

Politechnika Częstochowska

Leszek Cichobłaziński

**Zachowania kontrproduktywne i dysfunkcyjne  
w życiu organizacji**

seria Monografie

Nr 333



Wydawnictwo  
Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2017

UKD - 005.32:005.95/.96:331.104

**Recenzenci:**

dr hab. Wojciech Jan Maliszewski prof. PWSZ w Pile  
prof. dr hab. Zbigniew Nęcki

**Redakcja**  
Zdzisława Tasarz

**Redakcja techniczna**  
Robert Świerczewski

**Projekt okładki**  
Dorota Boratyńska

ISBN 978-83-7193-672-2  
ISSN 0860-5017

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej  
Częstochowa 2017

---

Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, ul. J.H. Dąbrowskiego 69  
tel. 34 325-09-74, dystrybucja 34 325-09-76  
www.wydawnictwa.pcz.pl e-mail: sprzedaz@adm.pcz.czest.pl  
Nakład 150 egz.  
Ark. wyd. 11,95. Ark. druk. 11,25

# Spis treści

---

<b>Wstęp .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Teoriopoznawcze zagadnienia zarządzania .....</b>	<b>11</b>
1.1. Zasoby ludzkie w procesie zarządzania organizacjami .....	12
1.1.1. Specyfika zasobów ludzkich .....	12
1.1.2. Istota zarządzania zasobami ludzkimi .....	16
1.1.3. Zarządzanie pracownikami a ich zaangażowanie .....	17
1.2. Zachowania organizacyjne w zarządzaniu firmą .....	20
1.3. Norma i anomia w organizacji .....	25
1.4. Zdrowa organizacja .....	29
1.4.1. Elastyczność strategiczna .....	32
1.4.2. Kontrproduktywność a innowacje .....	36
1.4.3. Kontrproduktywność a funkcje zarządzania .....	37
1.5. Ciemna strona organizacji .....	40
<b>2. Kontrproduktywność a zarządzanie zachowaniami organizacyjnymi .....</b>	<b>45</b>
2.1. Podstawy teoretyczne .....	45
2.2. Etyka zarządzania a morale zespołów pracowniczych .....	47
2.3. Sprawiedliwość organizacyjna .....	51
2.4. Działania odwetowe .....	55
2.5. Kontrproduktywność w ujęciu teorii niezawodności .....	57
2.6. Neutralizacja aksjologiczna w służbie kontrproduktywności .....	59
<b>3. Kontrproduktywność a zarządzanie - wybrane zagadnienia .....</b>	<b>60</b>
3.1. Dysfunkcyjny konflikt organizacyjny .....	60
3.2. Stres organizacyjny .....	69
3.3. Brudne wspólnoty .....	73
3.4. Toksyczne przywództwo .....	77
3.5. Wypalenie zawodowe .....	84
3.6. Mobbing .....	89
3.7. Dysfunkcje komunikacji organizacyjnej .....	92

<b>4. Substancje psychoaktywne w miejscu pracy</b> .....	<b>96</b>
4.1. Zagadnienia teoretyczne .....	96
4.2. Skutki problemu alkoholowego w miejscu pracy .....	102
4.3. Stres organizacyjny a problem alkoholowy w miejscu pracy .....	108
4.4. Programy wsparcia pracowników .....	112
4.4.1. Programy pomocowe w systemie zarządzania zasobami ludzkimi .....	115
4.4.2. Zasady programów pomocowych .....	121
4.5. Działania profilaktyczne .....	122
4.5.1. Opis przypadków .....	124
<b>5. Zarządzanie zasobami ludzkimi a substancje psychoaktywne - badania empiryczne</b> .....	<b>126</b>
5.1. Cel, problem i metoda badań .....	126
5.2. Charakterystyka badanej próby .....	127
5.3. Postawy pracodawców wobec pracowników z problemem alkoholowym .....	129
5.4. Analiza wyników badań .....	141
<b>Zakończenie</b> .....	<b>143</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>147</b>
<b>Aneks</b> .....	<b>165</b>
<b>Streszczenie</b> .....	<b>178</b>
<b>Summary</b> .....	<b>179</b>

# Wstęp

---

Prezentowana monografia koncentruje się na problemie zachowań kontrproduktywnych i dysfunkcyjnych w organizacji. Zagadnienie to ujęte zostanie z perspektywy strategicznych zmian w organizacji zmuszonej działać w warunkach nieciągłości zmian otoczenia. „Powszechne jest przekonanie, że źródłem największych turbulencji jest otoczenie przedsiębiorstwa. Nawet gwałtowne zmiany wewnętrzne, polegające np. na zmianie właściciela, konflikcie wewnątrzorganizacyjnym czy kryzysie przywództwa, są zawsze w pewnym zakresie pod kontrolą członków organizacji i mogą być opanowane zanim ujawni się ich niszcząca siła. Inaczej jest w przypadku zmian zewnętrznych. Organizacja nie tylko nie ma nad nimi kontroli, ale nie jest w stanie przewidzieć momentu pojawienia się zmian i ich charakteru.”<sup>1</sup> Niezwykle konkurencyjne i zmienne otoczenie wymaga od organizacji posiadania nieznanych wcześniej kompetencji polegających na szybkim reagowaniu na sygnały płynące ze środowiska. Zdolność do takich działań oraz podejmowanie decyzji w warunkach trudnego do oszacowania ryzyka jest źródłem wielu napięć, którym podlega tak system społeczny organizacji, jak i działający w niej ludzie. Człowiek, działając w ciągłej niepewności, stara się zmniejszyć ryzyko, poszukuje niszy, w której czułby się bezpiecznie. Jeśli organizacja nie wypracuje mechanizmów przeciwdziałania napięciom, funkcję tę zaczynają pełnić zachowania kontrproduktywne, a zwłaszcza nieformalne grupy interesu.

Jak się okazuje, zagadnienie kontrproduktywności jest ważne i - zważywszy na żywe jeszcze zaszłości z gospodarki centralnie planowanej - dokuczliwe. Z jednej strony gospodarka rynkowa i wiążąca się z nią konkurencja na rynku pracy powinny eliminować takie zjawiska z miejsca pracy, z drugiej jednak strony zachowania kontrproduktywne przyjmują niekiedy rozmiary, wobec których pracodawcy są bezradni. Wydaje się, że nic prostszego niż zwolnić pracownika przejawiającego tego typu zachowania. W praktyce jednak nie jest to takie proste. Problemy, jakie się w tym aspekcie pojawiają, ściśle łączą się z zarządzaniem, np. czy bardziej opłaca się takich pracowników zwolnić, czy może lepiej pomóc im w zmianie zachowań ku obopólnej korzyści? Dotyczyć to może zwłaszcza pracowników wysokokwalifikowanych, którzy dysponują rzadkimi i ważnymi dla pracodawcy kompetencjami.

Problem ten jest ważny z kilku powodów. Jest on istotny po pierwsze z punktu widzenia organizacji zatrudniającej pracowników przejawiających zachowania

---

<sup>1</sup> M. Romanowska, Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 98, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s. 10.

kontrproduktywne. Zdarza się bowiem, że zachowania takie są przenoszone z otoczenia organizacji, np. z kultury lokalnej społeczności. Po drugie problem ten ważny jest też z punktu widzenia pracownika, gdyż zachowania kontrproduktywne są często formą adaptacji do patologii organizacyjnych i powodować mogą konflikty natury moralnej, zwłaszcza kiedy są wymuszane przez grupę pracowniczą. „Zachowania kontrproduktywne (Counterproductive Work Behavior) mogą być ujmowane w kontekście teorii stresu organizacyjnego, zgodnie z którą napięcia organizacyjne, konflikty interpersonalne oraz postrzegana niesprawiedliwość są stresorami, wobec których zachowania kontrproduktywne stanowią reakcję adaptacyjną.”<sup>2</sup> Warto w tym miejscu podkreślić doniosłość problematyki poczucia sprawiedliwości w organizacji oraz jej wpływ na produktywność.<sup>3</sup> Niektóre zachowania kontrproduktywne mogą być także bardzo uciążliwe poza organizacją, np. dla rodzin pracowników (sięganie po substancje psychoaktywne czy też zachowania agresywne), co może mieć niekorzystny wpływ na równowagę praca-życie.

Problematykę tę można rozpatrywać także w aspekcie procesu kadrowego. Chodzi przede wszystkim o zatrudnianie i zwalnianie pracowników, czyli jak podczas rekrutacji i selekcji pracowników rozpoznać i ocenić zagrożenie związane z zachowaniami kontrproduktywnymi, po drugie kogo, kiedy i na jakiej podstawie można zwolnić, jeśli problemy te staną się dla organizacji groźne? Ale ważne są także inne aspekty procesu kadrowego, jak przenoszenie pracowników, zarządzanie karierami i kompetencjami, etc.

Kolejny aspekt dotyczy kultury organizacji oraz występującego w niej stresu organizacyjnego. Chodzi o normy kulturowe tolerujące, a nawet wspierające zachowania kontrproduktywne (np. patologiczne grupy nieformalne nastawione na ochronę swoich członków, nie na realizację celu organizacji czy też zażywanie środków psychoaktywnych) jako działania redukujące stres organizacyjny. Powyższe okoliczności uzasadniają wybór problemu badawczego, zwłaszcza że na ten temat w polskiej literaturze nie ma wielu opracowań opartych na badaniach empirycznych.

Duża grupa zachowań dysfunkcyjnych i kontrproduktywnych związana jest z substancjami psychoaktywnymi w organizacji (alkohol, narkotyki, dopalacze). O wadze tego zagadnienia świadczyć może jeden z większych programów mających na celu rozwiązywanie tego typu problemów. Jest to pilotażowy projekt „Program profilaktyki problemów alkoholowych w środowisku służb mundurowych”, w ramach którego współpracują następujące instytucje: Komenda Główna Straży Pożarnej, Służba Więzienna, Służba Celna, Komenda Główna Policji, Komenda Główna Żandarmerii Wojskowej, Komenda Główna Straży Granicznej oraz Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej oraz Instytut Medycyny Pracy

---

<sup>2</sup> S. Fox, P.E. Spector, D. Miles, Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions, *Journal of Vocational Behavior* 2001, 59, s. 291.

<sup>3</sup> M. Macko, Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009.

w Łodzi i działające przy nim Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy. Zagadnienia te wiążą się też z problematyką promocji zdrowia w organizacji. Zdrowie fizyczne oraz psychiczne<sup>4</sup>, rozumiane nie jako zwykły brak choroby, ale ogólny poziom dobrostanu jednostki umożliwiający jej rozwój, ma ogromny wpływ na produktywność tak organizacji jako całości, jak i jej członków. „Proces ten zwany promocją zdrowia przesuwając punkt ciężkości z działań nakierowanych na ograniczanie narażeń w środowisku pracy i chorób zawodowych na tzw. pozytywne aspekty zdrowia, tj. dobre samopoczucie, sprawność, odporność i uwzględnianie ich jako kryteriów nowoczesnego zarządzania firmą, co wyrażane jest hasłem <Zdrowy pracownik w zdrowej organizacji>”<sup>5</sup>. W procesie zarządzania zagadnienia te powinny być podnoszone nie tylko przez osoby tradycyjnie do tego przeznaczone, jak np. służby medycyny pracy, ale wszystkich aktorów uczestniczących w zarządzaniu, tj. menedżerów wszystkich szczebli, związki zawodowe, etc.<sup>6</sup>

Jednym z ważniejszych argumentów uzasadniających podjęcie niniejszego problemu są koszty, jakie zjawiska patologiczne przynoszą organizacjom. „W 2012 roku aż 78% firm ucierpiało z powodu nieuczciwych zachowań swoich pracowników, w 2011 roku było to 77% firm. Z samych wykrytych w 2008 roku patologii wynika, że straty na jedną firmę wyniosły średnio 100 000 zł. W 2012 roku 52% jednostkowych sprzeniewierzeń nie przekraczało kwoty 50 000 zł, a 4% było wyższych niż 200 000 zł.”<sup>7</sup>

## Problem badawczy, cel i struktura pracy

Każde badanie naukowe powinno służyć uzupełnieniu luki w wiedzy, w obszarze którego dotyczy, powinno się przyczynić do zmniejszenia obszaru niewiedzy.<sup>8</sup> Prezentowane rozważania teoretyczne i badania empiryczne służą rozwiązaniu

---

<sup>4</sup> Promowanie zdrowia psychicznego w miejscu pracy, Streszczenie raportu na temat dobrych praktyk, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Bilbao 2012, <https://osha.europa.eu/pl/publications/factsheets/102> (data dostępu 7.12.2014).

<sup>5</sup> E. Korzeniowska, K. Puchalski, Efekty 10-letniej działalności Ogólnopolskiej Sieci Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy, Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, [http://rop.sejm.gov.pl/1\\_0ld/opracowania/pdf/promocja.pdf](http://rop.sejm.gov.pl/1_0ld/opracowania/pdf/promocja.pdf) (data dostępu 7.12.2016).

<sup>6</sup> Na potrzebę integracji zagadnień zdrowia i zarządzania zwracają uwagę P. Pachura i inni: I.C. Dima, R. Vokorokosova, P. Pachura, M. Sadu, Integration Process in Management Science - Theoretical Review, *Annals of the University of Petroșani, Economics* 2011, 11(1), s. 73.

<sup>7</sup> M. Maj, Czym jest anomia pracownicza? [w:] Anomia pracownicza w Polsce, Raport: Skala oszustw i kradzieży w firmach, Pracodawcy RP, s. 7, <http://www.eulerhermes.pl/inne-uslugi/Documents/Raport%20Euler%20Hermes%20Anomia.pdf> (data dostępu 12.01.2015).

<sup>8</sup> „Przez problem badawczy rozumieć będziemy obiektywny i uświadomiony przez badacza stan niewiedzy, na gruncie dotychczasowej wiedzy co do interesującego faktu, zjawiska czy zależności”. S. Nowosielski, Metodologiczne podstawy formułowania problemu badawczego w naukach o zarządzaniu, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* 2012, nr 238, s. 72.

następującego problemu: jak zachowania kontrproduktywne w organizacji wpływają na osiąganie celów przez organizację? Zasadniczym kontekstem omawianego problemu będzie zarządzanie strategiczne, czyli zespół działań pozwalających organizacji osiągać oraz utrzymywać przewagę konkurencyjną. Dodatkowe pytania dotyczą efektywnych metod przeciwdziałania zachowaniom kontrproduktywnym w miejscu pracy oraz roli, jaką może w tym procesie odegrać organizacja oraz jej kierownictwo. Do rozwiązania problemu wykorzystana została analiza źródeł literaturowych omawiających zachowania kontrproduktywne w organizacji z wielu perspektyw: nauk o zarządzaniu (zwłaszcza zarządzania strategicznego), antropologii organizacji<sup>9</sup>, społecznej psychologii organizacji oraz etyki zarządzania.

Aby zarówno rozważania teoretyczne, jak i badania empiryczne przeprowadzone zostały zgodnie ze standardami poprawności naukowej, należy je usytuować w adekwatnym paradygmacie naukowym, który łączyłby w sobie założenia ontologiczne, epistemologiczne i metodologiczne, z których to z kolei wynika wybór metod i narzędzi badawczych. Za podstawę wyboru paradygmatu w niniejszym opracowaniu posłużyła typologia Marka Lisińskiego.<sup>10</sup> Ze względu na specyfikę podjętego problemu spośród propozycji składających się na typologię M. Lisińskiego najodpowiedniejszy wydaje się paradygmat analityczno-ulepszający.<sup>11</sup> Uwzględnia się w nim następujące kwestie:

1. W zakresie ontologii - procesy i stanowiska pracy, strukturę organizacyjną, koncepcje zarządzania organizacją, stosunki międzyludzkie w procesie pracy.
2. W zakresie epistemologii - usprawnienie procesów pracy w celu zwiększenia wydajności, badanie funkcji zarządzania poprawiających efektywność, uwzględnienie czynników psychospołecznych.
3. W zakresie metodologii - identyfikacja czynników czasoprzestrzennych oraz psychofizjologicznych funkcjonowania organizacji. Krytyczna analiza obecnego stanu funkcjonowania organizacji.
4. W zakresie metod i technik badawczych - obserwacja, wywiad, krytyczna analiza stanu aktualnego oraz ocena wariantów usprawnień.

Najważniejszym ujęciem będzie jednak perspektywa zachowań organizacyjnych, a zwłaszcza ich wąska dziedzina, jaką są zachowania kontrproduktywne i dysfunkcyjne oraz wpływ, jaki wywierają na osiąganie strategicznych celów organizacji. Część empiryczna opiera się na badaniach kwestionariuszowych przeprowadzonych wśród przedsiębiorców i menedżerów. Jej celem jest zbadanie postaw pracodawców wobec jednego z typów kontrproduktywności, jakim jest zażywanie substancji psychoaktywnych w organizacji, a zwłaszcza najpowszechniejszej z nich - alkoholu. Badania dotyczą różnego rodzaju problemów, z jakimi spotykają

---

<sup>9</sup> L. Cichobłaziński, Mediator jako antropolog - podejście antropologiczne w rozwiązywaniu konfliktów pracowniczych, *Problemy Zarządzania* 2011, vol. 9, nr 2(32), s. 63-74.

<sup>10</sup> M. Lisiński, Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu, *Prace Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego, Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, 2016, nr 421, s. 374-385.

<sup>11</sup> Tamże, s. 380.



się pracodawcy; reakcji współpracowników na zachowania kontrproduktywne, szkód i kosztów przez nie powodowanych oraz sposobów przeciwdziałania im.

W opracowaniu postawiono trzy pytania badawcze. Pytanie główne brzmi: **na ile zachowania kontrproduktywne w organizacji (występujące nawet w niewielkim stopniu) dezorganizują procesy zarządzania, a przez to powodują spadek efektywności organizacji w osiągnięciu celów strategicznych?**<sup>12</sup>

Pytania dodatkowe:

1. Czy pracodawcy przejawiają większą dyspozycję do korekty zachowań dysfunkcyjnych niż do zwalniania pracowników, którzy je prezentują?
2. Czy pomoc udzielana przez pracodawców pracownikom przejawiającym zachowania kontrproduktywne jest efektywna? A jeśli nie jest, to czym to jest spowodowane?

Rozdział pierwszy pracy pt. „Teoriopoznawcze zagadnienia zarządzania” został poświęcony podstawowym zagadnieniom efektywności organizacji w kontekście teorii zarządzania. Za podstawę analizy teoretycznej przyjęto koncepcję zachowań organizacyjnych w kontekście zarządzania strategicznego, która posłuży do wyjaśniania zachowań człowieka w organizacji. Wyjaśnione zostaną pojęcia normy i anomii w zarządzaniu oraz terminy „zdrowa organizacja”, jak również „ciemna strona organizacji” i znaczenie, jakie pojęcia te mają dla ogólnej teorii zarządzania.

Rozdział drugi pt. „Kontrproduktywność a zarządzanie zachowaniami organizacyjnymi” ujmuje problematykę kontrproduktywności z perspektywy zachowań organizacyjnych. Kontrproduktywne zachowania pracowników ujęte zostały także z perspektywy etyki zarządzania i wpływu, jaki wywiera ona na morale zespołów pracowniczych. Szczególne znaczenie mają w tym kontekście zachowania odwetowe jako reakcja na przejawy niesprawiedliwości w organizacji. Zachowania kontrproduktywne poddane zostały także analizie w kontekście teorii niezadowoloności człowieka i wpływu, jaki wywierają na nią wszelkiego rodzaju patologie organizacyjne ze szczególnym uwzględnieniem dystresu. Tę część wywodu zamyka podrozdział poświęcony fenomenowi neutralizacji aksjologicznej jako czynnikowi sprzyjającemu pojawianiu się i utrwalaniu wszelkich przejawów dysfunkcji organizacyjnych.

Rozdział trzeci pt. „Zachowania kontrproduktywne - wybrane zagadnienia” koncentruje się na niektórych przejawach kontrproduktywności w organizacji. Zachowania kontrproduktywne przejawiają się w tak wielu formach i występują w tak wielu odmianach, że omówienie wszystkich przekracza objętość niniejszego opracowania. Z tego powodu pojawiła się konieczność dokonania wyboru, w którym uwzględniono te przejawy kontrproduktywności, które wydają się najbardziej dokuczliwe i najczęściej występujące w polskich organizacjach. Z uwagi na niską

---

<sup>12</sup> Podejście od strony celów jest jednym z ważniejszych ujęć efektywności organizacji. Por. M. Bratnicki, M. Kulikowska-Pawlak, Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji, Zarządzanie i Finanse 2013, R. 11, nr 4, cz. 2, s. 54-56.

kulturę rozwiązywania konfliktowych sytuacji w miejscu pracy jako pierwsza podjęta została problematyka dysfunkcyjnego konfliktu organizacyjnego i wpływ, jaki tego typu konflikty mają na efektywności zespołów pracowniczych. W następnej kolejności poruszono zagadnienie stresu organizacyjnego, a w szczególności jego najbardziej niebezpiecznej postaci, czyli dystresu. Trzecim z kolei problemem jest opór wobec zmiany, który jest jednym z częściej spotykanych form zachowań dysfunkcyjnych w organizacji. Następnie omówiono kolejno zagadnienia, takie jak: „brudne wspólnoty”, to znaczy nieformalne grupy interesu działające destrukcyjnie na funkcjonalne struktury organizacji; toksycznych przywódców dezorganizujących pracę zespołową, szeroko w ostatnich latach omawiany w literaturze problem wypalenia zawodowego i mobbingu oraz dysfunkcyjną komunikację organizacyjną nieuwzględniającą zasad poszanowania dla odmiennych punktów widzenia, co jest szczególnie istotne z perspektywy szybko rozwijającej się koncepcji zarządzania różnorodnością.

W rozdziale czwartym zatytułowanym „Substancje psychoaktywne w miejscu pracy” podjęto problematykę niedozwolonych sposobów radzenia sobie z patologiami organizacyjnymi, z których jedne, tradycyjnie związane z miejscem pracy, są obecnie trudne do wyeliminowania (chodzi zwłaszcza o alkohol), podczas gdy inne są nowym zjawiskiem, wcześniej nieobserwowanym w środowisku pracy (np. dopalacze).

Rozdział piąty ma charakter empiryczny i oparty jest na badaniach ankietowych przeprowadzonych wśród pracodawców na temat ich postaw wobec pracowników z problemem alkoholowym. Nowoczesne formy walki z tym zjawiskiem tak w skali makro-, jak i mikrospołecznej (np. organizacyjnej) wskazują na konieczność odwołania się do działań pomocowych, a nie tylko restrykcyjnych. Jest to szczególnie istotne w przypadku pracowników o wysokich kwalifikacjach fachowych, których niełatwo jest zastąpić nowymi specjalistami. Na podstawie wyników badań podjęta zostanie próba stworzenia zarysu programu pomocowego dla pracodawców, z którego będą mogli skorzystać w pomaganiu pracownikom z problemem alkoholowym.

Opracowanie kończy aneks zawierający kwestionariusz ankiety, z pomocą którego przeprowadzono badania empiryczne z pracodawcami, oraz zasady tworzenia programów pomocowych w miejscu pracy i ich przykłady.

Monografia adresowana jest do wszystkich, którzy interesują się zarządzaniem tak od strony praktycznej, jak i naukowej. Zachowania kontrproduktywne są bowiem jednym z bardziej uciążliwych aspektów kierowania organizacjami. Zachowania te przeczą bowiem samej istocie zarządzania i mogą zniweczyć najdoskonalszą nawet strategię organizacji.

# 1. Teoriopoznawcze zagadnienia zarządzania

---

Główną metodą zastosowaną w części teoretycznej są studia literaturowe, w których starano się spełnić kryteria doboru systematycznego w znaczeniu, jakie proponuje Wojciech Czakon.<sup>13</sup> Zasady te ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Metodologiczne kryteria oceny publikacji w systematycznej analizie literatury

Lp.	Kryterium	Celowość
1	Cel badania	Badania nauk o zarządzaniu skupiają się na ustaleniu subiektywnych ocen lub znaczeń nadawanych przez respondentów badanym zjawiskom albo na związkach między danymi opisującymi badaną rzeczywistość.
2	Kontekstowość	Metodyka badania może uwzględniać okoliczności, w jakich zachodzą badane zjawiska, co jest typowe dla studiów przypadku, lub też ich nie uwzględniać, jak ma to miejsce w większości empirycznych testów teorii. Uzależnienie od kontekstu oraz uwzględnienie jego wpływu ma znaczenie dla zasięgu i prawomocności uogólnień czy wniosków.
3	Dobór próby	Celowość doboru prowadzi do uchwycenia szczególnie istotnych uwarunkowań, ale ogranicza możliwość generalizowania ustaleń badawczych. Alternatywnie badacze zmiernają do uchwycenia różnorodności kontekstów i znaczeń w doborze losowym badanej próby.
4	Jakość danych	Bazy danych mogą być oparte na pojedynczym źródle, co stwarza dobrze rozpoznane ryzyko ich obciążenia błędem, ale mogą także wykorzystać wiele źródeł danych, umożliwiając ich porównywanie i krzyżową eksploatację.
5	Adekwatność	Dotyczy etapu interpretacji uzyskanych rezultatów. Wyniki badań powinny być jasno konfrontowane z predykcjami zawartymi w hipotezach, by uzyskać właściwą interpretację. Badania teoretyczne wymagają z kolei dbałości i szczegółowego ukazania ścieżki prowadzącej od rezultatów empirycznych do propozycji uogólnień.
6	Generalizowalność	Możliwość uogólniania to cecha wniosków badań. Może ona wynikać z cech zastosowanych technik ilościowych (generalizowalność statystyczna) lub cech zastosowanej analizy teoretycznej (generalizowalność analityczna).

Źródło: W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 63

<sup>13</sup> W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

W wyborze literatury wzięto pod uwagę wszystkie powyższe kryteria. Kierowano się więc:

- celem badań, a więc wybierano takie źródła, które koncentrowały się na podobnych celach, co pozwalało na analizy porównawcze;
- kontekstowością, chodzi tu o źródła, które odnoszą się do kontekstu badań - czego przykładem są badania o charakterze jakościowym, np. studia przypadku;
- jakością danych, tzn. odwoływano się do literatury, która pozwala na triangulację uzyskanych danych;
- adekwatnością, czyli odwołanie się do publikacji powstałych na podstawie paradygmatu teoretycznego, na którym oparte są badania w niniejszej monografii;
- generalizowalnością, czyli wybierano takie pozycje, których zakres generalizacji pozwalał na porównania z prezentowanymi wynikami badań.

Jakkolwiek powyższe kryteria służą w koncepcji Wojciecha Czakona do oceny jakości źródeł użytych w przeglądzie literatury, to w niniejszej monografii zostały one wykorzystane także do oceny koherencji wybranych źródeł z poruszaną problematyką.

## **1.1. Zasoby ludzkie w procesie zarządzania organizacjami**

### **1.1.1. Specyfika zasobów ludzkich**

Zarządzanie zasobami ludzkimi jako subdyscyplina mieści się w ogólnej teorii zarządzania. Różni się zasadniczo od innych dziedzin zarządzania specyfiką zasobów, jakimi są ludzie. Na początku rozważań należy stwierdzić, że w języku polskim termin „zasoby” w odniesieniu do ludzi brzmi uprzedmiotawiająco, wręcz urzeczowiająco, czego nie ma na przykład w przypadku pojęć „zarządzanie personelem” lub „zarządzanie kadrami”. Wpływ terminologii tłumaczonej z języka angielskiego jest jednak tak duży, a pojęcie „zasoby ludzkie” tak już przyjęło się w polskiej literaturze przedmiotu, że nie warto szukać polskich odpowiedników, które brzmiałyby bardziej humanistycznie, żeby nie powiedzieć humanitarnie. Kiedy w dalszej części opracowania mowa będzie o zasobach ludzkich, czytelnik powinien mieć na uwadze powyższe zastrzeżenie.

Czy człowiek może być zasobem, a jeśli tak, to w jakim znaczeniu? Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy się odwołać do zasobowego podejścia do zarządzania, na które wskazuje m.in. Jerzy Rokita. „Zasobami organizacji jest wszystko to, co organizacja posiada lub wie, i co umożliwia jej stworzenie oraz wdrożenie strategii poprawiającej wyniki ekonomiczne. (...) Zasoby strategiczne to takie zasoby, które umożliwiają osiągnięcie przez organizację szczególnej pozy-

cji, dające jej przewagę kosztową lub przewagę w zróżnicowaniu produktów.”<sup>14</sup> Innymi słowy, zasobami można nazwać wszystko to, czym organizacja dysponuje, aby efektywnie osiągać swoje cele. Zasobami nie będą więc rzeczy, które do osiągnięcia celów nie mają większego znaczenia lub są nawet przeciwnie skuteczne. Wskazanie na dystynkcje między ludźmi i pozostałymi zasobami organizacji ma fundamentalne znaczenie w niniejszej analizie, stawiającej sobie za cel opisanie i zrozumienie zachowań kontrproduktywnych, których podmiotem są członkowie organizacji i to nie tylko jej szeregowi członkowie, ale także liderzy. J. Rokita wyróżnia następujące typy zasobów, które mogą mieć strategiczne znaczenie, tzn. nie tyle służą przetrwaniu organizacji, ile pozwalają jej osiągnąć przewagę konkurencyjną. Są to:

- Człowiek
- Zasoby fizyczne
- Zasoby finansowe
- Zasoby perceptualne
- Zasoby polityczne
- Zasoby organizacyjne
- Wiedza

Jest to bardzo szerokie ujęcie, biorące pod uwagę takie wydawałoby się odległe od przedsiębiorstwa aspekty, jak polityka rządu oraz funkcjonowanie jego agend. Osobną kwestią są związki zawodowe, które z jednej strony są integralnym elementem firmy, z drugiej jednak funkcjonują w skali ogólnokrajowej, choćby ze względu na ustawodawstwo, mające walor w znacznym stopniu polityczny.

Do zasobów strategicznych wymienionych przez J. Rokitę należy dodać jeszcze jeden typ, mianowicie czas. Jest to zasób niezwykle trudny do opisu i analizy, gdyż zdecydowanie różni się od pozostałych typów, ponieważ nie można go magazynować. Jest to bowiem zasób, który zużywa się sam. Dlatego pojęcie „zarządzanie czasem” w zasadzie należy ujmować w cudzysłowie, gdyż w istocie chodzi w nim o zarządzanie działaniami w określonym czasie przez odpowiednie nadawanie priorytetu, koordynowanie, planowanie itp. Zaprezentowana typologia zasobów ma charakter umowny, gdyż wiele z nich jest ze sobą ściśle powiązanych, np. kultura jako zasób organizacyjny łączy się z zasobami ludzkimi, gdyż ludzie mogą mieć zinternalizowany pewien typ kultury, który w danych warunkach może być całkowicie dysfunkcyjny. Także wiedza jest ściśle połączona z zasobami ludzkimi, gdyż to ludzie posiadają (lub nie) kwalifikacje ważne dla organizacji. Jednak wiedza może być też własnością organizacji niezależnie od zasobów ludzkich, np. patenty, technologie. Czas z kolei może być zasobem wymiennym z zasobami finansowymi („czas to pieniądz”). Czas może być ściśle związany z kulturą organizacyjną, np. znana powszechnie z krajów latynoskich „kultura maniana”<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> J. Rokita, Zarządzanie strategiczne, Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 139.

<sup>15</sup> „Maniana” znaczy w językach latynoskich „jutro”. Innymi słowy chodzi o kulturę odkładania wszystkiego do jutra.

W tym znaczeniu można nawet mówić o kompetencjach temporalnych tak w wymiarze jednostkowym, jak i społecznym/kulturowym.<sup>16</sup>

Interesującą typologię zasobów stworzył Rafał Krupski. Za kryterium wyboru wybrana została głównie „względna oryginalność”, a więc pominięte zostały zasoby „ogólnodostępne”, jak np. zasoby rzeczowe. Należy wspomnieć, że typologia ta została stworzona do celów badawczych, dlatego nie musi być wyczerpująca, gdyż badacz ma prawo do wyboru przedmiotu badań. Typologia ta prezentuje się następująco<sup>17</sup>:

- wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne),
- postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność), motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej,
- relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie),
- relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji itp.),
- technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne *high technology* lub wartościowe ze względu na tradycję),
- technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie) wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne,
- własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizykochemicznych),
- lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki itp.),
- image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja),
- źródła finansowania - rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (procesy, struktury).

Uwagę zwraca połączenie wiedzy i kompetencji, a nawet talentów pracowników, które stanowią integralny element zasobów ludzkich. Otwartość pracowników na nową wiedzę oraz otwartość pracodawców na kreatywność pracowników przejawiającą się niekonwencjonalnymi rozwiązaniami cechuje elastyczną organizację, mającą szansę uzyskać i utrzymać konkurencyjną przewagę.<sup>18</sup> Typy zasobów strategicznych oraz ich strategiczną ważność zaprezentowano w tabeli 2.

---

<sup>16</sup> K. Tucholska, Kompetencje temporalne jako wyznacznik dobrego funkcjonowania, Wydawnictwo KUL, Lublin 2007.

<sup>17</sup> R. Krupski, Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych, [w:] Zarządzanie 5. Zarządzanie - kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy, red. M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 14-15.

<sup>18</sup> Na potrzebę elastyczności w zarządzaniu zwracają uwagę B. Nogalski i P. Niewiadomski. Autorzy wprowadzają nawet pojęcie „zwinności”. B. Nogalski, P. Niewiadomski, Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego - strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2012, nr 260, s. 314-327.

Tabela 2. Strategiczna ważność różnych rodzajów zasobów

Zasoby	Przykład	Są źródłem przewagi konkurencyjnej wówczas, gdy (przykłady):
Fizyczne	Środki trwałe	Umożliwiają osiągnięcie przewagi technologicznej. Koszty ich pozyskania są znacząco niższe niż u konkurentów
Finansowe	Środki finansowe	Są pozyskiwane na korzystniejszych warunkach niż u konkurentów Zarządza się nimi w sposób umożliwiający uzyskanie wyższego zwrotu z ich zainwestowania i wysokiej płynności finansowej
Ludzkie	Pracownicy	Mają wyższe kwalifikacje niż u konkurenta Można ich wykorzystywać dla dobra organizacji Efektywność ich wykorzystania jest wyższa niż u konkurentów
Intelektualne	Bazy danych, patenty, zaplecze B+R, wiedza technologiczna, wiedza ukryta	Bazy danych są większe niż u konkurentów Są możliwości ich wykorzystania Efektywność zaplecza B+R jest wyższa niż u konkurentów
Reputacja	Marka/nazwa używana na rynku, opinia klientów o firmie	Marka jest czynnikiem wpływającym na wysoki poziom sprzedaży Wysoka reputacja umożliwia stosowanie wyższych cen niż u konkurentów Reputacja wpływa na pozycję firmy na giełdach i na wzrost cen akcji
Umiejętności	Sposób wykorzystania wymienionych rodzajów zasobów w obrębie jednego biznesu	Powstaje kombinacja wykorzystania zasobów cechująca się tym, iż jest ona unikalna, trudna do naśladowania lub substytucji i umożliwia osiąganie w dużym przedziale czasu wyników ekonomicznych lepszych od konkurentów
Kompetencje	Sposób wykorzystania wymienionych zasobów w obrębie wszystkich biznesów	

Źródło: J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne, Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 142

Powyższe zestawienie sytuuje zasoby ludzkie wśród pozostałych zasobów organizacji. Ponieważ w rozwijającej się pręźnie gospodarce opartej na wiedzy pracownicy wraz ze swoimi kompetencjami stają się kluczowym zasobem organizacji, pozwalającym jej zdobyć przewagę konkurencyjną, wysuwają się oni pod względem ważności na czoło strategicznych zasobów przedsiębiorstwa. Oprócz wiedzy czysto fachowej, coraz większe znaczenie posiadają etyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak etos pracy pracowników czy też etyczne przywództwo ze strony menedżerów. Wszystkie te kwestie są niezwykle istotne z perspektywy podjętego zagadnienia, jakim są zachowania kontrproduktywne, gdyż niskie morale pracowników (o czym będzie mowa w dalszej części opraco-

wania) może skutecznie obniżyć konkurencyjność organizacji, mimo wysokich jakości pozostałych zasobów, w tym nawet wiedzy i kwalifikacji.

Prezentowana analiza opierać się będzie na następującej definicji zarządzania zasobami ludzkimi: „Zarządzanie zasobami ludzkimi jest strategicznym podejściem do zarządzania relacjami w sferze zasobów ludzkich organizacji, w którym kładzie się szczególny nacisk na fakt, iż ludzkie zdolności oraz zaangażowanie są głównym czynnikiem osiągnięcia zrównoważonej przewagi konkurencyjnej lub najwyższej jakości usług publicznych. Cele te można osiągnąć przez zintegrowaną politykę zatrudnienia oraz programy i praktyki zarządzania osadzone w organizacyjnym i społecznym kontekście.”<sup>19</sup> Kluczowe terminy w powyższej definicji to: zdolności, które mogą być rozumiane również jako kompetencje, zaangażowanie oraz przewaga konkurencyjna. Warto zwrócić uwagę, iż J. Bratton i J. Gold piszą o „zrównoważonej przewadze konkurencyjnej” (Sustainable Competitive Advantage). Pojęcie „równowagi” w tym kontekście oznacza przewagę osiąganą bez rabunkowego gospodarowania zasobami, co ma szczególne znaczenie w odniesieniu do zasobów ludzkich.

### 1.1.2. Istota zarządzania zasobami ludzkimi

Czym są zasoby ludzkie i na czym polega specyfika zarządzania nimi? Adam Stabryła proponuje następujące ustalenia:

„Zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie to zbiorowość pracowników. Są oni zorganizowaną siłą roboczą (Labour Power), tworząc system, który określony jest w następujących aspektach:

1. Organizacyjnym, któremu odpowiadają zespoły i grupy stanowisk pracy, wyróżnione w ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.
2. Ergonomicznym, który odnosi się do poszczególnych typów układu człowiek - maszyna lub człowiek - praca.
3. Psychologicznym, jako zbiór indywidualnych zachowań ludzkich, zdeterminowanych pod względem motywacyjnym przez środowisko pracy, w szczególności zaś przez proces zarządzania.
4. Społeczno-ekonomicznym, który odwzorowuje środowisko zawodowe, występuje jako siła robocza na rynku pracy.
5. Prawnym, jako ogół podmiotów, będących stroną w stosunku pracy (w układzie pracobiorcy - pracodawcy).”<sup>20</sup>

Zarządzanie zasobami ludzkimi koncentruje się więc na pięciu podstawowych aspektach: organizacyjnym, ergonomicznym, psychologicznym, społeczno-ekono-

---

<sup>19</sup> J. Bratton, *The Nature of Contemporary Human Resources Management*, [in:] *Human Resources Management. Theory & Practice*, eds. J. Bratton, J. Gold, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2012, s. 7.

<sup>20</sup> A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą, Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków - Kluczbork 1997, s. 179.



micznym oraz prawnym. Podział ten ma charakter umowny, gdyż w praktyce aspekty te wzajemnie się przenikają i trudno jest w kontekście poruszanego problemu, jakim są zachowania kontrproduktywne, wydzielić te, które są najodpowiedniejsze. Wydaje się jednak, że ramy do dalszej analizy wyznaczać będą głównie aspekty organizacyjny, psychologiczny oraz społeczno-ekonomiczny. Aspekt organizacyjny odnosi się do zasad organizacji pracy, które mogą zwiększać lub zmniejszać jej produktywność; aspekt psychologiczny będzie głównym przedmiotem analizy, gdyż - jak zostanie to wykazane w dalszej części opracowania - spadek produktywności posiada najczęściej przyczyny natury psychospołecznej; natomiast aspekt społeczno-ekonomiczny pozwala spojrzeć na omawianą problematykę przez pryzmat środowiska pracy oraz specyfiki wykonywanego zawodu, co jest o tyle istotne, że obydwie te czynniki determinują treść pracy.

Na ważne zmiany w strategicznym zarządzaniu zasobami, które zaczęły się w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, zwraca uwagę Janusz Strużyna: „Dotąd priorytetowe tematy SZZL związane były z:

- z pierwszeństwem wagi całości organizacji nad jednostką
- legitymizowaniem kluczowej wartości ludzi wśród zasobów organizacji
- „zakopywaniem” luki pomiędzy planami menedżerskimi a zachowaniami realnymi ludźmi.

Aktualnie wiele wskazuje, że w zakresie:

- a) relacji całość - człowiek następuje co najmniej wyrównanie znaczeń, jeśli nie przesunięcie akcentu na „człowiek”
- b) relacji pracownik - pracodawca, ciężar uwagi zarządzania zasobami ludzkimi przesuwa się w kierunku uwydatnienia pozycji pracownika (a przynajmniej wybranej grupy pracowników kluczowych, niekoniecznie menedżerów lub właścicieli), a tym samym co najmniej wyrównania pozycji negocjacyjnych obu stron
- c) kontroli kierowniczej, akcent zostaje postawiony na chwilową lojalność, samodzielność w trosce o swój los, choć niekoniecznie w oparciu o założenia teorii agencyjnej (coraz bardziej wyrafinowane style kierowania ukrywają instrumentalne traktowanie osób, zaś rozpowszechnianie się teorii organizacji i zarządzania oraz siła mediów demaskują pozorność zachowań kierowniczych - patrz ostatni kryzys)<sup>21</sup>.

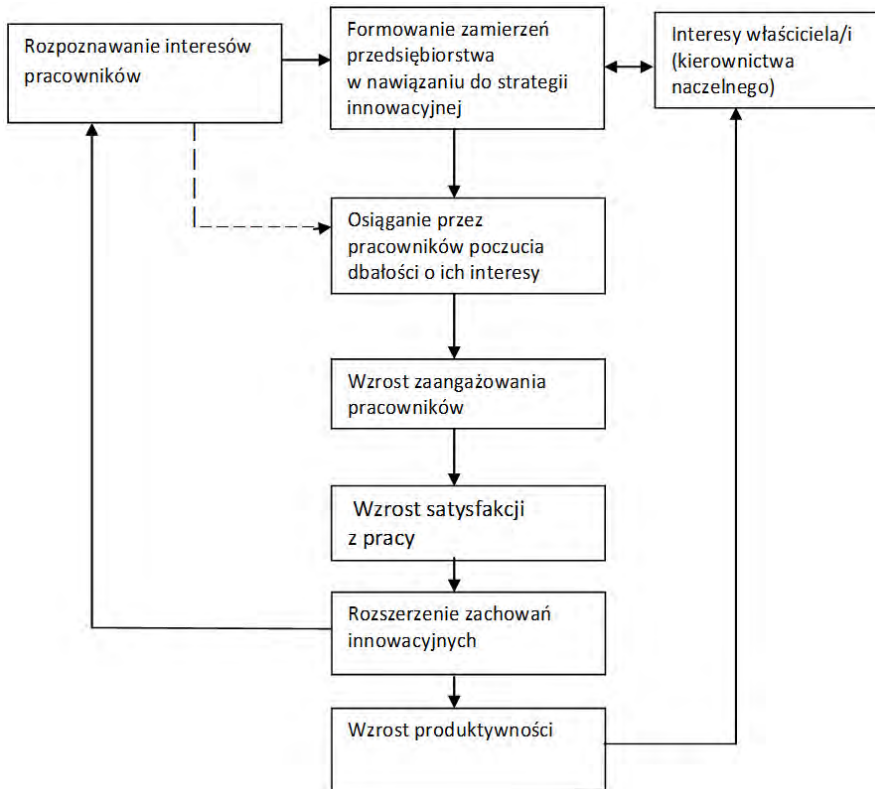
### 1.1.3. Zarządzanie pracownikami a ich zaangażowanie

Jednym z ważniejszych podejść nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi jest *High-Performance Work Systems* (HPWS), czyli System Wysokiej Efektywno-

---

<sup>21</sup> J. Strużyna, Stan aktualny i przyszłość strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SHRM), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Zarządzanie strategiczne quo vadis, red. R. Krupski, 2013, nr 22(2), s. 331-332.

ści Pracy, a zwłaszcza jego odmiana nazywana *High-Involvement Work Practices* (HIWP), czyli System Wysokiego Zaangażowania Pracowników (rys. 1).<sup>22</sup>



Rys. 1. Formuła kształtowania innowacyjnych zachowań pracowników w procesie zarządzania zorientowanego na interesy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Gableta, A. Bodak, *Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy wzrostu innowacyjności pracowników*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* 2014, t. 24, nr 1, czerwiec, s. 98

Rysunek 1 ukazuje, w jaki sposób zarządzanie zorientowane na interesy obu najważniejszych aktorów zarządzania (pracowników i pracodawców) determinuje w ostatecznym rozrachunku wzrost satysfakcji i zaangażowanie pracowników z jednej strony, a z drugiej lepsze zaspokojenie interesów właścicieli, pracodawców i kierownictwa. Bez poczucia pracowników, że ich interesy są jednym z priorytetów pracodawcy, trudno liczyć na silne zaangażowanie oraz innowacyjność.

<sup>22</sup> M. Gableta, A. Bodak, *Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy wzrostu innowacyjności pracowników*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* 2014, t. 24, nr 1, czerwiec, s. 95-102.

Nie chodzi przy tym o to, żeby pracodawca stawiał interes pracowników przed interesem firmy, tylko aby nie realizował interesów organizacji kosztem potrzeb pracowników. Ważne jest też, aby pracodawca/właściciel nie realizował swoich interesów kosztem interesów przedsiębiorstwa, np. transferując zyski poza organizację przy rezygnacji z inwestycji. Tak pracodawcy, jak i pracownicy powinni pamiętać, że służą interesowi organizacji w takim samym stopniu. W konsekwencji takiego podejścia rysuje się koncepcja zarządzania służebnego (Servant Leadership). „Tomasz Bata w swoim „moralnym testamencie” skierowanym do spadkobierców w następujących słowach ujął istotę przywództwa (przedsiębiorczości): Naszym głębokim pragnieniem było zaoferować stale rosnącej liczbie ludzi udział w korzyściach, jakie niesie przedsiębiorstwo nam, a także naszym pracownikom i klientom. Tak długo, jak kontynuujecie służbę temu wielkiemu ideałowi, będziecie w harmonii z prawami natury człowieczeństwa (...). W rzeczywistości nic nie jest wasze, poza waszym życiem, a nawet to otrzymujecie jako dar, z którego powinniście się rozliczyć. Celem życia jest służyć jak najlepiej na miarę wrodzonych zdolności i siły.”<sup>23</sup>

Małgorzata Gableta w swych badaniach wskazuje kilka empirycznie wyróżnionych czynników decydujących o wzroście zaangażowania pracowników oraz innowacyjności w organizacji<sup>24</sup>:

- płace adekwatne do obowiązków (66%),
- dobra atmosfera w pracy (64%),
- bezterminowe zatrudnienie (51%),
- jasne kryteria realizacji zadań (48%),
- bezpieczne i higieniczne warunki pracy (48%),
- przejrzyste reguły awansu (46%),
- ochrona zatrudnienia (44%).

Jak wynika z powyższego zestawienia, wśród polskich pracowników najważniejsze są zarobki, ale już na drugim miejscu znajduje się „dobra atmosfera w pracy”. Nawet potoczne doświadczenie wskazuje, jak ważne są dla zatrudnionych stosunki w środowisku pracy, w którym wszyscy spędzają większą część swego życia. Niepotrzebny stres w pracy jest jednym z częściej spotykanych czynników demotywujących. Niszczy on nie tylko zdrowie pracowników (a jest ono ważnym aspektem jakości kapitału ludzkiego), ale także relacje pracownicze na wszystkich szczeblach organizacji i - co najważniejsze - produktywność.<sup>25</sup>

Pozostając w obszarze wpływu zasobów ludzkich na efektywność organizacyjną, należy zwrócić uwagę na rolę postaw pracowniczych. Rafał Krupski, pisząc o roli niematerialnych zasobów w obszarze innowacji przedsiębiorstwa, zwraca uwagę na znaczenie postaw i zachowań pracowników dla innowacyjności przed-

---

<sup>23</sup> B. Bombała, Zagadnienie upelnomocniania pracowników w koncepcji przywództwa personalistycznego i służebnego, *Annales, Etyka w Życiu Gospodarczym* 2010, vol. 13, nr 1, s. 125.

<sup>24</sup> M. Gableta, A. Bodak, *Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy ...*, s. 101.

<sup>25</sup> M. Nowicka-Skowron, P. Pachura, *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej*, *Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica* 2009, t. 226, s. 37-46.

sieñbiorstwa, a wi6c tego aspektu jego funkcjonowania, który mo¿na zaliczy6 do aspektów strategicznych, decydujących o przewadze konkurencyjnej.

Tabela 3. Wyniki badañ dotyczących pierwszorz6dnego wpłwu zasobów niematerialnych na innowacje

Rodzaj zasobu niematerialnego	% firm typujących pierwszorz6dny wpłwu zasobu na innowacje
Wiedza	53
Postawy i zachowania	34
Relacje sformalizowane	8
Relacje niesformalizowane	4
Image firmy	1

Źródło: R. Krupski, *U¿yteczność zasobów niematerialnych w obszarze innowacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Inżynieria innowacji, Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, red. L. Kowalczyk, F. Mroczko, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wy¿szej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości* 2013, T. 25(5), s. 49

Kategoria „postawy i zachowania”, czyli „lojalność, dyspozycyjność”, zalicza się do zachowań organizacyjnych i są szczególnie istotne ze względu na omawiany problem, czyli zachowania kontrproduktywne i dysfunkcyjne. Wysoka ranga, jaka została przypisana postawom i zachowaniom wśród niematerialnych zasobów organizacji, wskazuje na wa¿ność podjętej problematyki.

## 1.2. Zachowania organizacyjne w zarządzaniu firmą

Problemy związane z zachowaniami kontrproduktywnymi w organizacji zaliczyć mo¿na do obszaru nauk o zarządzaniu i organizacji, który nazywa się zachowania organizacyjne. Ludzki aspekt funkcjonowania organizacji jest trudny do przecenienia, gdyż prawidłowości wyznaczające zachowania człowieka w firmie muszą uwzględniać tzw. współczynnik humanistyczny, czyli przede wszystkim całą sferę symboliczną, w jakiej człowiek niejako jest zanurzony, a która jest nieodłącznym elementem rzeczywistości organizacyjnej. Sfera ta wpływa na zasadniczy proces podejmowania decyzji, który według niektórych autorów jest istotą zarządzania.

Rozważając istotę zarządzania, wymienić mo¿na następujące jego wymiary<sup>26</sup>:

- Orientację produktywnościową (productivity orientation) - pionierami takiego podejścia byli Frederick Winslow Taylor i John F. Mee. W ujęciu tym wzrost produktywności jest głównym celem zarządzania.

<sup>26</sup> D.K. Bhattacharyya, *Organizational Behaviour, Concepts and Applications*, Oxford University Press, Oxford - New York 2009, s. 5-6.

- Orientacja na relacje międzyludzkie (human relations orientation) - pionierzy: Lawrence A. Appley i Harold Kootz. W tym podejściu uwagę koncentruje się głównie na relacjach międzyludzkich w organizacji.
- Orientację opartą na podejmowaniu decyzji (decision-making orientation) - zgodnie z tym podejściem istota zarządzania sprowadza się do podejmowania decyzji. Pionierzy to Ross Moore i Stanley Vance.
- Orientacja na przywództwo (leadership orientation) - zgodnie z tą orientacją w zarządzaniu najważniejsze jest przywództwo. Pionierzy to Donald J. Clough i Ralph C. Davis.
- Orientacja na proces (process orientation) - w tym ujęciu zwraca się uwagę na zarządzanie jako proces. Nawet organizacja jest bardziej procesem niż strukturą. Pionierzy to: James L. Lundy, Dalton E. McFarland, Howard M. Carlisle, E.F.L. Brech, Robert L. Trewathe, M. Gene Newport, George R. Terry. Do powyższego grona należy zaliczyć także Barbarę Czarniawską<sup>27</sup>, jak również łódzką szkołę socjologii organizacji z Krzysztofem T. Koneckim na czele<sup>28</sup>.

Ponieważ niniejsze opracowanie będzie koncentrować się na zagadnieniach kontrproduktywności, należy zwrócić uwagę na sposób, w jaki zagadnienia te ujmowane są z perspektywy nauk o zarządzaniu. Adam Stabryła, pisząc o produktywności strukturalnej, zwraca uwagę na tzw. koszty zbędne typowe.<sup>29</sup> Zalicza do nich:

1. Koszt wytworzenia
  - 1.1. Strata na brakach
  - 1.2. Koszty niewykorzystanego potencjału wytwórczego:
    - koszt pracy
    - koszt przestojów i bezczynności maszyn (urządzeń)
  - 1.3. Koszt zbędnych funkcji
2. Koszty ogólnego zarządu i sprzedaży
  - 2.1. Koszty niewykorzystanego potencjału wytwórczego:
    - koszt pracy,
    - koszt przestojów i bezczynności maszyn (urządzeń)
  - 2.2. Koszty zbędnych funkcji

Powyższa typologia zawiera tylko te koszty zbędne, które wiążą się bezpośrednio z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W ujęciu przyjętym w niniejszym opracowaniu generowanie tych kosztów nazywać się będzie kontrproduktywnością, a działania podejmowane przez pracowników implikujące zbędne koszty zachowaniami kontrproduktywnymi.

<sup>27</sup> B. Czarniawska, Trochę inna teoria organizacji, Organizowanie jako konstrukcja sieci działań, Poltext, Warszawa 2010.

<sup>28</sup> K.T. Konecki, P. Chomczyński (red.), Zarządzanie organizacjami, Organizacja jako proces, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

<sup>29</sup> A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Kraków 2000, s. 327.

Podkreślić należy, że perspektywa relacji międzyludzkich nie traktuje ich jako celu zarządzania. Cele leżą zawsze poza organizacją. Zakłada ona natomiast, że relacje są jednym z istotniejszych zasobów organizacji. To w nich tkwi klucz do efektywności całego procesu zarządzania, a ich świadome i celowe kształtowanie może się do tego sukcesu przybliżyć. Z kolei patologie w tym zakresie mają charakter dysfunkcyjny i oddalają organizację od jej celów. Niemniej, zgodnie z paradygmatem funkcjonalnym należy postawić pytanie, jaką funkcję pełnią same patologie. W paradygmacie tym każde ludzkie działanie pełni określoną rolę. Dystynkcja między funkcją a dysfunkcją ma charakter relatywny, co oznacza, że to, czy jakieś działanie nazwie się funkcjonalnym czy dysfunkcyjnym, zależy od tego, czy prowadzi do celu zamierzonego, do osiągnięcia którego organizacja została powołana, czy też całkowicie innego, niekiedy nawet sprzecznego z zamierzonym. Takie rozumienie funkcji i dysfunkcji zarządzania determinuje rolę menedżera: „(...) kluczową umiejętnością menedżera jest prawidłowe diagnozowanie stanu przedsiębiorstwa, źródeł trudności i sukcesów, przyszłych szans i zagrożeń rozwojowych, mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa.”<sup>30</sup> Patologie organizacyjne decydują właśnie o słabych stronach przedsiębiorstwa i są jednym z głównych źródeł trudności w osiągnięciu jego celów, będąc przy tym istotną barierą ograniczającą rozwój, który jest kluczowym wskaźnikiem zdrowia każdej organizacji. Umiejętność diagnozowania patologii organizacyjnych i przeciwdziałania im stanowi istotny aspekt funkcji menedżerskiej.

Niniejsza analiza opierać się będzie na następujących definicjach dysfunkcyjnych zachowań w organizacji: „Dysfunkcja i patologia kierowania ludźmi są stanem zaniku lub nieustanowienia norm prawnych, etycznych, zawodowych, a ogólniej - społecznych i dotyczą zarówno pojedynczych ludzi, jak i szerszych struktur, do których jednostki świadomie lub nieświadomie przenoszą działania szkodliwe. Mogą się one przyczyniać do wywoływania zachowań sprzecznych z oczekiwanymi.”<sup>31</sup> Zachowania sprzeczne z oczekiwanymi to inaczej - odwołując się do terminologii prakseologicznej - zachowania przeciwskuteczne, niepozwalające organizacji osiągać celów, dla których powstała i funkcjonuje. Prościej patologię w organizacji definiuje Witold Kieżun (pojęcie dysfunkcji i patologii będzie używane w niniejszym opracowaniu zamiennie): „Patologia organizacji jest względnie trwałą niesprawnością organizacji, która powoduje marnotrawstwo przekraczające granice społecznej tolerancji.”<sup>32</sup> Według tej definicji, za patologiczne zostaną uznane decyzje determinujące zachowania, których skutkiem jest nadmierne zużycie zasobów w osiągnięciu celów organizacyjnych lub nawet w skrajnych sytuacjach zużywanie zasobów bez osiągnięcia jakichkolwiek celów.

---

<sup>30</sup> M. Romanowska, Zarządzanie strategiczne firmą, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995, s. 10.

<sup>31</sup> Z. Chmał, Pojęcie dysfunkcji i patologii w życiu społecznym, [w:] Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 9.

<sup>32</sup> W. Kieżun, Sprawne zarządzanie organizacją, Zarys teorii i praktyki, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 376.

Aby właściwie ocenić „nadmierne zużycie zasobów”, należy mieć punkt odniesienia, pozwalający na porównanie ocenianego procesu zarządczego z innym, mniej lub bardziej zasobochłonnym. Punktu odniesienia nie wymaga chyba całkowita nieskuteczność, czyli kiedy cel nie został osiągnięty w najmniejszym nawet stopniu. Nawet niewielkie zużycie zasobów można nazwać marnotrawstwem, bez poszukiwania punktu odniesienia. Czy każde marnotrawstwo jest od razu patologią i efektem zachowań kontrproduktywnych? Wydaje się, że nie. Jeśli zasoby są marnotrawione z powodu niezawinionego braku wiedzy zarządzających lub też z powodu podejmowania decyzji w warunkach wysokiego ryzyka, trudno mówić o marnotrawstwie. Zjawisko to pojawia się wtedy, kiedy zachowania dysfunkcyjne stają się na swój sposób „potrzebne” w organizacji, kiedy pełnią w niej określone funkcje będące w sprzeczności z funkcją podstawową. Dzieje się tak na przykład w przypadku autonomizacji niektórych funkcji i struktur w zarządzaniu. Dobrym przykładem jest sprawozdawczość, na którą narzeka się w prawie każdej organizacji. Służyć ma ona kontroli organizacji, zwłaszcza procesu osiągania celów, lecz niekiedy staje się swoistą „sztuką dla sztuki”, kiedy to kontrola daje pewnym jednostkom organizacyjnym władzę nad organizacją jako całością. Gromadzi się mnóstwo informacji „na wszelki wypadek”, a kiedy ktoś poszukuje jakichś istotnych dla siebie danych, okazuje się, że trzeba je wytworzyć od początku, gdyż akurat takich danych nikt nie zbierał.

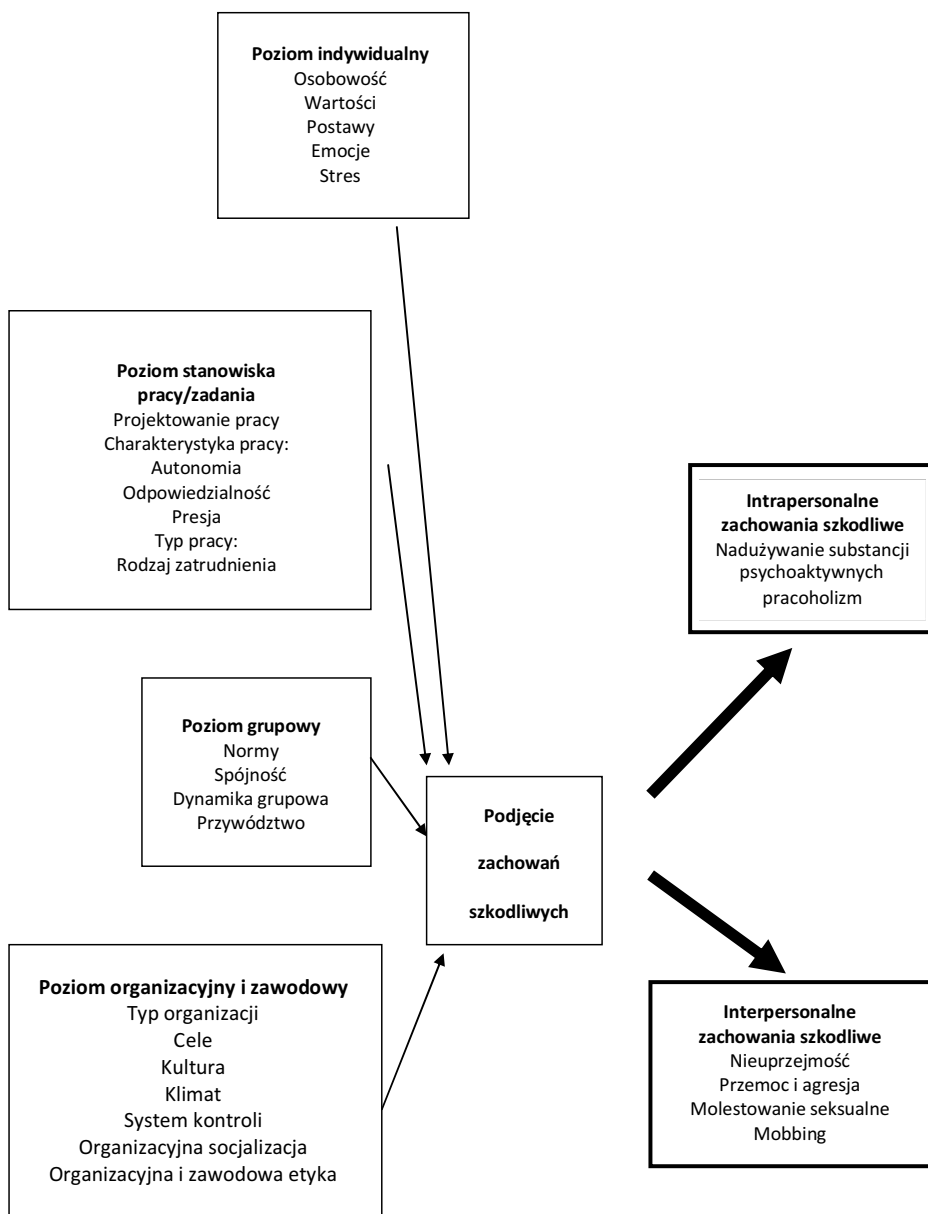
D.W. Organ i T.S. Bateman w następujący sposób rozumieją zachowania organizacyjne (organizational behaviour): „OB odnoszą się do zachowań jednostek i grup w organizacyjnym otoczeniu. W organizacjach ludzie wykonują swoje obowiązki, prowadzą interesy, plotkują, czynią sobie złośliwości, podejmują decyzje, spierają się, dopuszczają się nikkzemnych i heroiczych czynów. Kiedy te zachowania mają organizacyjne odniesienie - tak wtedy, kiedy same wpływają na funkcjonowanie organizacji, jak i kiedy są kształtowane przez organizację - mogą być włączone do tych fenomenów, które określa się wspólnym mianem zachowań organizacyjnych.”<sup>33</sup> Zgodnie z tak szerokim rozumieniem zachowań organizacyjnych można do nich włączyć zarówno zachowania funkcjonalne, jak i dysfunkcyjne. Z punktu widzenia organizational behaviour, jako przedmiotu naukowej analizy, obydwie typy zachowań są równie interesujące i ważne w zarządzaniu organizacją.

