Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 44/2012

Małgorzata Kupczak
Jadwiga Stobiecka
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kultura organizacyjna uczelni a zarządzanie marką

Streszczenie. *Uczelnie pełnią dwie podstawowe funkcje: prowadzą badania naukowe oraz kształcą przyszłych pracowników, przyczyniając się tym samym do rozwoju społecznego kraju. Trudno jest wskazać najlepszy dla wszystkich uczelni sposób skutecznego zarządzania procesem dydaktycznym. Liderzy instytucji edukacyjnych powinni nieustannie poszukiwać odpowiedzi na pytania: jak modyfikować ten proces? Jak efektywnie zarządzać pracownikami uczelni (zarówno dydaktycznymi, jak i administracyjnymi) oraz samymi studentami, aby umożliwić im wspólne wypracowanie jakości zgodnej z obietnicą marki? Jednym ze sposobów poprawy jakości procesu dydaktycznego może być diagnoza i zmiana kultury organizacyjnej uczelni przy jednoczesnym wsparciu danych pochodzących z badań jakościowych. Możliwości i ograniczenia prezentowanego podejścia w zarządzaniu marką szkoły wyższej pokazano na przykładzie studentów stacjonarnych i niestacjonarnych, studiujących na tym samym kierunku, oraz studentów studiów stacjonarnych innego kierunku. Uzyskane wyniki mają na celu zwrócenie uwagi liderów edukacji na potrzebę spójności i zgodności pomiędzy wartościami panującymi w danej kulturze organizacyjnej uczelni a jej marką.*

Słowa kluczowe: *kultura organizacyjna, marka uczelni, zarządzanie marką uczelni, kapitał marki*

1. Wprowadzenie

Ograniczone środki finansowe i coraz bardziej konkurencyjne warunki zmuszają szkolnictwo wyższe do zwiększenia efektywności zarządzania swoimi zasobami oraz lepszej organizacji uczelni. Rosnąca rywalizacja o studenta po-

między uczelniami w kraju oraz dążenie do umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego doprowadziły uczelnie do sięgania coraz częściej po narzędzia zarządzania strategicznego i marketingowego. Szkoły wyższe, z wypracowaną przez lata renomą, muszą odpowiedzieć sobie na szereg pytań:

1. Jak zarządzać swoją marką i budować jej wartość?
2. Jakie strategie komunikacyjne zastosować, by zaistnieć w świadomości potencjalnych studentów?
3. Jak sprawić, by student był lojalny wobec uczelni i kontynuował swoją edukację na kolejnych stopniach nauczania czy kursach podyplomowych?

Kapitał marki wynika z zaufania, jakim użytkownicy obdarzają produkty markowe. Marka stanowi główną wartość opiniotwórczą i pozwala na budowanie więzi emocjonalnych wykraczających poza funkcje nabywanego produktu. Marka jest jednym z tych narzędzi marketingowych, które wymaga interdyscyplinarnego podejścia. Punktem wyjścia każdej strategii marki musi być dążność do zaspokojenia czyichś potrzeb. W przypadku szkoły wyższej należy pamiętać o jej relacjach z otoczeniem społecznym i gospodarczym. Komisja Europejska zwraca uwagę na potrzebę wypracowania nowego modelu szkolnictwa wyższego, w którym będzie podkreślone znaczenie przywództwa, zarządzania i przedsiębiorczości, a nie tylko wolności akademickiej i wewnętrznej demokracji. Uczelnie powinny mieć autonomię i jednocześnie być zobowiązane do większej odpowiedzialności (także finansowej) wobec interesariuszy. Winny być też profesjonalnie zarządzane na podstawie priorytetów strategicznych ustalanych w ramach nowego ładu wewnętrznego. Równie ważnym składnikiem kapitału marki jest jej jakość.

Uczelnie pełnią dwie podstawowe funkcje: prowadzą badania naukowe oraz kształcą przyszłą kadrę dla gospodarki, przyczyniając się tym samym do budowy kapitału intelektualnego i społecznego kraju. W niniejszym artykule skupiono uwagę na drugiej z wymienionych funkcji. Na jakość kształcenia na uczelniach wyższych duży wpływ ma nie tylko liczebność i kwalifikacje kadry, ale także programy studiów, rozwiązania organizacyjne i infrastruktura[1]. Trudno jest wskazać najlepszy dla wszystkich uczelni sposób zorganizowania skutecznego procesu dydaktycznego, tak jak trudno jest wskazać jeden najlepszy sposób na budowę silnej marki uczelni. Z tego powodu powinno się nieustannie poszukiwać odpowiedzi na pytania: jak modyfikować ten proces? Jak zarządzać pracownikami uczelni (zarówno dydaktycznymi, jak i administracyjnymi) oraz samymi studentami, aby umożliwić im wspólne wypracowanie jakości zgodnej z obietnicą marki? Zdaniem autorek możliwości poprawy jakości procesu dydaktycznego szukać można w koncepcji kultury organizacyjnej.

