

GRZEGORZ WUDARZEWSKI

grzegorz.wudarzewski@wsb.wroclaw.pl

*Walidacja Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej Harrisona  
i Handy w warunkach polskich*

---

Validation of Harrison and Handy Organizational Culture Questionnaire in Polish Conditions

**Słowa kluczowe:** model kultury organizacyjnej; kwestionariusz kultury organizacyjnej; walidacja

**Keywords:** model of organizational culture; organizational culture questionnaire; validation

**Kod JEL:** M12; M50

## **Wstęp**

Problematyka kultury organizacyjnej odnosi się do stale rosnącego zainteresowania czynnikiem ludzkim w zarządzaniu. Na tym tle pojawiają się różne propozycje, modele i narzędzia do zidentyfikowania procesu kształtowania się kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, ale zaledwie część tych rozwiązań jest odpowiednio weryfikowana pod kątem użyteczności popartej właściwą analizą statystyczną i psychometryczną.

Przedmiotem opracowania jest walidacja jednego z pierwszych narzędzi do pomiaru kultury organizacyjnej, wypracowanego przez Harrisona, służącego identyfikacji typu kultury organizacyjnej, oraz rozpatrzenie możliwości jego wykorzystania w polskich warunkach jako instrumentu o odpowiednich parametrach psychometrycznych. Badania walidacyjne przeprowadzono na wstępnej próbie 320 pracowników, natomiast proces normalizacji – na grupie 1132 osób zatrudnionych w województwie: dolnośląskim, śląskim, opolskim i wielkopolskim w czasookresie 2014–2017.

## 1. Istota modelu profiliw kultur organizacyjnych Harrisona i Handy

Wczesne prace Harrisona odnosiły się do problematyki ideologii organizacyjnej, a rezultatem tych rozważań była konceptualizacja modelu i wyłonienie czterech typów ideologii organizacyjnych: władzy, roli, zadaniowej i osobowej [Harrison, 1972, s. 5–78], dla których został wypracowany Kwestionariusz Ideologii Organizacyjnej [Scott i in., 2003, s. 923–942]. Badania te były kontynuowane przez Handy, który dokonując przeglądu dorobku Harrisona, zintegrował go z późniejszą problematyką kultury organizacyjnej – możliwości oddziaływania na nią i dokonywania zmian, kształtowania struktur organizacyjnych, procesu uczenia się organizacji, sposobów motywowania oraz możliwości oddziaływania i zmian w aktualnie zdiagnozowanej kulturze organizacyjnej [Furmanik, 2012, s. 115–125]. Handy przedstawił typologię kultur organizacyjnych: władzy (Zeus), roli (Apollo), zadaniowej (Atena) i osobowej (Dionizos)<sup>1</sup>, wyłanianych z wymiarów stopnia centralizacji i stopnia formalizacji. Samą kulturę organizacyjną Handy określa jako zbiór głęboko zakorzenionych przekonania uczestników danej organizacji, odnoszący się do sposobu organizowania pracy, nagradzania pracowników i specyfiki procesów kontroli [Stachowicz, Machulik, 2001, s. 24].



Rys. 1. Model profiliw kultur organizacyjnych Harrisona i Handy

Źródło: [Boonstra, 2013, s. 16–17].

W wielu opracowaniach literatury naukowej przyjmuje się, że rozpatrywany dorobek jest rezultatem prac dwóch badaczy [por. Boonstra, 2013; Furmanik, 2012; Sułkowski, 2013, s. 173–182; Masłyk-Musiał, 2003, s. 302–307].

Kwestionariusz kultury organizacyjnej Harrisona i Handy składa się z 15 odrębnych części zawierających 4 itemy. Zmodyfikowana przez autora niniejszego opracowania procedura wypełniania narzędzia zakłada wskazywanie jednego, najbardziej

<sup>1</sup> Szczegółowe informacje na temat interpretacji czterech profiliw-typów kultur organizacyjnych można znaleźć w publikacjach Harrisona i Handy [Harrison, Stokes, 1992; Handy, 1983].

charakterystycznego typu kultury organizacyjnej w każdej części, z pominięciem odnoszenia się do pozostałych typów kultur. Zdecydowano również o przemieszaniu w każdej z 15 części kolejności 4 itemów w celu uniknięcia zagrożenia tendencyjnego wypełniania kwestionariusza [por. Masłyk-Musiał, 2003].

## 2. Analiza trafności kwestionariusza

Pierwsze wyliczenia walidacyjne odnosiły się do oceny trafności wewnętrznej, struktury kwestionariusza i analizy eksploracyjnej. Wykorzystano w tym celu analizę czynnikową oraz rotowanie Varimax. Pierwsze obliczenia trafnościowe kwestionariusza Harrisona i Handy wykonano dla wyników na poziomie skal z zastosowaniem rotowania Varimax. Szczegółowe rezultaty zostały zamieszczone w tab. 1.