Zaznaczyć należy, że w niniejszym opracowaniu przyjmie się perspektywę symboliczną i procesualną w rozumieniu organizacji. Oznacza to, że mimo iż podstawą analizy jest koncepcja zachowań organizacyjnych, unikać się będzie podejścia behawioralnego. Zachowania organizacyjne analizowane będą w kontekście znaczeń, jakie przypisują im działające jednostki i grupy. Jednocześnie znaczenia te są poddawane ciągłej interpretacji i reinterpretacji, dlatego też organizację można rozumieć jako „sieć działań” w nieustającym procesie zmian. Tylko w obrębie wspólnego pola znaczeń można zrozumieć poszczególne zachowania organizacyjne - tak jednostkowe, jak i grupowe.

---

<sup>33</sup> D.W. Organ, T.S. Bateman, *Organizational Behaviour*, Irwin, Homewood - Boston 1991, s. 5.

Podsumowując problematykę szkodliwych zachowań w organizacji, podzielić je można na dwie grupy - interpersonalne oraz intrapersonalne, co pokazano na rysunku 2.



Rys. 2. Interpersonalne oraz intrapersonalne przejawy szkodliwych zachowań w organizacji

Źródło: Y. Vardi, E. Weitz, *Misbehavior in Organizations, Theory, Research, and Management*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers Mahwah, New Jersey, 2004, s. 52



Zachowania intrapersonalne dotyczą poszczególnych pracowników (innych osób mogą dotyczyć najwyżej pośrednio), podczas gdy zachowania interpersonalne mają charakter relacyjny, przez co wpływają na przebieg interakcji w miejscu pracy. O jednych i drugich jednostka podejmuje decyzje samodzielnie, choć nie bez wpływu otoczenia. Decyzje te determinują różnorakie czynniki, które funkcjonują na czterech poziomach. Do poziomu indywidualnego można zaliczyć przede wszystkim cechy osobowości oraz wartości wyznawane przez pracowników. Na poziomie stanowiska pracy albo zadania stojącego przed pracownikiem najważniejszy jest rodzaj pracy i jej charakterystyka (np. czy jest autonomiczna) oraz rodzaj zatrudnienia (stały, czasowy itp.). Na poziomie grupowym najważniejsza jest spójność grupy, przywództwo, normy grupowe. Z kolei poziomy organizacyjny i zawodowy obejmują typ organizacji, jej cele, kulturę itp. Wszystkie te czynniki oddziałują na proces podejmowania decyzji przez pracowników odnośnie do ich zachowań adaptacyjnych. Jeśli czynniki te wpływają niekorzystnie na pracownika (np. duży stres, mała autonomia, autorytarne przywództwo, niejasne cele organizacji), wtedy pracownik adaptuje się do systemu za pomocą zachowań szkodliwych.

Reasumując rozważania na temat zachowań kontrproduktywnych, należy stwierdzić, że ich istota polega na „(...) intencjonalnym i szkodliwym wpływie na organizację i jej członków. Zaliczają się do nich działania otwarte, takie jak agresja i kradzież, jak i bierność, jak celowe uchybienia w respektowaniu instrukcji czy też niedokładne wykonywanie obowiązków. (...) Wspólną cechą łączącą wszystkie definicje kontrproduktywności jest jej szkodliwość dla organizacji jako całości przez bezpośredni negatywny wpływ na jej funkcjonowanie lub na jej własność, lub takie raniecie (hurting) jej pracowników, które obniża ich efektywność.”<sup>34</sup>

Przegląd definicji dokonany przez S. Foa, P.E. Spector i D. Milesa wskazuje na trzy obszary szkodliwości zachowań kontrproduktywnych: funkcjonowanie organizacji, jej własność oraz dobrostan jej pracowników. Brak poszanowania dla tych trzech istotnych aspektów funkcjonowania organizacji, polegający na celowym obniżaniu efektywności procesu zarządzania (np. nieprawidłowe koordynowanie działań), marnowanie własności (np. brak dbałości o sprzęt czy też nawet kradzieże) oraz działaniu na szkodę pracowników (np. niesprawiedliwe ocenianie lub wynagradzanie), składa się na to, co w dalszej części opracowania będzie się nazywało zachowaniami kontrproduktywnymi. Wynika z tego, że działania takie mogą podejmować zarówno pracownicy, jak i pracodawcy/menedżerowie.

### 1.3. Norma i anomia w organizacji

Termin anomia pochodzi z języka greckiego „a-nomos” i oznacza bezprawie. Do nauk społecznych pojęcie anonii zostało wprowadzone przez francuskiego

---

<sup>34</sup> S. Fox, P.E. Spector, D. Miles, Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors ..., s. 292.

socjologa Emila Durkheima, jednak do celów niniejszej analizy zostanie wykorzystana definicja anomii autorstwa innego znanego socjologa Roberta K. Mertona, która dobrze nadaje się do wykorzystania w naukach o zarządzaniu. W analizie tego pojęcia autor „Teorii socjologicznej i struktury społecznej” wychodzi od typologii społecznego przystosowania (tab. 4).

Tabela 4. Typologia sposobów indywidualnego przystosowania

Sposoby przystosowania	Cele kulturowe	Zinstytucjonalizowane środki
I. Konformizm	akceptacja	akceptacja
II. Innowacja	akceptacja	odrzućenie
III. Rytualizm	odrzućenie	akceptacja
IV. Wycofanie	odrzućenie	odrzućenie
V. Bunt	odrzućenie wartości panujących i zastąpienie nowymi	odrzućenie wartości panujących i zastąpienie nowymi

Źródło: Na podstawie R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982, s. 203

Zgodnie z przyjętą typologią, konformizm oznacza akceptację tak celów, jak i środków ich osiągnięcia, innowacja polega na akceptacji celów, ale odrzućeniu tradycyjnych środków ich osiągnięcia, rytualizm polega z kolei na rezygnacji z akceptowanych kulturowo celów bez rezygnacji ze środków ich realizacji. Zachowania takie stają się celem samym w sobie. Wycofanie polega na rezygnacji i z celów, i ze środków. Bunt natomiast dotyczy zachowań, w których stare cele i środki ich osiągnięcia podlegają kontestacji i zastępowane są nowymi. Należy podkreślić, iż powyższa typologia ma charakter analityczny, a nie normatywny. Na przykład pojęcie konformizmu jest rozumiane wyłącznie deskryptywnie, a nie wartościująco.

Adaptując typologię sposobów indywidualnego przystosowania do analizy i rozumienia zachowań organizacyjnych, można stwierdzić, iż konformizm to najczęściej spotykany sposób adaptacji, zwłaszcza w sytuacji stabilnego otoczenia organizacyjnego. Rytualizm pojawia się wtedy, gdy wzorce zachowań stają się ważniejsze niż cele, którym mają służyć. Może to być na przykład praca pozorna, nadmierne przestrzeganie regulaminów i procedur. Przystosowanie pojawia się wtedy, gdy członkowie organizacji nie widzą możliwości osiągnięcia swoich celów, lub kiedy organizacja uniemożliwia realizowanie celów, do jakich zostali powołani. Wycofanie odnosi się do sytuacji, kiedy członkowie organizacji nie widzą nawet potrzeby stwarzania pozorów, że starają się osiągać jakieś cele. Najbardziej funkcjonalnym sposobem adaptacji jest innowacja. Polega ona na akceptacji wartości i równoczesnej kontestacji środków ich realizacji. Czasami może to prowadzić do rozwiązań korzystnych z punktu widzenia organizacji i jej zdolności adaptacji jako całości. Innowacja może też niestety prowadzić do zachowań patologicznych.

R.K. Merton ujmuje to następująco: „Anomia pojmowana jest wobec tego jako załamanie zdarzające się w strukturze kulturowej, występujące zwłaszcza wtedy, kiedy istnieje silna rozbieżność pomiędzy normami i celami kulturowymi a społecznie ustrukturyzowanymi możliwościami działania członków grupy zgodnie z tymi normami. W takim ujęciu wartości kulturowe mogą się przyczyniać do wywołania zachowań sprzecznych z tym, do czego same zobowiązują.”<sup>35</sup> Dobrym przykładem tak rozumianej anomii może być tzw. karierowiczostwo.<sup>36</sup>

Podsumowując, do anomii organizacyjnej dochodzi wtedy, gdy jednostki i grupy nie mogą osiągnąć akceptowanych przez organizację celów. Uciekają się wtedy do zachowań sprzecznych z systemem wartości przyjętym przez organizację, które pozwalają te cele osiągnąć. Zjawisko to ilustruje znana maksyma: „cel uświęca środki”. Źródła społecznego przyzwolenia na takie zachowanie wydają się tkwić w znanym dziele „Książe”, napisanym przez włoskiego myśliciela Niccolò Machiavellego.<sup>37</sup> Ten prąd myślowy opiera się na rozdzieleniu sfery wartości od sfery efektywności. „Kotarbiński podkreślał, iż względy sprawnościowe i moralne, choć należą do różnych porządków, są stronami jednej całości sztucznie podzielonej w procesie analiz teoretycznych, zaś człowiek w rzeczywistym działaniu musi łączyć te kryteria. Ideałem życiowym, na który wskazywał, była dzielność - cnota zawierająca w sobie składnik etyczny, jak i prakseologiczny.”<sup>38</sup> Innymi słowy, nie można być dzielnym w złej sprawie, nawet jeśli jest się skutecznym. Podobnie nie można mówić o dzielności, kiedy ktoś działa w dobrej sprawie, ale bardzo nieumiejętnie. Język potoczny ma na taką sytuację określenie: „dobrymi chęciami jest piekło wybrukowane”.

W makroskali myślenie oddzielające etykę od sprawności staje się bardzo szkodliwe, o czym świadczy powrót do sfery wartości w zarządzaniu organizacjami w szybko rozwijającej się koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.<sup>39</sup> Respekt dla wspólnych wartości jest w zasadzie jedynym czynnikiem jednoczącym każdą grupę społeczną, w tym także zespół pracowniczy. Bez wspólnoty wartości trudno mówić o zaufaniu, a życie społeczne staje się grą przypominającą dylemat więźnia, w której każdego partnera na wszelki wypadek należy traktować jak wroga. Tak się dzieje zarówno w relacjach międzyorganizacyjnych, jak i wewnątrzorganizacyjnych. Tak kwestię tę ujmuje Marek Bugdol: „Zarządzanie ludźmi (a niekoniecznie zasobami, kadrami, potencjałem pracy, potencjałem społecznym) musi uwzględniać systemy wartości organizacyjnych. Skoro zaufanie wpływa na motywację i wydajność, a zaangażowanie sprzyja jakości, to rolą wszystkich

---

<sup>35</sup> R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982, s. 225.

<sup>36</sup> V.K. Bratton, K.M. Kacmar, *Extreme Careerism: The Dark Side of Impression Management*, [in:] *The Dark Side of Organizational Behavior*, eds. R.W. Griffin, A.M. O’Leary-Kelly, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 291-308.

<sup>37</sup> N. Machiavelli, *Książe*, Marek Derewiecki, 2007.

<sup>38</sup> A. Lewicka-Strzałecka, *Prakseologia a etyka: od filozofii praktycznej Tadeusza Kotarbińskiego do dylematów etyki życia gospodarczego*, *Master of Business Administration* 2002, nr 6, s. 18.

<sup>39</sup> A. Herbuś, B. Ślusarczyk, *The Use of Corporate Social Responsibility Idea in Business Management*, *Polish Journal of Management Studies* 2012, vol. 6, s. 234-239.

pracowników jest dbanie o wartości. (...) Wszyscy pragniemy sprawiedliwości w miejscu pracy. Chcemy, aby nam ufano i byśmy sami mogli ufać innym. Często jednak zapominamy o tym, że wartości są tworzone nie przez <nich>, lecz również - często przede wszystkim - przez nas samych."<sup>40</sup> Tak rozumiane wartości stają się podstawą integracji zespołu pracowniczego zapewniającą minimum zaufania i poczucia bezpieczeństwa będącego fundamentem wszelkiej współpracy. „Opierając się na poglądach F. Znanieckiego i T. Parsonsa, można powiedzieć, iż o trwaniu i rozwoju organizacji decyduje konsensus co do głównych wartości."<sup>41</sup> Taki konsensus jest podstawą zaufania w organizacji rozumianego jak „(...) akt wiary podjęty w obliczu niekompletnych informacji. Dokładniej, zaufanie jest stanem psychicznym wywołującym pozytywne oczekiwania odnośnie do działań podejmowanych przez innych członków organizacji mimo bezbronności wobec tych działań."<sup>42</sup> Tak więc zaufać komuś to tyle, co zawierzyć. Oznacza to, że zaufanie nie jest działaniem racjonalnym.

Zgodnie z teorią gier, działania racjonalne polegają na minimalizowaniu strat, to znaczy, że przyjmuje się zawsze najgorszy scenariusz wydarzeń. Przy takich założeniach wszyscy gracze są wrogami i wszyscy uzyskują z interakcji dużo mniej korzyści niż to jest możliwe. Niekiedy wszyscy gracze ponoszą straty. Jedynym wyjściem jest zaufanie oparte na irracjonalnej wierze, iż druga strona też chciałaby uzyskać więcej korzyści, tylko boi się zaufać. Jak zastąpić podejrzliwość zaufaniem, to już zupełnie inny problem.<sup>43</sup> W każdym razie warto pamiętać, że „(...) działania jednostek w organizacji nie cechują się weberowską racjonalnością, wręcz przeciwnie podstawą działań zarządzających i procesów podejmowania decyzji są różne determinowane ekonomicznie, psychologicznie i kulturowo motywy."<sup>44</sup>

W literaturze przedmiotu wyróżnia się pięć rodzajów zaufania w relacjach pracowniczych<sup>45</sup>:

1. Zaufanie organizacyjne. Zaufanie umiejscowione w systemie, który organizacja reprezentuje. (Na przykład zaufanie do lokalnego oddziału międzynarodowej korporacji opiera się na wizerunku korporacji jako całości.)
2. Zaufanie w zarządzaniu (także zaufanie do przywództwa i zwierzchnictwa). Zaufanie odnoszące się do osób na szczycie hierarchii organizacyjnej.
3. Zaufanie lidera lub zwierzchnika. Zaufanie odnoszące się do indywidualnych interakcji między pracownikami i ich zwierzchnikami.

---

<sup>40</sup> M. Bugdol, Wartości organizacyjne, Szkice z teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 10.

<sup>41</sup> A. Stachowicz-Stanuch, Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007, s. 36.

<sup>42</sup> L.M. Kath, Trust, Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, vol. 2, ed. S.G. Rogelberger, Sage Publications, Thousand Oaks 2007, s. 837.

<sup>43</sup> Zbigniew Nęcki proponuje rozwiązanie znane jako GRIT (stopniowe i wzajemne działania w kierunku redukcji napięcia), Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 2000.

<sup>44</sup> P. Nowodziński, Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem, Otoczenie a strategia, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania PCz, Częstochowa 2013, s. 21.

<sup>45</sup> L.M. Kath, Trust, Encyclopedia of Industrial ..., 837.

4. Zaufanie współpracowników (zaufanie w zespołach). Zaufanie odnoszące się do relacji między współpracownikami na tym samym szczeblu organizacyjnym, szczególnie w przypadku regularnych interakcji.
5. Zaufanie podwładnych. Zaufanie podwładnych do przełożonych.

We wszystkich wskazanych powyżej typach zaufania podstawą jest wiara we wspólny system wartości, ale też przestrzeganie tych wartości. Zaufanie buduje się trudno, a zniszczyć je można jednym nieetycznym zachowaniem. Nie można do kwestii zaufania podchodzić naiwnie. Zwłaszcza w dużych organizacjach zawsze znajdą się ludzie, którzy nadużyją zaufania i dla własnych korzyści będą działać wbrew przyjętemu systemowi wartości. Takich sytuacji nie sposób uniknąć. Ważne jest, czy w organizacji funkcjonuje system samoregulacji. Czy jednostki lub grupy sprzeniewierzające się wspólnym wartościom ponoszą odpowiednie konsekwencje? Jeśli nie, rodzi się poczucie organizacyjnej niesprawiedliwości, a to z kolei staje się pożywką dla działań odwetowych.

## 1.4. Zdrowa organizacja

Przeprowadzona do tej pory analiza zachowań kontrproduktywnych koncentrowała się głównie na zjawisku patologii organizacyjnych. Warto jednak zwrócić uwagę na podejście bardziej konstruktywne, a mianowicie na koncepcję „zdrowej organizacji”. Józef Penc pojęcie to definiuje w następujący sposób: „(...) wydaje się, że zdrowa organizacja to naturalnie organizacja sprawna w sensie prakseologicznym, ale także zdolna do usuwania wszystkich trudności, które stoją bądź mogą stanąć na drodze jej rozwoju i harmonijnej współpracy z otoczeniem swego działania. To więc organizacja wrażliwa na innowacje i zmiany, zdolna do ich generowania i wdrażania, konkurująca przewagą wartości dla klienta, przyjazna pracownikom i środowisku.”<sup>46</sup> O ile pojęcie patologii organizacyjnych na dobre zadomowiło się w literaturze przedmiotu, o tyle pojęcie zdrowej organizacji nie jest często spotykane. Używa go także Ryszard Stocki, który pisze nawet o „anatomii zdrowej organizacji”<sup>47</sup>. Uwagę mogą zwrócić coraz częściej pojawiające się analogie medyczne. Definicja J. Pency jest o tyle interesująca, że zwraca uwagę na pozytywne aspekty „zdrowej organizacji” (ma ona między innymi być zdolna do zmiany adaptacyjnej), a nie ograniczać się jedynie do braku patologii. Podobnie ujmuje tę kwestię Jerzy Terelak, kiedy pisze o pojęciu normy w organizacji. Wcześniej jednak wymienia następujące modele normy: model ilościowy - normalne są te zachowania, które stanowią statystyczną większość; model społeczno-kulturowy - normalne są te zachowania, które są zgodne z kulturowym

---

<sup>46</sup> J. Penc, Kreowanie zachowań w organizacji, Konflikty i stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 12.

<sup>47</sup> R. Stocki, Patologie organizacyjne, Diagnoza i interwencja, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2005.

wzorcem normalności (model normatywny); model pragmatyczny - zwany też modelem holistycznym zdefiniowanym następująco: „W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi synonimami takiej normy zdrowotnej, przydatnej dla organizacji są pojęcia dobrostanu lub jakości życia, zaś w badaniach empirycznych, ze względu na ograniczenia metodologiczne spotykamy się raczej z ujęciami szczegółowymi, oddzielnie analizującymi biosferę (biologizm) w kategoriach ogólnobiologicznych oraz sferę kulturową (psychologizm) - w kategoriach potencjału osobowego lub organizacyjnego.”<sup>48</sup> W ostatnim modelu najważniejsze jest pojęcie „dobrostanu”, które można utożsamić ze zdolnością do rozwoju - człowieka lub organizacji.

Witold Kieżun z kolei pisze o „zdrowiu organizacji”. „Powstaje tu dalszy problem semantyczny: co to jest zdrowie organizacji, bo stale przecież obracamy się w kręgu rozważań dotyczących organizacji. Tutaj mamy bogactwo rozważań zarówno amerykańskich, jak i polskich. Szczególnie rozbudowana jest koncepcja prezentowana przez W.G. Bennis (1966) i R. Likerta (1967). <Według W.G. Bennis podstawowym miernikiem zdrowia jest zdolność przystosowania się organizacji do zmiennych warunków, do przemian zachodzących w środowisku. Ta zdolność jest funkcją rozwijania <ducha badawczego>.”<sup>49</sup> Tak więc W. Kieżun w dalszym ciągu pozostaje w kręgu zmiany adaptacyjnej, czyli w obszarze uczenia się organizacji. „Organizacja ucząca się” lub „inteligentna” staje się tym samym modelem - typem idealnym zdrowej organizacji. Adaptacja, czyli uczenie się organizacji, jest więc jedną z ważniejszych funkcji zarządzania. M. Dohasz, J. Fudaliński, M. Kosala i H. Smutek ujmują to następująco: „Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, aby organizacja była zdolna do uczenia się, inaczej mówiąc do adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia.”<sup>50</sup>

Problematykę zdrowej organizacji można rozpatrywać także w kontekście etyki organizacji. D. Lewicka i G. Godzik, posługując się również pojęciem „anatomii zdrowej organizacji”, definiują je w następujący sposób: „Zdrowa organizacja w przeciwieństwie do patologicznej charakteryzuje się człowieczeństwem, otwartością na pracowników i ich potrzeby oraz umożliwia im uczenie się od siebie i od managerów. Ci ostatni nie podporządkowują sobie podwładnych, lecz współpracują z nimi celem rozwiązywania problemów i działania na dobro firmy. Pozwalają im na błędy, z których wyciągane są wnioski na przyszłość, a także na podejmowanie ryzyka (w granicach rozsądku) związanego np. z nowymi pomysłami. W dobrze funkcjonującej i przyjaznej dla zatrudnionych w niej pracowników organizacji panuje zasada odpowiedzialności dotycząca zarówno firmy wobec pracowników, jak i odwrotnie. Nie ma w niej miejsca na obwinianie czy

---

<sup>48</sup> J.F. Terelak, Dylematy metodologiczne związane z naukowym statusem pojęcia normy w naukach o zarządzaniu, [w:] Nauki o zarządzaniu - u początków i współcześnie, red. A. Czech, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, s. 447.

<sup>49</sup> W. Kieżun, Sprawne zarządzanie ... , s. 375.

<sup>50</sup> M. Dohasz, J. Fudaliński, M. Kosala, H. Smutek, Podstawy zarządzania, Koncepcje - strategie - zastosowanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 47.

zaprzeczanie, każdy ponosi odpowiedzialność za swoje czyny, wykonując swoją pracę, jak najlepiej potrafi. Manager nie jest leseferystyczny, lecz jest przywódcą wybijającym się ponad przeciętność i stanowiącym wzór do naśladowania.”<sup>51</sup> Z pozoru wprowadzenie takich pojęć, jak „człowieczeństwo” czy „otwartość na pracowników”, brzmi dość naiwnie w kontekście efektywności ekonomicznej jako głównego kryterium sukcesu przedsiębiorstwa. I właśnie dlatego warto o tych kwestiach pamiętać nie tylko dlatego, iż ludzka godność jest podstawową wartością cywilizacji Zachodu<sup>52</sup>, lecz także z tego powodu, że, jak wykazały liczne badania, uznawanie tej wartości w organizacji zasadniczo wpływa na efektywność pracowników. „Etyczne przywództwo kieruje członków organizacji w stronę celów, które przynoszą korzyść organizacji, jej członkom, interesariuszom oraz społeczeństwu. Innymi słowy etyczne przywództwo wydaje się efektywne.”<sup>53</sup> Model etycznego przywództwa zaprezentowano na rysunku 3.



Rys. 3. Model etycznego przywództwa

Źródło: A.H.B. De Hoogh, D.N. Den Hartog, *Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-method Study, The Leadership Quarterly 2008, vol. 19, s. 299*

Warto zwrócić uwagę, że w większości publikacji poświęconych ocenom pracowniczym wymienia się cztery typy kryteriów: kwalifikacyjne, efektywnościowe, osobowościowe i behawioralne.<sup>54</sup> Kryteria etyczne, jeśli w ogóle się wyodrębnia, to zalicza się je do kryteriów osobowościowych lub behawioralnych. A przecież są to całkowicie osobne kompetencje. Jaki pożytek może mieć pracodawca z doskonałego pod względem profesjonalnym księgowego, jeśli będzie to

<sup>51</sup> D. Lewicka, G. Godzik, Wpływ dysfunkcyjnego zachowania managerów na jakość środowiska pracy w organizacji, [http://www.google.pl/url?url=http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD%3D1%26Image\\_file\\_name%3DPDF/VNULPM\\_2014\\_797\\_26.pdf&rct=j&frm=1&q=&escr=s&sa=U&ei=qYTLVMizKNbz7gguAJ&ved=0CBMQFjAA&sig2=Onay4Jxw4FhzQMrYCYMvxg&usq=AFQjCNGgIOgSWe\\_cfmpt68Qgkk-BC2c3JA](http://www.google.pl/url?url=http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF/VNULPM_2014_797_26.pdf&rct=j&frm=1&q=&escr=s&sa=U&ei=qYTLVMizKNbz7gguAJ&ved=0CBMQFjAA&sig2=Onay4Jxw4FhzQMrYCYMvxg&usq=AFQjCNGgIOgSWe_cfmpt68Qgkk-BC2c3JA) (data dostępu 12.01.2015).

<sup>52</sup> L. Mitrus, Godność jako podstawa aksjologiczna praw pracowniczych, [https://prawo.amu.edu.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0010/175528/dr-hab.-Leszek-Mitrus.pdf](https://prawo.amu.edu.pl/_data/assets/pdf_file/0010/175528/dr-hab.-Leszek-Mitrus.pdf) (data dostępu 9.02.1015).

<sup>53</sup> A.H.B. De Hoogh, D.N. Den Hartog, *Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-method Study, The Leadership Quarterly 2008, vol. 19, s. 300.*

<sup>54</sup> T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001.*

człowiek nieuczciwy albo nieodpowiedzialny? Niektórzy autorzy piszą nawet o kompetencjach moralnych. Pojęcie „kompetencji moralnych/etycznych” jest ostatnio szeroko rozwijane także w odniesieniu do zarządzania<sup>55</sup>, jednak starożytny termin „sprawności moralnych” wydaje się w tym kontekście bardziej na miejscu<sup>56</sup>. Niektórzy autorzy wymieniają następujące kompetencje moralne istotne z punktu widzenia zarządzania:

- działania zgodne z zasadami, wartościami i przekonaniami,
- mówienie prawdy,
- obstawanie przy tym, co jest słuszne,
- dotrzymywanie obietnic,
- branie odpowiedzialności za osobiste decyzje,
- przyznawanie się do błędów i porażek,
- przyjęcie odpowiedzialności służenia innym,
- aktywna troska o innych,
- zdolność do akceptacji własnych błędów,
- zdolność do akceptacji błędów innych.<sup>57</sup>

Jakkolwiek powyższy katalog nie jest ani rozłączny, ani wyczerpujący i stwarza wrażenie skonstruowanego dość dowolnie, to może stanowić dobry punkt wyjścia do rozważań na temat sprawności etycznych w zarządzaniu. Podkreślić należy, że kompetencje te są ważne nie tylko w przypadku pracowników, ale przede wszystkim w przypadku liderów. W niniejszym opracowaniu nie ma miejsca, aby omówić wszystkie wymienione powyżej kompetencje moralne, dlatego omówione zostaną tylko wybrane. Przyznawanie się do błędów - czy menedżer może przyznać się do błędów? Wydaje się, że tak. Lider może sobie nawet w ten sposób zdobyć autorytet wśród podwładnych. Jednak w przypadku osobowości narcystycznej taka możliwość w ogóle nie wchodzi w rachubę, nawet liderzy w takich sytuacjach poszukują kozłów ofiarnych, na których można przerzucić odpowiedzialność. Drugą kompetencją moralną godną omówienia jest „obstawanie przy tym, co słuszne”. Obrona własnych wartości i przekonań w dzisiejszych czasach często traktowana jest jako fundamentalizm, a nawet fanatyzm. Jednak żaden lider nie będzie potrafił oddziaływać na podwładnych, jeśli nie będzie przekonany do słuszności swoich celów i strategii. Oczywiście nie chodzi tu o strategię utrzymania się na stanowisku, lecz strategię zarządzania organizacją.

#### 1.4.1. Elastyczność strategiczna

W tym miejscu analizy należy skoncentrować się na zagadnieniu elastyczności strategicznej, czyli takiej zdolności reagowania organizacji na zmienne warunki

---

<sup>55</sup> D. Turek, A. Wojtczuk-Turek, Kompetencyjne uwarunkowania nieetycznego zachowania pracowników, *Problemy Zarządzania* 2011, vol. 9, nr 4(34), s. 127-146.

<sup>56</sup> J. Horowski, Sprawności czy kompetencje moralne? *Pedagogia Christiana* 2012, 1(29), s. 191-208.

<sup>57</sup> D. Turek, A. Wojtczuk-Turek, Kompetencyjne uwarunkowania nieetycznego ..., s. 131.



zewnątrzną, która pozwala zachować przewagę konkurencyjną. Takie działania za Marią Romanowską można nazwać „strategią konkurencyjną”.<sup>58</sup> Grażyna Osbert-Pociecha tak definiuje to pojęcie: „Elastyczność strategiczna stanowi szczególną kompetencję organizacji, która sprowadza się do zdolności proaktywnego działania lub szybkiej odpowiedzi na zmiany w otoczeniu konkurencyjnym po to, aby osiągnąć/podtrzymać przewagę konkurencyjną na różnych poziomach organizacji.”<sup>59</sup> Kluczowe wydaje się pojęcie proaktywności, które oznacza, że organizacja nie ogranicza się do reagowania na zmiany otoczenia, lecz stara się je wyprzedzać, a nawet stwarzać warunki, w których przyjdzie jej działać w przyszłości. Elastyczność strategiczną opisać można w kilku wymiarach (tab. 5).

Tabela 5. Wielowymiarowe ujęcie elastyczności strategicznej

Wyróżniki elastyczności strategicznej	Przedmiot zmiany	
	Priorytet konkurencyjności	Rodzaje działalności
Zakres zmiany	Elastyczność strategiczna jako zakres opcji strategicznych w ramach wykonywanej działalności	Elastyczność strategiczna jako różnorodność możliwych rodzajów działalności
Szybkość zmiany	Elastyczność strategiczna jako szybkość zmiany priorytetów konkurencyjności w ramach wykonywanej działalności	Elastyczność jako szybkość przenoszenia się z jednego rodzaju działalności na inny

*Źródło: G. Osbert-Pociecha, Elastyczność strategiczna - jej konceptualizacja i sposoby osiągnięcia w praktyce, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zarządzanie strategiczne w badaniach naukowych i praktyce, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, nr 20, s. 281*

Spojrzenie na elastyczność strategiczną przez pryzmat dwóch zmiennych o dychotomicznych wartościach pozwala wyróżnić cztery typy elastyczności: zmiana może dotyczyć priorytetów działalności, które w turbulentnym otoczeniu powinny podlegać modyfikacjom, ale zmiana może dotyczyć też zakresu podejmowanej działalności. Kolejnym wymiarem jest szybkość zmian, między innymi chodzi o to, jak szybko organizacja może zmieniać swoje priorytety oraz jak szybko może zmieniać przedmiot swojej działalności. W tak przedstawionym układzie współrzędnych elastyczność strategiczna prezentuje się jako wielowymiarowy proces przystosowawczy cechujący się wysoką proaktywnością. Zarządzaniu

<sup>58</sup> M. Romanowska, Empiryczny model strategii polskich przedsiębiorstw, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem - między teorią i praktyką, 2004, nr 1014, s. 494-496.

<sup>59</sup> G. Osbert-Pociecha, Elastyczność strategiczna - jej konceptualizacja i sposoby osiągnięcia w praktyce, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zarządzanie strategiczne w badaniach naukowych i praktyce, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, nr 20, s. 281.

tak rozumianą elastycznością strategiczną służyć ma elastyczne przywództwo, które omówione zostanie w dalszej części wyводу.

Za G. Osbert-Pociechą można wymienić następujące atrybuty elastyczności przedsiębiorstwa:

- zdolność do adaptacji, przystosowywania się zarówno przez inicjowanie i dokonywanie zmian, jak i poprzez reagowanie na zmiany,
- czas reakcji odpowiedzi, w ramach którego istotny jest czas pomiędzy momentem zasygnalizowania zmiany a czasem, gdy ona następuje, oraz czas pomiędzy urzeczywistnieniem się zmian a działaniami, które zostały podjęte w ramach reakcji na nią,
- umiejscowienie między sztywnością (nadmierną formalizacją) a chaosem, który nie pozwala na zachowanie tożsamości organizacji.<sup>60</sup>

Liczy się więc nie tylko sama umiejętność adaptacji, ale także jej szybkość. Adekwatne, lecz zbyt wolne przystosowanie jest tak samo dysfunkcyjne, jak brak jakichkolwiek prób w tym zakresie. Kolejnym atrybutem jest zaprojektowanie odpowiedniej struktury organizacyjnej, która pozwoliłaby organizacji zachować równowagę między formalizacją, w której każdy wie, co ma robić, a tolerancją na spontaniczność, pozwalającą reagować nieszablonowo przez osoby oraz działy niekoniecznie desygnowane przez formalną strukturę do zachowań adaptacyjnych w konkretnym obszarze. Innymi słowy, w razie potrzeby niektóre działy przejmują funkcje innych, unikając tym samym reakcji typu „to nie moja działka” bez destabilizacji całości przez pokrywanie się zakresów kompetencyjnych. Tak rozumiana elastyczność struktur organizacyjnych wymaga odpowiedniego przywództwa, dającego właściwy margines swobody dla niestandardowych zachowań organizacyjnych oraz popełniania błędów.

Elastyczne funkcjonowanie organizacji staje się niemożliwe w ramach przywództwa autorytarnego, zwłaszcza despotycznego, ukierunkowanego w sytuacji niepowodzeń na poszukiwanie „kozła ofiarnego”, a nie na rozwiązanie problemu. Zarządzanie przez strach zawsze usztywnia organizację na każdym poziomie jej funkcjonowania, petryfikując patologiczne zachowania nastawione na obronę partykularnych interesów jednostkowych oraz grupowych z uszczerbkiem dla celów i interesów całości. Czynnikiem sprzyjającym orientacji firmy na elastyczność strategiczną jest najważniejsze jej spoiwo, czyli misja, a nie - jak to często ma miejsce - struktura.<sup>61</sup> Kiedy struktura staje się ważniejsza niż misja, pojawiają się zachowania kontrproduktywne, gdyż obrona powiązań strukturalnych jest niczym innym jak obroną tradycyjnej hierarchii władzy i przywilejów. Misja firmy w tej sytuacji

---

<sup>60</sup> G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność przedsiębiorstwa - jej atrybuty i wymiary w literaturze przedmiotu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem - między teorią i praktyką, 2004, nr 1014, s. 77.

<sup>61</sup> R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem - ..., s. 351.

schodzi na drugi plan, a poszczególne elementy indywidualne organizacji oraz jej członkowie zaczynają realizować wyłącznie swoje cele.

Etyczne przywództwo jest pozytywnie związane z przywództwem odpowiedzialnym społecznie oraz wpływa dodatnio na wyniki menedżerów najwyższego szczebla, jak również na optymizm podwładnych w odniesieniu do przyszłości firmy i ich własnej. Warto zauważyć, że w omawianym opracowaniu przywództwo despotyczne jest utożsamiane z nieetycznym. "Przywództwo despotyczne opiera się na osobistej dominacji i autorytarnych zachowaniach, które służą własnym interesom lidera i polega na wykorzystywaniu pracowników. Jest charakterystyczne dla osobowości narcystycznej. Despotyczni liderzy są dominujący, kontrolujący i mściwi."<sup>62</sup> Z drugiej strony wskazać można model lidera etycznego, którego można najkrócej zdefiniować jako dzielącego się władzą (power sharing), innymi słowy wprowadzającego w życie zasady empowermentu.<sup>63</sup>

Znany specjalista w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi Kenneth Blanchard wraz z Paulem Herseyem zwracają uwagę na zagadnienie konstruktywnej dyscypliny (constructive discipline), polegającej na ukierunkowaniu na problem, a nie jedynie na karaniu pracowników. Dyscyplinowanie nie powinno być destrukcyjną interwencją, lecz powinno służyć pomocą w korekcie zachowań. Zasady takiej dyscypliny przedstawia następująco:<sup>64</sup>

- Należy reagować bezpośrednio na zachowania pracowników
- Interwencja ma nastąpić w odpowiednim momencie, a nie po czasie
- Interwencja ma mieć miejsce na odpowiednim poziomie emocjonalnym
- Interwencja ma być skierowana na zachowanie, nie na osobę
- Interwencja ma dotyczyć konkretnych zachowań, nie może być ogólna
- Powinna to być interwencja „w cztery oczy”, a nie w obecności współpracowników

Taka dyscyplina w miejscu pracy pozwala na elastyczne reagowanie w sytuacjach, kiedy pracownicy prezentują kontrproduktywne zachowania. Specyfika konstruktywnej dyscypliny polega na wspólnym dążeniu do realizacji podstawowych wartości, tak więc każde działanie, nawet przykre dla pracownika, ma na celu ochronę tych wartości. W przypadku dyscypliny destrukcyjnej, opartej jedynie na strachu, czyli na bodźcach negatywnych, reakcje pracowników sprowadzają się do unikania tychże bodźców, czyli pogłębiają zachowania kontrproduktywne. Najczęściej w takich sytuacjach tworzą się grupy nieformalne mające na celu ukrywanie dysfunkcyjnych zachowań swoich członków. Grupy takie mają

---

<sup>62</sup> A.H.B. De Hoogh, D.N. Den Hartog, Ethical and Despotical Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility ..., s. 298.

<sup>63</sup> Na znaczenie "empowerment" w zarządzaniu zasobami ludzkimi zwracają uwagę także: M. Bratnicki, M. Kulikowska-Mrozek, I. Marzec, P. Zbierowski, Empowerment and Entrepreneurship: Conceptual Issues and Empirical Tests, Journal of Economics & Management / University of Economics in Katowice 2007, nr 3, s. 35-54.

<sup>64</sup> P. Hersey, K.H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs 1993, s. 277.

niezwykle destrukcyjny wpływ na całą organizację, czyniąc ją niesterowną dla jej menedżerów. W takich warunkach trudno mówić o organizacyjnej elastyczności.

Potrzeba elastyczności pojawia się także w sferze strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Tak problem ten opisuje Janusz Strużyna: „Ujmując rzecz w pytaniu, brzmiałoby ono: jak pomagać układać obraz relacji <osoba - organizacja> w czasach, gdy fragmenty rzeczywistości wykraczają poza znane wzory zachowań i kryteria ich doboru lub wręcz do nich nie przystają? Zagadnienie to lokuje się w szerszym polu kwestii kontroli menedżerskiej, kariery osobistej i wpływania na zachowania ludzi.”<sup>65</sup> Chodzi innymi słowy o to, jak zarządzać ludźmi w warunkach zmiennej, nieciągłej i nieliniowej rzeczywistości organizacyjnej, w której procesy dominują nad strukturami, nietrwale balansowanie nad stabilnością, a permanentne redefiniowanie ról organizacyjnych wymaga elastyczności na wszystkich etapach procesu kadrowego. Wyzwaniom tym sprostać muszą współcześni menedżerowie zarządzający działami HRM, tak aby produktywność firmy pozwalała osiągnąć i zachować przewagę konkurencyjną na zmieniającym się rynku, a stosowane instrumenty zarządzania ludźmi rozwijały zaangażowanie, lojalność i innowacyjność.

#### 1.4.2. Kontrproduktywność a innowacje

Innym ważnym aspektem adaptacji i rozwoju przedsiębiorstwa są działania proinnowacyjne. Wszelkie zachowania dysfunkcyjne i kontrproduktywne powinny być rozumiane w kontekście upośledzenia funkcji uczenia się, czyli funkcji adaptacyjnej. „(...) przetrwanie ich (przedsiębiorstw - LC) i rozwój wymagają przede wszystkim posiadania zdolności i elastyczności w przystosowaniu się do zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej, a tym samym poszukiwania nowych, skutecznych źródeł przewagi konkurencyjnej. Stąd w zachowaniu współczesnych przedsiębiorstw szczególną wagę przywiązuje się do podejmowania przedsięwzięć proinnowacyjnych dostosowujących ich działalność do wymogów gospodarki rynkowej oraz stanu, struktury, złożoności i dynamiki ich otoczenia.”<sup>66</sup> Brak zdolności do kreowania i wdrażania innowacji może być ważnym wskaźnikiem anomii organizacyjnej, ponieważ organizacje skoncentrowane na sobie, a nie na problemach swoich klientów zwykle nie są zorientowane proinnowacyjnie. Czasami innowacje wymuszające zmianę naruszają organizacyjne status quo, czyli spetryfikowaną konstelację interesów, która uniemożliwia działania innowacyjno-adaptacyjne. Zjawiska takie są szczególnie dobrze widoczne w organizacjach funkcjonujących w sferze publicznej, której efektywność nie jest tak bezwzględnie testowana mechanizmami rynkowymi. Problemy te jednak mogą się też zdarzać w firmach działających w warunkach gospodarki rynkowej, gdyż inercja organizacyjna,

---

<sup>65</sup> J. Strużyna, Puzzle „bycia zatrudnionym” - wyzwania nowego HRM dla menedżerów, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie 2013, nr 1146, s. 39.

<sup>66</sup> R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, Innowacje jako źródło sukcesu przedsiębiorstw w warunkach wyzwań współczesnej gospodarki, [w:] Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły, red. H. Bieniok, Mfiles, Kraków 2014, s. 87.

zwłaszcza w wielkich korporacjach, jest na tyle duża, że spadek efektywności finansowej następuje w znacznym odstępie czasu od pojawienia się zjawisk patologicznych.

Ważnym aspektem w analizie funkcji i dysfunkcji w zarządzaniu jest rozwój, w tym rozwój zasobów ludzkich<sup>67</sup>. W zasadzie wszystkie przedsiębiorstwa podlegają albo rozwojowi albo regresowi. W świecie organizacji, podobnie jak w przyrodzie, trudno wskazać stany stabilności, które w dłuższym okresie nie byłyby dla organizacji groźne. Jak rozumieć rozwój w zarządzaniu? „Zarządzanie rozwojem firmy ogólnie zdefiniujemy jako system, którego celem jest kształtowanie postępu we wszystkich sferach działalności firmy (ekonomicznej, organizacyjnej, personalnej, informacyjnej, techniczno-produkcyjnej), przy czym wyróżnikami tego postępu są pozytywnie oceniane zmiany jakościowe w kulturze organizacyjnej firmy, jak również wymierne efekty ekonomiczne. Zarządzanie rozwojem firmy jest systemem, którego częścią podmiotową są instytucje zarządzania strategicznego i taktycznego, zaś częścią przedmiotową jest działalność globalna przedsiębiorstwa (firmy <jako całości>) oraz poszczególne jego dziedziny.”<sup>68</sup> Zdolność rozwoju jest w tym kontekście ważnym wskaźnikiem zdrowia organizacji. Jeśli organizacja przestaje się rozwijać, oznacza to, że albo potrzeby, które zaspokajała w swoim otoczeniu, przestały odgrywać istotną rolę (zostały zaspokojone, albo zaspakaja je inna organizacja), albo wewnątrz organizacji wykształciły się struktury i procesy, które ignorują pierwotne cele organizacji, koncentrując się głównie na swoich potrzebach i interesach. Tego rodzaju grupy w organizacji funkcjonują na zasadzie pasożytnictwa.<sup>69</sup>

### 1.4.3. Kontrproduktywność a funkcje zarządzania

Analizując zachowania dysfunkcyjne w organizacjach, wrócić należy do wprowadzonego przez Józefa Penca prakseologicznego rozumienia „zdrowej organizacji”. W tym celu można odwołać się do definicji zarządzania autorstwa klasyka prakseologii i zarządzania Tadeusza Pszczołowskiego. Uważa on mianowicie, że zarządzanie to „(...) działanie polegające na dysponowaniu zasobami (...) zmierzające do spowodowania funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych, zgodnie z celem zarządzania.”<sup>70</sup> Na podstawie powyższej definicji o funkcji

---

<sup>67</sup> A. Mesjasz-Lech, B. Skowron-Grabowska, *Strategic Determinants of Human Resources Management in Businesses, Management, Enterprise and Benchmarking - In the 21<sup>st</sup> Century*, Obuda University, Budapest 2014, s. 195-209.

<sup>68</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy w kontekście globalizacji i konkurencyjności*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa - Kraków 2005, s. 23.

<sup>69</sup> A. Mirski, *Innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa*, s. 140-141. [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2014/T1/t1\\_140.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_140.pdf) (data dostępu 5.02.2015).

<sup>70</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 288.

lub dysfunkcji można mówić wyłącznie z punktu widzenia efektywności w dysponowaniu zasobami. To działanie jest efektywniejsze, które pozwala skuteczniej osiągnąć cel przy oszczędniejszym zużywaniu zasobów. Wszystkie inne działania, które nie pozwalają osiągnąć celu albo pozwalają osiągnąć przy większym zużyciu zasobów, można nazwać działaniami dysfunkcyjnymi. Monitorowaniu procesu osiągania celu z kolei służy kontroling, który Stanisław Nowosielski definiuje następująco: „(...) przyjmuje się przy tym, że podstawowym zadaniem controllingu jest wspomaganie właścicieli i kierownictwa msp w procesie zarządzania, tak aby doprowadzić do realizacji wyznaczonych celów.”<sup>71</sup> To dzięki kontrolingowi właśnie można zwrócić uwagę na przejawy kontrproduktywności, zanim zaczną poważnie zagrażać przedsiębiorstwu i jego rozwojowi.

Na kwestię kontrproduktywności można spojrzeć także z perspektywy głównych funkcji przedsiębiorstwa. Tak problem ten ujmuje Jan Lichtarski: „Aby przedsiębiorstwo mogło istnieć (przetrwać i się rozwijać), musi dokonywać systematycznej wymiany różnego rodzaju dóbr (materialnych i niematerialnych) z otoczeniem. Z jednej strony pozyskuje ono z niego określone dobra, z drugiej zaś występuje z ofertą dostarczenia określonego zestawu dóbr. W gospodarce rynkowej owe procesy wymiany zachodzące między przedsiębiorstwem i otoczeniem przyjmują postać transakcji kupna-sprzedaży. Zwykle między tymi transakcjami (fazami) usytuowana jest, bardziej lub mniej rozwinięta, faza transformacji (przetwarzania) dóbr zakupionych w dobra oferowane do sprzedaży. Wzajemne proporcje i relacje, jakie kształtują się między wymienionymi trzema fazami, mogą być bardzo różnorodne, zależnie od usytuowania przedsiębiorstwa w społecznym procesie gospodarczym.”<sup>72</sup> Tak więc funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest swego rodzaju metabolizmem polegającym na wymianie zasobów z otoczeniem. Z jednej strony przedsiębiorstwo zużywa zasoby pozyskane z zewnątrz, z drugiej dostarcza do środowiska szeroko rozumiany produkt/usługę, które dla innych podmiotów stają się zasobem godnym pozyskania. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa polega na transformacji zasobów w produkt, podczas której powstaje wartość dodana, czyli na takiej integracji zasobów, aby stały się nową jakością niedającą się sprowadzić do ich prostej sumy. Jeśli przedsiębiorstwo zużywa zasoby, lecz nie jest w stanie wytworzyć owej wartości dodanej, tak aby stała się ona atrakcyjna dla innych podmiotów (w grę wchodzi także efektywność, a więc cena), to znaczy, że „toczą” je zachowania kontrproduktywne. Powstaje pytanie, jaka jest ich przyczyna i przebieg?

Ocena funkcjonalności komplikuje się, kiedy należy ją przeprowadzić nie w odniesieniu do pojedynczych działań, ale w stosunku do całej organizacji. W tym kontekście powstaje pytanie, co jest oceniane, kiedy próbuje się określić

---

<sup>71</sup> S. Nowosielski, Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem z wykorzystaniem koncepcji kontrolingowej, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem - między teorią a praktyką, 2004, nr 1014, s. 440.

<sup>72</sup> J. Lichtarski, Przedmiot (dziedziny) działalności przedsiębiorstwa i realizowane w nim funkcje, [w:] Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 163.

„zdrowie” organizacji? Jak zostało wcześniej wykazane, jednym z ważniejszych kryteriów jest zdolność przystosowania się organizacji do zmieniającego się otoczenia. Z tej perspektywy działania dysfunkcyjne też pełnią jakieś funkcje. Dobrym przykładem jest powstawanie klik, które są grupami nieformalnymi zorientowanymi na cele swoich członków, a nie na cele organizacji. Dzieje się to wtedy, kiedy w organizacji zaburzona zostaje równowaga między więziami formalnymi i nieformalnymi na korzyść tych drugich.<sup>73</sup> Proces ten zachodzi, kiedy różnego rodzaju nieformalne grupy bronią swoich partykularnych interesów kosztem całości firmy lub instytucji, która przegrywa konkurencję ze zdrowszymi organizacjami. Jest wiele przyczyn tego stanu. Jedną z nich jest brak zależności między celami partykularnymi i celami całości. Zwalczanie samych działań dysfunkcyjnych jest walką z objawami, podczas gdy sięganie do ich funkcji jest walką z przyczynami. Wtedy tylko możliwa jest zmiana struktur i procesów dysfunkcyjnych na funkcjonalne. Kazimierz Perechuda zauważa, że produkt/usługa każdej organizacji powinien rozwiązywać potrzeby klienta. Zidentyfikowanie problemów klienta i dopasowanie do nich możliwości wytwórczych firmy jest podstawą kreatywności organizacyjnej, umożliwiła wydobycie organizacji z niebytu.<sup>74</sup> Z drugiej strony koncentracja na własnych problemach sprawia, że organizacja zaczyna rozwiązywać (a często także stwarzać) własne problemy, zamiast koncentrować się na problemach klientów lub szerzej - otoczenia, któremu ma służyć. Takie procesy, jak również struktury, nazwać można anomijnymi, czyli patologicznymi.

Z perspektywy podstawowego zagadnienia, jakim w niniejszej analizie są zachowania kontrproduktywne, bardzo trafne wydaje się ujęcie zarządzania przez Henryka Bienioka: „Zarządzanie daje wskazówki, jak za pomocą rozmaitych instrumentów podnosić produktywność wszystkich zasobów przedsiębiorstwa. Ale nade wszystko zarządzanie uczy, jak wydobywać produktywności z ludzi i to z wszystkich, których mamy do dyspozycji.”<sup>75</sup> Tak rozumiane zarządzanie jest w zasadzie utożsamiane z produktywnością. Podejście to nie kłóci się zasadniczo z koncepcją Tadeusza Pszczołowskiego, przenosi jedynie akcent na zagadnienie, które bezpośrednio łączy się z kontrproduktywnością. W istocie zarządzanie jest walką z kontrproduktywnością, która posiada, podobnie jak chaos, wewnętrzną dynamikę. Oznacza to, że tworzy się i wzrasta sama, w przeciwieństwie do porządku i produktywności, nad którymi trzeba pracować.

Pojęciem zbliżonym do „dysfunkcji” i „patologii” jest „dewiacja”. W socjologicznym rozumieniu dewiacja jest terminem deskryptywnym i oznacza proste odchylenie od społecznie przyjętych norm i wzorców zachowań. Jednak z punktu

---

<sup>73</sup> Zjawisko to po raz pierwszy w polskiej literaturze zostało opisane przez Krystynę Daszkiewicz, *Traktat o złej robocie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1974.

<sup>74</sup> K. Perechuda, *Filozofia pustki - struktury - symulakry*. Rozważania w kontekście koncepcji Profesora Adama Stabryły, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju nauk o organizacji w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, red. H. Bieniok, Mfiles.pl, Kraków 2014, s. 47-48.

<sup>75</sup> H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania*. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 6.

widzenia mechanizmów przystosowawczych może być dewiacja funkcjonalna i dysfunkcyjna. Adam Podgórecki przez patologię rozumie „negatywną dewiację”. Pozytywna dewiacja to taka, która pozwala uruchomić mechanizmy przystosowawcze całej organizacji, a nie tylko poszczególnych jej elementów i to kosztem całości, jak to się zdarza najczęściej.

„Ostatecznie więc patologię społeczną definiuje się najczęściej jako negatywne zjawisko społeczne, które musi uwzględniać następujące warunki:

1. Naruszanie norm i wartości.
2. Destrukcyjność zachowania mierzona skalą potępienia społecznego.
3. Występowanie w większej zbiorowości lub skali masowej.
4. Konieczność wykorzystania zbiorowej siły w celu przeciwstawienia się tego rodzaju problemom.”<sup>76</sup>

Na podstawie powyższej definicji stwierdzić można, że najważniejsza cecha patologii to naruszenie norm i wartości. Ważna jest też skala zjawiska. Stąd też skala jednostkowa nie pozwala używać przymiotnika „społeczny”. Zjawisko to musi być społecznie odczuwalne, ale też i przeciwdziałanie powinno mieć charakter społeczny. Oznacza to, że żadne działania podejmowane w celu zwalczania patologii nie będą skuteczne, jeśli na przykład patologiczne zachowania nie będą jednoznacznie społecznie potępione. W tym kontekście pojawia się poważna wątpliwość odnośnie do konieczności „potępienia społecznego”, na co zwróciła uwagę Irena Pospiszyl, przytaczając powyższą typologię. Okazuje się, że niektóre zachowania, które zarządzający organizacją uznają za patologiczne, jej członkowie wcale tak nie oceniają. Jest to często przyczyną bardzo poważnych problemów w walce z patologiami zarówno społecznymi, jak i organizacyjnymi, na co należy zwrócić uwagę, podejmując się działań naprawczych.

## 1.5. Ciemna strona organizacji

Specjaliści analizujący patologiczne zachowania organizacyjne zaproponowali nowy termin: „ciemna strona zachowań organizacyjnych”, który został pierwszy raz użyty przez R.W. Griffina i A.M. O’Leary-Kelly w książce o tym samym tytule<sup>77</sup>. Klasyfikując szkodliwe zachowania organizacyjne, autorzy wskazali cztery ich rodzaje<sup>78</sup>:

- I. Zachowania, które szkodzą innym
  1. Werbalna i psychologiczna przemoc
  2. Fizyczna przemoc
  3. Molestowanie seksualne

---

<sup>76</sup> I. Pospiszyl, *Patologie społeczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 12.

<sup>77</sup> R.W. Griffin, A.M. O’Leary-Kelly, *The Dark Side of Organizational Behavior*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.

<sup>78</sup> *Ibidem*, s. 11-16.



## II. Zachowania, którymi jednostka szkodzi samej sobie

1. Alkohol i narkotyki
2. Palenie tytoniu
3. Niebezpieczne praktyki w miejscu pracy (np. nieużywanie odzieży ochronnej)

## III. Zachowania, które szkodzą organizacji

1. Nadmierne absencje i przepracowanie
2. Kradzież własności organizacyjnej
3. Łamanie prawa, kodeksów i regulaminów

## IV. Zachowania skutkujące nieswoistymi kosztami

1. Destrukcyjna polityka organizacji (np. nepotyzm)
2. Nieodpowiednie zarządzanie wizerunkiem (np. działania pozorne)
3. Niedotrzymywanie tajemnicy organizacyjnej
4. Podtrzymywanie złych wyników pracy

Podział na cztery typy działań szkodliwych dla organizacji ma charakter umowny, ponieważ większość z nich jest ze sobą powiązana. Na przykład zachowania, którymi pracownicy szkodzą samym sobie (alkohol, tytoń, narkotyki), występują często wspólnie z zachowaniami, które szkodzą organizacji (absencje, kradzież, łamanie prawa), czy też z działaniami skutkującymi nieswoistymi kosztami (nieodpowiednie wyniki w pracy). W analizie kontrproduktywności dużo uwagi poświęca się zagadnieniu absentyzmu, jednak istotną rolę odgrywa także prezentyzm. O ile pojęcie absentyzmu jest znane, o tyle pojęcie prezentyzmu wymaga wyjaśnienia. Odnosi się ono do zachowań polegających na bezproduktywnej obecności w miejscu pracy, która często wynika z faktu, iż pracownicy przychodzą do pracy mimo tego, iż są chorzy.<sup>79</sup> Często zwraca się uwagę na nieobecność pracowników, pomijając jednocześnie bezproduktywną obecność jako zjawisko o wiele trudniej zauważalne, o pomiarze nie wspominając.

Inną perspektywą teoretyczną, która może być wykorzystana do analizy zachowań kontrproduktywnych, mieszczącą się w ramach zachowań organizacyjnych, jest koncepcja „złych zachowań organizacyjnych” (Organizational Misbehaviour). Te zachowania, najprościej rzecz ujmując, to wszystko, czego nie powinno się robić w pracy<sup>80</sup>, które można zdefiniować jako „(...) intencjonalne zachowanie członka organizacji, które narusza najistotniejsze normy organizacyjne i społeczne”<sup>81</sup>. Mogą być to zarówno zachowania jednostkowe, jak i grupowe, które są z reguły ze sobą ściśle powiązane. Na przykład „(...) używanie substancji psychoaktywnych przez jednego tylko pracownika może mieć konsekwencje dla całej organizacji”<sup>82</sup>.

---

<sup>79</sup> K.J. Howard, J.T. Howard, A.L. Smyth, The Problem of Absenteeism and Presenteeism in the Workplace, [In:] Handbook of Occupational Health and Wellness, eds. R.J. Gatchel, I.Z. Schultz, Springer Science+Business Media, New York 2012, s. 152.

<sup>80</sup> J. Richards, The Many Approaches to Organisational Misbehaviour: a Review, Map and Research Agenda, Employee Relations 2008, 30(6), s. 654.

<sup>81</sup> F.M. Shamsudin, Organizational Misbehaviour, Akademia 2006, nr 69, (Julai), s. 61.

<sup>82</sup> K. Elliott, K. Shelley, Effects of Drugs and Alcohol on Behavior, Job Performance, and Workplace Safety, Journal of Employment Counseling 2006, vol. 43, September, s. 133.

Nie zawsze są to konsekwencje bezpośrednie. Jednak konsekwencje pośrednie, jak np. obniżenie morale wszystkich pracowników, mogą być również niezwykle dotkliwe. Inne bliskie znaczeniowo pojęcia to:

1. Dewiacja w miejscu pracy (workplace devation) - dobrowolne zachowanie członków organizacji, które łamie istotne normy organizacyjne i tym samym zagraża dobrostanowi organizacji i jej członków.
2. Antyspołeczne zachowanie - intencjonalne zachowanie, które niszczy lub przynosi szkodę w organizacji, jej pracownikom lub/i interesariuszom.
3. Dysfunkcyjne zachowanie - zamierzone zachowanie pracownika lub grup pracowników, które ma negatywne konsekwencje dla pojedynczych członków organizacji, grup pracowniczych i dla organizacji jako takiej.<sup>83</sup>

Zakresy znaczeniowe tych pojęć są na tyle zbliżone, że w zasadzie każde z nich nadaje się do analizy zjawisk kontrproduktywnych w miejscu pracy, w której można zastosować dwie perspektywy teoretyczne: perspektywę teorii organizacji i zarządzania oraz perspektywę socjologiczną (ściślej socjologii organizacji i przemysłu), co ilustruje tabela 6.

**Tabela 6. Różnice między dwoma głównymi perspektywami w podejściu do opisu i analizy szkodliwych zachowań w organizacjach**

Aspekty	Perspektywa zarządzania i zachowań organizacyjnych	Perspektywa socjologii organizacji i przemysłu
Typ badań	Badania kwestionariuszowe oraz wywiady strukturalizowane	Badania etnograficzne, studia przypadków, obserwacja uczestnicząca oraz pogłębione wywiady niestrukturalizowane
Przewidywane wyniki	Dostosowanie zachowań organizacyjnych do wymogów organizacji	Rozpoznanie przeszkód w dostosowaniu zachowań organizacyjnych do wymogów organizacji
Interwencja zarządcza	Szkodliwe zachowania mogą być kontrolowane i zarządzane; możliwe jest zastosowanie sankcji organizacyjnych	Sankcje organizacyjne nie korygują szkodliwych zachowań; mogą nawet szkodzić
Założenia dotyczące relacji w miejscu pracy	Potencjalna kooperacja; członkowie biernie reagują na organizacyjne impulsy	Konflikt społeczny; członkowie organizacji permanentnie negocjują i rzucają wyzwania organizacyjnemu reżimowi
Zastosowany proces	Procesy psychologiczne (poznawcze, emocjonalne, w sferze postaw); bardzo indywidualne	Procesy psychospołeczne oraz społeczne tak w kontekście grupowym, jak i szerszym - społecznym
Koncentracja na siłach wewnątrzorganizacyjnych	Czynniki odnoszące się do szerszego kontekstu procesu pracy, włączając w to kontrolę zarządczą	Struktura kontroli organizacyjnej

Źródło: Na podstawie F.M. Shamsudin, *Organizational Misbehaviour*, *Akademika* 2006, nr 69, July, s. 76

<sup>83</sup> F.M. Shamsudin, *Organizational Misbehaviour* ..., s. 61.

Na zakończenie rozważań o normie i anomii w organizacji można postawić pytanie, jaki model zarządzania jest najkorzystniejszy z punktu widzenia zdrowia organizacji. Dariusz Ambroziak i Mieszko Maj wzięli pod uwagę trzy modele zarządzania: zarządzanie przez instrukcje, zarządzanie przez cele oraz zarządzanie przez wartości (tab. 7).

Tabela 7. Różnice w poszczególnych szkołach zarządzania

	MBI (Management by Instructions - zarządzanie przez instrukcje)	MBO (Management by Objectives - zarządzanie przez cele)	MBV (Management by Values - zarządzanie przez wartości)
Najlepiej się sprawdza w następujących warunkach:	Rutynowa praca i sytuacje kryzysowe	Średnia złożoność. Relatywnie wystandaryzowana praca	Wysoka złożoność. Potrzeba poszukiwania rozwiązań dla bardziej złożonych problemów
Rodzaj struktury organizacyjnej	Piramida wielopoziomowa	Piramida, kilka poziomów	Sieciowa, funkcjonalna, macierzowa
Potrzeba tolerancji niepewności	Niska	Średnia	Wysoka
Typy lidera	Klasyczny	Alokujący zasoby	Transformacyjny (kształtujący wartości)
Potrzeba autonomii i odpowiedzialności	Niska	Średnia	Wysoka
Preferowana kontrola	Góra - dół	Kontrola wraz ze stymulacją wydajności	Samokontrola
Podstawowe wartości	Duża produkcja, wysoka jakość usług, lojalność, konformizm i dyscyplina	Racjonalizacja, motywacja, efektywność, rezultaty	Partycypacja, ciągle uczenie się, kreatywność, wzajemne zaufanie, zaangażowanie, satysfakcja z pracy

Źródło: D. Ambroziak, M. Maj, *Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 78

Zdaniem autorów najodporniejszy na ryzyko jest model MBV (zarządzania przez wartości), ponieważ przez internalizację wartości pracownicy stają się wewnątrzsterowni. Musi jednak panować konsensus odnośnie do obowiązującego w organizacji systemu wartości oraz przekonanie, że obowiązuje on w wszystkich w takim samym stopniu. Na szczególną uwagę zasługuje partycypacja w zarządzaniu członków organizacji. Aby była ona możliwa, liderzy muszą wykazać się szczególnymi umiejętnościami. W przywództwie powinien być położony większy nacisk na kształtowanie systemów wartości, np. przez tworzenie kodeksów dobrych praktyk, kształtowanie i przekazywanie wizji organizacji niż alokacja zasobów i nadzór nad zachowaniami organizacyjnymi. Dwie ostatnie funkcje też są ważne, ale akcent powinien być położony przede wszystkim na to, czemu i komu

organizacja ma służyć. Wydaje się, że pojęcie służby, podobnie jak etosu pracy, straciło wiele na znaczeniu w ostatnich latach, a to dlatego, że odwołuje się do dobra wspólnego, a nie tylko do wartości rozumianych indywidualistycznie. Należy też pamiętać, że łatwo jest w odniesieniu do wartości popaść w zwykłą hipokryzję. Liderzy mogą bowiem tworzyć mądre i wartościowe kodeksy dobrych praktyk oraz roztaczać piękne wizje oparte na wartościach, którym organizacja ma służyć, jednak w sytuacji najmniejszego nawet kryzysu pierwsi je porzucają, wykazując brak zdolności do najmniejszych nawet wyrzeczeń dla dobra całości.