---

[1] *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*. Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst &Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, listopad 2009, http://ptbk.mol.uj.edu.pl/download/aktualnosci/akt.diagnoza.pdf [16.02.2012].

Panuje powszechne przekonanie, że czego nie da się zmierzyć, nie da się też poprawić. Z tego powodu za cel główny artykułu przyjęto z jednej strony pokazanie możliwości zarządzania marką uczelni poprzez diagnozowanie jej kultury organizacyjnej z zastosowaniem metod ilościowych, z drugiej – zastosowanie metod badań jakościowych do objaśnienia uzyskanych wyników. Możliwości i ograniczenia wykorzystania prezentowanego podejścia w zarządzaniu marką szkoły wyższej pokazano na przykładzie studentów dwóch różnych kierunków studiów stacjonarnych oraz studentów tego samego kierunku, ale studiów stacjonarnych i niestacjonarnych.

2. Prezentacja instrumentu pomiarowego

Kultura organizacyjna, według *Słownika socjologii i nauk społecznych*, to „wartości, normy i wzory działania swoiste dla organizacji formalnej”[2]. Zdaniem Wilkinsa i Pattersona[3] idealną kulturę można scharakteryzować poprzez podanie wyraźnie założonych wartości, poczucia zbiorowych kompetencji i zdolności wykorzystywania tych kompetencji w razie potrzeby w nowych sytuacjach oraz zmieniających się warunkach. W ich opinii przy diagnozie kultury organizacyjnej należy na wstępie odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Gdzie zmierzamy jako organizacja, jaka jest nasza strategia?
2. Jaką kulturę organizacyjną posiadamy obecnie?
3. Na czym polega różnica pomiędzy kulturą posiadaną a pożądaną?
4. Jakie należałoby podjąć działania w celu zniwelowania różnic?

Jednym z częściej wykorzystywanych narzędzi służących do diagnozy kultury organizacyjnej jest kwestionariusz OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument) opracowany przez Camerona i Freemana[4]. Pozwala on określić w pierwszej kolejności istniejący typ kultury danej organizacji, następnie w analogiczny sposób wskazuje preferowany typu kultury. Kwestionariusz powstał na podstawie teoretycznego modelu wartości konkurujących. Model ten wyodrębnia cztery dominujące typy kultury[5]:

– **kulturę klanu** – dotyczy organizacji, w której dominuje przyjazna atmosfera pracy. Głównym zadaniem kierownictwa jest przekazywanie uprawnień

---

[2] G. Marshall, *Słownik socjologii i nauk społecznych*, WN PWN, Warszawa 2008, s. 166.

[3] A.L. Wilkins, K.J. Patterson, *You Can't Get There From Here: What Will Make Culture-Change Projects Fail*, w: *Gaining Control of the Corporate Culture*, eds. R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa & associates, Jossey-Bass, San Francisco 1985, s. 272.

[4] Polska wersja kwestionariusza OCAI dostępna jest w: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 30-31.

[5] Ibidem, s. 41-49.

pracownikom i zachęcanie ich do postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności. Gwarancją spójności organizacji jest właśnie lojalność oraz przywiązanie do tradycji. Duży nacisk kładzie się na rozwój osobisty oraz silne więzi. Sukces jest rozpatrywany w kategoriach dobrej atmosfery wewnątrz organizacji i troski o pracowników,

– **kulturę adhokracji** – organizacja, w której dominuje ten typ kultury charakteryzuje się tym, że jest dynamiczna, przedsiębiorcza i kreatywna. Nie ma scentralizowanego ośrodka władzy czy stosunków zależności służbowej. W organizacji, w której dominuje ten typ kultury wysoko ceni się rozwiązania innowacyjne, gotowość przedstawiania ryzykownych propozycji i przewidywanie dalszego rozwoju sytuacji. Właśnie innowacyjność i chęć eksperymentowania zapewniają spójność organizacji. Sukces jest utożsamiany z wytwarzaniem unikatowych rozwiązań, wyrobów i usług. Ten typ organizacji najszybciej reaguje na szybko zmieniające się warunki, jest typowy dla ery informacji,

– **kulturę hierarchii –** organizacja, w której dominuje ten typ kultury to miejsce w wysokim stopniu sformalizowane i zhierarchizowane. Działanie pracowników jest ściśle określone procedurami, a przywódcy są sprawnymi organizatorami i koordynatorami. Organizacja, w której dominuje ta orientacja dąży do trwałości, przewidywalności i efektywności. Gwarancją spójności organizacji są ujęte w regulaminy przepisy i zasady,

– **kulturę rynku** – organizacja, w której dominuje ten typ kultury zorientowana jest w większej mierze na sprawy zewnętrzne, na kształtowanie własnej pozycji w otoczeniu, niż na sprawy wewnętrzne. Organizacja, w której dominuje rynek, działa przede wszystkim w oparciu o ekonomiczne mechanizmy rynkowe. Organizacja, w której przeważa ten typ kultury jest miejscem pracy zorientowanym na wyniki, w którym przywódcy są wymagający wobec pracowników, nastawieni na efektywność. Spójność organizacji zapewnia chęć zwyciężania. Cele długofalowe to wzrost konkurencyjności i jak największa efektywność.