Tab. 1. Wyniki analizy czynnikowej oszacowane na poziomie skal kwestionariusza z rotowaniem Varimax

Skale kwestionariusza uwzględnione w badaniu	Czynnik 1	Czynnik 2
Skala Kultura władzy	0,7770	0,007
Skala Kultura roli	0,1860	-0,856
Skala Kultura zadaniowa	-0,9150	0,094
Skala Kultura osobowa	0,0770	0,836
Wariancja wyjaśniana	1,4833	1,441
Udział w wariancji	0,3700	0,360

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu Statistica (wersja 12).

Analiza czynnikowa wyodrębniła dwa obszary z dwoma dość silnymi ładunkami czynnikowymi wzmocniającymi (dodatni) i osłabiającymi czynnik (ujemny). Powyższe rezultaty w dużej mierze potwierdzają założenia teoretyczne modelu Harrisona i Handy, w ramach którego pierwszy główny wymiar „niska formalizacja i wysoka centralizacja vs. wysoka formalizacja i niska centralizacja” uwzględnia na końcowych przeciwstawnych biegunach skale: kultura zadaniowa i kultura władzy, oraz drugi wymiar: „wysoka formalizacja i wysoka centralizacja vs. niska formalizacja i niska centralizacja”, który obejmuje kulturę roli i kulturę osobową. Zgodnie z koncepcją Harrisona i Handy badanie trafnościowe samoczynnie zestawilo przeciwstawnie ze sobą wyniki tych typów kultur, które zgodnie z modelem powinny być przeciwstawne.

Dla takiej właśnie struktury dwuczynnikowej przeprowadzono szczegółową analizę czynnikową z rotowaniem Varimax na poziomie itemów kwestionariusza. Szczegółowe wyniki tego badania zawiera tab. 2. Analizując zamieszczone tam wyniki, należy wziąć pod uwagę istotny aspekt metodyczny: pomiar zmodyfikowaną wersją narzędzia ma charakter dość specyficzny, ponieważ jego wypełnianie sprowadza się do szacowania zaleźnego (wskazanie jednego typu kultury organizacyjnej – na jeden z itemów – „odbiera” potencjalnie możliwość wskazania innych typów kultur),

a dodatkowo odbywa się to w stosunkowo wąskiej skali 0–1, co potencjalnie może mieć wpływ na rezultat analizy czynnikowej na poziomie itemów. Przedstawione w tab. 2 wyniki pokazują siłę ładunkową poszczególnych itemów kwestionariusza i stanowią szczegółowe rozwinięcie poprzedniej analizy.

Tab. 2. Wyniki analizy czynnikowej oszacowane na poziomie itemów kwestionariusza z rotowaniem Varimax

Skale uwzględnione w badaniu	Czynnik 1	Czynnik 2
Item 1a – skala Kultura władzy	0,330	0,092
Item 1b – skala Kultura władzy	0,409	-0,044
Item 1c – skala Kultura władzy	0,468	-0,004
Item 1d – skala Kultura władzy	0,487	0,094
Item 1e – skala Kultura władzy	0,653	0,073
Item 1f – skala Kultura władzy	0,371	0,110
Item 1g – skala Kultura władzy	0,356	-0,055
Item 1h – skala Kultura władzy	0,474	-0,132
Item 1i – skala Kultura władzy	0,459	0,036
Item 1j – skala Kultura władzy	0,399	0,039
Item 1k – skala Kultura władzy	0,243	0,018
Item 1l – skala Kultura władzy	0,415	-0,049
Item 1m – skala Kultura władzy	0,339	0,076
Item 1n – skala Kultura władzy	0,318	0,083
Item 1o – skala Kultura władzy	0,490	0,040
Item 2a – skala Kultura roli	-0,031	0,240
Item 2b – skala Kultura roli	0,141	0,272
Item 2c – skala Kultura roli	-0,197	0,321
Item 2d – skala Kultura roli	-0,041	0,212
Item 2e – skala Kultura roli	0,058	0,334
Item 2f – skala Kultura roli	0,003	0,250
Item 2g – skala Kultura roli	0,102	0,340
Item 2h – skala Kultura roli	0,183	0,361
Item 2i – skala Kultura roli	0,105	0,407
Item 2j – skala Kultura roli	0,172	0,266
Item 2k – skala Kultura roli	0,064	0,392
Item 2l – skala Kultura roli	0,187	0,350
Item 2m – skala Kultura roli	-0,033	0,326
Item 2n – skala Kultura roli	0,158	0,331
Item 2o – skala Kultura roli	-0,161	0,348
Item 3a – skala Kultura zadaniowa	-0,311	0,023
Item 3b – skala Kultura zadaniowa	-0,398	0,099
Item 3c – skala Kultura zadaniowa	-0,119	-0,026
Item 3d – skala Kultura zadaniowa	-0,307	0,093
Item 3e – skala Kultura zadaniowa	-0,598	0,000
Item 3f – skala Kultura zadaniowa	-0,317	0,023
Item 3g – skala Kultura zadaniowa	-0,327	0,038
Item 3h – skala Kultura zadaniowa	-0,569	0,043

