

*dr Anna Pietruszka-Ortyl*<sup>1</sup>

Katedra Zachowań Organizacyjnych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Dysfunkcje i patologie kultury organizacyjnej w perspektywie Polski**

### KAPITAŁ LUDZKI ŹRÓDŁEM PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ ORGANIZACJI PRZYSZŁOŚCI

Powstanie gospodarki opartej na wiedzy jako rezultatu dokonującej się trzeciej rewolucji przemysłowej skutkuje konkretnymi konsekwencjami w aspekcie społecznym. Zachodzące zmiany wymuszają w największym stopniu reorientację w optyce pracowniczej i to wielopłaszczyznową.

Czynniki te determinują orientację na kapitał ludzki organizacji lub szerzej – jej kapitał społeczny jako trzon kapitału intelektualnego firmy, będący podstawowym źródłem kreacji wartości przedsiębiorstwa XXI wieku. Ludzie bowiem to jedyna aktywna siła organizacji – są nośnikami wiedzy, zwłaszcza cichej, stanowią katalizator procesów jej konwersji.

Osobliwość i waga kapitału ludzkiego jako głównego elementu kapitału intelektualnego wynika z wysokiej jego nieprzewidywalności oraz z faktu, iż nie jest on w posiadaniu organizacji, a może być jedynie przedsiębiorstwu użyteczny. Jego strategiczną wartościowość podkreślają miary kapitału intelektualnego, które traktują wydatki dotyczące kapitału ludzkiego nie w kategoriach kosztów, tak jak to jest w przypadku kapitału finansowego i strukturalnego, ale w perspektywie inwestycji. Dlatego też, filozofia zarządzania ludźmi, dostosowana do warunków gospodarki opartej na wiedzy musi wyrastać z koncepcji kapitału ludzkiego, gdyż kapitał ludzki odzwierciedlany w kompetentnych pracownikach jest źródłem wartości dodanej organizacji i osiągnięcia przyszłych dochodów.

Kapitał ludzki zatem, to potencjał tkwiący w pracownikach. Społeczny, wzbogacony jest o uwarunkowania jego wykorzystywania, a te współcześnie są zasadniczo odmienne, bowiem podstawowym elementem rozwoju zawodowego

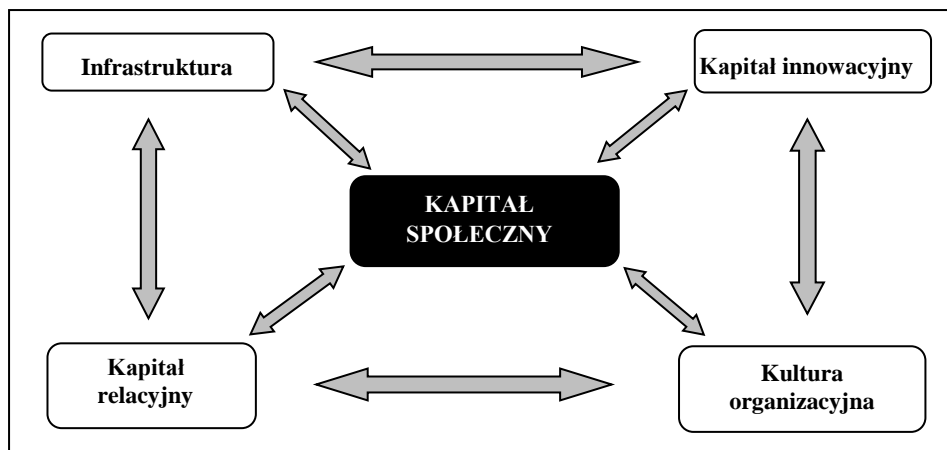
---

<sup>1</sup> Adres korespondencyjny: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27; e-mail: pietrusa@uek.krakow.pl.

jest niezależność i perspektywa wolnego najemcy w kształtowaniu tożsamości pracownika. W turbulentnym świecie dynamicznych rozwiązań, coraz więcej przedsiębiorstw skłania się ku pracownikom – ekspertom, których wiedzę można wykorzystać w konkretnych warunkach sytuacyjnych.

