

Przekrojowe wyniki

dotyczące ogólnej oceny pracy oraz kultury organizacyjnej w środowisku laboratoriów kryminalistycznych Policji, opracowane na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego w laboratoriach kryminalistycznych Policji, w dniach od 5 do 12 września 2007 roku

Warszawa, grudzień 2007

INFORMACJA O BADANIU

W związku z pracami Zespołu powołanego do opracowania koncepcji utworzenia jednostki badawczo - rozwojowej na bazie laboratoriów kryminalistycznych Policji, powołanego na mocy decyzji nr 385 KGP, z dnia 5 czerwca 2007 r., na wniosek Dyrektora Biura Centralnego Laboratorium Kryminalistycznego KGP, w dniach 5-12 września 2007 roku Wydział Kontroli Strategicznej i Analiz Biura kontroli KGP we współpracy z Wydziałem Organizacji i Postępu Naukowego CLK KGP, przeprowadził badanie ankietowe wśród kierownictwa i pracowników laboratoriów kryminalistycznych Policji.

1. **Cel badania:** zebranie informacji i zdiagnozowanie obecnej sytuacji w laboratoriach kryminalistycznych (ocena jakości i warunków pracy oraz kierownictwa), a także ocena kultury organizacji (za pomocą pytań z kwestionariusza OCAI¹) oraz oczekiwań, co do sposobu kierowania laboratorium – w celu doboru odpowiednich metod zarządzania zmianą.
2. **Metodologia badania:** badanie zrealizowano techniką ankiety audytoryjnej (kierownictwo) oraz ankiety do samodzielnego wypełnienia przez respondenta (pozostali pracownicy). Ankiety stanowią załącznik do niniejszego raportu.
3. **Uczestnicy badania:** badanie skierowano do wszystkich osób pracujących w laboratoriach kryminalistycznych Policji – zarówno kierownictwa jak i pracowników.
4. **Liczba zrealizowanych ankiet:** w badaniu wzięło udział **899 respondentów**, liczba ta stanowi **62% wszystkich pracowników laboratoriów kryminalistycznych Policji**.

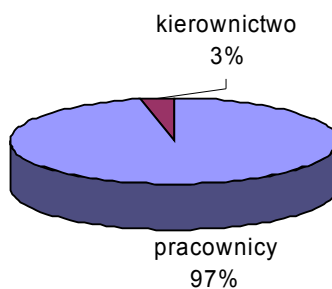
¹ Kim S. Cameron, Robert E. Quinn: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*.

CHRAKTERYSTYKA BADANEJ GRUPY

Badanie było skierowane do wszystkich osób pracujących w laboratoriach kryminalistycznych także do kadry kierowniczej (naczelnicy wydziałów, dyrekcja CLK), która stanowiła 3% wszystkich uczestników badania.

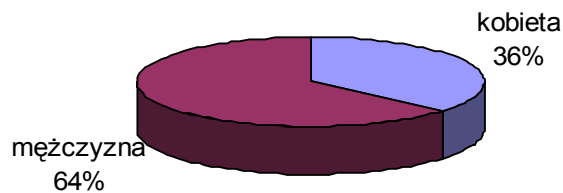
Należy zaznaczyć, że kwestionariusz przeznaczony do wypełnienia przez kierownictwo, zawierał o 8 pytań mniej niż kwestionariusz przeznaczony dla pozostałych badanych, gdyż pytania te dotyczyły właśnie oceny kierownictwa (Wykres 1).

Wykres 1
Pozycja w hierarchii



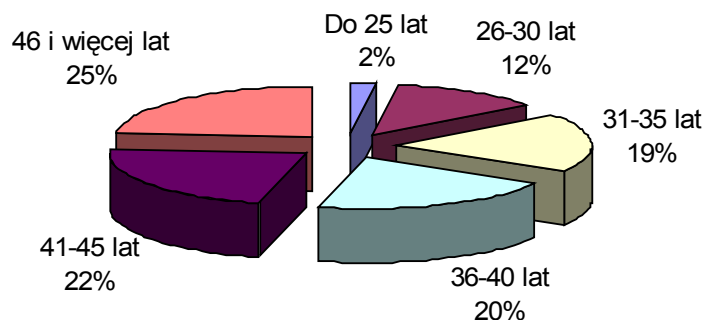
Analizując zmienne demograficzne, należy zauważyć, że zdecydowana większość spośród ankietowanych pracowników laboratoriów to mężczyźni 64%. Udział kobiet w badanej grupie wynosi 36% (Wykres 2).

Wykres 2
Płeć



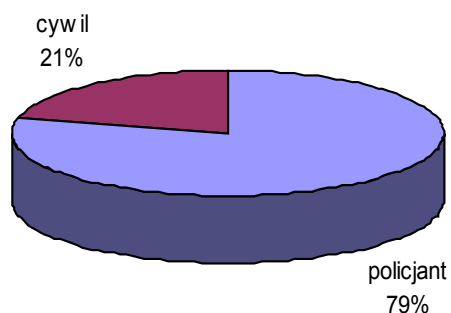
Jeśli chodzi o wiek badanych to, żadna z grup wiekowych znacząco nie dominuje. Niewielki odsetek stanowią respondenci w wieku do 25 lat, co jest zrozumiałe ze względu na fakt, że osoby w tym wieku dopiero rozpoczynają pracę zawodową. (Wykres 3).

Wykres 3
Wiek



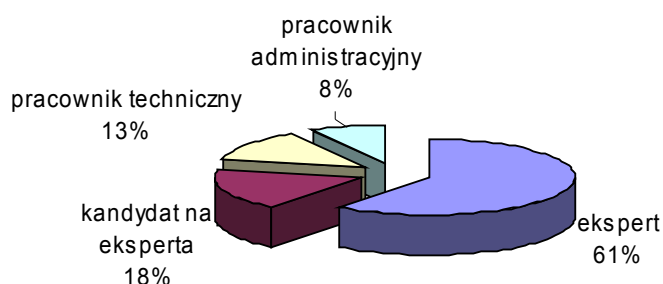
Jeżeli chodzi o strukturę zatrudnienia to niemal 80% pracowników laboratoriów kryminalistycznych stanowią funkcjonariusze Policji (Wykres 4).

Wykres 4
Rodzaj zatrudnienia



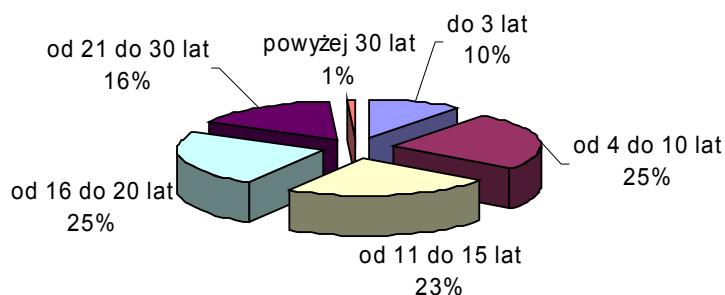
Zdecydowana większość osób (61%), pracuje na stanowiskach eksperckich, 18% badanych to kandydaci na ekspertów 13% - pracownicy techniczni, najmniejszy odsetek (8%) stanowią pracownicy administracyjni (Wykres 5).

Wykres 5
Stanowisko



Staż pracy w Policji osób zatrudnionych w laboratoriach kryminalistycznych, jest bardzo zróżnicowany. Warto jednak zwrócić uwagę, na marginalną liczbę pracowników ze stażem pracy przekraczającym 30 lat. Jest to tylko 1% osób, spośród wszystkich respondentów (Wykres 6).

Wykres 6
Staż pracy w Policji



WYNIKI BADANIA- część I

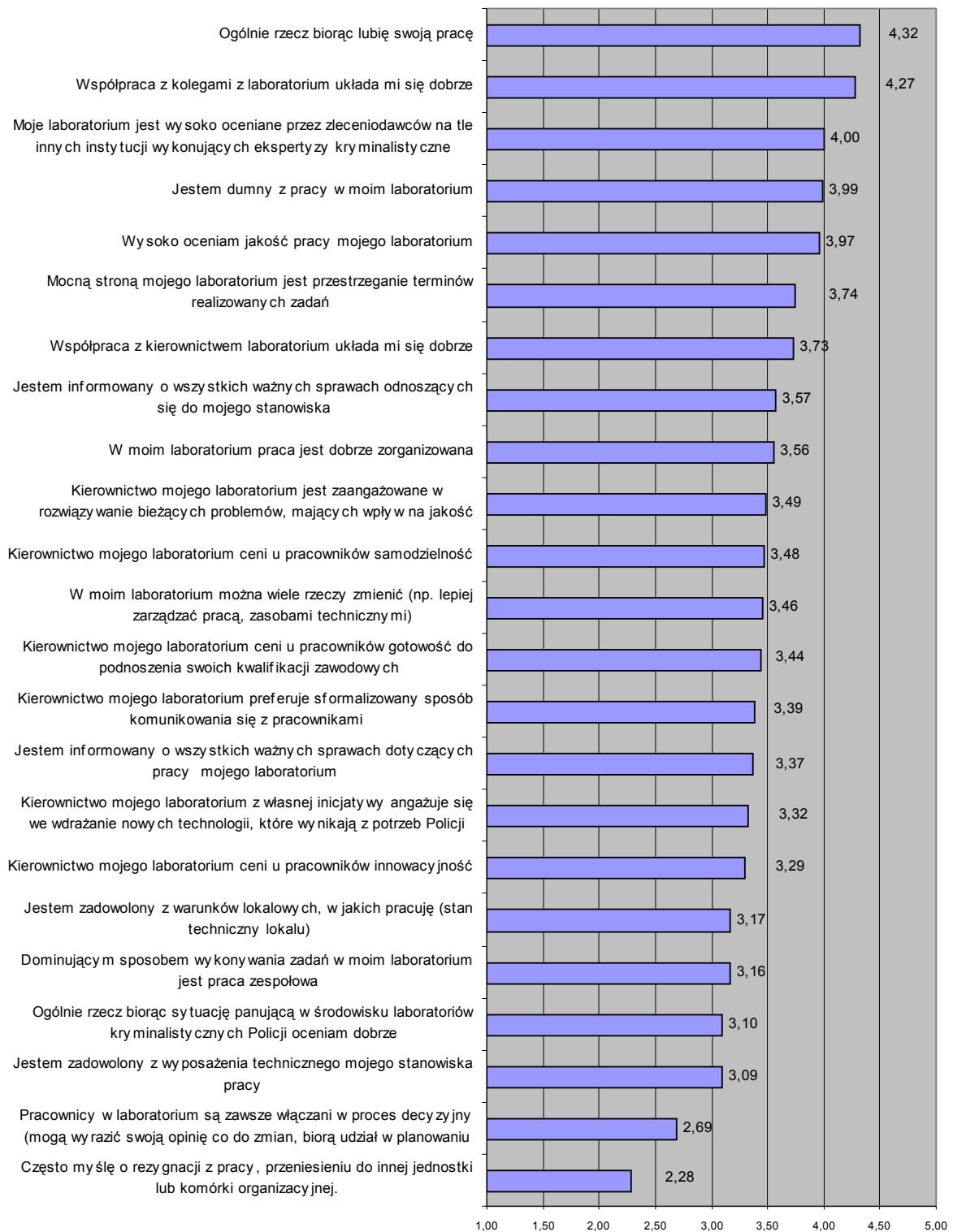
W pierwszej części kwestionariusza respondentom przedstawiono listę 23 stwierdzeń odnoszących się do pracy w laboratorium kryminalistycznym i poproszono o ustosunkowanie się do nich na skali liczbowej, zawierającej wartości od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „całkowicie się nie zgadzam” a 5 „całkowicie się zgadzam”². Rozkład odpowiedzi – zawierający średnie obliczone na podstawie wszystkich wskazań – przedstawiono na wykresie nr 7.