Skale uwzględnione w badaniu	Czynnik 1	Czynnik 2
Item 3i – skala Kultura zadaniowa	-0,522	-0,040
Item 3j – skala Kultura zadaniowa	-0,260	0,090
Item 3k – skala Kultura zadaniowa	-0,482	-0,104
Item 3l – skala Kultura zadaniowa	-0,485	-0,028
Item 3m – skala Kultura zadaniowa	-0,367	-0,012
Item 3n – skala Kultura zadaniowa	-0,520	0,017
Item 3o – skala Kultura zadaniowa	-0,116	0,014
Item 4a – skala Kultura osobowa	0,059	-0,511
Item 4b – skala Kultura osobowa	0,050	-0,354
Item 4c – skala Kultura osobowa	0,107	-0,581
Item 4d – skala Kultura osobowa	-0,054	-0,505
Item 4e – skala Kultura osobowa	0,032	-0,647
Item 4f – skala Kultura osobowa	-0,132	-0,354
Item 4g – skala Kultura osobowa	-0,074	-0,374
Item 4h – skala Kultura osobowa	0,110	-0,593
Item 4i – skala Kultura osobowa	-0,065	-0,520
Item 4j – skala Kultura osobowa	-0,135	-0,548
Item 4k – skala Kultura osobowa	0,205	-0,380
Item 4l – skala Kultura osobowa	-0,076	-0,340
Item 4m – skala Kultura osobowa	0,026	-0,608
Item 4n – skala Kultura osobowa	-0,031	-0,537
Item 4o – skala Kultura osobowa	-0,122	-0,607
Wariancja wyjaśniana	5,967	5,646
Udział w wariancji	0,099	0,094

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu Statistica (wersja 12).

Badanie to również potwierdza teoretyczną strukturę narzędzia, ponieważ itemy zostały przyporządkowane do odpowiednich wymiarów z odpowiednio wyższymi parametrami ładunków czynnikowych, a także z odpowiednim kierunkiem ich oddziaływania. W tym rozumieniu zmodyfikowana wersja kwestionariusza posiada przewidywane właściwości psychometryczne trafności walidowanego narzędzia, należy jednak dodać, że wartości części ładunków czynnikowych są na dość niskim poziomie, na co wpływ mógł mieć zawężony, zero-jedynkowy charakter skali.

Następnym etapem walidacji była analiza trafności koncepcyjnie – zarówno zbieżnej, jak i różnicowej, ponieważ na odrębnej próbie N=137 pracowników zatrudnionych w dolnośląskich organizacjach przeprowadzono równoczesny pomiar kwestionariuszem Harrisona i Handy wraz z narzędziami MSQ, WIPKO, OCE, R&B, CTIQ, NAQ, ORM oraz OCAI, mającymi na celu diagnozę odpowiednio satysfakcji z pracy, klimatu organizacyjnego, występowania zjawisk negatywnych i zagrożenia mobbingiem oraz typu kultury organizacyjnej (kultury klanu, kultury adhocracji, kultury rynku, kultury hierarchii)<sup>2</sup>. Obszary te są częściowo powiązane ze

<sup>2</sup> Pełne nazwy narzędzi i źródła: Minnesota Satisfaction Questionnaire [Jachnis, 2008, s. 144–148],

zjawiskiem kultury organizacyjnej, ale nie są z nią tożsame. Diagnozy wymienionych parametrów dokonano w ciągu 2 tygodni, w dniach następujących bezpośrednio po sobie, zgodnie z intencją zrealizowania ich w możliwie krótkim odstępie czasu w celu zapewnienia podobieństwa sytuacji i okoliczności organizacyjnych. Szczegółowe wyniki korelacji pomiędzy tymi parametrami przedstawiono w tab. 3 i 4.

