

MODEL KULTURY ORGANIZACYJNEJ A ZJAWISKA PATOLOGICZNE W ŚRODOWISKU PRACY

<https://doi.org/10.33141/po.2017.10.04>

Przegląd Organizacji, Nr 10 (933), 2017, ss. 27-34

www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Anna Wziątek-Staśko

Wprowadzenie

Współczesne studia literaturowe dotyczące istoty i znaczenia kultury organizacyjnej eksponują omawiane pojęcie jako coraz bardziej niejednoznaczne, by nie rzec – kontrowersyjne. Fakt powyższy czyni rozważania poświęcone kulturze organizacyjnej bardzo inspirującymi, otwierając wiele nowych pól eksploracji naukowej.

W artykule przedstawiono wyniki autorskich badań empirycznych poświęconych osiągnięciu dwóch celów badawczych:

- dokonaniu oceny typu istniejącego oraz pożądanego modelu kultury organizacyjnej na podstawie opinii wybranej losowo grupy pracowników;
- zdiagnozowaniu, czy deklarowany przez badanych obecny model kultury organizacyjnej ma wpływ na rodzaj i skalę występujących w ich organizacjach zjawisk patologicznych.

Kultura organizacyjna – wieloaspektowość jej istoty i znaczenia

Jak zauważa K. Serafin (2015, s. 87): „Zainteresowanie kulturą organizacyjną ma związek z jej rozległym wpływem na różne obszary życia organizacyjnego, a także otoczenia. Kultura organizacyjna wpływa na wyniki pracy jednostek, wydajność organizacyjną, satysfakcję z pracy i zaangażowanie, strategię planowania i realizację zadań, rekrutację i selekcję pracowników oraz ich akceptację przez firmę, skalę występowania oporów wobec zmian i konfliktów organizacyjnych, socjalizację i charakter interakcji, innowacje i rozwój nowych produktów, marketing i sprzedaż”. Według jego opinii, „wiedza o kulturze danej organizacji, o panującym w niej klimacie, o tym, jak pracownicy oceniają samych siebie, firmę i jej przyszłość na rynku pozwala z dużym wyprzedzeniem przewidzieć jej efektywność, źródła sukcesów i porażek” (Serafin, 2015, s. 99). Kulturę organizacyjną należy postrzegać jako kategorię wieloaspektową, co potwierdzają również inni – liczni autorzy z całego świata (Saad, Asaad, 2015, s. 379–394; Yiing i in., 2009, s. 53–89; Gimenez-Espin i in., 2013, s. 678–692; Altaf, 2011, s. 161–162; Harrington, Voehl, 2015, s. 56; Su i in., 2012, s. 5317–5329; Neagu i Nicula, 2012, s. 420–424; Weare i in., 2014, s. 590–619; Sokro, 2012, s. 106–119). Kultura organizacyjna bywa nazywana „osobowością or-

ganizacji”, „filozofią, która kieruje polityką organizacji”, „rdzeniem wartości, które określają filozofię lub misję firmy”, „zwyczajowymi i tradycyjnymi sposobami myślenia i działania”, „klimatem organizacyjnym”, „symbolami, językiem, ideologiami, rytuałami, mitami”, „wartościami, normami, wiedzą”, „wzorami procesów myślowych”, „mową lub żargonem” (Zbiegień-Maciąg, 1999, s. 17; Srokowski, 2011, s. 26; LaMontagne, 2016, s. 9; Wudarczewski, 2013, s. 59–78). Jak twierdzi P. Markiewicz (2005, s. 44, 47): „Kultura organizacyjna to nie ekskluzywne wyposażenie, piękne obrazy w biurach, to nie organizowanie wyjazdów na grzyby, wieczorków poetyckich. Są to możliwe części kultury organizacyjnej, ale to wcale nie oznacza, że kultura organizacyjna musi takie elementy posiadać. Kultura organizacyjna nie jest również tym, na co organizacja może sobie pozwolić wtedy, gdy jej dochody są wysokie. <<Kulturę>> przedsiębiorstwo posiada niezależnie od tego, ile zarabia”. Jak zauważa E. Kasprzak (2017, s. 14), kultura organizacyjna odgrywa ważną rolę w procesie budowy pozytywnej organizacji: „W tworzeniu pozytywności pracowników i organizacji bierze udział zarówno organizacja, jak i pracownicy. Organizacja czyni to za pośrednictwem strategii, procedur, ale przede wszystkim wartości, kultury organizacyjnej, upowszechnianych w zachowaniu menedżerów i liderów”. W opinii M. Kraczi (2013, s. 91): „wartości można uznać za cele trudno osiągalne, ale samo dążenie do nich motywuje przedsiębiorstwo i jego pracowników do samodoskonalenia się i budowania kultury organizacyjnej w oparciu o uniwersalne, naturalne regulatory ludzkich działań i wyborów. W konsekwencji prowadzi do zapewnienia satysfakcji pracowników z faktu przynależności do konkretnej organizacji”. Pogląd powyższy potwierdza również A. Blikle (2016, s. 39), twierdząc, iż: „Praca w organizacjach zapewniających dobre życie jest dla pracowników radością, a przez to jest wydajniejsza, bardziej innowacyjna i obciążona mniejszą liczbą błędów. I to właśnie daje tym firmom przewagę nad innymi (...). Bądźmy dla siebie partnerami, a nie konkurentami, współpracujmy i wspierajmy się wzajemnie zamiast współzawodniczyć, budujmy pomiędzy sobą dobre relacje oparte na zaufaniu”.