W konsekwencji należy podkreślić, iż świadome wykorzystywanie posiadanych przez organizację zasobów kapitału społecznego uzależnione jest od stworzenia odpowiednich warunków do zaistnienia związków między poszczególnymi formami jej kapitału intelektualnego – do przepływu wiedzy między właściwymi składowymi, a w konsekwencji – przepływów samych kapitałów (rys. 1).

Ścisły związek występuje również pomiędzy kapitałem społecznym a kulturą organizacyjną firmy, bowiem te składniki kapitału intelektualnego wzajemnie się kształtują. Sama kultura organizacyjna wpływa na kapitał relacyjny, jak i innowacyjny. W połączeniu z kapitałem społecznym, a w szczególności kapitałem ludzkim, rozstrzyga przecież o predyspozycjach organizacji w zakresie podejmowania innowacyjnych przedsięwzięć. Kapitał innowacyjny zaś wyrokuje o strategii i strukturze organizacyjnej oraz współtworzy własność intelektualną.



**Rysunek 1. Wzajemne zależności pomiędzy elementami kapitału społecznego i intelektualnego**

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, o sukcesie organizacji współcześnie w zasadniczej mierze decyduje właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi, które obecnie najczęściej przybiera formułę zarządzania kapitałem ludzkim, jakie zwykle opiera się na zarządzaniu relacjami interpersonalnymi, a istotność kultury organizacyjnej jako czynnika sukcesu współczesnej organizacji oraz znaczącego elementu kształtującego poziom zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa wymusza wzrost za-

interesowania problematyką panujących w jej obszarze dysfunkcji i nieprawidłowości.

Stąd celem opracowania jest identyfikacja potencjalnych obszarów występowania dysfunkcji w ramach kultury organizacyjnej, a także spojrzenie na kulturę przedsiębiorstwa jako źródło występujących w nim dewiacji. Ta teoretyczna analiza stanowiła inspirację do pilotażowych badań empirycznych w tym zakresie, gdzie grupą respondentów byli pracownicy organizacji działających w Polsce.

### ISTOTA DYSFUNKCJI I PATOLOGII ORGANIZACYJNYCH

Analogicznie do wnioskowania, iż patologia jest nauką o chorobach, patologię organizacji można potraktować jako naukę o „chorobach organizacji”. Stąd patologia organizacji będzie długotrwałą istotną nieprawidłowością w funkcjonowaniu organizacji [Pasieczny, 2012, s. 117–118].

Zdaniem W. Kieżuna patologią organizacji jest ekstremalna forma jej dysfunkcji, dewiacji czy defektu [Kieżun, 1978, s. 11] – to względnie trwała niesprawność, która powoduje marnotrawstwo, w sensie ekonomicznym i (lub) moralnym przekraczające granice społecznej tolerancji [Kieżun, 1997, s. 375].

R. Stocki [2005, s. 50] proponuje patologię organizacyjną postrzegać jako każdą dysfunkcję w organizacji, taką, która nie pozwala na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych danej organizacji i zgodnych z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach. Jednocześnie autor [2005, s. 52–64] konstruuje pięciowymiarowy model opisu patologii organizacyjnych, w którym każdy z prezentowanych wymiarów umożliwia dogłębną analizę i diagnozę istoty zjawisk patologicznych w organizacji [Stocki, 2005, s. 52–64].

Oś I (łatwo dostrzegalne objawy patologii organizacyjnych) to pierwszy i bardzo powierzchowny wymiar, który pomoże wyznaczyć kierunek badań zjawisk patologicznych i znaleźć właściwą przyczynę dysfunkcji. Drugi wymiar (zjawiska patologiczne związane z osobami kierującymi organizacjami) wskazuje na nieprawidłowe zachowania kierujących organizacjami wynikające z relacji, emocji czy złych postaw. Oś III (nieprawidłowości operacji i procesów) odwołuje się do tych patologii w organizacji, mających swoje źródło w funkcjonujących procesach i programach, które na pewnym etapie zostały niewłaściwie wdrożone lub są już przestarzałe i nie funkcjonują w przedsiębiorstwie prawidłowo. Czwarty wymiar (patogenne oddziaływanie środowiska organizacji) bada występujące dysfunkcje w danej organizacji w kontekście otoczenia, które wpływa na jego funkcjonowanie. Ostatnia oś (rozwój zjawisk patologicznych w czasie) pozwala zaobserwować pojawienie się pierwszych dysfunkcji w organizacji i prześledzić skalę zjawiska na przestrzeni różnych etapów rozwoju organizacji.