Kwestionariusz OCAI składa się z dwudziestu czterech stwierdzeń pogrupowanych w sześć kategorii stanowiących wymiary charakterystyczne dla każdej z kultur. Są to:

– ogólna charakterystyka organizacji,
– styl przywództwa,
– styl zarządzania pracownikami,
– czynniki zapewniające spójność organizacji,
– czynniki, na które kładzie się w organizacji największy nacisk oraz
– kryteria sukcesu.

Każdemu z wymiarów zostało przyporządkowane jedno stwierdzenie opisujące jedną z kultur. Zadaniem osoby badanej jest podział 100 punktów pomiędzy cztery stwierdzenia, z uwzględnieniem udziału poszczególnych kultur w aktual-

nej lub preferowanej w przyszłości (za 5 lat) kulturze organizacji. Wyniki prezentowane mogą być w różny sposób, najczęściej są to wykresy.

3. Kultura organizacyjna uczelni w opinii studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Badania przeprowadzono na studentach Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (UEK). Jak już wspomniano we wprowadzeniu, grupa badawcza została dobrana celowo, ze względu na tryb studiów (stacjonarne i niestacjonarne) oraz kierunek studiów. Do badań wytypowano dwie grupy z kierunku gospodarka i administracja publiczna (GAP) – studia stacjonarne, dwie grupy z kierunku turystyka i rekreacja (TiR) – studia stacjonarne – oraz dwie grupy z kierunku turystyka i rekreacja – studia niestacjonarne. Liczebność grup w chwili badania wahała się od 24 do 28 osób. Badania przeprowadzono na przełomie listopada i grudnia 2011 r. Narzędziem pomiarowym był opisany wcześniej kwestionariusz OCAI, który studenci dostali do samodzielnego wypełnienia. W tabeli 1 przedstawiono pożądaną zmianę kultury UEK w Krakowie w opinii badanych studentów. Została ona wyrażona różnicami średnich kultury pożądanej i obecnej. Kolumny 4, 5, 6 i 7 pokazują podobieństwa i różnice pomiędzy trybem studiów i kierunkami. Za ważne przyjmuje się różnice wartości bezwzględnych równe lub większe od 10. Takich wartości dla studentów GAP-u zaobserwowano sześć, podczas gdy dla studentów turystyki i rekreacji odpowiednio: 15 dla studiów stacjonarnych i 11 dla studiów niestacjonarnych. Wartości dodatnie w tabeli 1 wskazują na potrzebę „dodania" w przyszłości elementów danej kultury, a wartości ujemne – na potrzebę „odjęcia" pewnych elementów.

Ze względu na ograniczoną objętość artykułu, w dalszej części pracy zaprezentowano jedynie wyniki uzyskane w odniesieniu do ogólnej charakterystyki organizacji oraz elementów spajających organizację.

Na podstawie dokonanej analizy można stwierdzić, że dominującym obecnie na UEK typem kultury dla wszystkich badanych grup jest kultura hierarchii (zob. rys. 1). Studenci postrzegają uczelnię jako organizację mocno sformalizowaną i zhierarchizowaną. Kryterium efektywności tej kultury są: sprawność, terminowość i praca bez zakłóceń. W pożądanym ogólnym profilu kultury organizacyjnej w przyszłości, wszystkie grupy zgodnie pragną zdecydowanie mniej kultury typu hierarchicznego (zob. rys. 2). Zmniejszenie nacisku na kulturę hierarchii oznacza między innymi ograniczenie biurokracji oraz uproszczenie procedur.

Studenci uważają, że większy nacisk w przyszłości powinien być położony na kulturę typu adhokracja, w której dominuje przedsiębiorczość, kreatywność i dynamika. W takiej organizacji przywódcy uważani są za wizjonerów, a sukces