Niestety, nie wszyscy podzielają poglądy artykułowane przez wyżej wymienionych autorów, eksponując kulturę organizacyjną w nieco odmiennym świetle. Zwolennicy

nurtu krytycznego sugerują, by kulturę organizacyjną postrzegać jako narzędzie dominacji i opresji, jako hipotezę i ideologię, jako wątek pseudonaukowy i modę czy wręcz jako psychiczne więzienie (Sułkowski, 2011, s. 8). Jak konstatuje P. Krzyworzeka, osoby chcące zdefiniować kulturę są skazane na poruszanie się w propozycjach teoretycznych powstałych 30 lat temu i wcześniej. Choć waga klasycznych teorii antropologicznych jest nie do przecenienia, to akurat historyczne definicje kultury – szczególnie wyrwane z szerszego kontekstu teoretycznego – są czymś, po co należałoby sięgać w ostatniej kolejności (Krzyworzeka, 2012, s. 74). Według autora, znaczna większość opisów kultury organizacyjnej, czyli opisów analiz następujących po zdefiniowaniu pojęcia „kultura organizacyjna”, jest zamykaniem organizacji i tworzących je ludzi w kulturowych kapsułach, czego etycznymi i metodologicznymi efektami jest wzmacnianie hegemonii dyskursu dominującego oraz spójna wizja całości kosztem utraty zrozumienia złożoności (Krzyworzeka, 2012, s. 76). Niektórzy autorzy uważają także, że kultura organizacyjna jest czynnikiem determinującym występowanie różnych dysfunkcji w procesie zarządzania. Według opinii A. Tarnowskiej (2011, s. 74): „kultura organizacyjna to jedno z głównych źródeł patologii zachowań społecznych”. Pogląd powyższy potwierdza także A. Pietruszka-Ortyl (2016, s. 441), konstatując, iż „patologia organizacyjna to ekstremalna forma dysfunkcji organizacyjnej a dysfunkcja to niewypełniona, bądź błędnie wypełniona funkcja kultury organizacyjnej”.

Dualizm, oparty na skrajności, w wyrażaniu poglądów na temat istoty i znaczenia kultury organizacyjnej stał się inspiracją do podjęcia pogłębionej analizy zależności występującej między modelem kultury organizacyjnej a skalą i typologią zjawisk patologicznych w środowisku pracy, co stanowi przedmiot dalszych rozważań.

Kultura organizacyjna w ocenie współczesnych pracowników – cel i metodyka badań

Celem autorskich badań empirycznych było dokonanie oceny istniejącego oraz pożądanego modelu kultury organizacyjnej w opinii polskich pracowników, z jednoczesnym zdiagnozowaniem wpływu modelu deklarowanego jako „obecnie istniejący” na rodzaj i skalę występowania zjawisk patologicznych w środowisku pracy. W procesie badawczym wykorzystano dwa narzędzia badawcze:

- narzędzie do oceny kultury organizacyjnej (ang. Organisational Culture Assessment Instrument – OCAI) – autorstwa K.S. Camerona i R.E. Quinna (2003, s. 28);
- autorski kwestionariusz ankiety do oceny występowania oraz skali natężenia zjawisk patologicznych w miejscu pracy; większość pytań zamieszczonych w części autorskiej ankiety miała charakter testu wyboru.

Badanie statystycznie istotnych różnic pomiędzy zmiennymi jakościowymi (niemierzalnymi) przeprowadzono za pomocą testu chi-kwadrat (χ^2) niezależności Pearsona. Do badań przyjęto poziom istotności statystycznej $\alpha=0,05$, zakładając, że:

- gdy $p < 0,05$, to występuje statystycznie istotna zależność (oznaczona za pomocą *);
- gdy $p < 0,01$, to występuje wysoce istotna zależność (**);
- gdy $p < 0,001$, to występuje bardzo wysoce istotna statystycznie zależność (***)

Anonimowe badania empiryczne, na losowo wybranej próbie respondentów z województwa śląskiego, zostały przeprowadzone w okresie 01.04.2016 r. – 30.11.2016 r. z wykorzystaniem papierowej wersji obu, wyżej wymienionych, narzędzi badawczych¹. Respondentom rozdano łącznie 700 egzemplarzy kwestionariuszy, do ostatecznej analizy zakwalifikowano 664 kompletne i poprawnie wypełnione



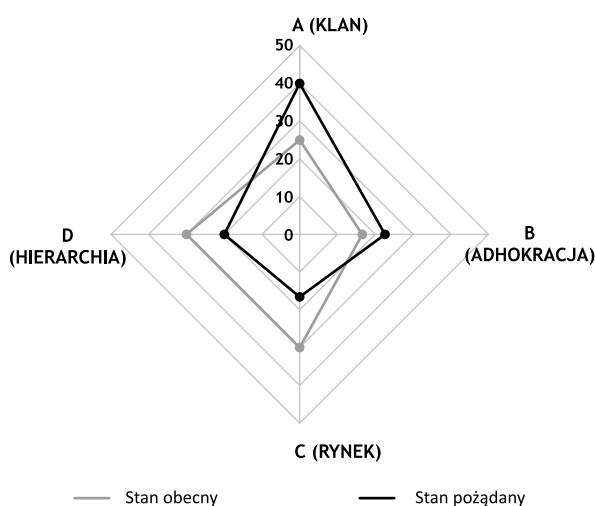
Rys. 1. Model wartości konkurujących K.S. Camerona i R.E. Quinna