Zbliżonym, a niekiedy używanym synonimicznie do patologii, określeniem jest dysfunkcja. Dysfunkcję należy traktować jako zjawisko wpływające w sposób negatywny na określony system społeczny. Wskutek dysfunkcji systemy ulegają napięciom i zmianom w niewskazanym kierunku. Długotrwałe oddziaływanie dysfunkcji może doprowadzić system do stanu patologicznego [Pasiczny, 2012, s. 118].

Z. Janowska definiuje dysfunkcje w organizacji jako zakłócenia i nieprawidłowości w rzeczywistym funkcjonowaniu instytucji w porównaniu z funkcjonowaniem wzorcowym. Są one głównie skutkiem zakłóceń wewnątrz podstawowych obszarów działania przedsiębiorstwa i relacji pomiędzy poszczególnymi elementami przedsiębiorstwa a jego otoczeniem [Lewicka, 2010, s. 171].

W myśl prowadzonego rozumowania: patologia – patologia społeczna – patologia organizacyjna, analogicznie J. Pasiczny definiuje patologię zarządzania. Charakteryzuje ją jako długotrwałą istotną nieprawidłowość w procesach zarządzania organizacją lub wyodrębnioną część nauki o zarządzaniu, zajmującą się analizą funkcjonowania nieprawidłowości w zarządzaniu. Reasumuje, iż dysfunkcja organizacji prowadzi do zakłóceń sprawnego funkcjonowania organizacji, a dysfunkcja zarządzania uniemożliwia lub utrudnia właściwe zarządzanie wybranym systemem organizacyjnym [Pasiczny, 2012, s. 118].

#### KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO OBSZAR I ŹRÓDŁO POTENCJALNYCH PATOLOGII ORGANIZACYJNYCH

Obecnie w literaturze przedmiotu istnieje pełna akceptacja co do trzech kluczowych założeń. Po pierwsze, kultura organizacyjna jest niewidoczną siecią głęboko zakorzenionych w organizacji znaczeń. Po drugie, kultura organizacyjna nadaje przedsiębiorstwu jego wyjątkowej tożsamości. Po trzecie, kultura organizacji wpływa na zachowania pracowników [Szwiec, 2012, s. 9].

Stąd można ją postrzegać dualnie – jako źródło dysfunkcji i patologii organizacyjnych oraz jako obszar tych dewiacji.

Sięgając modelu opisu patologii organizacyjnych w ujęciu R. Stockiego [2005, s. 55–57], zidentyfikować można poszczególne objawy tychże dewiacji, w każdym z wyróżnionych wymiarów. Mogą one być tym samym traktowane jako symptomy potencjalnych patologii wynikające z kultury organizacyjnej i stały się inspiracją prezentowanych, w dalszej części opracowania, badań.

Dysfunkcje i patologie organizacyjne w kontekście kultury organizacyjnej postrzegać można również z innego punktu widzenia. Mianowicie, patologię traktując jako ekstremalną formę dysfunkcji, a dysfunkcję jako niewypełnianą bądź wypełnianą błędnie funkcję kultury organizacyjnej.

Stąd, w konsekwencji, jako dysfunkcyjny i prowadzący do patologicznego wymieniać należy brak dostosowania zewnętrznego i wewnętrznego, wynikający ze zdefiniowanych przez E. Scheina funkcji kultury organizacyjnej.

Potencjalne obszary występowania dysfunkcji kultury organizacyjnej w zakresie dostosowania zewnętrznego mogą dotyczyć:

- niezrozumienia przez pracowników misji i wizji organizacji,
- braku identyfikacji podstawowego celu organizacji przez jej uczestników,
- braku integracji organizacji z jej zewnętrznymi interesariuszami,
- braku consensusu, jak i przy pomocy których zasobów można i należy działać,
- braku jednolitych sposobów pomiaru i kryteriów oceny efektów,
- braku strategii wprowadzania zmian i sposobów doskonalenia organizacji.