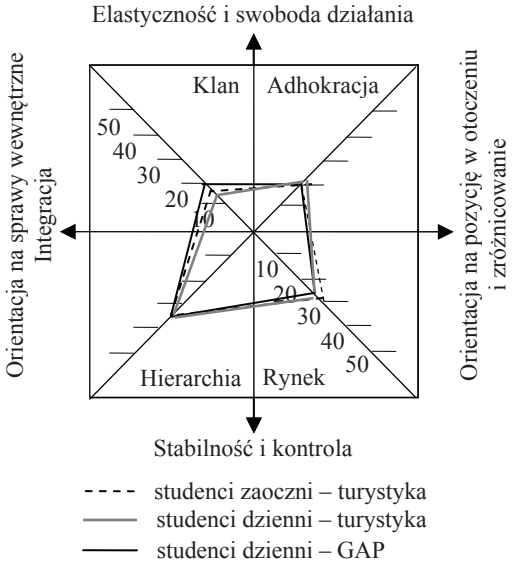
Tabela 1. Pożądana zmiana kultury UEK w Krakowie w opinii badanych studentów wyrażona różnicami średnich kultury pożądanej i obecnej

Kultura		Wszyscy badani ogółem	Studenci stacjonarni ogółem	Studenci niestacjonarni	Studenci stacjonarni	
				TiR	TiR	GAP
1	2	3	4	5	6	7
Klanu	A1	14,89	9,90	18,40	18,61	1,88
	A2	11,75	6,77	15,25	8,91	4,80
	A3	10,42	6,31	13,30	5,76	6,80
	A4	11,64	7,62	14,53	8,91	6,44
	A5	13,79	10,52	16,16	12,17	9,00
	A6	7,79	8,33	7,58	15,43	1,80
Adhokracji	B1	8,88	8,00	9,49	6,30	9,56
	B2	6,27	10,42	3,34	11,30	9,60
	B3	8,36	10,58	6,74	10,35	10,80
	B4	10,59	13,00	8,85	14,35	11,76
	B5	4,77	3,94	5,22	4,74	3,20
	B6	6,53	11,56	2,90	10,22	12,80
Rynku	C1	–5,61	2,35	–11,16	–2,17	6,52
	C2	–12,07	–11,25	–12,60	–12,61	–10,00
	C3	–12,29	–11,14	–13,03	–13,48	–9,04
	C4	–8,69	–7,00	–9,90	–9,83	–4,40
	C5	–11,36	–6,06	–15,05	–12,39	–0,24
	C6	–6,82	–7,85	–6,14	–10,74	–5,20
Hierarchii	D1	–18,69	–20,92	–17,15	–23,26	–18,76
	D2	–6,16	–5,63	–6,58	–7,39	–4,00
	D3	–6,58	–5,96	–7,01	–3,06	–8,56
	D4	–13,93	–14,46	–13,54	–14,74	–14,20
	D5	–8,74	–11,33	–6,91	–10,65	–11,96
	D6	–7,02	–10,96	–4,27	–13,96	–8,20

A1, B1, C1, D1 – ogólna charakterystyka uczelni
A2, B2, C2, D2 – styl przywództwa na uczelni
A3, B3, C3, D3 – styl zarządzania pracownikami/studentami
A4, B4, C4, D4 – zapewnienie spójności uczelni
A5, B5, C5, D5 – na co kładzie się największy nacisk
A6, B6, C6, D6 – kryteria sukcesu na uczelni

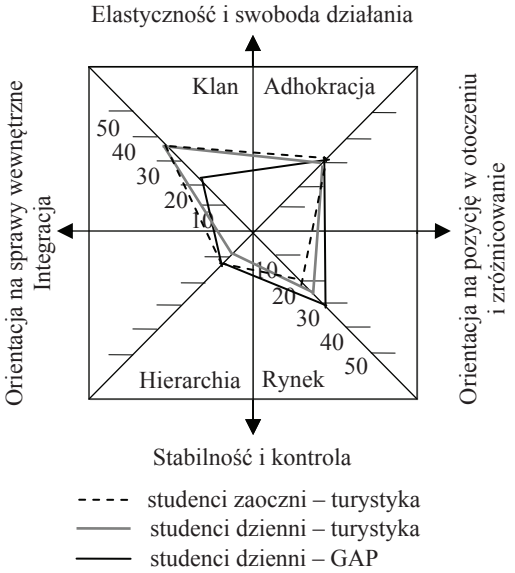
Źródło: opracowanie własne.

utożsamia się z oferowaniem unikatowych usług. Studenci kierunku TiR, studiujący zarówno w trybie stacjonarnym, jak i niestacjonarnym, są zdania, że powinni być otoczeni zdecydowanie większą troską (kultura klanu). Atmosfera na uczelni powinna mieć bardziej rodzinny i przyjazny charakter. Zwiększenie nacisku na kulturę klanu oznacza wspieranie pracy zespołowej i współuczestnictwa, wzmożenie wrażliwości oraz dbanie o wzrost wzajemnego zaufania. Nie oznacza to lekceważenia ciężkiej pracy.