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Cameron, Quinn, 2003, s. 40)

formularze. W procesie badawczym uczestniczyło 347 kobiet (52,2%) oraz 317 mężczyzn (47,8%)². Modelem kultury organizacyjnej, który posłużył do badań dla potrzeb niniejszego opracowania był model wartości konkurujących (ang. Competing Values Framework) autorstwa K.S. Camerona oraz R.E. Quinna, zaprezentowany na rysunku 1.

Wpływ kultury organizacyjnej na występowanie zjawisk patologicznych w ocenie badanych respondentów – prezentacja oraz dyskusja wyników badań własnych

Wypełnienie przez uczestników badań Kwestionariusza OCAI pozwoliło określić istniejący model kultury organizacyjnej charakterystyczny dla organizacji, w których są zatrudnieni, oraz model przez nich pożądany, co zdefiniowano jako jeden z dwóch przyjętych celów badawczych. Opinie respondentów dotyczące powyższej kwestii zaprezentowano na rysunku 2.



Rys. 2. Obecny oraz pożądany model kultury organizacyjnej w opinii badanych respondentów
Źródło: opracowanie własne

Z danych zaprezentowanych na rysunku 2 wynika, iż dominującym modelem kultury organizacyjnej wskazanym jako model „obecnie istniejący” jest kultura hierarchii (30,2% wskazań) oraz kultura rynku (29,1%). Modelem najbardziej „pożądanym” przez respondentów okazał się model kultury klanu (40,1%), a najmniej pożądanym – model kultury rynku (16,8%). Model obecny odbiega więc od modelu pożądanego.

Drugim celem badań było sprawdzenie, czy model kultury organizacyjnej, deklarowany jako „obecnie istniejący”, wpływa na rodzaj i skalę występowania wybranych zjawisk patologicznych w ocenie uczestników badań. Zdaniem W. Kieżuna (1997, s. 11): „patologią organizacji jest ekstremalna forma jej dysfunkcji, dewiacji czy defektu”. Do grona patologii organizacyjnych zalicza się wiele różnych zjawisk, jak na przykład: praco-holizm, wypalenie zawodowe, mobbing, molestowanie, dyskryminację, organizacyjną schizofrenię, korupcję, nepotyzm, anomie pracowniczą, zarządzanie poprzez

strach, zarządzanie poprzez stres, brak sprawiedliwości, nieufność, brak szacunku i uznania dla wykonywanych działań, nadmierne obciążanie pracą, nadmierną kontrolę, fragmentaryzację i wiele innych (Bugdol, 2006, s. 9–15; Bugdol, 2014, s. 131–133; Wziątek-Staško, 2016, s. 32–105). Na rysunkach 3–11 zaprezentowano opinie uczestników badań dotyczące niektórych z wyżej wymienionych zjawisk patologicznych, w stosunku do których analiza wykazała różnice istotne statystycznie ($p = 0,0000$, $p < \alpha$).

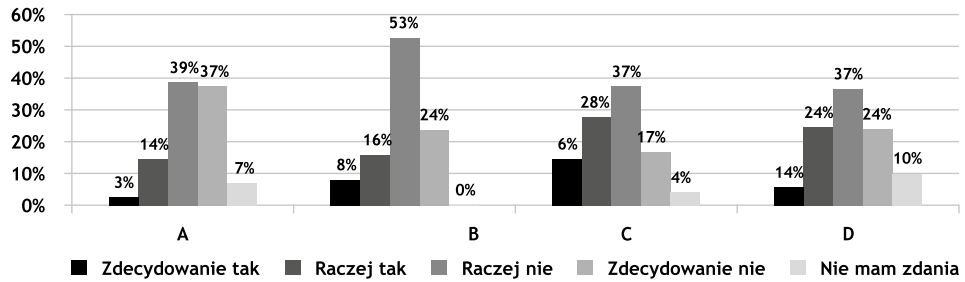
Jak wynika z danych zaprezentowanych na rysunku 3, „wypalenie zawodowe” jest najczęściej doświadczanym zjawiskiem przez pracowników zatrudnionych w organizacjach o typie kultury rynku (14% odpowiedzi „zdecydowanie tak”, 28% „raczej tak”). Najrzadziej natomiast deklarują odczuwanie go osoby zatrudnione w organizacjach o typie kultury adhokracji (53% wskazań opcji „raczej nie” oraz 24% – „zdecydowanie nie”) oraz o typie kultury klanu (tylko 3% badanych wskazało wariant odpowiedzi „zdecydowanie tak”, a 14% – „raczej tak”).

Częstym problemem występującym w wielu współczesnych organizacjach jest wymaganie od pracowników pełnej dyspozycyjności, nadmierne obciążanie ludzi obowiązkami, niejednokrotnie przekraczającymi zakres tych, które powinni wykonywać zgodnie z zapisami zawartymi w umowie o pracę, czynienie tego niezgodnie pod groźbą poniesienia kary. Zapytano respondentów o to, czy doświadczają opisanego wyżej zjawiska, a strukturę ich odpowiedzi na pytanie dotyczące powyższej kwestii zaprezentowano na rysunku 4.