Interpretując przedstawione poniżej wyniki (odnoszące się do pierwszej części ankiety) należy pamiętać, że **prezentowane średnie odnoszą się do stopnia, w jakim badani**

² Kwestionariusz stanowi załącznik do raportu.

zgadzają się z przedstawionymi im stwierdzeniami. Maximum na skali to 5 (całkowicie się zgadzam), minimum to 1 (całkowicie się nie zgadzam). Wartość środkową 3 należy interpretować jako brak jednoznacznej oceny.

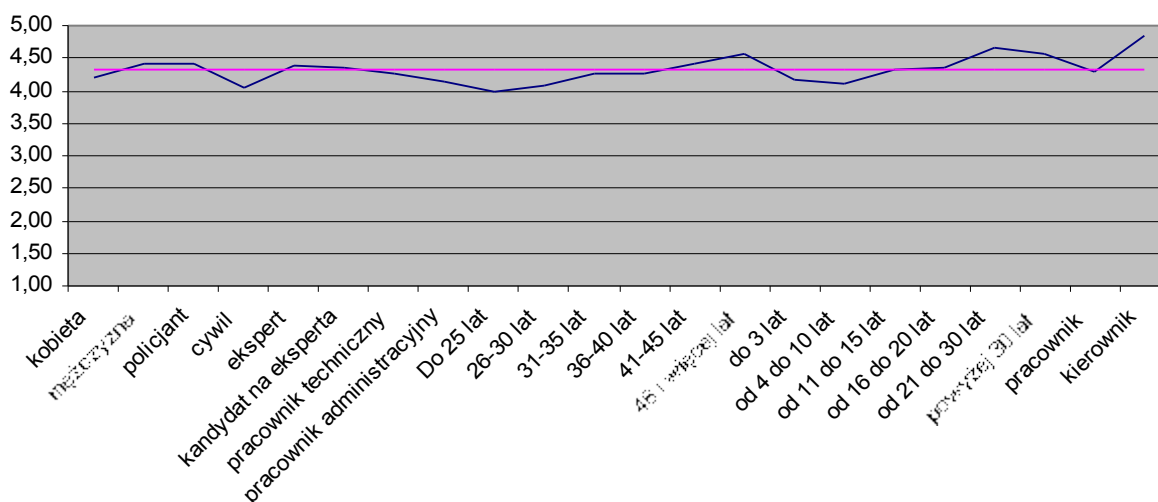
Wykres 7



Poniżej, na wykresach o numerach od 8 do 30 przedstawiono rozkład odpowiedzi na poszczególne pytania w powiązaniu ze zmiennymi metryczkowymi. **Linia ciągła odzwierciedla średni stopień, w jakim wszyscy badani zgadzają się z daną opinią.**

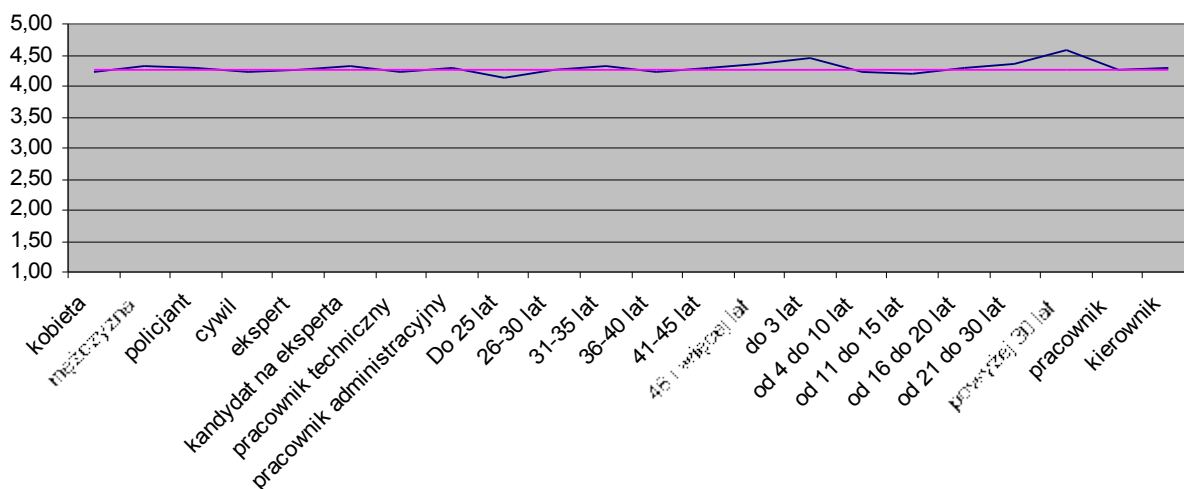
Najbardziej przychylnie badani odnieśli się do stwierdzenia „Ogólnie rzecz biorąc lubię swoją pracę” (średnia 4,32). Taka pozytywną ocenę wyrazili przede wszystkim pracownicy szczebla kierowniczego, a także respondenci pracujący w Policji ponad 21 lat oraz osoby powyżej 46 roku życia. Najmniej swoją pracę lubią ludzie młodzi (do 30 roku życia) oraz pracownicy cywilni laboratoriów (Wykres 8).

Wykres 8
Ogólnie rzecz biorąc lubię swoją pracę.



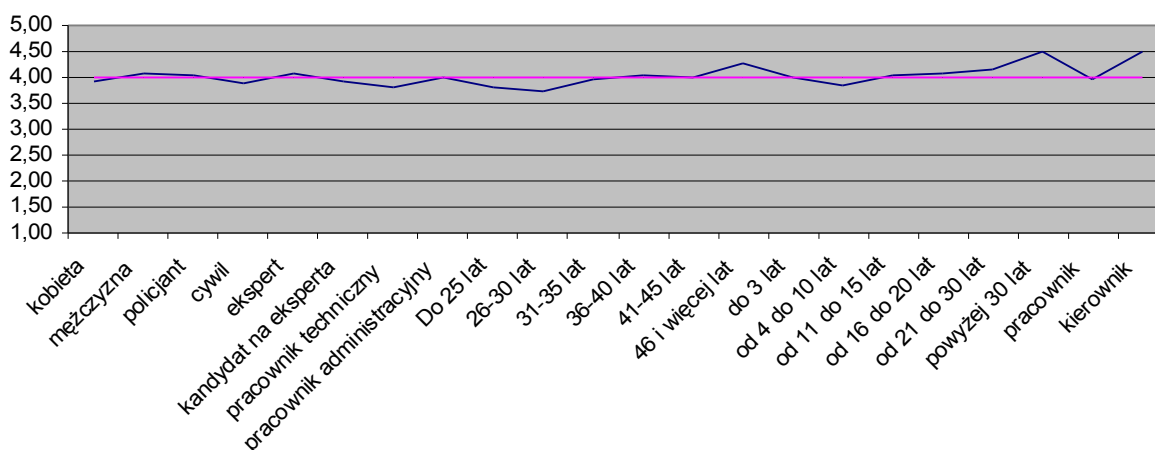
Badani bardzo pozytywnie ustosunkowali się do twierdzenia „Współpraca z kolegami z laboratorium układa mi się dobrze” (średnia 4,27). W odpowiedziach na to pytanie nie odnotowano większego zróżnicowania ze względu na zmienne metryczkowe (Wykres 9).

Wykres 9
Współpraca z kolegami z laboratorium układa mi się dobrze.



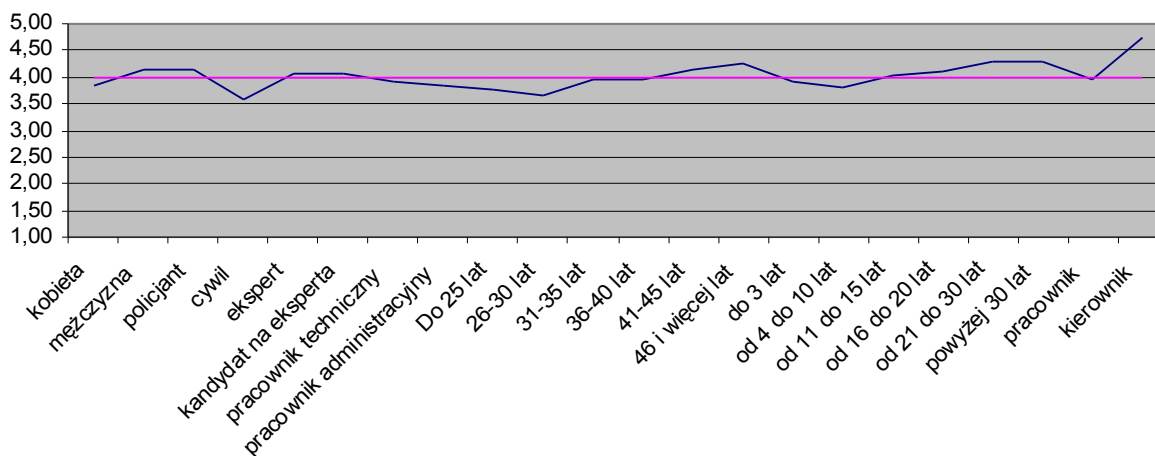
Respondenci sądzą, że ich laboratorium jest dobrze oceniane przez zleceniodawców na tle innych tego rodzaju instytucji. Średnia ocena, jaką otrzymało twierdzenie „Moje laboratorium jest wysoko oceniane przez zleceniodawców na tle innych instytucji wykonujących ekspertyzy kryminalistyczne” to 4. W największym stopniu ze stwierdzeniem tym zgodziła się kadra kierownicza laboratoriów, osoby pracujące w Policji ponad 30 lat, a także respondenci w wieku powyżej 45 roku życia. Oceny niższe od średniej przypisały temu twierdzeniu przede wszystkim osoby młode, w wieku do 30 lat (Wykres 10).

Wykres 10
Moje laboratorium jest wysoko oceniane przez zleceniodawców na tle innych instytucji wykonujących ekspertyzy kryminalistyczne.



Pracownicy laboratoriów kryminalistycznych są dumni z pracy w swoich laboratoriach (średnia 3,99). Zdecydowanie największą dumę z pracy wyraża kadra kierownicza. Ponadto ze stwierdzeniem tym utożsamiają się przede wszystkim osoby dłużej pracujące w Policji (powyżej 21 lat) oraz respondenci w wieku powyżej 45 lat. W mniejszym stopniu taką dumę z pracy w swoim laboratorium odczuwają osoby młode w wieku do 30 lat oraz pracownicy cywilni (Wykres 11).

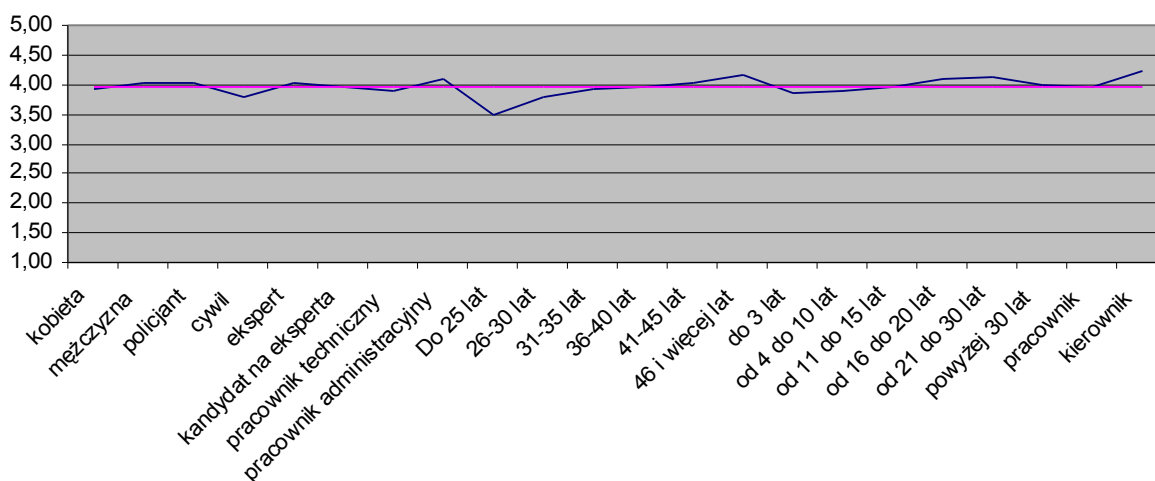
Wykres 11
Jestem dumny z pracy w moim laboratorium



Respondenci w dużym stopniu utożsamiają się również ze stwierdzeniem „Wysoko oceniam jakość pracy mojego laboratorium” – średnia 3,97.