Tab. 3. Wyniki korelacji r-Pearsona pomiędzy rezultatami skal OCAI i wybranymi zjawiskami organizacyjnymi

Skale kwestionariusza Harrisona i Handy	WIPKO	OCE	R&B	NAQ	ORM	MSQ
Skala Kultura władzy	-0,376	-0,456	-0,498	0,541	0,579	-0,369
Skala Kultura roli	-0,155*	-0,075*	0,109*	0,038*	-0,096*	0,144*
Skala Kultura zadaniowa	0,235	0,282	0,317	-0,357	-0,310	0,296
Skala Kultura osobowa	0,287	0,212	0,264	-0,174	-0,119*	0,229

\* dla  $p > 0,05$ , pozostałe wartości  $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu Statistica (wersja 12).

Tab. 4. Wyniki korelacji r-Pearsona pomiędzy rezultatami skal kwestionariusza Harrisona i OCAI

Skale kwestionariusza Harrisona i Handy	OCAI kultura klanu	OCAI kultura adhokracji	OCAI kultura rynku	OCAI kultura hierarchii
Skala Kultura władzy	-0,482	-0,363	0,395	0,313
Skala Kultura roli	-0,305	-0,114*	0,163*	0,258
Skala Kultura zadaniowa	0,438	0,281	-0,341	-0,301
Skala Kultura osobowa	0,325	0,149*	-0,182	-0,249

\* dla  $p > 0,05$ , pozostałe wartości  $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu Statistica (wersja 12).

Badania trafności zbieżnej i różnicowej potwierdziły, że wyniki skal kwestionariusza Harrisona i Handy są w większości częściowo lub w niewielkim stopniu powiązane z rezultatami satysfakcji z pracy, klimatem organizacyjnym, zjawiskami negatywnymi i mobbingiem czy też z innymi typami kultur organizacyjnych, chociaż tendencje i kierunki korelacji wykazują logiczne i racjonalnie wytłumaczalne właściwości (np. kultura władzy jest ujemnie skorelowana z klimatem organizacyjnym i jednocześnie dodatnio skorelowana ze zjawiskami negatywnymi i zagrożeniem mobbingu; kultura roli jest dodatnio skorelowana z kulturą hierarchii i jednocześnie ujemnie z kulturą klanu; kultura osobowa jest dodatnio skorelowana z kulturą klanu). W kontekście procedury walidacyjnej kwestionariusza Harrisona i Handy nie ma zagrożenia, że narzędzie to jest mocno zbliżone do propozycji OCAI bądź że

Wielowymiarowy Inwentarz Pomiaru Klimatu Organizacyjnego [Wudarzewski, 2017], Organizational Climate Exercise [Wudarzewski, 2017, s. 203–249], Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego Rosenstieła i Bögela [Durniat, 2012, s. 147–168], Negative Act Questionnaire [Warszewska-Makuch, 2007, s. 16–19], Ocena Ryzyka Mobbingu [Warszewska-Makuch, 2012, s. 8–12], Organizational Culture Assessment Instrument [Cameron, Quinn, 2015, s. 29–35].

mierzy wprost inne powiązane konstrukty, takie jak: satysfakcja, klimat czy zjawiska patologiczne. Dowodzi to względnej odrębności conceptualnej typów kultury walidowanego narzędzia, warto jednakże przeprowadzić w przyszłości pogłębione badania w tym zakresie na poszerzonej próbie.

### 3. Analiza rzetelności kwestionariusza

Bardzo ważnym etapem badań walidacyjnych jest analiza rzetelności. W przypadku narzędzia Harrisona i Handy kwestionariusz ten nie bada takiej właściwości, jak jeden wynik ogólny kultury organizacyjnej, tylko umiejscowione w dwóch wymiarach cztery typy-skale kultur organizacyjnych, między którymi zachodzą conceptualne sprzeczności. W podobnej sytuacji, w trakcie walidacji kwestionariusza ról zespołowych Belbina, Witkowski i Ilski dokonali pomiaru rzetelności dla poszczególnych skal, pomijając z założenia pomiar rzetelności całego testu [Witkowski, Ilski, 2000, s. 47–64]. Problem zależności pomiędzy wynikami itemów odnosi się do każdej z 15 części narzędzia, natomiast zestawienie itemów zgodnie z kluczem odrębnie dla każdego typu kultury nie ma charakteru zależnego i można w takiej sytuacji do oszacowania rzetelności każdej ze skal wykorzystać wskaźnik Alpha Cronbacha<sup>3</sup>. Szczegółowe wyniki badania rzetelności przedstawiono w tab. 5.