Według opinii badanych, problem nadmiernego obciążania ich obowiązkami zawodowymi pod rygorem poniesienia kary w przypadku wyrażenia sprzeciwu najbardziej doskwiera pracownikom zatrudnionym w organizacjach o typie kultury rynku (15% badanych wskazało wariant odpowiedzi „zdecydowanie tak”, 23% – „raczej tak”), także jest widoczny w organizacjach o typie kultury hierarchii. W najmniejszym stopniu dotyka on osoby pracujące w organizacjach o typie kultury klanu oraz adhokracji – ponad 80% wskazań negujących.

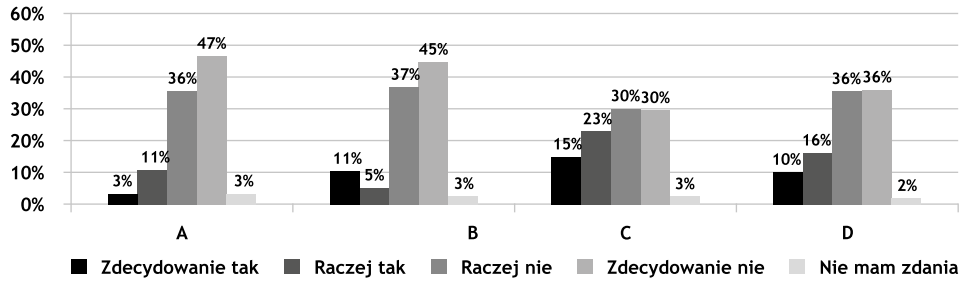
Bardzo niepokojącym zjawiskiem, świadczącym o toksycznym charakterze miejsca pracy, jest świadome wywoływanie u pracowników poczucia lęku lub strachu, wierząc, że to skuteczne narzędzie motywowania ich do bardziej efektywnej pracy. Niestety i w tym przypadku organizacje o typie kultury rynku okazały się środowiskami, w których najczęściej stosuje się ten instrument (26% wskazań „za”). W przypadku organizacji o typie kultury klanu takich wskazań było 6% (90% badanych stwierdziło, iż nie odczuwa strachu w pracy). W organizacjach o typie kultury adhokracji i hierarchii 81% badanych uznało, że strach nie jest uczuciem towarzyszącym im w pracy, co należy postrzegać jako wynik bardzo pozytywny (rys. 5).

Kolejnym zjawiskiem towarzyszącym pracy toksycznych menedżerów, którego nie powinno się ignorować w biznesie, jest zarządzanie poprzez wywoływanie u pracowników uczucia nieustannego stresu. Występowanie tego zjawiska ma związek z typem kultury organizacyjnej, co przedstawia rysunek 6.



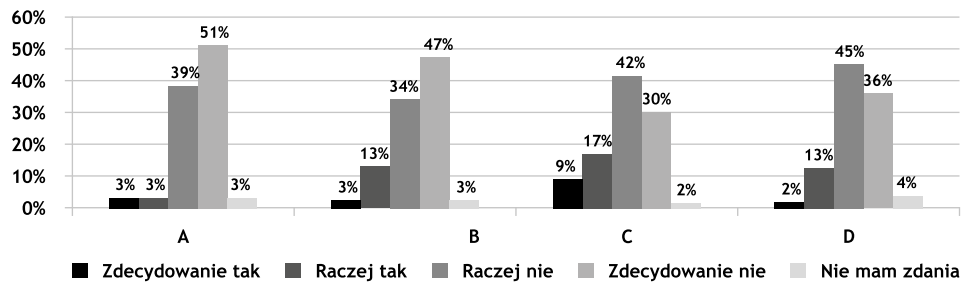
Rys. 3. Wypalenie zawodowe a obecny model kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne



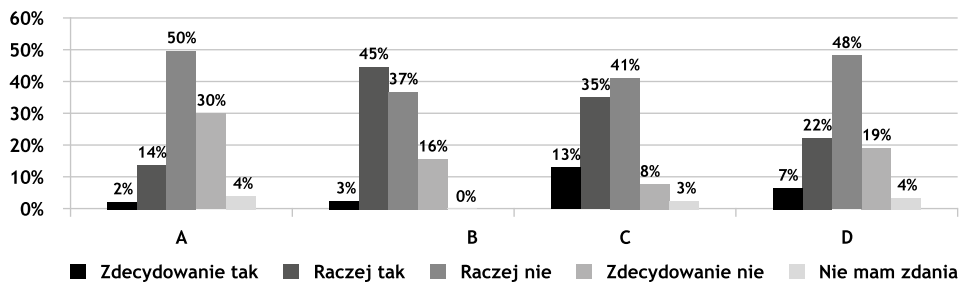
Rys. 4. Nadmierne obciążanie ludzi pracą a obecny model kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne