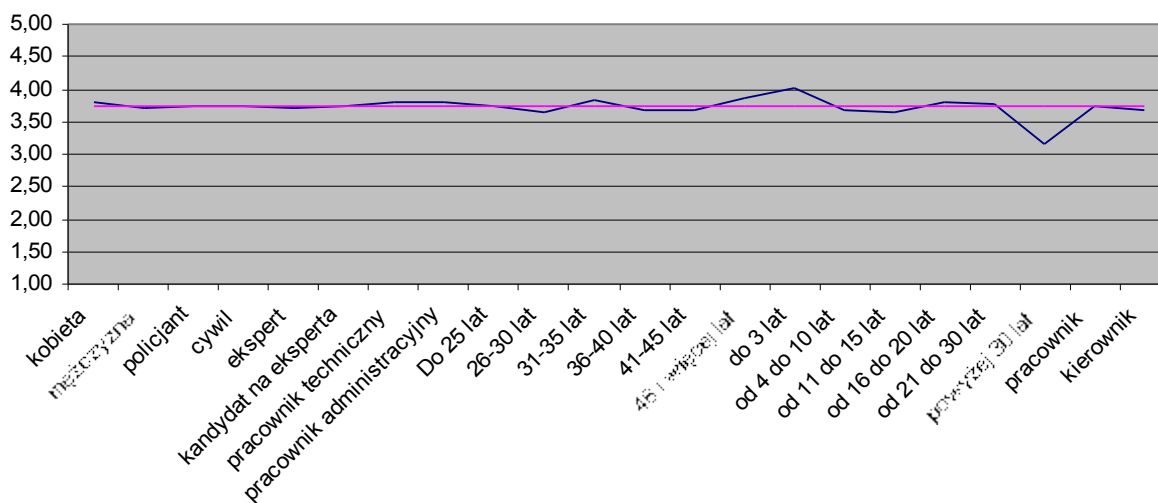
W większym stopniu opinię taką wyraziło kierownictwo oraz osoby w wieku powyżej 45 lat. W zdecydowanie najmniejszym stopniu zdanie to podzielają najmłodsi respondenci - do 25 roku życia (Wykres 12).

Wykres 12
Wysoko oceniam jakość pracy mojego laboratorium.



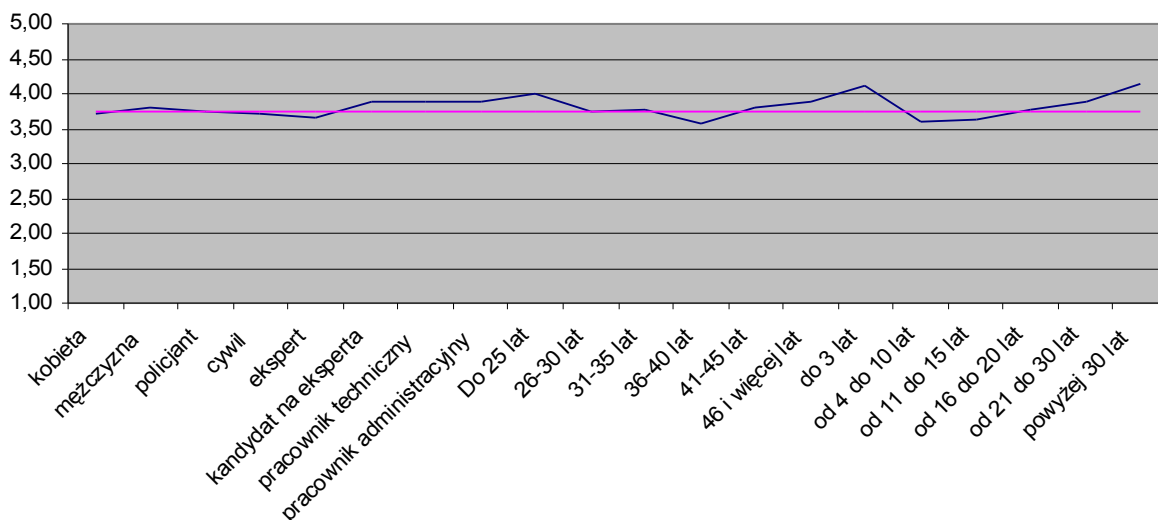
Osoby biorące udział w badaniu raczej przychylają się do opinii, że mocną stroną laboratorium, w którym pracują jest przestrzeganie terminów realizowanych zadań (średnia 3,74). Opinia ta jest dość bliska przede wszystkim osobom, które od niedawna pracują w Policji (nie dłużej niż 3 lata), natomiast w znacznie mniejszym stopniu z tym stwierdzeniem utożsamiają się respondenci z długim stażem pracy w Policji - powyżej 30 lat (Wykres 13).

Wykres 13
Mocną stroną mojego laboratorium jest przestrzeganie terminów realizowanych zadań.



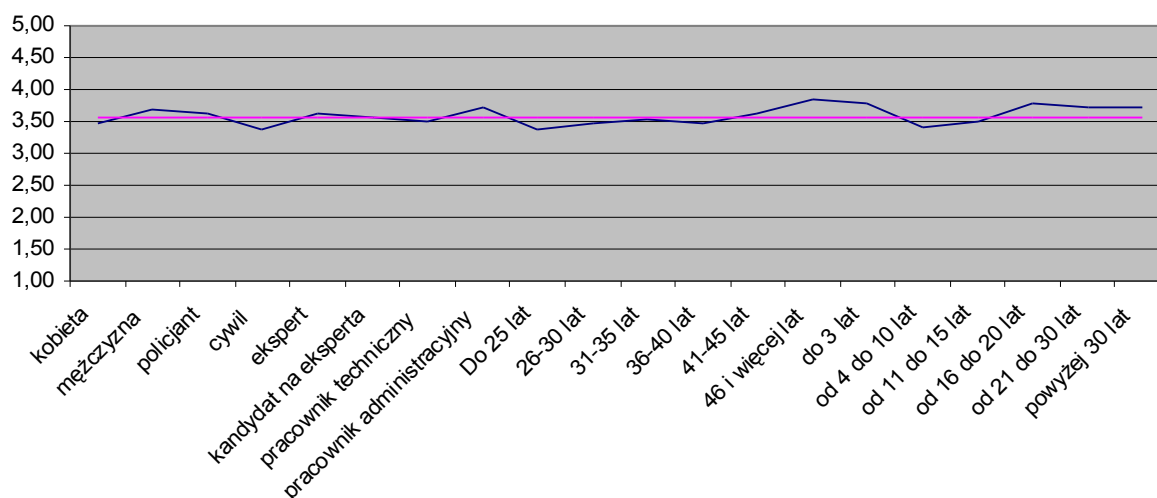
Zdaniem respondentów współpraca pracowników laboratoriów kryminalistycznych z kierownictwem układa się dość dobrze (średnia 3,73). Najlepiej współpraca ta układa się osobom z najdłuższym stażem pracy (powyżej 30 lat), a także pracującym od niedawna (nie dłużej niż 3 lata) oraz osobom bardzo młodym do 25 roku życia (Wykres 14).

Wykres 14
Współpraca z kierownictwem laboratorium układa mi się dobrze.



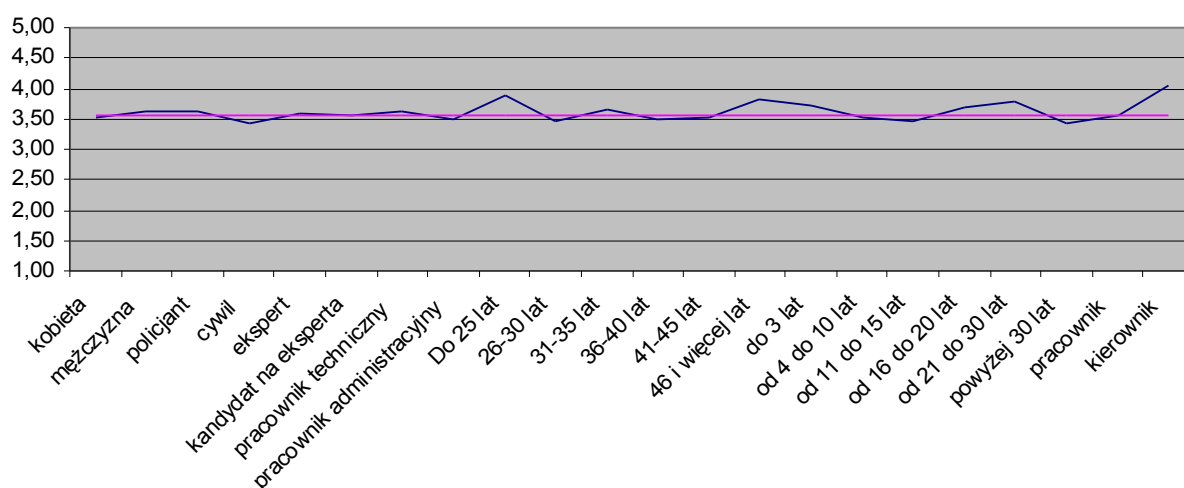
Respondenci w średnim stopniu zgadzają się ze stwierdzeniem – „Jestem informowany o wszystkich ważnych sprawach odnoszących się do mojego stanowiska (średnia ocena wynosi 3,57). Z twierdzeniem tym w większym stopniu zgadzają osoby powyżej 46 roku życia, natomiast w mniejszym stopniu najmłodszy respondenci – do 25 lat (Wykres 15).

Wykres 15
Jestem informowany o wszystkich ważnych sprawach odnoszących się do mojego stanowiska.



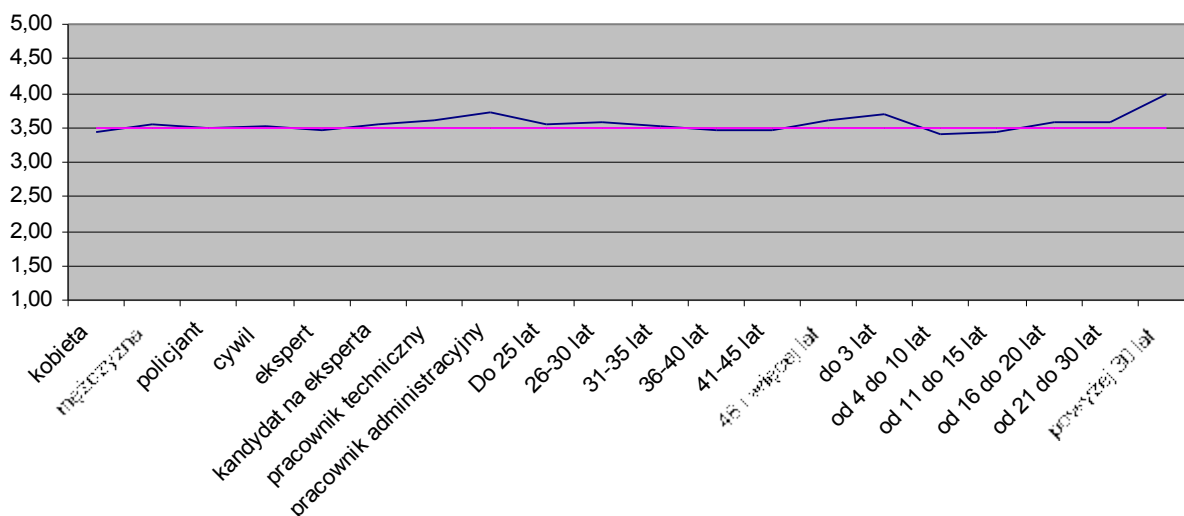
Badani dość dobrze ocenili również organizację pracy w swoich laboratoriach – średnia ocena twierdzenia „W moim laboratorium praca jest dobrze zorganizowana” wyniosła 3,56. Najbardziej przychylna temu twierdzeniu jest kadra kierownicza oraz najmłodszy respondenci – w wieku do 25 lat (Wykres 16).