Wśród prawdopodobnych czynników generujących dysfunkcje kultury organizacyjnej w aspekcie dostosowania wewnętrznego wymieniać można:

- brak wspólnego języka i aparatu pojęciowego charakterystycznego dla poszczególnych grup funkcjonujących w organizacji,
- brak wyraźnych granic między grupami działającymi w przedsiębiorstwie,
- brak wyraźnych oznak pozycji i statusu w organizacji oraz jednoznacznych podstaw i zasad władzy,
- brak klarownych indyktorów zachowań w organizacji pożądanых i niepożądanych,
- brak modeli mentalnych, anegdot, opowieści organizacyjnych porządkujących interpretacje nieprzewidzianych zdarzeń.

Odwołując się do zaproponowanej przez Ł. Sułkowskiego konwencji identyfikacji funkcji kultury organizacyjnej, wśród jej ewentualnych stref dysfunkcyjnych wymieniać z kolei można:

- nieakceptowanie na poziomie jednostkowym lub grupowym wspólnych celów, wartości, norm i poglądów,
- istnienie w organizacji zwartych, nieformalnych grup,
- niedoceniaanie wagi społecznego życia organizacji,
- brak wspólnych, jednoznacznych i zrozumiałych dla wszystkich uczestników organizacji, wzorów myślenia i schematów zachowań,
- brak wspólnego, spójnego i czytelnego wizerunku organizacji dla jej uczestników i obserwatorów,
- brak silnego poczucia wspólnoty jej członków.

Sięgając z kolei do wykładni pojęcia dysfunkcji organizacyjnej zaproponowanej przez Z. Janowską, wedle której są to zakłócenia i nieprawidłowości w rzeczywistym funkcjonowaniu instytucji w porównaniu z działalnością wzorcową, znamiona kultury dysfunkcyjnej, a w rezultacie patologicznej, będzie nosiła każda kultura niedostosowana do aktualnych lub przyszłych zewnętrznych i/lub wewnętrznych warunków funkcjonowania organizacji.

Kontynuując tę drogę rozważań, w określonym kontekście dysfunkcyjne będą konkretne typy kultur organizacyjnych. W innych warunkach te dysfunkcyjne będą z kolei wzorcowymi, np. przy silnej konkurencji opartej na zasobach materialnych dysfunkcyjne mogą być kultury o orientacji personalnej czy słabe.

Uogólniając dyskurs, do najbardziej patogennych należą kultury bardzo silne, które zniewalają pracownika oraz kultury słabe, które nadmiernie rozluźniają więzi.

Koncentrując się z kolei na współczesnych uwarunkowaniach działalności przedsiębiorstw wynikających z funkcjonowania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, za dysfunkcyjne należałoby uznać te typy kultur organizacyjnych, które czerpią z tradycyjnej szkoły w naukach o zarządzaniu (versus szkoła zasobowa) i podejścia ewolucyjno-rynkowego. Za wzorcowe uznać wówczas należałoby kulturę wiedzy [Glińska-Noweś, 2007, s. 231–234] i kulturę współpracy [Kamińska, 2012, s. 13].

Konkludując rozważania dotyczące dysfunkcji i patologii organizacyjnych w obszarze kultury przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności należy podkreślić wielowątkowość podejmowanego problemu. Można go rozstrzygać w aspekcie poziomów, na jakich prowadzić można rozważania – od indywidualnego, poprzez grupowy do systemowego.

Następnie zastanowić się należy nad potencjalnymi dysfunkcjami, które mogą skutkować zjawiskami patologicznymi jako pochodnymi niewypełniania przez kulturę organizacyjną jej podstawowych funkcji.

Jeszcze jedna perspektywa sugeruje analizować strefy ewentualnych dewiacji z punktu widzenia konkretnych typów kultur organizacyjnych i przyporządkować je do określonych zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania organizacji, wyłaniając typy wzorcowe i patologiczne.

## DYSFUNKCJE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W POLSKIEJ PRAKTYCE – DYSKUSJA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Przeprowadzona krytyczna analiza literatury przedmiotu stała się przyczynkiem do przeprowadzenia pilotażowych badań dotyczących potencjalnych patologii związanych z kulturą organizacyjną przedsiębiorstw działających w Polsce.

Pierwsza część kwestionariusza badań dotyczyła identyfikacji potencjalnych patologii organizacyjnych, które mogą wynikać z kultury organizacyjnej. Druga część arkusza pytań związana była ze wskazaniem obszarów dysfunkcji w zakresie dostosowania zewnętrznego i wewnętrznego oraz wyłonienia symptomów potencjalnych dewiacji kultury organizacyjnej.