Na zakończenie niniejszych rozważań należy podkreślić, że zachowania dysfunkcyjne i patologiczne czasami są bardzo trudne do zdiagnozowania z perspektywy wewnątrzorganizacyjnej. Menedżerowie i pracownicy widzą objawy, ale dostrzeżenie przyczyn jest o wiele trudniejsze. Dzieje się tak, ponieważ zachowania dysfunkcyjne są formą przystosowania się ludzi do zastanych warunków, w związku z czym wydają się całkowicie naturalne i nikt w samych zachowaniach nie widzi niczego szczególnego. Diagnozę taką mogą dopiero przeprowadzić konsultanci zewnętrzni<sup>84</sup>, gdyż mogą oni spojrzeć na organizację „świeżym okiem”.

---

<sup>84</sup> Na temat doradztwa organizacyjnego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi więcej w: A. Poczto-wski, Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, War-szawa 2006, s. 521-525.

## 2. Kontrproduktywność a zarządzanie zachowaniami organizacyjnymi

---

Z punktu widzenia procesu badawczego w dalszej analizie wybrana zostanie perspektywa zarządzania i zachowań organizacyjnych. Uzasadnić to można następującymi czynnikami: po pierwsze problem badawczy został ujęty z perspektywy nauk o zarządzaniu, po drugie przyjęta metoda badawcza opiera się na strukturalizowanym wywiadzie kwestionariuszowym, po trzecie celem analizy będzie znalezienie takich środków interwencji zarządczej, które pozwolą na zmianę zachowań w organizacji na bardziej funkcjonalne.<sup>85</sup> W rozdziale zostaną omówione podstawy teoretyczne zachowań kontrproduktywnych, związki między etyką zarządzania a morale pracowników, sprawiedliwość organizacyjna, działania odwetowe, kontrproduktywność w ujęciu teorii niezawodności oraz zagadnienie neutralizacji aksjologicznej.

### 2.1. Podstawy teoretyczne

Wracając do głównej perspektywy teoretycznej przyjętej w niniejszej analizie, którą jest koncepcja zachowań kontrproduktywnych, przyjęć należy następujące rozróżnienie oraz definicję: „(...) ostatni przegląd dokonany w *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (...) wprowadza rozróżnienie między *zachowaniem kontrproduktywnym* i *kontrproduktywnością*. Kontrproduktywne zachowanie to takie celowe zachowanie, które jest sprzeczne z celami organizacji. Zachowanie takie wpływa na wyniki pracy. Kontrproduktywność natomiast odnosi się do efektów kontrproduktywnych zachowań. Sackett i DeVore ilustrują tę różnicę następującym przykładem: pracownicy, którzy celowo ignorują lub naruszają przepisy bezpieczeństwa (regulacje, które znają, powinny być przestrzegane dla ich własnego bezpieczeństwa oraz bezpieczeństwa innych pracowników), zachowują się w sposób kontrproduktywny; negatywne konsekwencje, które mogą powstać w wyniku tych zachowań - w tym przypadku wypadków i przerw w pracy - mogą być rozpatrywane jako kontrproduktywność.”<sup>86</sup> Takie rozumienie zjawiska kontr-

---

<sup>85</sup> L. Cichobłaziński, Narracyjne podejście do zarządzania zmianą w relacjach między związkami zawodowymi a pracodawcą, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2013, nr 2(91), s. 67-80.

<sup>86</sup> Y. Vardi, E. Weitz, *Misbehavior in Organizations. Theory, Research ...*, s. 77-78.

produktywności oraz zachowań kontrproduktywnych znacznie pomaga w ujęciu tej problematyki z perspektywy procesu zarządzania w rozumieniu, jakie zostało wcześniej przyjęte w postaci klasycznej definicji Tadeusza Pszczołowskiego.

Czynnikiem krytycznym w rozróżnieniu między zachowaniami „proproduktywnymi” i „kontrproduktywnymi” jest cel organizacji. Należy jednak wprowadzić ważne zastrzeżenie, gdyż, traktując powyższe rozróżnienie w sposób bezwzględny, łatwo można dojść do konkluzji, iż „cel uświęca środek”. Taki postulat jest całkowicie nie do przyjęcia. Opierając się na przedstawionych powyżej czterech typach relacji, według których uporządkowano zachowania nieetyczne w organizacji, należy stwierdzić, że o zachowaniach etycznych w skali całej organizacji można mówić wtedy, gdy zachowana jest równowaga między wszystkimi czterema wymiarami. Można nawet wysunąć tezę o „zrównoważonym zarządzaniu zachowaniami” etycznymi w organizacji. Nie można bowiem na przykład podnosić efektywności pracy kosztem zdrowia pracowników albo zwiększać efektywności finansowej firmy kosztem interesów klientów. „Najbardziej predysponowany do przekształcania firm w zrównoważone przedsiębiorstwa jest zrównoważony personel, a więc pracownicy wrażliwi na sprawy ekologiczne i społeczne oraz skuteczni w osiągnięciu wytyczonych celów.”<sup>87</sup>

Należy jednak pamiętać, że zachowania kontrproduktywne, podobnie jak wszelka patologia, nie są działaniami bezsensownymi ani irracjonalnymi. Pełnią one bowiem zawsze funkcję wobec jakiegoś celu, tyle że jest on sprzeczny z celem organizacji. Podstawowe pytanie w diagnozie takich zachowań powinno brzmieć: jakie cele pozwalają realizować zachowania kontrproduktywne oraz dlaczego członkowie organizacji są bardziej zainteresowani osiągnięciem celów konkurencyjnych, uruchamiających patologiczne zachowania, a nie pierwotnych celów organizacji?<sup>88</sup>

Jednym z czynników utrwalających zachowania kontrproduktywne jest mechanizm zaprzeczenia. Ten znany z psychologii mechanizm obronny jest także często spotykany w zachowaniach organizacyjnych, a w tym przypadku służy zaprzeczeniu kosztom wynikającym z zachowań kontrproduktywnych. Innymi słowy, „może te zachowania są niewłaściwe, ale przecież nic wielkiego się nie dzieje”. Taka postawa doprowadza z reguły do takiego natężenia patologii organizacyjnych, że przeciwdziałanie im staje się niezmiernie trudne. Mechanizm zaprzeczenia jest jednym z bardziej typowych dla autodestrukcyjnych procesów w organizacji. Niektórzy autorzy używają nawet terminu „autodestrukcyjna organizacja” (Self-Defeating Organization).<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> A. Pabian, Sustainable personnel - pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2011, nr 5, s. 16.

<sup>88</sup> Ciekawego przykładu dostarcza film „Zakłète rewiry” (1975) w reżyserii Janusza Majewskiego na podstawie powieści Henryka Worcela o tym samym tytule. Młody kelner na stażu znalazł na stoliku podczas sprzątanania większą sumę pieniędzy. Chciał ją oddać przełożonemu, lecz kolega pouczył go, że jeśli to zrobi, ściągnie na siebie podejrzenie, że kradnie gdzie indziej, skoro demonstruje taką uczciwość. W organizacji tej funkcjonowały podwójne normy. Uczciwe zachowanie byłoby sprzeczne z milcząco przyjętym systemem wartości, zgodnie z którym działanie na szkodę pracodawcy jest działaniem najzupełniej normalnym.

<sup>89</sup> R.E. Hardy, R. Schwartz, The Self-Defeating Organization. How Smart Companies Can Stop Outsmarting Themselves, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA, 1996, s. 142-143.

## 2.2. Etyka zarządzania a morale zespołów pracowniczych

Podejście do etyki zarządzania jest obecnie podobne to tego, jak w przeszłości podchodzono do zarządzania jakością. W tradycyjnym modelu zarządzania kontrolowano jakość produktu bądź usługi wyłącznie w finalnej fazie procesu i wyłącznie pod kątem uchybień i usterek - kontrola jakości. W nowoczesnych systemach zarządzania jakością jakość znajduje się od początku do końca w centrum procesu. Zagadnienia etyki zarządzania zaczynają stopniowo zajmować należne sobie miejsce, na przykład w postaci kodeksów dobrych praktyk. Jednak w większości organizacji na aspekty etyczne w zarządzaniu zwraca się uwagę, kiedy pojawia się jakiś problem. „Dominuje powściągliwe i oszczędne podejście do operacjonalizacji problematyki etycznej, związanej z powoływaniem wyspecjalizowanych stanowisk i struktur. Komisje, komitety czy rady etyczne na ogół nie działają stale, ale <stosownie do potrzeb>, a więc zbierają się na ogół wtedy, gdy <coś się wydarzy>, czy gdy wydarzy się coś na tyle bulwersującego, że uzna się za celowe zaangażowanie do tego odpowiedniego gremia osób (czyli prawie nigdy). Rzadko też ma miejsce rutynowy audyt etyczny.”<sup>90</sup> Dodatkowo w odniesieniu do etyki w biznesie panuje kilka mitów, np. że „etyka i biznes nie mają wiele ze sobą wspólnego”, albo że „etyka w biznesie jest relatywna”.<sup>91</sup> Mity te niestety znalazły swoje dość trwałe miejsce w świadomości wielu praktyków biznesu.

Marek Bugdol pisze o „zachowaniach nieetycznych w organizacji”, podkreślając tym samym aspekt moralnej oceny zachowań organizacyjnych. Do tej pory mowa była o kontrproduktywności w kontekście sprawności organizacji, ale jeśli potraktować osiągnięcie celów jako dobro, to wszystko, co temu przeszkadza, staje automatycznie moralnie naganne. Z tej perspektywy pracownik, który nie podnosi swoich kwalifikacji albo przychodzi do pracy w stanie znacznie obniżającym jego sprawność, postępuje także źle w sensie moralnym. Wydaje się, że taka perspektywa jest rzadko uwzględniana w rozważaniach o zarządzaniu, a szkoda, ponieważ etyka pracy i zarządzania zasługuje na uwagę, gdyż każde ludzkie działanie, także w miejscu pracy, podlega ocenie moralnej.

Wbrew powszechnym stereotypom, perspektywa efektywnościowa i etyczna nie tylko nie kłócą się ze sobą, ale wręcz wspierają, choć konflikty też się zdarzają. Musi być jednak spełniony warunek, który umownie można nazwać warunkiem systemowości, tzn. perspektywa etyczna musi dotyczyć wszystkich aktorów funkcjonowania organizacji - tak pracowników, jak i pracodawców. Ostatnio mówi się także o klientach oraz otoczeniu organizacji, która to perspektywa znajduje swoje teoretyczne ujęcie w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

---

<sup>90</sup> T. Oleksyn, I. Stańczyk, J. Bugaj, Diagnostyka i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z Listy 500, Raport z badań, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2011, s. 128.

<sup>91</sup> J.W. Weiss, Business Ethics. A Stakeholder and Issues Management Approaches, Harcourt Brace & Company, Orlando, FL, 1988, s. 12-15.

Tak zagadnienie etyki zarządzania przedstawia Zbigniew Malara: „Przestrzeganie norm etycznych w działalności przedsiębiorstw niewątpliwie sprzyja umacnianiu właściwych relacji z otoczeniem - z dostawcami, pozyskiwaniu lojalności klientów, utrwalaniu odpowiednich więzi z kooperantami, a tym samym prowadzi do wzrostu ekonomicznego przedsiębiorstwa wynikającego z korzyści skali, m.in. wskutek powtarzających się zakupów wyrobów i usług, a także - jak pisał przed laty Tadeusz Pietrkiewicz: <poprawy motywacji pracowników spowodowanej wzrostem zadowolenia z pracy, obniżenia kosztów produkcji w wyniku wzrostu skali wytwarzania i doświadczenia personelu>.”<sup>92</sup> Stwierdzić więc można, że etyczne postępowanie jest po prostu opłacalne. Dodać jednak należy, że zasada ta dotyczy przede wszystkim relacji długotrwałych. Relacje krótkotrwałe są narażone dużo bardziej na zachowania nieetyczne.

To właśnie ze względu na krótkotrwałość podjęta problematyka ma szczególne znaczenie w zarządzaniu zespołami zadaniowymi, które cechują się następującymi właściwościami:

- koncentracją na konkretnym celu, jakim jest wykonanie ściśle określonego przedsięwzięcia lub rozwiązanie konkretnego problemu,
- tymczasowością, oznaczającą rozwiązanie zespołu po wykonaniu powierzonego zadania bądź rozwiązaniu zadane go problemu,
- odejściem od władzy opartej na autorytecie formalnym na rzecz władzy eksperckiej,
- brakiem ścisłego podziału pracy w ramach zespołu i niskim poziomem formalizacji działań.<sup>93</sup>

Společna odpowiedzialności biznesu oraz etyka biznesu zostały w ciekawy sposób połączone na gruncie koncepcji „Workplace Integrity”. Pojęcie to nie ma dosłownego odpowiednika w języku polskim. D. Jamali i A.M. El Dirani definiują je następująco: „Na poziomie jednostkowym <integrity> dotyczy podejmowania odpowiednich wyborów między dobrem i złem. (...) <integrity> w miejscu pracy wznosi się jednak ponad poziom (...) oznaczają odpowiedzialność, etyczne przywództwo, zasady, regulacje tak przez komunikację, jak i działanie.”<sup>94</sup> To dlatego integralność rozumie się w języku angielskim jako zgodność myśli, mowy i działania. W języku polskim pojęcie integralności ma szersze znaczenie, dlatego lepiej będzie mówić o uczciwym i sprawiedliwym środowisku pracy.

O etyce zarządzania w kontekście efektywności pisze też Józef M. Bocheński w swojej pracy „Przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego”: „Faktycznie przedsiębiorca reprezentuje przedsiębiorstwo przemysłowe jako

---

<sup>92</sup> Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 261.

<sup>93</sup> J.M. Lichtarski, *Motywowanie członków zespołu zadaniowego w teorii i w praktyce*, Nauki o Zarządzaniu, *Management Sciences* 2012, vol. 1(10), s. 59.

<sup>94</sup> D. Jamali, A.M. El Dirani, *CSR and HRM for Workplace Integrity: Advancing the Business Ethics Agenda*, [in:] *Integrity in Organizations, Building the Foundations for Humanistic Management*, eds. W. Amann, A. Stachowicz-Stanuch, Palgrave Macmillan, New York 2013, s. 442.



całość, i to niezależnie od ustroju przedsiębiorstwa przemysłowego, którym kieruje. Powiadano częstokroć, że nie ma <świętego przedsiębiorcy> lub <świętego menagera>. W świetle tego, co tu powiedziano, jest to nieprawda. Ze struktury przedsiębiorstwa przemysłowego wynika ideał przedsiębiorcy, człowieka, który nieegoistycznie - a jeśli trzeba, wbrew wszystkim - służy przedsiębiorstwu przemysłowemu jako całości.”<sup>95</sup> Podobnie problem ujmuje Tadeusz Oleksyn, pisząc o „wartości dla wszystkich interesariuszy”.<sup>96</sup> Opierając się na takim rozumieniu etycznych zachowań w organizacji, należy postawić pytanie: kim jest etyczny pracownik, jakie powinien posiadać cechy i jakimi ideałami powinien się kierować? W 1981 roku ks. prof. Józef Tischner powiedział, że „praca polska jest chora” i że „potrzebna jest praca nad pracą”<sup>97</sup>. Wydaje się, że po trzydziestu kilku latach od tamtego czasu postulat ten jest wciąż aktualny. Pojęcie etosu pracy obecnie niewiele już znaczy.

Za M. Bugdołem można wskazać typy zachowań nieetycznych w organizacji, które wyszczególniono w tabeli 8.

Tabela 8. Zachowanie nieetyczne

Relacje	Przykłady
Organizacja - pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niewolnicza praca</li> <li>- znęcanie się nad pracownikiem</li> <li>- molestowanie, mobbing</li> <li>- okradanie pracowników</li> <li>- niesprawiedliwe traktowanie</li> <li>- celowe zaniżanie jakości stosunków międzyludzkich</li> </ul>
Organizacja - rynek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wprowadzanie w błąd klientów</li> <li>- zatajanie informacji</li> <li>- dostarczanie nieetycznych wyrobów i zawyżanie cen</li> </ul>
Organizacja - otoczenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oszukiwanie służb państwowych, samorządowych</li> <li>- fałszowanie sprawozdań finansowych</li> <li>- zatrucie środowiska</li> <li>- brak informacji o wpływie na środowisko</li> </ul>
Pracownicy - organizacje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kradzież</li> <li>- sabotaż</li> <li>- wywoływanie konfliktów</li> <li>- oszukiwanie</li> <li>- kłamanie</li> </ul>

Źródło: M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 11

W powyższej typologii zachowań nieetycznych w organizacji wyróżniono cztery kategorie relacji organizacyjnych. W niniejszym opracowaniu uwaga zosta-

<sup>95</sup> J.M. Bocheński, *Przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego*, [w:] *Logika i filozofia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 186.

<sup>96</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 476-477.

<sup>97</sup> [http://www.wszechnica.solidarnosc.org.pl/?page\\_id=1410](http://www.wszechnica.solidarnosc.org.pl/?page_id=1410) (data dostępu 29.09.2014).

nie zwrócona w pierwszym rzędzie na kategorię pierwszą (organizacja - pracownicy) oraz czwartą (pracownicy - organizacja), choć z reguły brak poszanowania etyki w jednej kategorii powiązany jest z zachowaniami nieetycznymi w innych kategoriach. To dlatego zasady społecznej odpowiedzialności biznesu regulują tak relacje między organizacją a otoczeniem, jak i między organizacją a pracownikami.

Kolejne pytanie, jakie powstaje w kontekście nieetycznych zachowań w organizacji, dotyczy ich przyczyn. M. Bugdol wskazuje następujące czynniki<sup>98</sup>:

1. kulturę tkwiącą w otoczeniu organizacji,
2. brak kultury zaufania w organizacji,
3. brak poszanowania dla istniejących wartości i celów działalności (brak ich akceptacji),
4. procesy zarządzania zasobami ludzkimi (pułapki w nich tkwiące),
5. uwarunkowania prawne, normalizacyjne i organizacyjne,
6. niewłaściwe i nietypowe postępowanie przełożonych,
7. zły system komunikacji i motywacji,
8. uwarunkowania emocjonalne.

Wszystkie wymienione powyżej uwarunkowania są istotne, jednak z punktu widzenia zarządzania i jego efektywności najważniejsze wydają się cele organizacji i wartości, które mają regulować działania służące ich osiągnięciu. Brak akceptacji i poszanowania dla jednych i drugich jest najczęściej główną przyczyną wszelkich patologii organizacyjnych i zachowań nieetycznych. Jeśli ludzie i grupy tracą z oczu cel lub go z różnych powodów nie rozumieją, wtedy najczęściej pojawiają się zachowania zaprezentowane w tabeli 8.

Problem ten jest ważny z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi w kilku aspektach. Pierwszy aspekt to zarządzanie kompetencjami, ponieważ zachowania kontrproduktywne mogą prezentować pracownicy posiadający ważne dla pracodawcy kompetencje, których utrata może wiązać się z poważnymi kosztami. „Kompetentni ludzie zaczynają być w cenie. Zaczyna też być w cenie ich stan, ich morale, ich sprawność.”<sup>99</sup> Można więc stwierdzić, że morale pracowników (ich uczciwość oraz dyscyplina) staje się rodzajem kompetencji, które są równie ważne jak kompetencje techniczne. Często wspomina się o morale żołnierzy, które jest równie ważne jak ich uzbrojenie, jednak o morale pracowników w kontekście funkcjonowania organizacji mówi się już dużo rzadziej, a w zasadzie wcale.<sup>100</sup> Trzeba podkreślić, że zachowania kontrproduktywne w organizacji w pierwszej kolejności wynikają z niskiego morale (a zdarza się też, że na zasadzie feedbacku morale to niszczą), podczas gdy kompetencje techniczne padają jego ofiarą w drugiej kolejności. Zdaniem Alexandra J. Matejki, bez odpowiedniego morale

---

<sup>98</sup> M. Bugdol, Gry i zachowania nieetyczne ..., s. 60.

<sup>99</sup> K.A. Wojcieszek, Profilaktyka problemów alkoholowych w warunkach profesjonalnej służby wojskowej. W poszukiwaniu rozwiązań, Departament Wychowania i Promocji Obronności MON, Warszawa 2010, s. 14.

<sup>100</sup> A.J. Matejko, The Self-Defeating Organization. A Critique of Bureaucracy, Praeger Publishers, New York 1986, s. 127-129.

współpraca w grupie jest w ogóle niemożliwa. A bez ducha współpracy rodzi się nadmierna rywalizacja, będąca przyczyną wielu patologii. Jednym z przykładów takich zachowań dysfunkcyjnych może być patologiczne karierowiczostwo<sup>101</sup>.

### 2.3. Sprawiedliwość organizacyjna

Aby przybliżyć zagadnienie zachowań kontrproduktywnych, należy odwołać się do pojęcia sprawiedliwości organizacyjnej. Etymologia słowa „sprawiedliwość” - „z prawa wywiedzione” - wskazuje, że działanie sprawiedliwe opiera się na „prawie”, które jest przeciwieństwem arbitralności. Postępowanie sprawiedliwe odwoływać się powinno do ogólnej zasady ograniczającej woluntaryzm. Tak rozumiana sprawiedliwość jest podstawą wszelkiej współpracy, gdyż bez niej trudno mówić o zaufaniu niezbędnym do współpracy. Jednym z przykładów takiej zasady o najogólniejszym charakterze jest imperatyw kategoryczny Immanuela Kanta. Mówi on, że „(...) należy postępować zawsze wedle takich reguł, co do których chcielibyśmy, aby były one stosowane przez każdego i zawsze”<sup>102</sup>. Tak rozumiana sprawiedliwość jest podstawą pracy zespołowej, ponieważ sprawia, że pracownicy nie boją się, że zostaną wykorzystani przez innych współpracowników, jak również przez pracodawcę.

Sprawiedliwość organizacyjną można zdefiniować następująco: „(...) przez sprawiedliwość organizacyjną rozumie się najczęściej ogólne poczucie jednostki, obejmujące to, co jej zdaniem jest sprawiedliwe w miejscu pracy, a dotyczące kwestii wszelkiego rodzaju podziału (np. wynagrodzeń, możliwości rozwoju, stanowisk itp.), procedur (kryteriów awansowania, premiowania, zwalniania itp.) i interakcji społecznych (zasad komunikacji, szacunku, informacji zwrotnej itp.). W takim rozumieniu sprawiedliwość nie jest obiektywnym standardem ani charakterystyką funkcjonowania danej organizacji, czy procesów zarządzania pracownikami, a jedynie subiektywnym przekonaniem, wartościowaniem czy oceną osoby na temat tego, jaka jest, i co się dzieje w tej organizacji.”<sup>103</sup>

Wyróżnia się trzy typy sprawiedliwości organizacyjnej: sprawiedliwość dystrybucyjną, sprawiedliwość proceduralną, sprawiedliwość interakcji. Sprawiedliwość dystrybucyjna odnosi się do oceny podziału zasobów organizacji wypracowanych przez pracowników. Chodzi na przykład o to, czy wynagrodzenia są odpowiednią rekompensatą za włożony wysiłek i czy są one porównywalne z tymi, którzy otrzymują inni pracownicy za podobny wysiłek. Kolejny typ sprawiedliwo-

---

<sup>101</sup> V.K. Bratton, K.M. Kacmar, *Extreme Careerism. The Dark Side of Impression ...*, s. 291: „Skrajny karieryzm polega na osiągnięciu celów w karierze zawodowej przy pomocy działań niezwiązanych z wynikami pracy (non performance-based activities).”

<sup>102</sup> W. Tatariewicz, *Historia filozofii*, t. 2, PWN, Warszawa 1978, s. 177-180.

<sup>103</sup> D. Turek, *Sprawiedliwość organizacyjna w przedsiębiorstwie*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie* 2011, nr 1, s. 42.

ści dotyczy nie tyle wartości wynagrodzeń, ile zasad ich podziału. W tym przypadku ocenie podlegają procedury podziału, a nie sam podział. Ważne jest, czy procedury te uwzględniają interesy wszystkich interesariuszy, oraz to, czy są przejrzyste, to znaczy dostępne wszystkim pracownikom, oraz dla nich zrozumiałe. Pracownicy powinni znać tak proces podejmowania decyzji w zakresie wynagradzania, jak również przyczyny tych decyzji. Sprawiedliwość proceduralna powinna się opierać na następujących zasadach:

1. Równości: wszyscy pracownicy powinni być traktowani tak samo.
2. Braku stronniczości w zakresie karania lub nagradzania.
3. Dokładności: decyzje powinny być podejmowane w oparciu o dokładne informacje.
4. Uczestnictwa: wszystkie zainteresowane strony mają możliwość udziału w podejmowaniu decyzji.
5. Naprawy: powinien istnieć proces odwołania lub inny mechanizm tłumaczenia zaistniałych błędów.
6. Etyki: normy etyki zawodowej są nienaruszalne.<sup>104</sup>

W przypadku sprawiedliwości interakcji najważniejszym czynnikiem jest komunikacja między członkami organizacji. Organizacja sprawiedliwa to taka, w której relacje międzyludzkie respektują godność wszystkich jej członków. Ważne jest, aby pracowników nie traktować wyłącznie przedmiotowo, ale także podmiotowo. Nie chodzi o to, by menedżerowie musieli dzielić się swoją władzą, ale by nie pomijali ich całkowicie w swoim procesie decyzyjnym. Wszelkie zmiany restrukturyzacyjne, zwłaszcza te wiążące się z pogorszeniem warunków pracy i płacy, powinny być otwarcie zakomunikowane pracownikom. Innymi słowy, dla pracowników ważny nie tylko sprawiedliwy podział wynagrodzeń czy sprawiedliwe procedury wynagradzania (także oceniania), ale również sposób, w jaki traktowani są przez pracodawców oraz kadrę zarządzającą (tab. 9).

Na uwagę zasługuje pojęcie sprawiedliwości informacyjnej, która jest zdecydowanie niedoceniana przez polskich menedżerów. Bardzo często nieodpowiednia dystrybucja informacji tworzy poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej. Przykłady można mnożyć, np. pozbawianie pracownika informacji niezbędnych do prawidłowego wykonania obowiązków czy też niepoinformowanie pracowników w sprawie kryteriów, jakie będą obowiązywały podczas ocen pracowniczych.

Poczucie sprawiedliwości jest jedną z podstawowych potrzeb ludzkich, której zaspokojenie decyduje o poziomie zaufania, które z kolei umożliwia sprawną współpracę, jak również wpływa na zaangażowanie pracowników.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> Ibidem, s. 43.

<sup>105</sup> Na związek między społeczną odpowiedzialnością biznesu a zaangażowaniem pracowników zwracają uwagę Z. Malara i J. Kroik: J. Kroik, Z. Malara, Menedżerowie w kreowaniu zaangażowania, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej 2013, Organizacja i Zarządzanie, nr 1146, s. 111-126.

**Tabela 9. Komponenty sprawiedliwości organizacyjnej**

1. Sprawiedliwość dystrybucyjna: odpowiedniość wyników
– Odpowiedniość: wynagradzanie pracowników na podstawie ich wkładu
– Równość: każdy pracownik otrzymuje mniej więcej podobne wynagrodzenie
– Potrzeby: wynagrodzenie odpowiednie do oczekiwań pracowników
2. Sprawiedliwość proceduralna: odpowiedni proces alokacji
– Konsekwencja: wszyscy pracownicy traktowani tak samo
– Brak stronniczości: żadna osoba ani grupa nie jest poddana dyskryminacji ani złemu traktowaniu
– Trafność: decyzje podejmowane są na podstawie odpowiednich informacji
– Reprezentacja wszystkich zainteresowanych: odpowiedni interesariusze mają udział w procesie decyzyjnym
– Odwołanie: istnieje możliwość odwołania od negatywnie ocenianej decyzji lub inne mechanizmy pozwalające na naprawę błędów
– Etyka: normy zawodowego postępowania nie są łamane
3. Sprawiedliwość interakcyjna: odpowiednie postępowanie osób posiadających władzę
– Sprawiedliwość interpersonalna: traktowanie pracowników uprzejmie z szacunkiem
– Sprawiedliwość informacyjna: dzielenie się z pracownikami odpowiednimi informacjami

Źródło: R. Cropanzano, S.E. Bowen, S.W. Gilliland, *The Management of Organizational Justice, Academy of Management Perspectives* 2007, 21(4), s. 36

Jak wynika z badań empirycznych, szczególnie istotne w tym zakresie jest poczucie sprawiedliwości w odniesieniu do wynagrodzeń.<sup>106</sup> Na związek między sprawiedliwością organizacyjną i zaangażowaniem pracowników zwraca uwagę również Aleksandra Rudawska, pisząc o następujących zasadach wpływających na poziom zaangażowania: „(...) zasady i mechanizmy wynagradzania, a w ramach tego czynnika: poczucie sprawiedliwości, powiązanie wynagrodzenia z efektami zarówno indywidualnymi, jak i firmy; relacja z bezpośrednim przełożonym oraz postawa i zachowania przełożonego, a także jego autorytet.”<sup>107</sup> Jak wynika z powyższego cytatu, uwagę zwrócono także na sprawiedliwość interakcji, która odgrywa ważną rolę w kształtowaniu proefektywnościowych relacji pracowniczych.

Jako przykład reakcji na niesprawiedliwość organizacyjną można wskazać zachowania sprzedawców negatywnie oceniających stosowany system wynagrodzeń. „Dobrzy sprzedawcy <w poczuciu krzywdy> decydują się nawet na odejście z firmy, chociaż osiągają dobre wyniki, a ich zarobki kształtują się - obiektywnie rzecz biorąc - na wysokim poziomie. Bazując na teorii sprawiedliwości, wiemy,

<sup>106</sup> M. Juchnowicz, Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2010, nr 3-4, s. 64.

<sup>107</sup> A. Rudawska, Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz życie społeczne i rodzinne, *Master of Business Administration* 2011, nr 1, s. 80.

kiedy dochodzi u sprzedawców do zachwiania poczucia sprawiedliwości. Ma to miejsce wówczas, gdy (...):

- sprzedawcy osiągają słabe wyniki, chociaż ciężko pracują,
- nagrody za osiągnięcie targetów są zbyt niskie,
- nagrody za przekroczenie targetów nie są warte ekstrawysiłku oraz sprzedawcy ustawicznie stykają się z różnymi przejawami niesprawiedliwości, takimi jak skrajnie niekorzystne decyzje w zakresie wyznaczania terytoriów sprzedażowych, a nade wszystko <toksyczna> atmosfera panująca w organizacji sprzedażowej.”<sup>108</sup> Także w tym przypadku uwidacznia się silna potrzeba <sprawiedliwych interakcji>, czego przeciwieństwem są toksyczne relacje pracownicze oparte na silnie rozbudowanej rywalizacji, wrogości i braku szacunku.

W kontekście sprawiedliwej organizacji można mówić o etycznym przywództwie. Przywództwo jest o tyle ważne, że to ono kształtuje relacje pracownicze w organizacji. Można nawet powiedzieć, że od lidera zaczyna się organizacja. Etyczne przywództwo powinno opierać się na następujących zasadach postępowania lidera:<sup>109</sup>

- Nie krytykuje podwładnych bez powodu
- Nie dąży do własnych interesów kosztem pracowników
- Jasno określa role pracownicze
- Wyjaśnia, kto i za co jest odpowiedzialny
- Wyjaśnia, czego się oczekuje od każdego pracownika
- Wyjaśnia wszystkim podwładnym, jaki mają zakres władzy
- Komunikuje pracownikom, jakie ma oczekiwania odnośnie do ich efektywności
- Wyjaśnia priorytety
- Pozwala podwładnym mieć wpływ na istotne decyzje
- Rozważa decyzje na podstawie rekomendacji podwładnych, którzy „raportują do niego”
- Stosuje delegujący model zarządzania
- Radzi się pracowników w sprawach organizacyjnej strategii
- Wspiera i doradza pracownikom w ustalaniu ich zawodowych celów

Na uwagę zasługuje fakt, iż - jak widać w tytule cytowanego artykułu - etyczność przywództwa łączy się z optymizmem pracowników. Jest to dość ciekawe podejście, gdyż z reguły samopoczucie pracowników, ich optymizm czy też pesymizm nie są przedmiotem zainteresowań menedżerów. Analizując czynniki konstytuujące etyczne przywództwo, podkreślić należy klasyfikację ról organizacyjnych. Chodzi głównie o podział odpowiedzialności, wyjaśnienie oczekiwań i priorytetów. Kwestie te są szczególnie istotne ze względu na przeciwdziałanie

---

<sup>108</sup> K. Cybulski, Motywowanie personelu organizacji sprzedażowych w okresie turbulencji rynkowych, *Problemy Zarządzania* 2011, vol. 9, nr 4(34), s. 106.

<sup>109</sup> Por. A.H.B. De Hoogh, D.N. Den Hartog, *Ethical and Despotie Leadership, Relationships ...*, s. 309.

stresowi organizacyjnemu, którego najczęstszym źródłem jest niepewność. Niepewność jest i bez tego nieodłącznym elementem zarządzania i prowadzenia biznesu i nie należy jej niepotrzebnie dodawać.<sup>110</sup> Innym natomiast problemem jest dzielenie się władzą. Na ten aspekt zarządzania, zwłaszcza przy pomocy tak zwanego stylu delegującego, należy bardzo uważać, gdyż zdarza się, że liderzy dzielą się władzą, aby podzielić się też odpowiedzialnością. Podkreślić należy, iż styl delegujący nie może pozbawiać liderów odpowiedzialności za efekty pracy całego zespołu.

Podsumowując niniejszy podrozdział, należy podkreślić, że kompetencje społeczne lidera powinny opierać się także na edukacji filozoficznej i nie chodzi tu tylko o etykę. „Arystoteles, który odżegnywał się od platońskiej utopii politycznej, zgadzał się ze swym nauczycielem co do tego, że kierowanie sobą i innymi ludźmi powinno opierać się na refleksji filozoficznej.”<sup>111</sup> Filozofia uczy abstrakcyjnego i logicznego myślenia, które są niezbędne nie tylko w treningu myślenia strategicznego, ale także prawidłowej komunikacji. Ponadto filozofia uczy myślenia refleksyjnego, pozwalającego na świadome kierowanie własnym działaniem oraz rozumowaniem. Refleksyjność jest niezbędna przede wszystkim w przywództwie, zwłaszcza w modelu zwanym „przywództwo służebne”.

## 2.4. Działania odwetowe

Ujęcie zachowań kontrproduktywnych z perspektywy sprawiedliwości jest o tyle uzasadnione, że przez niektórych teoretyków traktowane są one jako „działania odwetowe” (retaliatory behavior) podejmowane przez pracowników w reakcji na brak sprawiedliwości organizacyjnej.<sup>112</sup> Pojęcie „(...) <organizacyjne zachowania odwetowe> odnosi się do działań podejmowanych przez niezadowolonych pracowników w reakcji na postrzeganą niesprawiedliwość w miejscu pracy. Zachowania te mogą przyjmować różne formy: odmawianie pracy, zamierzone popełnianie błędów w wykonywaniu zadań, celowe niszczenie wyposażenia, zabieranie materiałów należących do firmy, robienie dłuższych przerw w pracy niż dopuszczalne, narzekanie na zdrowie, rozpowszechnianie plotek na temat współpracowników, odmowa pomocy współpracownikom, unikanie przekazywania raportów o pojawiających się problemach, tak aby mogły się pogłębić, załatwianie spraw osobistych w czasie pracy, celowe marnowanie czasu w pracy, sabotowanie projektów,

---

<sup>110</sup> Jedną z metod radzenia sobie z nadmierną niepewnością w podejmowaniu decyzji jest intuicja, która stała się przedmiotem naukowej eksploracji także w obszarze zarządzania. Por. L. Kiełtyka, W. Jędrzejczyk, Znaczenie intuicji w podejmowaniu decyzji, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym '09*, 2009, s. 277-283.

<sup>111</sup> J.F. Jacko, *Filozofia a kompetencje zarządcze*, [w:] *Filozofia a zarządzanie*, red. T. Oleksyn, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 92.

<sup>112</sup> D.P. Skarlicki, R. Folger, Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice, *Journal of Applied Psychology* 1997, vol. 82, No. 3, s. 434-443.

ignorowanie ludzi w pracy lub ich poniżanie.”<sup>113</sup> Jak widać, spektrum zachowań odwetowych jest duże.

Jednak Amanda Marie Farthing wskazuje, że podstawową i najczęstszą reakcją na brak uczciwości w organizacji jest po prostu gniew. Wprowadziła nawet pojęcia „moralnego gniewu” (moral anger) oraz „deontycznego gniewu” (deontic anger).<sup>114</sup> Nie wydaje się, aby taki gniew mógł być zaliczony do tzw. negatywnych emocji<sup>115</sup>. Można przyjąć, że jest wręcz naturalną emocjonalną reakcją na brak sprawiedliwości, jakkolwiek dla organizacji skutki takiego gniewu mogą być bardzo negatywne.

Należy jednak pamiętać, że opisane powyżej zachowania nie muszą być jedynie następstwem niesprawiedliwości organizacyjnej. Niekiedy podobne patologie wynikają z kultury organizacyjnej, do której przywykli pracownicy, a którą można nazwać kulturą nieefektywnej pracy. Zjawisko to było szczególnie dokuczliwe we wczesnej fazie transformacji ustrojowej, kiedy to pracownicy przynosili nawyki z gospodarki centralnie kierowanej do przedsiębiorstw funkcjonujących na zasadach rynkowych. W jednym ze szpitali salowe nazwały sprawdzanie jakości swojego sprzętania przez pracodawcę mobbingiem i uczyniły z tego jeden z powodów wszczęcia sporu zbiorowego.

Omawiane zjawisko jest bardzo kosztowne tak dla firmy, jak i dla całej gospodarki. W odniesieniu do Polski wyniki badań wskazują, że: „Najliczniejszą grupą nadużyć gospodarczych w polskich przedsiębiorstwach są sprzeniewierzenia majątku (kradzież) przez pracownika (35%), nieuzasadnione zakupy (33%), prywatne zakupy za pieniądze firm (20%), nieuprawnione wykorzystywanie komputerów (18%), łapówkarstwo (18%), konflikt interesów (18%), kradzież informacji (16%), fałszowanie faktur (15%), a także nepotyzm w rekrutacji pracowników.”<sup>116</sup> Jedną z form przeciwdziałania temu zjawisku jest tzw. „whistleblowing”. Pojęcie to nie posiada jeszcze polskiego odpowiednika. W dosłownym tłumaczeniu oznacza gwizdanie. Innymi słowy jest to: „(...) demaskowanie, demaskacja pracownicza, sygnalizowanie/nagłaśnianie zachowań nieetycznych, ujawnianie w dobrej wierze, informowanie”<sup>117</sup> na temat szkodliwych zachowań organizacyjnych. W innych źródłach można znaleźć następującą definicję: „(...) ujawnianie przez członków organizacji (obecnych lub byłych) nielegalnych, niemoralnych, niemających

---

<sup>113</sup> L.M. Penney, Organizational Retaliatory Behavior, [in:] S.G. Rogelberg (ed.), Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, vol. 2, Sage Publication, Inc., Thousand Oaks 2007, s. 579.

<sup>114</sup> A.M. Farthing, Cognition and Emotions: Testing the Tenets of Fairness Theory, University of Illinois at Urbana-Champaign, Urbana 2011, s. 6. <http://hdl.handle.net/2142/26214> (data dostępu 11.01.2015).

<sup>115</sup> Najlepiej wyraził tę tezę Zbigniew Herbert w znanym wierszu „Przesłanie Pana Cogito”: „(...) a Gniew twój bezsilny niech będzie jak morze/ ilekroć usłyszysz głos poniżonych i bitych”, Raport z obłożonego miasta, Instytut Literacki, Paryż 1983.

<sup>116</sup> W. Rogowski, Whistleblowing: bohaterstwo, zdrada czy interes? Przegląd Corporate Governance 2007, nr 1(9), s. 26-27.

<sup>117</sup> Tamże, s. 24.



podstaw prawnych działań podejmowanych przez zatrudnionych pracowników, osobom, które mogą być zdolne do efektywnej reakcji.”<sup>118</sup>

Z jednej strony informowanie pracodawców o nieetycznych zachowaniach podejmowanych przez współpracowników wydaje się zjawiskiem naturalnym, gdyż koszty zachowań kontrproduktywnych ponoszą wszyscy zatrudnieni, a nie tylko pracodawcy. Z drugiej jednak strony granica między „whistleblowing” a donosicielstwem jest bardzo płynna i może skutkować dezintegracją zespołu pracowniczego. Jakkolwiek termin „whistleblowing” odnosi się najczęściej do działań mających na celu ujawnianie opinii publicznej oraz odpowiednim instytucjom niekorzystnych zjawisk zachodzących wewnątrz firmy, to jednak pojęcie to można zastosować także do wewnętrznego ujawniania działań kontrproduktywnych<sup>119</sup>. Są to działania, które w polskiej kulturze organizacyjnej mogą być negatywnie oceniane, jednak przy wysokiej identyfikacji pracowników z organizacją mogą być akceptowane przez większość zatrudnionych.

## 2.5. Kontrproduktywność w ujęciu teorii niezawodności

Kontrproduktywne zachowania organizacyjne można analizować również z perspektywy psychologicznej teorii niezawodności człowieka. „Niezasadność jest definiowana zarówno w odniesieniu do organizmów żywych, jak i obiektów technicznych - przez prawdopodobieństwo spełnienia określonych wymagań. W odniesieniu do organizmów żywych niezawodność rozpatrywana jest także w kontekście ich plastyczności, która polega na tym, że organizmy są zdolne do utrzymania odrębności gatunkowej mimo oddziaływań wewnętrznych i zewnętrznych. (...) Niezasadność człowieka jest rozumiana jako jego zdolność do spełnienia wymogów (wymagań) z minimalnym prawdopodobieństwem popełnienia błędów, w określonych warunkach i w określonym czasie.”<sup>120</sup> Z perspektywy omawianego problemu należy zwrócić uwagę, że takie czynniki, jak stres, toksyczne przywództwo, substancje psychoaktywne, znacznie obniżają niezawodność. Nawet, jeśli krótkofalowo sprawność może w przypadku niektórych środków nieznacznie wzrosnąć (tak się dzieje czasami w przypadku niektórych narkotyków), to w dłuższej perspektywie ryzyko popełnienia błędu znacznie wzrasta. Jeśli chodzi o alkohol, to w zasadzie każda jego ilość obniża niezawodność pracowników. Dowodem na to są dane Państwowej Inspekcji Pracy: „Z danych

---

<sup>118</sup> J.R. Mesmer-Magnus, Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation, *Journal of Business Ethics* 2005, No. 62, s. 278.

<sup>119</sup> P. Hans, Systemy wewnętrznego sygnalizowania nieprawidłowości u polskich pracodawców - korzyści i wyzwania oraz szanse i bariery, <http://www.batory.org.pl/upload/files/Programy%20operacyjne/Odpowiedzialne%20Państwo/Tezy%20eksperta.pdf> (data dostępu 19.01.2016).

<sup>120</sup> G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 44-45.

Państwowej Inspekcji Pracy wynika, że w 2010 roku niemal 5% wszystkich wypadków przy pracy spowodowanych było spożyciem substancji psychoaktywnych, w tym głównie alkoholu. W ciągu jednego roku miało miejsce 95 takich zdarzeń, z czego ciężkie obrażenia odniosły 33 osoby, natomiast śmierć poniosło 39 osób.”<sup>121</sup>

Omówione wcześniej czynniki zwiększające kontrproduktywność i niezawodność człowieka w złożonym systemie społecznym i technicznym, jakim jest większość przedsiębiorstw, mogą powodować niekorzystne skutki na kilku płaszczyznach. W przypadku pracy o charakterze wykonawczym do najczęściej występujących błędów można zaliczyć<sup>122</sup>:

- brak prawidłowej czynności po pojawieniu się sygnału,
- czynność spóźniona,
- czynność wykonana w porę, lecz niedokończona lub wykonana zamiast innej,
- czynność zbyt szybka, wynikająca z chaotycznej aktywności,
- czynność przedwczesna,
- czynność spontaniczna, bez sygnału z zewnątrz, zamiast powstrzymania się od aktywności, przedwczesne włączenie się do działania,
- czynność przeciwna do czynności pożądanego lub niedokładna.

Nieco inaczej skutki te wyglądają w przypadku zarządzania, którego istotą jest podejmowanie decyzji. Najczęściej spotykane zaburzenia to:

- lęk przed podejmowaniem decyzji
- unikanie ryzyka za wszelką cenę
- rozmywanie odpowiedzialności za swoje decyzje (np. przez podejmowanie ich w sposób kolektywny)
- odwlekanie podjęcia decyzji do momentu, aż stanie się nieaktualna
- poszukiwanie kozłów ofiarnych w przypadku błędnych decyzji
- nadmierny formalizm i przywiązanie do litery, a nie do ducha prawa
- nadmierna centralizacja podejmowania decyzji i niechęć do delegowania
- „ręczne” sterowanie podwładnymi nawet w przypadku braku odpowiednich kompetencji u przełożonego
- tworzenie zbyt szczegółowych procedur postępowania
- ograniczanie podwładnym dostępu do informacji
- zasypywanie pracowników niepotrzebnymi informacjami

Z pewnością nie jest to katalog wyczerpujący, jednak najważniejsze przykłady kontrproduktywnej pracy kierowniczej zostały w nim chyba zawarte.

---

<sup>121</sup> <http://e-zdrowiewpracy.pl/index.php/idea/skala-zjawiska/skala-zjawiska-alkohol> (data dostępu 19.08.2016).

<sup>122</sup> J. Ignac-Nowacka, A. Gembalska-Kwiecień, Niezawodność człowieka i niezawodność techniczna w procesie pracy układu człowiek-maszyna, [w:] Systemy wspomagania w inżynierii produkcji, Inżynieria systemów technicznych, red. E. Milewska, I. Zabińska, Publisher PANOVA SA, Gliwice 2014, s. 67.

## 2.6. Neutralizacja aksjologiczna w służbie kontrproduktywności

Mimo wyraźnej szkodliwości patologii organizacyjnych walka z tymi zjawiskami jest niezwykle trudna. Jednym z powodów tego stanu rzeczy jest mechanizm neutralizacji aksjologicznej, który polega na etycznym relatywizowaniu zachowań patologicznych. Działania te przypominają znane z psychologii funkcjonowanie mechanizmów obronnych. Za R. Dyoniziakiem i A. Słaboniem można wyróżnić następujące techniki neutralizacji aksjologicznej<sup>123</sup>:

1. Kwestionowanie odpowiedzialności - jednostka uznaje, że czynniki zewnętrzne (środowisko społeczne, okoliczności życiowe itp.) „zmuszają” ją do podjęcia określonych działań niezgodnych z obowiązującymi normami;
2. Kwestionowanie krzywdy - pomniejsza się znaczenie szkody, którą zamierza się wyrządzić;
3. Kwestionowanie ofiary - uznaje się, że ofiara zasłużyła sobie na to, co ją spotyka, lub że nikt nie będzie poszkodowany, ponieważ trudno ustalić, kto poniesie stratę w wyniku danego czynu;
4. Potępienie potępiających - przyjmuje się, że „wszyscy” są nieuczciwi i dlatego ci, którzy potępiają dane postępowanie, kierują się w istocie także nieuczciwymi motywami, tyle że staranne ukrywanymi;
5. Powołanie się na wyższe racje - łamanie normy usprawiedliwia się „mniejszym złem”, tzn. koniecznością obrony wartości cenionych wyżej.

Przekładając powyższe techniki neutralizacji aksjologicznej na usprawiedliwianie zachowań kontrproduktywnych, można wskazać następujące twierdzenia, które dość często można usłyszeć wśród członków nieefektywnych organizacji:

ad. 1 - „wszyscy tak postępują, nie mogę być inny”

ad. 2 - „co się komu stanie, jeśli to zrobię (ewentualnie nie zrobię)”<sup>124</sup>

ad. 3 - „nic się przecież takiego nie stało”

ad. 4 - „kto jest bez winy, niech pierwszy rzuci kamieniem”. W nowej, skarykaturowanej formie ta ewangeliczna fraza brzmi: „wszyscy są umoczeni”

ad. 5 - „wiem, że tak nie można, ale jak tego nie zrobię, będę gorszy od innych”.

Mechanizm neutralizacji i relatywizacji aksjologicznej jest poważną i niestety często spotykaną przeszkodą w walce z patologiami organizacyjnymi i zachowaniami kontrproduktywnymi.

---

<sup>123</sup> R. Dyoniziak, A. Słaboń, *Patologia życia gospodarczego, Aspekty socjologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997, s. 19.

<sup>124</sup> W tym przypadku do dyskursu społecznego weszło powiedzenie, które zrobiło w ostatnich latach prawdziwą karierę: „oj tam, oj tam”. Kariera tego powiedzenia świadczyć może o pojawieniu się swoistej „kultury nieodpowiedzialności”.

### 3. Kontrproduktywność a zarządzanie - wybrane zagadnienia

---

Rozdział niniejszy poświęcony będzie wybranym obszarom funkcjonowania organizacji, na które wpływają zachowania kontrproduktywne. Mowa będzie o konflikcie, stresie, brudnych wspólnotach, toksycznym przywództwie, wypaleniu zawodowym, mobbingu oraz komunikacji organizacyjnej.

#### 3.1. Dysfunkcyjny konflikt organizacyjny

Konflikty w organizacji są zjawiskiem naturalnym, co nie znaczy, że zawsze ich skutki są korzystne. Jak jednak odróżnić konflikty konstruktywne od dysfunkcyjnych? Konflikty mają też w zespołach pracowniczych szereg konsekwencji, które mogą prowadzić do jego dezintegracji, ale z drugiej strony przezwyciężenie konfliktu może pełnić silnie integrującą funkcję<sup>125</sup>. W niniejszym opracowaniu poruszone zostaną przede wszystkim dysfunkcyjne aspekty konfliktu organizacyjnego.

W naukach społecznych można wskazać na dwa zasadnicze rozumienia konfliktu. Z jednej strony wymienić można podejście funkcjonalne, zgodnie z którym naturalnym stanem, w jakim znajduje się system, jest równowaga, a więc stan pokoju. Konflikt w tym ujęciu jest zaburzeniem równowagi, którego przyczyny leżą najczęściej w zmieniającym się otoczeniu, za którym nie nadążają zmiany wewnątrzsystemowe. Konflikt w tym ujęciu jest stanem przejściowym między dwoma stanami równowagi.

W rozumieniu konfliktów wymienić też można podejście koercyjne, zgodnie z którym to konflikt właśnie jest stanem naturalnym, w jakim znajduje się system. Jest on motorem wszystkich zmian, które w zasadzie mają charakter permanentny, a stany równowagi są chwilowe i przejściowe. W niniejszym opracowaniu obydwie perspektywy zostaną potraktowane komplementarnie, bez rozstrzygania, która z nich jest bliższa rzeczywistości. Powyższe prawidłowości dotyczą wszelkiego rodzaju systemów, od biologicznych przez społeczne do ekonomicznych.

---

<sup>125</sup> F. Bylok, Integrujący i dezintegrujący wymiar konfliktu w przedsiębiorstwie, [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Integracja i dezintegracja, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 334.

W tym miejscu analizy należy postawić pytanie, czym jest konflikt? Za punkt wyjścia do rozważań na temat istoty konfliktu posłużył podejście strukturalne, w którym zakłada się, „(...) że aktorzy w procesie negocjacji zajmują pozycje społeczne o odmiennych interesach. Konflikty pojawiają się niezależnie od tego, kto zajmuje te pozycje tak długo, jak długo struktura pozostaje niezmienną”<sup>126</sup>. Podejście takie implikuje następujące założenia: po pierwsze „(...) konflikt pojawia się, kiedy dwu lub więcej aktorów posiada niezgodne preferencje i wzajemnie postrzegają oni lub przewidują opór partnera”<sup>127</sup>. Oznacza to, iż istnienie strukturalnej sprzeczności interesów jest jedynie warunkiem koniecznym do prowadzenia negocjacji. Niezbędne jest jeszcze spełnienie innego warunku - aktorzy muszą stawiać opór, czyli utrudniać nawzajem swoje działania (zachowanie takie można za T. Kotarbińskim nazwać kooperacją negatywną), lub przynajmniej spodziewać się takiego oporu. Samo przewidywanie przeciwdziałania drugiej strony konfliktu sprawia, że aktorzy utrzymują swoją gotowość do wrogich zachowań na podwyższonym poziomie, co jest istotnym składnikiem sytuacji konfliktowej.<sup>128</sup>

Kolejnym warunkiem oprócz niezgodności interesów koniecznym do zaistnienia sytuacji konfliktowej jest współzależność aktorów, która musi występować przynajmniej w minimalnym stopniu. Oznacza to, iż aktorzy nie mogą siebie unikać i wzajemnie się potrzebują. Tak zagadnienie to ujmuje Jarosław Rudniański: „(...) jeśli jednostka znajdująca się w układzie dużej wzajemnej zależności pragnie zaspokoić swoje różnorodne potrzeby, nie tylko podstawowe, musi ona w różnorodny sposób oddziaływać na innych ludzi. To znaczy tak oddziaływać, aby inni ludzie (lub zespoły) postępowali zgodnie z jej życzeniami. Jeśli zaś z różnych powodów nie chcą oni tego czynić, starając się z kolei oddziaływać na tego lub tych, kto oddziałuje na nich - rozpoczyna się przeciwdziałanie. Wtedy zaś, zgodnie z naszą definicją, mamy do czynienia z walką bądź działaniem o mniej lub bardziej licznych elementach walki”<sup>129</sup>.

W powyższym wywodzie odwołano się do szerokiego rozumienia walki, obejmującego spektrum działań od zbrojnej przemocy po wszelkiego rodzaju oddziaływania psychologiczne. Podkreślić należy, że wzajemna zależność aktorów ma charakter stopniowalny. Jeśli jest ona niska, do sytuacji konfliktowej albo w ogóle nie dochodzi, albo natychmiast po jej zaistnieniu następuje rozpad słabej tkanki wzajemnych powiązań. W takiej sytuacji nie ma podstaw, aby aktorzy podejmowali działania mające na celu rozwiązanie problemu, jakim jest sytuacja konfliktowa. Nie zachodzi wtedy potrzeba podejmowania ani walki, ani negocjacji.

---

<sup>126</sup> E. Lawler, R. Ford, *Bargaining and Influence in Conflict Situations*, [in:] *Sociological Perspectives on Social Psychology*, eds. K. Cook, G.A. Fine, J.S. House, Allyn and Bacon 1995 (tłumaczenie dostępne w Instytucie Socjologii UJ), s. 1.

<sup>127</sup> Tamże, s. 1.

<sup>128</sup> L. Cichobłaziński, *Konflikt w środowisku pracy*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 50-55.

<sup>129</sup> J. Rudniański, *Kompromis i walka, Sprawność i etyka kooperacji pozytywnej i negatywnej w gęstym otoczeniu społecznym*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1989, s. 28.

Innymi słowy, „(...) struktura wzajemnej zależności wywołuje wystarczającą motywację do negocjacji, kiedy koszt przedłużającego się konfliktu przewyższa koszt kompromisu oznaczającego mniejszy profit niż najbardziej preferowane rozwiązanie”<sup>130</sup>. O podjęciu walki decyduje wynik porównania jej spodziewanych efektów do alternatywy, jaką jest rozwiązanie kompromisowe. Jeśli skutki rozwiązania konfliktu w drodze walki są oceniane lepiej niż korzyści płynące z kompromisu lub utrzymywania konfliktu w fazie latentnej, wtedy kooperacja negatywna wydaje się nieunikniona.

Walka polega na eliminacji przeciwnika lub jego całkowitym podporządkowaniu albo podporządkowaniu w najistotniejszych aspektach wzajemnych relacji. Jeśli funkcjonowanie zespołów pracowniczych zdefiniuje się jako kooperację pozytywną zmierzającą w kierunku osiągnięcia zespołowego celu, to walkę w zespole uznać można za zjawisko dysfunkcyjne, gdyż zmierza ona do likwidacji jeśli nie samego przedmiotu wrogich działań (np. przez wykluczenie osoby z zespołu), to przynajmniej do likwidacji lub znacznego ograniczenia jego podmiotowości. Cele te kłócą się z zasadami pracy zespołowej i z tego powodu tak rozumianą walkę uznać można za zachowania kontrproduktywne, gdyż zwalczające się grupy interesu przedkładają swoją wygraną nad cele organizacji jako całości. Zakładając, że ludzie w organizacji podejmują działania racjonalne, czyli takie, które pozwalają im realizować swoje interesy przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów, postawić należy pytanie, kiedy walka w zespole jest postrzegana jako korzystniejsza niż kooperacja.

Decyzja o podjęciu walki lub kooperacji jest więc wynikiem gry, podczas której analizie podlegają korzyści wynikające tak z podjęcia kooperacji, jak i walki. Rodzi się więc pytanie, kiedy walka wydaje się korzystniejsza niż kooperacja? Pierwsza odpowiedź kieruje uwagę w stronę pojęcia „dobra wspólnego”. Oznacza to, że dobro, jakim jest organizacja pozwalająca w sposób grupowy realizować cele indywidualnie nieosiągalne, przestaje być dla jej członków atrakcyjne. Wtedy zaczynają przeważać czynniki odśrodkowe, dezintegrujące środowisko pracy, czyli walka pojawia się wtedy, gdy zanika poczucie odpowiedzialności za „dobra wspólne”, jakim jest organizacja i jej cel. Niebezpieczeństwo takie jest szczególnie wysokie, kiedy w ogóle zanika kultura odpowiedzialności, które to zjawisko rozprzestrzenia się szybko w polskich organizacjach. Można to zauważyć często na przykładzie oczekiwań, jakie mają zwłaszcza młodzi pracownicy podczas procesu rekrutacji i selekcji pracowników, kiedy to zwracają uwagę przede wszystkim na swoje profity, a nie na zakres odpowiedzialności. Problem ten dotyczy także pracodawców, którzy często nie poczuwają się do odpowiedzialności za swoich pracowników.

Podsumowując niniejsze rozważania, wskazać należy na pozytywne i negatywne funkcje konfliktu, co przedstawiono w tabeli 10.

---

<sup>130</sup> E. Lawler, R. Ford, *Bargaining and Influence in Conflict Situations ...*, s. 2.

Tabela 10. Pozytywne i negatywne funkcje konfliktu

Pozytywne aspekty konfliktu	Negatywne aspekty konfliktu
Przeciwdziała schematyzmowi społecznego działania i myślenia	Wywołuje destrukcyjne tendencje
Pobudza do zachowań innowacyjnych	Przyczynia się do wzrostu stresu
Umożliwia znajdowanie nowych rozwiązań problemów	Wzmacnia zachowania egoistyczne i rywalizacyjne
Ujawnia skrywane wcześniej wartości i interesy	Obniża morale zespołu oraz poczucie zaufania
Umożliwia wprowadzenie zmiany	Niszczy więzi międzyludzkie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie G. Krzyminiewska, *Umiejętności zarządzania konfliktem jako element kapitału społecznego*, [w:] *Kapitał społeczny - aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 89

Wszystkie wymienione powyżej negatywne skutki konfliktu charakteryzują się jedną cechą, wszystkie niszczą wspólnotę celu, jaką jest zespół pracowniczy, działając tym samym dezorganizująco na jego funkcjonowanie. Wspólnota celu zakłada, iż dla wszystkich członków organizacji jest jedną z głównych wartości wyznaczających kierunki działań oraz determinującą proces podejmowania decyzji. Przy powyższym założeniu o racjonalności zachowania w organizacji rozumianym w sposób obiektywny można przyjąć, że do wyjaśniania decyzji wystarczą modele matematyczne, np. teoria gier, która dość dobrze formalizuje pewne aspekty działania jednostek, grup i organizacji w warunkach konfliktu. W praktyce jednak uwarunkowania takich działań są dużo bardziej złożone. Dochodzi bowiem aspekt sensu, jaki człowiek nadaje swoim działaniom. Janusz Grzelak tak wyjaśnia, dlaczego nie można w ten sposób ograniczać badań nad konfliktami: „Teoria (formalna - przyp. L.C.) zakłada, że nie tylko gracz jest doskonałym decydem, ale że tak samo traktuje swojego partnera. Tymczasem badania pokazują, że oczekiwania gracza dotyczące partnera są różne. Jednym przypisuje się dobre intencje, innym nie, jednych traktuje się jako inteligentnych, kompetentnych graczy, innych jako głupich, intencje jednych łatwiej odczytać, innych trudniej. Konsekwencją tych oczekiwań jest wyróżnienie klasy zachowań bardziej prawdopodobnych nie ze względu na logikę sytuacji, strukturę interesów, ale ze względu na cechy przypisywane partnerom. A na to w formalnej teorii nie ma miejsca.”<sup>131</sup> Tak więc tzw. aspekty humanistyczne działań mają nie mniejszy wpływ niż te wynikające z obiektywnych interesów, co sprawia, że zastosowanie teorii gier w wyjaśnianiu ludzkich zachowań w sytuacjach konfliktowych jest jednak ograniczone. Zachowanie człowieka w organizacji jest bowiem determinowane projekcją jego oczekiwań odnośnie do innych podmiotów działania, jak i organizacji jako całości. W tym miejscu do analizy zachowań organizacyjnych wkracza podejście konstruk-

<sup>131</sup> J. Grzelak, 50 lat minęło ... Ewolucja badań nad konfliktem interesów, [w:] *Człowiek wobec wyzwań i dylematów współczesności*, red. E. Aranowska, M. Goszczyńska, Scholar, Warszawa 2006, s. 246.

tywistyczne, którego głównymi reprezentantami w naukach o zarządzaniu są Karl Weick, Gereth Morgan, Barbara Czarniawska i Monika Kostera. W podejściu tym ludzkie oczekiwania determinowane przez konstrukty społeczne mają decydujący wpływ na podejmowane działania. To wyjaśnia, dlaczego ludzie czasami tkwią w sytuacji konfliktowej, mimo iż, patrząc z zewnątrz, trudno wskazać przyczyny konfliktu. Percepcja bowiem może być warunkowana na przykład przez tzw. syndrom „odwiecznego wroga”, a unikanie rozwiązania konfliktu może być powodowane przez obawę przed „utrącią twarzy”.<sup>132</sup>

Rodzi się pytanie, kiedy konflikt powoduje więcej skutków negatywnych niż pozytywnych?<sup>133</sup> Jakie warunki muszą zaistnieć, aby sytuacja konfliktowa doprowadziła do walki między członkami organizacji? Z perspektywy socjologicznej tak ten problem ujmuje Janusz Mucha: „Istnieją (...) socjologiczne dowody na to, iż jedne konflikty przynoszą więcej społecznych szkód niż pożytku, a inne odwrotnie. Moim zdaniem znacznie prostsze jest regulowanie konfliktów behawioralnych, a czasem nawet rozwiązywanie ich, niż regulowanie konfliktów psychologicznych. W drugim przypadku oraz skali mezo- i makrospołecznej można jednak regulować sposoby ich ekspresji. Rozwiązywanie konfliktów behawioralnych zakłada jednak również dynamikę strukturalną, polegającą na stopniowym budowaniu bardziej sprawiedliwego świata społecznego i równocześnie cierpliwe działania mające na celu stymulowanie samoświadomości grup upośledzonych, tak by coraz lepiej zdawały sobie sprawę z różnorodności przyczyn ich sytuacji.”<sup>134</sup> Autor *Konfliktu i społeczeństwa* odróżnia konflikty behawioralne od psychologicznych. Rozróżnienie to wymaga wyjaśnienia. Przez konflikt behawioralny rozumie taki, którego przyczyny tkwią w strukturze grupy czy organizacji. Konflikt psychologiczny natomiast odnosi się do niezgodności, których przyczyny wynikają z osobowości aktorów społecznych. W niniejszym opracowaniu uwaga zostanie skoncentrowana na konflikcie behawioralnym, który jest typowy dla organizacji.