Wykres 16
W moim laboratorium praca jest dobrze zorganizowana.



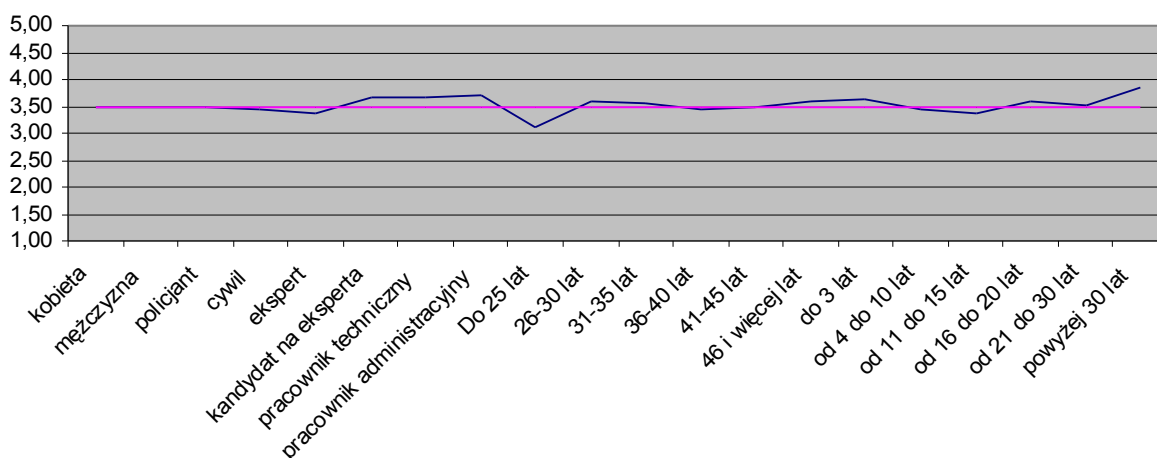
Na średnim poziomie 3,49 pracownicy ocenili zaangażowanie kierownictwa laboratorium w rozwiązywanie bieżących problemów, mających wpływ na jakość realizowanych zadań. Najbardziej pozytywnie do tego aspektu funkcjonowania laboratorium odnieśli się pracownicy z najwyższym stażem pracy w Policji - powyżej 30 lat (Wykres 17).

Wykres 17
Kierownictwo mojego laboratorium jest zaangażowane w rozwiązywanie bieżących problemów, mających wpływa na jakość realizowanych zadań.



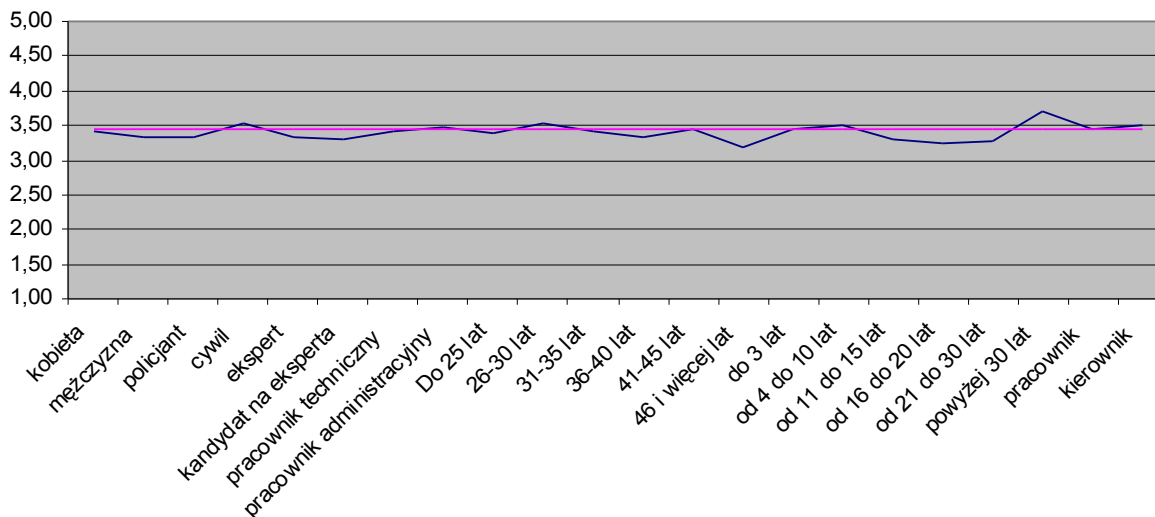
Pracownicy laboratoriów kryminalistycznych raczej zgadzają się z opinią, że kierownictwo laboratorium ceni u pracowników samodzielność – średnia ocen to 3,48. Do tej opinii przychylają się przede wszystkim ankietowani z najdłuższym stażem pracy w Policji (powyżej 30 lat), natomiast w najmniejszym stopniu zgadzają się z nią najmłodsi respondenci - w wieku do 25 lat (Wykres 18).

Wykres 18
Kierownictwo mojego laboratorium ceni u pracowników samodzielność.



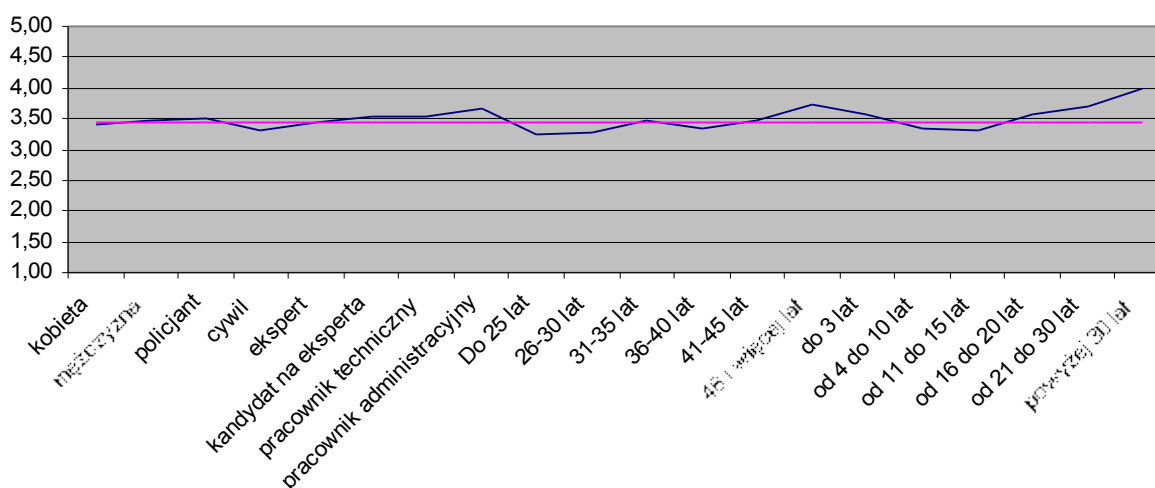
Badane osoby raczej zgadzają się z twierdzeniem, że w ich laboratorium można wiele rzeczy zmienić (np. lepiej zarządzać pracą, zasobami technicznymi) – średnia ocena to 3,46. Z tą opinią w największym stopniu zgadzają się respondenci z najdłuższym stażem pracy w Policji (powyżej 30 lat), jednak akceptacja dla tego twierdzenia wśród osób ze stażem między 16-20 lat i 21 - 30 lat jest już znacznie niższa, również respondenci powyżej 46 roku życia w niewielkim stopniu zgadzają się z powyższym twierdzeniem (Wykres 19).

Wykres 19
W moim laboratorium można wiele rzeczy zmienić (np. lepiej zarządzać pracą, zasobami technicznymi).



Zdaniem pracowników laboratoriów kryminalistycznych kierownictwo raczej ceni wśród pracowników gotowość do podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych (średnia 3,44). Opinię tę w największej mierze podzielają pracownicy z największym stażem pracy w Policji (powyżej 30 lat) oraz osoby powyżej 46 lat a także pracownicy administracyjni. Taką opinię w niewielkim stopniu podzielają najmłodszy respondenci - w wieku do 25 lat (Wykres 20).

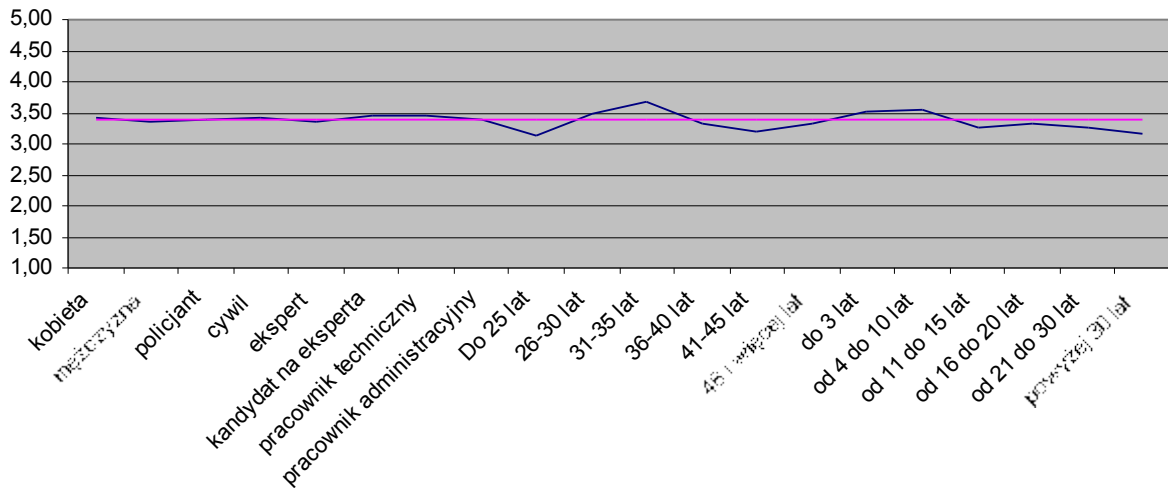
Wykres 20
Kierownictwo mojego laboratorium ceni u pracowników gotowość do podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych.



Jeśli chodzi o stosunek badanych do stwierdzenia „Kierownictwo mojego laboratorium preferuje sformalizowany sposób komunikowania się z pracownikami” – średnia ocena tego

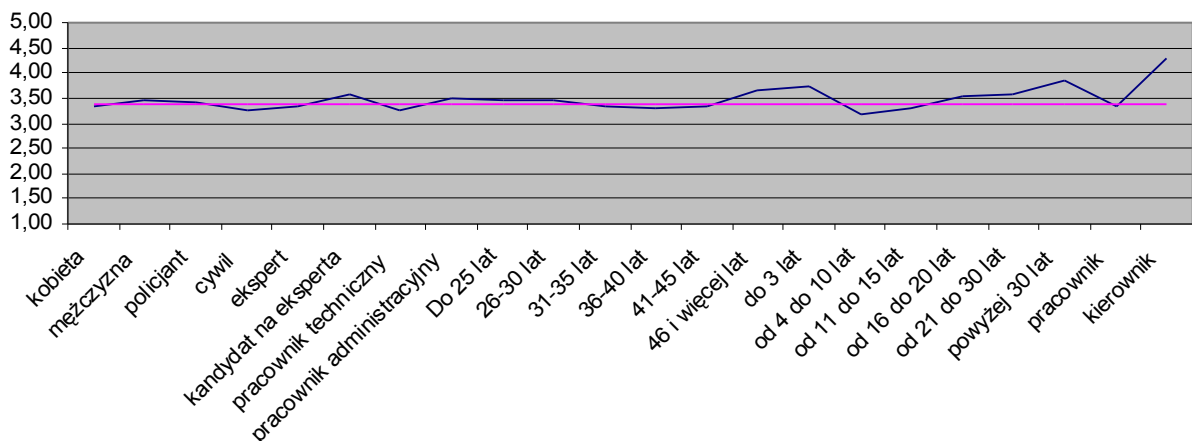
stwierdzenia znajduje się na poziomie 3,39. Twierdzenie to jest nieco bliższe osobom w wieku 31-35 lat, w mniejszym stopniu zgadzają się z nim osoby z najmłodszej grupy wiekowej - do 25 lat (Wykres 21).