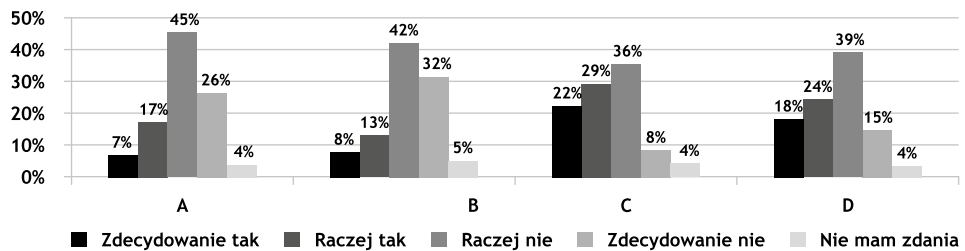
Rys. 5. Poczucie strachu w pracy a obecny model kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne



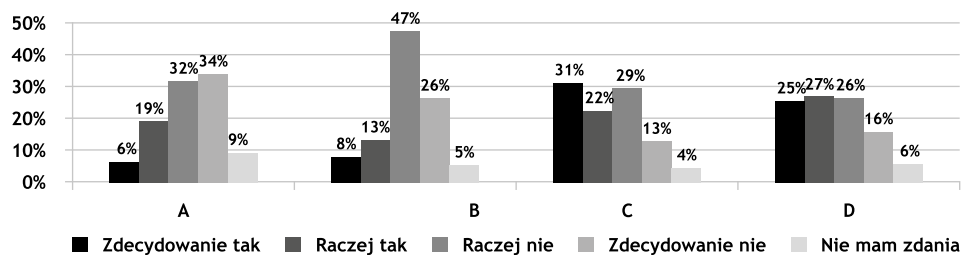
Rys. 6. Stres w pracy a obecny model kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne

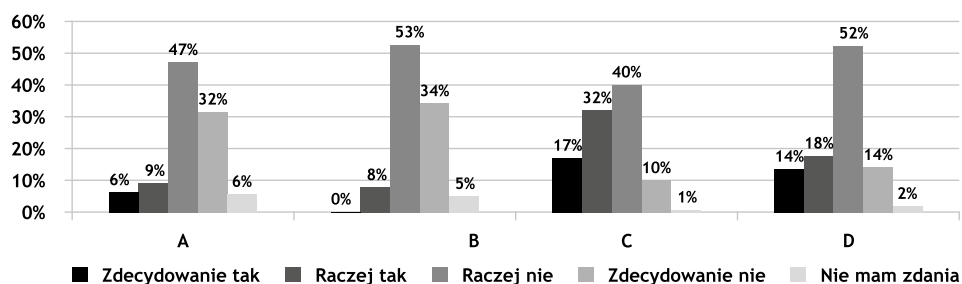


Rys. 7. Organizacyjna schizofrenia a obecny model kultury organizacyjnej

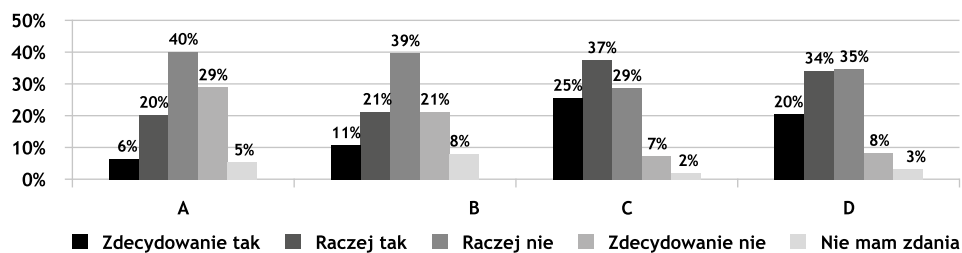
Źródło: opracowanie własne



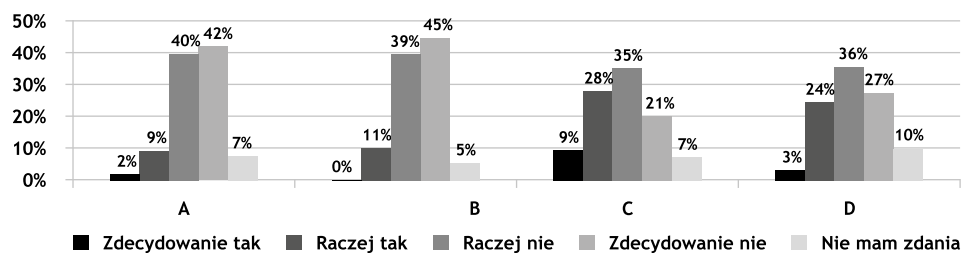
Rys. 8. Występowanie nepotyzmu a obecny model kultury organizacyjnej
Źródło: opracowanie własne



Rys. 9. Nadmierna kontrola a obecny model kultury organizacyjnej
Źródło: opracowanie własne



Rys. 10. Fragmentaryzacja a obecny model kultury organizacyjnej
Źródło: opracowanie własne



Rys. 11. Wymuszanie postaw konformistycznych a obecny model kultury organizacyjnej
Źródło: opracowanie własne

Materiał faktograficzny pokazany na rysunku 6 wyraźnie wskazuje, iż najbardziej stresogennym środowiskiem pracy są organizacje o typie kultury adhocracji oraz rynku, najmniej natomiast o typie kultury klanu. W przypadku organizacji o typie kultury klanu odnotowano najwięcej wskazań w sposób zdecydowany negujących odczuwanie stresu przez pracowników (30%).