Badaniami, które przeprowadzono wiosną 2015 roku, objęto 98 respondentów – pracowników przedsiębiorstw działających w Polsce. Ze względu na niewielką próbę badawczą uznano je za pilotażowe. 8% badanych reprezentowało szczebel strategiczny zarządzania, 32% zajmowało stanowiska kierownicze cha-

rakterystyczne dla szczebla taktycznego zarządzania w swoich organizacjach, a 60% ankietowanych wykonuje zadania operacyjne na rzecz przedsiębiorstw. Stąd można uznać, iż prezentowane wyniki stanowią oddolną, wykonawczą perspektywę identyfikowanych dewiacji kultury organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach, które w 74% stanowiły firmy usługowe, a w 11% produkcyjne.

Wielkość weryfikowanych badaniami organizacji to w 19% mikroprzedsiębiorstwa, w 26% małe firmy, 8% średnie organizacje, a w 47% duże korporacje. Średni czas ich funkcjonowania wynosi 21 lat, co może sugerować istnienie skryształizowanej kultury organizacyjnej, na pewno w obszarze realizowanych funkcji dostosowania zewnętrznego i wewnętrznego. Pracownicy, ze średnim stażem pracy w tych organizacjach na poziomie 3 lat stosunkowo łatwo mogli zidentyfikować potencjalne obszary nadchodzących dewiacji ze względu na ich staż pracy w analizowanych organizacjach i liczbę miejsc pracy (3,5).

Dokonane analizy empiryczne dotyczą, zgodnie z przyjętymi w opracowaniu desygnatami pojęć, raczej obszarów dysfunkcji kultury organizacyjnej. Identyfikacja patologii kultury organizacyjnej możliwa jest jedynie wówczas, gdy wnikliwie badamy konkretne przedsiębiorstwo i szerszy kontekst jego funkcjonowania znając uwarunkowania kapitału ludzkiego dla niego działającego, a takie wnioski nie były prowadzone.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż w Polsce w organizacjach najczęściej występują dysfunkcje w zakresie niedostosowania zewnętrznego (30% wskazań), kolejno niedostosowania wewnętrznego (28%), a symptomy nadchodzących dewiacji wyłania 22% respondentów.

W zakresie niedostosowania zewnętrznego respondenci trwale podkreślają istnienie w organizacji zwartych, nieformalnych grup (40%), niedoceniając wagi społecznego życia organizacji (30%) oraz nieakceptowanie na poziomie jednostkowym lub grupowym wspólnych celów, wartości, norm i poglądów (21%).

W przypadku niedostosowania wewnętrznego najczęściej wskazywano brak wyraźnych granic między grupami działającymi w przedsiębiorstwie (32%), brak wspólnego języka i aparatu pojęciowego charakterystycznego dla poszczególnych grup funkcjonujących w organizacji (32%) oraz brak klarownych indyktorów zachowań w organizacji pożądanym i niepożądanym (32%).

Takie rezultaty nasuwają konkluzję, iż kultura organizacyjna nie stanowi przedmiotu szczególnych działań zarządzających organizacjami, nie próbują jej kształtować, identyfikować elementów tworzących ten rdzeń życia przedsiębiorstwa. Przekładać się to może na brak zaangażowania pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, z którym są związani, brak lojalności względem konkretnych grup działających w organizacji, a tym samym otwartości w zakresie dzielenia się wiedzą, mogą być również ograniczone działania w zakresie pracy zespołowej, a naczelnie dalej pozostają partykularne interesy.

Potwierdzeniem takich spostrzeżeń mogą być zidentyfikowane bardzo często występujące w badanych przedsiębiorstwach symptomy nadchodzących de-

wiacji, w postaci istnienia konkurencyjnych, pozostających w konflikcie norm i wartości (32% wskazań) oraz wzrostu postaw roszczeniowych w zakresie praw i wartości (29%).

Pointę dokonanych analiz stanowią wyłonione wymiary potencjalnych patologii organizacyjnych, które mogą mieć źródło w słabej, niedocenionej przez zarządzających kulturze organizacyjnej. Mianowicie, najczęściej badanych zidentyfikowało obszary potencjalnych dysfunkcji w części III – 35% (nieprawidłowości operacji i procesów), kolejno w części IV (patogenne oddziaływanie środowiska organizacji) – 30%, następnie w części I (łatwo dostrzegalne objawy patologii organizacyjnych) – 28% i części II (zjawiska patologiczne związane z osobami kierującymi organizacjami) – 24%.

