions etc	
	female-male relationships	female-male relationships
	subculture (civilians, soldiers, students)	subculture (civilians, students)

Source: the results of research.

While analysing the factors that influence the organisational culture of both universities, we need to pay special attention to the elements that are different for each. Namely, the NDU has 13 buildings forming a complex, while the ASE has only 3 buildings constituting the whole infrastructure of the Academy. The ASE has provided favourable conditions for both women studying at the university, as well as people with disabilities, has adapted toilets for people in wheelchairs and provided separate toilets for men and women. This aspect was not included in the NDU. In the case of items that are only to be found in the National Defence University and the result of its military and civilian nature, we can highlight: passes and IDs, and displaying them at the entrance of the academy, the soldiers wearing uniforms every day, the badge of honour, the NDU ring, commemorative medals, characteristic jargon of military relations between military and civilian employees, the submission of the report by the Commander-Rector Officer Dispatcher, the daily bugle call and the lowering of the flag on the mast. Additionally, the NDU has public parking and a mascot, as well as the functioning of subcultures, namely: military, civilians and students. What is characteristic for ASE, and is not included at the NDU, are sections accessible only to staff and students (Leon's cafeteria), and parking is available only for the university employees.

As the research shows, similar factors affect the organisational culture of both universities, although two different kinds of universities were compared – the NDU and the ASE. What is clear is that you can identify the elements that are different and unique for each type of university, which makes it unique in some ways. It also gives a specific type of organisational climate for each university. For the specific NDU climate, we include: the uniforms of soldiers, passes, orders, naming positions and functions, the symbols, the submission of reports and many other things.

## Summary

Comparative analysis of the factors that influence the organisational culture of two universities (the NDU and the ASE) has allowed the author to make some conclusions and observations. The problems of the research are brought up in the following research questions:

1. What are factors that shape the organisational culture of public universities?
2. Are there similarities in the organisational culture of the Academy of Special Education and the National Defence University?
3. Are there differences between the factors shaping the organisational culture of the National Defence University and the factors that shape the organisational culture of the Academy of Special Education?

As a result of the comparative analysis, it must be said that the typology of factors that shape the organisational culture which was used in the article was confirmed by empirical evidence, which is the answer to the first question. It is important to notice that both of the Universities, the National Defence University and the Academy of Special Education, include the following factors: symbols, means of communication, rituals, values, myths and taboos. This allows us to conclude that typical factors occur which impact on the organisational culture.

While answering the second question, we should notice that there are lots of elements in the organisational culture of the NDU and the ASE which are similar, despite the fact that two completely different universities were compared. This should lead to quite different results. Nevertheless, the empirical data clearly shows that the number of elements that shape the organisational culture of the National Defence University and the Academy of Special Education are similar.

Seeking the answers to the third question, it seems reasonable to say that there are differences between the types of factors shaping the organisational culture of each analysed university. It can be concluded that in addition to the general commonalities in terms of identifying factors in the organisational culture of public universities, which were subjected to the comparative analysis, its individual character is, in essence, emphasised. The conclusions formulated in advance are also not denied but its nature and characteristics are emphasised.

To sum up, all the considerations made about the identification of the factors that influence the organisational culture of the NDU and ASE should be noted as similar but, with the comparative study, we can say that there are elements that make them different from each other, but also reveal their individual character.

It seems that the empirical data obtained in the comparative analysis can be used in practice, especially if it comes to transferring some solutions that have been used in the Academy of Special Education to the National Defence University (for example: facilities for the disabled and the adaptation of buildings to the needs of mother-students). It leaves no doubt that there are some solutions that the NDU could introduce with great success in the ASE (for example: pass, IDs and public parking).

**Bibliography**

- Aniszewska G., *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2004, TNOiK, Toruń.
- Aniszewska G., Gielińska J., *Firma to ja. Firma to my*, ODDK, Gdańsk 1999.
- Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, ASTRUM, Wrocław 2004.
- Kostera M., *Tworzenie kultury organizacyjnej*, [w:] Bogdanienko J., *Organizacja i zarządzanie w zarysie*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2001.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Niemiec M., *Charakterystyka zmian w kulturze organizacyjnej Akademii Obrony Narodowej – raport z badań*, Zeszyty Naukowe nr 2 (91)/2013, AON, Warszawa.
- Niemiec M., *Przemiany w kulturze organizacji publicznej* [w:] (red.) Ciborowski L., Wołęjszo 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.
- Nogalski B., Apanowicz J., Rutka R., Czermiński A., Czerska M., *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Paliszkievicz J. O., *Kultura oparta na zaufaniu*, [w:] *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, Skrzypek E. (red.), UMCS, Lublin 2010.
- Penc J., *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2010.
- Rzepa T., *O komunikowaniu się w organizacji*, [w:] *Komunikowanie się w sytuacjach społecznych*, Markiewicz K., Syroka J. (red.), UMCS, Lublin 2009.
- Statut Akademii Pedagogiki Specjalnej <[www.aps.edu.pl](http://www.aps.edu.pl)> z 23 marca 2014 r.
- Strona internetowa Akademii Pedagogiki Specjalnej, <[www.aps.edu.pl](http://www.aps.edu.pl)> z 23 marca 2014 r.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Wajda A., *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003.
- Wróbel G., *Moralność kultury organizacji zorientowanej na kaizen*, [w:] *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, Skrzypek E. (red.), UMCS, Lublin 2010.
- Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości identyfikacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Klasyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2002.