Rysunek 1. Ogólna charakterystyka organizacji – kultura obecna

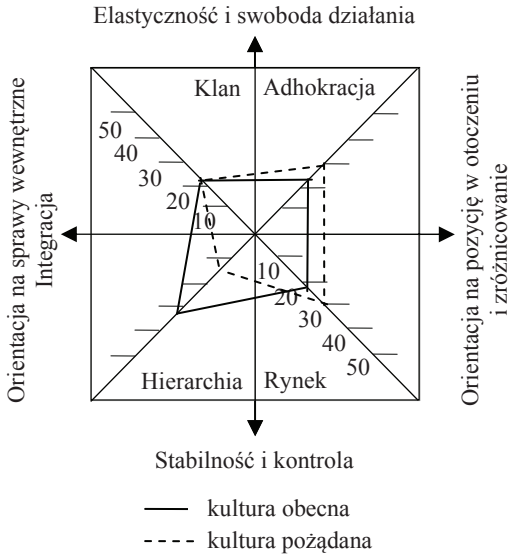
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 2. Ogólna charakterystyka organizacji – kultura pożądana

Źródło: opracowanie własne.

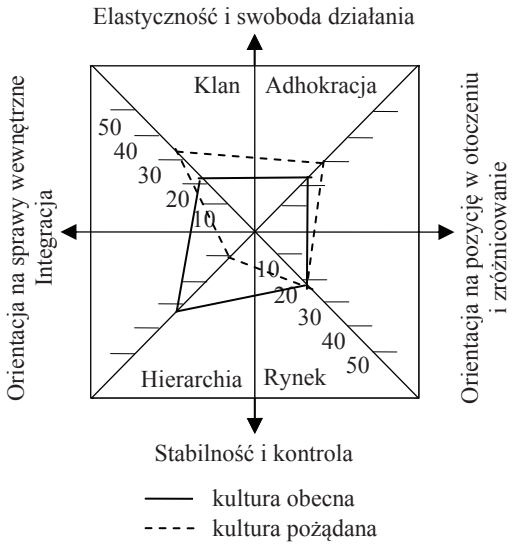
Grupa studentów stacjonarnych na kierunku GAP jako jedyna preferuje zwiększenie nacisku na kulturę rynku. Głównym elementem tego typu kultury jest reputacja i sukces organizacji. W dłuższej perspektywie liczy się tutaj konkurencyjność. Natomiast poziom okazywanej troski studentowi oraz przyjaznej atmosfery studenci kierunku GAP oceniają jako wystarczający i nie upatrują w odniesieniu do tego elementu konieczności zmiany (zob. rys. 3). Takiego wyniku można było się spodziewać, gdyż studenci ci, w odróżnieniu od swoich kolegów z turystyki i rekreacji, często uczestniczą w spotkaniach integrujących. Ci ostatni co prawda mają zajęcia w terenie, ale są to zajęcia warsztatowe związane z koniecznością zaliczenia przedmiotu.



Rysunek 3. Ogólna charakterystyka organizacji – kultury obecna i pożądana dla kierunku gospodarka i administracja publiczna – studia stacjonarne

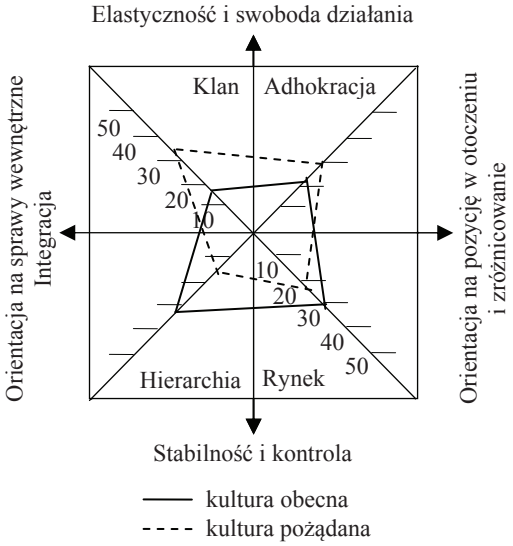
Źródło: opracowanie własne.

W przeciwieństwie do studentów stacjonarnych (kierunek GAP) studenci niestacjonarni w kulturze przyszłości preferują mniejszy udział elementów kultury typu rynek. Zmniejszenie udziału tej kultury oznacza między innymi zerwanie z zasadą „liczą się tylko wyniki", ale również wzrost motywacji (zob. rys. 4). Natomiast w opinii studentów TiR – tryb stacjonarny – kultury rynku jest w sam raz (zob. rys. 5).