50% wskazań dotyczyło odchodzenia dobrych pracowników (objawy w zakresie zarządzania zasobami), bierności, braku własnej inicjatywy, trudności w przekonaniu pracowników do zmian, rutynie (objawy widoczne w relacjach wewnętrznych).

Najwięcej objawów zidentyfikowano w zakresie relacji wewnętrznych – wysokie wskazania dla: trudności ze znalezieniem współpracowników i pracowników (42%) oraz brak motywacji pracowników do intensywnej pracy (42%), a także niechęć pracowników do kadry kierowniczej (37%) i niezadowolenie pracowników (34%).

W najczęściej wybieranych symptomach nieprawidłowości organizacyjnych zgrupowanych w najpopularniejszej u badanych części trzeciej kwestionariusza ekstremalnie typowanym był czynnik oporność na zmiany otoczenia (50%), kolejno zanik empatii (47%), bałagan informacyjny (45%) oraz wadliwy system zarządzania zadaniami i projektami (39,5%).

W przypadku wymiaru traktującego o patogennym oddziaływaniu środowiska organizacji, identyfikowano w największym stopniu ograniczenia sfery budżetowej (45%), układy (42%) (w ramach patogennych cech środowiska organizacji) oraz spotkania towarzyskie (37%) i spotkania biznesowe (34%) (w płaszczyźnie dróg nabywania patologicznych zachowań i sposobów zarażenia).

Wszystkie te wyłonione potencjalne obszary patologii organizacyjnych mogą mieć źródło w kulturze organizacyjnej badanych organizacji, jakże odmiennej od pożądanego typu kultury opartej na wiedzy czy zaufaniu.

## PODSUMOWANIE

Współcześnie, wśród podstawowych wyzwań funkcjonowania organizacji w konkurencyjnym otoczeniu wskazuje się na kształtowanie jej twórczego potencjału. Zakłada się, że twórczy potencjał organizacji oznacza możliwości generowania nowych rozwiązań (wiedzy), uczenia się, wprowadzania innowacyjnych zmian w organizacji poprzez uczenie się, zmianę i świadomy rozwój pracowników.



U podstaw modelu kształtowania twórczego potencjału przedsiębiorstwa w wymiarze organizacyjnym znajduje się pozytywna kultura organizacyjna. Oddziałuje ona na kompetencje organizacji w postaci umiejętności rozwijania, koordynowania i stosowania wykorzystanych zasobów do realizacji zadań i osiągnięcia celów organizacji. Pozytywna kultura organizacyjna oraz jej „barometr”, jakim jest klimat organizacyjny, wpływają na uczenie się organizacji, na pozyskiwanie, dzielenie, tworzenie wiedzy i jej wykorzystanie, co skutkuje zmianą zachowań organizacji i przekłada się na jej pozycję rynkową, wizerunek, reputację oraz jakość relacji biznesowych.

To ścieranie się potencjału pracowników oraz potencjału zawartego w zasobach organizacji umożliwi kształtowanie organizacyjnego kapitału emocjonalnego, przejawiającego się w pozytywnych emocjach, zaangażowaniu pracowników, zachowaniach obywatelskich jako wypadkowej kompetencji pracowników i organizacji oraz kapitału społecznego [Czop, 2012, s. 255–256].

Budowanie organizacji o wysokim twórczym potencjale wymusza zatem kształtowanie „zdrowej”, czyli wolnej od dysfunkcji i patologii kultury organizacyjnej. Jest to możliwe w sytuacji, gdy zarządzający przedsiębiorstwem mają świadomość stref, gdzie te dewiacje mogą wystąpić oraz ich źródeł. Przyczynkiem do jednoznacznej identyfikacji tych elementów mogą być zaprezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki przeprowadzonych pilotażowych badań empirycznych.