Tab. 5. Wyniki analizy rzetelności i mocy dyskryminacyjnej kwestionariusza

Skale uwzględnione w badaniu	Alpha Cronbacha przy usunięciu pozycji	Korelacja pozycja-wynik skali
Item 1a – skala Kultura władzy	0,771	0,349
Item 1b – skala Kultura władzy	0,768	0,379
Item 1c – skala Kultura władzy	0,762	0,446
Item 1d – skala Kultura władzy	0,765	0,406
Item 1e – skala Kultura władzy	0,750	0,566
Item 1f – skala Kultura władzy	0,771	0,337
Item 1g – skala Kultura władzy	0,767	0,411
Item 1h – skala Kultura władzy	0,764	0,422
Item 1i – skala Kultura władzy	0,763	0,430
Item 1j – skala Kultura władzy	0,766	0,392
Item 1k – skala Kultura władzy	0,777	0,271
Item 1l – skala Kultura władzy	0,766	0,404
Item 1m – skala Kultura władzy	0,775	0,307
Item 1n – skala Kultura władzy	0,777	0,281
Item 1o – skala Kultura władzy	0,760	0,467

<sup>3</sup> Poprawność procedury rzetelności i wykorzystania wskaźnika Alpha Cronbacha w opisywanej walidacji konsultowano z psychometrą dr. Pere Joan Ferrando Piera z Departamentu Psychologii z Uniwersytetu Rovira i Virgili. Wskazany badacz zajmuje się tworzeniem oprogramowania do aplikacji wykorzystywanych w psychometrii, np. POLYMAT-C i FACTOR. Poprawność analizy została potwierdzona również przez polskich psychometrów.

Skale uwzględnione w badaniu	Alpha Cronbacha przy usunięciu pozycji	Korelacja pozycja-wynik skali
Item 2a – skala Kultura roli	0,725	0,310
Item 2b – skala Kultura roli	0,726	0,296
Item 2c – skala Kultura roli	0,734	0,225
Item 2d – skala Kultura roli	0,723	0,322
Item 2e – skala Kultura roli	0,718	0,373
Item 2f – skala Kultura roli	0,730	0,253
Item 2g – skala Kultura roli	0,720	0,359
Item 2h – skala Kultura roli	0,711	0,435
Item 2i – skala Kultura roli	0,718	0,377
Item 2j – skala Kultura roli	0,720	0,416
Item 2k – skala Kultura roli	0,714	0,414
Item 2l – skala Kultura roli	0,720	0,354
Item 2m – skala Kultura roli	0,728	0,289
Item 2n – skala Kultura roli	0,719	0,366
Item 2o – skala Kultura roli	0,724	0,319
Item 3a – skala Kultura zadaniowa	0,733	0,276
Item 3b – skala Kultura zadaniowa	0,733	0,279
Item 3c – skala Kultura zadaniowa	0,737	0,220
Item 3d – skala Kultura zadaniowa	0,729	0,317
Item 3e – skala Kultura zadaniowa	0,714	0,448
Item 3f – skala Kultura zadaniowa	0,730	0,296
Item 3g – skala Kultura zadaniowa	0,730	0,299
Item 3h – skala Kultura zadaniowa	0,713	0,462
Item 3i – skala Kultura zadaniowa	0,720	0,401
Item 3j – skala Kultura zadaniowa	0,734	0,263
Item 3k – skala Kultura zadaniowa	0,719	0,419
Item 3l – skala Kultura zadaniowa	0,720	0,399
Item 3m – skala Kultura zadaniowa	0,728	0,326
Item 3n – skala Kultura zadaniowa	0,711	0,484
Item 3o – skala Kultura zadaniowa	0,738	0,222
Item 4a – skala Kultura osobowa	0,788	0,409
Item 4b – skala Kultura osobowa	0,799	0,281
Item 4c – skala Kultura osobowa	0,784	0,510
Item 4d – skala Kultura osobowa	0,784	0,453
Item 4e – skala Kultura osobowa	0,778	0,578
Item 4f – skala Kultura osobowa	0,796	0,330
Item 4g – skala Kultura osobowa	0,793	0,347
Item 4h – skala Kultura osobowa	0,784	0,523
Item 4i – skala Kultura osobowa	0,786	0,431
Item 4j – skala Kultura osobowa	0,784	0,455
Item 4k – skala Kultura osobowa	0,798	0,274
Item 4l – skala Kultura osobowa	0,797	0,302
Item 4m – skala Kultura osobowa	0,781	0,510
Item 4n – skala Kultura osobowa	0,785	0,444
Item 4o – skala Kultura osobowa	0,777	0,539
Wynik rzetelności skali Kultura władzy: 0,779 Wynik rzetelności skali Kultura roli: 0,736	Wynik rzetelności skali Kultura zadaniowa: 0,740 Wynik rzetelności skali Kultura osobowa: 0,799	

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu Statistica (wersja 12).