Zjawiskiem, które również skutecznie redukuje poziom zadowolenia ludzi z pracy, jest praktyka nazywana „organizacyjną schizofrenią”, polegająca na tym, że pracodawca „co innego mówi pracownikom”, a „co innego robi w praktyce”. Powoduje to zaburzenie zaufania we wzajemnych relacjach, podejrzliwość, postrzeganie menedżerów jako osób niekonsekwentnych, często niekompetentnych. Opisany rodzaj

patologii organizacyjnej jest szczególnie widoczny w organizacjach o typie kultury rynku (51% osób uznało, iż ma z nim do czynienia) oraz hierarchii (42% wskazań „za”). Najbardziej „organizacyjna schizofrenia” jest doświadczana przez pracowników organizacji o typie kultury adhocracji (rys. 7).

Interesujące dla autorki było również sprawdzenie, czy model kultury organizacyjnej wpływa na występowanie zjawiska nepotyzmu. Zależność powyższa okazała się istotna statystycznie. Nepotyzm jest patologią szczególnie charakterystyczną dla organizacji o typie kultury rynku (53% wskazań „za”) oraz o typie kultury hierarchii (52% wskazań „za”). Zdecydowanie rzadziej występuje w organizacjach o typie kultury adhocracji. Szczegóły prezentuje rysunek 8.



Organizacje o typie kultury rynku to także te, w których pracownicy czują się nadmiernie kontrolowani (49% wskazań „za”). Największym zaufaniem, jak się okazuje, obdarzeni są pracownicy organizacji o typie kultury adhokracji – aż 87% z nich uznało, iż nie doświadcza tej formy zjawiska (rys. 9).

We współczesnych organizacjach niejednokrotnie występuje również zjawisko zwane „fragmentaryzacją”. W praktyce oznacza ono faworyzowanie jednych pracowników lub grup pracowników kosztem innych. Niestety, w badanych organizacjach również jest ono widoczne. Największe nasilenie zjawiska występuje z organizacjach o typie kultury rynku (62% wskazań „za”) oraz o typie kultury hierarchii (54% wskazań „za”). Nie jest też zjawiskiem obcym w organizacjach o typie kultury klanu (26% wskazań „za”) i adhokracji (32% wskazań „za”). Szczegóły uwidoczniono na rysunku 10.

Kolejnym niepokojącym zjawiskiem, z którym spotykają się współcześni pracownicy, jest wymuszanie na nich przez przełożonych uosabiania postaw konformistycznych, nawet jeśli się z danym poglądem absolutnie nie zgadzają. Patologia ta, jak się okazuje, jest również obecna w badanych organizacjach, szczególnie w tych o typie kultury rynku i hierarchii, w mniejszym zakresie w organizacjach o typie kultury klanu i adhokracji. Szczegóły zaprezentowano na rysunku 11.

Podsumowanie

W prezentowanym artykule szczególną uwagę poświęcono wyeksponowaniu problematyki dotyczącej wpływu modelu kultury organizacyjnej na kreowanie zjawisk patologicznych w miejscu pracy. Istotą prowadzonych dociekań było zdiagnozowanie również tego, jakie modele kultur aktualnie dominują w badanych organizacjach, oraz tego, jakie są przez pracowników pożądane, by wskazać ostatecznie istniejące podobieństwa lub różnice.

Analiza zebranego materiału faktograficznego wykazała, iż dominującym modelem kultury organizacyjnej – wskazanym przez badanych respondentów jako model „obecnie istniejący” – jest kultura hierarchii (30,2% wskazań) oraz kultura rynku (29,1%). Modelem natomiast najbardziej „pożądanym” przez nich okazał się model kultury klanu (40,1%), a najmniej pożądanym – model kultury rynku (16,8%). Model obecny odbiega więc od modelu pożądanego. Taki wynik dowodzi, iż cechy charakterystyczne dla modelu kultury rynku nie zyskują akceptacji wśród pracowników. Ważne jest dla nich natomiast to, co stanowi domenę organizacji o kulturze klanu: przyjazna atmosfera w pracy, wzajemne wsparcie, promowanie pracy zespołowej, zycliwy przełożony. To cenna wskazówka dla współczesnych menedżerów – zwłaszcza tych, którzy z upodobaniem stosują toksyczny model przywództwa i naiwnie wierzą w jego skuteczność. Toksyczne zarządzanie to model stosowany przez toksycznych menedżerów i trudno nie zgodzić się z poglądami przedstawicieli nurtu krytycznego, dopuszczającymi możliwość postrzegania kultury organizacyjnej w kategorii narzędzia dominacji i opresji czy też psychicznego więzienia (Sułkowski, 2011,