Konflikt organizacyjny może też wynikać z instytucjonalnej sprzeczności celów i interesów. Chodzi w tym przypadku o instytucjonalizację w dwojakim znaczeniu. Po pierwsze formalnie lub zwyczajowo uregulowane zależności między podsystemami organizacji powodować muszą określonego rodzaju konflikty (konflikt strukturalny), po drugie powstają formalne lub zwyczajowe sposoby rozwiązywania lub kierowania przebiegu konfliktu. Bogdan Nogalski dostrzega trzy

---

<sup>132</sup> L. Cichobłaziński, Mediator w sporach zbiorowych jako doradca organizacyjny - perspektywa narracyjna, *Problemy Zarządzania* 2013, vol. 11, nr 3(43), s. 61-72.

<sup>133</sup> L. Cichobłaziński, Konflikt w samorządzie terytorialnym: aspekty pozytywne i negatywne, [w:] *Analiza lokalnych problemów społecznych w perspektywie instytucjonalnej. Rezultaty badań w Kielcach i w powiatach: koneckim, skarżyskim i włoszczowskim*, red. A. Kościółek, Wyższa Szkoła Umiejętności im. Stanisława Staszica w Kielcach, Kielce 2011, s. 100.

<sup>134</sup> J. Mucha, Socjoterapeutyczne aspekty zarządzania sytuacją konfliktową w wymiarze jednostkowym i społecznym. Kilka uwag wprowadzających, [w:] *Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w wymiarze jednostkowym i społecznym*, red. M. Plucińska, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2013, s. 19.



kierunki działań w organizacji odnoszących się do instytucjonalnych konfliktów celów<sup>135</sup>:

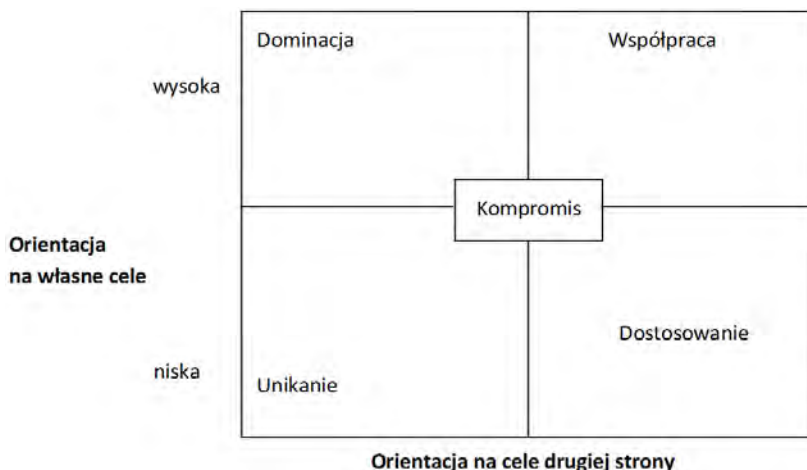
1. Rezygnacja z wyraźnego formułowania celów dla uniknięcia konfliktu
  - Konflikt przenoszony jest na niższe szczeble procesu decyzyjnego
  - Konflikt coraz częściej wpływa na efekty planowania
  - Powstanie zagrożenia dla konsystentnej strategii całkowitej, która przestaje być wyraźna
  - U decydentów wzrasta obciążenie stresem, powodując bezcelowość planów, takie postępowanie nie ma długiego okresu użytecznego działania
  - Niemożliwa jest kontrola osiągnięcia celów
  - Tłące się konflikty są zawoalowane
2. Wzmacnianie celów i ich wagi przez naczelne instancje przedsiębiorstwa w sposób autorytatywny; stosowanie instrumentów władzy pozwala sterować konfliktami
  - Opór przy wdrażaniu planu strategicznego
  - Demotywacje u pracowników
  - Niedostateczne wsparcie sił kierowniczych starających się osiągnąć cele
3. Wypracowanie wśród decydentów porozumienia w sprawie celów konfliktowych

Dwie pierwsze formy instytucjonalizacji podejścia do konfliktu mają w istocie postać patologiczną. Pierwsza forma polega na unikaniu konfliktu, druga natomiast na rozwiązaniach siłowych. Dopiero trzecia forma rozwiązywania konfliktów ma charakter konstruktywny. Przedstawiona powyżej typologia przypomina tak zwany „dual concern model” (model podwójnego odniesienia) w rozwiązywaniu konfliktów rozwijany przez wielu teoretyków zarządzania konfliktem. W modelu tym uwzględnia się dwie zmienne (stąd podwójne odniesienie) charakteryzujące postawy wobec konfliktu, które najczęściej można znaleźć w organizacji, ale wydaje się, że nie tylko tam (rys. 4).

W modelu tym najkorzystniejsze dla relacji międzyludzkich w organizacji są dwie formy instytucjonalizacji zarządzania konfliktem - współpraca skierowana na integratywne rozwiązania sięgające interesów i potrzeb oraz kompromis polegający na rozwiązaniach dystrybucyjnych skierowanych na stanowiska. Pozostałe formy rodzą w większym lub mniejszym stopniu relacje i zachowania patologiczne. Trzeba przy tym zaznaczyć, że reguła ta nie obowiązuje bezwyjątkowo. Są bowiem organizacje, w których rozwiązywanie wszelkich konfliktów oparte na dominacji jest całkowicie naturalne, np. wojsko. Jednak na ogół unikanie, dominacja i dostosowanie w dłuższym okresie rodzą frustrację i poczucie niesprawiedliwości, które jest przyczyną wielu patologii organizacyjnych, jak np. zachowań odwetowych, z których najpowszechniejszy jest bierny opór często podejmowany przez osoby i grupy zdominowane lub zmuszane do unikania czy też dostosowania.

---

<sup>135</sup> B. Nogalski, J. Rybicki, *Strategiczne zarządzanie firmą*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 1997, s. 45-46.



Rys. 4. Model podwójnego odniesienia

*Źródło: Na podstawie R.L. Sorenson, E.A. Morse, G.T. Savage, A Test of the Motivations Underlying Choice of Conflict Strategies in the Dual-Concern Model, The International Journal of Conflict Management 1999, vol. 10, nr 1, s. 25-44*

Na zakończenie rozważań o konflikcie należy przywołać pojęcie zarządzania konfliktem. Z pozoru termin ten wydaje się wysoce nieetyczny, gdyż sugeruje możliwość wpływu na przebieg konfliktu bez jego rozwiązania. Wiadomo bowiem, że każdy konflikt w mniejszym lub większym stopniu dezintegruje zespół pracowniczy, niekiedy jednak proces ten może być korzystny dla organizacji. Tak wyjaśnia to Mariusz Bratnicki: „Efektywne zespoły nie powstają natychmiast. Grupy zadaniowe muszą przejść pewną ilość etapów zanim osiągną w pełni wspólnie podzielaną odpowiedzialność. W praktyce wiele zespołów zatrzymuje się na etapie tworzenia podgrup lub na etapie konfrontacji. Niezdolność do zespołowego działania i brak efektywności grupowej jest zazwyczaj rezultatem nie tyle niekompetencji podwładnych, co zbyt wczesnej utraty nadziei na realne osiągnięcie przez zespół fazy dojrzałości. Często wroga konfrontacja blokuje efektywność, ale rywalizacja jest niezbędna do zmniejszenia lub zlikwidowania rozbieżności pomiędzy członkami zespołu i znalezienia zagadnień, co do których występuje zgoda. W pewnym momencie rozwoju zespołu przywódca, mając świadomość potrzeby większego natężenia konfliktu w celu zarzucenia dotychczas bardzo grzecznego dyskusowania, tworzy warunki sprzyjające nieporozumieniom.”<sup>136</sup> Twierdzenie, że konflikt może pełnić funkcje pozytywne, jest banałem. Jednak przedstawiony powyżej cytat uwidacznia, w jaki sposób menedżer może stymulować konflikt, aby zwiększyć efektywność zespołu pracowniczego. Okazuje się, że uporczywe utrzymywanie „grzecznej”, bezkonfliktowej atmosfery może mieć równie kontrproduktywny walor, jak konflikty, których przyczyną jest organizacyjna nieuczci-

<sup>136</sup> M. Bratnicki, Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamickiego, Katowice 1998, s. 137.

wość. Ponadto konflikt między liderem i grupą jest często naturalną fazą kształtowania się zespołu pracowniczego, a lider powinien nie tyle dążyć do rozwiązania konfliktu z grupą, ile po prostu do jego przetrwania.

Podczas procesu kształtowania się zespołu można wskazać na tak zwane trudne fazy, np. w fazie formowania dominuje lęk czy też poczucie zależności od lidera. W drugiej fazie, zwanej fazą konfliktu (stage of clashes), dominuje atmosfera konfliktu i wzmagający się opór wobec lidera. Dopiero później następują fazy normalizacji i działania, podczas których zespół integruje się wokół zadania i przechodzi do jego realizacji.<sup>137</sup> Tak scharakteryzowana dynamika kształtowania się zespołu zadaniowego nie ma nic wspólnego z patologią czy kontrproduktywnością, jednak zdarza się, że niedoświadczeni kierownicy tak właśnie ją postrzegają.

W czasie wprowadzania zmiany organizacyjnej konflikty wydają się czymś całkowicie naturalnym. Jednak żeby umiejętnie wykorzystać tzw. pole sił, należy podjąć następujące działania<sup>138</sup>:

1. Identyfikacja rodzajów i siły oddziaływania czynników ułatwiających.
2. Identyfikacja rodzajów i siły oddziaływania czynników utrudniających.
3. Określenie działań zmierzających do obniżenia wpływu czynników utrudniających (kontrolowanych i niekontrolowanych).
4. Określenie działań zorientowanych na zwiększenie mocy czynników ułatwiających (kontrolowanych i niekontrolowanych).
5. Oszacowanie potencjału opłacalności każdego z ustalonych działań.
6. Sformułowanie priorytetów działania.
7. Zbudowanie planu działania.
8. Wypracowanie harmonogramu i budżetu planu działania.

Z perspektywy zachowań kontrproduktywnych szczególnie ważne wydają się punkty od 1 do 4. Działaniami kontrproduktywnymi mogą być w tym kontekście zarówno zachowania eskalujące konflikt mający na celu stawienie oporu zmianie, jak i zachowania mające na celu unikanie konfliktu. Z tymi drugimi spotkać się można, kiedy „czynniki utrudniające” wprowadzenie zmiany są zbyt słabe do wszczęcia otwartego konfliktu i ograniczają się do biernego oporu; sabotowania decyzji menedżerów, odwlekania podejmowania działań, wykonywania niedokładnie poleceń, a czasami nawet nadgorliwie przestrzegając przepisów, co może sparaliżować wiele cennych inicjatyw. Przykładem może być tzw. strajk włoski.

Jednym z bardziej dokuczliwych zjawisk towarzyszących konfliktom jest przemoc. Monitorowanie relacji pracowniczych pod tym kątem oraz przeciwdziałanie takim zjawiskom jest jedną z ważniejszych funkcji menedżerskich. Jednak dostrzeganie takich zjawisk nie jest proste. Na co menedżerowie powinni więc zwrócić uwagę? M.F. Masters i R.R. Albright proponują następujące podejście,

---

<sup>137</sup> W. Jędrzejczyk, P. Kobis, Aspects of Group Work, [in:] IT Tools in Knowledge Management in Organizations, Selected Problems, ed. L. Kiełtyka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 63.

<sup>138</sup> M. Bratnicki, Zarządzanie zmianami ..., s. 63.

w ramach którego wyróżniają trzy obszary zjawisk zasługujących na szczególną uwagę ze strony menedżerów<sup>139</sup>:

1. W zakresie zmian w wydajności pracy:

- nadmierna opieszałość lub absencja, szczególnie jeśli wcześniej nie miało to miejsca;
- spadek produktywności, szczególnie jeśli wcześniej była na zadowalającym poziomie;
- znaczące zmiany zachowań w miejscu pracy, włączając w to skrajnie zmienną (wysoką i niską) produktywność i jakość pracy;
- łamanie procedur bezpieczeństwa pracy, zwłaszcza nagły wzrost wypadkowości.

2. W zakresie zmian jednostkowych:

- zmiany w zdrowiu i higienie, lekceważenie własnego zdrowia przez pracowników;
- pojawienie się napięć w relacjach pracowniczych, ubliżanie i izolowanie niektórych pracowników;
- widoczne sygnały nadużywania substancji psychoaktywnych (w tym alkoholu);
- stres, który może się objawiać zwiększoną ilością rozmów telefonicznych, podnoszeniem głosu, płaczem, problemami osobistymi;
- niewystępujące wcześniej problemy z koncentracją;
- depresja, brak energii, niski entuzjizm, pojawiające się błędy w pracy;
- inne niż zazwyczaj codzienne zachowania;
- zastraszanie i nękanie innych, inne zachowania agresywne.

3. Spodziewane zagrożenia w relacjach pracowniczych:

- jawne lub zawołowane groźby szkodenia komuś;
- zastraszanie, wojowniczość, nękanie, mobbing i inne niedopuszczalne zachowania agresywne;
- liczne konflikty z przełożonymi;
- wypowiedzi wyrażające akceptację dla stosowania przemocy w rozwiązywaniu konfliktów, wypowiedzi prezentujące identyfikację ze sprawcami przemocy w miejscu pracy;
- wypowiedzi wskazujące na stany depresyjne związane np. z rodziną, finansami i innymi problemami osobistymi łącznie ze wspomnianiem o myślach samobójczych;
- ekstremalne zmiany zachowania.

Omówione powyżej symptomy występowania przemocy w środowisku mogą pomóc menedżerom w rozpoznaniu tego zjawiska, które często zachodzi w sposób niewidoczny dla osób postronnych, dlatego tak trudno je diagnozować i zwalczać. Niektóre z nich mają charakter wskaźników inferencyjnych, jak na np. „pojawienie się napięć w relacjach pracowniczych”, które mogą oznaczać zjawiska niemające

---

<sup>139</sup> Na podstawie M.F. Masters, R.R. Albright, *The Complete Guide to Conflict Resolution in the Workplace*, American Management Association, New York 2002, s. 209.

wiele wspólnego z przemocą (np. głębokie zmiany organizacyjne), inne natomiast można zaobserwować gołym okiem - np. „jawne groźby szkodenia komuś”. Są też takie objawy, które zakwalifikować można również do mobbingu. Granice w tym zakresie nie są bowiem ostre. Warto jednak podkreślić, że pojawienie się konfliktu nie musi oznaczać od razu mobbingu. Zjawiska te są bowiem niesłusznie automatycznie ze sobą utożsamiane. Mobbing zawsze jest dysfunkcyjny, a konflikt może być konstruktywny i destrukcyjny.

### 3.2. Stres organizacyjny

Stres jest zjawiskiem występującym w niemal każdej dziedzinie życia. Za Hansem Selye należy wymienić dwa rodzaje stresu: eustres i dystres.<sup>140</sup> W języku polskim koncepcje H. Selye'a zostały zaprezentowane w książce pt. *Stres okiełznany*, co oddaje istotę jego teorii, jednak tytuł oryginalny wydaje się stosowniejszy: *Stress without Distress*<sup>141</sup>, czyli stres bez dystresu. Zdaniem H. Selye'a, życie bez stresu jest niemożliwe, gdyż pełni on bardzo ważną funkcję adaptacyjną. Mobilizuje organizm do działania, tak w znaczeniu fizjologicznym, jak i psychicznym. Ten typ stresu jest dobrym stresem, czyli eustresem. Ma on to do siebie, że po osiągnięciu celu ulega rozładowaniu. Problem pojawia się wtedy, kiedy stres ma charakter długotrwały, niekiedy nawet permanentny, i nie ma możliwości jego rozładowania. Wtedy przyjmuje on postać stresu negatywnego, czyli dystresu. Jeśli chodzi o pracę zawodową, na taki rodzaj stresu szczególnie narażeni są menedżerowie, ponieważ często wyniki ich pracy, które zazwyczaj redukują stres, odłożone są w czasie, albo np. lekarze onkolodzy, którzy niekiedy widzą więcej niepowodzeń swojej pracy niż skutków pozytywnych. Zjawisko to jest wyjaśniane za pomocą modelu nierównowagi między wysiłkiem i nagrodą (effort-reward-imbalance model) Johanna Siegrista: „(...) zgodnie z tym modelem ludzie oceniają swoją sytuację w pracy ze względu na wysiłek, jaki włożyli w jej wykonanie w stosunku do nagrody, jaką za to otrzymali.”<sup>142</sup> W ramach tego modelu dość jasno rysuje się zależność przyczynowo-skutkowa między stresem organizacyjnym a omówioną wcześniej sprawiedliwością organizacyjną.

Zaprezentowane wcześniej przykłady stresogennej pracy menedżera i lekarza onkologa ukazują przyczyny dystresu o charakterze obiektywnym, to znaczy, że wynikają one z samej specyfiki pracy, ale dystres może mieć też przyczyny organizacyjne lub osobowościowe. Przyczyny organizacyjne to na przykład niejasny podział kompetencji, zbyt duża liczba obowiązków, zła koordynacja współpracy, nieodpowiedni przepływ informacji czy też wspomniana organizacyjna niesprawiedliwość. Przyczyny osobowościowe to głównie brak kompetencji

<sup>140</sup> H. Selye, *Stres okiełznany*, PIW, Warszawa 1978.

<sup>141</sup> H. Selye, *Stress without Distress*, J.B. Lippincott, New York 1974.

<sup>142</sup> S.M. Jex, *Stress, Models and Theories*, [in:] *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2 ..., s. 772.

interpersonalnych tak wśród menedżerów (tak zwane przywództwo despotyczne), jak i wśród współpracowników. W dalszej części opracowania pojęcie stresu będzie używane w znaczeniu stresu negatywnego, gdyż nawet w literaturze fachowej występuje w takim rozumieniu.<sup>143</sup>

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wyróżnia się określone reakcje na stres, które zaprezentowano w tabeli 11.

Tabela 11. **Reakcje na stres w miejscu pracy**

Napięcie i lek	Problemy ze snem
Złość i agresja	Problemy żołądkowe
Wysokie ciśnienie krwi	Skłonność do zamartwiania się
Niezdolność do odpoczynku	Drażliwość i skłonność do znużenia
Nadmierne spożycie alkoholu oraz palenie tytoniu	Niekooperacyjne postawy
Częste zapominanie	Wzrost wypadkowości
Wzrost absencji	Zmniejszenie satysfakcji z pracy

Źródło: J. Bratton, *Health and Safety Management, [in:] Human Resources Management, Theory & Practice*, eds. J. Bratton, J. Gold, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2012, s. 476

Reakcje te mają charakter tak psychologiczny, jak i somatyczny. Podejście takie jest zgodne z holistyczną koncepcją człowieka, w ramach której psyche i soma stanowią jedność połączoną wielorakimi współzależnościami. Trzecią grupę reakcji nazwać można reakcjami organizacyjnymi. Zaliczyć można do nich „wzrost absencji”, „niekooperacyjne postawy”, „wzrost wypadkowości” czy też „zmniejszenie satysfakcji z pracy”. Na szczególną uwagę zasługuje jedna z reakcji - „niezdolność do odpoczynku”, ponieważ stres powoduje silne zmęczenie psychiczne i fizyczne. Niemożność usunięcia tego zmęczenia powoduje wzrost skutków behawioralnych (np. powtarzające się błędy skutkujące wypadkowością) w postępie niemal geometrycznym.

Podejmując zagadnienie stresu organizacyjnego, należy wskazać na dwa rodzaje adaptacji do niego - adaptację prewencyjną i patologiczną (tab. 12).

Tabela 12. **System adaptacji do stresu**

Adaptacja prewencyjna	Adaptacja patologiczna
Uczenie się sposobów radzenia sobie ze stresem	Zaburzenia procesu uczenia się i bezradność wobec stresu
Umiejętność regulacji pobudzenia w sytuacji stresowej	Zaburzenia emocjonalne prowadzące do nerwic
Organizacja systemu pojęciowego: „ja - świat” i „ja inni ludzie”	Zaburzenia integracji systemu pojęciowego (psychozy)

Źródło: J.F. Terelak, *Psychologia menedżera*, Difin, Warszawa 1999, s. 241

<sup>143</sup> Piszę się najczęściej o stresie (a nie dystresie) organizacyjnym. J.F. Terelak, *Stres organizacyjny, Koncepcje, przyczyny, symptomy i sposoby radzenia sobie*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.

W ramach powyższej typologii uzależnienia można umieścić w grupie adaptacji patologicznych, w kategorii zaburzeń emocjonalnych prowadzących do nerwic, ponieważ nerwice łączą się często z zachowaniami kompulsywnymi, a te z kolei z uzależnieniami. Jan F. Terelak wskazuje różne sposoby reakcji na stres, co zaprezentowano w tabeli 13.

Tabela 13. **Typowe reakcje na stres organizacyjny**

Reakcje psychologiczne	Reakcje behawioralne	Rekcje zdrowotne
Alienacja	Absencja w pracy	Choroba somatyczna
Lęki	Błędy w działaniu	Choroba psychiczna
Nuda	Wypadki	Psychosomatyka
„Wypalenie zawodowe”	Agresywność	Nerwica
Spadek motywacji	Nadmierne karanie	
Zagubienie	Nadużywanie alkoholu	
Depersonalizacja	Nikotynizm	
Depresja	Lekomania	
Niezadowolenie z pracy	Narkomania	
Zaburzenia emocjonalne	Złe pełnienie roli	
Przemęczenie	Mała wydajność pracy	
Frustracja	Rezygnacja z pracy	
Napięcie emocjonalne	Zmiana celu	
Wrogość	Strajki	
Irytacja		
Niska samoocena		
Obrażanie się		
Niedowartościowanie		

Źródło: J.F. Terelak, *Psychologia menedżera, Difin, Warszawa 1999, s. 218*

Jednym z ważniejszych modeli wyjaśniających zjawisko stresu w miejscu pracy jest model wymagań i kontroli (demands-control model) Roberta Karaska (tab. 14): „(...) najbardziej stresogenne są te sytuacje, w których przed pracownikami stawiane są wysokie wymagania, ale nie daje im się możliwości decydowania o sposobie realizacji zadań.”<sup>144</sup>

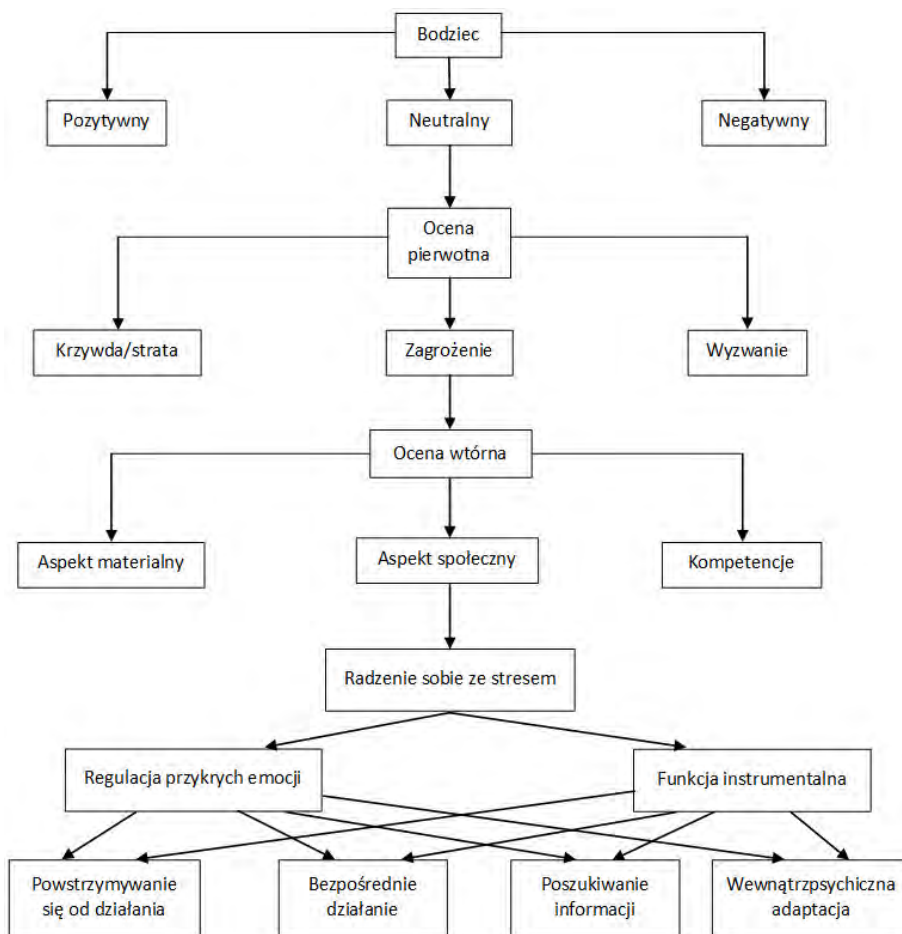
Tabela 14. **Model wymagań i kontroli**

	Niskie wymagania	Wysokie wymagania
Niska kontrola	Pasywna praca	Praca silnie stresująca
Wysoka kontrola	Praca słabo stresująca	Praca aktywna

Źródło: P.J. Dewe, M.P. O’Driscoll, C.L. Cooper, *Theories of Psychological Stress at Work, [in:] Handbook of Occupational Health and Wellness, eds. R.J. Gathel, I.Z. Schultz, Springer Science+Business Media, New York 2012, s. 33*

<sup>144</sup> S.M. Jex, *Stress, Models and Theories ...*, s. 772.

Zgodnie z tym schematem, kiedy pracownik wykonuje mało wymagające zadania i nie posiada nad nimi kontroli, wtedy praca jest pasywna i może prowadzić do znużenia. Kiedy zadania są wymagające i pracownik posiada wysoką kontrolę nad ich wykonywaniem, wtedy jest to praca aktywna. Kiedy wymagania są niskie, a kontrola wysoka, praca jest słabo stresująca. Natomiast wysoce stresująca praca występuje wtedy, kiedy wymagania są wysokie, a kontrola nad ich wykonywaniem niska.



Rys. 5. Transakcyjny model stresu

Źródło: Na podstawie S.M. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 14

Dla pełnego obrazu należy przytoczyć też trzeci model wyjaśniający zjawisko stresu organizacyjnego wymieniony w *Encyklopedii przemysłowej i organizacyjnej psychologii* Stvena G. Rogelberga, czyli model cybernetyczny (cybernetic model). Zakłada on, „(...) że pracownicy porównują swoją aktualną sytuację w miejscu



pracy z sytuacją pożądaną. Jeśli porównanie wypada negatywnie, tzn. jeśli aktualna sytuacja nie jest tą, jakiej oczekiwali, doświadczają oni swoją pracę jako stresogenną.”<sup>145</sup>

W analizie stresu, w tym także stresu organizacyjnego, ważne są nie tylko czynniki zewnętrzne (obiektywne), ale także czynniki subiektywne, a więc ocena działającego podmiotu, na ile zewnętrzny czynnik jest dla niego zagrażający. Takie ujęcie stresu ilustruje model transakcyjny (rys. 5). „Według podejścia transakcyjnego w badaniach nad stresem stres stanowi pochodną wymogów sytuacyjnych i indywidualnej oceny własnych zasobów i umiejętności (...). Decydującą rolę odgrywa subiektywna ocena wymogów sytuacyjnych, a nie tylko <obiektywne> natężenie stresora. W sytuacji stresowej dokonywane są dwie oceny: 1. ocena pierwotna: czy konkretne zdarzenie pociąga za sobą zagrożenie i jest tym samym znaczące w aspekcie stresu? 2. ocena wtórna: jakie istnieją możliwości radzenia sobie z konkretnym stresem.”<sup>146</sup>

W obu typach oceny ważnym czynnikiem pośredniczącym jest samoocena działającego podmiotu, gdyż każda ocena ma charakter relatywny. W przypadku oceny czynników stresu punktem odniesienia jest poczucie własnej sprawczości. Osoby o wysokiej samoocenie, a więc i o wysokim poczuciu sprawczości, rzadziej postrzegają nieoczekiwane bodźce jako czynniki stresujące, ponieważ uważają, że mogą sobie z nimi poradzić, podczas gdy dla osób o niskiej samoocenie zagrożeniem może być prawie każde nieprzewidziane zdarzenie.

### 3.3. Brudne wspólnoty

Pojęcie „brudnej wspólnoty” zostało wprowadzone przez Adama Podgóreckiego.<sup>147</sup> Oznacza ono zachowania niektórych grup społecznych polegające na zachowaniu *status quo*. Takie grupy chronią jedynie swoje interesy, wykorzystując w tym celu instytucje publiczne, są zamknięte i nieufne w stosunku do innych grup i jednostek. Stoją w opozycji do społeczeństwa lub organizacji jako całości.<sup>148</sup> Funkcjonowanie grup nieformalnych w organizacji od dawna jest przedmiotem zainteresowania tak socjologii i psychologii zarządzania, jak i nauk o zarządzaniu. Początkowo zwracano uwagę głównie na pozytywne aspekty tego zjawiska, czego przykładem jest wkład jednego z ojców założycieli nauk o zarządzaniu Eltona Mayo, który pierwszy zwrócił uwagę na rolę stosunków międzyludzkich w miejscu

---

<sup>145</sup> Ibidem, s. 772.

<sup>146</sup> S.M. Litzke, H. Schuh, Stres, mobbing i wypalenie zawodowe, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 13.

<sup>147</sup> A. Podgórecki, Kontrola społeczna trzeciego stopnia, [w:] Problemy profilaktyki społecznej i resocjalizacji, red. H. Dziewanowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1976.

<sup>148</sup> G. Markowski, Społeczny wymiar korupcji, [w:] Mapa korupcji, Stan przestępczości korupcyjnej w Polsce w 2011 r., Centralne Biuro Antykorupcyjne, Warszawa 2012, s. 10-11.

pracy.<sup>149</sup> Jerzy Rokita uważa, że grupy formalne są efektywne w warunkach względnie stabilnego i przewidywalnego otoczenia, podczas gdy w warunkach chaotycznych procesów zachodzących w zewnętrznym środowisku organizacji wzrasta znaczenie grup nieformalnych. Jerzy Rokita nazywa je nawet „organizacjami nieformalnymi”, gdyż tworzą one swoiste organizacje w organizacjach. „Organizacje nieformalne tworzone są w rezultacie rozwijania sieci kontaktów i relacji pomiędzy ludźmi w ich jednostkach organizacyjnych, innych jednostkach tej samej organizacji, a także z ludźmi z innych organizacji. W ten sposób powstają nieformalne grupy ludzi. Stosunki pomiędzy nimi i innymi jednostkami mają charakter polityczny, gdyż ich celem jest, ujmując to najszerszej, radzenie sobie z konfliktami interesów poprzez: perswadowanie i negocjowanie, targowanie się o uczestnictwo w interesach innych osób (grup), wykorzystywanie władzy bardziej w celach wpływania niż wymuszania.”<sup>150</sup> Można powiedzieć, że nieformalne więzi w organizacji pomagają, aby jej formalne tryby funkcjonowały płynnie i bez zakłóceń. Jest to bardzo ważna funkcja, gdyż na gruncie holistycznego podejścia do człowieka w organizacji podział na więzi formalne i nieformalne jest umowny. Człowiek jest całością i czasami, zwłaszcza w sytuacji kiedy relacje trwają przez dłuższy czas, kontaktuje się z innymi nie tylko w ramach formalnie określonej roli organizacyjnej, ale bardziej osobiście. Grupy takie pełnią następujące funkcje<sup>151</sup>:

1. W ramach systemu społecznego - zaspokajają potrzeby ludzi w dziedzinie wspólnego wspierania się w pracy
2. W ramach systemu komunikacji - umożliwiają dzielenie się informacjami
3. W ramach systemu politycznego - umożliwiają radzenie sobie z konfliktami interesów poprzez perswazję, negocjowanie, targowanie się, kompromisy, właściwe aplikowanie władzy

Jednak grupy nieformalne powodują skutki niekorzystne, np. wyzwalają hipokryzję i nieracjonalność. Dzieje się to, gdy podejmujący decyzje celowo wprowadza grupę w błąd („mówią jedno, a robią drugie), aby mobilizować grupę do działań. W dalszej części opracowania przedmiotem analizy będą niekorzystne implikacje funkcjonowania nieformalnych grup w organizacjach. Są one szczególnie wyraźne, kiedy - używając terminologii J. Rokity - nieformalne systemy uzgadniania interesów stają się ważniejsze niż formalny podział władzy, kompetencji i odpowiedzialności.

Na powstawanie patologii organizacyjnych decydujący wpływ ma kultura organizacyjna. Katalog problemów, jakie mieszczą się w obrębie tej perspektywy, jest bardzo szeroki. Jako główne czynniki wpływające na zachowania kontrproduk-

---

<sup>149</sup> J. Machaczka, Podstawy zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 19-21.

<sup>150</sup> J. Rokita, Dynamika zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Akademii im. Karola Adamickiego w Katowicach, Katowice 2009, s. 86.

<sup>151</sup> Ibidem, s. 99.

tywne w organizacji wymienić można: kulturę organizacyjną, stres organizacyjny i brak wsparcia ze strony kierownictwa lub po prostu brak przywództwa.<sup>152</sup>

1. Kultura organizacyjna i klimat organizacyjny. Opierając się na znanym modelu Scheina, należy zwrócić uwagę na te wartości i normy, które są przyczyną napięć i stresu. Oczywiście nie każde napięcie i stres pełnią funkcję patologiczną. Brak jakiegokolwiek napięć też może być dysfunkcyjny, ponieważ świadczy o tym, że organizacja nie realizuje żadnych celów. Z kolei nawet poważne napięcia mogą być bardzo korzystne dla organizacji pod warunkiem jednak, że uruchamiają one mechanizmy, które pozwalają na przekształcenie owych napięć w energię niezbędną do podjęcia działań adaptacyjnych. Tak dzieje na przykład podczas konstruktywnie przezwyciężonego kryzysu. Zachowania takie cechują kulturę proaktywną, czyli taką, która nastawiona jest przede wszystkim na osiągnięcie celów. Jej główną cechą jest elastyczność. Inaczej jest w organizacji nastawionej głównie na trwanie. Kultura tej organizacji ma charakter konserwatywny i ukierunkowana jest przede wszystkim na ochronę swoich głównych zasobów, struktury, norm, wartości etc. W sytuacji kryzysu, czyli braku efektywności, organizacja taka uruchamia mechanizm kozła ofiarnego, który pozwala zachować równowagę i „powrócić do stanu sprzed kryzysu”, jednak znacznie utrudnia zdobywanie nowej wiedzy pozwalającej na osiągnięcie celu dzięki środkom. Kultura taka jest źródłem znacznych napięć, które nabierają charakteru permanentnego. W organizacjach cechujących się taką „antyefektywnościową” kulturą powstaje szereg mechanizmów mających na celu redukcję stresu organizacyjnego przez ochronę członków organizacji, a nie jej celów. Zaliczyć do nich można patologiczne grupy nieformalne nazywane potocznie klikami. Na kulturę organizacyjną jako „wylęgarnię patologii” wskazuje Mirosław Laszczak: „Patologie pojawiające się w przedsiębiorstwie zawsze są wypadkową indywidualności cech pracownika oraz właściwości tegoż przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo może być patologiczne w takim samym stopniu, w jakim patologiczny może być pracownik. Dochodzi tu zatem do swoistej interakcji pomiędzy kulturą firmy i predyspozycjami zatrudnionego w niej człowieka. Dlatego bez większego ryzyka można założyć, że kultura organizacji może być główną przyczyną pojawiających się w niej patologii.”<sup>153</sup>
2. Patologie organizacyjne - jedną z częściej spotykanych patologii organizacyjnych są dysfunkcyjne grupy nieformalne nazywane potocznie klikami, które Andrzej Zybortowicz nazywa antyrozwojowymi grupami interesu, definiując je w następujący sposób: „**Nieformalna grupa interesu:** grupa interesu, która nie jest organizacją formalną (tj. prawnie zarejestrowaną), ani formalną częścią (tj. statutowo wyodrębnioną) organizacji formalnej, a która działa w taki sposób, iż mając wpływ (lub dążąc do jego uzyskania) na funkcjono-

<sup>152</sup> M. McNeill, Alcohol and the Police Workplace - Factors Associated with Excessive Intake, National Police Research Unit, Payneham, SA, 1996, s. 3.

<sup>153</sup> M. Laszczak, Patologie w organizacji, Mechanizmy powstawania, zwalczanie, zapobieganie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 141.

wanie danej instytucji formalnej (np. reprezentującej władzę publiczną) unika podejmowania odpowiedzialności za jej funkcjonowanie (...). Wpływ ten służy korzystnej dla członków grupy dystrybucji zasobów danej instytucji; mogą to być tak zasoby symboliczne (np. prestiż), jak i materialne (np. rozdział premii, etatów). **Antyrozwojowa grupa interesu:** taki rodzaj nieformalnej grupy interesu, której działanie wytwarza efekty niekorzystne dla dobra wspólnego. Innymi słowy, grupa, której działanie współtworzy gry o sumie ujemnej (...).<sup>154</sup>

Wśród wielu mechanizmów charakterystycznych dla antyrozwojowych grup interesu opisanych przez Andrzeja Zybertowicza z punktu widzenia omawianego problemu najważniejsze wydają się dwa. Pierwszy to „zarządzanie przez kulturę” - „(...) w celu uzyskania odpowiednich zachowań członków jakiejś grupy, instytucji bądź środowiska nie zawsze trzeba wydawać jednostkowe polecenia, czasem wystarczy wytworzenie odpowiedniego klimatu określającego, co wolno, a czego nie wypada”. Drugi to tzw. „mord” założycielski<sup>155</sup>. Nie chodzi tu o zbrodnię sensu stricto, lecz na przykład o operację korupcyjną, „która jest najlepszym źródłem spójności grupy”<sup>156</sup>. Trzeba przyznać, że alkohol, którego spożywanie w miejscu pracy jest przez prawo zabronione, bardzo dobrze nadaje się do stworzenia „wspólnoty niesubordynacji” lub - jak to nazwał Adam Podgórecki - „brudnej wspólnoty”. Nadaje się tym bardziej, że wydaje się wykroczeniem mało szkodliwym, na które „można sobie pozwolić”, a nic tak nie integruje grupy, jak wspólna tajemnica o wspólnym wykroczeniu. Jeśli dodać do tego konieczność przejścia przez rytuał inicjacyjny, wtedy można lepiej zrozumieć siłę tego wydawałoby się niewinnego rytuału, jakim jest spożywanie alkoholu podczas przyjęcia do pracy. Niekiedy adaptacja pracownicza może przybrać postać adaptacji do patologii.<sup>157</sup> Zjawisko takie można nazwać patologiczną socjalizacją zawodową.

Pojęcie „brudnej wspólnoty” ma swój anglojęzyczny odpowiednik w postaci Mutually Assured Destruction (MAD). Termin ten oznacza gwarancję, że aktorzy społeczni związani „założycielskim wykroczeniem” podejmą wzajemnie destrukcyjne działania - to znaczy dysponują na siebie tzw. „hakami”. Słowo „MAD” oznacza też osobę szaloną. Więż społeczną powstałą na tej podstawie można też nazwać „wspólnotą strachu”. Więż ta może być niezwykle silna, jednak oparta jest ona prawie wyłącznie na resentymencie, także autoresentymencie, co wywołuje bardzo silne napięcia, których nie można zredukować w ramach organizacji inaczej niż reprodukując je w postaci przeniesienia całego mechanizmu „w dół”, to znaczy przez włączenie kolejnych uczestników „brudnej wspólnoty”. Osoby takie najczęściej znajdują w hierarchii niższe pozycje wobec osoby kooptującej, przez co

<sup>154</sup> A. Zybertowicz, Antyrozwojowe grupy interesu: zarys analizy, [w:] Kręgi integracji i rodzaje tożsamości, red. W. Wesolowski, J. Włodarek, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 302.

<sup>155</sup> Jest to zmodyfikowana koncepcja filozofa i antropologa Rene Girarda omówiona w książce Koziol ofiarny, Wydawnictwo Łódzkie, Łódź 1987.

<sup>156</sup> A. Zybertowicz, Antyrozwojowe grupy interesu: ..., s. 311.

<sup>157</sup> Por. G.M. Ames, The Workplace as an Enabling Environment for Alcohol Problems, Anthropology of Work Review 1990, Vol. 11, No. 3, s. 12-16.

trudniej im się oprzeć uruchomionemu wobec nich mechanizmowi „brudnej socjalizacji”.

### 3.4. Toksyczne przywództwo

Jednym z pojęć pozwalających na opis i wyjaśnienie zachowań kontrproduktywnych i ich destrukcyjnego wpływu na zarządzanie strategiczne jest „toksyczne przywództwo” (toxic leadership)<sup>158</sup>. „Straty, jakie powstają z powodu toksycznego przywództwa są bardzo wysokie. <Gallup szacuje utraconą wydajność w typowej organizacji na 3,4 tys. dolarów w przełożeniu na każde 10 tys. dolarów z listy płac ze względu na „niezaangażowanych pracowników”> - czyli jeden z głównych objawów związanych z występowaniem dysfunkcyjnych toksycznych liderów (...). Toksyczne przywództwo może generować wysokie koszty personalne i finansowe, prowadząc do braku zaangażowania ze strony pracowników, którzy są bardziej skłonni do odejścia, zwiększając tym samym rotację w organizacji - a to z kolei prowadzi do zwiększenia kosztów poszukiwania, zatrudniania i szkolenia pracowników (...).”<sup>159</sup> Interesujące jest, że w Internecie teksty na temat toksycznego przywództwa znaleźć można głównie w czasopismach z dziedziny wojskowości (chodzi o teksty angielskojęzyczne), co oznacza, że w armii jest to problem szczególnie palący. W języku polskim publikacji na ten temat jest znacznie mniej.<sup>160</sup>

Toksycznego lidera można scharakteryzować następująco<sup>161</sup>:

- Nie potrafi słuchać innych.
- Jest uwrażliwiony nawet na najmniejszą krytykę.
- Wykorzystuje innych do osiągnięcia swoich celów.
- Prezentuje brak empatii i lekceważenie dla uczuć innych osób.
- Ma przesadne przekonanie o swojej ważności (arogancja).
- Przesadnie wysoko ocenia swoje osiągnięcia i talent.
- Wymaga dla siebie od innych ciągłej uwagi i podziwu.
- Reaguje na krytykę wściekłością oraz zawstydzaniem i upokarzaniem osób, które ośmieliły na słowa krytyki.
- Jest żądny sukcesu i władzy za wszelką cenę.

---

<sup>158</sup> J. Lipman-Blumen, Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions, *Leader to Leader* 2005, Issue 36, s. 29-36.

<sup>159</sup> M. Tavanti, Zarządzanie toksycznymi liderami. Dysfunkcyjne schematy w przywództwie organizacyjnym i sposoby radzenia sobie z nimi, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2011, nr 6, s. 138.

<sup>160</sup> Na uwagę zasługuje natomiast seminarium poświęcone zagadnieniu dysfunkcyjnego i toksycznego przywództwa, które było prowadzone w 2013 roku przez Witolda Kieżuna i Wojciecha Gasparskiego w Akademii Leona Koźmińskiego z cyklu „Krytyczna Teoria Organizacji” pt. „Dysfunkcje i toksyczne przywództwo w organizacjach”, <http://www.kozminski.edu.pl/pl/aktualnosci/aktualnosc/seminarium-z-cyklu-krytyczna-teoria-organizacji-pt-dysfunkcje-i-toksyczne-przywodztwo-w-org/> (data dostępu 10.02.2015).

<sup>161</sup> Na podstawie J. Doty, J. Fenlason, Narcissism and Toxic Leaders, *Military Review* 2013, January-February, s. 56.

Z perspektywy tak ważnego etapu zarządzania zasobami ludzkimi niezwykle niepokojące jest, że toksyczni i psychopatyczni kandydaci robią bardzo dobre wrażenie podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Wyglądają na ludzi czarujących, zmotywowanych, charyzmatycznych, pełnych optymizmu, umiejących wpływać na innych oraz osiągać cele.<sup>162</sup> Wszystko to prawda, tylko że podczas rekrutacji nie ujawniają się cechy wymienione powyżej, to znaczy, że liderzy tacy realizują przede wszystkim własne cele i to z całkowitym pogwałceniem interesów i wartości swoich podwładnych.

M. Gableta i A. Bodak w swoich badaniach na temat podejścia kadry kierowniczej do realizacji interesów pracowniczych prezentują następującą listę interesów pracowników w organizacji<sup>163</sup>:

1. Płace adekwatne do obowiązków.
2. Bezpieczne i higieniczne warunki pracy.
3. Jasne kryteria oceny realizacji zadań.
4. Ochrona zatrudnienia.
5. Bezterminowe zatrudnienie.
6. Odpowiedni przepływ informacji.
7. Przejrzyste reguły awansu.
8. Ochrona świadczeń socjalnych.
9. Szkolenia na koszt pracodawcy.
10. Pomoc przełożonych i współpracowników.
11. Wpływ na dobór pracowników.
12. Świadczenia zdrowotne na koszt pracodawcy.
13. Wpływ na organizację czasu pracy.
14. Formalne procedury wyrażania opinii.
15. Pomoc przy zwolnieniach.
16. Powoływanie związków zawodowych.
17. Istnienie rad pracowników.

Organizację uwzględniającą interesy pracowników Małgorzata Gableta nazywa „organizacją sprzyjającą ludziom” i definiuje ją następująco: „Za organizację sprzyjającą ludziom uznano więc takie przedsiębiorstwo, które w swoich działaniach respektuje interesy pracowników zaangażowanych w jego działalność, odpowiednia zaś realizacja ich dążeń wspomaga osiągnięcie interesów przedsiębiorstwa związanych z jego finansami i rozwojem.”<sup>164</sup>

Nie wydaje się, aby wszystkie te interesy mogły być przez pracodawców brane pod uwagę, pracodawcy i menedżerowie powinni raczej przypisać im odpowiednie priorytety, jednak całkowite ich ignorowanie, co czasami ma miejsce

---

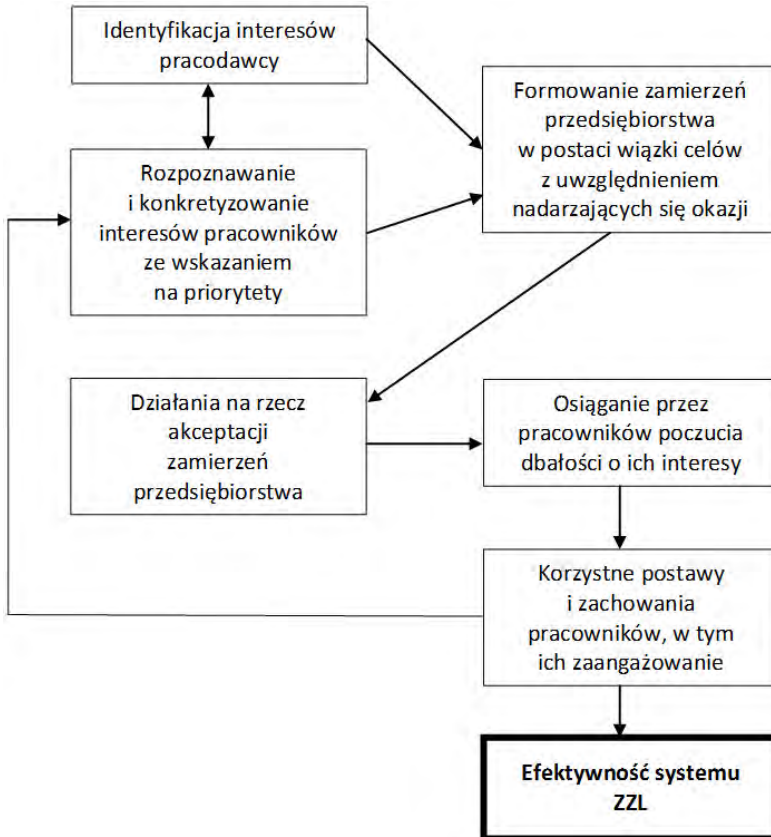
<sup>162</sup> K. Oblój, O zarządzaniu refleksyjnie, MT Biznes, Łódź 2007, s. 140.

<sup>163</sup> M. Gableta, A. Bodak, Podejście kadry kierowniczej do realizacji interesów pracowniczych, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie nr 51, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 7.

<sup>164</sup> M. Gableta, Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 194.

w nieetycznym przywództwie, jest często przyczyną wielu zachowań kontrproduktywnych, a zwłaszcza tzw. działań odwetowych. Pracodawcy najczęściej w takich sytuacjach całą winę za nieefektywność organizacji starają się zrzucić na pracowników, przypisując im złą wolę, niesubordynację, a nawet lenistwo, podczas gdy po prostu nie potrafią spojrzeć na konstelację interesów w firmie z perspektywy zatrudnionych w niej pracowników.

Miejsce interesów pracowniczych w systemie zarządzania organizacją przedstawiono na rysunku 6.



Rys. 6. Schemat podejścia do respektowania interesów pracowniczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Gableta, *Interesy pracowników - przesłanki oraz podstawy ich rozpatrywania*, [w:] *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*, red. M. Gableta, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 30

Schemat z rysunku 6 ukazuje, w jaki sposób interesy pracowników mogą łączyć się z interesami przedsiębiorstwa oraz jak bardzo mogą wpływać na efektywność organizacji.

Na trudności zarządzania zasobami ludzkimi w nowym, turbulentnym i nieciągłym otoczeniu organizacji zwraca uwagę Janusz Strużyna. Pisze on, że: „W dotychczasowej historii zarządzania pojęcie lojalności względem organizacji stanowiło jedną z podstawowych wytycznych dla ocen skutków aktywności wszystkich członków organizacji. W firmach istnieją i rozwijają się specjalne programy lojalnościowe. Jednocześnie, tak jak to się często dzieje kiedy za coś biorą się specjaliści, programy lojalnościowe, tworzone przez firmy, mogą budzić podejrzenia o manipulację. Nieetyczna strona tych programów jest nowym wyzwaniem dla współczesnych badaczy.”<sup>165</sup>

Turbulentne otoczenie sprawia, że firma, menedżerowie i pracownicy bez przerwy muszą funkcjonować „na krawędzi”. R. Krupski i M. Tarasiewicz nazywają organizację działającą w takich warunkach „organizacją na krawędzi”. Warunki te cechują się:

- nieprzewidywalnością - organizacja na krawędzi działa w bliżej niezdefiniowany sposób, przyszłość jest zbyt nieprzewidywalna i organizacja powinna raczej eksperymentować i testować, by później sprawdzić, które rozwiązania okażą się najbardziej efektywne,
- ograniczoną kontrolą - organizacja nie może być monitorowana i kontrolowana przez zarządzających w szczegółowy i precyzyjny sposób, gdyż zbyt wiele aspektów jest poddanych ciągłej zmianie,
- krótkoterminową nieefektywnością - organizacja funkcjonująca na krawędzi opiera swoje działanie na ciągłym poszukiwaniu potencjalnych rozwiązań, a takie działania są zawsze związane z krótkoterminowym wzrostem kosztów,
- proaktywnością - organizacja nie może pasywnie czekać na zmiany, powinna je antycypować i - jeśli to możliwe - działać jako lider zmiany,
- ciągłością - inicjowanie zmian powinno być ciągłym procesem, a nie spektakularnymi działaniami podejmowanymi od czasu do czasu,
- różnorodnością - środowisko biznesu powinno być testowane za pomocą zróżnicowanych działań i metod marketingowych.<sup>166</sup>

W koncepcji „organizacji na krawędzi” w zasadzie nie ma tolerancji dla zachowań kontrproduktywnych, gdyż w takich warunkach nie ma marginesu błędu. Stąd stres organizacyjny staje się jednym z poważniejszych problemów. Należy przy tym rozróżnić dwa rodzaje stresu. Jeden wynika z turbulentnego otoczenia, ma on charakter obiektywny i jest nie do uniknięcia, można go nawet nazwać stresem koniecznym, drugi typ stresu ma wtórny charakter, a jego źródłem są mechanizmy obronne uruchamiane przez członków organizacji, która niebezpiecznie „stacza się na drugą stronę krawędzi”. Organizacja taka nie może zapewnić swoim członkom minimum poczucia bezpieczeństwa, wobec czego starają się oni zapewnić

---

<sup>165</sup> J. Strużyna, Puzzle „bycia zatrudnionym” - wyzwania nowego HRM ..., s. 43.

<sup>166</sup> R. Krupski, M. Tarasiewicz, The Essence and Criticism of the Organization on the Edge Concept, Management 2010, Vol. 14, nr 1, s. 36-37.



je sobie sami, czemu służy skomplikowany system zachowań odwetowych i kontrproduktywnych. Podkreślić należy, że w takich sytuacjach kontrproduktywne zachowania mogą być podejmowane nie tylko przez pracowników, ale także przez menedżerów.

Tak cechy despotycznego przywództwa na podstawie badań zdefiniowali A.H.B. De Hoogh i D.N. Den Hartog<sup>167</sup>:

Despotyczny lider:

- jest karzący, nie ma współczucia i nie przebacza,
- ma władzę i nie toleruje niezgody i kwestionowania, kiedy wydaje polecenia/rozkazy,
- działa jak tyran, jest apodyktyczny,
- jest niechętny lub niezdolny do zrzeczenia się nawet części kontroli nad zadaniem lub projektem,
- od podwładnych oczekuje niekwestionowanego posłuszeństwa.

Jeszcze dalej w opisie toksycznego przywództwa idzie teoria psychopatii korporacyjnej, na gruncie której wyróżniono następujące cechy psychopatycznego lidera<sup>168</sup>:

- Elokwencja i sztuczny urok
- Pretensjonalne i wybujałe poczucie własnej wartości
- Potrzeba ekscytacji
- Skłonność do patologicznego kłamania
- Skłonność do manipulacji
- Brak zdolność do odczuwania żalu i winy
- Płytką uczuciowość
- Brak wrażliwości i empatii
- Skłonność do instrumentalnego traktowania ludzi
- Słaba kontrola własnego zachowania
- Impulsywność
- Unikanie odpowiedzialności

Szereg przedstawionych powyżej cech charakteryzuje toksycznych liderów. Szczególnie niebezpieczne dla podwładnych jest instrumentalne traktowanie oraz unikanie odpowiedzialności przez przełożonych. Pierwsza cecha niszczy kontrakt psychologiczny w organizacji.<sup>169</sup> Pracownik z równoprawnego podmiotu staje się zwykłym narzędziem w rękach menedżera. Jego cele, wartości i interesy są całkowicie pomijane w procesie zarządzania. Druga cecha szczególnie „toksyczna”

---

<sup>167</sup> A.H.B. De Hoogh, D.N. Den Hartog, *Ethical and Despotical Leadership, Relationships ...*, s. 309.

<sup>168</sup> A. Gudmundsson, G. Southey, *Leadership and the Rise of the Corporate Psychopath: What Can Business Schools Do about The 'Snakes Inside'?* e-Journal of Social & Behavioural Research in Business 2011, Vol. 2, nr 2, s. 22. <http://www.ejsbrb.org> (data dostępu 11.03.2015).

<sup>169</sup> A. Rogozińska-Pawelczyk, *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego - zmieniający się paradygmat*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2011, nr 3-4, s. 61-75.

psychopatycznego lidera to unikanie odpowiedzialności za podejmowane decyzje. W praktyce polega to na poszukiwaniu kozła ofiarnego, na którego można przerzucić odpowiedzialność za błędne decyzje. Obydwie te cechy psychopatycznego przywództwa w szczególnym stopniu przyczyniają się do powstania stresu organizacyjnego i wypalenia zawodowego. Psychopatia wraz ze wspomnianym już narcyzmem<sup>170</sup> oraz machiawelizmem tworzą tak zwaną czarną triadę zachowań organizacyjnych,<sup>171</sup> które są charakterystyczne dla „czarnego charakteru w miejscu pracy” (dark personality at work)<sup>172</sup>.

Twórcy koncepcji psychopatii korporacyjnej P. Babiak i R.D. Hare zwracają uwagę na kilka właściwości psychopatycznych liderów<sup>173</sup>:

- poważne trudności, a nawet nieumiejętność w tworzeniu zespołów. Podwładni służą wyłącznie do manipulowania nimi, często są celowo skłóceni ze sobą (divide et impera),
- niezdolność do dzielenia się zasobami z innymi (z wyjątkiem niepowodzenia). Na przykład cały splendor za sukces spada na lidera. Poza tym dysfunkcyjni liderzy nie lubią dzielić się władzą (niechęć do delegowania)<sup>174</sup> oraz informacjami (informacja to władza). To dlatego w zespołach kierowanych przez psychopatycznych liderów „nie wie lewica, co czyni prawica”,
- nierówne traktowanie podwładnych, których dzieli się według zasad psychopatycznej dramaturgii na „pionki, frajerów, święte krowy i policjantów”,
- niezdolność do mówienia prawdy,
- niezdolność do bycia skromnym. Mają tendencje do arogancji i przechwalania się,
- nieumiejętność przyjmowania krytyki,
- tendencja do nieprzewidywalnych zachowań. Wprowadzają chaos w funkcjonowaniu organizacji,
- niezdolność do spokojnych reakcji. Często prezentują nieadekwatne reakcje wobec pracowników, np. wybuchy gniewu,
- tendencje do zachowań agresywnych. Często posługują się zastraszeniem, wywierają presję, a w skrajnych przypadkach posuwają się do mobbingu.

---

<sup>170</sup> Więcej na temat narcystycznego przywództwa w: S.A. Rosenthal, T.L. Pittinsky, Narcissistic Leadership, *The Leadership Quarterly* 2006, nr 17, s. 617-633.

<sup>171</sup> E.H. O'Boyle, D.R. Forsyth, G.C. Banks, M.A. McDaniel, A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective, *Journal of Applied Psychology* 2012, vol. 97, No. 3, s. 557-579.

<sup>172</sup> S.M. Spain, P. Harms, J.M. Lebreton, The Dark Side of Personality at Work, *Journal of Organizational Behavior* 2013, August, s. 1-20, <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/99/> (data dostępu 9.02.2015).

<sup>173</sup> Na podstawie: P. Babiak, R.D. Hare, *Snakes in Suits. When Psychopaths Go to Work*, HarperCollins Publishers Inc., New York 2006, s. 249-256.

<sup>174</sup> Na niechęć do delegowania jako przyczynę kryzysów w organizacji wskazuje także Janusz M. Lichtarski, Bariery rozwoju i upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych, [w:] Zarządzanie 5. Zarządzanie - kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy, red. M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 47.

Tacy liderzy są dla podwładnych źródłem stresu organizacyjnego, z którym bardzo trudno jest walczyć, gdyż osoby takie dysponują w organizacji bardzo dużą władzą, wobec której podwładni czują się bezsilni. Właśnie to poczucie bezsilności połączone z poczuciem niesprawiedliwości i często upokorzeniem sprawiają, że podwładni tracą kontrolę na swoim organizacyjnym otoczeniu. Organizacja nie jest bezradna wobec takich liderów i pracowników. Ich szkodliwość znacznie ogranicza silna kultura organizacyjna, która pełni funkcję „pasów bezpieczeństwa” ograniczających nieetyczne i niespołeczne zachowania nawet tych członków organizacji, którzy posiadają dużą władzę.<sup>175</sup> Trzeba podkreślić, że jedną z naturalnych ludzkich potrzeb jest właśnie potrzeba kontroli nad podejmowanymi działaniami. Przywództwo despotyczne, takie jak zostało scharakteryzowane powyżej, pozbawia podwładnych prawie całkowicie kontroli nad ich pracą, a dodać należy, że jednocześnie nie pozbawia odpowiedzialności za jej efektywność. To dlatego jest ono często źródłem silnego dystresu.

Co przeszkadza menedżerom uniknąć omówionych powyżej błędów określonych wspólnym mianem toksycznego przywództwa? Mario Bogdanović wskazuje na następujące czynniki<sup>176</sup>:

- większość menedżerów jest zaabsorbowanych swoim zaabsorbowaniem, pracą i karierą i dlatego mają raczej indyferentne postawy odnośnie do kwestii etycznego klimatu w swoim przedsiębiorstwie;
- menedżerowie są często nakłaniani do eksploatacji swoich podwładnych i dlatego etyczny klimat w organizacji nie leży w ich interesie;
- jest niewielu menedżerów posiadających szersze horyzonty, którzy są zainteresowani sprawiedliwym podziałem władzy, zasobów i zadań lub którzy są pozytywnie nastawieni do pracowników, kolegów oraz innych osób spoza menedżerskiej profesji, np. psychologów, socjologów, etyków;
- niedemokratyczny klimat organizacyjny zmienia się zbyt wolno w kierunku demokratycznego z powodu autokratycznej tradycji w zarządzaniu;
- jest za mało efektywnych akcji i działań, które mogłyby uwrażliwić na kwestie wartości i które mogłyby promować zasady etyki, uczciwości, sprawiedliwości we wszystkich aspektach funkcjonowania organizacji, jak również zachowania równowagi między celami, zasobami i kwestiami etycznymi;
- brak jest odpowiedniej promocji, dyskusji oraz publikacji na temat etyki zarządzania.

Wydaje się, że wskazane powyżej czynniki skutecznie utrudniają podejmowanie zagadnień etycznych w praktyce zarządzania. W literaturze przedmiotu

---

<sup>175</sup> M. Laurijssen, B. Wisse, S. Sanders, Harnessing against Psychopathic Leaders: The Moderating Role of Ethical Culture in the Relationship between Corporate Psychopathy and Destructive Leadership. [http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/mathesis\\_s1610112\\_laurijssen.pdf](http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/mathesis_s1610112_laurijssen.pdf) (data dostępu 12.02.2015).

<sup>176</sup> M. Bogdanović, Basic Roots of Manager's Ethical Competencies, [in:] Integrity in Organizations. Building the Foundations for Humanistic Management, eds. W. Amann, A. Stachowicz-Stanusch, Plagrave Macmillan, New York 2013, s. 541-542.

zwraca się uwagę na trzy typy kwalifikacji menedżerskich: koncepcyjne, społeczne, techniczne<sup>177</sup> nic przy tym nie wspominając o kwalifikacjach etycznych, które jeśli już są ujmowane, to najczęściej przez włączenie do kwalifikacji społecznych.