Wykres 21
Kierownictwo mojego laboratorium preferuje sformalizowany sposób komunikowania się z pracownikami.



Respondenci nie w pełni czują się informowani o wszystkich ważnych sprawach dotyczących pracy ich laboratorium, choć raczej przychylają się do takiego twierdzenia – średnia ocena to 3,37. W zdecydowanie największym stopniu z opinią tą zgadza się kadra kierownicza, w dalszej kolejności ankietowani o najdłuższym stażu pracy w Policji (powyżej 30 lat) i paradoksalnie osoby, które dopiero od niedawna pracują w Policji - do 3 lat, a także najstarsi uczestnicy badania powyżej 46 lat (Wykres 22).

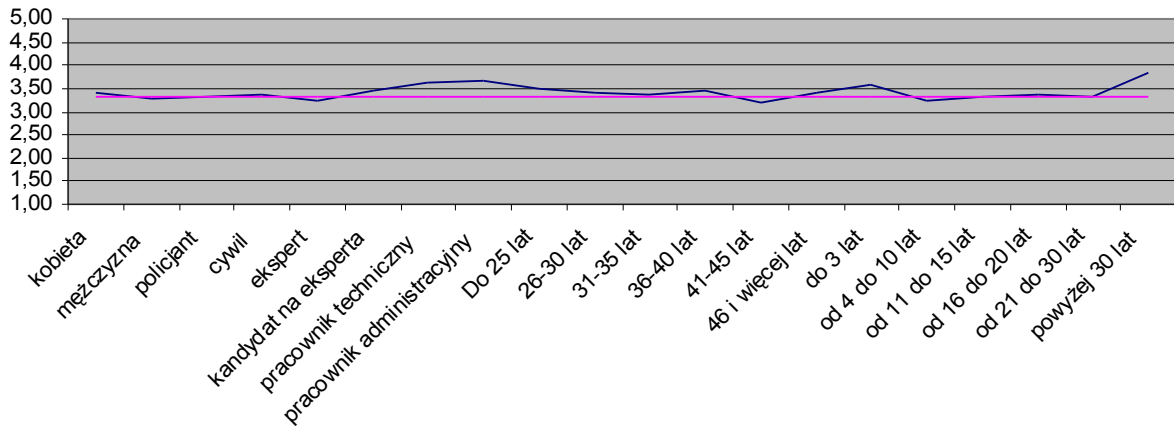
Wykres 22
Jestem informowany o wszystkich ważnych sprawach dotyczących pracy mojego laboratorium



W niedużym stopniu – średnia ocena to 3,32 - respondenci zgadzają się z opinią „Kierownictwo mojego laboratorium z własnej inicjatywy angażuje się we wdrażanie nowych technologii, które wynikają z potrzeb Policji”. Do tej opinii w większym stopniu przychylają się respondenci z najdłuższym stażem pracy w Policji (powyżej 30 lat), jak również (podobnie

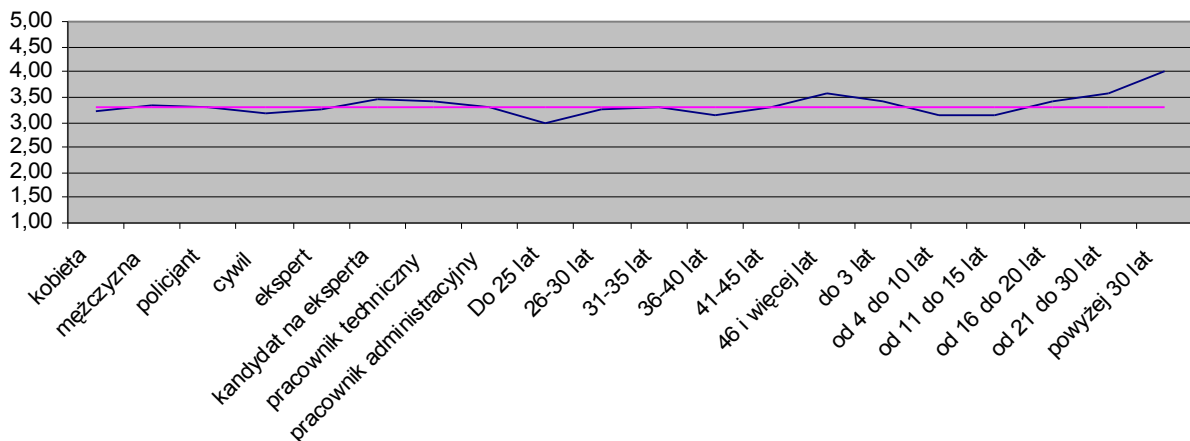
jak we wcześniejszym przypadku) osoby, które od niedawna pracują w Policji (nie dłużej niż 3 lata). Z tym twierdzeniem chętniej zgadzają się także pracownicy administracyjni i pracownicy techniczni laboratoriów (Wykres 23.)

Wykres 23
Kierownictwo mojego laboratorium z własnej inicjatywy angażuje się we wdrażanie nowych technologii, które wynikają z potrzeb Policji.



Pracownicy laboratoriów kryminalistycznych nie są w pełni przekonani do tego, że kierownictwo ceni u nich innowacyjność. Bardziej zgadzają się jednak z tą opinią niż są jej przeciwni - średnia ocena wynosi 3,29. Opinię tę podzielają przede wszystkim respondenci ze stażem pracy w Policji powyżej 30 lat oraz osoby w wieku powyżej 46 lat. Z takim stwierdzeniem nie zgadzają się pracownicy poniżej 25 roku życia (Wykres 24).

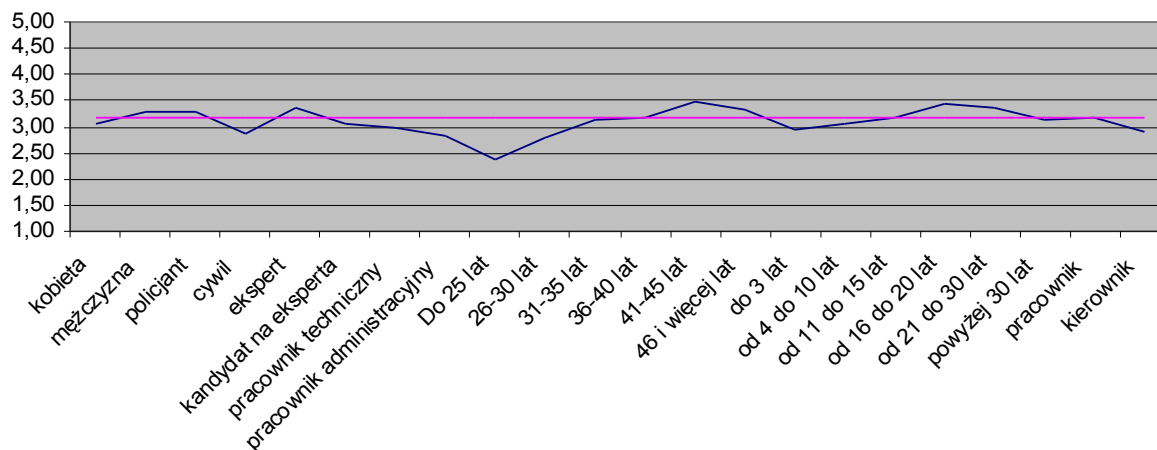
Wykres 24
Kierownictwo mojego laboratorium ceni u pracowników innowacyjność.



Jeśli chodzi o zadowolenie badanych osób z warunków lokalowych, w jakich pracują (stan techniczny lokalu) to trudno o jednoznaczną ocenę. Poziom akceptacji dla twierdzenia „Jestem zadowolony z warunków lokalowych, w jakich pracuję (stan techniczny lokalu)” jest na poziomie 3,17. Z tym twierdzeniem w większym stopniu zgadzają się respondenci w wieku 41-45 lat oraz ze stażem pracy w Policji między 16 a 20 lat. Niezadowolone są przede

wszystkim osoby młode (w wieku do 30 lat), a także pracownicy administracyjni i pracownicy cywilni laboratoriów (Wykres 25).

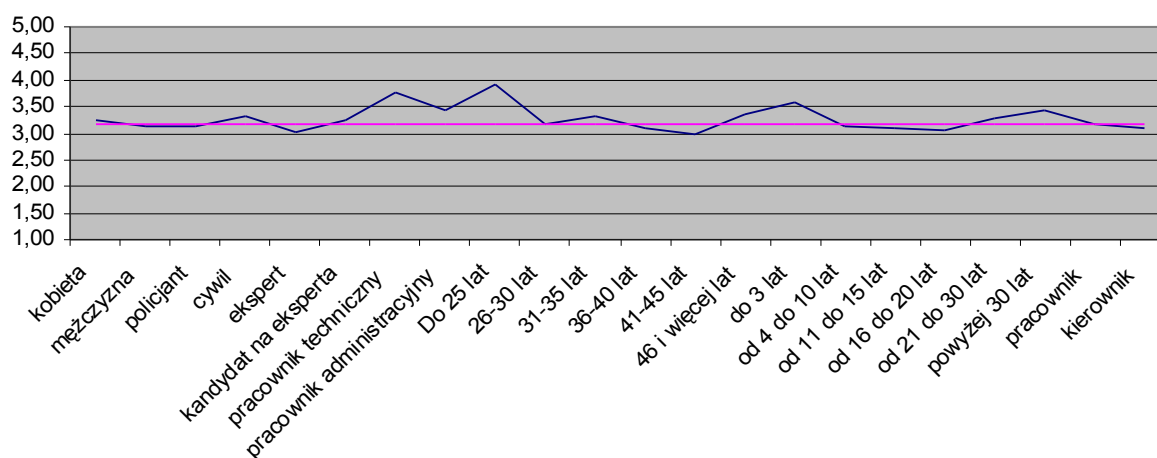
Wykres 25
Jestem zadowolony z warunków lokalowych , w jakich pracuje (stan techniczny lokalu).



Pracownicy laboratoriów kryminalistycznych nie wyrażają jednoznacznej opinii wobec twierdzenia, że dominującym sposobem wykonywania zadań w ich laboratorium jest praca zespołowa (średnia 3,19).

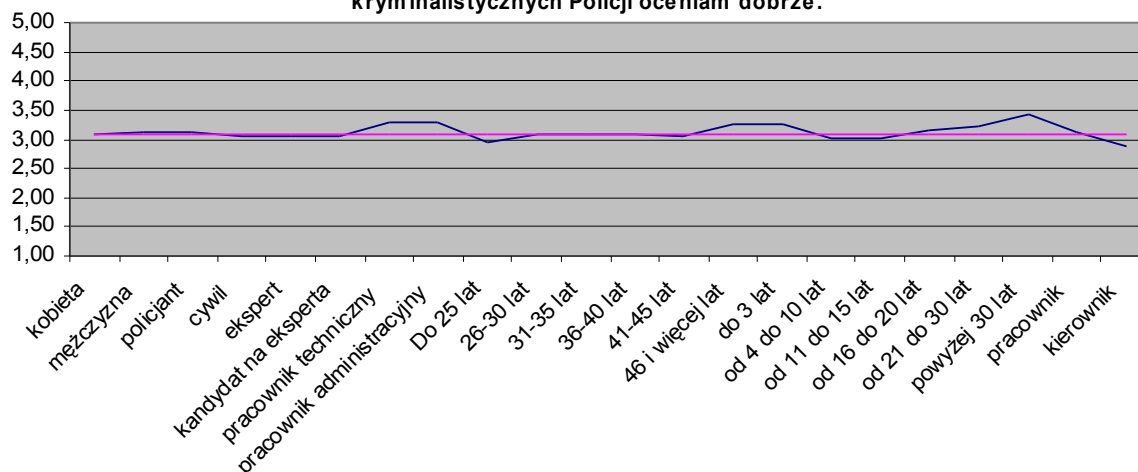
Ze stwierdzeniem, że dominującym sposobem wykonywania zadań jest praca zespołowa w znacznie większym stopniu zgadzają się najmłodszy uczestnicy badania (w wieku do 25 lat) oraz osoby z najmniejszym stażem pracy w Policji (do 3 lat), a także pracownicy techniczni i administracyjni (Wykres 26).