Rezultaty rzetelności kwestionariusza Harrisona i Handy potwierdzają dość wyraźnie, że itemy skonstruowane dla każdej ze skal-typów kultury organizacyjnej wspólnie zestawione przekładają się na pożądane parametry psychometryczne. Rzetelność każdej skali OCAI, chociaż na zróżnicowanym poziomie, osiągnęła poziom wyższy niż 0,7, spełniając zalecane kryterium Nunnally'ego [Brzyski, Knurowski, Tobiasz-Adamczyk, 2003, s. 695–697]. Badanie walidacyjne nad rzetelnością poszczególnych skal wykazało odpowiednie, zadowalające parametry psychometryczne w zakresie dokładności pomiaru.

#### 4. Analiza mocy dyskryminacyjnej itemów kwestionariusza

Kolejnym etapem badań walidacyjnych była analiza mocy dyskryminacyjnej itemów zrealizowana przez pomiar korelacji pomiędzy pozycjami testowymi a wynikami odpowiednich dla nich skal. Wyniki tej analizy wykazały, że wszystkie wskaźniki znajdują się na zróżnicowanym, akceptowalnym poziomie powyżej wartości granicznej 0,2 [Gąsiorowska, Bajcar, 2006, s. 43–44], można zatem stwierdzić, że itemy kwestionariusza Harrisona i Handy posiadają właściwe parametry psychometryczne w zakresie mocy dyskryminacyjnej i nie zachodzi potrzeba eliminacji którejs z pozycji kwestionariusza.

#### 5. Normalizacja kwestionariusza

Ostatnią procedurą walidacyjną OCAI była weryfikacja możliwości wygenerowania norm percentylowych lub zestandaryzowanych dla wyników poszczególnych skal, jednak w drugim przypadku warunkiem jest potwierdzenie podobieństwa rozkładu wyników do rozkładu normalnego. Wykorzystano w tym celu często stosowany w badaniach walidacyjnych test K-S (Kolmogorowa-Smirnowa), który przeprowadzono dla zsumowanych wyników skal kwestionariusza. Próba została powiększona do 1132 pracowników ze wskazanych wcześniej województw dzięki udostępnieniu wyników przez innych badaczy i organizacje.

Tab. 6. Wyniki analizy porównawczej zbieżności rezultatów skal ze specyfiką rozkładu normalnego

Skale kwestionariusza	D K-S	p K-S	Skośność	Kurtoza	Średnia	Odch. stand.	Warianc.
Kultura władzy	0,159	0,000	1,389	3,270	2,680	2,444	5,997
Kultura roli	0,114	0,001	0,871	2,347	4,356	2,443	5,971
Kultura zadaniowa	0,102	0,000	0,463	-0,045	5,349	2,906	8,450
Kultura osobowa	0,176	0,045	1,656	4,587	2,613	2,314	5,356

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem programu Statistica (wersja 12).

Zarówno uzyskane rezultaty, przedstawione w tab. 6, jak i wizualna ocena wykresów nie potwierdzają zbieżności rozkładów wyników poszczególnych skal z rozkładem normalnym, dlatego zdecydowano o wypracowaniu norm percentylowych dla każdej skali kwestionariusza.

## Podsumowanie

Rezultaty wstępnych badań walidacyjnych nad kwestionariuszem Harrisona i Handy w warunkach polskich w dużej mierze potwierdziły założenia teoretyczne modelu i wykazały względnie odpowiednie właściwości psychometryczne analizowanego narzędzia w zakresie trafności, rzetelności oraz mocy dyskryminacyjnej. Testy wyników uzyskanych dla poszczególnych skal narzędzia wykazały, że nie posiadają one rozkładów zbliżonych do normalnego i zdecydowano o wypracowaniu norm percentylowych. Autor niniejszego artykułu ma również świadomość wstępnego charakteru prac oraz potrzeby kontynuacji i poszerzenia badań nad rozpatrywanym narzędziem na zwiększonych próbach, spełniających w większym stopniu warunki reprezentatywności.