### 3.5. Wypalenie zawodowe

Jedną z częściej spotykanych reakcji na stres w miejscu pracy jest wypalenie zawodowe. Syndrom wypalenia zawodowego jest od pewnego czasu tak często przywoływany w literaturze naukowej, jak również publicystyce, że w zasadzie trudno powiedzieć, co oznacza. Pojęcie to używane jest zarówno na określenie zwykłego znużenia pracą, jak i głębokiej depresji wynikającej ze skrajnego przemęczenia fizycznego i psychicznego.

Najpopularniejsza definicja wypalenia zawodowego uwzględnia trzy komponenty: „(...) emocjonalne wyczerpanie, depersonalizację i redukcję własnych osiągnięć. (...) Emocjonalne wyczerpanie odnosi się do stanu wyczerpania zasobów oraz braku energii. Depersonalizacja oznacza tyle co dehumanizacja lub cynizm. Charakteryzuje się negatywnymi, cynicznymi lub przesadnymi reakcjami wobec współpracowników, klientów i całej organizacji. Widoczne symptomy to okazywanie mniejszego zainteresowania problemami, unikanie rozmów z kolegami w pracy, używanie specyficznego żargonu - języka cynicznego i abstrakcyjnego, i dehumanizującego. Trzeci wymiar wypalenia to ograniczenie własnych osiągnięć charakteryzujące się tendencją do zaniżonej samooceny.”<sup>178</sup> Wypalenie zawodowe trudno więc zaliczyć bezpośrednio do zachowań kontrproduktywnych, gdyż odnosi się częściowo do stanu psychicznego. Jednak wskazać też można wyraźny element behawioralny, który w zaprezentowanej powyżej definicji ujęty został w drugim komponencie. Chodzi mianowicie o wyraźnie mniejsze zaangażowanie w wykonywaniu obowiązków i używanie cynicznego języka pozwalającego na zdystansowanie się do pracy (np. niektórzy pracownicy banków zajmujący się sprzedażą kredytów pozyskiwanie klientów nazywają „strzyżeniem owiec”). Pracownicy tacy często robią wrażenie dowcipnych, pewnych siebie i zdystansowanych, podczas gdy w istocie prezentowane przez nich zachowania są objawem wyczerpania emocjonalnych zasobów, pozwalających na przyjęcie pozytywnego stosunku do pracy. Taki pracownik zdaje się mówić: „to wszystko mnie nie dotyczy, jestem ponad tym”. W efekcie tak wydajność, jak i jakość pracy pozostawiają wiele do życzenia.

---

<sup>177</sup> J.A.S. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 1994, s. 36.

<sup>178</sup> S. Naveed, N.S. Rana, Job Burnout Process and its Implications in HRM Practices: A Case Study of Trainee Doctors in Public Health Organization, Asian Journal of Business Management 2013, 5(1), s. 114.

Wypalenie charakteryzuje się następującymi objawami<sup>179</sup>:

- **Wyczerpaniem emocjonalnym**, które przejawia się m.in. obniżonym nastrojem, niepokojem, depresją, zniechęceniem, rozczarowaniem, uczuciem bezradności i beznadziejności, a także stałym zmęczeniem i odczuwaniem różnorodnych dolegliwości somatycznych.
- **Depersonalizacją**, która oznacza obojętny, a czasem nawet wrogi stosunek do podwładnego i traktowanie go bardziej jak rzecz niż odczuwającego człowieka; uważa się, że zjawiska te są pochodną niewłaściwych sposobów radzenia sobie ze stresem wywołanym wysokimi wymaganiami pracy, a przede wszystkim stosowania takich technik obronnych, jak np. dystansowanie się; polega ono na emocjonalnym odsuwaniu od siebie trudnych problemów podwładnego, poprzez intelektualizację (np. myślenie przez lekarza o pacjencie w czysto medycznych kategoriach), używanie profesjonalnego żargonu, poniżających określeń („zachowują się jak zwierzęta”), fizyczne unikanie kontaktu (np. wzrokowego).
- **Poczuciem braku dokonań w pracy**, które przejawia się odczuciem braku jakichkolwiek osiągnięć w pracy z podopiecznym, pesymizmem co do realnej możliwości pomocy, niską samooceną swych możliwości zawodowych, poczuciem niedoceniań i własnej przegranej.

Tak rozumiany syndrom wypalenia zawodowego jest rodzajem mechanizmu obronnego przed niesprzyjającymi warunkami pracy, które są całkowicie poza kontrolą pracownika. W przypadku wypalenia zawodowego warto pamiętać o pewnych uwarunkowaniach, na które w zarządzaniu ludźmi na ogół nie zwraca się uwagi. Rzadko się mówi i pisze o tych uwarunkowaniach także w zarządzaniu samym sobą, a chodzi w tym przypadku o zasoby duchowe tak menedżerów, jak i pracowników.<sup>180</sup> Duchowość w zarządzaniu w literaturze światowej jest przedmiotem analizy już od dawna chociażby z tego powodu, że ma ogromny wpływ na motywację, pracę zespołową, klimat organizacyjny i wiele innych, kluczowych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi. To głównie zasoby duchowe leżą u podstaw wszelkiej aktywności. Tak duchowość w zarządzaniu rozumieją autorzy jednego z rozdziałów tej książki poświęconego sprawczej funkcji duchowości w pracy zawodowej<sup>181</sup>:

---

<sup>179</sup> M. Widerszal-Bazyl, Stres psychospołeczny w pracy - pojęcie, źródła i konsekwencje, różnice indywidualne, prewencja, [w:] Nauka o pracy - bezpieczeństwo, higiena, ergonomia. Tom 5: Czynniki psychologiczne i społeczne, red. D. Koradecka, CIOP, Warszawa 2002. [http://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=P12000173911342605544018&html\\_tresc\\_root\\_id=1413006&html\\_tresc\\_id=1412998&html\\_klucz=1413006&html\\_klucz\\_spis=1413006](http://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P12000173911342605544018&html_tresc_root_id=1413006&html_tresc_id=1412998&html_klucz=1413006&html_klucz_spis=1413006) (data dostępu 6.02.2015).

<sup>180</sup> M. Izak, Duchowość w organizacji, [w:] Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania, red. B. Glinka, M. Kostera, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

<sup>181</sup> T.L. Rhodes, When the Spirit Moves You. Administration, Law, and the Spirituality at the Workplace, [in:] Workplace, Spirituality and Organizational Performance, eds.: R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz, M.E. Sharpe, Inc., New York 2003, s. 379.

1. Duchowość jest kwestią bardzo indywidualną i osobistą. Nie trzeba być religijnym, żeby być wrażliwym na aspekty duchowe.
2. Duchowość jest fundamentalnym przekonaniem o istnieniu nadrzędnej siły, bytu, który panuje nad wszechświatem. Że każde istnienie ma swój cel.
3. Wszystko jest z sobą połączone wewnętrznie i wszystko ma swoją przyczynę w czymś zewnętrznym i niezależnym.
4. Duchowość to emocjonalne doświadczenie tych powiązań.
5. Duchowość jest także uczuciem, że cokolwiek złego się stanie, to zawsze jest jakieś rozwiązanie problemu, jest jakiś plan przewodni dla wszystkiego, co żyje.
6. Jesteśmy tu po to, by czynić dobro i należy zabiegać o to, aby wytwarzać dobra, które mogą służyć całej ludzkości.
7. Duchowość jest nierozzerwalnie związana z opiekuńczością, nadzieją, dobrocią, miłością i optymizmem. Duchowość to głębokie przekonanie o istnieniu tych wartości.

Zagadnieniem duchowości w zarządzaniu zajmują się także polscy autorzy. Janusz Strużyna i Katarzyna Słota zwracają uwagę na fakt, iż współcześnie coraz częściej zaobserwować można różnicę między wartością księgową przedsiębiorstwa oraz wartością rynkową. Jedno z wyjaśnień kryje się w strukturze kapitału przedsiębiorstwa, w tym niezwykle trudnego do oszacowania kapitału społecznego i intelektualnego, do którego autorzy zaliczają także duchowość.<sup>182</sup>

Podkreślić należy to, iż pisząc o roli duchowości w organizacji i zarządzaniu raczej nie można używać terminu, który w tym kontekście sam się nasuwa, mianowicie „duchowość organizacyjna”. Pewien precedens można znaleźć w terminie „kultura organizacyjna”, który też powstał w wyniku adaptacji antropologicznego rozumienia kultury. Jednak kwestia duchowości wydaje się jeszcze delikatniejsza niż kultury. Przyjąć należy, że o ile organizacja jest w stanie stworzyć własną kulturę, a tyle nie jest w stanie stworzyć własnej duchowości, to raczej człowiek uczestniczy w organizacji wraz ze swoją duchowością i konfrontuje ją z organizacyjną rzeczywistością. Dlatego powinno się wskazywać na duchowość w organizacji. Analizując powyższe aspekty duchowości w organizacji, stwierdzić można co następuje:

Ad. 1. W zależności od systemu wierzeń i systemu wartości człowiek może wierzyć w istnienie Istoty Najwyższej będącej osobą, czyli w Boga, jak ma to miejsce w przypadku religii monoteistycznych, lub w uniwersalną jedność wszystkiego co istnieje, a nawet w uniwersalną mądrość, jak ma to miejsce w buddyzmie. W obu przypadkach bytowanie człowieka polega na „uczestnictwie” w czymś daleko go przerastającym, uniwersalnym i organizującym uniwersum, w jakim żyje. Ta wiara wyznacza wszelkie decyzje, także te podejmowane w biznesie i pracy zawodowej.

---

<sup>182</sup> Na podstawie: J. Strużyna, K. Słota, Intellectual Capital and Spirituality, Introduction to the Future Researches, Argumenta Oeconomica 2009, Nr 2(23), s. 184.

- Ad. 2. Ten punkt przede wszystkim kieruje uwagę na holistyczne rozumienie człowieka, także jako członka organizacji. Życie zawodowe, jako należące do świata profanum, jest ściśle połączone z życiem duchowym należącym do świata sacrum. Mimo że granica między tymi rzeczywistościami jest wyraźna, to jednak one na siebie oddziałują. To dlatego dla niektórych ludzi pewne zasady życia codziennego, w tym zawodowego, są „święte”.
- Ad. 3. Człowiek wierzy nie tylko w istnienie Istoty Najwyższej czy też Nadrzędnego Porządku, ale wierzy też, że są One źródłem dobra albo nawet Dobrem samym w sobie. Dobrem, które przez swoje działanie można pomnażać lub można je niszczyć.
- Ad. 4. Skoro istnieje Dobro, istnieje też Zło, a lęk przed nim, który sięga samego źródła bytu, nazywa się lękiem egzystencjalnym. Łączy się on przede wszystkim z lękiem przed brakiem sensu, także sensu pracy. Jednym ze wskaźników lęku w organizacji może być poziom zaufania do współpracowników i przełożonych. Na przykład nadmierna konkurencja, która dzisiaj jest zjawiskiem dość częstym, zwłaszcza w dużych korporacjach, niszczy zaufanie i staje się źródłem lęku i stresu.
- Ad. 5. Przekonanie to wynika z personalistycznej antropologii, która swój początek bierze w myśli Arystotelesa. Myśl ta implikuje podejście, iż jednostka jest podstawą wszelkich większych bytów społecznych, w tym także organizacji, a życie organizacyjne nie może pozbawić jej przyrodzonej godności.<sup>183</sup>
- Ad. 6. Ten aspekt duchowości opiera się na założeniu, że człowiek powinien poddawać swoje działanie i siebie samego autorefleksji. Nie może postępować bezrefleksyjnie, a jeśli się to zdarzy i zachowanie to jest źródłem zła, powinien mieć zdolność naprawy tak samego zachowania, jak i jego skutków.
- Ad. 7. Mimo wielu zewnętrznych nacisków, w tym także nacisków organizacyjnych, człowiek powinien kierować się przede wszystkim swoim wewnętrznym przekonaniem odnośnie do natury dobra i zła. To przekonanie nazywać można sumieniem.<sup>184</sup>

<sup>183</sup> Konflikt między organizacyjną sprawnością i ludzką godnością został dobrze przedstawiony w znanym filmie Charliego Chaplina „Dzisiejsze czasy” (1936), w którym ukazano dehumanizujące aspekty funkcjonowania jednego z największych wynalazków organizacyjnych XX wieku - taśmy produkcyjnej. Wydaje się, że oryginalny tytuł „Modern Times” znacznie lepiej oddaje istotę problemu, gdyż deprecjacja aspektów humanistycznych jest jedną z istotnych cech modernizmu.

<sup>184</sup> Wyczerpujące rozważania nad sumieniem wychodzą poza ramy niniejszego opracowania, jednakże aby tę złożoną kwestię zdefiniować chociaż w podstawowym zakresie, przytoczyć należy następujący cytat: *„Właściwa i zupełna funkcja sumienia polega na uzależnieniu czynu od poznanej prawdy. (...) Na pierwszy plan wysuwa się prawdziwość, od której powinno się zależeć. Kiedy mówimy, że sumienie jest sądem, wówczas bierzemy pod uwagę jakby ostatni jego etap, a zarazem - bardzo często - aspekt tylko formalny (z czym zazwyczaj łączy się intelektualistyczne rozumienie sumienia). Sumienie pojmowane całościowo jest zupełnie swoistym wysiłkiem osoby zmierzającym do ujęcia prawdy w dziedzinie wartości - przede wszystkim wartości moralnych. Jest ono naprzód szukaniem tej*

Dlaczego poruszona powyżej problematyka wydaje się ważna w kontekście stresu organizacyjnego i wypalenia zawodowego? Powód jest taki, że źródeł swojej siły sprawczej, tego co w literaturze przedmiotu nazywa się „umiejscowienie kontroli” (locus of control), należy szukać przede wszystkim w sobie, a nie poza sobą, jak to czynią zazwyczaj pracownicy w organizacjach zarządzanych w sposób autorytarny.<sup>185</sup> Bywają co prawda takie zewnętrzne uwarunkowania, które przekraczają ludzką wytrzymałość, jednak utrata wszelkiej motywacji do działania wynikająca z utraty sensu tego, co się robi, może się zdarzyć także w warunkach luksusowych. Po prostu należy dbać o swoje wewnętrzne zasoby duchowe, gdyż są one z jednej strony wyczerpywalne, ale też z drugiej strony odnawialne.

Aspekty duchowe i etyczne są ważne w kontekście zarządzania, ponieważ „(...) nadmierna koncentracja na finansowym sukcesie oraz presji konkurencji oddala jednostki i organizacje od etycznego i humanistycznego podejścia i od wyższych celów ekonomicznych przedsięwzięć niż tylko zysk. Duchowa integralność pomaga nam powiązać je z codziennymi dylematami etyki w środowisku pracy”<sup>186</sup>. W teorii zarządzania pojawia się nawet pojęcie organizacji przyjaznej człowiekowi (human-friendly organization)<sup>187</sup>. W takiej organizacji interesy pracowników stanowią jeden z kierunków kształtowania polityki zarządzania zasobami ludzkimi, która zwiększa zaangażowanie i lojalność pracowników, jak również efektywność samej organizacji. Model takiej organizacji przedstawiono na rysunku 7. Zaproponowano w nim czterofazowy proces uwzględniania interesów pracowniczych:

- Faza 1. Diagnoza - polega na identyfikacji tak prawnie ustalonych interesów pracowniczych (roszczeń), określonych np. w ustawie o związkach zawodowych, jak również interesów nieuwzględnionych w regulacjach prawnych, które uwzględnia się w drodze nieformalnych ustaleń wykraczających poza prawnie zdefiniowane relacje (oczekiwań).
- Faza 2. Selekcja - w tej fazie uwzględnienie zarówno roszczeń, jak i oczekiwań sformalizowane zostaje w postaci polityki personalnej. W tej fazie pracodawca/management dokonuje selekcji, które oczekiwania należy uwzględnić, jak również które roszczenia można negocjować.
- Faza 3. Określenie wytycznych dla zakresu działań i wyboru metod - w tej fazie polityka personalna przełożona zostaje na plan operacyjny wytyczający ścieżki postępowania (praktyki zarządzania).
- Faza 4. Rezultaty - w tej fazie praktyki zarządzania wpływają na poprawę zaangażowania pracowników, jak również na poprawę efektywności

---

*prawdy i jej dociekaniem, zanim stanie się pewnością i sądem.”* K. Wojtyła, *Osoba i Czyn*, Polskie Wydawnictwo Teologiczne, Kraków 1969, s. 203, <http://www.centrumjp2.pl/wikijp2/index.php?title=Sumienie> (data dostępu 5.06.2017).

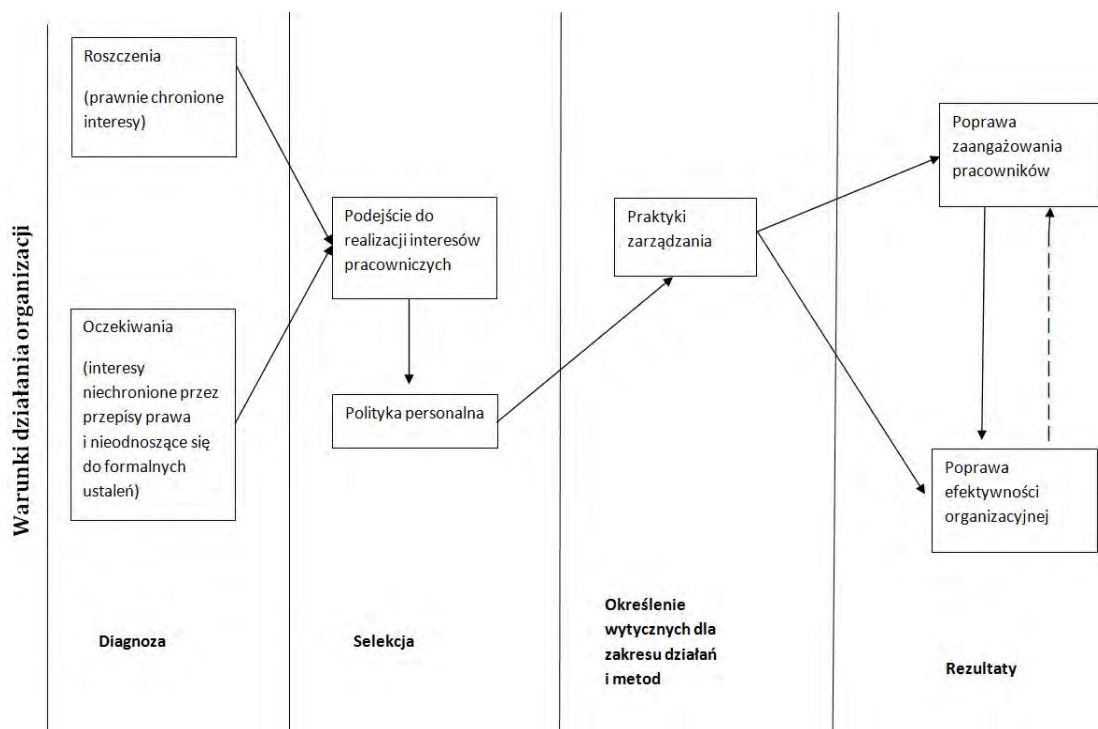
<sup>185</sup> C. Sikorski, *Autorytaryzm i partnerstwo, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2011*, nr 6, s. 108.

<sup>186</sup> R.K. Agrawal, *Spiritual Integrity: Building Blocks for Ethics and Humanism*, [in:] *Integrity in Organizations. Building the Foundations for Humanistic Management*, eds. W. Amann, A. Stachowicz-Stanuch, Palgrave Macmillan, New York 2013, s. 303.

<sup>187</sup> M. Gableta, A. Bodak, *Employee Interests in the Light of Human Resource Management*, *Management* 2014, vol. 18, No. 1, s. 13.



organizacji. W tej fazie należy też zwrócić uwagę na sprzężenie zwrotne zachodzące między zaangażowaniem pracowników i wzrostem efektywności organizacyjnej.



Rys. 7. Uproszczony model organizacji „przyjaznej człowiekowi”

Źródło: M. Gableta, A. Bodak, *Employee interests in the light of human resource management*, Management 2014, Vol. 18, No. 1, s. 13

### 3.6. Mobbing

Mobbingiem jako rodzajem zachowania organizacyjnego zaczęto się interesować stosunkowo niedawno. Omawiając historię tego pojęcia, należy zacząć od znanego etologa Konrada Lorenza, który w książce pod tytułem „Tak zwane zło” użył go do oznaczenia zachowań zwierząt. Następnie pojęcie zastosował lekarz Paul Heinemann w odniesieniu do przemocy wśród dzieci. Później psycholog Heinz Leymann w 1984 roku użył tego pojęcia w odniesieniu do zachowań w miejscu pracy.<sup>188</sup> Termin „mobbing” znalazł swoje miejsce w literaturze na temat zacho-

<sup>188</sup> H. Szewczyk, *Mobbing w stosunkach pracy, Zagadnienia prawne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, s. 17.

wań organizacyjnych dopiero w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku.<sup>189</sup> W polskim ustawodawstwie pojęcie to pojawiło się w 2003 roku, kiedy to znalazło się w Kodeksie pracy. Zamieszczona tam definicja charakteryzuje mobbing jako „(...) działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”.<sup>190</sup> Etymologicznie słowo „mobbing” w języku angielskim pochodzi od słowa „mobb”, które „(...) jako rzeczownik oznacza <motłoch, tłum, gawiedź>, zaś w czasowniku znaczy <rzucić się na kogoś, linczować> (...).”<sup>191</sup> Etymologia pojęcia wskazuje, że jest to zjawisko wyłącznie grupowe. Tak jednak nie jest, mobbing może być zjawiskiem o charakterze indywidualnym zachodzącym między dwiema osobami.

Zainteresowanie mobbingiem w ostatnich latach wynika z jednej strony z coraz większej wagi, jaką przywiązuje się do podmiotowości pracowników, ich godności i autonomii tak na gruncie prawodawstwa, jak i nowych trendów w zarządzaniu (empowerment, civility), z drugiej strony wzrasta świadomość kosztów, jak i skali zjawiska<sup>192</sup>.

W naukach o zarządzaniu, w których mobbing zalicza się do patologicznych zachowań organizacyjnych, w definicji tego pojęcia kładzie się nacisk na aspekty psychospołeczne oraz etyczne. Przykładem może być definicja R. Ronkowskiego i B. Nogalskiego: „Mobbing - to systematyczne, trwające co najmniej kilka miesięcy zachowania mające na celu izolowanie pracownika od społecznego otoczenia, pozbawienia godności, pokazanie mu, że jest nikim, rozbicie jego dotychczasowej tożsamości, doprowadzenie go do całkowitej bezradności i bezsilności. To zachowania nieetyczne i mściwe.”<sup>193</sup> Uwagę zwracają takie pojęcia, jak „doprowadzenie do bezradności”, „pozbawienie godności”, „rozbicie tożsamości”. Jest to terminologia biorąca pod uwagę przede wszystkim psychiczne i społeczne koszty zjawiska zwanego mobbingiem.

Specjaliści wyróżniają pięć typów mobbingu<sup>194</sup>:

- Groźby w zakresie obniżenia zawodowego statusu (tzn. poniżające opinie, publiczne zawodowe upokarzanie, oskarżenia dotyczące braku zaangażo-

<sup>189</sup> Pierwszy artykuł Leymanna w języku angielskim ukazał się w 1990 roku: H. Leymann, *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces, Violence and Victims* 1990, Vol. 5, nr 2, s. 119-126.

<sup>190</sup> Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. Nr 213, poz. 2081.

<sup>191</sup> A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing, Patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004, s. 10.

<sup>192</sup> Badania wykazują, że ok. 20% pracowników w Polsce doświadcza różnych form mobbingu. M. Miedzik, *Skutki mobbingu w miejscu pracy: dramat człowieka, koszty dla organizacji, wyzwanie dla społeczeństwa*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2010, nr 2, s. 39.

<sup>193</sup> B. Nogalski, R. Ronkowski, *Współczesne przedsiębiorstwo, Problemy funkcjonowania i zatrudnienia*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania „Dom Organizatora”, Toruń 2007, s. 70.

<sup>194</sup> S. Metts, W.R. Cupach, L. Lippert, *Forgiveness in the Workplace*, [w:] *Problematic Relationships in the Workplace*, eds. J.M. Harden Fritz, B.L. Omdahl, Peter Lang, New York 2006, s. 253.

wania w pracę, użycie w celach zastraszenia procedur dyscyplinarnych i kompetencyjnych)

- Groźby w zakresie osobistej reputacji (tzn. podważanie osobistej czci, destrukcyjne insynuacje i sarkazm, nieodpowiednie żarty dotyczące mobbowanej osoby, uporczywe dokuczanie, używanie wyzwisk, zniewagi, zastraszanie)
- Izolacja (tzn. pozbawianie okazji do sukcesu, psychiczne lub społeczne izolowanie, ograniczanie dostępu do niezbędnych informacji, ignorowanie i wykluczanie)
- Przeciążanie pracą (tzn. wywieranie nadmiernej presji, nierealne terminy wykonania pracy, niepotrzebne zakłócenia pracy)
- Destabilizacja (tzn. brak pochwał za efektywną pracę, obciążanie nieznaczącymi i niekoniecznymi zadaniami, pozbawianie odpowiedzialnych zadań, ciągłe wypominanie pomyłek, przyklejenie etykiety nieudacznika).

Jak widać na przykładzie zaprezentowanej powyżej typologii, istnieje wielość form zachowań, którym przypisuje się miano mobbingu. Wszystkie one są niezwykle dokuczliwe dla mobbowanego pracownika. Należy zwrócić uwagę, że typologia ta została zaprezentowana w rozdziale pt. „Przebaczenie w miejscu pracy”.<sup>195</sup> Pojęcie to w polskojęzycznej literaturze w ogóle nie funkcjonuje w odniesieniu do sfery zarządzania i zachowań organizacyjnych. Polskojęzyczna wyszukiwarka Google pokazała tylko jedną stronę z krótkim tekstem poświęconym temu zagadnieniu<sup>196</sup>, podczas gdy w angielskojęzycznej można znaleźć naukowe opracowania poruszające nawet zagadnienie przebaczącej organizacji (Forgiving Organization)<sup>197</sup>, w której „klimat przebaczenia” pozwala na rozwiązywanie konfliktów oraz na rozwój osobisty i zawodowy polegający na uczeniu się na własnych błędach. Menedżerowie często obawiają się klimatu przebaczenia, nie mówiąc o współczuciu, ponieważ są przekonani, że wpłynie on negatywnie na sposób postrzegania ich władzy przez podwładnych, co przyczyni się do powstania klimatu permisywności, chaosu i anarchii.

Podjęmowana w niniejszym rozdziale problematyka klimatu organizacyjnego jest o tyle ważna, że klimat wyznacza granice, w ramach których pewne zachowania są naturalne, inne natomiast wydają się nie do pomyślenia. Za pomocą klimatu następuje swojego rodzaju ramowanie (definiowanie) relacji społecznych w środowisku pracy, które z zasadniczych norm czyni tabu w dobrym tego słowa znaczeniu. Z tego punktu widzenia zagadnienie to jest niezwykle istotne dla mobbingu i powinno się znajdować w centrum zainteresowania menedżerów. Mogą oni w tym celu wykorzystać metodę określania typu klimatu organizacyjnego (Aneks nr VI).

---

<sup>195</sup> Ibidem, s. 249-278.

<sup>196</sup> E. Staniek, Przebaczenie w miejscu pracy, <http://ekspreshomiletyczny.pl/index.php?page=przebaczenie-w-miejscu-pracy-ks-edward-staniek-2> (data dostępu 1.02.2015).

<sup>197</sup> R. Fehr, M.J. Gelfand, The Forgiving Organization: A Multilevel Model of Forgiveness at Work, *Academy of Management Review* 2012, Vol. 37, Nr 4, s. 664-688.

### 3.7. Dysfunkcje komunikacji organizacyjnej

Samo pojęcie komunikacji odnosi się do wspólnoty (community), ponieważ produktywność zespołu jest uzależniona od stopnia zintegrowania zespołu pracowniczego, na co ogromny wpływ ma właśnie komunikacja interpersonalna wewnątrz organizacji. Jak wykazano na przykładzie mobbingu, komunikacja może mieć ogromne znaczenie dla sposobu traktowania pracowników i - co za tym idzie - ich produktywności. Z tego powodu warto podnieść problem etyki komunikacji w miejscu pracy. Autorzy książki o etyce komunikacji poświęcili jeden z rozdziałów etyce komunikacji organizacyjnej, podtytuł brzmi „Wspólnota pamięci i zamieszkania” (Community of Memory and Dwelling).<sup>198</sup> Oznacza to, że organizacja to nie tylko miejsce przebywania, jest to też swojego rodzaju miejsce zamieszkania, w którym człowiek spędza znaczną część swojego życia. To, czy spędza ten czas produktywnie, czy też nie, decyduje o sensie jego pracy. Czas spędzony bezproduktywnie odbiera sens nie tylko pracy, ale i życiu. Czym wobec tego jest etyczna komunikacja oparta na dialogu? Etyka komunikacji dialogicznej opiera się na słuchaniu i uczeniu się, chęci poznania stanowisk innych podmiotów komunikacji oraz braniu ich pod uwagę, przyjęciu postawy otwartości na nie. Zakłada ona, że dyskurs, jakim posługują się ludzie w organizacji, chroni i promuje w procesie komunikacji konkretne dobra lub to, co w danej grupie ludzie cenią.<sup>199</sup> Etyczna komunikacja polega na ochronie dobra w procesie komunikacji, np. przez używanie języka, co do którego wszyscy członkowie organizacji zgadzają się, że nie narusza niczych istotnych wartości, np. poczucia godności. Jest to szczególnie ważne podczas rozwiązywania konfliktów organizacyjnych, podczas których następuje swoiste formatowanie drugiej strony sporu jako „wcielonego zła”. Zasady te są też bardzo ważne w komunikacji między osobami zajmującymi różne pozycje w hierarchii organizacyjnej. Kiedy jedna strona komunikacji ma władzę nad drugą, wtedy nie wszystko może być wprost zakomunikowane przez stronę podległą. Jak powiedział Peter Drucker, „(...) najważniejszą rzeczą w komunikacji jest słyszeć to, co nie zostało powiedziane”<sup>200</sup>. Jest to rzadka umiejętność wśród menedżerów, którzy przyzwyczajeni są na ogół do tego, że to ich wszyscy słuchają.

Jak można scharakteryzować etyczną komunikację organizacyjną, która najlepiej służy produktywności i zapobiega zachowaniom kontrproduktywnym?

---

<sup>198</sup> R.C. Arnett, J.M. Harden Fritz, L.M. Bell, *Communication Ethics Literacy*, Sage, Los Angeles 2009, s. 137.

<sup>199</sup> J.M. Harden Fritz, *Ethics Matters: Why Ethical Communication Makes a Difference in Today's Workplace*, [w:] *Workplace Communication for the 21<sup>st</sup> Century. Tools and Strategies That Impact the Bottom Line*, ed. J. S. Wrench, ABC-CLIO, LLC, Santa Barbara, California 2013, s. 42-43.

<sup>200</sup> L.K. Lewis, *Organizational Change. Strategic Change through Strategic Communication*, Wiley-Blackwell, Malden, MA, 2011, s. 52.

Etyka komunikacji organizacyjnej opiera się na następujących zasadach<sup>201</sup>:

1. Prawdomówność, ścisłość, szczerść i logiczność jako podstawa uczciwej komunikacji.
2. Wolność ekspresji, zróżnicowanie perspektyw i tolerancja dla różnych poglądów w celu podejmowania odpowiedzialnych decyzji opartych na pełnej informacji.
3. Zrozumienie i szacunek dla innych osób przed oceną otrzymanych od nich informacji oraz przekazaniem im odpowiedzi.
4. Swobodny i pełny dostęp do informacyjnych zasobów dla wszystkich członków organizacji stosowanie do zakresu niezbędnego do wykonywania obowiązków oraz samorealizacji w miejscu pracy.
5. Konieczność stworzenia klimatu organizacyjnego opartego na wzajemnym rozumieniu i respektowaniu odmienności uczestników komunikacji.
6. Potępienie komunikacji, która degraduje uczestników komunikacji przez wypaczanie sensu komunikatów, zastraszenie, przemoc oraz nienawiść.
7. Wspieranie odwagi wyrażania osobistych przekonań w dążeniu do sprawiedliwości i uczciwości.
8. Wspieranie dzielenia się informacjami, opiniami i uczuciami w obliczu ważnych wyborów i decyzji przy respektowaniu prywatności i poufności.
9. Przyjęcie zasady odpowiedzialności dla krótko- i długookresowych konsekwencji komunikacji wszystkich członków organizacji.

Warto podkreślić, że zasady te są ważne nie tylko ze względu na szacunek należny pracownikom z uwagi na ich ludzką godność, ale także z powodu sprawności i produktywności organizacji. Dzięki osiągnięciom psychologii społecznej znane są mechanizmy społeczne, które skutecznie uniemożliwiają swobodne wyrażenie myśli innych niż prezentuje je większość zespołu, takie jak na przykład syndrom myślenia grupowego. Zdarza się, że nietolerancja dla odmiennych opinii bywa powodem nieszczęścia. Najlepszym przykładem jest katastrofa promu kosmicznego Challenger w 1986 roku, kiedy zespół NASA zignorował i „uciszył” jednego ze swoich pracowników, który dostrzegł „drobną” nieprawidłowość konstrukcji rakiety nośnej, co później stało się przyczyną katastrofy, w wyniku której zginęło siedmiu członków załogi promu.<sup>202</sup> Lekceważenie zasad etyki komunikacji może być szczególnie niebezpieczne w turbulentnym otoczeniu, w jakim musi funkcjonować organizacja, ponieważ bez ich respektowania spada znacznie tolerancja organizacji na wszelkie odmienności, co w konsekwencji uniemożliwia twórcze myślenie i utrudnia proces kreatywnej adaptacji.<sup>203</sup> Zjawiska te - jak zostało wykazane na wstępie opracowania - są oznaką kontrproduktywności. Organizacja

<sup>201</sup> Por. J.M. Harden Fritz, *Ethics Matters: Why Ethical Communication Makes ...*, s. 45.

<sup>202</sup> E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1994, s. 382. W literaturze z zakresu zarządzania można spotkać się z przykładem całkowicie nieudanej amerykańskiej inwazji w Zatoce Świń na Kubie w 1961 roku: G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 235.

<sup>203</sup> R. Krupski, *Elastyczność celów i strategii*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

promuje w ten sposób jedynie zachowania konformistyczne oraz komunikację zrytualizowaną, odznaczającą się blokowaniem wszelkich komunikatów i zachowań odmiennych od pożądaných.

Kilka punktów w przedstawionym powyżej katalogu zasad etycznej komunikacji w organizacji zasługuje na dokładniejsze omówienie. Po pierwsze prawdopodobność. Pojęcie prawdy jako wartości autotelicznej ustępuje często miejsca skuteczności, a komunikacja często nie służy przekazaniu wiedzy o rzeczywistości, lecz osiągnięciu celu. Trzeba jednak pamiętać, że tzw. „mijanie się z prawdą” może być wynikiem błędu lub braku odpowiednich informacji, może też być wynikiem odmiennej perspektywy. W niniejszym opracowaniu brakuje miejsca na szczegółowe omówienie problemu konstruktywistycznego podejścia do kwestii prawdy, chodzi jedynie o zwrócenie uwagi, że zagadnienia prawdopodobności także w komunikacji organizacyjnej nie należy traktować jako nieistotnego.

Kolejnym zagadnieniem godnym uwagi jest ścisłość i logiczność wypowiedzi, zbyt często bowiem używa się pojęć wieloznacznych oraz stosuje wywody o charakterze czysto erystycznym z pogwałceniem zasad logiki. Działania te mają najczęściej na celu rozmycie odpowiedzialności za podejmowane decyzje, co łączy się z zasadą przyjętą w punkcie dziewiątym - o odpowiedzialności za słowo. Zasada ta jest też często łamana podczas stosowania plotki jako formy organizacyjnej komunikacji, która pojawia się wtedy, kiedy zawodzą formalne kanały komunikacyjne.<sup>204</sup> Niemniej istotne są kolejne zasady, jak np. powstrzymanie się z oceną komunikatu i odpowiedzią na niego do czasu wysłuchania go w całości. Często się zdarza tzw. wyprzedzanie, czyli odpowiadanie na komunikat przed jego wysłuchaniem. Osoby postępujące w ten sposób nie rozmawiają z drugim człowiekiem, lecz ze swoim wyobrażeniem o jego opiniach i stanowiskach, co jest typowym błędem w komunikacji w sytuacjach konfliktowych.<sup>205</sup>

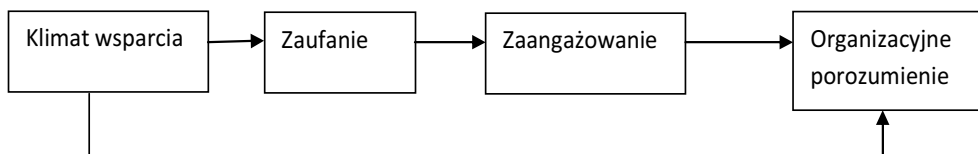
Ważna jest też konieczność tworzenia odpowiedniego klimatu organizacyjnego opartego na wsparciu i zaufaniu, ponieważ dzięki niemu możliwe jest zaangażowanie pracowników oraz stworzenie swobodnego kontraktu organizacyjnego, którego zasady wykluczają komunikaty i zachowania przeczące zasadzie wsparcia i zaufania (rys. 8).

Warto w tym kontekście zauważyć, że przyzwyczajanie przyszłych pracowników do klimatu braku zaufania odbywa się już w polskich szkołach i uczelniach. Widać to szczególnie wyraźnie, kiedy obserwuje się różnice w zachowaniu na zajęciach między studentami polskimi i zachodnimi, np. amerykańskimi. Nie ma takiego nierozsądnego pytania, którego nie mógłby zadać amerykański student w ogóle się tym nie przejmując, podczas gdy polscy studenci ciągle boją się zadawać pytania w obawie, że ujawnią swoją niewiedzę albo co gorsza niewiedzę wykładowcy, który przecież nie może przyznać się, że czegoś nie wie.

---

<sup>204</sup> G. Michelson, A. van Itersen, K. Waddington, Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies, *Group & Organization Management* XX(X) 1-20/2010, s. 1-20. <http://sociology.sunimc.net/htmledit/uploadfile/system/20110121/20110121223928183.pdf> (data dostępu 8.05.2017).

<sup>205</sup> Więcej na temat zachowań komunikacyjnych w sytuacjach konfliktowych w: Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków - Kluczbork 2000, s. 78-79.



Rys. 8. Rola klimatu wsparcia i zaufania w tworzeniu zaangażowania pracowników oraz organizacyjnego porozumienia

Źródło: Na podstawie L.W. Hughes, J.B. Avey, S.M. Norman, *A Study of Supportive Climate, Trust, Engagement, and Organizational Commitment, Journal of Business, Leadership: Research, Practice and Teaching* 2008, vol. 4, nr 2, s. 56

W literaturze anglosaskiej do określenia zdrowych relacji organizacyjnych używa się pojęcia „professional civility”, które nie ma w zasadzie dobrego polskiego odpowiednika. Najbliższe znaczeniowo będzie organizacyjna etykieta lub dobre obyczaje w organizacji. Prawdopodobnie w przyszłości pojęcie to przejdzie do języka polskiego podobnie jak to się stało np. z terminem empowerment. Janie Harden Fritz, profesor komunikacji i retoryki w Duquesne University w Pittsburgu, jedna z uznanych specjalistek w tej dziedzinie, wyjaśnia, że „powstrzymanie języka w organizacji” dobrze służy jej produktywności.<sup>206</sup> Podkreśla tym samym wartość, jaką stanowi odpowiedzialna komunikacja dla dobrego i efektywnego funkcjonowania organizacji. „Produktywność jest podstawowym dobrem w każdej profesji. Dobre obyczaje w organizacji chronią i promują produktywność za pomocą dyskursu, który zwraca uwagę przede wszystkim na pracę i jej efekty, a nie na cudze błędy i uchybienia. Zawód rozumiany jako rzemiosło z charakterystycznym dla niego etosem pracy łączy w sobie miłość do niej z dążeniem do doskonałości.”<sup>207</sup> Uwagę zwracają zapomniane już dziś pojęcia, jak „miłość do pracy” czy „dążenie do doskonałości”. Wskazuje to na podstawową zasadę, że produktywność zaczyna się w pozytywnej postawie do pracy, którą się wykonuje. Produktywność może być wspierana lub niszczone przez patologiczne funkcjonowanie, jednak żadna, najlepiej nawet urządzona organizacja nic nie pomoże, jeśli pracownicy nie mają szacunku do własnej pracy, nie cenią tego, co robią jako wartości autotelicznej. Pojęcie etosu pracy zastąpiły kodeksy dobrych praktyk, a dążenie do doskonałości w pracy zawodowej certyfikaty ISO i systemy zarządzania jakością.<sup>208</sup>

<sup>206</sup> J.M. Harden Fritz, Professional Civility: Tame the Tongue and Increase Productivity, Pittsburgh Business Times, <http://www.bizjournals.com/pittsburgh/print-edition/2013/09/20/professional-civility-tame-the-tongue.html?page=all> (data dostępu 19.02.2014).

<sup>207</sup> J.M. Harden Fritz, Professional Civility. Communicative Virtue at Work, Peter Lang Publishing, Inc., New York 2013, s. 153.

<sup>208</sup> Autor niniejszego tekstu odwiedził kiedyś znany instytut naukowy świadczący usługi dla przemysłu. Jego dyrektor był bardzo dumny z uzyskanego właśnie certyfikatu ISO. Jednak kiedy poprosił sekretarkę o przygotowanie dokumentów, ta odpowiedziała, że teraz nie ma na to czasu, ponieważ musi wyjść załatwić ważną sprawę osobistą.

## 4. Substancje psychoaktywne w miejscu pracy

---

Poniższy rozdział koncentruje się na zagadnieniu skutków, jakie powoduje w organizacji używanie substancji psychoaktywnych, w tym głównie alkoholu. Na zagadnienie to spojrzeć można z perspektywy socjologii problemów społecznych, gdyż jest ono nie tylko problemem w organizacjach, ale stanowi element szerszego zjawiska społecznego.

### 4.1. Zagadnienia teoretyczne

Na potrzeby niniejszej analizy przyjęta zostanie następująca definicja problemu społecznego: „Problemy społeczne mogą być zdefiniowane jako ogólne wzory zachowania ludzkiego lub warunków społecznych, które są postrzegane jako zagrożenia dla społeczeństwa przez znaczącą liczbę ludności, przez silne grupy, bądź przez charyzmatyczne jednostki, oraz które mogą być rozwiązane czy też którym można jakoś zaradzić.”<sup>209</sup> Wynika z tego, że przez problem społeczny będzie się rozumieć: po pierwsze pewne wzory zachowań, np. spożywanie alkoholu w miejscu pracy, lub też warunki społeczne, np. wysoki poziom stresu, sprzyjające kształtowaniu się tych wzorów zachowań. Po drugie zachowania takie muszą być uznane za społecznie szkodliwe (np. powodujące dezorganizację). Następnie muszą zostać uznane przez większość społeczeństwa bądź też grupy lub jednostki pełniące funkcję opiniotwórczą. Z kolei problem społeczny powinien nadawać się do rozwiązania, jeśli nie całkowitego, to przynajmniej do ograniczenia jego występowania lub jego skutków. Wszystkie te warunki spełnia problem poruszony w niniejszym opracowaniu.

Kolejna kwestia to substancje psychoaktywne. Przez substancję psychoaktywną rozumieć się będzie substancję chemiczną oddziałującą na centralny układ nerwowy, w prostej linii wpływającą na funkcje mózgu, czego rezultatem są czasowe zmiany postrzegania, usposobienia, świadomości i zachowania.<sup>210</sup> Najczęściej

---

<sup>209</sup> K. Frysztacki, Socjologia problemów społecznych, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 20.

<sup>210</sup> M. Strzelczyk, P. Kieliba, A. Kielesińska, Niedozwolone metody walki ze stresem. Substancje psychoaktywne, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 26.



spotykane substancje psychoaktywne to alkohol, nikotyna, narkotyki, różnego rodzaju leki, np. uspokajające, oraz coraz powszechniejsze w ostatnich latach dopalacze<sup>211</sup>.

Można wskazać na kilka przyczyn, dla których problem spożywania substancji psychoaktywnych (w tym alkoholu) w pracy zawodowej zasługuje na podjęcie.<sup>212</sup> Po pierwsze wzrasta ogólne spożycie substancji psychoaktywnych w Polsce (choć Polska ciągle jeszcze, można powiedzieć na szczęście, znajduje się w środku europejskiego rankingu), co musi mieć także wpływ na wykonywanie obowiązków zawodowych, nawet gdy spożycie to ma miejsce poza pracą. Po drugie zaobserwować można pojawienie się nowego modelu spożycia alkoholu (spożywa się mniejsze ilości i słabsze alkohole, lecz z większą częstotliwością), co pozwala podejmować obowiązki zawodowe, znajdując się pod wpływem alkoholu bez wyraźnych tego objawów. Po trzecie coraz częściej występujący stres w miejscu pracy powoduje zwiększenie spożycia alkoholu jako najłatwiej dostępnej substancji psychoaktywnej redukującej jego skutki. Przyczynę tę można zaliczyć do psychospołecznych koncepcji wyjaśniających przyczyny alkoholizmu. Wśród nich najpopularniejsza jest hipoteza redukcji napięcia. Jest to zjawisko dość skomplikowane i często przypomina mechanizm błędnego koła, co Irena Pospiszyl, nazywając piciem ucieczkowym, wyjaśnia w następujący sposób: „Na początku jednostka sięga po alkohol sytuacyjnie, towarzysko, bez szczególnego powodu, oprócz tego, który towarzyszy przyjętym zwyczajom. Jeżeli jednak przeżywa stres, jest pod dużą presją, to szybko odkrywa, że alkohol ów stres redukuje, poprawia nastrój. Skojarzenie faktu redukcji napięcia po wypiciu alkoholu powoduje następnie świadome sięganie po alkohol w sytuacji, w której jednostka spodziewa się takiego właśnie efektu. Po jakimś czasie pojawiają się problemy spowodowane efektami zbyt częstego odurzania się, takie jak: poczucie winy, obniżenie poczucia własnej wartości, konflikty z otoczeniem, spadek poczucia kompetencji społecznych i zawodowych itp., które stanowią dodatkowy czynnik stresogenny i wywołują jeszcze większą potrzebę poprawienia nastroju.”<sup>213</sup>

Podobnie kwestię tę ujmuje Krzysztof Frysztacki w swojej *Socjologii problemów społecznych*: „(...) zmiany we współczesnych społeczeństwach, wzrost specjalizacji, konkurencji, indywidualizacji interesów, zasadniczo zmieniają prastary wspólnotowy kontekst spożywania alkoholu; czynią tenże alkohol użytecznym, bo akceptowalnym - a jednocześnie potencjalnie niebezpiecznym, gdyż pozbawionym kontroli, remedium na indywidualne napięcia. Stąd już tylko krok do uzależnienia.”<sup>214</sup>

---

<sup>211</sup> Ibidem.

<sup>212</sup> O wadze tego problemu może świadczyć konferencja naukowa pt. Substancje Psychoaktywne w Miejscu Pracy zorganizowana 18.09.2014 r. przez Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej. <http://oizet.pl/aktualnosci/wydarzenia/view/3474/KONFERENCJA-SUBSTANCJE-PSYCHOAKTYWNE-W-MIEJSCU-PRACY-w-dniu-18-wrzesnia-2014r./> (data dostępu 12.02.2016).

<sup>213</sup> I. Pospiszyl, *Patologie ...*, s. 144.

<sup>214</sup> K. Frysztacki, *Socjologia problemów ...*, s. 105-106.

Na zjawisko to najczęściej narażone są osoby o obniżonej odporności psychicznej oraz te, które spotkały się wcześniej z podobnymi wzorcami redukcji napięcia, zwłaszcza we wczesnych etapach rozwoju we własnej rodzinie. Podkreślić należy, że jest to jedna z częstszych przyczyn leżących u podstaw pojawiania się problemu alkoholowego w miejscu pracy. Inną grupę przyczyn stanowią czynniki stricte społeczne, związane z akceptowanymi społecznie wzorcami zachowań, normami społecznymi oraz systemami wartości, które zostaną omówione w dalszej części opracowania. Okazuje się, że rola tych czynników jest trudna do przecenienia.

Tak konieczność podjęcia problemu alkoholu w miejscu pracy uzasadnia jeden z uznanych w Polsce specjalistów K.A. Wojcieszek: „Praca jest przede wszystkim miejscem, do którego przynosimy problemy już istniejące. Młodzi ludzie zanim przyjdą do pracy, zazwyczaj mają już za sobą dobry trening alkoholowy. <Kompetencje> w tym zakresie zdobywają na etapie gimnazjum, a pogłębiają w okresie wczesnej, młodej dorosłości. Z tego względu, gdy trafiają do pracy, często mają już <zaszłości> w postaci szkodliwego lub ryzykownego stylu picia alkoholu, a nawet uzależnienia. Stąd trzeba się spodziewać, że w każdym zespole trafią się osoby pijące problemowo i to bez względu na płeć i ewentualny młody wiek. Od tego, jaki jest stosunek do picia alkoholu w środowisku pracy (nawet nie w samej pracy, ale również po godzinach), będzie zależeć, czy te problemy ulegną pogłębieniu czy może osłabieniu.”<sup>215</sup>

O skali problemu, jakim jest alkohol w miejscu pracy, świadczyć mogą następujące dane: „Do spożywania alkoholu w pracy przyznaje się co dwunasty Polak. Jednakże skala tego zjawiska w rzeczywistości może być większa, gdyż co szósta osoba twierdzi, iż była świadkiem jego konsumpcji w miejscu pracy. Co ósmy dorosły pije alkohol na spotkaniach służbowych. Dla co dziewiątego dorosłego okazją do sięgnięcia po napoje alkoholowe jest otrzymanie wypłaty, emerytury lub renty.”<sup>216</sup> Problematyka spożycia alkoholu w miejscu pracy oraz pracy pod jego wpływem powinna być rozpatrywana w szerszym kontekście: „Osoby doświadczające problemów z alkoholem czy narkotykami nie stanowią bynajmniej marginesu statystycznego czy społecznego, w znacznej części pracują z nami w przedsiębiorstwach, instytucjach i urzędach. W Polsce około 600-700 tys. osób cierpi na zespół uzależnienia od alkoholu. To ponad 2 proc. populacji osób dorosłych, z czego tylko część pozostaje poza rynkiem pracy. Około 2,5-3,0 mln osób nadużywa alkoholu, w przybliżeniu 40-60 tys. osób jest uzależnionych od innych środków psychoaktywnych (tzw. klasyczni narkomani). Liczby używających i nadużywających nikt nie potrafi na dziś precyzyjnie oszacować.”<sup>217</sup>

---

<sup>215</sup> K.A. Wojcieszek, Praca nad pracą, Świat Problemów 2007, Vol. 172, nr 5.

<sup>216</sup> E. Korzeniowska, K. Puchalski, E. Goszczyńska, Zarządzanie problemem konsumpcji tytoniu ..., s. 6.

<sup>217</sup> R. Pomianowski, O dobrych praktykach postępowania z pracownikami nadużywającymi alkoholu, <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/77238,O-dobrych-praktykach-postepowania-z-pracownikami-naduzywajacymi-alkoholu.html> (data dostępu 14.08.2014)

Całości obrazu dopełniają koszty, jakie problem ten powoduje - według szacunków ekspertów jest to 3-5% PKB<sup>218</sup>. Dla porównania, budżet obronny Polski to 2% PKB. Badania europejskie wykazują, że prawie ¼ menedżerów spożywa alkohol w czasie lunchu, w przypadku pracowników odsetek ten sięga 12%.<sup>219</sup> Trzeba zwrócić uwagę, że w Polsce zwyczaj jadania posiłków w środku dnia roboczego poza miejscem pracy rozprzestrzenia się dość szybko, co może sprzyjać rozwojowi nawyków spożywania alkoholu przy posiłkach, ponieważ dzieje się to właśnie poza pracą, nie zwracając uwagi na fakt, iż przez resztę dnia pracuje się pod wpływem alkoholu.

Warto w tym miejscu przytoczyć wyniki badań dotyczących postaw społeczeństwa polskiego wobec alkoholu, przeprowadzonych w 2010 roku na reprezentatywnej próbie Polaków. Jak wynika z tych badań, 46% badanych pije alkohol, aby uczcić jakieś osiągnięcia, np. zawodowe lub związane z nauką, 12% sięga po alkohol na spotkaniach służbowych, 11% z kolei w dniu otrzymania wypłaty (emerytury). Natomiast 2% badanych przyznało, że miało z powodu alkoholu problemy w pracy.<sup>220</sup> Dane te wskazują, że problem spożywania alkoholu w miejscu pracy trudno bagatelizować. Nawet jeśli przyjmie się, że „tylko” 2% osób przyznaje się do problemów w pracy wynikających z powodu alkoholu, to w skali kraju jest to dość duża grupa powodująca poważne koszty finansowe i organizacyjne. Trzeba przy tym zaznaczyć, że problematyka ta doczekała się szerokich opracowań w literaturze światowej, czego przykładem może być praca zbiorowa *Alcohol Problem Intervention in the Workplace: Employee Assistance Programs and Strategic Alternatives*<sup>221</sup>, w której pierwsza część w całości została poświęcona społecznemu i organizacyjnemu kontekstowi problemów alkoholowych w miejscu pracy. O wadze tej problematyki świadczy też uruchomienie programu EWA (European Workplace and Alcohol) finansowanego przez Komisję Europejską.<sup>222</sup> W Polsce powołano przy Instytucie Medycyny Pracy im. J. Nofera w Łodzi Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy, które uruchomiło specjalny program dla pracodawców w zakresie przeciwdziałania problemowi środków psychoaktywnych w miejscu pracy<sup>223</sup>.

---

<sup>218</sup> Ibidem.

<sup>219</sup> C. Tobutt, *The Nature of the Problem: Examining the Evidence*, [in:] *Alcohol at Work. Managing Alcohol Problems and Issues in the Workplace*, ed. C. Tobutt, Gover Publishing Limited, Surrey 2011, s. 49.

<sup>220</sup> M. Feliksiak, *Postawy wobec alkoholu*, [w:] *Wodzeni na pokuszenie. O postawach i zachowaniach Polaków w różnych wymiarach życia społecznego, Opinie i Diagnozy nr 20*, red. M. Grabowska, CEBOS, Warszawa 2011, s. 132 i 136.

<sup>221</sup> P.M. Roman (ed.), *Alcohol Problem Intervention in the Workplace: Employee Assistance Programs and Strategic Alternatives*, Greenwood Publishing Group, Westport 1990.

<sup>222</sup> J. Dawson, M.C. Rodriguez-Jareno, L. Segura, J. Colom, *European Workplace and Alcohol Toolkit for Alcohol-Related Interventions in Workplace Settings*, Department of Health of the Government of Catalonia, Barcelona 2013.

<sup>223</sup> „Profilaktyczny program w zakresie przeciwdziałania uzależnieniu od alkoholu, tytoniu i innych środków psychoaktywnych”. Jest on realizowany w ramach Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy, w partnerstwie z Głównym Inspektoratem Sanitarnym, Instytutem Medycyny Wsi im. Witolda Chodźki, Państwową Agencją Rozwiązywania Problemów Alkoholowych oraz Krajo-

Podchodząc do problematyki spożycia alkoholu historycznie, należy stwierdzić, że był on w przeszłości ściśle związany z pracą zawodową. Zwłaszcza w takich zawodach, jak rzemiosło czy handel, spożywanie alkoholu stanowiło niemal rytuał, który był niezbędny podczas zatrudniania nowych pracowników, dobijania targu, a nawet alkohol stanowił czasami formę wynagrodzenia.<sup>224</sup> Głębsza antropologiczna analiza tego zjawiska wykracza poza problematykę niniejszego opracowania, jednak hipotetycznie można wskazać kilka funkcji, jakie pełnił (a może pełni w dalszym ciągu) alkohol w miejscu pracy. Po pierwsze wspólne spożywanie alkoholu miało stworzyć atmosferę wspólnoty i - co za tym idzie - zaufania niezbędnego w robieniu interesów. „W wielu kulturach wspólne spożywanie alkoholu odbierane jest jako przejaw otwartości i szczerości w relacjach interpersonalnych. Odmowa picia jest traktowana jako niechęć do odkrycia się.”<sup>225</sup> Tak więc ktoś, kto nie chciał pić alkoholu, wykluczał się ze wspólnoty i jego funkcjonowanie w niej stawało się dużo trudniejsze. Tworzyła się w ten sposób swoista kultura nadużywania alkoholu (Intemperate Drinking Culture). Badania wykazują, że alkohol w grupach pracowniczych pełni funkcję wyzwalacza emocji, ułatwia ekspresję emocji, które są ważnym elementem więzi społecznej.<sup>226</sup> Zjawisko to dobrze ilustruje znaczenie, jakie spożywaniu alkoholu nadaje się podczas negocjacji (tab. 15).

Jest to realistyczna, jeśli nie cyniczna, analiza roli znaczenia alkoholu w negocjacjach, a ponieważ większość rozmów biznesowych ma charakter negocjacji, problem ten nabiera poważnego znaczenia. Na jego przykładzie widać, jak trudno jest unikać alkoholu w niektórych sytuacjach związanych z załatwianiem interesów oraz jak cynicznie może on być w takich sytuacjach wykorzystywany. Informacje zawarte w prawej kolumnie (tab. 15), które dotyczą dopuszczalności alkoholu, nie powinny być rozumiane jako zachęta, lecz raczej jako przestroga. Przypuszczać należy, że większości takich sytuacji można z powodzeniem unikać, a takich okoliczności, kiedy odmówienie alkoholu byłoby niewskazane, jest niezwykle mało. Jest to tym prawdopodobniejsze, że dotyczy tzw. „białych kołnierzyków”, w której to grupie na zachowania „niestandardowe” jest o wiele większe przyzwolenie niż w grupie „niebieskich kołnierzyków”.

---

wym Biurem do Spraw Przeciwdziałania Narkomanii. W części skierowanej do zakładów pracy projekt koordynuje Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi. <http://promocjazdrowiawpracy.pl/aktualnosci/zapraszamy-firmy-dowspolpracy-projekt-pn-%e2%80%9eprofilaktyczny-program-w-zakresie-przeciwdzialania-uzaleznieniu-od-alkoholu-tytoniu-i-innych-srodkow-psychoaktywnych%e2%80%9d/> (data dostępu 6.08.2014).

<sup>224</sup> W.J. Sonnenstuhl, *Working Sober. The Transformation of an Occupational Drinking Culture*, Cornell University Press, Ithaca and London 1996, s. 2-4.

<sup>225</sup> M.E. Schweitzer, J.L. Kerr, *Bargaining under the influence: The role of alcohol in negotiations*, *Academy of Management Executive* 2000, Vol. 14, No. 2, s. 49.

<sup>226</sup> G. Ames, C. Janes, *Drinking, Social Networks, and the Workplace: Results of an Environmental Study*, [in:] *Alcohol Problem Intervention in the Workplace*, ed. P.M. Roman, Quorum Books, New York 1990, s. 105.

Tabela 15. Spożycie alkoholu i kontekst negocjacji

Kontekst negocjacji	Unikać alkoholu kiedy:	Alkohol może być dopuszczalny, kiedy:
Perspektywa relacji interpersonalnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Należy zarządzać własnym wizerunkiem, np. podczas spotkania z osobą wyższą rangą, zwłaszcza kiedy to jest pierwsze spotkanie</li> <li>– Należy być ostrożnym w przestrzeganiu profesjonalnych granic</li> <li>– Chce się uniknąć wywierania społecznej presji i stawiania partnera w niekomfortowej sytuacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Normy społeczne faworyzują picie i korzyści wynikające ze statusu członka grupy przeważają nad ryzykiem związanym ze spożyciem alkoholu</li> <li>– Możliwości wynikające z wymiany społecznej przeważają nad ryzykiem związanym ze spożyciem alkoholu</li> <li>– Silniejsze więzi i długotrwałe relacje przeważają nad ryzykiem związanym ze spożyciem alkoholu</li> </ul>
Perspektywa procesu negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Negocjacje dotyczą dużej ilości zagadnień</li> <li>– Negocjacje wymagają kalkulacji, np. analiz finansowych</li> <li>– Należy być ostrożnym i taktownym w komunikacji z partnerem</li> <li>– Istnieje prawdopodobieństwo eskalacji konfliktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jednym z celów negocjacji są długoterminowe relacje</li> <li>– Zdobycie informacji o drugiej stronie jest głównym celem negocjacji</li> <li>– Kiedy planuje się odwoływać do emocjonalnych kryteriów</li> </ul>

Źródło: M.E. Schweitzer, J.L. Kerr, *Bargaining under the Influence: The Role of Alcohol in Negotiations*, *Academy of Management Executive* 2000, no. 2, Vol. 14, s. 54

Zjawisko to jest znane w większości zachodnich społeczeństw, stąd też tak trudno z nim walczyć. Prawdopodobnie poza uzależnieniem taka kultura w przeszłości nie powodowała większych problemów bezpośrednio związanych z wykonywaniem pracy. Problemy zaczęły się, kiedy do pracy wkroczyła mechanizacja. Wtedy objawy wywoływane przez spożycie nawet niewielkiej ilości alkoholu zaczęły być bardzo niebezpieczne tak dla pracowników znajdujących się pod ich wpływem, jak i ich współpracowników oraz całej organizacji.<sup>227</sup> „Tradycyjne przekonania na temat alkoholu sugerowały, że pomaga on w pracy fizycznej zwłaszcza w ekstremalnych warunkach (np. w chłodzie) oraz daje niezbędną energię, jak również chroni przed chorobami. (...) Rewolucja przemysłowa w dziewiętnastym wieku zachęcała pracodawców do inwestowania ogromnych środków w zakłady przemysłowe i maszyny, co zrodziło potrzebę zatrudnienia pracowników zdolnych do regularnej pracy w ściśle określonym czasie oraz organizacyjnym reżimie. W takiej sytuacji pracownicy konsumujący nadmiernie alkohol w pracy oraz poza nią stawali się kontrproduktywni.”<sup>228</sup> Stwierdzić więc

<sup>227</sup> Więcej na temat społeczno-kulturowych uwarunkowań alkoholizmu w: D.B. Heath, *Anthropological Perspectives on the Social Biology of Alcohol: An Introduction to the Literature*, [in:] *Social Aspects of Alcoholism*, eds. B. Kissim, H. Begleiter, Springer Science + Business Media, New York 1976.