Wykres 26
Dominującym sposobem wykonywania zadań w moim laboratorium jest praca zespołowa.



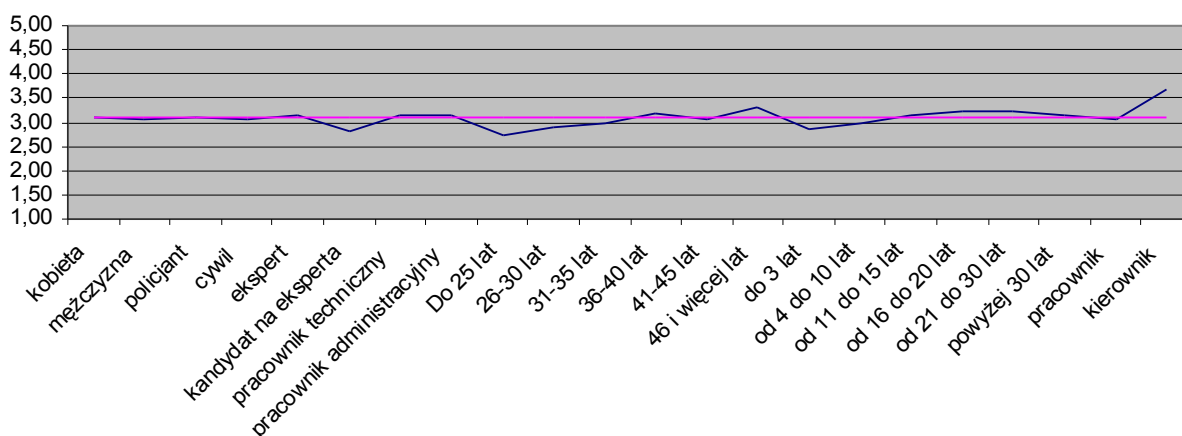
Sytuacja panująca w środowisku laboratoriów kryminalistycznych została przez badanych oceniona niejednoznacznie – średnia 3,1. Stosunkowo najlepiej została ona oceniona przez osoby z najdłuższym stażem w Policji (powyżej 30 lat), a także przez pracowników technicznych i administracyjnych. Na podkreślenie zasługuje fakt, że najgorzej sytuację tą oceniło kierownictwo laboratoriów (Wykres 27).

Wykres 27
Ogólnie rzecz biorąc sytuację panującą w środowisku laboratoriów kryminalistycznych Policji oceniam dobrze.



Jeśli chodzi o poziom zadowolenia z wyposażenia technicznego swojego stanowiska, to jest on niemal dokładnie na środku skali badającej, w jakim stopniu respondenci zgadzają się z różnymi opiniami dotyczącymi laboratoriów kryminalistycznych (średnia 3,09). Taki wynik należy interpretować jako brak jednoznacznej opinii w tej sprawie. Charakterystyczne jest to, że z wyposażenia technicznego swojego stanowiska pracy w stosunkowo dużym stopniu zadowolona jest kadra kierownicza. Najbardziej niezadowolona grupa to najmłodszy respondenci - do 25 roku życia (Wykres 28).

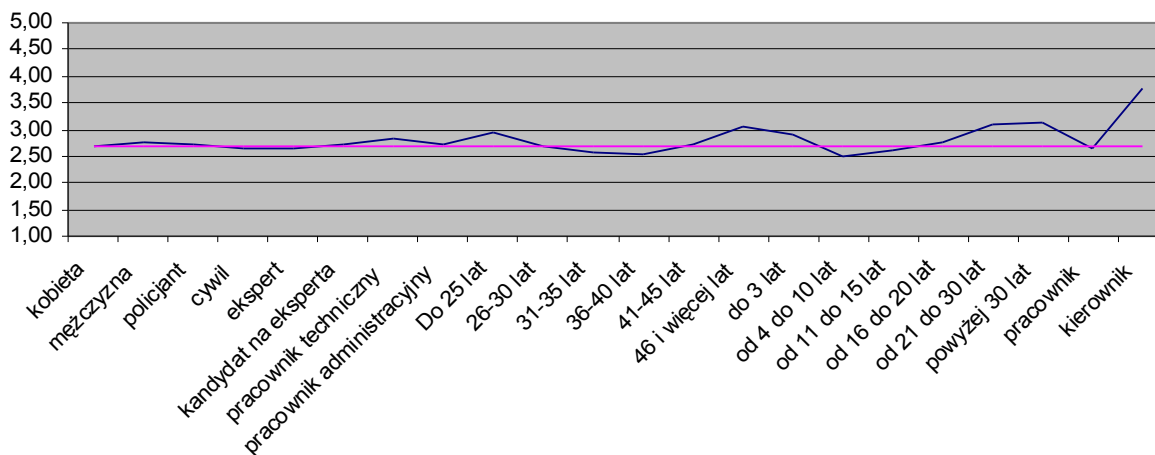
Wykres 28
Jestem zadowolony z wyposażenia technicznego mojego stanowiska pracy.



Uczestnicy badania raczej nie zgadzają się z następującym twierdzeniem „Pracownicy w laboratorium są zawsze włączani w proces decyzyjny (mogą wyrazić swoją opinię, co do

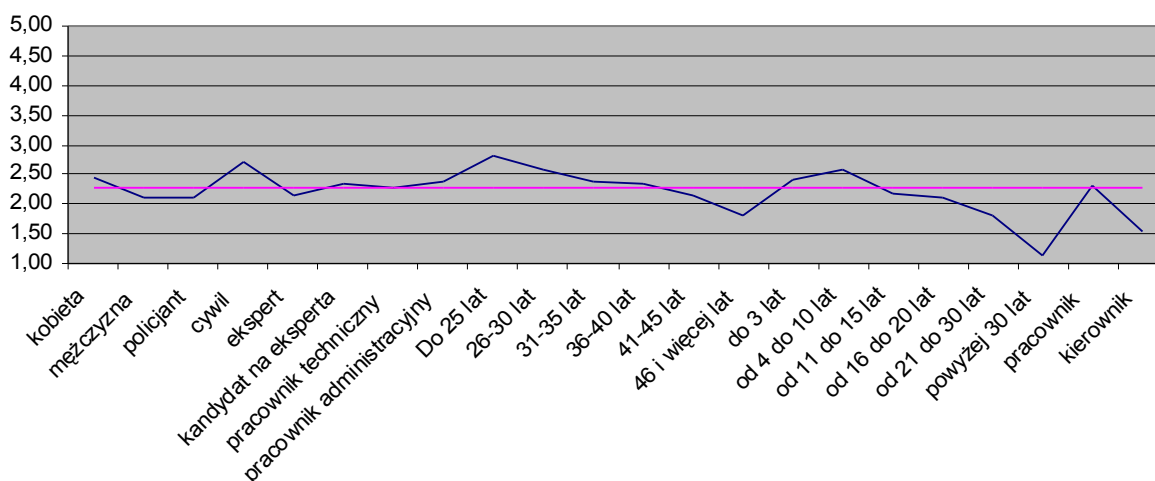
zmian, biorą udział w planowaniu zadań) – średnia ocena 2,69. Twierdzenie to zyskało dużą akceptację ze strony kadry kierowniczej laboratoriów, a także stosunkowo bardziej zgadzają się z nim respondenci z długim stażem pracy w Policji (powyżej 21 lat) oraz osoby powyżej 46 roku życia (Wykres 29).

Wykres 29
Pracownicy w laboratorium są zawsze włączani w proces decyzyjny.



Pracownicy laboratoriów kryminalistycznych raczej nie myślą o rezygnacji z pracy, przeniesieniu do innej jednostki lub komórki organizacyjnej. Nie myślą o tym przede wszystkim respondenci z długim stażem pracy (powyżej 21 lat), osoby powyżej 46 roku życia oraz kadra kierownicza. Natomiast w znacznie mniejszym stopniu od myśli o zmianie pracy odzęgują się osoby młode (do 30 roku życia) oraz pracownicy cywilni (Wykres 30).

Wykres 30
Często myślę o rezygnacji z pracy, przeniesieniu do innej jednostki lub komórki organizacyjnej.



WYNIKI BADANIA - część II

Druga część ankiety zawierała pytania mające służyć ocenie kultury organizacji. Pytania te zostały zaczerpnięte z kwestionariusza OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), który został opracowany na podstawie modelu teoretycznego o nazwie *model wartości konkurujących*, mającego służyć systematyzowaniu i interpretowaniu zjawisk występujących w organizacji³. Zastosowanie powyższego modelu pozwala na określenie najważniejszych wymiarów kultury organizacji i skupienie na nich analiz badawczych. Model wartości konkurujących został opracowany na podstawie badań empirycznych, ma wartość zarówno naukową jak i praktyczną. Jest użytecznym narzędziem diagnozowania kultury organizacji oraz wprowadzania w niej zmian.

Model ten pozwala na wyodrębnienie czterech dominujących typów kultury:

- **Kultura 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.
- **Kultura 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. W przeciwieństwie do hierarchii, w której wewnętrzna kontrola jest utrzymywana dzięki przepisom, wąskiej specjalizacji i scentralizowanym decyzjom, 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.
- **Kultura klanu** – organizacja w której dominuje ten typ kultury stwarza przyjazną atmosferę pracy. Głównym zadaniem kierownictwa jest przekazywanie uprawnień 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

³ Op.cit.

w kategoriach dobrej atmosfery wewnątrz organizacji i troski o pracowników. Tak jak w modelu hierarchicznym ważne miejsce zajmują przepisy i procedury a w modelu rynkowym konkurencyjność i nastawienie na zysk, tak typowymi cechami modelu klanowego są praca zespołowa, dążenie do zwiększenia zaangażowania pracowników oraz odpowiedzialność organizacji za swoich pracowników.

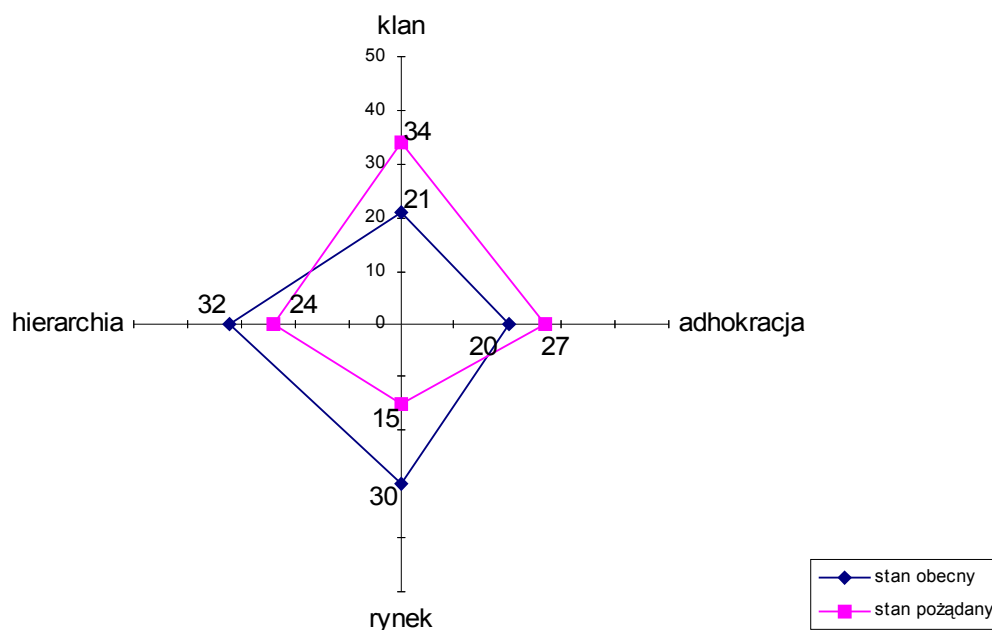
- **Kultura adhokracji** – organizacja, w której dominuje ten typ kultury charakteryzuje się tym, że jest dynamiczna, przedsiębiorcza i kreatywna. W przeciwieństwie do organizacji typu hierarchicznego czy rynkowego nie ma scentralizowanego ośrodka władzy czy stosunków zależności służbowej. Władza jest tymczasowa, to kto ją sprawuje zależy od aktualnie rozwiązywanego problemu. 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.