## Bibliografia

- Boonstra J.J., *Cultural Change and Leadership on Organizations. A Practical Guide to Successful Organizational Change*, John Wiley & Sons, London 2013.
- Brzyski P., Knururowski T., Tobiasz-Adamczyk B., *Trafność i rzetelność kwestionariusza oceny ogólnego stanu zdrowia sf-20 w populacji osób w podeszłym wieku*, „Przegląd Epidemiologiczny” 2003, nr 57.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwers, Warszawa 2015.
- Durniat K., *Polish Adaptation of L. Rosenstiel and R. Boegel's Organizational Climate Diagnosis Questionnaire*, „Polish Journal of Applied Psychology” 2012, Vol. 10(1).
- Furmanik M., *Kultura organizacyjna w szkołach różnych krajów*, „Zarządzanie Publiczne” 2012, nr 1(21).
- Gąsiorowska A., Bajcar B., *Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych. Nowe narzędzie diagnostyczne dla doradcy zawodowego*, [w:] A. Grzechnik (red.), *Testy w poradnictwie zawodowym*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2006.
- Handy Ch., *Understanding organizations*, Oxford University Press, New York 1983.
- Harrison R., *Understanding Your Organization's Character*, „Harvard Business Review” 1972, May–June.
- Harrison R., Stokes H., *Diagnosing Organizational Culture*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992.
- Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
- Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Scott T., Mannion R., Davies H., Marshall M., *The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments*, „Health Services Research” 2003, Vol. 38(3), DOI: <https://doi.org/10.1111/1475-6773.00154>.
- Stachowicz J., Machulik J., *Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach przemysłowych. Studium kształtowania się postaw i zachowań menedżerów w procesach restrukturyzacji*, Polska Akademia Nauk oddział w Katowicach, Komisja Nauk Organizacji i Zarządzania, Wydawnictwo Szumacher, Kielce 2001.

- Sułkowski Ł., *Typologies of organizational culture – multi-dimensional classifications*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, nr 8, cz. 2.
- Warszewska-Makuch M., *Ocena ryzyka mobbingu w miejscu pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2012, nr 5.
- Warszewska-Makuch M., *Polska adaptacja kwestionariusza NAQ do pomiaru mobbingu*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2007, nr 12.
- Witkowski S.A., Iłski S., *Walidacja Kwestionariusza Ról Zespołowych: A Self-Perception Inventory R.M. Belbina*, „Przegląd Psychologiczny” 2000, nr 1.
- Wudarzewski G., *Measurement of organizational climate in contemporary organizations – adaptation, validation and verification of Haygroup’s OCE method*, [w:] K. Łobos, A.O. Yermoshkina (eds.), *SME in Poland and Ukraine. Prospect for future and functioning conditions*, Difin, Warszawa 2017.

### **Validation of Harrison and Handy Organizational Culture Questionnaire in Polish Conditions**

The publication contains description and results validation procedure of Harrison and Handy Organizational Culture Questionnaire to Polish conditions. Validation research were realized on sample N=320 while normalization on sample N=1133. First part of the article presents basic assumptions about organizational culture model and typology. Further parts of the publication contain a validation results, including accuracy, reliability, power of discrimination and normalization with creating percentile norms. The obtained results have appropriate psychometric parameters conditions of Polish organizations.

### **Walidacja Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej Harrisona i Handy w warunkach polskich**

Opracowanie zawiera opis i zestawienie wyników procedury walidacji Kwestionariusza Kultury Organizacyjnej Harrisona i Handy w warunkach polskich. Badania walidacyjne przeprowadzono na próbie N=320, natomiast normalizacyjne – na próbie N=1132. Artykuł zawiera podstawowe założenia dotyczące modelu kultury organizacyjnej i jej typów. Dalsze części obejmują rezultaty walidacji w zakresie trafności, rzetelności, mocy dyskryminacyjnej oraz wypracowania norm percentylowych. Uzyskane rezultaty posiadają zadowalające parametry psychometryczne względem sytuacji i warunków polskich organizacji.

## ZAŁĄCZNIK 1.

Arkusz wyników dla kwestionariusza kultury organizacyjnej Harrisona i Handy

## INSTRUKCJA

Wypełnij kwestionariusz kultury organizacyjnej Handy i Harrisona, zaznaczając w każdej z 15 części jedną z odpowiedzi (A, B, C lub D) w zależności od tego, która z nich najlepiej opisuje specyfikę obecnego funkcjonowania Twojej organizacji<sup>4</sup>. Następnie zsumuj ilość zaznaczonych przez Ciebie odpowiedzi A, B, C i D – są to wyniki surowe.