<sup>228</sup> M. Henderson, G. Hutcheson, J. Davies, *Alcohol and the Workplace*. WHO Regional Publications - European Series, Nr 67, World Health Organization. Regional Office for Europe, Copenhagen 1996, s. 12.

można, że zmiany w obyczajowości nie nadały za zmianami w organizacji pracy, która wymagała od pracowników coraz większej dyscypliny i precyzji. Należy jednak zaznaczyć, że właśnie charakterystyczny dla produkcji przemysłowej reżim organizacyjny stał się źródłem nieznanymi wcześniej napięć. Stały się one wtórną przyczyną, dla której pracownicy zaczęli sięgać po alkohol. Jednak tym razem skutki takich zachowań są o wiele niebezpieczniejsze niż we wcześniejszych formach organizacji. Oddzielenie stanowiska pracy od gospodarstwa domowego (tak charakterystyczne dla pracy na roli i w rzemiośle, a często i handlu) spowodowało napięcia między pracą zawodową i życiem rodzinnym (work-life imbalance).<sup>229</sup> Warto też podkreślić, że alkohol w organizacji stał się dość wcześnie problemem wymagającym rozwiązania. Jednym z pierwszych aktów prawnych wydanych w celu przeciwdziałania alkoholizmowi w miejscu pracy był edykt nakazujący zachowanie trzeźwości w armii egipskiej wydany przez jednego z faraonów po przegranej bitwie w wyniku nietrzeźwości żołnierzy.<sup>230</sup>

## 4.2. Skutki problemu alkoholowego w miejscu pracy

Spożywanie alkoholu w miejscu pracy może powodować dla firmy poważne koszty, które można przedstawić następująco<sup>231</sup>:

- Wzrost absencji (długo- i krótkoterminowe zwolnienia chorobowe).
- Ograniczenie się pracownika jedynie do fizycznej obecności na stanowisku pracy (osoba jest w pracy, jednak nie czuje się dobrze i nie jest zdolna pracować efektywnie).
- Obniżenie produktywności.
- Zwiększenie liczby popełnianych błędów.
- Częstsze wypadki przy pracy.
- Koszty związane z niestosowaniem się do przepisów prawa.
- Pogorszenie wizerunku firmy oraz spadek zaufania klientów.

Koszty te mogą być dla organizacji bardzo duże, stąd ich redukcja powinna być jednym z ważnych aspektów zarządzania. Są to zarówno koszty poszczególnych firm, jak i koszty ogólnospołeczne, jeśli na przykład weźmie się pod uwagę koszty leczenia osób poszkodowanych w wypadkach spowodowanych przez pracowników będących pod wpływem środków psychoaktywnych, w tym alkoholu.

---

<sup>229</sup> M.R. Frone, M. Russell, M.L. Cooper, Relationship of Work-family Conflict, Gender, and Alcohol Expectancies to Alcohol Use/Abuse, *Journal of Organizational Behavior* 1993, November.

<sup>230</sup> K.A. Wojcieszek, Człowiek spotyka alkohol, Filozoficzne podstawy wychowania do trzeźwości w ujęciu tomistycznym, Wydawnictwo Rubikon, Kraków 2010, s. 94.

<sup>231</sup> Informator dla zakładów pracy na temat problemów używania substancji psychoaktywnych przez pracowników opracowany w ramach projektu "Maximising employee performance by minimising the impact of substances in the workplace", Nofer Institute of Occupational Medicine, Łódź. <http://www.alcoholdrugsandwork.eu/resources/informator-dla-pracodawcow---mepmis--2.pdf>, (data dostępu 9.08.2014).

Koszty te dotyczą tak pracodawców, jak i pracowników nadużywających tych substancji. Ostrożne szacunki wskazują, że koszty generowane przez pracowników z problemem alkoholowym sięgają jednej czwartej ich rocznych wynagrodzeń. Inne źródła podają, że stanowią one 1-5% funduszu płac, to jest 0,5-1,5% całkowitych dochodów firmy.<sup>232</sup> Są to więc koszty poważne, w sprawie redukcji których warto podjąć zdecydowane działania. Służyć temu mogą specjalne programy wsparcia, z których mogą korzystać zarówno pracownicy, jak i firmy, które chcą rozwiązać problemy będące skutkiem spożywania alkoholu w miejscu pracy lub pracy pod jego wpływem.

W analizie zachowań kontrproduktywnych dużo uwagi poświęca się problemowi absentyzmu, lecz warto zwrócić uwagę także na prezentyzm (omówiony w rozdz. 1.5).

Kolejną kwestią, jaką należy podjąć, są czynniki sprzyjające występowaniu tego problemu w organizacji.

Można też wskazać następujące okoliczności, w jakich pracownicy najczęściej sięgają po alkohol w miejscu pracy<sup>233</sup>:

- Presja przyjaciół i znajomych.
- Ciekawość.
- Zbyt dużo lub zbyt mało pracy.
- Brak wytycznych oraz nadzoru kadry zarządzającej.
- Problemy w kontaktach społecznych.
- Nieregularne godziny pracy.
- Monotonia pracy.
- Stres, depresja lub stany lękowe.

Zaistnienie tych czynników nie determinuje sięgnięcia po alkohol w sposób bezwyjątkowy, niemniej jednak sprzyjają one wyraźnie pojawieniu się tego problemu w organizacji. Postawienie granicy, po przekroczeniu której okoliczności te stają się czynnikami ryzyka, jest bardzo trudne, zwłaszcza że na niektórych stanowiskach pracy nie można ich wyeliminować. Tak jest na przykład z pracą przy taśmie produkcyjnej, która w większości przypadków musi być monotonna. W takich sytuacjach należy wprowadzić czynniki ograniczające negatywne skutki, na przykład częstsze, ale krótsze przerwy w pracy.

Lepszemu zrozumieniu omawianej problematyki posłuży model pokazany na rysunku 9.

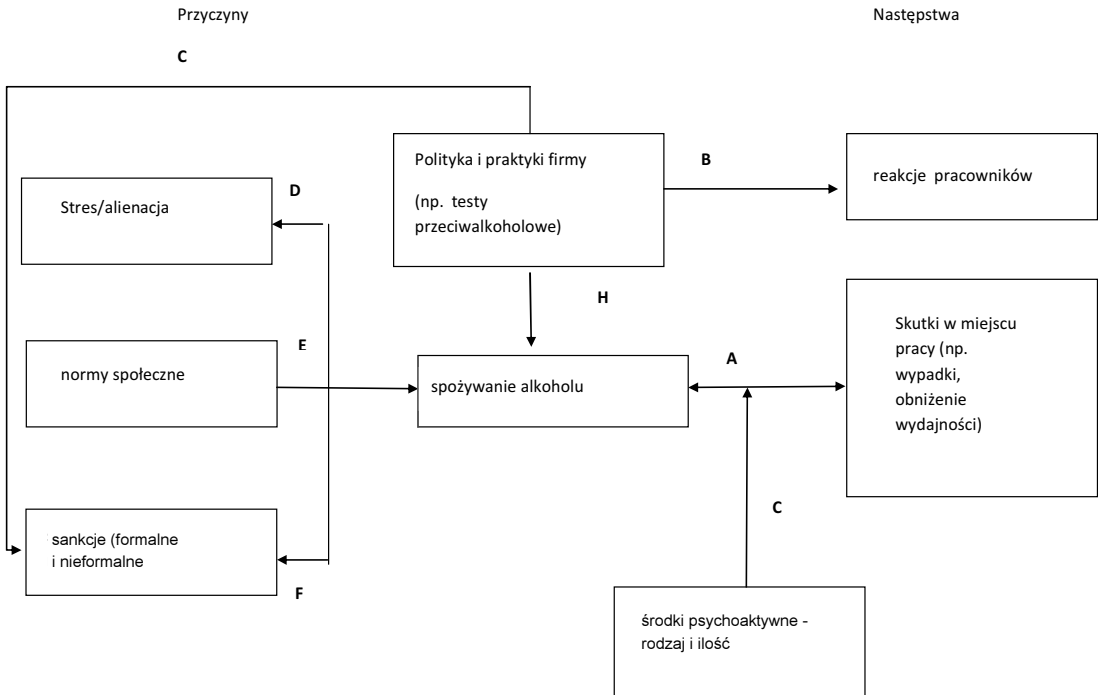
Przedmiotem niniejszej analizy są problemy wynikające ze spożycia alkoholu w miejscu pracy. Oznacza to, że spożycie to niekoniecznie musi mieć miejsce w firmie. Definiując wskazaną dziedzinę, należy przyrzeć się poszczególnym jej składnikom. Pierwszy to alkohol - przez substancję tę rozumieć się będzie wszelkie napoje zawierające związek chemiczny zwany alkoholem etylowym, tak zwane wysokoprocentowe (spirytus, wódka itp.), także wino, jak i niskoalkoholowe - piwo.

---

<sup>232</sup> A.R. Sell, R.G. Newman, Alcohol Abuse in the Workplace: A Managerial Dilemma, Business Horizons 1992, November-December, s. 66.

<sup>233</sup> Ibidem, s. 24.

Drugi składnik to pojęcie „miejsce pracy”. Po pierwsze niniejsza analiza dotyczy nie tylko pracy zarobkowej sensu stricto, lecz działalności we wszelkiego rodzaju organizacjach, także non profit. Po drugie, nawet jeśli spożycie alkoholu miało miejsce poza pracą, ważne jest, że jego skutki mają istotny wpływ na wykonywanie obowiązków służbowych. „Tak więc fraza <w miejscu pracy> jest w zasadzie myląca. W literaturze przedmiotu nie zawsze rozróżnia się między substancjami spożywanymi w pracy i poza nią. Ważne jest jednak to, że kiedy dochodzi do spożycia wspomnianych substancji, ma to wpływ na późniejsze zachowanie.”<sup>234</sup>



Rys. 9. Model przyczyn i następstw konsumpcji alkoholu w miejscu pracy

Źródło: Na podstawie M.M. Harris, *Alcohol and Drug Use in the Workplace*, [in:] *The Dark Side of Organizational Behavior*, eds. R.W. Griffin, A.M. O'Leary-Kelly, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 342

W prezentowanym modelu centralne miejsce zajmuje konsumpcja alkoholu i innych niedozwolonych substancji psychoaktywnych i to ona wpływa bezpośrednio na wyniki pracy (strzałka A), na co oddziałują także czynniki moderujące, jak np. ilość i typ substancji psychoaktywnych (strzałka C). Są to konsekwencje spożycia tych substancji. Wskazać należy także czynniki poprzedzające spożycie, które są wzajemnie powiązane: zjawiska stresu organizacyjnego i wyobcowania,

<sup>234</sup> M.M. Harris, *Alcohol and Drug Use in the Workplace* ..., s. 343.



co występuje w warunkach rywalizacji (D), normy społeczne dopuszczające lub utrudniające spożywanie alkoholu (E) oraz formalne i nieformalne sankcje, jakimi posługiwać się mogą współpracownicy oraz menedżerowie (F). Czynniki te (G) wraz z polityką i praktykami stosowanymi w organizacji wobec zjawiska alkoholizmu w miejscu pracy (H), na przykład takimi jak stosowanie alkometatów lub innych testów, wpływają na spożycie tych substancji w organizacji.

Analizując zjawisko spożywania alkoholu w miejscu pracy, należy podkreślić, że najczęściej każda jego ilość może być niebezpieczna. Jednak dla jasności wyводу należy przywołać także definicję pojęcia „alkoholizm”. „Jest to chroniczna choroba uwarunkowana genetycznie, psychologicznie i środowiskowo. Często ma ona charakter postępujący i śmiertelny. Charakteryzuje się też ciągłym lub okresowym upośledzeniem kontroli picia mimo niekorzystnych konsekwencji. Towarzyszą mu zaburzenia myślenia, polegające głównie na mechanizmie zaprzeczenia.”<sup>235</sup>

Można wskazać następujące problemy, jakie pojawiają w miejscu pracy w związku ze spożyciem alkoholu<sup>236</sup>:

1. Absencje i nadużywanie czasu pracy:
  - nieusprawiedliwione nieobecności,
  - mało prawdopodobne wytłumaczenia nieobecności,
  - nienormalnie dużo krótkich nieobecności z powodu pomniejszych chorób,
  - nadmierna powolność, opieszałość,
  - niezgłaszanie nieobecności w pracy,
  - spóźnienia i wcześniejsze wyjścia z pracy,
2. Nieobecność w miejscu pracy (On-the-Job Absenteeism):
  - powtarzające się nieobecności na stanowisku pracy,
  - wzrastająca liczba i długość przerw na kawę, wycieczek do innych pokoi,
  - fizyczne dolegliwości w pracy,
  - przedłużające się przerwy na posiłki,
  - wycofanie i rozkojarzenie,
  - robienie częstych i przedłużających się przerw w obowiązkach zawodowych,
  - częste przebywanie poza stanowiskiem pracy,
3. Problemy z koncentracją:
  - trudność w przypominaniu sobie poleceń i szczegółów instrukcji,
  - wzrastająca trudność w wypełnianiu wyznaczonych zadań,
  - trudność w przypominaniu sobie i analizowaniu swoich błędów,

---

<sup>235</sup> W.F. Scalton, *Alcoholism and Drug Abuse in the Workplace. Managing Care and Costs through Employee Assistance Programs*. Second Edition, Greenwood Publishing Group, New York 1991, s. 8.

<sup>236</sup> Opracowanie własne na podstawie: L.I. Dogoloff, *Alcohol and Substance Abuse Counseling*, [in:] *A Handbook for Developing Employee Assistance & Counseling Programs*, ed. D.A. Masi, The American Management Association, New York 1992, s. 123 oraz [http://www.parpa.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=132&Itemid=13](http://www.parpa.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=132&Itemid=13) (dostęp 31.07.2014) oraz D. Turek, *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji, Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*, Difin, Warszawa 2012, s. 87-88.

- praca jawi się jako wymagająca ciągle rosnącego wysiłku, przerastająca możliwości,
  - łatwość dekoncentracji, częste roztargnienie.
4. Niewłaściwe relacje z innymi pracownikami:
- wyczerpanie na krytykę,
  - znaczne wahania nastroju,
  - skargi od współpracowników,
  - unikanie współpracowników,
  - drażliwość, nerwowość,
  - konflikty,
  - podejrzliwość w stosunku do innych,
  - częste zmiany nastroju powodujące złe relacje z innymi osobami,
  - pożyczanie pieniędzy od współpracowników,
  - unikanie kontroli przełożonych,
  - narzekanie na współpracowników,
  - narzekanie na klientów,
  - unikanie integracji z zespołem,
  - przerzucanie odpowiedzialności na innych.
5. Niezwyczajne zachowanie:
- przemoc fizyczna,
  - wybuchy emocji.
6. Spadek produktywności:
- nieterminowość wykonywania pracy,
  - częste pomyłki,
  - marnowanie zasobów organizacyjnych,
  - złe decyzje,
  - skargi współpracowników i klientów,
  - konieczność zastępstw z powodu nieobecności,
  - zwolnienie z pracy i konieczność zatrudnienia nowych pracowników,
  - kradzieże,
  - przekraczanie terminów,
  - błędy w ocenie,
  - postępowanie niezgodne z instrukcjami,
  - błędy w ocenie ludzi i sytuacji,
  - obniżenie efektywności w porównaniu do wcześniejszych okresów.
7. Zachowanie jako przełożonego:
- uchylanie funkcjom nadzorczym,
  - wydawanie sprzecznych poleceń podwładnym,
  - wykorzystywanie czasu i kompetencji podwładnych do wykonywania swoich obowiązków,
  - dostarczanie niekompletnych raportów i danych,
  - marnotrawstwo środków budżetowych,
  - postępowanie niezgodne z harmonogramami.

Z punktu widzenia pracodawców ważne są też symptomy, po których można rozpoznawać problem alkoholowy wśród swoich pracowników. Oto przykłady ostrzegawcze<sup>237</sup>:

1. Często irytacja oraz tzw. „trudne zachowania” wobec przełożonych i współpracowników
2. Niska samoocena
3. Depresyjne usposobienie
4. Podejrzliwość wobec przełożonych i współpracowników
5. Częste narzekanie na drobne fizyczne dolegliwości
6. Problemy rodzinne lub małżeńskie
7. Częste prośby o podwyżkę kierowane do pracodawcy lub prośby o drobne pożyczki kierowane do współpracowników
8. Poważne zatrucia podczas różnego rodzaju imprez
9. Zaniedbanie w ubiorze lub higienie osobistej
10. Częste zmiany pracy lub prośby o zmianę warunków pracy

W kolejnej typologii różne dysfunkcje organizacyjne, z pozoru odległe od siebie, zostały z sobą połączone<sup>238</sup>:

1. Wypadki w miejscu pracy powodujące śmierć i okaleczenia
2. Absencja (włączając opieszałość i wcześniejsze opuszczanie stanowiska pracy)
3. Nieodpowiednie zachowanie skutkujące wszczęciem procedur dyscyplinarnych
4. Kradzieże i inne przestępstwa
5. Złe relacje ze współpracownikami

Świadczy to, iż patologie najczęściej są ze sobą powiązane, a po bliższym przyjrzeniu się dostrzec można między nimi dodatnie sprzężenie zwrotne. Po prostu wzajemnie siebie wzmacniają. Ale też przeciwdziałanie jednej z nich wpływa na osłabienie pozostałych. Stąd zasada „zero tolerancji” nawet dla najdrobniejszych patologii ma głęboki sens, a odwoływanie się do zasady „znikomej szkodliwości” jest przeciwnie skuteczne. Oczywiście przy stosowaniu sankcji należy pamiętać o zachowaniu proporcji.

Katalog powyższych problemów związanych z używaniem alkoholu w miejscu pracy wskazuje na szkodliwość tego zjawiska. Dlatego staje się ono wyzwaniem w zarządzaniu organizacjami. Powinno być ono rozważane z wielu perspektyw, tj.:

1. Perspektywa medycyny pracy - czym jest spożywanie i nadużywanie alkoholu w miejscu pracy, jakie powoduje skutki zdrowotne (wypadki w pracy, choroby somatyczne) i jakimi środkami medycznymi (farmakologia, programy terapeutyczne itp.) można mu przeciwdziałać.

---

<sup>237</sup> L.E. Henriksson, Meeting the Challenges of Alcohol and Other Drug Abuse: Advice for Transportation Managers, *Transportation Journal* 1992, no. 22, December, s. 33.

<sup>238</sup> J. Rehm, I. Rossow, Impact of Alcohol Consumption on Work and Education, [in:] Mapping the Social Consequences of Alcohol Consumption, eds. H. Klingemann, G. Gmel, Springer-Science +Business Media, B.Y., Dordrecht 2001, s. 68.

2. Perspektywa psychologii pracy - przyczyny i skutki spożywania alkoholu w miejscu pracy (stres, lęk, wypalenie zawodowe, patologiczne stosunki międzyludzkie itp.).
3. Perspektywa organizacyjna - kultura i klimat organizacyjny, produktywność, patologie organizacyjne, społeczna odpowiedzialność biznesu itp.<sup>239</sup>

### 4.3. Stres organizacyjny a problem alkoholowy w miejscu pracy

Opierając się na powyższych typologiach, nadużywanie alkoholu zaliczyć można do patologicznych reakcji behawioralnych. Takie ujęcie jest jednak zbyt dużym uproszczeniem choćby z tego powodu, że granica między reakcjami behawioralnymi i zdrowotnymi jest nieostra. Pisząc o reakcjach zdrowotnych, autor miał prawdopodobnie na myśli reakcje somatyczne, a przecież nerwica jest zaburzeniem zarówno psychicznym, jak i behawioralnym, zwłaszcza kiedy jej wynikiem są zachowania o charakterze kompulsywnym, jak na przykład uzależnienia.

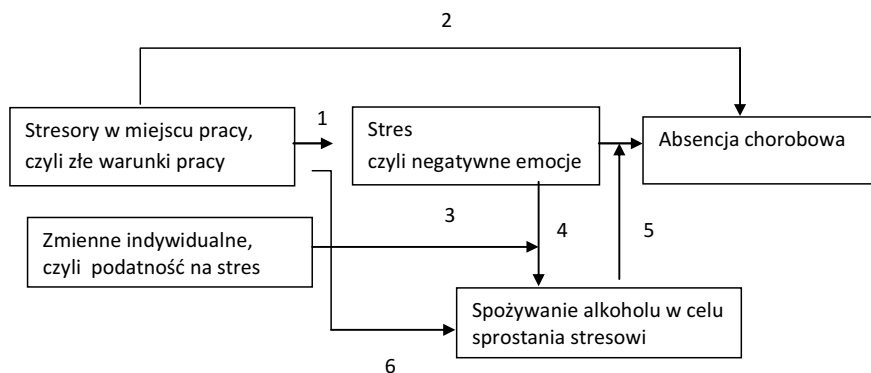
Łańcuch zależności przyczynowych między stresem a problemem alkoholowym w miejscu pracy przedstawia rysunek 10. W modelu tym zmienną niezależną jest w istocie absencja chorobowa, podczas gdy problem alkoholowy pełni funkcję zmiennej pośredniczącej. Czynnikiem sprawczym całego procesu są stresory w miejscu pracy, jak np. błędy przywództwa czy niebezpieczne warunki pracy. Mogą one być przyczyną stresu organizacyjnego (1) i za jego pośrednictwem powodować absencję, ale mogą też bezpośrednio na nią wpływać (2). Absencja staje się wtedy sposobem na uniknięcie negatywnych bodźców. Stres może być też przyczyną absencji za pośrednictwem spożycia alkoholu (4), które służy nie tyle uniknięciu negatywnych bodźców, ile ich osłabieniu. Jednak w konsekwencji skutek jest podobny do unikania bodźców, gdyż alkohol i tak prowadzi do absencji pracowników (5). Wpływ na zależność między stresem i spożyciem ma jeszcze jedna zmienna, jaką są cechy osobowości, czyli, najkrócej mówiąc, stopień odporności na stres (3).

Na podstawie powyższego modelu można stwierdzić, że działania reaktywne w przeciwdziałaniu problemowi alkoholowemu skierowane są głównie na zmienne indywidualne, np. skierowanie pracownika na terapię. Dużo rzadziej podejmuje się działania proaktywne, czyli zmiany w organizacji, tak aby zminimalizować oddziaływanie stresorów. Większość z nich niczemu nie służy i wynika z niewłaściwego zarządzania. Te natomiast, których usunąć nie można, ponieważ są immanentnym składnikiem otoczenia organizacji, jak np. turbulentne warunki prowadzenia biznesu, sprawiają pracownikom wystarczająco dużo napięć. Pracownicy mogą je

---

<sup>239</sup> P. Berłowski, Leczyć czy zwalniać, <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/85042,Leczyczy-zwalniac.html> (data dostępu 1.08.2017).

jednak usunąć, podchodząc aktywnie do swoich zawodowych problemów. Jeśli są dobrze przygotowani zawodowo, radzą sobie ze stresem dość skutecznie. Wobec stresu spowodowanego nierozwiązywalnymi problemami organizacyjnymi, wynikającymi z patologii zarządzania, są bezradni. „Badania zależności między stresowymi warunkami pracy oraz uzależnieniem od alkoholu umożliwiają dwa modele teoretyczne. Jednym z nich jest model <wymagania - wsparcie - kontrola>, drugi z kolei to model nierównowagi <wysiłki - nagrody>.”<sup>240</sup> Już same nazwy powyższych modeli wskazują na możliwe napięcia. W pierwszym modelu wymagania stawiane pracownikowi powinny być równoważone przez udzielane mu wsparcie, drugi natomiast odwołuje się do idei sprawiedliwości dystrybtywnej w wynagradzaniu pracowników.



Rys. 10. Przyczynowe zależności między stresem organizacyjnym oraz problemem alkoholowym w miejscu pracy i absencją zdrowotną

Źródło: R.M. Vasse, F.J.N. Nijhuis, G. Kok, *Associations between Work Stress, Alcohol Consumption and Sickness Absence, Addiction* 1998, nr 2, Vol. 93, s. 233

Ciekawe podejście do zależności między stresem organizacyjnym i spożyciem alkoholu prezentuje Nic Chmiel: „Dowiedziano, że zwiększanie szybkości wykonywania zadań percepcyjno-motorycznych pociąga za sobą wzrost liczby błędów (...) oraz że na ową zależność mają wpływ takie stresory, jak alkohol (...)”<sup>241</sup> Autor zalicza alkohol do czynników stresogennych, choć w istocie używany jest on najczęściej właśnie do zredukowania stresu. To, że bardzo często przyczynia się on do zachowań dysfunkcyjnych (na przykład zwiększa liczbę popełnianych błędów w pracy), jest zupełnie innym problemem. Badania wykazują, że najczęstsze stresory mające dodatni wpływ na spożywanie alkoholu w miejscu pracy (work stressors) to: „(...) niebezpieczne warunki pracy, szkodliwe warunki pracy (pn. zbyt wysoka lub zbyt niska temperatura, hałas, brud), konflikt interpersonalny ze współpracownikami lub przełożonymi, przeładownie pracą, niesprawiedliwe wynagradzanie

<sup>240</sup> J. Head, S.A. Stansfeld, J. Siegrist, *The Psychological Work Environment and Alcohol Dependence: A Prospective Study, Occupational and Environmental Medicine* 2004, 3, Vol. 61, s. 219.

<sup>241</sup> N. Chmiel, *Bezpieczeństwo pracy*, [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 291.

i awansowanie, brak pewności zatrudnienia (niebezpieczeństwo zwolnienia).”<sup>242</sup> Należy też podkreślić, że czasami zachowania takie jak np. konflikty z przełożonymi lub współpracownikami mogą tylko maskować problem alkoholowy.<sup>243</sup>

Nieco inną typologię modeli wpływu stresu organizacyjnego na spożywanie środków psychoaktywnych prezentują F. Chan i inni. Omówiona została ona w rozdziale zamieszczonym w pracy zbiorowej pt. *Handbook of Occupational and Health an Wellness* (tab. 16). Już sam tytuł i formuła podręcznika wskazują, jak dużą wagę można przywiązywać nie tylko do zagadnienia zdrowia w miejscu pracy (zajmuje się tym w Polsce Instytut Medycyny im. Nofera, którego praca kojarzona jest najczęściej z chorobami zawodowymi), ale także do dobrostanu pracownika w firmie, bo tak można rozumieć pojęcie „wellness”). Chodzi w nim o coś więcej niż tylko o leczenie i zapobieganie chorobom powstałym w wyniku wykonywania pracy zawodowej.

Tabela 16. Modele wpływu stresu organizacyjnego na spożywanie środków psychoaktywnych

Model	Rodzaj przyczyny
Prosty model przyczynowo-skutkowy (simple cause-effect model)	Organizacyjne stresory przyczyniają się bezpośrednio do spożywania substancji psychoaktywnych
Model mechanizmu pośredniczącego (mediation model)	Mechanizmy bazowe (brak satysfakcji z pracy, niedostateczne umiejętności)
Model mechanizmu łagodzącego (moderation model)	Stresory organizacyjne wchodzi w interakcję ze zmiennymi pośredniczącymi (wzmacniającymi i/lub osłabiającymi), które hamują lub nasilają spożywanie substancji psychoaktywnych wśród pracowników
Model mechanizmu łagodzącego pośrednictwa (moderated mediation model)	Dyssatisfakcja z pracy jest czynnikiem pośredniczącym w powstawaniu stresu organizacyjnego, podczas gdy inne czynniki (np. wsparcie rodziny) łagodzą spożycie alkoholu u osób podwyższonego ryzyka
Model stresu organizacyjnego (work stress model)	Stresory związane z miejscem pracy (np. niekorzystne warunki pracy, przepracowanie)
Model deficytu wiedzy (coping deficits model)	Spożywanie substancji psychoaktywnych pozwala pracownikom w radzeniu sobie ze stresem i może wynikać z braku wiedzy na temat alternatywnych sposobów
Model skutków ubocznych (spillover model)	Spożywanie substancji psychoaktywnych oddziałuje jako mechanizm umożliwiający pracownikom radzenie sobie z wpływem stresorów organizacyjnych na pracę, jak również na życie osobiste (np. rodzinne)
Model kulturowy (cultural model)	Kultura miejsca pracy może wzmacniać lub hamować spożywanie substancji psychoaktywnych
Model dostępności (availability model)	Społeczna dostępność (np. rzeczywiste lub postrzegane poparcie dla spożywania substancji psychoaktywnych) oraz fizyczna dostępność podnoszą prawdopodobieństwo ich spożycia

Źródło: Na podstawie F. Chan, E. Johnson, E.K. Hiatt, Ch.Ch. Chou, E. da Silva Cardoso, *Self-medication and Illicit Drug Use in the Workplace*, [in:] *Handbook of Occupational Health and Wellness*, eds. R.J. Gatchel, I.Z. Schultz, Springer Science+Business Media, New York 2012, s. 209

<sup>242</sup> M.R. Frone, Work Stress and Alcohol Use, *Alcohol Research & Health* 1999, Vol. 23, no. 4, s. 285.

<sup>243</sup> M.T. French, J.C. Maclean, J.L. Sindelar, H. Fang, The Morning After: Alcohol Misuse and Employment Problems, *Applied Economics* 2011, Vol. 43, s. 2715.

W prostym „modelu przyczynowym” stresory organizacyjne bezpośrednio wpływają na spożycie alkoholu i innych substancji psychoaktywnych. Zakłada się, że między tymi dwoma zmiennymi nie ma żadnego czynnika pośredniczącego. Nieco inaczej wpływ stresu na problem alkoholowy kształtuje się w „modelu mechanizmu pośredniczącego”, w ramach którego oprócz tzw. czynników bazowych zwanych stresorami, występują jeszcze czynniki pośredniczące (np. lęk, wrażliwość na awersyjne bodźce), które łączą stresory z tendencjami do sięgania po środki psychoaktywne. W modelu „mechanizmu łagodzącego” czynniki pośredniczące oprócz tego, że łączą stresory z tendencją do sięgania po substancje psychoaktywne, mogą dodatkowo te tendencje wzmacniać. W modelu „łagodzącego pośrednictwa” czynniki wewnątrzorganizacyjne mogą wzmacniać tendencje do sięgania po substancje psychoaktywne, podczas gdy czynniki zewnątrzorganizacyjne mogą te tendencje osłabiać. Model „stresu organizacyjnego” wskazuje na takie stresory, jak warunki pracy, przepracowanie, wyobcowanie w środowisku pracy, konflikty interpersonalne tak ze współpracownikami, jak i z przełożonymi, niesprawiedliwość w odniesieniu np. do wynagradzania lub awansowania, ale także praca poniżej kwalifikacji, brak możliwości podejmowania decyzji. Dodatkowe czynniki mogą łączyć się z zachwianiem równowagi praca-życie. „Model deficytu wiedzy” odnosi się do wiedzy na temat innych sposobów radzenia sobie ze stresem organizacyjnym niż sięganie po substancje psychoaktywne. Chodzi tak o sposoby reaktywne (np. trening relaksacyjny), jak i proaktywne (np. usunięcie przyczyn stresu tkwiących w organizacji). „Model efektu ubocznego” wskazuje na zjawisko przeniesienia stresu z pracy do życia prywatnego i na odwrót. W obydwu przypadkach stres organizacyjny powoduje skutki uboczne w życiu pozazawodowym, ale też stres w życiu prywatnym może mieć swoje efekty w życiu zawodowym. W „modelu kulturowym” zwraca się uwagę na system wartości i norm w organizacji. Można nawet mówić o kulturze lub subkulturze alkoholowej w firmie. W literaturze przedmiotu można nawet spotkać trudno przetłumaczalny na język polski termin „work-place-drinking groups”. Grupy stanowią reakcję na trudne warunki pracy, jak np. powtarzające się zadania, praca po godzinach, praca zmianowa. Co więcej, alkohol może być nieodłącznym elementem świętowania w zakładzie pracy np. dnia wypłaty. Subkulturom organizacyjnym sprzyja zjawisko alienacji. Prawdopodobieństwo łączenia się pracowników w grupy o charakterze subkultury wzrasta wraz z poczuciem wyobcowania oraz braku zaufania w grupie pracowniczej.<sup>244</sup> „Model dostępności” zwraca uwagę na łatwość, z jaką pracownicy mogą pozyskać i spożywać alkohol w miejscu pracy. Doświadczenie wskazuje, że hipoteza ta ma swoje uzasadnienie. Im łatwiej sięgnąć po alkohol oraz im jest większe pobłażanie dla pracy pod jego wpływem, tym większe przynosi szkody w organizacji. Zależność ta ma jednak charakter krzywoliniowy, co oznacza, że po przekroczeniu pewnego progu utrudnień zaczyna działać zasada „zakazanego owocu”, czego najlepszym przykładem są czasy prohibicji w Stanach Zjednoczonych na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych ubiegłego wieku.

---

<sup>244</sup> M.J. Yang, M.S. Yang, I. Kawachi, Work Experience and Drinking Behavior: Alienation, Occupational Status, Workplace Drinking Subculture and Problem Drinking, *Public Health* 2001, 115, s. 266.

## 4.4. Programy wsparcia pracowników

W wielu firmach wprowadza się specjalne programy mające na celu wspieranie pracowników, którzy mają problemy ze spożywaniem środków psychoaktywnych, w tym przede wszystkim alkoholu (Employee Assistance Programs).<sup>245</sup> W firmach, w których opracowano i wprowadzono politykę w zakresie nadużywania substancji psychoaktywnych, zaobserwowano znaczący spadek szkód spowodowanych kontrproduktywnymi zachowaniami. „Są dowody, które sugerują, że działania podejmowane w zakresie nadużywania środków psychoaktywnych w miejscu pracy - w połączeniu z testami - modyfikują zachowanie pracowników. W 2007 roku Stowarzyszenie Zarządzania Zasobami Ludzkimi donosi, że wprowadzona przez firmy polityka przeciwdziałania nadużywania środków psychoaktywnych w miejscu pracy znacznie zmniejsza prawdopodobieństwo popełnienia przez pracowników wykroczeń w tym zakresie.”<sup>246</sup> Doświadczenia te wskazują, że prowadzenie odpowiedniej polityki w zakresie środków psychoaktywnych przynosi firmie wymierne korzyści. Działania te polegają jednak głównie na odstraszeniu, co przynosi ograniczone efekty. Ważne jest natomiast, aby wprowadzić bardziej aktywne działania polegające na pomocy pracownikom zagrożonym oraz na edukacji.

Polityka leżąca u podstaw projektowania tych programów opiera się na następujących zasadach:

- pracownicy zostaną poinformowani, że osobom mającym problemy z używaniem środków odurzających udzielone będą porady i niezbędna pomoc;
- każda uzasadniona nieobecność w pracy niezbędna do odbycia leczenia będzie zaakceptowana pod warunkiem, że pracownik będzie ściśle współpracował z firmą;
- zapewniona zostanie możliwość przedyskutowania tego problemu, jeżeli okaże się (lub jeżeli podejrzewa się), że używanie środków odurzających ma wpływ na efekty pracy;
- przyjaciel lub przedstawiciel pracownika będzie miał zapewnione prawo brania udziału w każdej rozmowie na ten temat;
- zapewnione będzie prawo do całkowitej poufności;
- zapewniony będzie dostęp do agencji, z którą pracownik może się skontaktować w celu uzyskania pomocy; jeżeli pracownik zdecyduje się na inny rodzaj leczenia lub usługi doradcze, również zostanie mu udzielona pomoc;
- przez cały okres leczenia (zakładając, że nie trwa ono przesadnie długo) chronione będą wszelkie prawa pracowników, łącznie z prawem do powrotu na to samo lub podobne stanowisko;

---

<sup>245</sup> Historia powstania programów pomocowych dla pracowników (Employee Assistance Programs) sięga początków XX w. Dużym impulsem dla ich rozwoju była II wojna światowa z jej wpływem na rynek pracy. H.R. Trice, M. Schonbrunn, A History of Job-Based Alcoholism Programs 1900-1955, [in:] Employee Assistance Programs: Wellness/Enhancement Programming (4<sup>th</sup> Ed.), eds. M.A. Richard, W.G. Emener, W.S. Hutchison Jr., Charles Thomas Publisher, Springfield, Il, 2009.

<sup>246</sup> W.A. Austin, R.W. Ressler, Do Designated Drivers and Workplace Policies Effect Alcohol Consumption? The Journal of Socio-Economics 2012, 41, s. 105.



- zachowana będzie zależność pomiędzy stanowiskiem względem używania środków odurzających a procedurami dyscyplinarnymi;
- opracowana zostanie polityka wobec powtarzających się podobnych sytuacji (będą one rozważane i odpowiednio oceniane);
- opracowana zostanie procedura kontrolowania, oceny i podsumowania polityki względem używania środków odurzających;
- wyznaczony zostanie zakres odpowiedzialności za realizowanie założeń oraz osoba odpowiedzialna za wdrażanie polityki;
- firma zrealizuje program edukacyjny i szkoleniowy dla odpowiednich pracowników, aby wyposażyć ich w umiejętności i wiedzę niezbędne do wypełniania obowiązków.<sup>247</sup>

Zaprezentowana powyżej procedura opracowana została przez Instytut Personelu i Rozwoju w USA i wydaje się w niektórych miejscach niedostosowana do współczesnego rynku pracy. Chodzi mianowicie o te punkty, w których jest mowa, iż pracownik po leczeniu powinien mieć możliwość powrotu na poprzednie stanowisko pracy albo równorzędne. Często jest to po prostu niewykonalne, ponieważ w trakcie terapii stanowisko może zająć ktoś inny albo może zostać ono zlikwidowane z przyczyn niezależnych od pracodawcy.<sup>248</sup> Poza tym ogólnie oceniając przedstawione zasady, należy stwierdzić, iż w istocie dotyczyć mogą pracowników, na których pracodawcom bardzo zależy, a więc posiadających wysokie i rzadkie kwalifikacje. Pozostałych pracowników żaden pracodawca nie będzie tak delikatnie traktował, tylko ich zwolni i zatrudni na ich miejsce nowych. Ponadto zaprezentowany program - jeśli go rozumieć dosłownie i stawać w całej rozciągłości - może nie stwarzać odpowiednio silnej motywacji do podjęcia leczenia przez pracowników, ponieważ wiąże się z nim zbyt niskie ryzyko utraty pracy. Tak więc programy takie powinny być bardziej wymagające wobec pracowników z problemem alkoholowym.

Twórcy programów EAP wskazują na trzy typy organizacyjnych szkód, które mogą być spowodowane pojawieniem się problemu alkoholowego w miejscu pracy (tab. 17). Najłatwiej można ocenić straty mierzalne, jednak straty ukryte mogą również być znaczne, zwłaszcza że często mają charakter wtórny i nie zawsze są bezpośrednio łączone z problemem alkoholowym, jak np. marnotrawstwo czasu menedżerów, którzy poświęcają go wzmożonej kontroli pracowników będących pod wpływem alkoholu lub rozwiązywaniu problemów przez nich stwarzanych. Osobny problem to straty związane z kwestiami prawnymi. Pracodawca jest zobowiązany zapewnić bezpieczne warunki pracy na terenie przedsiębiorstwa, za które

<sup>247</sup> M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 694.

<sup>248</sup> Rozwiązaniem tego problemu może być metoda BSFT (Brief Solution Focused Therapy) - Krótkoterminowa Terapia Zogniskowana na Rozwiązaniach. Por. L. Cichobłaziński, Raport z badań PI - BSFT - innowacyjna metoda terapeutyczna w stacjonarnym leczeniu uzależnień alkoholowych osób dorosłych. Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Częstochowa 2013 oraz A. Szczegielniak i inni, General Level of Knowledge about Brief Solution Focused Therapy (BSFT) in Polish Addiction Treatment Centers, Psychiatria Danubina 2013, Vol. 25, Suppl. 2, s. 236-240.

odpowiada. Wszelkie roszczenia pracowników wynikające ze szkód, których przyczyną był alkoholizm innych pracowników, bezpośrednio obciążają pracodawcę. Odzyskanie pieniędzy przeznaczonych na zaspokajanie tych roszczeń od bezpośrednich sprawców jest często niemożliwe.

Tabela 17. Organizacyjne straty wynikające z obniżenia efektywności pracy

Straty mieralne	Straty ukryte	Straty wynikające z roszczeń prawnych
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Absencja</li> <li>– Płace za nadgodziny</li> <li>– Opieszałość</li> <li>– Nadużywanie zwolnień lekarskich</li> <li>– Roszczenia w zakresie ubezpieczeń zdrowotnych</li> <li>– Koszty niepełnosprawności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Marnotrawstwo czasu kadry kierowniczej</li> <li>– Tarcia między pracownikami</li> <li>– Ogólne marnotrawstwo</li> <li>– Uszkodzenia sprzętu</li> <li>– Złe decyzje</li> <li>– Straty w zakresie publicznego wizerunku</li> <li>– Fluktuacja załogi</li> <li>– Przedwczesne zgony</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rekompensaty dla pracowników</li> <li>– Działania dyscyplinujące</li> <li>– Koszty procedur prawnych</li> <li>– Zagrożenie bezpieczeństwa publicznego</li> <li>– Koszty zapewnienia bezpieczeństwa</li> <li>– Nielegalne rozprowadzanie substancji psychoaktywnych</li> </ul>

Źródło: D.A. Masi, *Employee Assistance Programs*, [in:] *A Handbook for Developing Employee Assistance & Counseling Programs*, ed. D.A. Masi, The American Management Association, New York 1992, s. 3

Funkcjonowanie EAPs nie jest możliwe bez zmiany kultury organizacyjnej, która we wszystkich swoich aspektach powinna uwrażliwiać wszystkich członków organizacji na problem substancji psychoaktywnych w miejscu pracy. „Obecność EAP jest wysoko skorelowana z organizacyjnymi uregulowaniami wymierzonymi w spożycie alkoholu w miejscu pracy. Doświadczenia wskazują, że sprzyjają temu kultury organizacyjne, które ograniczają palenie tytoniu w pracy. W takim przypadku wystarczy rozszerzyć zakres obowiązujących wartości i norm na inne środki psychoaktywne.”<sup>249</sup> Wskazuje to, jak duży wpływ na rozwiązanie problemu alkoholowego ma odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej na wszystkich jej poziomach.

Warto podnieść jeszcze jeden istotny problem. Jaka jest rola zarządzania zasobami ludzkimi oraz specjalistów w tej dziedzinie w przeciwdziałaniu problemowi alkoholowemu w miejscu pracy? Wbrew pozorom rola ta nie jest taka jasna. „Rola zarządzania zasobami ludzkimi nie polega na samodzielnym diagnozowaniu, czy też nazywaniu problemów takich, jak problemy alkoholowe lub uzależnienia. Pracownicy działu ZZL mogą być uwrażliwieni na problematykę alkoholową, ale nie są oni ekspertami w tym zakresie, chyba że pracowali kiedyś w placówkach terapii antyalkoholowej lub też sami mieli ten problem. Jednakże ważne jest,

<sup>249</sup> E.S. Levy Merrick, J. Volpe-Vartanian, C.M. Horgan, B. McCann, *Alcohol & Drug Abuse: Revisiting Employee Assistance Programs and Substance Use Problems in the Workplace: Key Issues and a Research Agenda*, *Psychiatric Services* 2007, Vol. 58, nr 10, s. 1263.

aby zrozumieć, iż czasami sygnały i symptomy problemów alkoholowych mogą być mylone z innymi zaburzeniami. Pracownicy działu ZZL, mając nawet jak najlepsze intencje, mogą czasami spowodować więcej szkód niż pożytku w tym zakresie. Pracownicy z problemem alkoholowym są o wiele bardziej skłonni przyjąć pomoc, jeśli będzie dla nich jasne, że nie ma ona charakteru polowania na czarownice (witch-hunt) prowadzonego przez dział ZZL wobec pracowników z osobistymi problemami.<sup>250</sup> Powyższy cytat wskazuje wyraźnie, jak ważna jest pomoc wykwalifikowanych kadr w przeciwdziałaniu problemowi alkoholowemu w organizacji. Pracownicy borykający się z tym problemem mają o wiele większe zaufanie do specjalistów spoza organizacji. W kontaktach z nimi wiedzą, że terapia nie będzie miała charakteru represji, lecz będzie ukierunkowana na rozwiązanie problemu. Rola pracowników ZZL ograniczać się powinna do skierowania pracowników z problemem alkoholowym do odpowiednich specjalistów. Nie powinni sami zajmować się udzielaniem pomocy. Oczywiście także i w takich sytuacjach pracownicy mogą uważać, że samo przyznanie się do problemu alkoholowego może ich stawiać wobec managementu w bardzo niekorzystnej sytuacji, dlatego mogą oni uruchamiać mechanizmy zaprzeczenia. W sytuacjach takich pracownicy ZZL nie powinni przekonywać pracowników do podjęcia terapii. Wszystko, co mogą zrobić, to doprowadzić do rozmowy ze specjalistą, z którym pracownik czuje się bezpiecznie. Diagnozę, przekonanie do podjęcia terapii, o samym leczeniu nie wspominając, należy zostawić specjalście.

Powyższych zaleceń nie należy mylić z obowiązkami pracodawcy (najczęściej w jego imieniu występują w omawianych sytuacjach służby ZZL) w związku z problemem alkoholowym, jak na przykład „(...) niedopuszczenie do wykonywania obowiązków zawodowych pracownika stawiającego się do pracy pod wpływem alkoholu albo spożywającego alkohol w czasie pracy”.<sup>251</sup>

#### 4.4.1. Programy pomocowe w systemie zarządzania zasobami ludzkimi

Historia programów pomocowych, czyli tzw. EAPs (w polskiej literaturze nazywanych Opiekuńczymi Służbami Pracowniczymi) sięga okresu II wojny światowej, kiedy to zostały po raz pierwszy wprowadzone przez znaną amerykańską firmę DuPont funkcjonującą w branży chemicznej. Firma ta, cierpiąca na brak pracowników z powodu poboru do wojska, dzięki wprowadzeniu EAP utrzymała w pracy wielu wartościowych pracowników, którzy z powodu problemu alkoholowego byli do tej pory po prostu zwalniani. Obecnie w około 60% amerykańskich firm zatrudniani są specjaliści w zakresie problemu alkoholowego w miejscu

---

<sup>250</sup> M. Lambrechts, C. Tobutt, R. Bijl, How to Deal with the (Problematic) Use of Alcohol in Relation to Job Performance, [in:] Alcohol at Work. Managing Alcohol Problems and Issues in the Workplace, ed. C. Tobutt, Gover Publishing Limited, Surrey 2011, s. 137.

<sup>251</sup> E. Goszczyńska, Regulacje prawne dotyczące konsumpcji alkoholu i narkotyków w pracy, Medycyna Pracy 2013, 64(4), s. 599.

pracy, których rola polega na udzielaniu pomocy pracownikom, a każdy dolar zainwestowany w rozwiązywanie tego problemu w miejscu pracy zwraca się poczwórnice.<sup>252</sup> W Polsce historia EAP sięga roku 1994, kiedy to w Zakładzie Elektrod Węglowych SA w Raciborzu opracowano i wdrożono „Zakładowy program zapobiegania nadużywania alkoholu i innych substancji wśród pracowników i ich rodzin”, który był nadzorowany przez Międzynarodową Organizację Pracy. Podobny program opracowano też w Fabryce Kotłów RAFAKO SA. Później powstało także Stowarzyszenie Menedżerów na rzecz Zdrowego Miejsca Pracy ARMADA, które jednakże po dziesięciu latach zaprzestało swojej działalności.<sup>253</sup>

W celu zaprezentowania przykładu pracownika z problemem alkoholowym, który powinien stać się obiektem zainteresowania Opiekuńczych Służb Pracowniczych, przedstawione zostanie następujące studium przypadku.<sup>254</sup>

Piotr pracuje w firmie od 15 lat. Przez cały ten czas pracował bardzo rzetelnie i z dużym poświęceniem, dzięki czemu był wielokrotnie awansowany. Jedyna wada, jaką dostrzegł u Piotra jego przełożony, polegała na tym, że od czasu do czasu był on niedostępny z samego rana. Dopiero po godzinie można było z nim się kontaktować. Przełożony twierdzi, że zły nastrój nigdy nie trwał u niego długo i trafiał się jedynie w poniedziałki i wtorki. W czasie ostatnich dwóch lat zauważono u Piotra radykalną zmianę. Zaczął być niedbały, mniej precyzyjny, nastąpił nagły wzrost skarg na niego ze strony jego kolegów w oddziale. Poranki, kiedy miał zły nastrój, stawały się coraz częstsze. Zaniedbywał też swoje obowiązki służbowe. Trochę później jego koledzy zaczęli także odczuwać przy nim woń alkoholu. Zaczęli martwić się o bezpieczeństwo na swoich stanowiskach pracy. Ponieważ z nikim nie mogli podzielić się swoimi obawami, atmosfera w zespole uległa pogorszeniu. Przełożony nie porozmawiał na ten temat z Piotrem, kiedy problem zaistniał. Kilku kolegów rozumiało Piotra i współczuło mu, jednak inni chcieli się pozbyć go z organizacji tak szybko, jak to możliwe.

Powyższy przypadek dobrze ukazuje skutki, jakie może spowodować problem alkoholowy jednego z pracowników w całej organizacji. Warto zwrócić uwagę na kilka aspektów opisanej powyżej sytuacji.

1. Piotr był dobrym i sumiennym pracownikiem, z którego firma była zadowolona.
2. Wszyscy dostrzegali problem Piotra, jednak dopóki był względnie mało uciążliwy dla firmy i nie zakłócał jej funkcjonowania, nikt nie zwracał na niego uwagi. Można się domyślać, że tak przełożeni, jak i współpracownicy nie chcieli widzieć tego problemu. Był on swoistym tabu w organizacji.
3. Kiedy problem stał się uciążliwy dla wszystkich, w organizacji nie było sposobności, aby o nim porozmawiać i zmniejszyć związany z nim lęk i napięcie.

---

<sup>252</sup> K.A. Wojcieszek, *Profilaktyka problemów alkoholowych w warunkach profesjonalnej służby wojskowej*. W poszukiwaniu rozwiązań, Departament Wychowania i Promocji Obronności MON, Warszawa 2010, s. 13.

<sup>253</sup> Z. Stube, *Programy pracownicze - zielone światło*. Z historii pierwszej w Polsce Opiekuńczej Służby Pracowniczej, *Świat Problemów* 2007, Vol. 172, nr 5.

<sup>254</sup> Na podstawie: M. Lambrechts, C. Tobutt, R. Bijl, *How to Deal with the (Problematic) Use of Alcohol in Relation to Job Performance*, [in:] *Alcohol at Work. Managing Alcohol Problems and Issues in the Workplace*, ed. C. Tobutt, Gover Publishing Limited, Surrey 2011, s. 133.

4. Kiedy emocje związane z problemem alkoholowym Piotra wśród załogi stały się trudne do zniesienia, większość kolegów w dziale sięgnęła od razu po rozwiązanie najbardziej radykalne, czyli zwolnienie Piotra z pracy.

Jak więc powinno wyglądać prawidłowe podejście do omówionego problemu?

1. Po pierwsze przełożony Piotra powinien zareagować o wiele wcześniej, zanim problem pojawił się z takim natężeniem, że nie można było dłużej już udawać, że nic się nie dzieje.
2. Po drugie należało zaproponować Piotrowi pomoc terapeutyczną w celu zapobieżenia eskalacji problemu.

Odpowiednio wcześniej podjęte działania miałyby charakter zarządzania ryzykiem związanym z problemem alkoholowym (ARM - Alcohol Risk Management)<sup>255</sup>. Wszystko wskazuje na to, że koledzy Piotra zaakceptowałyby jego obniżoną wydajność (np. czasową nieobecność w pracy), jeśli wiedzieliby, że wynika ona z podjętej terapii, skoro wcześniej tolerowali jego poranne „niedyspozycje”. Skutkiem takiej wczesnej interwencji byłoby zachowanie w firmie wartościowego pracownika, a nawet poprawienie jego produktywności oraz niedopuszczenie do niepotrzebnych napięć w całym zespole. Korzyści płynące dla Piotra zostały pominięte w niniejszych rozważaniach, gdyż świadomie przyjęto perspektywę dobra organizacji. Jednak w całym rozrachunku i o tych skutkach należy pamiętać.

Kolejnym zagadnieniem wymagającym podjęcia jest miejsce Opiekuńczych Służb Pracowniczych w procesie zarządzania personelem. Usytuowanie programu pomocowego w systemie zarządzania zasobami ludzkimi przedstawiono na rysunku 11.

W tym modelu problem nadużywania środków psychoaktywnych w miejscu pracy został umiejscowiony w środowisku zewnętrznym, w obszarze siły roboczej (labor force). Podejście takie wydaje się błędne, ponieważ zakłada ono, że kwestia spożywania substancji psychoaktywnych w miejscu pracy jest całkowicie zewnętrzna w stosunku do organizacji, a jedyny problem, jaki organizacja może z nim posiadać, powstaje podczas rekrutacji i selekcji personelu. Koncepcja ta sięga swymi podstawami tzw. modelu sita w zarządzaniu zasobami ludzkimi<sup>256</sup>, zgodnie z którym osobowość dorosłego człowieka jest całkowicie ukształtowana, a jej zmiana jest praktycznie niemożliwa. Podejście takie już dzisiaj archaiczne. Gdyby oprzeć się wyłącznie na powyższym modelu, to należy stwierdzić, że wystarczy odpowiednia selekcja pracowników, a niepewność związaną z niebezpieczeństwem zatrudnienia osób z problemem alkoholowym można zredukować do minimum.<sup>257</sup> Tak jednak nie jest. Model ten bowiem w ogóle nie uwzględnia

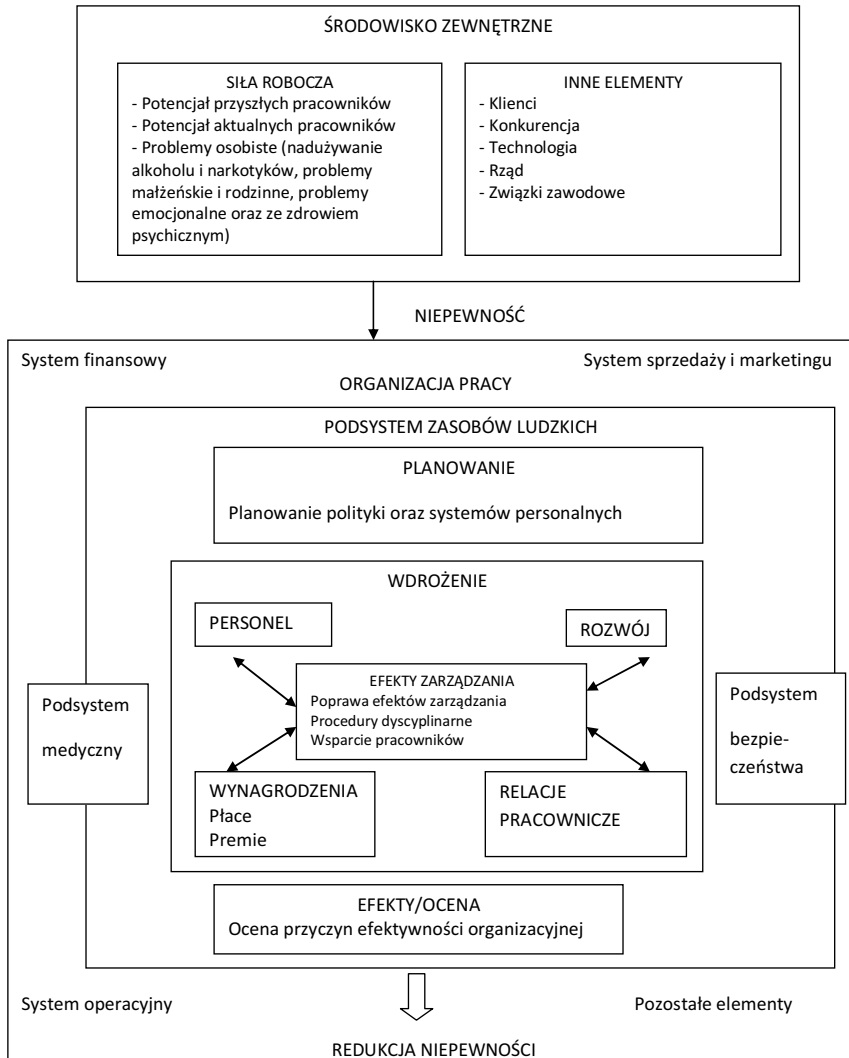
---

<sup>255</sup> J.P. Gehan, T.L. Toomey, R. Jones-Webb, C. Rothstein, A.C. Wagenaar, Alcohol Outlet and Managers: Focus Groups on Responsible Service Practices, *Journal of Alcohol and Drug Education* 1999, Vol. 44, no. 2, s. 70.

<sup>256</sup> M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

<sup>257</sup> S. Borkowski, K. Dyja, A. Kleszcz, *Assesment of School Human Resources by Means of Servqual Method*, [in:] *Human Potential Management in a Company. Motivation, Workers' Motivating*, eds. S. Borkowski, Z. Tuckova, Tomas Bata University in Zlin, Zlin 2011, s. 111.

czynników wewnątrzorganizacyjnych wywołujących pojawienie się problemów ze spożywaniem substancji psychoaktywnych w miejscu pracy, jak choćby kultury organizacyjnej, zarządzania ryzykiem i stresem w organizacji, błędów przywództwa, konfliktowych stosunków pracowniczych i wielu innych.



Rys. 11. Program pomocy pracownikom a system Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Źródło: Na podstawie T.C. Blum, N. Bennet, *Employee Assistance Programs: Utilization and Referral Data, Performance Management, Management, and Prevention Concepts, Alcohol Problem Intervention in the Workplace*, [in:] *Employee Assistance Programs and Strategic Alternatives*, ed. P. Roman, Quorum Books, New York 1990, s. 154

Kandydatów do pracy cechują pewne dyspozycje i oczywiście dobrze jest obniżyć ryzyko związane z zatrudnieniem osoby poważnie uzależnionej, jednak

sprawdzenie tych dyspozycji napotyka różnorakie problemy, jak chociażby prawne. Pracodawca nie może bowiem podczas rekrutacji zbyt głęboko ingerować w sferę zdrowia kandydata. Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, iż większość pracodawców nigdy nie przyjęłaby kandydata, gdyby dowiedzieli się, że miał on problemy z nadużywaniem substancji psychoaktywnych, co kłóci się z zasadami rehabilitacji, powrotu do zdrowia i aktywności zawodowej osób po terapii odwykowej.

Z drugiej strony należy podkreślić rolę organizacji w uaktywnianiu dyspozycji pracowników. Niektóre patologiczne stosunki i zasady leżące u podstaw jej funkcjonowania, np. niekompetentne oceny, niesprawiedliwe wynagradzanie, nadmierny autorytaryzm, mogą sprawić, że po alkohol i inne używki sięgną pracownicy, którzy nie przejawiali ku temu żadnych inklinacji. Tak więc problem nadużywania substancji psychoaktywnych w miejscu pracy powinien być umiejscowiony nie tylko w otoczeniu, ale także w samej organizacji, a nawet w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż to on właśnie może być przyczyną jego zaistnienia. Zdarza się bowiem, że pojawienie się tych problemów w firmie może być objawem głębszej patologii i koncentracja wyłącznie na skutkach, a nie na przyczynach może być całkowicie nieskuteczna. Można też spotkać sytuację, kiedy w organizacji nie występują żadne patologie, które mogą być bezpośrednią przyczyną spożywania przez pracowników środków psychoaktywnych, a mimo to problem alkoholu i narkotyków występuje i to w dużym stopniu. Przyczyną może być w tym przypadku sama specyfika pracy, jak ma to na przykład miejsce w służbach mundurowych. Niemniej w takich sytuacjach odpowiedzialność także znajduje się po stronie organizacji, gdyż nie stworzyła odpowiednich mechanizmów pomocy dla swoich pracowników lub funkcjonariuszy. Może dochodzić w takich przypadkach nawet do aktów samobójczych, jak to się zdarza w policji, lub nawet zabójstw osób postronnych, jak to miało miejsce w służbie więziennej. Różnice między dwoma podejściami do rozumienia problemów z substancjami psychoaktywnymi w organizacji zaprezentowano w tabeli 18.

Różnice między zaprezentowanymi powyżej podejściami do konsultingu w miejscu pracy sprowadzają się przede wszystkim do rozumienia organizacji oraz miejsca, jakie w niej zajmuje pracownik. Podejścia tradycyjne traktują organizację tak, jakby z istoty swojej funkcjonowała poprawnie, a jeśli pracownicy wymagają wsparcia i konsultingu, to znaczy, że problem tkwi w nich i to ich trzeba dostosować do organizacji, a nie odwrotnie. Ujęcie takie można nazwać zdroworozsądkowym, bo to wydaje się oczywiste, że jednostkę należy dostosować do całości, a nie całość do jednostki. To dlatego pracownicy kierowani są do korzystania z programów pomocowych przez przełożonych, a przecież mogą sami zgłaszać taką potrzebę. Jeśli tak się nie dzieje, to dlatego, że takie zachowania są oceniane w organizacji negatywnie i pracownicy boją się, że zostaną odebrani jako ci, którzy sobie nie radzą ze swoimi obowiązkami. Jeśli z kolei przełożony skieruje pracownika do programu pomocowego, ten odbiera to często jako karę, a nie szansę na pozytywną zmianę. Dlatego też w modelu nowoczesnym pomoc oferowana jest nie tylko pracownikom, którzy są dla niej źródłem problemów, ale wszystkim, którzy zgłaszają taką potrzebę, ponieważ funkcję konsultingu w miejscu pracy ujmuje się

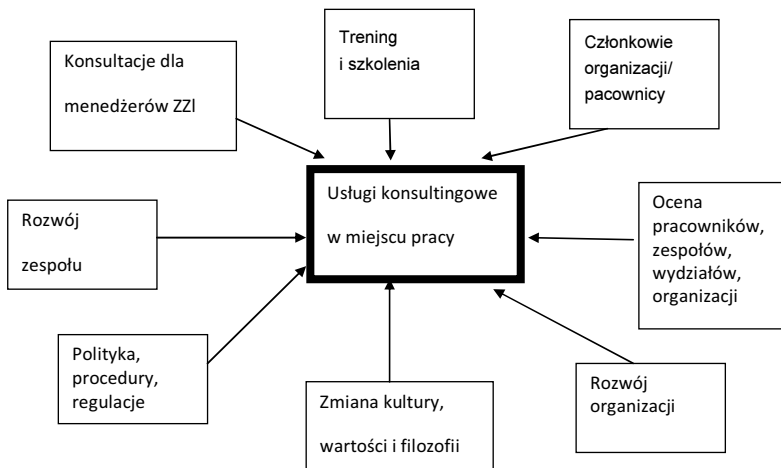
w kategoriach rozwoju personelu, a nie tylko interwencji w sytuacjach patologicznych. Dzięki temu wszelkim nieprawidłowościom można przeciwdziałać we wczesnej fazie, a nie kiedy skutkują one już poważnymi problemami w zakresie produktywności.

Tabela 18. Tradycyjne i nowoczesne modele konsultingu w miejscu pracy

Tradycyjne podejście do konsultingu w miejscu pracy	Nowoczesne podejście do konsultingu w miejscu pracy
Nacisk na alkoholizm jako główny problem	Szerokie podejście: każdy problem wymagający rozwiązania
Pracownicy kierowani przez przełożonych	Połączenie skierowań dokonanych przez przełożonych, jak również zgłoszeń samych pracowników oraz inne osoby (rodzina, koledzy)
Problemy zgłoszone w zaawansowanym stadium	Pomoc oferowana we wczesnej fazie rozwoju problemu
Pomoc oferowana przez lekarzy lub specjalistów w zakresie leczenia alkoholizmu	Pomoc oferowana przez ogólnych konsultantów wsparta fachową ekspertyzą
Koncentracja na pracownikach problemowych z niską wydajnością pracy	Koncentracja na pracownikach z problemami w pracy i na pracownikach bez takich problemów
Zasada poufność w stosunku do zgłoszonych pracowników	Zasada poufności wobec zgłoszonych pracowników oraz anonimowości wobec samo zgłaszających się pracowników lub członków rodzin

Źródło: M. Carroll, *Workplace Counselling. A Systematic Approach to Employee Care*, SAGE Publications Ltd., London 1996, s. 10

Osobną kwestią jest usytuowanie konsultingu w miejscu pracy w organizacji jako całości. Problem ten ilustruje rysunek 12.