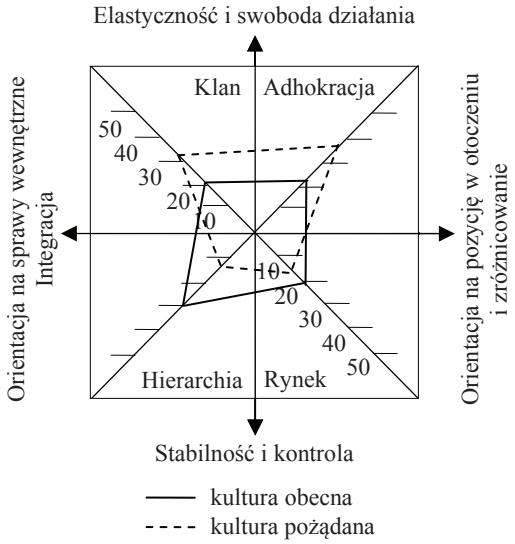
Rysunek 4. Ogólna charakterystyka organizacji – kultury obecna i pożądana dla kierunku turystyka i rekreacja – studia stacjonarne

Źródło: opracowanie własne.



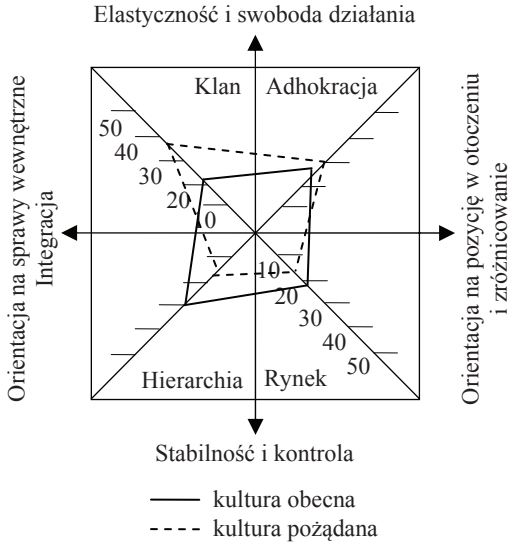
Rysunek 5. Ogólna charakterystyka organizacji – kultury obecna i pożądana dla kierunku turystyka i rekreacja – studia niestacjonarne

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 6. Spójność organizacji – kultury obecna i pożądana
w opinii studentów stacjonarnych

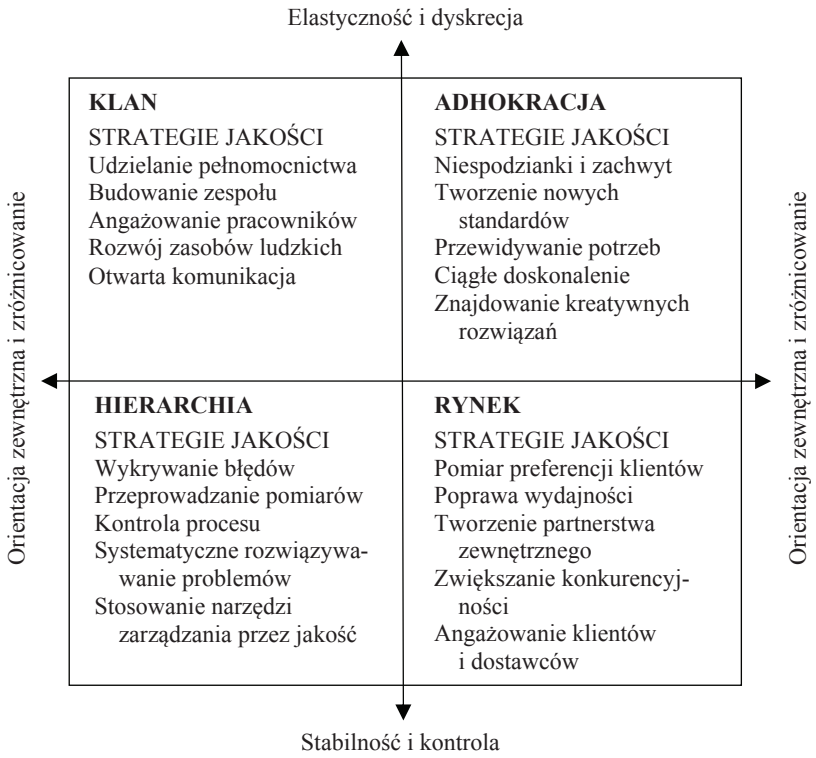
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 7. Spójność organizacji – kultury obecna i pożądana
w opinii studentów niestacjonarnych

Źródło: opracowanie własne.

W dobie transformacji zarządzania szkołą wyższą bardzo ważne są elementy, które studenci uważają za spajające organizację. W opinii studentów stacjonarnych elementami pożądanymi i wpływającymi na poczucie jedności na uczelni są elementy kultury typu adhokracja. Tych elementów powinno być na uczelni najwięcej, natomiast zdecydowanie mniej elementów typu hierarchicznego (zob. rys. 6). W odróżnieniu od studentów stacjonarnych studenci studiów niestacjonarnych za elementy jednoczące organizację uważają elementy pochodzące z kultury typu klan (zob. rys. 7).