Zastosowanie kwestionariusza OCAI pozwala na określenie dominującego typu kultury w konkretnej organizacji na podstawie czterech głównych typów kultury. Kwestionariusz ten jest również narzędziem pomocnym przy ocenie mocnych stron kultury organizacji i jej adekwatności w stosunku do stawianych wobec organizacji wymagań. Wymaga on udzielenia odpowiedzi na sześć pytań (każde dotyczy innego obszaru). Do każdego z pytań podano cztery warianty odpowiedzi, między które należy rozdzielić 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w organizacji. Najwięcej punktów należy przyznać odpowiedzi, która najtrafniej oddaje sytuację panującą w firmie. Suma punktów przypisanych odpowiedziom na każde pytanie musi być równa 100. Za pomocą tych samych pytań ocenia się najpierw obecny stan a następnie (w analogiczny sposób) stan pożądany⁴.

Na podstawie wyników badania przeprowadzonego przy użyciu kwestionariusza OCAI, sporządzono obecny oraz pożądany profil kultury organizacji dla laboratoriów kryminalistycznych Policji i przedstawiono je w postaci graficznej na wykresie 33.

⁴ Kwestionariusz stanowi załącznik do raportu.

Wykres 33
Profil kultury organizacji - stan obecny oraz pożądany (dane w %)



Analiza wykresu nr 33 pozwala na stwierdzenie, że dominującym typem kultury w laboratoriach kryminalistycznych jest kultura hierarchii. Bardzo mocno jest również akcentowana kultura rynku. Zupełnym przeciwieństwem obecnego stanu rzeczy jest sytuacja pożądana przez uczestników badania, w której wyraźnie dominuje kultura klanu, natomiast zdecydowanie niechętnie ankieterzy odnoszą się do wymiaru „rynku”.

Oznacza to, że ankieterzy postrzegają swoje laboratoria jako organizacje mocno sformalizowane i zhierarchizowane, nastawione na wysoką efektywność, a przełożonych jako wymagających koordynatorów. Zdaniem respondentów sytuacja w ich laboratoriach powinna zdecydowanie inaczej wyglądać, zamiast „nastawienia na wyniki” oczekują oni pracy zespołowej, uważają, że przełożeni powinni wykazywać się większą troską wobec pracowników i ich rozwoju zawodowego, stwarzać przyjazną atmosferę pracy – a więc wartości, które wiążą się z kulturą klanu.

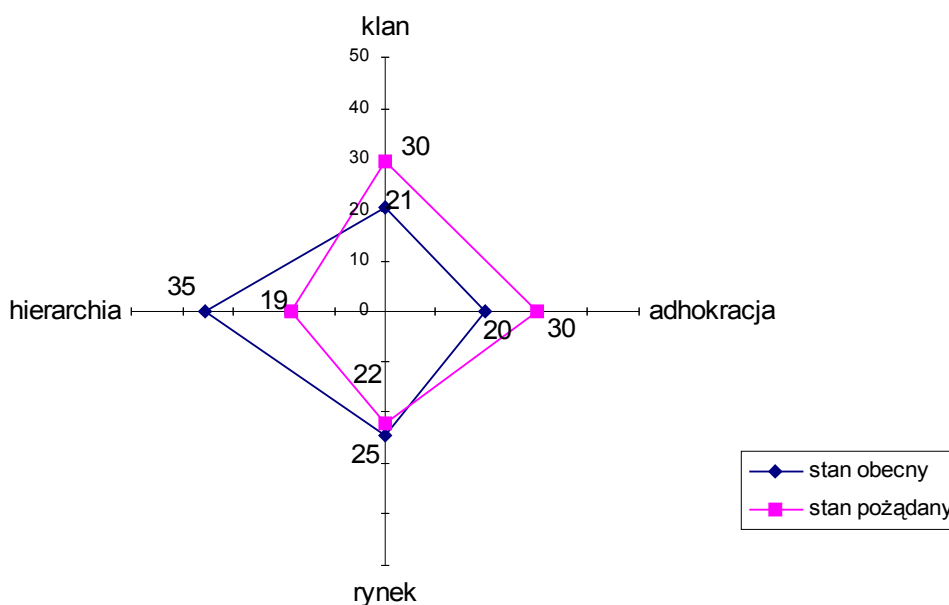
Następny etap analizy wyników badania przeprowadzonego za pomocą kwestionariuszaOCAI polega na określeniu zgodności profili kultury sporządzonych dla różnych obszarów organizacji. W kwestionariuszu wyróżniono 6 obszarów funkcjonowania organizacji (do każdego z nich odnosiło się jedno pytanie):

1. Ogólna charakterystyka organizacji
2. Przywództwo w organizacji
3. Zarządzanie pracownikami
4. Spójność organizacji
5. Wartości, na które kładzie największy nacisk
6. Kryteria sukcesu

Analiza zgodności profili sporządzonych dla sześciu różnych obszarów organizacji, pokazuje, że w większości obszarów są one podobne.

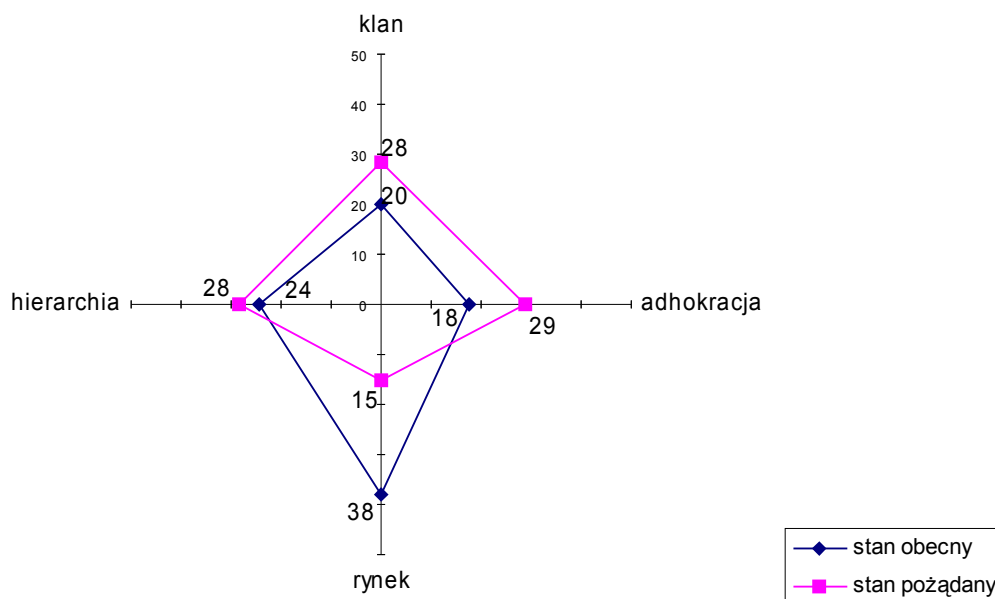
Ad.1. **Ogólna charakterystyka organizacji** – obecny profil zarysowany w tym obszarze jest w porównaniu do profilu ogólnego nieco bardziej skierowany w stronę hierarchii, a mniej w stronę rynku. Natomiast profil pożądany jest w tym samym stopniu typem klanowym jak i adhokracyjnym i w nieco większym stopniu (w zestawieniu z profilem ogólnym) jest zwrócony w stronę rynku – tak, że siła orientacji rynkowej w obu profilach (w tym obszarze) jest niemal taka sama (Wykres 34).

Wykres 34
Ogólna charakterystyka organizacji (dane w %).



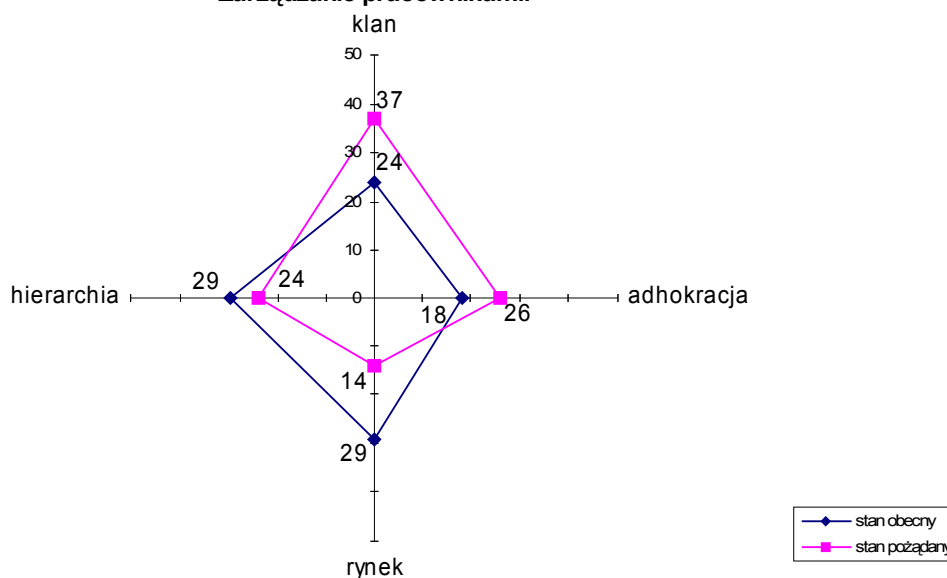
Ad.2. **Przywództwo w organizacji** – w tym obszarze zarówno profil obecny jak i pożądany dość znacząco odbiegają od profilu ogólnego. W terażniejszym profilu zdecydowanie dominuje obszar rynku, co oznacza, że badane osoby uważają, że ich przełożeni są bardzo wymagający i nastawieni przede wszystkim na wysoką efektywność pracy. Oczekiwania respondentów idą w nieco innym kierunku, gdyż chcieliby, aby przełożeni w większym stopniu byli otwarci na innowacje, by część uprawnień przekazywali pracownikom, ale równocześnie byli sprawnymi organizatorami i przywódcami (Wykres 35).

Wykres 35
Przywództwo w organizacji.



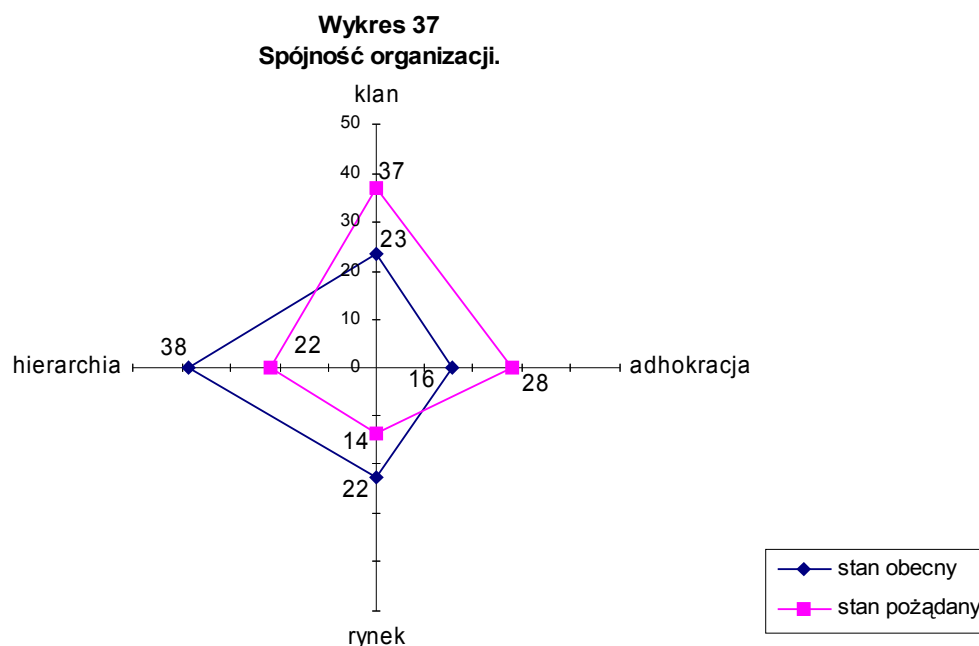
Ad. 3. **Zarządzanie pracownikami** – w tym obszarze zarówno profil obecny jak i pożądany są bardzo zbliżone do ogólnego profilu kultury organizacji sporządzonego dla laboratoriów kryminalistycznych (Wykres 36).