s. 8). Znamiona takich właśnie organizacji posiadają te spośród badanych, których model kultury organizacyjnej zdiagnozowano jako kulturę rynku oraz w drugiej kolejności – kulturę hierarchii. W organizacjach tych występuje wiele patologii organizacyjnych, których nasilenie w dość istotny sposób odbiega od poziomu występującego w organizacjach o typie kultury adhokracji oraz w szczególności – o typie kultury klanu. Dość osobliwe wydaje się to, iż najbardziej nieprzyjaznymi środowiskami pracy okazały się organizacje nastawione wyłącznie na maksymalizację wartości dodanej, na nieustanną walkę konkurencyjną i doskonalenie swojej pozycji na rynku oraz te o największym stopniu zhierarchizowania i zbiurokratyzowania. W organizacjach o typie kultury rynku oraz hierarchii występuje najwyższy poziom wypalenia zawodowego u pracowników, to w tych właśnie organizacjach ludzie są nadmiernie obciążani obowiązkami zawodowymi pod rygiem poniesienia kary w przypadku wyrażenia sprzeciwu, bo nie szanuje się ich prawa do czasu „po pracy”. Spośród dwóch wyżej wymienionych – toksycznych modeli kultur – szczególnie negatywnie postrzegane są organizacje o typie kultury rynku, których domeną jest nieustanne wywoływanie u pracowników poczucia lęku, strachu oraz stresu, chorobliwa kontrola, wymuszanie postaw konformistycznych. To tutaj również najczęściej występuje zjawisko zwane nepotyzmem, organizacyjną schizofrenią oraz fragmentaryzacją. Jako bardzo niepokojące można uznać to, iż modele te są charakterystyczne dla większości badanych organizacji. Pracownicy większości badanych organizacji uznali jednocześnie, że koniecznością jest potrzeba dokonania zmian. Archaiczne zarządzanie przy użyciu przysłowiowego „kija” jest drogą niewłaściwą, drogą prowadzącą do skutecznej redukcji zadowolenia ludzi z pracy, tym samym powstania dużego ryzyka obniżenia jakości i wydajności ich pracy. Powinno ono ustąpić miejsca nowym standardom zarządzania – promującym nowoczesność i odpowiedzialność, z jednoczesnym nastawieniem na poszanowanie człowieka i wyznawanych przez niego wartości. Takim modelem wydaje się model kultury klanu, najczęściej wskazywany przez badanych jako model przez nich pożądanym.

Odnosząc otrzymane wyniki badań do zaprezentowanych na wstępie opinii na temat istoty i znaczenia kultury organizacyjnej, należy stwierdzić, iż dualizm poglądów znajduje swe uzasadnienie. Kultura organizacyjna może być narzędziem kreacji nowoczesnych, przyjaznych miejsc pracy, w których ludzie czują się szczęśliwi, może też jednak wpływać na kształtowanie środowiska pracy w sposób bardzo destrukcyjny. To, jaki przyjmie ostatecznie kształt, zależy przede wszystkim od stopnia profesjonalizmu kadr menedżerskich, których rola w procesie kreacji modelu kultury organizacyjnej wydaje się kluczowa.

dr hab. Anna Wziątek-Staško, prof. nzw.
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
Wydział Nauk Stosowanych
e-mail: awziątek-stasko@wp.pl

Przypisy

- 1) W przedmiotowym artykule zaprezentowano jedynie fragment bogatego materiału faktograficznego, zgromadzonego podczas diagnozy i analizy występowania zjawisk patologicznych w środowisku pracy, w kontekście zidentyfikowanego przez pracowników modelu kultury organizacyjnej.
- 2) Respondenci reprezentowali różne kategorie wiekowe: 18–25 lat (N=337; 50,8%), 26–35 lat (N=170; 25,6%), 36–45 lat (N=124; 18,7%), 46–55 lat (N=30; 4,5%), powyżej 55 lat (N=3; 0,5%). Struktura wykształcenia badanych osób kształtowała się następująco: wykształcenie podstawowe (N=1; 0,2%), wykształcenie zawodowe (N=6; 0,9%), wykształcenie średnie (N=530; 79,8%), wykształcenie wyższe (N=126; 19%), osoby posiadające stopnie lub tytuły naukowe (N=1; 0,2%). Spośród ogółu respondentów osób zatrudnionych na stanowisku robotniczym było (N=246; 37%), na stanowisku nierobotniczym bez podległych pracowników (N=296; 44,6%), na stanowisku menedżera najniższego szczebla (N=31; 4,7%), menedżera średniego szczebla (N=71; 10,7%), menedżera najwyższego szczebla (N=20; 3,0%). Uczestnicy badań to osoby o różnym stażu pracy ogółem: poniżej 5 lat (N=328; 49,4%), w przedziale 5–15 lat (N=202; 30,4%), powyżej 15 lat (N=134; 20,2%). Osoby o stażu pracy w obecnej firmie w wymiarze poniżej 5 lat (N=467; 70,3%), w wymiarze 5–15 lat (N=130; 19,6%), powyżej 15 lat (N=67; 10,1%). Osoby o stażu pracy na obecnym stanowisku pracy w wymiarze poniżej 5 lat (N=500; 75,4%), w wymiarze 5–15 lat (N=132; 19,9%), w wymiarze powyżej 15 lat (N=32; 4,7%). Respondenci reprezentowali różnego typu organizacje: sektor prywatny (N=525; 79,2%), państwowy (N=117; 17,6%), trzeci sektor (N=21; 3,2%), różnej wielkości – mikroprzedsiębiorstwa (N=99; 15,0%), przedsiębiorstwa małe (N=127; 19,2%), średnie (N=152; 23%) oraz duże (N=282; 42,7%). Jeden respondent nie zadeklarował przynależności do organizacji o określonej formie własności, a czterech do organizacji o danej wielkości, dlatego też w obu przypadkach suma nie daje liczby 664. Fakt powyższy nie wpłynął na wyłączenie kwestionariuszy z dalszej analizy, z uwagi na drugorzędne znaczenie pominiętych kategorii w procesie badawczym.