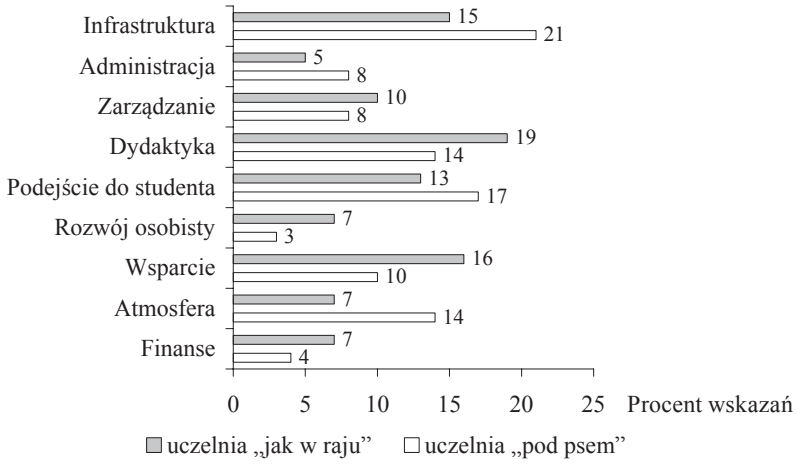
Rysunek 8. Strategie jakości ze względu na typ kultury organizacyjnej

Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o. o., Kraków 2006, s. 53.

Pojęcie marki jest nierozłącznie związane z pojęciem jakości. Cameron i Freeman w swojej koncepcji czterech kultur uwzględnili również potrzebę odmiennego potraktowania strategii jakości. Na rysunku 8 przedstawiono możliwe kierunki działań na rzecz poprawy jakości usługi ze względu na preferowany typ kultury w przyszłości.

4. Wzorzec pozytywny i negatywny uczelni a możliwości zarządzania marką

Jedną z funkcji marki jest jej funkcja gwarancyjna, która zobowiązuje właściciela marki do utrzymywania jakości produktu na stałym poziomie[6]. A. Dobosz, zagłębiając się w anatomię silnej marki, wyróżnia trzy jej integralne elementy. Pierwszy z nich to sam produkt. Drugim, nie mniej ważnym składnikiem, jest jej osobowość. Ostatnim składnikiem silnej marki jest udzielana przez nią gwarancja. Zapewnia ona, że klient będzie otrzymywał zgodny z jego potrzebami zestaw korzyści o niezmiennie wysokiej jakości[7]. Dobra marka to przede wszystkim dobrej jakości produkt lub usługa.



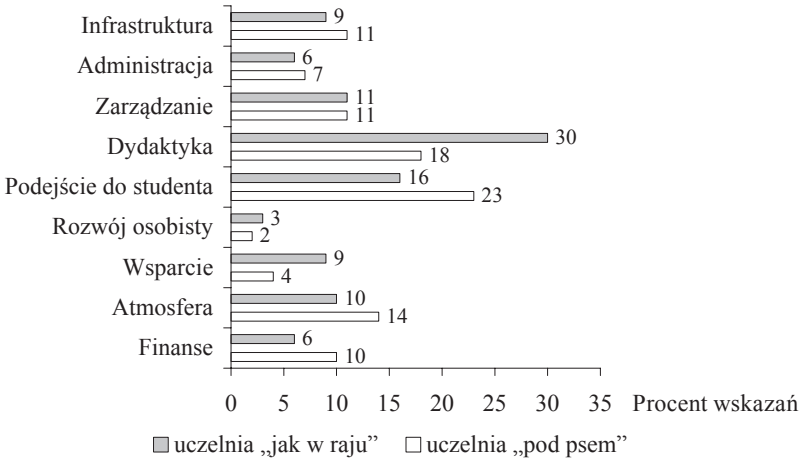
Rysunek 9. Kategorie odpowiedzi dla map pojęciowych uzyskanych od studentów stacjonarnych

Źródło: opracowanie własne.

Podejście ilościowe, zaprezentowane w poprzednim punkcie, pozwala na uwzględnienie różnych aspektów (wymiarów) kultury i analizę z różnych punktów widzenia, jednak nie daje odpowiedzi na pytanie: dlaczego? Wykorzystanie metody konstrukcji map pojęciowych z zastosowaniem związków frazeologicz-

[6] J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 14.

[7] A. Dobosz, *Branding współczesnym marketingiem*, „Marketing w Praktyce” 1998, nr 4, s. 19.