Rys. 12. Integracja doradztwa w miejscu pracy z organizacją

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Carroll, *Workplace Counselling. A Systematic Approach to Employee Care*, SAGE Publications Ltd., London 1996, s. 42



Działalność konsultingowa w miejscu pracy ma charakter wieloaspektowy. Jest bowiem ukierunkowana na niemalże wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji. Kilka aspektów należy jednak podkreślić. Po pierwsze działania doradcze skierowane są tak do pracowników, jak i do menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. Po drugie działania te ukierunkowane są na rozwój zespołu oraz całej organizacji, po trzecie jednym z obszarów działania są zmiany w sferze kultury organizacyjnej, wartości oraz filozofii organizacji. Ostatnia kwestia wydaje się najtrudniejsza w funkcjonowaniu konsultingu w miejscu pracy oraz programów pomocowych skierowanych do pracowników. Z punktu widzenia efektywności organizacji ważny wydaje się również aspekt oceny skuteczności podejmowanych działań w zakresie doradztwa w miejscu pracy i to tak w odniesieniu do poszczególnych pracowników, jak i zespołów oraz organizacji jako całości.

#### 4.4.2. Zasady programów pomocowych

Jednym z ważnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, które mogą być wykorzystane w celu rozwiązania omówionych powyżej problemów, są programy pomocowe. W języku angielskim nazywają się Employee Assistance Programs, co niekiedy tłumaczone jest jako opiekuńcze służby pracownicze.

Zasady programów pomocowych można przedstawić następująco<sup>258</sup>:

##### 1. Bezpieczeństwo

Uczestnicy programu (tak firmy, jak i pracownicy) powinni mieć zagwarantowaną całkowitą poufność. Wszelkie działania powinny być podejmowane w atmosferze bezpieczeństwa i zaufania.

##### 2. Skuteczność

Podejmowane działania prowadzone są wyłącznie przez specjalnie przygotowanych fachowców, konsultantów, terapeutów i lekarzy. Program i metody działania adekwatne do celów.

##### 3. Koncentracja na kliencie/firmie

Działania są zindywidualizowane i dostosowane do potrzeb klientów oraz specyfiki firmy.

##### 4. Sprawiedliwość

Programy powinny być dostępne w równym stopniu dla wszystkich pracowników bez względu na wiek, płeć, posiadane kwalifikacje, zajmowane stanowisko czy formę zatrudnienia.

##### 5. Efektywność

Podejmowane działania powinny cechować się ekonomiczną efektywnością, która powinna być monitorowana. Koszty nie powinny przewyższać zysków,

---

<sup>258</sup> Opracowanie własne na podstawie: A. Daniels, L. Teems, Ch.D. Carroll, E. Santiago-Fernández, Crossing the Quality Chasm: Opportunities for the Employee Assistance Program Field, Employee Assistance Quarterly 2004, Vol. 19(3), s. 12-13. Dostępny na: <http://www.haworthpress.com/web/EAQ> (data dostępu 23.08.2014).

z drugiej jednak strony nieobniżanie kosztów nie powinno odbywać się kosztem jakości świadczonych usług.

#### 6. Terminowość

Działania powinny być podejmowane tak szybko, jak to możliwe bez niepotrzebnej zwłoki i związanych z tym szkód. Przedłużające się czekanie na pomoc może bowiem być szkodliwe tak dla pracownika, jak i dla organizacji.

Tak określone zasady funkcjonowania programów pomocowych mogą przyczynić się do skutecznego i efektywnego rozwiązywania szkód, będących skutkiem występowania problemu alkoholowego w miejscu pracy. Tak pracodawcy, jak i pracownicy powinni mieć do nich swobodny dostęp. W niektórych krajach, jak np. w Niemczech, istnieją specjalne służby, które zajmują się walką z problemem alkoholowym w miejscu pracy, które zrzeszone są w Federalnym Profesjonalnym Zawodowym Stowarzyszeniu Pracy Społecznej w Miejscu Pracy (Federal Professional Association of Occupational Social Work).<sup>259</sup> Warto przy tym pamiętać o pewnej istotnej kwestii, którą jest zjawisko stygmatyzacji. Zdarza się, że pracownicy są gotowi skorzystać z programów pomocowych, lecz boją się, że przyłgnie do nich negatywna etykieta. „EAPs jeśli zostaną połączone z szerszymi programami mającymi na celu poprawę dobrostanu (wellness) pracowników, mogą być postrzegane jako mniej stygmatyzujące niż tradycyjne programy pomocowe.”<sup>260</sup> Lęk przed stygmatyzacją może być poważnym czynnikiem utrudniającym korzystanie z programów pomocowych w miejscu pracy w zakresie nadużywania substancji psychoaktywnych.

## 4.5. Działania profilaktyczne

Tak leczenie, jak i profilaktyka uzależnień, zwłaszcza w kontekście zarządzania, nie jest zagadnieniem prostym. Z jednej strony wpływ substancji psychoaktywnych w miejscu pracy powoduje znaczne straty, w tym także materialne, nawet jeśli spożycie ma miejsce poza czasem pracy, z drugiej jednak w grę wchodzi wolny wybór poszczególnych osób. „Według jednego z podejść ekonomicznych, nie ma podstaw do ingerencji, dopóki konsument dokonuje wyboru w sposób racjonalny i dobrowolny, jest poinformowany o ryzyku oraz nie powoduje skutków ubocznych dla innych. Przy takim poglądzie odrzuca się *implicite* wszystkie argumenty nieoparte na efektywności ekonomicznej, łącznie z tymi występującymi wspólnie ze względami sprawiedliwości. Konsumpcja alkoholu i palenie tytoniu

---

<sup>259</sup> H. Gehlenborg, *Occupational Social Work in Germany: A Continuously Developing Field of Practice*, [in:] *Global Perspectives of Occupational Social Work*, ed. R.P. Maiden, The Haworth Press, Inc., Binghamton, NY, 2001, s. 37.

<sup>260</sup> J.M. Jacobson, P. Sacco, *Employee Assistance Program Services for Alcohol and Other Drug Problems: Implications for Increased Identification and Engagement in Treatment*, *The American Journal on Addictions* 2012, nr 21, s. 473.

mają jednak działania uzależniające, toteż kwestie racjonalności, woli oraz informacji wymagają bardziej wnikliwego potraktowania.”<sup>261</sup>

W niniejszym opracowaniu przyjmie się następującą definicję profilaktyki: „Profilaktyka to wszechstronny i systematyczny wysiłek zmierzający do zmniejszenia ryzyka wystąpienia jakichkolwiek zdrowotnych i innych problemów związanych z alkoholem lub innymi substancjami psychoaktywnymi (narkotykami), których może doświadczyć osoba jeszcze nieuzależniona, będąca w dowolnym wieku i sytuacji życiowej.”<sup>262</sup>

Definicja ta odnosi się głównie do przeciwdziałania uzależnieniu od alkoholu, ale w niniejszej pracy chodzi przede wszystkim o profilaktykę ukierunkowaną na eliminację problemu alkoholowego ze środowiska pracy, a zjawisko to - jak było to wcześniej omówione - może być niezwykle szkodliwe dla organizacji nawet wtedy, kiedy pracownicy nie są uzależnieni od alkoholu. Wystarczy, że, będąc pod jego wpływem, prezentują zachowania kontrproduktywne. W tym znaczeniu pracodawcę może nawet nie interesować kwestia uzależnienia pracownika. Ważne, aby w pracy zachowywał się, jak należy. Tak jest jednak tylko w teorii. W praktyce problematyka uzależnień pracowników żywo interesuje pracodawców i niekiedy widzą oni konieczność podejmowania działań także i w tym kierunku.

Programy prewencyjne odnoszą się do dwojakiego rodzaju profilaktyki - primarnej, podstawowej, i wtórnej. Profilaktyka primarna kładzie nacisk na zapobieganie rozwojowi problemu alkoholowego w miejscu pracy. Profilaktyka wtórna odnosi się z kolei do redukcji istniejących problemów. Praktyka wskazuje, że programy profilaktyczne akcentują znacznie silniej profilaktykę wtórną, zaniedbując profilaktykę podstawową.<sup>263</sup> Planowe działania profilaktyczne w zakresie problemu alkoholowego w miejscu pracy nazwane zostały „zarządzaną opieką” (managed care). Jak piszą P.M. Roman i T.C. Blum „(...) <zarządzanie opieką> to pojęcie oznaczające szeroko rozumiany wachlarz działań mających na celu redukcję kosztów związanych z opieką medyczną ponoszonych przez firmy w celu przeciwdziałania problemowi alkoholowemu.”<sup>264</sup>

„Badania Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi, Krajowego Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy pokazują, że niespełna co dziesiąta firma oferowała pomoc dla pracowników nadużywających alkoholu (np. organizowała

---

<sup>261</sup> S. Folland, A.C. Goodman, M. Stano, *Ekonomia zdrowia i opieki zdrowotnej*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 927.

<sup>262</sup> K.A. Wojcieszek, *Optymalizacja profilaktyki problemów alkoholowych. Pedagogiczne implikacje grupowych interwencji krótkoterminowych*, Wydawnictwo Rubikon, Kraków 2013, s. 27.

<sup>263</sup> P.M. Roman, T.C. Blum, *The Workplace and Alcohol Problem Prevention*, National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism, <http://pubs.niaaa.nih.gov/publications/arh26-1/49-57.htm> (data dostępu 16.09.2014).

<sup>264</sup> P.M. Roman, T.C. Blum, *Dealing with Alcohol Problems in the Workplace*, [in:] *Recent Development in Alcoholism, Volume 11 - Ten Years of Progress. Social and Cultural Perspectives. Psychology and Biochemistry. Clinical Pathology. Trends in Treatment*, ed. M. Galanter, Springer Science+Business Media, New York 1993, s. 481.

grupy wsparcia, współpracę z poradniami odwykowymi).<sup>265</sup> Jak z tego wynika, pole do rozwoju programów pomocowych tak dla firm, jak i dla pracowników jest w tym zakresie bardzo duże. Warto też pamiętać, że „(...) pracodawca może silniej zmotywować uzależnionego pracownika do podjęcia leczenia niż rodzina czy przyjaciele: pracodawca daje bowiem nadzieję pozostania w miejscu pracy. Psychologowie i lekarze, którzy pracują z alkoholikami, uważają, że obawa utraty pracy znaczy więcej niż groźby współmałżonka czy zagrożenie życia”<sup>266</sup>.

Reasumując, stwierdzić należy, że chęć utrzymania pracy jest jednym z najważniejszych motywów, które można wykorzystać w rozwiązywaniu problemu substancji psychoaktywnych w miejscu pracy. Motyw ten należy konstruktywnie wykorzystać tak w działaniach naprawczych, jak i profilaktycznych.

#### 4.5.1. Opis przypadków

W jednym z dużych przedsiębiorstw branży metalurgicznej przygotowano arkusze ocen pracowniczych. Wykonali je wysokokwalifikowani pracownicy działu zasobów ludzkich, głównie psycholodzy. Mimo że arkusze były opracowane bardzo profesjonalnie, decyzją dyrekcji powędrowały do szuflady i nie zostały zastosowane w praktyce. Przypomniano sobie o nich, kiedy w przedsiębiorstwie dramatycznie pogorszyły się relacje międzyludzkie w postaci coraz częstszych konfliktów oraz powróciła plaga alkoholizmu. Postanowiono wtedy wprowadzić okresowe oceny pracowników w celu poprawy dyscypliny pracy.

Przypadek ten ujawnia kilka problemów, które często można spotkać w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Pierwszy problem to opór przed stosowaniem profesjonalnych metod oceniania pracowników, które obiektywizują osiągnięte przez nich wyniki. Znacznie utrudniają one woluntarystyczne „zarządzanie” personelem. Drugi problem, jaki ujawnia powyższy przypadek, to kontrproduktywne zachowania pracowników w przedsiębiorstwie oraz bezradność, jaką budzą wśród kadry zarządzającej, skoro pierwszy pomysł, jaki przyszedł menedżerom do głowy, to wprowadzenie ocen okresowych jako sposobu na podniesienie dyscypliny pracy. Ciekawe jest także zastosowanie ocen pracowniczych wyłącznie w funkcji dyscyplinującej. Jest to prawdopodobnie częste przekonanie menedżerów o tym, do czego służą oceny pracownicze.

Inny pracodawca z kolei podczas szkolenia poświęconego rekrutacji i selekcji personelu zwrócił trenerowi uwagę, że omawiane przez niego metody bardzo dobrze prezentują się w sali wykładowej, jednak on prowadzi firmę budowlaną

---

<sup>265</sup> E. Korzeniowska, K. Puchalski, E. Goszczyńska, Zarządzanie problemem konsumpcji tytoniu, alkoholu i innych substancji psychoaktywnych w firmie. Poradnik dla pracodawców i menedżerów, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi, Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy, Łódź 2013, s. 6.

<sup>266</sup> D.P. Schultz, S.E. Schultz, Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 410.

i chciałby mieć pewność, „że zatrudniani przez niego pracownicy nie będą pili i kradli”. Jak podczas rekrutacji i selekcji personelu zminimalizować ryzyko zatrudnienia takich pracowników? Przypadek ten dobrze ilustruje z jednej strony skalę problemów wynikających z zachowań kontrproduktywnych w niektórych branżach, z drugiej strony ukazuje niedostosowanie metod zarządzania zasobami ludzkimi do rozwiązywania tak prostych, ale i dokuczliwych problemów w organizacji.<sup>267</sup> Trzeba przyznać, że rozpoznanie niektórych zachowań kontrproduktywnych, np. problemu alkoholowego w miejscu pracy, nie jest proste. Osoby, które odpowiadają tradycyjnemu stereotypowi alkoholika, mają niewielką szansę znalezienia zatrudnienia i w większości zasilają szeregi bezrobotnych. Szukanie ich w organizacji jest stratą czasu.<sup>268</sup> Po trzecie, na tym prostym przykładzie widać, jak silnie niektóre patologie organizacyjne są ze sobą powiązane, a nawet z siebie wynikają, w tym przypadku alkoholizm, konflikty i kradzieże w miejscu pracy.

---

<sup>267</sup> M.R. Frone, Productivity outcomes: Organizational field research, cost-of-illness studies, and an integrative model. [in:] Alcohol and illicit drug use in the workforce and workplace, ed. M.R. Frone, American Psychological Association, Washington DC 2013.

<sup>268</sup> W.F. Scalton, Alcoholism and Drug Abuse in the Workplace. Managing, Care, Costs through Employee Assistance Programs, Second Edition, Greenwood Publishing Group, New York 1991, s. 5.

## 5. Zarządzanie zasobami ludzkimi a substancje psychoaktywne - badania empiryczne

---

Niniejszy rozdział poświęcony jest badaniom empirycznym dotyczącym szczególnego rodzaju zachowań kontrproduktywnych, jakie związane są z występowaniem problemu alkoholowego w miejscu pracy. Zaprezentowano w nim wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród 50 pracodawców, ich analizę oraz wynikające z nich wnioski.

### 5.1. Cel, problem i metoda badań

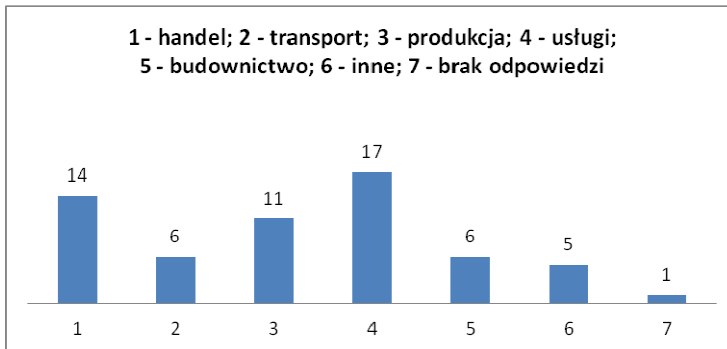
Niniejsze badania przeprowadzone zostały wśród pracodawców i miały na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie, jaki jest ich stosunek do podległych im pracowników z problemem alkoholowym; jak oceniają skalę i szkodliwość tego problemu w swoich firmach oraz jakie działania podejmują w zakresie przeciwdziałania temu zjawisku? Tak więc zbadany został tylko jeden z aspektów występowania problemu spożywania alkoholu w miejscu pracy. Problem ten zostanie ukazany i przeanalizowany z perspektywy pracodawców. Perspektywa ta wydaje się ważna z kilku powodów. Po pierwsze - aspekt ten jest kluczowy z punktu widzenia zarządzania organizacją, gdyż to pracodawcy będący jednocześnie menedżerami podejmują decyzje zarządcze, a podejmowanie decyzji jest istotą zarządzania. Oczywiście inne uwarunkowania mają również doniosłe znaczenie i menedżerowie muszą wziąć je pod uwagę w swoich decyzjach, jednak w niniejszym opracowaniu właśnie te decyzje są najważniejszym przedmiotem zainteresowania. Po drugie, w polskiej literaturze przedmiotu brak jest badań koncentrujących się na problematyce spożycia alkoholu w miejscu pracy właśnie z punktu widzenia pracodawców i menedżerów.

W badaniach wykorzystano kwestionariusz ankiety, która wręczana była osobiście wybranym pracodawcom lub po telefonicznym kontakcie wysyłana drogą elektroniczną. Zwroty wypełnionych kwestionariuszy następowały osobiście, listownie oraz elektronicznie. Badania przeprowadzono wśród 50 pracodawców na terenie województw śląskiego oraz małopolskiego od września 2013 do lutego 2014 roku. Dobór próby miał charakter celowy - starano się, aby badani praco-

dawcy reprezentowali różne typy organizacji. Dlatego w badanej próbie znalazły się tak małe i średnie przedsiębiorstwa, jak i duże zatrudniające kilka tysięcy pracowników (choć trzeba przyznać, że MSP przeważają) oraz instytucje publiczne, np. placówki ochrony zdrowia czy też urzędy administracji publicznej. Także pojęcie „pracodawcy” posiada szerokie znaczenie. W badaniach wzięły udział nie tylko osoby będące pracodawcami w sensie prawnym, ale wszystkie osoby pełniące funkcje kierownicze dające im uprawnienia do prowadzenia aktywnej polityki personalnej, np. rekrutacji i selekcji personelu, jak również dekrutacji, planowania karier, wynagradzania, szkolenia.

## 5.2. Charakterystyka badanej próby

Spośród badanych firm najczęściej funkcjonuje w sektorze usług oraz handlu - 1/3 ogółu (rys. 13).



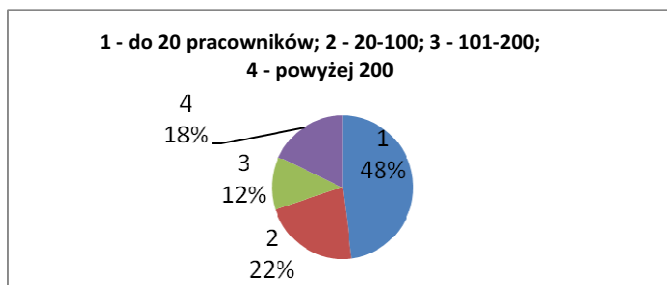
Rys. 13. Branża - licznosc

Źródło: Opracowanie własne

Pod względem wielkości badane firmy zaliczyć można do małego i średniego biznesu (rys. 14). Blisko połowę stanowią małe przedsiębiorstwa, zatrudniające do 20 pracowników. Stąd też problemy dotyczące zarządzania personelem są charakterystyczne dla tej wielkości organizacji, na przykład bezpośredni kontakt między właścicielami, menedżerami oraz pracownikami, a także silne więzi nieformalne, a nawet rodzinne.

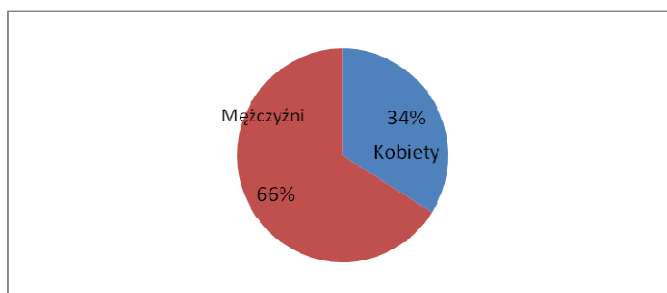
Pod względem płci (rys. 15) badani menedżerowie w 2/3 byli mężczyznami. Dane te nieco odbiegają od charakterystyki menedżerów w Polsce, gdzie kobiety zajmują 27% stanowisk menedżerskich<sup>269</sup>. W badanej zbiorowości są one więc nadreprezentowane.

<sup>269</sup> Menedżerki w polskich firmach: [http://www.hays.pl/cs/groups/hays\\_common/documents/digitalasset/hays\\_901738.pdf](http://www.hays.pl/cs/groups/hays_common/documents/digitalasset/hays_901738.pdf) (data dostępu 9.08.2014).



Rys. 14. Wielkość firmy

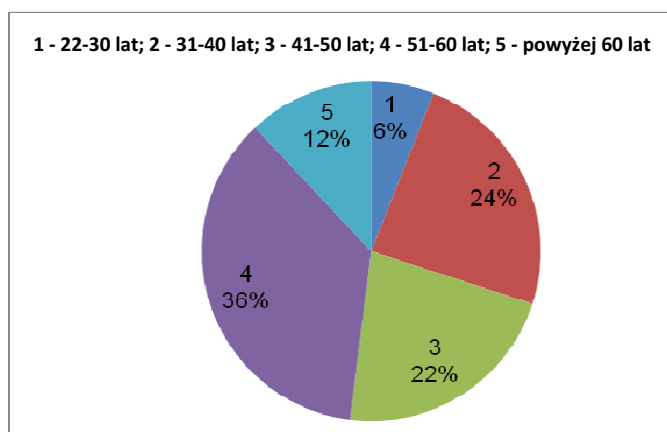
Źródło: Opracowanie własne



Rys. 15. Płeć respondentów

Źródło: Opracowanie własne

Kolejną zmienną demograficzną wymagającą omówienia jest wiek respondentów. W badanej zbiorowości największą grupę stanowią osoby w wieku 51-60 lat (rys. 16) - 36%. Druga w kolejności grupa to menedżerowie w wieku 31-40 lat - prawie 1/4.

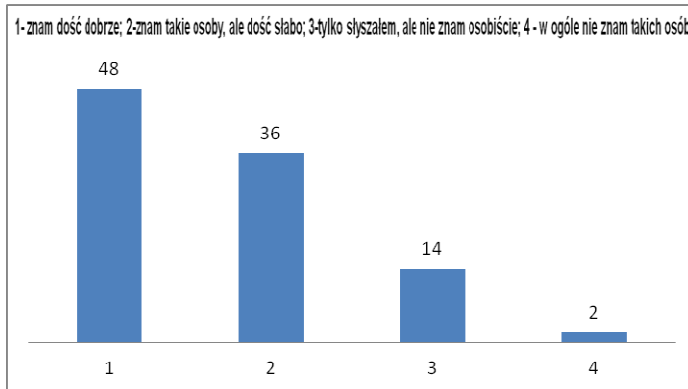


Rys. 16. Wiek respondentów - odsetek

Źródło: Opracowanie własne



Ważną zmienną niezależną z punktu widzenia podjętego problemu jest wiedza menedżerów na temat, którego badania dotyczą. Chodzi mianowicie o to, czy w ogóle spotkali się z problemem spożywania alkoholu w swoich firmach lub pracy pod jego wpływem (rys. 17).



Rys. 17. Wiedza na temat osób uzależnionych - odsetek

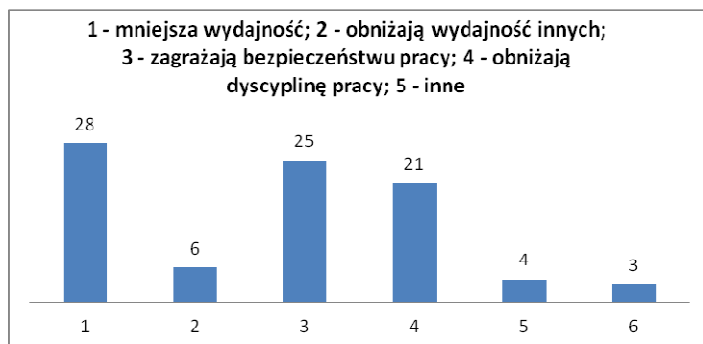
Źródło: Opracowanie własne

Zebrane dane wskazują, iż prawie połowa (48%) badanych menedżerów zna dobrze osobę, która ma problem z nadużywaniem alkoholu w miejscu pracy, a ponad 1/3 (36%) zna taką osobę słabo. Respondentów, którzy stwierdzili, iż osoby takie nie są im znane nawet w niewielkim stopniu, jest bardzo mało (około 2%). Oznacza to, że większość badanych orientuje się przynajmniej pobieżnie w problemach osób nadużywających alkoholu w miejscu pracy. Należy przypuszczać, iż wiedza ta ma wpływ na postawy i sposób postępowania badanych z pracownikami w ich własnych firmach.

### 5.3. Postawy pracodawców wobec pracowników z problemem alkoholowym

Pierwszym zagadnieniem, jakie zostało poruszone w niniejszych badaniach, były problemy, jakie stwarzają uzależnieni pracownicy (rys. 18). Według pracodawców, największym problemem jest zmniejszona wydajność oraz obniżenie bezpieczeństwa pracy. (Wyniki nie sumują się do 50, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.)

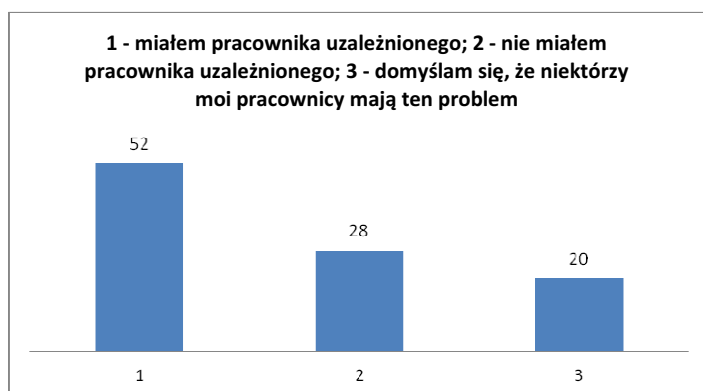
Dla pracodawców najważniejsza wydaje się kwestia wydajności, ponieważ z tego punktu widzenia oceniane są wszelkie działania kontraproduktywne w organizacji. Bezpieczeństwo pracy jest ważne, gdyż wszelkie uchybienia w tym zakresie wiązać się mogą z karami lub odszkodowaniami. Firmy znajdują się bowiem pod stałą kontrolą Państwowej Inspekcji Pracy.



Rys. 18. Problemy stwarzane przez uzależnionych pracowników - licznosc

Źródło: Opracowanie własne

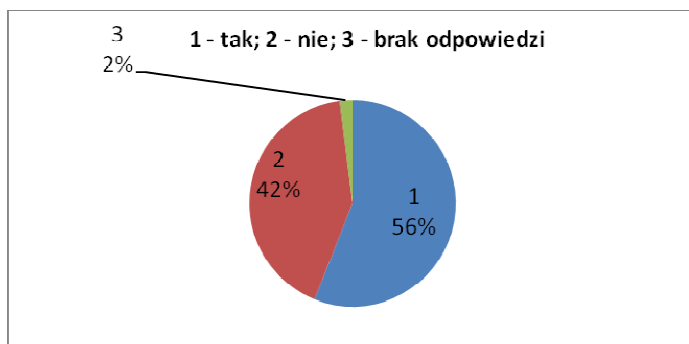
Kolejną kwestią poruszoną w badaniach jest kontakt pracodawców z pracownikami uzależnionymi od alkoholu (rys. 19). Z badań wynika, że nieco ponad połowa pracodawców (52%) miała w swojej firmie pracownika, który ich zdaniem wykazywał objawy uzależnienia od alkoholu. Jest to na tyle dużo, że problem ten wart jest podjęcia. Do tego należy dodać 1/5 pracodawców, którzy domyślają się, że ich pracownicy mają taki problem. Pracodawcy ci muszą mieć podstawy do takich domysłów.



Rys. 19. Kontakt z pracownikiem uzależnionym od alkoholu - odsetek

Źródło: Opracowanie własne

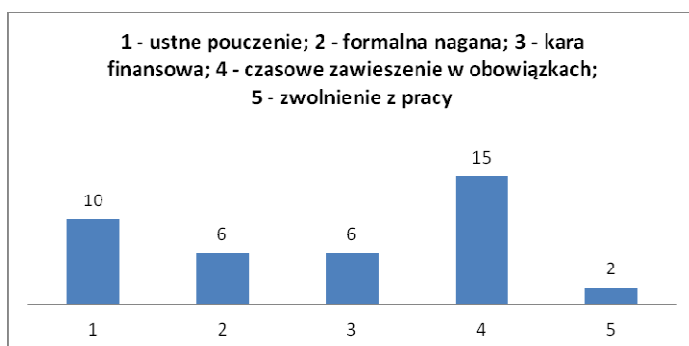
Alkohol w miejscu pracy oraz praca pod jego wpływem wydaje się na tyle poważnym problemem dla pracodawców, że większość z nich (56%) stara się karać pracowników z tego powodu (rys. 20). Oznacza to, że starają się oni w jakiś sposób zaradzić temu problemowi, choć działanie to ma charakter jedynie reaktywny.



Rys. 20. Karanie pracowników z powodu nietrzeźwości w pracy - odsetek

Źródło: Opracowanie własne

W większości przypadków kara ta ma charakter czasowego zawieszenia w wykonywaniu obowiązków (rys. 21). Oznacza to, że pracodawcy najczęściej odsyłają do domu pracownika, u którego wykryli spożycie alkoholu. Następnie starają się ustnie napomnieć pracownika. Bardzo rzadko natomiast tacy pracownicy są zwalniani (tylko 2 przypadki). Wyniki takie wskazują, że zwolnienia są raczej ostatecznością i pracodawcy starają się łagodniej wpłynąć na pracownika, choć wiadomo, że perswazja w przypadku uzależnień jest mało skuteczna.



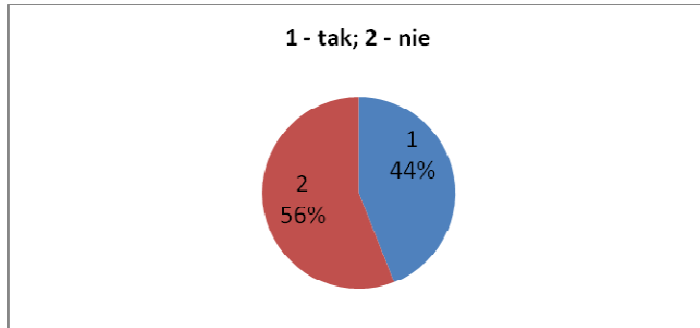
Rys. 21. Forma karania pracowników z powodu nietrzeźwości w pracy - liczność

Źródło: Opracowanie własne

Dodać przy tym należy, że nieznaczna większość pracodawców (56%) stara się sprawdzać trzeźwość swoich pracowników (rys. 22). Wskazania te pokrywają się prawie zupełnie z danymi dotyczącymi karania pracowników. Domyślać się można, że ci, którzy stosują sankcje, starają się też kontrolować pracowników.

Spśród sposobów sprawdzania trzeźwości pracowników (19 odpowiedzi na pytanie otwarte) pracodawcy najczęściej stosują dwie metody. Pierwsza to alkomat - takiej odpowiedzi udzieliło 14 pracodawców. Coraz częściej zdarza się, że pracodawcy specjalnie kupują alkomat do firmy, żeby móc w każdej chwili sprawdzić

trzeźwość pracowników w sposób niepodlegający dyskusji. Inne metody stosowane przez pracodawców mają bardziej tradycyjny charakter - obserwacja zachowania oraz zwracanie uwagi na woń: „woń alkoholu, inne niż zwykle zachowanie”, „wizytacja pracowników przed wyjazdem na budowę, ocena wzrokowa, woń”, „na podstawie rozmowy z pracownikiem podejrzanym o przebywanie w pracy w stanie nietrzeźwym”. Na podstawie powyższych odpowiedzi stwierdzić można przewagę sprawdzania trzeźwości pracowników przy pomocy alkomatu nad tradycyjnymi metodami. Sama świadomość pracowników o posiadaniu przez pracodawcę alkomatu może działać zapobiegawczo.



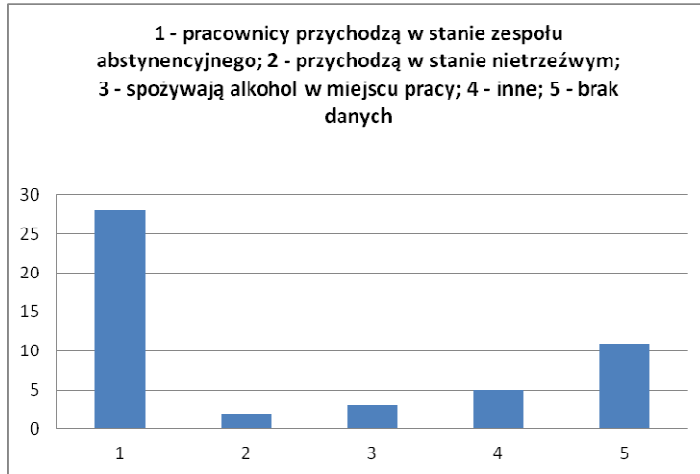
Rys. 22. Sprawdzanie trzeźwości pracowników - odsetek

Źródło: Opracowanie własne

Z punktu widzenia zarządzania firmą ważne jest, jakiego rodzaju trudności stwarzają pracownicy z problemem alkoholowym? (rys. 23). Najczęstszy problem zgłaszany przez pracodawców to przychodzenie do pracy w stanie zespołu abstynencyjnego (na tzw. „kacu”), na co wskazała ponad połowa badanych.<sup>270</sup> Okazuje się, że przychodzenie do pracy w stanie nietrzeźwym czy też spożywanie alkoholu w miejscu pracy nie jest największym problemem. Oznacza to, że pracownicy zdają sobie sprawę z tego, iż działania takie mogą być natychmiast karane przez pracodawców. Z drugiej strony pracownicy nie mają świadomości szkodliwości i niebezpieczeństw związanych z pracą w stanie zespołu abstynencyjnego. Można przypuszczać, że pracownicy są przekonani, iż spożywanie alkoholu w czasie wolnym od pracy to ich prywatna sprawa, jednocześnie pracy „na kacu” nie traktują jako czegoś niestosownego, gdyż w zasadzie są trzeźwi. Jest więc bardzo poważne

<sup>270</sup> Wyniki te nie odbiegają wiele od wyników badań przeprowadzonych przez serwis praca.pl na 2000 swoich użytkowników, z których do pracy „na kacu” przyznało się 40% badanych, a tylko 6% odpowiedziało, że nigdy nie przyszli do pracy w takim stanie. Por. Syndrom dnia następnego a praca, oprac. K. Sikorska, <http://www.egospodarka.pl/79037,Syndrom-dnia-nastepnego-a-praca,1,39,1.html> (data dostępu 22.10.2014). Badania amerykańskie wykazują na liczne problemy wywołane przychodzeniem do pracy na kacu, np. pracownicy przyznający się do przychodzenia do pracy na kacu skarżą się także na popadanie w konflikty ze współpracownikami, G.M. Ames, J.W. Grube, R.S. Moore, The Relationship of Drinking and Hangovers to Workplace Problems: An Empirical Study, Journal of Studies on Alcohol 1997, January, s. 41.

zagrożenie nie tylko dla produktywności, ale także dla bezpieczeństwa pracy. Stanowi to też duże wyzwanie dla zarządzania organizacją, gdyż duża część zachowań organizacyjnych i - co za tym idzie - produktywność pracowników staje się nieprzewidywalna, co znacznie podnosi ryzyko decyzji zarządczych.



Rys. 23. Rodzaje problemu alkoholowego w firmie - licznosc

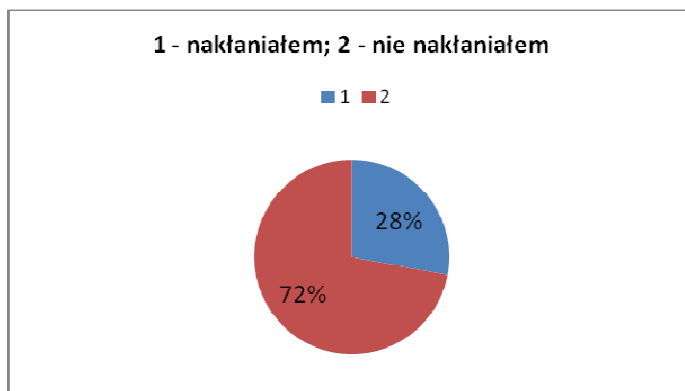
Źródło: Opracowanie własne

Jednym z ważniejszych zagadnień w kontekście podjętego tematu jest stosunek pracodawców do leczenia pracowników z problemem alkoholowym (rys. 24). Ważne jest bowiem, jak pracodawcy rozumieją swoją rolę w tej kwestii. Z wypowiedzi respondentów wynika, że zdecydowana większość z nich (72%) nakłaniała swoich pracowników do podjęcia terapii. Oznacza to, że starają się oni aktywnie podchodzić do problemów swoich pracowników. Z punktu widzenia polityki kadrowej korzystniejsze dla firmy jest nakłonienie pracownika z problemem alkoholowym do podjęcia terapii niż jego zwolnienie. Także pracodawcy w małych i średnich przedsiębiorstwach w zakresie polityki kadrowej wybierają perspektywę kapitału ludzkiego, zgodnie z którą warto inwestować w pracownika i to nie tylko w jego kwalifikacje, ale także i zdrowie. Tak się już dzieje w wielu firmach, które umożliwiają pracownikom szczepienia przeciwko grypie, jednak nakłanianie do leczenia uzależnień, które w świadomości społecznej uchodzą ciągle jeszcze bardziej za styl życia niż chorobę, to nowa jakość, którą warto odnotować.

Podając problem uzależnienia od alkoholu w miejscu pracy, należy zwrócić uwagę na stosunek samych pracowników do tej kwestii (rys. 25). Jest to o tyle istotne, że najskuteczniejszą formą kontroli w organizacji jest kontrola społeczna.<sup>271</sup>

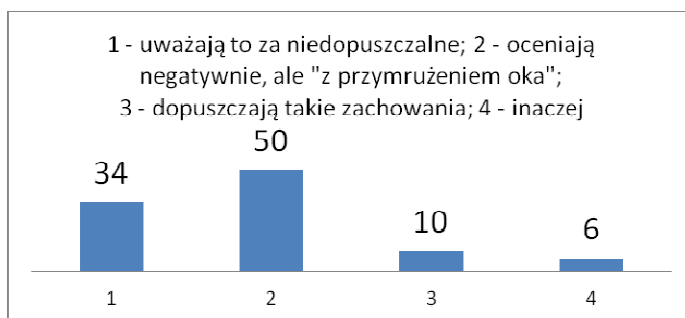
<sup>271</sup> H. Waitzkin, A Critical Theory of Medical Discourse: Ideology, Social Control, and the Processing of Social Context in Medical Encounters, *Journal of Health and Social Behavior* 1989, Vol. 30, June, s. 220-239.

Jeśli ta nie spełnia swojej roli w odniesieniu do danego problemu, inne formy kontroli o sformalizowanym charakterze nigdy nie będą jej w stanie skutecznie zastąpić. A trzeba przyznać, że wyniki badań w tym zakresie nie budzą szczególnej nadziei.



Rys. 24. Nakłanianie do podjęcia leczenia - odsetek

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 25. Stosunek pracowników do problemu nietrzeźwości w miejscu pracy - odsetek

Źródło: Opracowanie własne

Respondenci w pytaniu otwartym (14 odpowiedzi) o przyczynę, dla których nakłaniają pracowników do podjęcia leczenia, wskazywali głównie dwa motywy. Pierwszy to bezinteresowna chęć pomocy: „dla dobra jego i jego rodziny”, „chęć pomocy w jego problemie”, „szansa dla pracownika”, „odruch ludzki”, „żeby mu pomóc, wiem, że jest to choroba”, „aby mógł pokonać nałóg, uporządkować życie osobiste i rodzinne oraz nie utracić pracy”, „z powodu chęci udzielania pomocy”, „znałem pracownika i jego rodzinę”, „miał rodzinę wielodzietną, a żona prosiła o pieniądze”. Drugi motyw to fachowość: „był wysoko cenionym specjalistą”, „był dobrym fachowcem i długo u nas pracował”, „znakomity fachowiec i przyzwoity człowiek zasługujący na pomoc”, „był przydatnym fachowcem”. Jakkolwiek niewielu respondentów udzieliło odpowiedzi na to pytanie, to jednak tych kilka-

naście odpowiedzi wskazuje, że chęć bezinteresownej pomocy, zwłaszcza jeśli pracodawca zna pracownika i jego rodzinę dość długo, nie jest takim rzadkim motywem, ale i kwalifikacje są nie bez znaczenia w takich decyzjach. Prawdopodobnie motyw ten ulega wzmocnieniu, kiedy czynniki łączą się ze sobą, kiedy wysokie kwalifikacje pokrywają z więzią nieformalną, która w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw ma duże znaczenie. Ponieważ większość badanych firm było tej właśnie wielkości, łatwo jest zrozumieć tego rodzaju odpowiedzi, jak np. „znam długo jego i jego rodzinę”.

Respondenci odpowiadali również na otwarte pytanie dotyczące formy nakłaniania pracowników do leczenia odwykowego (14 odpowiedzi). W tym przypadku odpowiedzi były bardziej zróżnicowane. Część pracodawców rozwiązywała ten problem w drodze poleceń: „polecenie służbowe, może nie do końca formalne”, „poprzez rozmowę ostrzegającą, namawiającą do podjęcia specjalistycznej pomocy”, „kazałem zgłosić się na leczenie i AA”, „uzależniając dalsze zatrudnienie od podjęcia leczenia”, „kierowałem do poradni zdrowia psychicznego”. Ale stosowano też łagodniejsze formy perswazji: „rozmowa w cztery oczy w atmosferze przyjacielskich rad, ojcowskich wymagań, dyskrecji i zaufania”, „proponowanie pomocy w leczeniu”, „umówienie z psychologiem”. Jeden z pracodawców nawet sfinansował swojemu pracownikowi leczenie odwykowe. Formy namawiania do podjęcia terapii podzielić można na „nakazowo-formalne” oraz „nieformalne”. Te nieformalne cechuje charakterystyczny dla małych przedsiębiorstw paternalizm. Biorąc pod uwagę silne więzi nieformalne istniejące w tego typu firmach, tzw. łagodne formy oddziaływania mogą być równie silne jak te formalno-nakazowe.

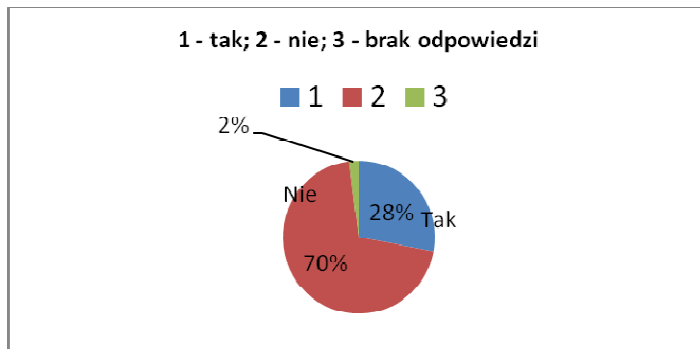
Zdaniem pracodawców pracownicy nie traktują problemu spożywania alkoholu w miejscu pracy specjalnie poważnie. W zdecydowanej większości pracownicy traktują tę kwestię „z przymrużeniem oka”, tzn. werbalnie oceniają negatywnie, jednak w praktyce na poziomie behawioralnym w zasadzie dopuszczają takie zachowania. Nie ma jednoznacznego potępienia dla spożywania alkoholu w miejscu pracy lub pracy pod jego wpływem. Podobnie kształtują się postawy w całym polskim społeczeństwie, w tym przede wszystkim w odniesieniu do prowadzenia pojazdów pod wpływem alkoholu. Stosunek współpracowników do problemu alkoholu w miejscu pracy nie odbiega niestety od „normy” krajowej, co jest o tyle niepokojące, że niebezpieczeństwo stwarzane przez pracowników znajdujących się pod wpływem alkoholu dotyczy nie tylko ich samych, ale także współpracowników. Jest to jeden z powodów, dla których tak trudno skutecznie przeciwdziałać temu zjawisku. Wyniki te potwierdzają też badania przeprowadzone przez S.B. Bacharacha, P.A. Bambergera i W.J. Sonnenstuhla, podczas których pozytywnie zweryfikowano hipotezę: „Poziom i skala problemu alkoholowego w firmie jest pozytywnie związana z permisywną percepcją współpracowników odnośnie do picia w miejscu pracy”<sup>272</sup>. Podobnie kształtują się postawy Polaków wobec osób

---

<sup>272</sup> S.B. Bacharach, P.A. Bamberger, W.J. Sonnenstuhl, Driven to Drink: Managerial Control, Work-related Risk Factors, and Employee Problem Drinking, *Academy of Management Journal* 2002, nr 4, Vol. 45, s. 639.

nadużywających alkoholu i to nie tylko w miejscu pracy. „Respondenci podjęli próbę wyjaśnienia, dlaczego, ich zdaniem, w większości sytuacji człowiek pijany wzbudza wesołość innych i jest łagodnie traktowany. Wśród zgromadzonych odpowiedzi dominowały wskazujące na akceptację osoby pijanej, pod warunkiem braku agresywności z jej strony (...). Niewielki procent respondentów wyraził natomiast litość oraz stwierdzenie, że <takie osoby są żałosne>.”<sup>273</sup> Powyższe badania potwierdzają powszechność społecznie akceptowanej normy, że jeżeli człowiek pod wpływem alkoholu nie staje się bezpośrednio uciążliwy dla otoczenia, nikt nie widzi w jego stanie niczego złego. Niestety norma ta wydaje się dotyczyć także zachowań w miejscu pracy.

Powyższą konstatację potwierdza rozkład odpowiedzi na pytanie o informowanie pracodawców przez pracowników o przypadkach podejmowania pracy pod wpływem alkoholu (rys. 26). Okazuje się, że pracownicy w zdecydowanej większości (70%) nie przekazują swoim przełożonym informacji na ten temat. Lojalność wobec kolegów jest silniejsza, nawet jeśli w grę wchodzi ryzyko wypadku lub obniżenia produktywności, co może się wiązać z obniżeniem wynagrodzenia.



Rys. 26. Informowanie pracodawcy przez pracowników o nietrzeźwości innych - odsetek

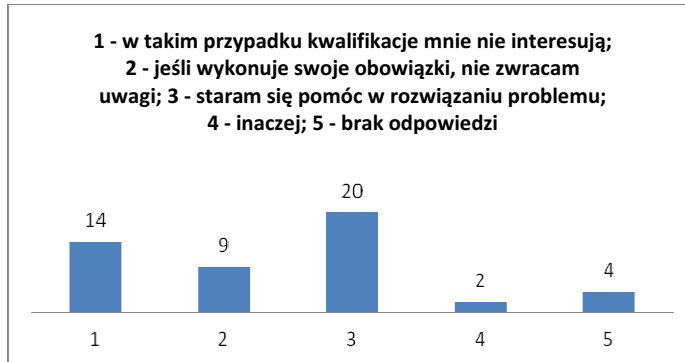
Źródło: Opracowanie własne

O stosunku pracodawców do pracowników z problemem alkoholowym najlepiej świadczą ich reakcje w odniesieniu do podwładnych z wysokimi kwalifikacjami (rys. 27). Wśród pracodawców przeważają zachowania polegające na udzieleniu w różnej formie pomocy pracownikom z problemem alkoholowym (20 osób). Na drugim miejscu plasuje się grupa pracodawców, których w takim przypadku „kwalifikacje nie interesują” (14 osób). Jak więc widać, postawy pracodawców wobec omawianego problemu są spolaryzowane z przewagą jednak osób wyrażających chęć do podjęcia działań pomocowych. Jest to kolejne zagadnienie, w odnie-

<sup>273</sup> A. Kościółek, Problemy społeczne? Damy radę. Wyniki badań ilościowych w powiatach: koneckim, skarżyskim, włoszczowskim i w Kielcach, Wyższa Szkoła Umiejętności w Kielcach, Kielce 2011, s. 108.



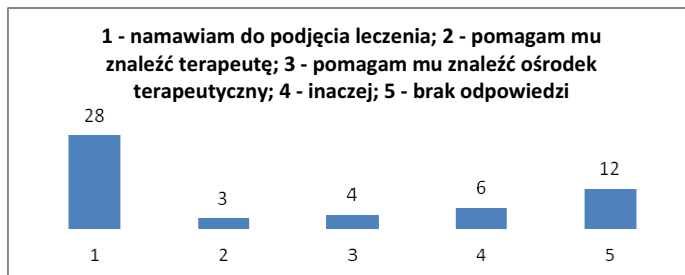
sieniu do którego pracodawcy wykazują podejście właściwe dla modelu „kapitału ludzkiego”.



Rys. 27. Reakcje pracodawcy na problem alkoholowy pracownika z ważnymi kwalifikacjami - licznosc

Źródło: Opracowanie własne

Z drugiej jednak strony działania podejmowane przez pracowników stają się niezwykle ubogie i ograniczają w istocie do namawiania pracowników do podjęcia terapii (28 osób). Innych działań pomocowych pracodawcy w zasadzie nie podejmują (rys. 28). Zaledwie trzech pracodawców pomogło znaleźć terapeutę, a czterech udzieliło pomocy w znalezieniu ośrodka terapeutycznego.

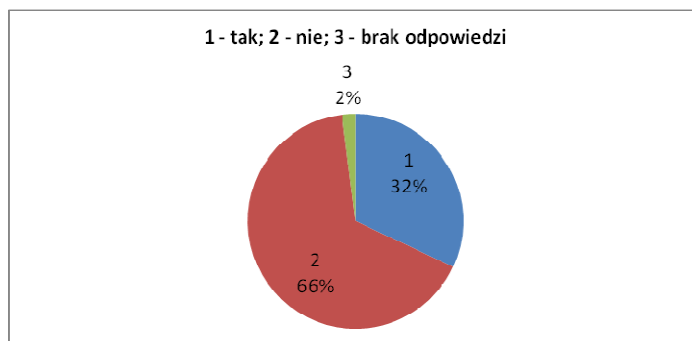


Rys. 28. Formy pomocy udzielanej przez pracodawcę pracownikowi z problemem alkoholowym - licznosc

Źródło: Opracowanie własne

Taki stan rzeczy wynika najprawdopodobniej z braku gotowych programów pomocowych, w wyniku czego pracodawcy czują się bezradni wobec problemów, jakie mają z alkoholem ich pracownicy. Jest to szczególnie poważny problem w sytuacji, kiedy pracownicy posiadają ważne dla firmy kwalifikacje. Pracodawcy w takiej sytuacji chętnie by im pomogli, nie wiedzą jednak, jak to zrobić, w związku z czym nie wychodzą poza namowy do podjęcia leczenia.

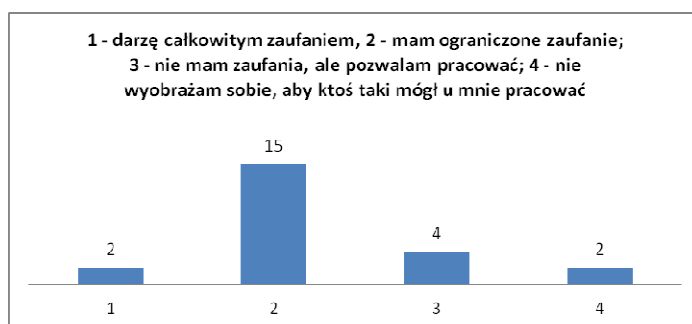
Pracownicy, którzy, podejmując pracę, znajdują się pod wpływem alkoholu, to jeden problem. Osobny problem stanowią tzw. niepijący alkoholicy (rys. 29). Wydawałoby się, że skoro nie piją, to problemu nie powinno być. Zagadnienie to jest jednak bardziej skomplikowane, ponieważ wobec tych osób panuje duża nieufność. Niepijący alkoholicy, którzy po przejściu terapii pozostają w abstynencji, starannie ukrywają swoją przeszłość chorobową i niewielu pracodawców w ogóle o niej wie.



Rys. 29. Kontakt z pracownikiem, który jest niepijącym alkoholiczkiem - odsetek

Źródło: Opracowanie własne

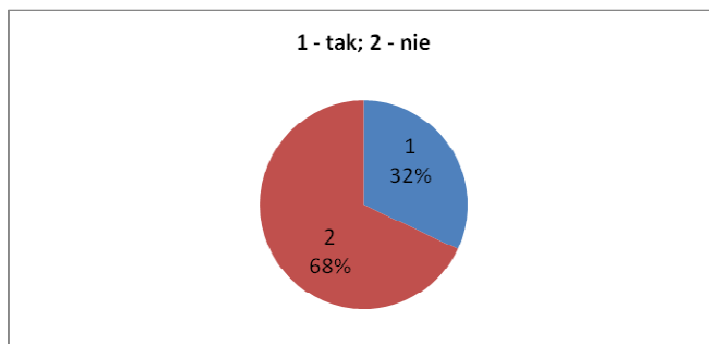
Tylko niespełna 1/3 respondentów miała kontakt z pracownikiem, będącym niepijącym alkoholiczkiem. Nie jest to może dużo, jednak z drugiej strony nie są to też tzw. wskaźniki „śladowe”. Pozwala to na pogłębienie problemu i rozpoznanie postaw, jakie pracodawcy mają wobec pracowników będących niepijącymi alkoholiczkami. Problem ten jest niezwykle ważny ze względu na rehabilitację zawodową, społeczną oraz medyczną osób, które pomyślnie przeszły terapię antyalkoholową oraz utrzymują się w abstynencji (rys. 30). Większość pracodawców (15 wskazań) darzy takie osoby ograniczonym zaufaniem, jednak są też pracodawcy, którzy w ogóle nie biorą pod uwagę możliwości zatrudnienia niepijącego alkoholiczka (4 wskazania). Nie jest to na szczęście duża grupa.



Rys. 30. Postawy pracodawców wobec niepijących alkoholiczków - licznosc

Źródło: Opracowanie własne

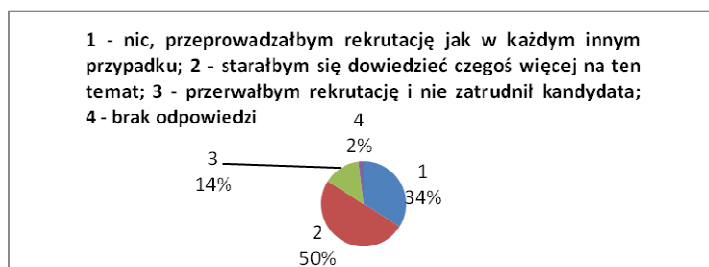
W zarządzaniu zasobami ludzkimi kluczową rolę odgrywa rekrutacja i selekcja pracowników. Z prawnego punktu widzenia problem zdrowia podczas selekcji jest niezwykle wrażliwy i tylko w niektórych sytuacjach można o niego pytać wprost.



Rys. 31. Sprawdzanie podczas zatrudniania, czy pracownik ma lub miał problem alkoholowy - odsetek

Źródło: Opracowanie własne

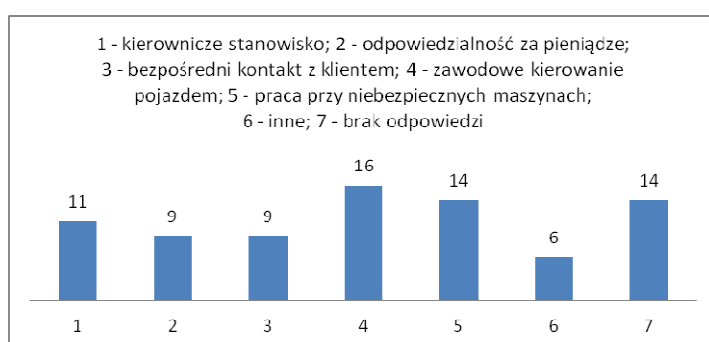
Jak wskazują dane na rysunku 31, zdecydowana większość badanych (68%) stara się sprawdzić, czy pracownik ma lub miał problem alkoholowy. Jest to więc na tyle ważna informacja, że pracodawcy starają się ją pozyskać podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Co więcej, połowa badanych nie zadowoliliby się prostą odpowiedzią „tak” lub „nie” i chciałyby „dowiedzieć czegoś więcej na ten temat” (rys. 32), natomiast dla 14% respondentów taka informacja całkowicie dyskwalifikowałaby kandydata do pracy. Dla nich nie byłyby ważne kwalifikacje kandydata ani jego doświadczenie. Sporo pracodawców (nieco ponad 1/3) w ogóle nie zareagowałoby na informację o problemie alkoholowym kandydata i skoncentrowałoby się na jego fachowej przydatności. Wnioskować można, że pracodawcy dopuszczają ewentualność, kiedy to kwalifikacje kandydata mogą przeważać nad niebezpieczeństwem, jakie wiąże z jego uzależnieniem.



Rys. 32. Deklarowane reakcje pracodawców na uzyskaną podczas rekrutacji informację, że pracownik ma lub miał problem alkoholowy - odsetek

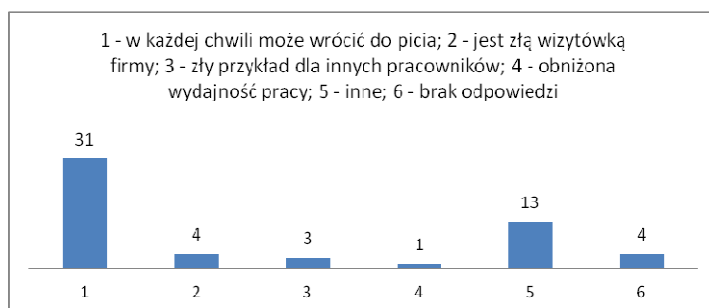
Źródło: Opracowanie własne

Respondenci poproszeni też zostali o wyrażenie opinii na temat ograniczeń, jakie wiążą się z problemem alkoholowym (rys. 33). Pracodawcy przede wszystkim nie powierzyliby zawodowego prowadzenia pojazdem. W drugiej kolejności nie pozwoliliby na obsługiwanie niebezpiecznych urządzeń i dopiero w trzeciej kolejności nie dopuściliby do objęcia kierowniczego stanowiska, na czwartym miejscu znajduje się „odpowiedzialność za pieniądze”. Można przypuszczać, iż według pracodawców problem alkoholowy nie musi oznaczać od razu braku odpowiedzialności ani w stosunku do ludzi, ani pieniędzy. Za to bezwzględnie problem alkoholowy kojarzony jest z brakiem bezpieczeństwa przy obsłudze pojazdów, maszyn i urządzeń. W tej kwestii opinie pracodawców są zdecydowane i jednoznaczne. (Odpowiedzi nie sumują się do 50, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.)



Rys. 33. Obowiązki, których zdaniem pracodawców nie można powierzyć pracownikowi z problemem alkoholowym, nawet jeśli utrzymuje dłuższą abstynencję - licznosc

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 34. Argumenty przeciw zatrudnieniu pracownika z problemem alkoholowym, nawet jeśli utrzymuje dłuższą abstynencję - licznosc

Źródło: Opracowanie własne

Zatrudnienie pracownika z problemem alkoholowym nie wydaje się tak oczywiste, kiedy pracodawców wprost zapytano o argumenty świadczące przeciwko

takiej decyzji (rys. 34). Najważniejszy jest niepokój, że „w każdej chwili może wrócić do picia”, na co wskazał prawie co trzeci respondent. Dane te świadczą, że tzw. „niepijący alkoholicy” są traktowani przez pracodawców jako czynnik ryzyka i to niemałego. Z jednej strony trudno się dziwić pracodawcom, jednak z drugiej strony świadomość taka znacznie utrudnia rehabilitację osobom, które przeszły pomyślnie terapię i chciałby powrócić do pełnienia ról zawodowych. Stawia to reintegrację zawodową takich osób pod dużym znakiem zapytania.

## 5.4. Analiza wyników badań

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że stosunek pracodawców do podwładnych z problemem alkoholowym jest złożony. Już na etapie przystępowania do badań zauważono, że dla pracodawców był to w pewnym sensie temat tabu. Niektórzy z nich reagowali obronnie, pytali się, „dlaczego zwrócono się właśnie do mnie z takimi badaniami”, „u nas, w naszej firmie się nie pije”, „ja jestem abstynentem, to u mnie nie ma takiego problemu”. Jednak po wyjaśnieniu, że badania dotyczą postaw, a identyfikacja problemu alkoholowego w konkretnej firmie i instytucji nie jest ich celem, chętnie brali w nich udział. Żaden z pracodawców wyznaczonych do badań nie odmówił.

Analizując odpowiedzi na pytania, można stwierdzić, że pracodawcy pytani bezpośrednio twierdzą, że alkohol nie jest ważnym problemem w ich pracy. Jednak na podstawie innych odpowiedzi okazuje się, że ponad połowa z nich miała w swojej organizacji pracownika z takim problemem. Pierwsza konstatacja, jaka nasuwa się na podstawie przeprowadzonych badań, to - najogólniej rzecz ujmując - pracodawcy nie są skory do prostego zwalniania pracowników demonstrujących problem alkoholowy<sup>274</sup>. Pracodawcy starają się reagować w inny sposób na zaistniały problem z pracownikiem nadużywającym alkoholu. Przede wszystkim starają się nakłaniać do podjęcia terapii. Niestety jest to w zasadzie jedyny środek, jaki stosują. Nie wiedzą, jak można inaczej pomóc pracownikowi uzależnionemu od alkoholu, który z różnych względów wart jest ich zdaniem tej pomocy. Tylko nieliczni pomagali w znalezieniu terapeuty lub ośrodka, w którym można podjąć leczenie. Pracodawcy po prostu nie posiadają prawie żadnych informacji na ten temat, które pozwoliłyby im na podjęcie zaplanowanej i skutecznej pomocy.