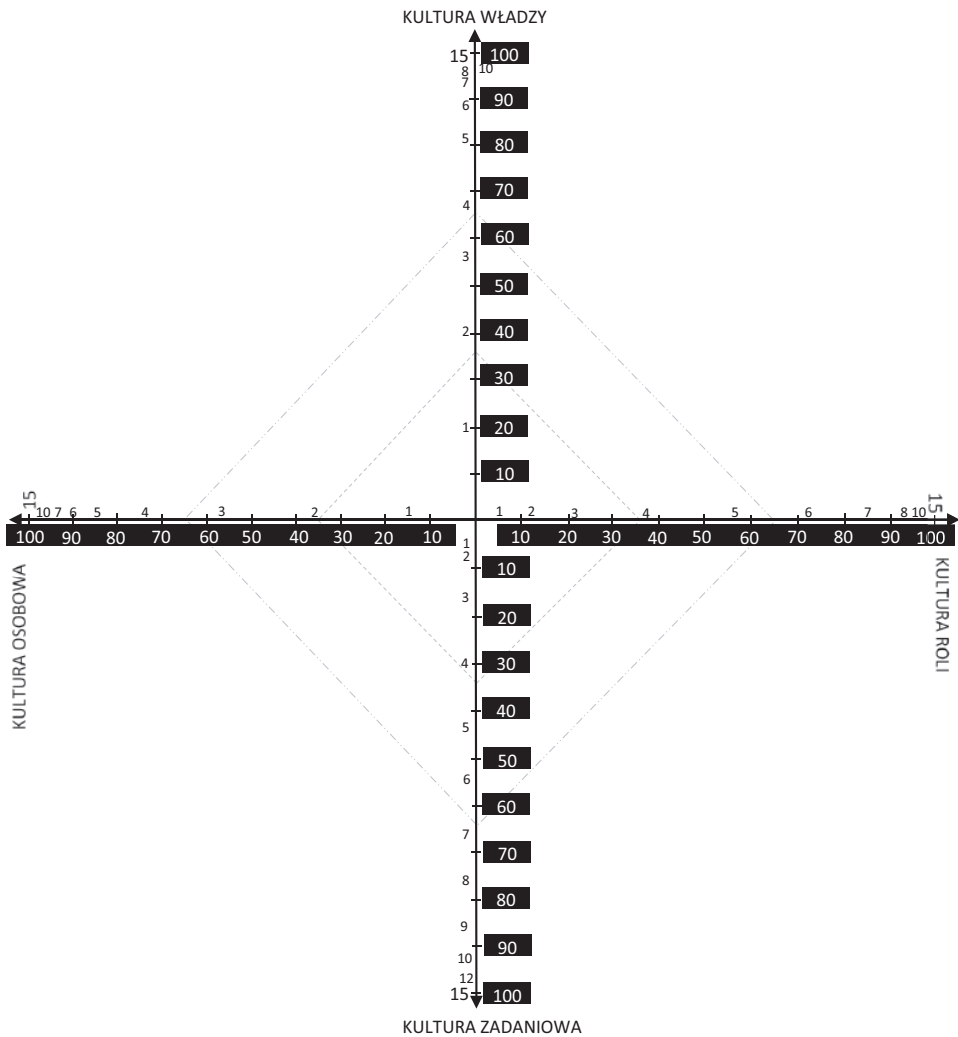
Tab. 1. Formatka wyników kwestionariusza kultury organizacyjnej Harrisona i Handy

Skale kwestionariusza Harrisona i Handy		Wynik surowy (ilość wskazań 0–15)	Wynik przeliczony (w percentylach)	Wynik opisowy (bardzo niski, niski, przeciętny, wysoki, bardzo wysoki)
Skala odpowiedzi A	Kultura władzy			
Skala odpowiedzi B	Kultura roli			
Skala odpowiedzi C	Kultura zadaniowa			
Skala odpowiedzi D	Kultura władzy			

Źródło: opracowanie własne.

Przejdź teraz do siatki percentylowej skal kwestionariusza (rys. 1). Każda ze skal-typu kultury organizacyjnej ma czarną czcionką zaznaczone miejsce, w którym powinieneś zaznaczyć punkt w zależności od poziomu wyniku surowego, jaki uzyskałeś dla danej skali. Jeśli nie ma na skali dokładnie Twojego wyniku, zaznacz punkt w możliwie najbliższym miejscu od tego wyniku. Zrób w ten sam sposób ze wszystkimi skalami (typami kultur organizacyjnych). Następnie połącz wszystkie zaznaczone punkty i narysuj profil poziomów kultur organizacyjnych Harrisona i Handy. Obok wyników surowych po drugiej stronie osi są zaznaczone w czarnych polach z białą czcionką normy percentylowe od 0 do 100. Każdy wynik surowy możesz zamienić na przeliczony, sugerując się poziomem percentylowym umiejscowionym na tym samym poziomie, co wynik surowy. Wynik dla każdej skali możesz teraz wyrazić w percentylach. Poziom percentyla informuje, ile procent badanej populacji uzyskało taki wynik, jak Twój oraz adekwatnie ile procent populacji oceniło niżej bądź wyżej od Ciebie poszczególne poziomy kultur organizacyjnych. Wyniki bardzo niskie są w przedziale 0–15 percentyli, niskie – 16–35, przeciętne – 36–65, 66–90, a bardzo wysokie – 91–100 percentyli.

<sup>4</sup> Arkusz kwestionariusza jest dostępny m.in. w: [Masłyk-Musiał, 2003, s. 302–307].



Rys. 1. Siatka norm procentylowych kwestionariusza kultury organizacyjnej Harrisona i Handy

Źródło: opracowanie własne.