Rysunek 10. Kategorie odpowiedzi dla map pojęciowych uzyskanych od studentów niestacjonarnych

Źródło: opracowanie własne.

nych określających skrajne wzorce jakości: wzorzec pozytywny – uczelnia „jak w raju” oraz wzorzec negatywny – „uczelnia pod psem”, pozwoliło z kolei na identyfikację elementów krytycznych oraz pożądanych w odniesieniu do pojęcia „uniwersytet”. Poszczególne kategorie odpowiedzi pogrupowano w dziewięć grup. Studentom studiów stacjonarnych (zob. rys. 9) uczelnia idealna kojarzy się z dydaktyką (19% odpowiedzi). W dalszej kolejności najwięcej wskazań uzyskały kategorie wsparcie (16% odpowiedzi) oraz infrastruktura (15%). Dla studentów niestacjonarnych (zob. rys. 10) najwięcej wskazań zdecydowanie uzyskała dydaktyka (30%), na drugim miejscu pod względem liczby odpowiedzi zajęła kategoria podejście do studenta (16%). Bardzo ciekawe i użyteczne byłoby także zacytowanie oryginalnych wypowiedzi lub prezentacja wybranych map pojęciowych.

5. Podsumowanie

Zgodnie z przyjętym celem artykułu, wyszczególnionym we wprowadzeniu, zaprezentowano w nim wyniki badania kultury organizacyjnej oraz mapy pojęciowe uzyskane dla wybranych grup studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, z wykorzystaniem kwestionariusza OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Uwzględniając podstawy teoretycznego modelu wartości konkurujących, uwagę skupiono na czterech dominujących typach kultury,

a mianowicie: kulturze klanu, adhokracji, hierarchii i rynku oraz sześciu aspektach: ogólnej charakterystyce uczelni, stylu przywództwa, stylu zarządzania pracownikami/studentami, elementach zapewniających spójność uczelni, elementach, na które kładzie się (lub powinno się kłaść) szczególny nacisk oraz kryteriach sukcesu uczelni.

W opinii wszystkich badanych grup dominującym obecnie typem kultury w UEK jest kultura hierarchii, która wydaje się z jednej strony w pełni uzasadniona (uczelnia wyższa jest przecież jednostką ściśle zhierarchizowaną z uwagi na przewidziany awans zawodowy kadry naukowo-dydaktycznej), ale z drugiej strony jest niewystarczająca w przypadku szybko zmieniających się warunków, co jest typowe dla ery informacji. Zdaniem studentów, w przyszłości większy nacisk powinien zostać położony na kulturę typu klan (preferowaną zwłaszcza przez studentów studiów zaocznych) i typu adhokracja, co oznacza, że pożądane jest ograniczenie biurokracji i uproszczenie procedur na rzecz tworzenia przyjaznej atmosfery pracy, większego zaangażowania, lojalności oraz promowania kreatywności, zapewniającej elastyczne dostosowywanie się do warunków szybko zmieniającego się otoczenia. Na podstawie zaprezentowanych wyników (zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym) można stwierdzić, że preferowane aspekty kultury organizacyjnej mogą się różnić nie tylko dla poszczególnych kierunków, ale i trybów studiów.

Idealny typ kultury nie istnieje. Każda organizacja, w tym także szkoła wyższa, musi określić kulturę najlepszą dla siebie, stanowiącą przede wszystkim podbudowę dla jej wizerunku. Proces kształtowania kultury uczelni powinien być spójny ze strategią marki. Kultura organizacyjna danej uczelni może harmonijnie łączyć elementy różnych typów kultur, w zależności od zmieniających się okoliczności.

Transformacja szkolnictwa wyższego w Polsce jest nieunikniona. Wynika ona z wymogów prawa, zmian społeczno-ekonomicznych i jest także życzeniem studentów. W związku z tym słuszne wydają się trzy wnioski końcowe:

1. Systematyczne diagnozowanie kultury organizacyjnej wyższej uczelni może być z powodzeniem wykorzystane jako instrument wspomagający zarządzanie marką szkoły wyższej. Diagnozą powinny być objęte wszystkie grupy stanowiące społeczność akademicką: pracownicy naukowo-dydaktyczni poszczególnych wydziałów, studenci różnych kierunków i trybów studiów oraz pracownicy administracyjni.

2. Możliwa i celowa jest wymiana pozytywnych doświadczeń wypracowanych na poszczególnych wydziałach/kierunkach z innymi jednostkami zarówno tej samej uczelni, jak i uczelni o podobnym profilu.

3. Wskazane jest dopracowanie metodologii badań uwzględniającej specyfikę środowisk akademickich, aby stosowane instrumenty pomiarowe były wiarygodne.

Literatura

Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999.

Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce. Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst &Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, listopad 2009, http://ptbk.mol.uj.edu.pl/download/aktualnosci/akt.diagnoza.pdf [16.02.2012].

Dobosz A., *Branding współczesnym marketingiem*, „Marketing w Praktyce" 1998, nr 4.

Marshall G., *Słownik socjologii i nauk społecznych*, WN PWN, Warszawa 2008.

Wilkins A., Patterson K., *You Can't Get There From Here: What Will Make Culture-Change Projects Fail*, w: *Gaining Control of the Corporate Culture*, eds. R. Kilmann H., M.J. Saxton, R. Serpa & associates, Jossey-Bass, San Francisco 1985.