Bibliografia

- [1] Altaf A. (2011), *The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model*, „The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences”, Vol. 6, Iss. 1, pp. 161–162.
- [2] Blikle A.C. (2016), *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, www.moznainaczej.com.pl, data dostępu: 01.04.2017 r.
- [3] Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [4] Bugdol M. (2014), *Znaczenie sprawiedliwości w zarządzaniu ludźmi. Dlaczego warto być sprawiedliwym*, Difin, Warszawa.
- [5] Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [6] Gimenez-Espin J. A., Jiménez-Jiménez D., Martínez-Costa M. (2013), *Organizational Culture for Total Quality Management*, „Total Quality Management”, Vol. 24, No. 6, pp. 678–692.
- [7] Harrington H.J., Voehl F. (2015), *Cultural Change Management*, „International Journal of Innovation Science”, Vol. 7, No. 1, p. 55–74.
- [8] Kasprzak E. (2017), *Pozytywna organizacja i pozytywna praca. Nowe trendy w zarządzaniu ludźmi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 1(114), s. 13–24.
- [9] Kieżun W. (1997), *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [10] Kraczlą M. (2013), *Osobowościowe uwarunkowania przywództwa. Menedżerowie a specjaliści*, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- [11] Krzyworzecka P. (2012), *Kultura organizacji – ślepa uliczka teorii organizacji*, „Management and Business Administration. Central Europe”, Nr 1(108), s. 72–81.
- [12] La Montagne R.M. (2016), *Ethical Dilemmas in the Workplace: HR Managers' Perceptions of Behavioral Influences with Implications for Building an Ethical Culture in Organizations*, „The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review”, Vol. 15, pp. 9–21.
- [13] Markiewicz P. (2005), *Kultura organizacyjna jako determinanta wyboru strategii konkurencji*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Nr 673, s. 39–53.
- [14] Neagu E.R., Nicula V. (2012), *Influence of Organizational Culture on Company Performance*, „Management and Economics”, No. 4(68), pp. 420–424.
- [15] Pietruszka-Ortyl A. (2016), *Dysfunkcje i patologie kultury organizacyjnej w perspektywie Polski*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, Nr 46, s. 438–448.
- [16] Saad R., Asaad M.N.N. (2015), *Does Organizational Culture Moderate the Relationship Between ISO 9000 Soft Factors and Organizational Performance?*, „The Journal of Developing Areas”, Vol. 49, No. 3, pp. 379–394.
- [17] Serafin K. (2015), *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, Nr 222, s. 87–100.
- [18] Sokro E. (2012), *Analysis of the Relationship that Exists between Organisational Culture, Motivation and Performance*, „Problems of Management in the 21th Century”, Vol. 3, pp. 106–119.
- [19] Srokowski Ł. (2011), *Zmienić myślenie o firmie. Zarządzanie kulturą organizacyjną w Polsce*, Poltext, Warszawa.
- [20] Su Z., Yang D., Yang J. (2012), *The Match between Efficiency/Flexibility Strategy and Organisational Culture*, „International Journal of Production Research”, Vol. 50, No. 19, pp. 5317–5329.
- [21] Sułkowski Ł. (2011), *Krytyczna wizja kultury organizacyjnej*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 9, Nr 4(34), s. 7–25.
- [22] Tarnowska A. (2011), *Mobbing-patologia kultury organizacyjnej*, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Nr 2, s. 73–81.
- [23] Weare Ch., Lichterman P., Esparza N. (2014), *Collaboration and Culture: Organizational Culture and the Dynamics of Collaborative Policy Networks*, „The Policy Studies Journal”, Vol. 42, No. 4, pp. 590–619.



- [24] Wudarczyński G. (2013), *Wymiary i składniki klimatu organizacyjnego w świetle badań literaturowych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Nr 1(33), s. 59–78.
- [25] Wziątek-Staśko A. (2016), *Motywowanie w erze Web 2.0+*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.
- [26] Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. Bin. (2009). *The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance*, „Leadership & Organization Development Journal”, Vol. 30, No. 1, pp. 53–89.
- [27] Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

Organizational Culture model and Pathological Phenomena in Working Environment

Summary

This study is aimed to find empirical evidence of the organisational culture model and the chosen organizational pathologies. The subject of the scientific research undertaken in this article is to present the results of own empirical

research, the aim of which was to provide the answers to the two research questions. The first one – which model of organizational culture currently dominates and is desired in the surveyed organizations, in the opinion of respondents. The second one – is there a statistically significant relationship between the type of the organizational culture model and the type of and scale of pathological phenomena occurring in the surveyed organizations. The empirical research was conducted in 2016 among 664 Polish employees. Two research tools were used in the research process: Cameron's and Quinn's OCAI Questionnaire and author's questionnaire to assess the prevalence of pathological phenomena at work. The research results lead to important conclusions: the existing organizational culture model is significantly different from the model desired and there is a statistically significant relationship between the type of the organizational culture model and the type and scale of pathological phenomena in the workplace. The research showed the organizational culture model of the most pathological character turned out to be the market culture model.

Keywords

organizational culture, model, organizational pathology, human resources management