Wykres 36
Zarządzanie pracownikami.

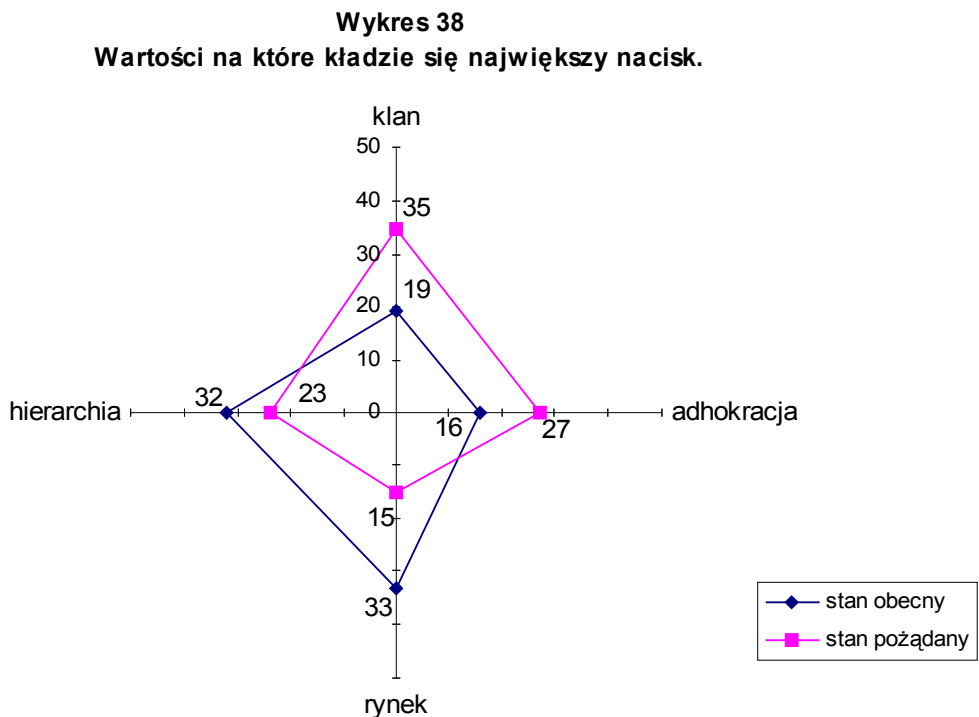


Ad. 4. **Spójność organizacji** – obecny profil zarysowany w tym obszarze jest w porównaniu do profilu ogólnego nieco bardziej skierowany w stronę hierarchii a mniej w stronę rynku. Oznacza to, że zdaniem respondentów gwarancją spójności laboratorium są

formalne przepisy i regulaminy. Natomiast profil pożądaný w tym wymiarze jest zbliżony z ogólnym profilem organizacji (Wykres 37).

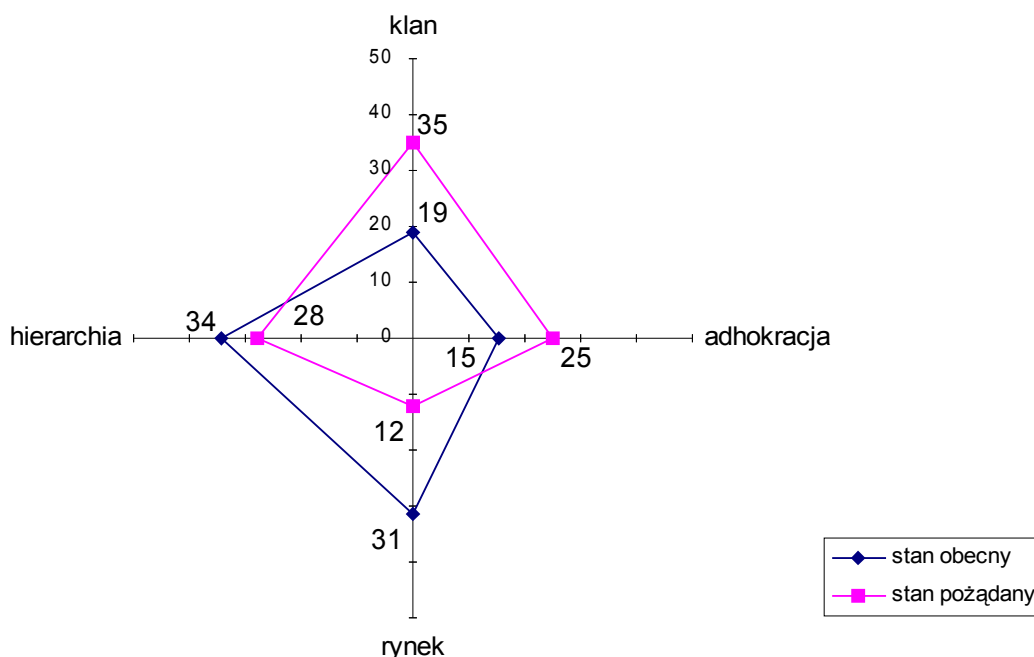


Ad.5. **Wartości, na które kładzie się największy nacisk** – w tym obszarze zarówno profil obecny jak i pożądaný są bardzo zbliżone do ogólnego profilu kultury organizacji sporządzonego dla laboratoriów kryminalistycznych (Wykres 38).



Ad.6. **Kryteria sukcesu** – w tym obszarze zarówno profil obecny jak i pożądaný są bardzo zbliżone do ogólnego profilu kultury organizacji sporządzonego dla laboratoriów kryminalistycznych (Wykres 39).

Wykres 39
Kryteria sukcesu.



Na podstawie dokonanej wyżej analizy zgodności profili kultury organizacji dla różnych obszarów organizacji, możemy wnioskować o tym, że obszary te są w dużej mierze ze sobą zharmonizowane. Niemal we wszystkich obszarach dominuje ten sam typ kultury (hierarchia) – wyjątek stanowi jedynie obszar związany z przywództwem, w którym zdecydowanie dominującym wymiarem jest rynek.

W przypadku laboratoriów kryminalistycznych możemy zatem mówić o **spójności poszczególnych aspektów kultury organizacji**. Jest to bardzo istotny wniosek, gdyż spójność sprzyja funkcjonowaniu organizacji w sposób maksymalnie efektywny.

PODSUMOWANIE

Bardzo ważnym wnioskiem z przeprowadzonego badania jest to, że osoby pracujące w laboratoriach kryminalistycznych Policji lubią swoją pracę i raczej nie myślą o rezygnacji z niej, czy też przeniesieniu do innej jednostki lub komórki organizacyjnej. Respondenci są dumni z pracy w swoim laboratorium, wysoko oceniają jej jakość, uważają również, że ich laboratorium jest wysoko oceniane przez zleceniodawców na tle innych instytucji wykonujących ekspertyzy kryminalistyczne.

Dobrze oceniona została także współpraca z kolegami z laboratorium, dość dobrze układa się również współpraca pracowników z kierownictwem. Jest to bardzo istotna kwestia, gdyż oznacza, że **środowisko pracowników poszczególnych laboratoriów kryminalistycznych Policji nie jest skonfliktowane**, że współpraca zarówno pomiędzy pracownikami, jak i na poziomie pracownicy – kierownictwo układa się raczej dobrze.

Badane osoby raczej zgadzają się z twierdzeniem, że przestrzeganie terminów realizowanych zadań jest mocną stroną ich laboratorium, sądzą, że praca w ich laboratorium jest dość dobrze zorganizowana, z drugiej strony jednak przychylają się również do twierdzenia, że w ich laboratorium można by wiele rzeczy zmienić (np. lepiej zarządzać pracą, zasobami technicznymi).

Ankietowani raczej zgadzają się z twierdzeniem, że są informowani o wszystkich ważnych sprawach odnoszących się do ich stanowiska pracy, w mniejszym jednak stopniu czują się informowani o ważnych sprawach dotyczących pracy całego laboratorium.

W I części kwestionariusza znalazły się też pytania odnoszące się bezpośrednio do oceny kierownictwa laboratoriów przez pracowników. Ocena ta wypadła dość niejednoznacznie – średnie z ocen były niewiele wyższe od wartości środkowej na skali liczbowej, zawierającej wartości od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „całkowicie się nie zgadzam”, a 5 „całkowicie się zgadzam”.

Zdaniem badanych kierownictwo ceni (choć w niewielkim stopniu) u pracowników samodzielność, gotowość do podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych oraz (w najmniejszym stopniu) innowacyjność. Pracownicy laboratoriów są również zdania, że **kierownictwo w niewielkim stopniu angażuje się** w rozwiązywanie bieżących problemów, mających wpływ na jakość realizowanych zadań oraz we wdrażanie nowych technologii, które wynikają z potrzeb Policji. Ponadto respondenci sądzą, że kierownictwo raczej preferuje sformalizowany sposób komunikowania się z pracownikami.

Badane osoby w niewielkim stopniu są zadowolone z warunków lokalowych, w jakich pracują (stan techniczny lokalu) oraz (w jeszcze mniejszym stopniu) z wyposażenia technicznego swojego stanowiska pracy. Badani, także w niewielkiej mierze, zgadzają się z twierdzeniem, że dominującym sposobem wykonywania zadań w ich laboratorium jest praca zespołowa.

Bardzo niejednoznacznie została także oceniona sytuacja panująca w środowisku laboratoriów kryminalistycznych Policji, choć tu również minimalnie przeważały oceny pozytywne. Jedynym twierdzeniem (opisującym sposób funkcjonowania laboratorium) w przypadku, którego **przeważały oceny negatywne**, to stwierdzenie, że pracownicy laboratorium są zawsze włączani w proces decyzyjny – mogą wyrazić swoją opinię, co do zmian, biorą udział w planowaniu zadań.

W drugiej części ankiety posłużono się pytaniami z kwestionariusza OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), co pozwoliło na wskazanie, że dominujący typ kultury w laboratoriach kryminalistycznych Policji to kultura hierarchii, choć na podobnym poziomie zarysowana została również kultura rynku, która zdecydowanie dominuje w obszarze przywództwa. O ile wysoka pozycja kultury hierarchii w instytucji takiej jak Policja nie powinna dziwić, o tyle **zastanawiająca jest wysoka liczba wskazań na kulturę typu rynek**, a więc na takie wartości jak efektywność, nastawienie na wyniki, wysokie wymagania wobec pracowników. Wiąże się to zapewne ze specyficznym rodzajem pracy oraz funkcjonowania laboratoriów kryminalistycznych, na tle pozostałych komórek organizacyjnych Policji.

W przeciwieństwie do obecnego profilu kultury organizacji nakreślonego przez uczestników badania, w profilu pożądanym dominuje kultura klanu – respondenci uważają, że w laboratorium powinna dominować praca zespołowa, przełożeni powinni być troskliwi wobec pracowników, stwarzać przyjazną atmosferę pracy. W profilu pożądanym zdecydowanie najmniejszą wartość przypisano wymiarowi rynkowemu.

Identyfikacja obszarów największych rozbieżności w profilu obecnym oraz oczekiwanym, pozwala wskazać kierunki poświadanych zmian. Nie można jednak zapominać o tym, że **pewne cechy kultury mogą być na tyle ważne dla organizacji, że nie powinno się ich eliminować, mimo, że nie należą do poświadanego typu.**

Interpretując powyższe wyniki należy pamiętać o tym, że **idealny profil kultury nie istnieje. Każda organizacja musi sama określić, który typ kultury jest dla niej najlepszy i z jaką siłą powinien on dominować.**