## BIBLIOGRAFIA

- Czop K., 2012, *Positive Organizational Scholarship – nowy nurt w naukach o zarządzaniu*, Studia Ekonomiczne Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 118, Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie, red. A. Czech, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Glińska-Neweś A., 2007, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- Kamińska B., 2012, *Rola kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- Kieżun W., 1978, *Zjawiska patologiczne jako bariera sprawności* [w:] *Bariery sprawności organizacji*, PWN, Warszawa.
- Kieżun W., 1997, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Lewicka D., 2010, *Nieprawidłowości i dysfunkcje w organizacji. Rezultaty badań empirycznych* [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 3, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Pasieczny J., 2012, *Patologie organizacji w okresie kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Zarządzanie i Finanse, nr 4/2, Gdańsk.

Stocki R., 2005, *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Szwiec P., 2012, *Kultura organizacyjna czy kultury organizacyjne? Podstawowe podejścia do kultury organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.

### *Streszczenie*

Rozważania rozpoczynają dywagacje nad rolą kapitału ludzkiego w funkcjonowaniu organizacji w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Na tym tle jest przedstawiona kultura organizacyjna jako determinanta rozwoju kapitału ludzkiego. Bowiem istotność kultury organizacyjnej jako znaczącego elementu kształtującego poziom zasobów niematerialnych wymusza wzrost zainteresowania problematyką panujących w jej obszarze dewiacji.

Stąd właściwy punkt wyjścia w opracowaniu stanowi teoretyczna synteza literatury w zakresie identyfikacji potencjalnych obszarów dysfunkcji i patologii w sferze kultury organizacyjnej.

Kolejno zaprezentowano kulturę organizacyjną jako źródło dewiacji na poziomie indywidualnym, grupowym i systemu. Zasadnicza część pracy dotyczy więc analizy patologii samej kultury organizacyjnej w kontekście jej funkcji i typów oraz uwarunkowań gospodarki opartej na wiedzy.

Wychodząc od klasyfikacji wymiarów patologii organizacyjnych R. Stockiego w postaci obszaru łatwo dostrzegalnych objawów patologii organizacyjnych, zjawisk patologicznych związanych z osobami kierującymi samymi organizacjami, nieprawidłowości operacji i procesów oraz patogennego oddziaływania środowiska organizacji zaproponowano zestaw wybranych obszarów potencjalnych dysfunkcji w sferze kultury organizacyjnej, a także bazując na klasyfikacji funkcji kultury organizacyjnej Ł. Sulковского przedstawiono płaszczyzny potencjalnych jej dewiacji. Finałnie zidentyfikowano teoretyczne symptomy wyłaniających się dysfunkcji kultury organizacyjnej. W ten sposób zaproponowano instrumentarium empirycznej analizy i diagnozy badanego zjawiska.

W tym kontekście zaprezentowano wyniki pilotażowych badań empirycznych zidentyfikowanych dysfunkcji w organizacjach w Polsce.

*Słowa kluczowe:* patologia, dysfunkcja, kultura organizacyjna, gospodarka oparta na wiedzy

## **Dysfunctions and Pathologies of Organizational Culture in the Perspective of Poland**

### *Summary*

Considerations start agonizing over the role of human capital in the organization's functioning in knowledge-based economy. Against this background, the organizational culture as a determinant of human capital development is presented. Because the importance of organizational culture as a significant element of one level of intangible resources forces the increased interest in issues prevailing in the area of its deviance.

Therefore appropriate starting point of this paper is a synthesis of the theoretical literature on the identification of potential areas of dysfunction and pathology in the sphere of organizational culture. Then the organizational culture is presented as a source of deviation at the individual, group and system level. The main part of the work concerns the analysis of the pathology of the same organizational culture in the context of its functions and the types and conditions of the knowledge economy.

Starting from the classification of the dimensions of organizational pathology by R. Stocki in the form of area of easily noticed symptoms of organizational pathology, pathological phenomena associated with the organization's managers, irregularities operations and processes and pathogen environmental impact of the organization a set of selected areas of potential dysfunction in the sphere of culture is proposed. Basing on Ł. Sułkowski's classification of organizational culture functions areas of potential deviations are discussed. Finally theoretical symptoms of emerging dysfunctions of organizational culture are identified. In this way the instruments of empirical analysis and diagnosis of the studied phenomenon are proposed.

In this context results of pilot empirical studies of identified dysfunctions in organizations in Poland are discussed.

*Keywords:* pathology, dysfunction, organizational culture, knowledge-based economy

JEL: J24, M14