Inną kwestią ważną dla pracodawców jest rozpoznawanie problemu alkoholowego w procesie rekrutacji i selekcji personelu. Większość z nich chciałaby rozpoznać ten problem przed przyjęciem pracownika do pracy. Pracodawcy chcieliby dowiedzieć się czegoś więcej o takich kandydatach. Nie jest to jednak możliwe

---

<sup>274</sup> Warto zaznaczyć, że z prawnego punktu widzenia stosunkowo łatwo można zwolnić pracownika przychodzącego do pracy pod wpływem alkoholu. Jednak pracownika, który ma problem alkoholowy i leczącego się z tego powodu już nie. M. Leśniak, Pijącego pracownika zwolnisz zawsze, leczącego się alkoholika już nie, <http://www.vat.pl/aktualnosci-podatkowe/2311-pijacego-pracownika-zwolnisz-zawsze-leczacego-sie-alkoholika-juz-nie-7843/> (data odczytu 21.08.2014).

w świetle obowiązującego prawa, które ogranicza możliwość zadawania pytań podczas rozmowy kwalifikacyjnej, odnoszących się do stanu zdrowia kandydata. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że praktyka w tym zakresie odbiega od regulacji prawnych. Stosunkowo nieliczni odrzuciliby podczas selekcji kandydata tylko z powodu problemu alkoholowego. Daje to szansę na zatrudnienie pracowników z problemem alkoholowym, jednak powinni oni podjąć wcześniej odpowiednią terapię, ponieważ lęk pracodawców przed dysfunkcjami organizacji, którą kierują, jest jednak duży. Świadczy o tym choćby lista obowiązków, jakich obawialiby się powierzyć pracownikom mającym problem z alkoholem. Z badań wynika, że tylko nieliczni pracodawcy są skłonni darzyć bezwarunkowym zaufaniem pracowników, o których wiedzą, że mają problem alkoholowy i to nawet wtedy, kiedy są alkoholikami niepijącymi. Reszta pracodawców prezentuje ograniczone zaufanie. Najczęściej pracodawcy obawiają się, że „niepijący alkoholik” może w każdej chwili powrócić do picia. Pracodawcy zdają sobie sprawę z chroniczności tej choroby i stosunkowo wysokiego ryzyka nawrotów. Mimo to pracownicy tacy są zatrudniani i znajdują swoje miejsce w organizacji.

Największym problemem nie jest jednak praca bezpośrednio pod wpływem alkoholu. Obecnie tylko nieliczni pracownicy pozwalają sobie na spożywanie alkoholu w miejscu pracy lub na przychodzenie do pracy pod jego wpływem. Zdaniem pracodawców, najpoważniejsze zagrożenie wiąże się z pracą na tak zwanym kacu. Problem wydaje się na tyle poważny, że wymaga dodatkowych badań<sup>275</sup>. Jednak na podstawie zebranych danych można stwierdzić, że praca „na kacu” jest na tyle częstym zjawiskiem, że wydaje się, iż pracownicy nie widzą w tym nic niestosownego. Jednak praca w tym stanie niewiele różni się od pracy pod bezpośrednim wpływem alkoholu. Zjawisko wydaje się nieszkodliwe także z tego względu, że ma miejsce najczęściej na drugi dzień po spożyciu alkoholu oraz można je stosunkowo łatwo ukryć.

---

<sup>275</sup> M. Frone, J. Verster, Alcohol Hangover and the Workplace: A Need for Research, *Current Drug Abuse Reviews* 2013, Vol. 6, no. 3.

## Zakończenie

---

Jeśli przyjąć podejście Czesława Sikorskiego, który organizacją nazywa wszelkie formy zbiorowych działań ludzi podejmowanych dla realizacji wspólnych celów<sup>276</sup>, należy wnioskować, że wszystkie przeciwskuteczne zachowania ludzi w organizacji określić należy mianem zachowań kontrproduktywnych. Będą to więc zachowania tak kierownictwa, jak i pracowników/członków organizacji. Zważywszy na fakt, że zarządzający posiadają najczęściej pełnię władzy, to oni ponoszą odpowiedzialność za zachowania kontrproduktywne pracowników, które z perspektywy podejścia funkcjonalnego pełnią funkcję przystosowawczą do patologicznych warunków pracy. W świetle tak rozumianych funkcji zarządzania, polegających na przygotowaniu i kontroli procesu decyzyjnego, służącego efektywnej realizacji zadań stojących przed organizacją, zagadnienie normy i anomii organizacyjnej może być rozpatrywane jedynie w odniesieniu do przyjętych celów. Co za tym idzie, produktywność czy też kontrproduktywność rozumiane mogą być tylko z tej perspektywy.

W analizie problematyki kontrproduktywności nie należy koncentrować się jedynie na patologiach organizacyjnych jako ich uwarunkowaniach. Takie podejście mylnie kieruje uwagę wyłącznie na nieprawidłowości organizacyjne. Efektem takiego rozumienia kontrproduktywności i dysfunkcjonalności może być reaktywne podejście do tych zagadnień. Reaktywność w tych kwestiach oznacza jedynie reagowanie na nieprawidłowość, podczas gdy najskuteczniejsza postawa polega na identyfikacji i wdrożeniu zasad „zdrowej organizacji”, która ma sprzyjać zachowaniom produktywnym, a nie jedynie kontrolować i eliminować zachowania kontrproduktywne. Z tego punktu widzenia najważniejsze wydaje się odpowiednie przywództwo. Odpowiednie, czyli przede wszystkim etyczne, a więc takie, które łączy w sobie z jednej strony efektywność, a z drugiej podmiotowe traktowanie pracowników/członków organizacji. Nie chodzi tu o stawianie dobra podwładnych ponad dobro organizacji, tylko o połączenie tych celów we wspólnym modelu zarządzania zasobami ludzkimi, tak aby możliwie efektywnie wykorzystać ich potencjał dla dobra organizacji jako całości.

W rażącej sprzeczności do tak rozumianego zarządzania ludźmi staje przywództwo toksyczne, opierające się na starej rzymskiej zasadzie „divide et impera” (dziel i rządź), w myśl której najlepiej rządzi się podwładnymi, którzy są ze sobą skonfliktowani. Przywództwo takie traktuje ludzi wyłącznie instrumentalnie, co

---

<sup>276</sup> C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 17.

sprawia, że praca zespołowa tak ważna we współczesnym biznesie staje się wysoce utrudniona, a czasami nawet niemożliwa. Rzymianie stosowali powyższą zasadę w stosunku do ludów podbitych, które traktowali jako przedmiot, „materiał” do rządzenia. Wydaje się, że niektórzy toksyczni przywódcy podobnie traktują swoich podwładnych. Już samo pojęcie „toksycznego przywództwa” zakłada, że tworzenie atmosfery braku zaufania, wrogości, braku odpowiedzialności, chaosu, niesprawiedliwego traktowania podwładnych jest swojego rodzaju „organizacyjną toksyną” skutecznie „infekującą jej organizm”, jeśli przyjąć organicystyczną metaforę organizacji.<sup>277</sup>

Położenie nacisku na nadmierne, nieuzasadnione celami i organizacją pracy, współzawodnictwo wzmaga destrukcyjne konflikty oraz jedną z największych patologii współczesnych organizacji, jaką jest stres organizacyjny, a ściślej mówiąc, dystres. Turbulentne otoczenie, w jakim obecnie muszą funkcjonować organizacje, które nie tylko zwiększa ryzyko w zarządzaniu, ale nawet uniemożliwia jego oszacowanie, jest samo w sobie źródłem stresu na niespotykaną wcześniej skalę, można powiedzieć, na granicy ludzkiej wytrzymałości. Potęgowanie stresu przez niekompetentnych menedżerów i ich toksyczne metody kierowania ludźmi zmusza pracowników do reakcji obronnych, a nawet odwetowych, które w ich przekonaniu mają przywrócić zaburzoną sprawiedliwość. To z tego powodu pracownicy sięgają z jednej strony po środki psychoaktywne, aby zredukować nadmierny stres, a z drugiej dystansują się do celów organizacji, obniżając swoje zaangażowanie i efektywność. W skrajnych przypadkach może pojawiać się zjawisko wypalenia zawodowego powodujące mniej lub bardziej poważne zaburzenia emocjonalne: nerwice, depresje, a nawet agresję i mobbing w miejscu pracy. Problematyka ma charakter interdyscyplinarny, dlatego też zwracają na nią uwagę specjaliści z różnych dziedzin, także z zakresu medycyny pracy, wskazujący na konieczność promocji zdrowia w miejscu pracy.<sup>278</sup> Niewiele jednak można w tej dziedzinie zmienić, oddziałując wyłącznie na sferę świadomości, choć i to ma znaczenie. Poprawa w tym zakresie jest możliwa dopiero po wprowadzeniu zmian systemowych.

Dużo miejsca w literaturze przedmiotu poświęca się zrównoważonemu rozwojowi organizacji, czyli takiemu, który uwzględnia wszystkich interesariuszy oraz wszystkie najważniejsze wartości, które przyświecać powinny strategii organizacji, a zwłaszcza przedsiębiorstw. Dużo mniej uwagi poświęca się zrównoważonemu zarządzaniu zasobami ludzkimi, które powinno uwzględniać założenia zarządzania humanistycznego. Wagę problemu zarządzania humanistycznego podkreśla specjalny numer „Problemów Zarządzania”, który w całości poświęcony jest temu zagadnieniu, a który proponuje badania organizacji w paradygmacie humanistycznym.<sup>279</sup>

---

<sup>277</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji* ..., s. 66.

<sup>278</sup> A. Gniazdowski, *Promocja zdrowia w miejscu pracy. Teoria i zagadnienia praktyczne*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dr med. Jerzego Nofera, Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy, Łódź 1997.

<sup>279</sup> Na uwagę zasługują następujące artykuły: J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*. *Problemy Zarządzania* 2013, Vol. 11, nr 4(44), s. 9-19; K. Barańska, *O relacjach humanistyki i zarządzania: mezalians to czy prawdziwy związek?* s. 33-44 oraz G. Praweńska-



Jedną z częstszych reakcji pracowników - członków organizacji na toksyczne, despotyczne i w konsekwencji niehumanistyczne zarządzanie jest sięganie po substancje psychoaktywne, z których najpowszechniejszą jest alkohol. Podkreślić należy, że nie należy przy tym niedoceniać zagrożeń ze strony nowych substancji, jakimi są dopalacze, a którym poświęca się w literaturze przedmiotu coraz więcej uwagi.

Z badań omówionych w niniejszym opracowaniu wynika, że problemy substancji psychoaktywnych są o tyle ważne, że łączą się z kluczowymi dziedzinami zarządzania zasobami ludzkimi, takimi jak np. rekrutacja i selekcja personelu. Szczególnie istotny związek łączy te kwestie z zarządzaniem kompetencjami. Pracodawcy bowiem chętnie pomogliby swoim pracownikom cierpiącym na uzależnienia, a którzy posiadają ważne dla pracodawcy kwalifikacje, jednak nie wiedzą, jak to zrobić. W zasadzie poza nakłanianiem swoich podwładnych do podjęcia terapii nie podejmują innych działań. A trzeba przyznać, że tak w literaturze zachodniej, jak i polskiej można znaleźć przykłady konkretnych programów pomocowych, z których można skorzystać w takich przypadkach. W literaturze angielskojęzycznej działania takie nazywają się Employee Assistance Programs, a w polskiej Pracownicze Służby Opiekuńcze (przykłady takich programów zostały zaprezentowane w aneksie). Programy te są o tyle ważne, że, jak wskazują wyniki badań, pracodawcy wcale nie wykazują chęci do zwalniania pracowników posiadających problem z uzależnieniem od niektórych substancji psychoaktywnych (w tym także alkoholu). Zwalnianie i przyjmowanie nowych pracowników łączy się bowiem z dużym ryzykiem, jakie musi podjąć pracodawca. O wiele taniej jest pomóc pracownikowi, zwłaszcza jeśli na tę pomoc zasługuje, np. sam zgłasza chęć jej przyjęcia, niż stosować najprostszy, ale też najmniej efektywny w takich przypadkach model zarządzania zasobami ludzkimi, który Monika Kostera nazywa „modelem sita”.

Odpowiadając na główne pytania, należy stwierdzić, iż zarówno studia literaturowe, jak i badania empiryczne wykazały, że pracownicy, podejmując działania kontrproduktywne, w ocenie pracodawców znacznie utrudniali organizacji osiągnięcie celów, przez co w zasadniczym stopniu obniżali poziom jej konkurencyjności.

Odpowiadając na drugie pytanie szczegółowe, stwierdzić można, że pracodawcy cenią pracowników, nawet tych, którzy prezentują zachowania kontrproduktywne i nie chcą ich zwalniać, lecz przynajmniej część z nich pragnie im pomóc. Można więc wnioskować, iż pracodawcy doceniają coraz bardziej znaczenie kapitału ludzkiego w organizacji, zwłaszcza w aspekcie kwalifikacji. Zaznaczyć jednak należy, że badania dotyczyły szczególnego typu dysfunkcji, jaką jest problem alkoholowy w miejscu pracy i jego wpływu na zarządzanie organizacją. W świadomości społecznej jest to jednak choroba, na co wskazywały także odpowiedzi pracodawców. W takim przypadku pracodawcy mogą pomagać pracownikom dużo chętniej niż w przypadku takich dysfunkcji, jak nieformalne grupy interesu,

---

-Skrzypek, M. Lenartowicz, Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki, Problemy Zarządzania. Zarządzanie Humanistyczne 2013, nr 4(44), s. 45-57.

kradzieże czy też brak lojalności. Przypuszczać należy, że w tych przypadkach pracodawcy byliby o wiele częściej gotowi do zwolnień pracowników. Problem ten wymaga jednak dodatkowych badań.

W odpowiedzi na drugie pytanie szczegółowe stwierdzić należy, że pracodawcy nie dysponują odpowiednią wiedzą na temat problematyki zdrowia w miejscu pracy, zwłaszcza w aspekcie zdrowia psychicznego (np. stresu organizacyjnego, uzależnień itp.), w związku z czym nie potrafią pomagać pracownikom, którzy takiej pomocy wymagają, mimo że taką chęć przejawiają. Ich działania w tym zakresie ograniczają się jedynie do namawiania pracowników, aby „coś z tym problemem zrobili”.

Omówiona w niniejszym opracowaniu problematyka zachowań kontrproduktywnych w organizacjach zasługuje na pogłębione badania, gdyż jest ona w Polsce mało rozpoznana, a bardzo wymagające środowisko, w jakim funkcjonować muszą współczesne organizacje, skłania pracodawców do szukania coraz efektywniejszych metod zarządzania ludźmi opartych na nowych zdobyczach teorii zarządzania. Teorie te silnie akcentują humanistyczny - a nie jedynie techniczny czy systemowy - aspekt funkcjonowania człowieka w organizacji. Podejście takie może być niezwykle efektywne w kontekście zarządzania strategicznego, ponieważ we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy to właśnie ludzie są strategicznym zasobem organizacji. O przewadze konkurencyjnej decydują nie tylko ich kwalifikacje techniczne, ale także zdrowie fizyczne i psychiczne rozumiane nie jako brak choroby, ale przede wszystkim jako zdolność do szeroko rozumianego rozwoju. Rozwój ten zharmonizowany z rozwojem organizacji może decydować o pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Do tego jednak potrzeba nowego przywództwa opartego na umiejętności uwzględniania celów wszystkich interesariuszy organizacji.

# Literatura

---

1. Agrawal R.K., *Spiritual Integrity: Building Blocks for Ethics and Humanism*, [in:] *Integrity in Organizations. Building the Foundations for Humanistic Management*, eds. W. Amann, A. Stachowicz-Stanuch, Palgrave Macmillan, New York 2013.
2. *Alcohol and Drug Problems at Work: A Shift to Prevention*, International Labour Office, Geneva 2003, [http://www.coe.int/t/dg3/pompidou/Source/Activities/Workdrug/alcoholDrug\\_shifttoprevention\\_ilo.pdf](http://www.coe.int/t/dg3/pompidou/Source/Activities/Workdrug/alcoholDrug_shifttoprevention_ilo.pdf) (data dostępu 5.11.2014).
3. Ambroziak D., Maj M., *Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
4. Ames G.M., *The Workplace as an Enabling Environment for Alcohol Problems*, *Anthropology of Work Review* 1990, Vol. 11, No. 3, s. 12-16.
5. Ames G.M., Grube J.W., *Alcohol Availability and Workplace Drinking: Mixed Method Analyses*, *Journal of Studies on Alcohol and Drugs* 1999, Vol. 60, No. 3, s. 310-316.
6. Ames G., Janes C., *Drinking, Social Networks, and the Workplace: Results of an Environmental Study*, [in:] *Alcohol Problem Intervention in the Workplace*, ed. P.M. Roman, Quorum Books, New York 1990.
7. Ames G.M., Grube J.W., Moore R.S., *The Relationship of Drinking and Hangovers to Workplace Problems: An Empirical Study*, *Journal of Studies on Alcohol* 1997, January, s. 37-47.
8. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
9. Arnett R.C., Harden Fritz J.M., Bell L.M., *Communication Ethics Literacy*, Sage, Los Angeles 2009.
10. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1994.
11. Austin W.A., Ressler R.W., *Do Designated Drivers and Workplace Policies Effect Alcohol Consumption? The Journal of Socio-Economics* 2012, 41, s. 104-109.
12. Babiak P., Hare R.D., *Snakes in Suits. When Psychopaths Go to Work*, HarperCollins Publishers Inc., New York 2006.
13. Bacharach S.B., Bamberger P.A., Sonnenstuhl W.J., *Driven to Drink: Managerial Control, Work-related Risk Factors, and Employee Problem Drinking*, *Academy of Management Journal* 2002, nr 4, Vol. 45, s. 637-658.
14. Barańska K., *O relacjach humanistyki i zarządzania: mezalians to czy prawdziwy związek? Zarządzanie Humanistyczne* 2013, nr 4(44), s. 33-44.
15. Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.

16. Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004.
17. Bennett J.B., Patterson C.R., Shawn Reynolds G., Wiitala W.L., Lehman E.K., *Team Awareness, Problem Drinking, and Drinking Climate: Workplace Social Health Promotion in a Policy Context*, *American Journal of Health Promotion* 2004, Vol. 19, No. 2, s. 103-113.
18. Berger P., Luckman T., *Społeczne tworzenie rzeczywiŹtoŹci*, PIW, Warszawa 1983.
19. Berłowski P., *Leczyć czy zwalniać*, <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarządzanie/85042,Leczyc-czy-zwalniac.html> (data dostępu 1.08.2014).
20. Bhattacharyya D.K., *Organizational Behaviour. Concepts and Applications*, Oxford University Press, Oxford - New York 2009.
21. Bieniok H., *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
22. Blum T.C., Bennet N., *Employee Assistance Programs: Utilization and Referral Data, Performance Management, Management, and Prevention Concepts, Alcohol Problem Intervention in the Workplace*, [in:] *Employee Assistance Programs and Strategic Alternatives*, ed. P. Roman, Quorum Books, New York 1990.
23. Bocheński J.M., *Przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego*, [w:] *Logika i filozofia, Wybór pism, oprac. J. Parys*, WN PWN, Warszawa 1993.
24. Bogdanović M., *Basic Roots of Manager's Ethical Competencies*, [in:] *Integrity in Organizations. Building the Foundations for Humanistic Management*, eds. W. Amann, A. Stachowicz-Stanusch, Plgrave Macmillan, New York 2013.
25. Bombała B., *Zagadnienie upelnomocniania pracowników w koncepcji przywództwa personalistycznego i słuźebnego*, *Annales, Etyka w Źyciu Gospodarczym* 2010, nr 1, Vol. 13, s. 123-132.
26. Borkowski S., Dyja K., Kleszcz A., *Assesment of School Human Resources by Means of Servqual Method*, [in:] *Human Potential Management in a Company. Motivation, Workers' Motivating*, eds. S. Borkowski, Z. Tuckova, Tomas Bata University in Zlin, Zlin 2011.
27. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Innowacje jako Źródło sukcesu przedsiębiorstw w warunkach wyzwań współczesnej gospodarki*, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekŹcie dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, red. H. Bieniok, Mfiles, Kraków 2014.
28. Bratnicki M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice 1998.
29. Bratnicki M., Kulikowska-Mrozek M., Marzec I., Zbierowski P., *Empowerment and Entrepreneurship: Conceptual Issues and Empirical Tests*, *Journal of Economics & Management / University of Economics in Katowice*, 2007, nr 3, s. 35-54.
30. Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M., *Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji*, *Zarządzanie i Finanse* 2013, R. 11, nr 4, cz. 2, s. 53-66.
31. Bratton J., *Health and Safety Management*, [in:] *Human Resources Management, Theory & Practice*, eds. J. Bratton, J. Gold, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2012.
32. Bratton J., *The Arena of Contemporary Human Resources Management*, [in:] *Human Resources Management, Theory & Practice*, eds. J. Bratton, J. Gold, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2012.

33. Bratton J., The Nature of Contemporary Human Resources Management, [in:] Human Resources Management. Theory & Practice, eds. J. Bratton, J. Gold, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2012.
34. Bratton V.K., Kacmar K.M., Extreme Careerism: The Dark Side of Impression Management, [in:] The Dark Side of Organizational Behavior, eds. R.W. Griffin, A.M. O'Leary-Kelly, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
35. Bugdol M., Gry i zachowania nieetyczne w organizacji, Difin, Warszawa 2007.
36. Bugdol M., Wartości organizacyjne, Szkice z teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
37. Bylok F., Integrujący i dezintegrujący wymiar konfliktu w przedsiębiorstwie, [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Integracja i dezintegracja, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002.
38. Carroll M., Workplace Counselling. A Systematic Approach to Employee Care, Sage Publications Ltd., London 1996.
39. Chan F., Johnson E., Hiatt E.K., Chou Ch.Ch., da Silva Cardoso E., Self-medication and Illicit Drug Use in the Workplace, [in:] Handbook of Occupational Health and Wellness, eds. R.J. Gatchel, I.Z. Schultz, Springer Science+Business Media, New York 2012.
40. Chmal Z., Pojęcie dysfunkcji i patologii w życiu społecznym, [w:] Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
41. Chmiel N., Bezpieczeństwo pracy, [w:] Psychologia pracy i organizacji, red. N. Chmiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
42. Cichobłaziński L., Konflikt w samorządzie terytorialnym: aspekty pozytywne i negatywne, [w:] Analiza lokalnych problemów społecznych w perspektywie instytucjonalnej. Rezultaty badań w Kielcach i w powiatach: koneckim, skarżyskim i włoszczowskim, red. A. Kościółek, Wyższa Szkoła Umiejętności im. Stanisława Staszica w Kielcach, Kielce 2011.
43. Cichobłaziński L., Konflikt w środowisku pracy, [w:] Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
44. Cichobłaziński L., Mediator jako antropolog - podejście antropologiczne w rozwiązywaniu konfliktów pracowniczych, Problemy Zarządzania 2011, nr 2(32), Vol. 9, s. 63-74.
45. Cichobłaziński L., Mediator w sporach zbiorowych jako doradca organizacyjny - perspektywa narracyjna, Problemy Zarządzania 2013, nr 3(43), Vol. 11, s. 61-72.
46. Cichobłaziński L., Narracyjne podejście do zarządzania zmianą w relacjach między związkami zawodowymi a pracodawcą, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2013, nr 2(91), s. 67-80.
47. Cichobłaziński L., Raport z badań PI - BSFT - innowacyjna metoda terapeutyczna w stacjonarnym leczeniu uzależnień alkoholowych osób dorosłych. Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Częstochowa 2013.
48. Cichobłaziński L., Szczegielniak A., Bracik J., Mróz S., Urbański M., Krysta K., Pyrkosz K., Chudy N., Krupka-Matuszczyk M., General Level of Knowledge about Brief Solution Focused Therapy (BSFT) in Polish Addiction Treatment Centers, Psychiatria Danubina 2013, Vol. 25, Suppl. 2, s. S236-S240.

49. Coombs R.B., McAndrews M.P., The Effects of Psychoactive Substances on Workplace Performance, [in:] *Research Advances in Alcohol and Drug Problems*, eds. S. McDonald, P.M. Roman, *Drug Testing in the Workplace*, *Research Advances in Alcohol and Drug Problems*, Vol. 11, Plenum Press, New York 1994.
50. Cropanzano R., Bowen S.E., Gilliland S.W., The Management of Organizational Justice, *Academy of Management Perspectives* 2007, 21(4), s. 34-48.
51. Cybulski K., Motywowanie personelu organizacji sprzedażowych w okresie turbulencji rynkowych, *Problemy Zarządzania* 2011, nr 4(34), Vol. 9, s. 181-190.
52. Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
53. Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji, Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Poltext, Warszawa 2010.
54. Dahle A., *Building an Organizational Climate of Trust*, s. 12, [http://www.arnie.dahlke.com/00\\_Building\\_An\\_Organizational\\_Climate\\_Of\\_Trust.pdf](http://www.arnie.dahlke.com/00_Building_An_Organizational_Climate_Of_Trust.pdf) (data dostępu 11.02.2015).
55. Daniels A., Teems L., Carroll Ch.D., Santiago-Fernández E., *Crossing the Quality Chasm: Opportunities for the Employee Assistance Program Field*, *Employee Assistance Quarterly* 2004, Vol. 19(3), s. 12-13, <http://www.haworthpress.com/web/EAQ> (data dostępu 23.08.2014).
56. Daszkiewicz K., *Traktat o złej robocie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1974.
57. Dawson J., Rodriguez-Jareno M.C., Segura L., Colom J., *European Workplace and Alcohol Toolkit for Alcohol-Related Interventions in Workplace Settings*, Department of Health of the Government of Catalonia, Barcelona 2013.
58. De Hoogh A.H.B., Den Hartog D.N., *Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A multi-method study*, *The Leadership Quarterly* 2008, Vol. 19, s. 297-311.
59. Dewe P.J., O'Driscoll M.P., Cooper C.L., *Theories of Psychological Stress at Work*, [in:] *Handbook of Occupational Health and Wellness*, eds. R.J. Gathel, I.Z. Schultz, Springer Science+Business Media, New York 2012.
60. Dima I.C., Vokorokosova R., Pachura P., Sadu M., *Integration Process in Management Science - Theoretical Review*, *Annals of the University of Petroșani, Economics* 2011, 11(1), s. 71-76.
61. Dogoloff L.I., *Alcohol and Substance Abuse Counseling*, [in:] *A Handbook for Developing Employee Assistance & Counseling Programs*, ed. D.A. Masi, The American Management Association, New York 1992.
62. Dohasz M., Fudalinski J., Kosala M., Smutek H., *Podstawy zarządzania. Koncepcje - strategię - zastosowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
63. Doty J., Fenlason J., *Narcissism and Toxic Leaders*, *Military Review* 2013, January-February, s. 55-60.
64. Dyoniziak R., Słaboń A., *Patologia życia gospodarczego, Aspekty socjologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997.

65. Elliott K., Shelley K., Effects of Drugs and Alcohol on Behavior, Job Performance, and Workplace Safety, *Journal of Employment Counseling* 2006, Vol. 43, September, s. 130-134.
66. Farething A.M., Cognition and Emotions: Testing the Tenets of Fairness Theory, University of Illinois at Urbana-Champaign, Urbana, IL, 2011, s. 6, <http://hdl.handle.net/2142/26214> (data dostępu 11.01.2015).
67. Fehr R., Gelfand M.J., The Forgiving Organization: A Multilevel Model of Forgiveness at Work, *Academy of Management Review* 2012, nr 4, Vol. 37, s. 664-688.
68. Feliksiak M., Postawy wobec alkoholu, [w:] *Wodzeni na pokuszenie. O postawach i zachowaniach Polaków w różnych wymiarach życia społecznego, Opinie i Diagnozy* nr 20, red. M. Grabowska, CBOS, Warszawa 2011.
69. Folland S., Goodman A.C., Stano M., *Ekonomia zdrowia i opieki zdrowotnej*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
70. Fox S., Spector P.E., Miles D., Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions, *Journal of Vocational Behavior* 2001, nr 59, s. 291-309.
71. French M.T., Maclean J.C., Sindelar J.L., Fang H., The Morning after: Alcohol Misuse and Employment Problems, *Applied Economics* 2011, Vol. 43(21), s. 2705-2720.
72. Frone M., Verster J., Alcohol Hangover and the Workplace: A Need for Research, *Current Drug Abuse Reviews* 2013, No. 3, Vol. 6, s. 177-179.
73. Frone M.R., Does a Permissive Workplace Substance Use Climate Affect Employees Who Do Not Use Alcohol and Drugs at Work? A U.S. National Study, *Psychology of Addictive Behaviors* 2009, Vol. 23(2), s. 386-390.
74. Frone M.R., Prevalence and Distribution of Alcohol Use and Impairment in the Workplace: A U.S. National Survey, *Journal of Studies on Alcohol* 2006, 67(1), s. 147-156.
75. Frone M.R., Productivity Outcomes: Organizational Field Research, Cost-of-illness Studies, and an Integrative Model, [in:] *Alcohol and Illicit Drug Use in the Workforce and Workplace*, ed. M.R. Frone, American Psychological Association, Washington DC 2013.
76. Frone M.R., Work Stress and Alcohol Use, *Alcohol Research & Health* 1999, No. 4, Vol. 23, s. 284-291.
77. Frone M.R., Russell M., Cooper M.L., Relationship of Work-Family Conflict, Gender, and Alcohol Expectancies to Alcohol Use/Abuse, *Journal of Organizational Behavior* 1993, November, s. 325-336.
78. Frysztacki K., *Socjologia problemów społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.
79. Gableta M., Bodak A., Employee Interests in the Light of Human Resource Management, *Management* 2014, No. 1, Vol. 18, s. 9-20.
80. Gableta M., Bodak A., Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy wzrostu innowacyjności pracowników, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* 2014, t. 24, nr 1, czerwiec, s. 95-102.
81. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
82. Gableta M., Interesy pracowników - przesłanki oraz podstawy ich rozpatrywania, [w:] *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*,

- red. M. Gableta, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
83. Gableta M., Bodak A., Podejście kadry kierowniczej do realizacji interesów pracowniczych, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie* nr 51, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 5-16.
  84. Gehan J.P., Toomey T.L., Jones-Webb R., Rothstein C., Wagenaar A.C., Alcohol Outlet and Managers: Focus Groups on Responsible Service Practices, *Journal of Alcohol and Drug Education* 1999, No. 2, Vol. 44, s. 60-71.
  85. Gehlenborg H., Occupational Social Work in Germany: A Continuously Developing Field of Practice, [in:] *Global Perspectives of Occupational Social Work*, ed. R.P. Maiden, The Haworth Press, Inc., Binghamton, NY, 2001.
  86. Girard R., *Kozioł ofiarny*, Wydawnictwo Łódzkie, Łódź 1987.
  87. Gmel G., Rehm J., Harmful Alcohol Use, National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism, <http://pubs.niaaa.nih.gov/publications/arh27-1/52-62.htm> (data dostępu 16.09.2014).
  88. Gniazdowski A., *Promocja zdrowia w miejscu pracy. Teoria i zagadnienia praktyczne*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. dra med. Jerzego Nofera, Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy, Łódź 1997.
  89. Goff J.L., Corporate Responsibilities to the Addicted Employee: A Look at Practical, Legal, and Ethical Issues, *Labor Law Journal* 1990, April, s. 214-221.
  90. Goffman E., *Piętno. Rozważania o zranionej tożsamości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
  91. Goszczyńska E., Regulacje prawne dotyczące konsumpcji alkoholu i narkotyków w pracy, *Medycyna Pracy* 2013, 64(4), s. 593-608.
  92. Griffin R.W., O'Leary-Kelly A.M., *The Dark Side of Organizational Behavior*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
  93. Grzelak J., 50 lat minęło ... Ewolucja badań nad konfliktem interesów, [w:] *Człowiek wobec wyzwań i dylematów współczesności*, red. E. Aranowska, M. Goszczyńska, Scholar, Warszawa 2006.
  94. Gudmundsson A., Southey G., Leadership and the Rise of the Corporate Psychopath: What Can Business Schools do about the 'Snakes Inside'? *e-Journal of Social & Behavioural Research in Business* 2011, Vol. 2, nr 2, s. 18-27, <http://www.ejsbrb.org> (data dostępu 11.03.2015)
  95. Hans P., Systemy wewnętrznego sygnalizowania nieprawidłowości u polskich pracodawców - korzyści i wyzwania oraz szanse i bariery, <http://www.batory.org.pl/upload/files/Programy%20operacyjne/Odpowiedzialne%20Panstwo/Tezy%20eksperta.pdf> (data dostępu 19.01.2016).
  96. Harden Fritz J.M., Ethics Matters: Why Ethical Communication Makes a Difference i Today's Workplace, [in:] *Workplace Communication for the 21<sup>st</sup> Century. Tools and Strategies That Impact the Bottom Line*, ed. J.S. Wrench, ABC-CLIO, LLC, Santa Barbara, California 2013.
  97. Harden Fritz J.M., *Professional Civility. Communicative Virtue at Work*, Peter Lang Publishing, Inc., New York 2013.



98. Harden Fritz J.M., Professional Civility: Tame the Tongue and Increase Productivity, *Pittsburgh Business Times*, <http://www.bizjournals.com/pittsburgh/print-edition/2013/09/20/professional-civility-tame-the-tongue.html?page=all> (data dostępu 19.02.2014).
99. Hardy R.E., Schwartz R., *The Self-Defeating Organization. How Smart Companies Can Stop Outsmarting Themselves*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA, 1996.
100. Harris M.M., Alcohol and Drug Use in the Workplace, [in:] *The Dark Side of Organizational Behavior*, eds. R.W. Griffin, A.M. O'Leary-Kelly, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
101. Head J., Stansfeld S.A., Siegrist J., The Psychological Work Environment and Alcohol Dependence: A Prospective Study, *Occupational and Environmental Medicine* 2004, 3, Vol. 61, s. 219-224.
102. Health, Work and Wellbeing, <http://www.acas.org.uk/media/pdf/3/t/Health-work-and-wellbeing-accessible-version.pdf> (data dostępu 21.08.2014).
103. Heath D.B., Anthropological Perspectives on the Social Biology of Alcohol: An Introduction to the Literature, [in:] *Social Aspects of Alcoholism*, eds. B. Kissim, H. Begleiter, Springer Science+Business Media, New York 1976.
104. Henderson M., Hutcheson G., Davies J., Alcohol and the Workplace. WHO Regional Publications - European Series, Nr 67, World Health Organization. Regional Office for Europe, Copenhagen 1996.
105. Henriksson L.E., Meeting the Challenges of Alcohol and Other Drug Abuse: Advice for Transportation Managers, *Transportation Journal* 1992, 22, December, s. 32-37.
106. Herbuś A., Ślusarczyk B., The Use of Corporate Social Responsibility Idea in Business Management, *Polish Journal of Management Studies* 2012, Vol. 6, s. 234-239.
107. Hersey P., Blanchard K.H., *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs 1993.
108. Horowski J., Sprawności czy kompetencje moralne? *Paedagogia Christiana* 2012, 1(29), s. 191-208.
109. Howard K.J., Howard J.T., Smyth A.L., The Problem of Absenteeism and Presenteeism in the Workplace, [in:] *Handbook of Occupational Health and Wellness*, eds. R.J. Gatchel, I.Z. Schultz, Springer Science+Business Media, New York 2012.
110. Hughes L.W., Avey J.B., Norman S.M., A Study of Supportive Climate, Trust, Engagement, and Organizational Commitment, *Journal of Business, Leadership: Research, Practice and Teaching* 2008, nr 2, Vol. 4, s. 52-59.
111. Ignac-Nowacka J., Gembalska-Kwiecień A., Niezawodność człowieka i niezawodność techniczna w procesie pracy układu człowiek-maszyna, [w:] *Systemy wspomaganie w inżynierii produkcji, Inżynieria systemów technicznych*, red. E. Milewska, I. Żabińska, Publisher PANOVA SA, Gliwice 2014.
112. Izak M., Duchowość w organizacji, [w:] *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzani*, red. B. Glinka, M. Kostera, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
113. Jacko J.F., Filozofia a kompetencje zarządcze, [w:] *Filozofia a zarządzanie*, red. T. Oleksyn, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

114. Jacobson J.M., Sacco P., Employee Assistance Program Services for Alcohol and Other Drug Problems: Implications for Increased Identification and Engagement in Treatment, *The American Journal on Addictions* 2012, nr 21, s. 468-475.
115. Jamali D., El Dirani A.M., CSR and HRM for Workplace Integrity: Advancing the Business Ethics Agenda, [in:] *Integrity in Organizations. Building the Foundations for Humanistic Management*, eds. W. Amann, A. Stachowicz-Stanuch, Palgrave Macmillan, New York 2013.
116. Jellinek E.M., *The Disease Concept of Alcoholism*, New Haven 1962.
117. Jex S.M., Stress, Models and Theories, *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, ed. S.G. Rogelberger, SAGE Publications, Thousand Oaks 2007.
118. Jędrzejczyk W., Kobis P., Aspects of Group Work, [in:] *IT Tools in Knowledge Management in Organizations. Selected Problems*, ed. L. Kiełtyka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
119. Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2010, nr 3-4, s. 57-66.
120. Kacprzak A., Recenzja książki: Justyna Iwona Klingemann (2010) *Horyzonty zmiany zachowania nałogowego w Polsce*, Warszawa: IPSiR UW, *Przegląd Socjologii Jakościowej* t. 8, nr 1, s. 212-218, <http://www.przegladsocjologiiijakosciowej.org> (data dostępu 20.08.2014).
121. Kath L.M., Trust, *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, ed. S.G. Rogelberger, Sage Publications, Thousand Oaks 2007.
122. Kiełtyka L., Jędrzejczyk W., Znaczenie intuicji w podejmowaniu decyzji, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym '09*, 2009, s. 277-283.
123. Kociatkiewicz J., Kostera M., Zarządzanie humanistyczne, *Zarys programu, Problemy Zarządzania* 2013, nr 4(44), Vol. 11, s. 9-19.
124. Konecki K.T., Chomczyński P. (red.), *Zarządzanie organizacjami, Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
125. Korzeniowska E., Puchalski K., Efekty 10-letniej działalności Ogólnopolskiej Sieci Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy, *Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, [http://rop.sejm.gov.pl/1\\_01d/opracowania/pdf/promocja.pdf](http://rop.sejm.gov.pl/1_01d/opracowania/pdf/promocja.pdf) (data dostępu 7.12.2016).
126. Korzeniowska E., Puchalski K., Goszczyńska E., *Zarządzanie problemem konsumpcji tytoniu, alkoholu i innych substancji psychoaktywnych w firmie. Poradnik dla pracodawców i menedżerów*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi, Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy, Łódź 2013.
127. Kościółek A., *Problemy społeczne? Damy radę. Wyniki badań ilościowych w powiatach: koneckim, skarżyskim, włoszczowskim i w Kielcach*, Wyższa Szkoła Umiejętności w Kielcach, Kielce 2011.
128. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
129. Kroik J., Małara Z., *Menedżerowie w kreowaniu zaangażowania*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie* 2013, nr 1146, s. 111-126.

130. Krupski R., Elastyczność celów i strategii, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
131. Krupski R., Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych, [w:] Zarządzanie 5. Zarządzanie - kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy, red. M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
132. Krupski R., Użyteczność zasobów niematerialnych w obszarze innowacji przedsiębiorstwa, [w:] Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych, red. L. Kowalczyk, F. Mroczko, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2013, T. 25(5), s. 45-54.
133. Krupski R., Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem - między teorią i praktyką, 2004, nr 1014, s. 350-359.
134. Krupski R., Tarasiewicz M., The Essence and Criticism of the Organization on the Edge Concept, Management 2010, nr 1, Vol. 14, s. 35-42.
135. Krzyminiewska G., Umiejętności zarządzania konfliktem jako element kapitału społecznego, [w:] Kapitał społeczny - aspekty teoretyczne i praktyczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
136. Lambrechts M., Tobutt C., Bijl R., How to Deal with the (Problematic) Use of Alcohol in Relation to Job Performance, [in:] Alcohol at Work. Managing Alcohol Problems and Issues in the Workplace, ed. C. Tobutt, Gover Publishing Limited, Surrey 2011.
137. Laszczak M., Patologie w organizacji, Mechanizmy powstawania, zwalczanie, zapobieganie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
138. Laurijssen M., Wisse B., Sanders S., Harnessing against Psychopathic Leaders: The Moderating Role of Ethical Culture in the Relationship between Corporate Psychopathy and Destructive Leadership, [http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/mathesis\\_s1610112\\_laurijssen.pdf](http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/mathesis_s1610112_laurijssen.pdf) (data dostępu 12.02.2015).
139. Lawler E., Ford R., Bargaining and Influence in Conflict Situations, [in:] Sociological Perspectives on Social Psychology, eds. K. Cook, G.A. Fine, J.S. House, Allyn and Bacon 1995 (tłumaczenie dostępne w Instytucie Socjologii UJ).
140. Leśniak M., Pijącego pracownika zwolnisz zawsze, leczącego się alkoholika już nie, <http://www.vat.pl/aktualnosci-podatkowe/2311-pijacego-pracownika-zwolnisz-zawsze-leczacego-sie-alkoholika-juz-nie-7843/> (data dostępu 21.08.2014).
141. Levy Merrick E.S., Volpe-Vartanian J., Horgan C.M., McCann B., Alcohol & Drug Abuse: Revisiting Employee Assistance Programs and Substance Use Problems in the Workplace: Key Issues and a Research Agenda, Psychiatric Services 2007, No. 10, Vol. 58, s. 1262-1264.
142. Lewicka, D., Guzik, G., Wpływ dysfunkcyjnego zachowania managerów na jakość środowiska pracy w organizacji, [http://www.google.pl/url?url=http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD%3D1%26Image\\_file\\_name%3DPDF/VNULPM\\_2014\\_797\\_26.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=qY](http://www.google.pl/url?url=http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF/VNULPM_2014_797_26.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=qY)

- TLVMizKNbz7gguAJ&ved=0CBMQFjAA&sig2=Onay4Jxw4FhzQMrYCYMvxg&usq=AFQjCNGgIOgSWe\_cfmpt68Qgkk-BC2c3JA (data dostępu 12.01.2015).
143. Lewicka-Strzałecka A., *Prakseologia a etyka: od filozofii praktycznej Tadeusza Kotarbińskiego do dylematów etyki życia gospodarczego*, Master of Business Administration 2002, nr 6, s. 18-26.
  144. Lewis L.K., *Organizational Change. Strategic Change through Strategic Communication*, Willey-Blackwell, Malden, MA, 2011.
  145. Leymann H., *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*, *Violence and Victims* 1990, nr 2, Vol. 5, s. 119-126.
  146. Lichtarski J.M., *Bariery rozwoju i upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie 5. Zarządzanie - kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, red. M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
  147. Lichtarski J.M., *Motywowanie członków zespołu zadaniowego w teorii i w praktyce*, *Nauki o Zarządzaniu, Management Sciences* 2012, 1(10), s. 58-67.
  148. Lichtarski J.M., *Przedmiot (dziedziny) działalności przedsiębiorstwa i realizowane w nim funkcje*, [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
  149. Lipman-Blumen J., *Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions*, *Leader to Leader* 2005, Issue 36, s. 29-36.
  150. Lisiński M., *Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego, Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, 2016, nr 421, s. 374-385.
  151. Litzke S.M., Schuh H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
  152. Lowy I., *Ludwig Flack on the Social Construction of Medical Knowledge*, *Sociology of Health and Illness* 1988, 2, Vol. 10, s. 133-155.
  153. Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
  154. Macko M., *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009.
  155. Maj M., *Czym jest anomia pracownicza? [w:] Anomia pracownicza w Polsce. Raport: Skala oszustw i kradzieży w firmach, Pracodawcy RP, s. 7*, <http://www.eulerhermes.pl/inne-uslugi/Documents/Raport%20Euler%20Hermes%20Anomia.pdf> (data dostępu 12.01.2015).
  156. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce, Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
  157. Markowski, G., *Spółeczny wymiar korupcji*, [w:] *Mapa korupcji, Stan przestępczości korupcyjnej w Polsce w 2011 r.*, Centralne Biuro Antykorupcyjne, Warszawa 2012.
  158. Martinko M.J., Gundlach M.J., Douglas S.C., *Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective*, *International Journal of Selection and Assessment* 2002, nr 1/2, Vol. 10, s. 36-50.

159. Masi D.A., Employee Assistance Programs, [in:] *A Handbook for Developing Employee Assistance & Counseling Programs*, ed. D.A. Masi, The American Management Association, New York 1992.
160. Masters M.F., Albrgiht R.R., *The Complete Guide to Conflict Resolution in the Workplace*, American Management Association, New York 2002.
161. Matano R.A., Koopman Ch., Wanat S.F., Winzelberg A.J., Whitsell S.D., Westrup D., Futa K., Clayton J.B., Mussman L., Barr Taylor C., A Pilot Study of an Interactive Web Site in the Workplace for Reducing Alcohol Consumption, *Journal of Substance Abuse Treatment* 2007, nr 1, Vol. 32, s. 71-80.
162. Matejko A.J., *The Self-Defeating Organization. A Critique of Bureaucracy*, Praeger Publishers, New York 1986.
163. Maximasing Employee Performance by Minimising the Impact of Substances in the Workplace, Nofer Institute of Occupational Medicine, Łódź. <http://www.alcoholdrugsandwork.eu/resources/informator-dla-pracodawcow---mepmis--2.pdf>, (data dostępu 9.08.2014).
164. McNeill M., *Alcohol and the Police Workplace - Factors Associated with Excessive Intake*, National Police Research Unit, Payneham, SA, 1996.
165. Menedżerki w polskich firmach: [http://www.hays.pl/cs/groups/hays\\_common/documents/digitalasset/hays\\_901738.pdf](http://www.hays.pl/cs/groups/hays_common/documents/digitalasset/hays_901738.pdf) (data dostępu 9.08.2014).
166. Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982.
167. Mesjasz-Lech A., Skowron-Grabowska B., *Strategic Determinants of Human Resources Management in Businesses, Management, Enterprise and Benchmarking - In the 21<sup>st</sup> Century*, Obuda University, Budapest 2014.
168. Mesmer-Magnus J.R., Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Rataliation, *Journal of Business Ethics* 2005, No. 62, s. 277-297.
169. Metts S., Cupach W.R., Lippert L., *Forgiveness in the Workplace*, [in:] *Problematic Relationships in the Workplace*, eds. J.M. Harden Fritz, B.L. Omdahl, Peter Lang, New York 2006.
170. Michelson G., van Iterson A., Waddington K., *Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies*, *Group & Organization Management* 2010, XX(X), s. 1-20. <http://sociology.sunimc.net/htmledit/uploadfile/system/20110121/2011012123928183.pdf> (data dostępu 8.05.2017).
171. Miedzik M., *Skutki mobbingu w miejscu pracy: dramat człowieka, kszty dla organizacji, wyzwanie dla społeczeństwa, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2010, nr 2, s. 39-48.
172. Mikuła B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
173. Mirski A., *Innowacyjność a zarządzanie zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa*, s. 140-141, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2014/T1/t1\\_140.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_140.pdf) (data dostępu 5.02.2015).
174. Mitrus L., *Godność jako podstawa aksjologiczna praw pracowniczych*, [https://prawo.amu.edu.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0010/175528/dr-hab.-Leszek-Mitrus.pdf](https://prawo.amu.edu.pl/_data/assets/pdf_file/0010/175528/dr-hab.-Leszek-Mitrus.pdf) (data dostępu 9.02.1015).
175. Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

176. Mucha J., Socjoterapeutyczne aspekty zarządzania sytuacją konfliktową w wymiarze jednostkowym i społecznym. Kilka uwag wprowadzających, [w:] *Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w wymiarze jednostkowym i społecznym*, red. M. Plucińska, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2013, s. 11-20.
177. Naveed S., Rana N.S., Job Burnout Process and its Implications in HRM Practices: A Case Study of Trainee Doctors in Public Health Organization, *Asian Journal of Business Management* 2013, 5(1), s. 113-123.
178. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków - Kluczbork 2000.
179. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 2000.
180. Nogalski B., Niewiadomski P., Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego - strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 2012, nr 260, s. 314-327.
181. Nogalski B., Ronkowski B., Współczesne przedsiębiorstwo, Problemy funkcjonowania i zatrudnienia, *Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania „Dom Organizatora”*, Toruń 2007.
182. Nogalski B., Rybicki J., *Strategiczne zarządzanie firmą*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 1997.
183. Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., Zmiany modelu zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy 98*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s. 170-179.
184. Nowicka-Skowron M., Pachura P., Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej, *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica* 2009, t. 226, s. 37-46.
185. Nowodziński P., *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem, Otoczenie a strategia*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania PCz, Częstochowa 2013.
186. Nowosielski S., Metodologiczne podstawy formułowania problemu badawczego w naukach o zarządzaniu, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* 2012, nr 238, s. 67-81.
187. Nowosielski S., *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem z wykorzystaniem koncepcji kontrolingowej*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem - między teorią a praktyką*, 2004, nr 1014, s. 440-450.
188. O'Boyle E.H., Forsyth D.R., Banks G.C., McDaniel M.A., A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective, *Journal of Applied Psychology* 2012, No. 3, Vol. 97, s. 557-579.
189. Obłój K., *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Łódź 2007.
190. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
191. Oleksyn T., Stańczyk I., Bugaj J., *Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z Listy 500. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna w Warszawie, Warszawa 2011.
192. Organ D.W., Bateman T.S., *Organizational Behaviour*, Irwin, Homewood - Boston 1991.

193. Osbert-Pociecha G., Elastyczność przedsiębiorstwa - jej atrybuty i wymiary w literaturze przedmiotu, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem - między teorią i praktyką* 2004, nr 1014, s. 72-81.
194. Osbert-Pociecha G., Elastyczność strategiczna - jej konceptualizacja i sposoby osiągnięcia w praktyce, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zarządzanie strategiczne w badaniach naukowych i praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, nr 20, s. 278-286.
195. Pabian A., Sustainable personnel - pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2011, nr 5, s. 9-27.
196. Penc J., Kreowanie zachowań w organizacji, *Konflikty i stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
197. Penney L.M., Organizational Retaliatory Behavior, [in:] *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, ed. S.G. Rogelberg, Vol. 2, Sage Publication, Inc., Thousand Oaks 2007.
198. Peña-Suárez E., Muñiz J., Campillo-Álvarez Á., Fonseca-Pedrero E., García-Cueto E., Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale, *Psicothema* 2013, No. 1, Vol. 25, s. 137-144.
199. Perechuda K., Filozofia pustki - struktury - symulakry. Rozważania w kontekście koncepcji Profesora Adama Stabryły, [w:] *Współczesne kierunki rozwoju nauk o organizacji w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, red. H. Bieniok, Mfiles.pl, Kraków 2014.
200. Poczta A., Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, WN PWN, Warszawa 2006.
201. Podgórecki A., Zagadnienia patologii społecznej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1978.
202. Podgórecki, A., Kontrola społeczna trzeciego stopnia, [w:] *Problemy profilaktyki społecznej i resocjalizacji*, red. H. Dziewanowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1976.
203. Pomianowski R., O dobrych praktykach postępowania z pracownikami nadużywającymi alkoholu, <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/77238,O-dobrych-praktykach-postepowania-z-pracownikami-naduzywajacyymi-alkoholu.html> (data dostępu 14.08.2014).
204. Pomianowski R., Pijący pracownicy - czyj problem? *Świat Problemów* 2007, nr 5, Vol. 172, s. 12-17.
205. Pospiszyl I., *Patologie społeczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
206. Praweńska-Skrzypek G., Lenartowicz M., Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki, *Problemy Zarządzania. Zarządzanie Humanistyczne* 2013, nr 4(44), s. 45-57.
207. Promowanie zdrowia psychicznego w miejscu pracy. Streszczenie raportu na temat dobrych praktyk, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Bilbao 2012, <https://osha.europa.eu/pl/publications/factsheets/102> (data dostępu 7.12.2014).

208. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
209. Rehm J., Rossow I., *Impact of Alcohol Consumption on Work and Education*, [in:] *Mapping the Social Consequences of Alcohol Consumption*, eds. H. Klingemann, G. Gmel, Springer-Science+Business Media, B.Y., Dordrecht 2001.
210. Rhodes T.L., *When the Spirit Moves You. Administration, Law, and the Spirituality at the Workplace*, [in:] *Workplace, Spirituality and Organizational Performance*, eds. R.A. Giacalone, C.L. Jurkiewicz, M.E. Sharpe, Inc. New York 2003.
211. Richards J., *The Many Approaches to Organisational Misbehaviour: A Review, Map and Research Agenda*, *Employee Relations* 2008, 30(6), s. 653-678.
212. Robbins J.M., Ford M.T., *Perceived Unfairness and Employee Health: A Meta-Analytic Integration*, *Journal of Applied Psychology* 2012, nr 2, Vol. 97, s. 235-272.
213. Rogowski W., *Whistleblowing: bohaterstwo, zdrada czy interes?* *Przegląd Corporate Governance* 2007, Nr 1(9), s. 23-41.
214. Rogozińska-Pawelczyk A., *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego - zmieniający się paradygmat*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2011, nr 3-4, s. 61-75.
215. Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009.
216. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne, Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
217. Roman P.M. (ed.), *Alcohol Problem Intervention in the Workplace: Employee Assistance Programs and Strategic Alternatives*, Greenwood Publishing Group, Westport 1990.
218. Roman P.M., Blum T.C., *Dealing with Alcohol Problems in the Workplace*, [in:] *Recent Development in Alcoholism, Volume 11 - Ten Years of Progress. Social and Cultural Perspectives. Psychology and Biochemistry. Clinical Pathology. Trends in Treatment*, ed. M. Galanter, Springer Science+Business Media, New York 1993.
219. Roman P.M., Blum T.C., *The Workplace and Alcohol Problem Prevention*, National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism, <http://pubs.niaaa.nih.gov/publications/arh26-1/49-57.htm> (data dostępu 16.09.2014).
220. Romanowska M., *Empiryczny model strategii polskich przedsiębiorstw*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem - między teorią i praktyką*, 2004, nr 1014, s. 490-502.
221. Romanowska M., *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy* 98, Szkoła Głównia Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s. 7-15.
222. Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne firmą*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
223. Rosenthal S.A., Pittinsky T.L., *Narcissistic Leadership*, *The Leadership Quarterly* 2006, nr 17, s. 617-633.
224. Rudawska A., *Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz życie społeczne i rodzinne*, *Master of Business Administration* 2011, nr 1, s. 75-85.
225. Rudniański J., *Kompromis i walka, Sprawność i etyka kooperacji pozytywnej i negatywnej w gęstym otoczeniu społecznym*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1989.



226. Sasal D., Punkt konsultacyjny w Kopalni Halemba, rozmowa z Pawłem Graczem, pracownikiem punktu konsultacyjnego, emerytowanym górnikiem z Kopalni Węgla Kamiennego Halemba, Świat Problemów 2007, nr 5, Vol. 172, s. 21-23.
227. Scalon W.F., Alcoholism and Drug Abuse in the Workplace. Managing Care and Costs Through Employee Assistance Programs. Second Edition, Greenwood Publishing Group, New York 1991.
228. Schultz D.P., Schultz S.E., Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
229. Schweitzer M.E., Kerr J.L., Bargaining under the Influence: The Role of Alcohol in Negotiations, Academy of Management Executive 2000, No. 2, Vol. 14, s. 47-57.
230. Sell A.R., Newman R.G., Alcohol Abuse in the Workplace: A Managerial Dilemma, Business Horizons 1992, November-December.
231. Selye H., Stres okiełznany, PIW, Warszawa 1978.
232. Selye H., Stress without Distress, J.B. Lippincott, New York 1974.
233. Shamsudin F. M., Organizational Misbehaviour, Akademia 2006, nr 69 (Julai).
234. Sielski M., Komuny nie ma, a Polacy nadal piją w pracy, Gazeta Praca 18.11.2008; [http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90443,5959805,Komuny\\_nie\\_ma\\_\\_a\\_Polacy\\_nadal\\_pija\\_w\\_pracy.html](http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90443,5959805,Komuny_nie_ma__a_Polacy_nadal_pija_w_pracy.html) (data odczytu 3.11.2014).
235. Sikorski C., Autorytaryzm i partnerstwo, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2011, nr 6, s. 107-121.
236. Sikorski C., Zachowania ludzi w organizacjach, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
237. Skarlicki D.P., Folger R., Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice, Journal of Applied Psychology 1997, No. 3, Vol. 82, s. 434-443.
238. Sonnenstuhl W.J., Working Sober. The Transformation of an Occupational Drinking Culture, Cornell University Press, Ithaca and London 1996.
239. Sorenson R.L., Morse E.A., Savage G.T., A Test of the Motivations Underlying Choice of Conflict Strategies in the Dual-Concern Model, The International Journal of Conflict Management 1999, nr 1, Vol. 10, s. 25-44.
240. Spain S.M., Harms P., Lebreton J.M., The Dark Side of Personality at Work, Journal of Organizational Behavior, August/2013, s. 1-20, <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/99/> (data dostępu 9.02.2015).
241. Stabryła A., Podstawy zarządzania firmą, Modele, metody, praktyka, Antykwa, Kraków - Kluczbork 1997, 1998.
242. Stabryła A., Zarządzanie rozwojem firmy w kontekście globalizacji i konkurencyjności, [w:] Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa - Kraków 2005.
243. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Kraków 2000.
244. Stachowicz-Stanuch A., Potęga wartości, Jak zbudować nieśmiertelną firmę, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2007.

245. Staniek E., Przebaczenie w miejscu pracy, <http://ekspreshomiletyczny.pl/index.php?page=przebaczenie-w-miejscu-pracy-ks-edward-staniek-2> (data dostępu 1.02.2015).
246. Stocki R., Diagnostyka organizacji od A do Z. Praktyczny podręcznik diagnozy dla konsultantów, trenerów i menedżerów, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
247. Stocki R., Patologie organizacyjne, Diagnostyka i interwencja, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2005.
248. Stoner J.A.S., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1994.
249. Strużyna J., Puzzle „bycia zatrudnionym” - wyzwania nowego HRM dla menedżerów, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie nr 51, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 39-49.
250. Strużyna J., Stan aktualny i przyszłość strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SHRM), Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Zarządzanie strategiczne Quo vadis, red. R. Krupski, 2013, nr 22(2), s. 321-342.
251. Strużyna J, Słota K., Intellectual Capital and Spirituality, Introduction to the Future Researches, Argumenta Oeconomica 2009, nr 2(23), s. 177-186.
252. Strzelczyk M., Kieliba P., Kielesińska A., Niedozwolone metody walki ze stresem. Substancje psychoaktywne, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
253. Stube Z., Programy pracownicze - zielone światło. Z historii pierwszej w Polsce Opiekuńczej Służby Pracowniczej, Świat Problemów 2007, nr 5, Vol. 172.
254. Syndrom dnia następnego a praca, oprac. K. Sikorska, <http://www.egospodarka.pl/79037,Syndrom-dnia-nastepnego-a-praca,1,39,1.html> (data dostępu 22.10.2014).
255. Szczegielniak A., Bracik J., Mróz S., Urbański M., Cichobłaziński L., Krysta K., Pyrkosz K., Chudy N., Krupka-Matuszczyk I., General Level of Knowledge about Brief Solution Focused Therapy (BSFT) in Polish Addiction Treatment Centers, Psychiatria Danubina 2013, Vol. 25, Suppl. 2, s. 236-240.
256. Szewczyk H., Mobbing w stosunkach pracy, Zagadnienia prawne, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
257. Tatariewicz W., Historia filozofii, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1978.
258. Tavanti M., Zarządzanie toksycznymi liderami. Dysfunkcyjne schematy w przywództwie organizacyjnym i sposoby radzenia sobie z nimi, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2011, nr 6, s. 137-147.
259. Terelak J.F., Dylematy metodologiczne związane z naukowym statusem pojęcia normy w naukach o zarządzaniu, [w:] Nauki o zarządzaniu - u początków i współcześnie, red. A. Czech, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
260. Terelak J.F., Psychologia menedżera, Difin, Warszawa 1999.
261. Terelak J.F., Stres organizacyjny, Koncepcje, przyczyny, symptomy i sposoby radzenia sobie, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.
262. The AMA Handbook for Developing Employee Assistance & Counseling Programs, red. D.A. Masi, American Management Association, New York 1992.

263. Tobutt C., *The Nature of the Problem: Examining the Evidence*, [in:] *Alcohol at Work. Managing Alcohol Problems and Issues in the Workplace*, ed. C. Tobutt, Gover Publishing Limited, Surrey 2011.
264. Trice H.R., Schonbrunn M., *A History of Job-Based Alcoholism Programs 1900-1955*, [in:] *Employee Assistance Programs: Wellness/Enhancement Programming (4<sup>th</sup> Ed.)*, eds. M.A. Richard, W.G. Emener, W.S. Hutchison Jr., Charles Thomas Publisher, Springfield, IL, 2009.
265. Tucholska K., *Kompetencje temporalne jako wyznacznik dobrego funkcjonowania*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2007.
266. Turek D., *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji, Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*, Difin, Warszawa 2012.
267. Turek D., Wojtczuk-Turek A., *Kompetencyjne uwarunkowania nieetycznego zachowania pracowników*, *Problemy Zarządzania* 2011, nr 4(34), Vol. 9, s. 127-146.
268. Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. Nr 213, poz. 2081.
269. Vardi Y., Weitz E., *Misbehavior in Organizations. Theory, Research, and Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mhwah, New Jersey 2004.
270. Vasse R.M., Nijhuis F.J.N., Kok G., *Associations between work stress, alcohol consumption and sickness absence*, *Addiction* 1998, nr 2, Vol. 93, s. 231-241.
271. Waitzkin H., *A Critical Theory of Medical Discourse: Ideology, Social Control, and the Processing of Social Context in Medical Encounters*, *Journal of Health and Social Behavior* 1989, Vol. 30, June, s. 220-239.
272. Waszkowska M., Potocka A., Wojtaszczyk P., *Miejsce pracy na miarę oczekiwań. Poradnik dla pracowników socjalnych*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2010.
273. Weiss J. W., *Business Ethics. A Stakeholder and Issues Management Approaches*, Harcourt Brace & Company, Orlando, FL, 1988.
274. Widerszal-Bazyl M., *Stres psychospołeczny w pracy - pojęcie, źródła i konsekwencje, różnice indywidualne, prewencja*, [w:] *Nauka o pracy - bezpieczeństwo, higiena, ergonomia. Tom 5: Czynniki psychologiczne i społeczne*, red. D. Koradecka, CIOP, Warszawa 2002, [http://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=P12000173911342605544018&html\\_tresc\\_root\\_id=1413006&html\\_tresc\\_id=1412998&html\\_klucz=1413006&html\\_klucz\\_spis=1413006](http://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P12000173911342605544018&html_tresc_root_id=1413006&html_tresc_id=1412998&html_klucz=1413006&html_klucz_spis=1413006) (data dostępu 6.02.2015).
275. Wojcieszek K.A., *Człowiek spotyka alkohol, Filozoficzne podstawy wychowania do trzeźwości w ujęciu tomistycznym*, Wydawnictwo Rubikon, Kraków 2010.
276. Wojcieszek K.A., *Optymalizacja profilaktyki problemów alkoholowych. Pedagogiczne implikacje grupowych interwencji krótkoterminowych*, Wydawnictwo Rubikon, Kraków 2013.
277. Wojcieszek K.A., *Praca nad pracą, Świat Problemów* 2007, nr 5, Vol. 172, s. 4-8.
278. Wojcieszek K.A., *Profilaktyka problemów alkoholowych w warunkach profesjonalnej służby wojskowej. W poszukiwaniu rozwiązań*, Departament Wychowania i Promocji Obronności MON, Warszawa 2010.

279. Wojtyła, K., *Osoba i Czyn*, Polskie wydawnictwo Teologiczne, Kraków 1969, s. 199-200, <http://www.centrumjp2.pl/wikijp2/index.php?title=Sumienie> (dostęp 5.06.2017).
280. Wrześniewska-Wal I., *Dopalacze w prawie i laboratorium*, *Diagnostyka Laboratoryjna* 2012, nr 3, Vol. 48, s. 333-338.
281. Yang M.J., Yang M.S., Kawachi I., *Work experience and drinking behavior: alienation, occupational status, workplace drinking subculture and problem drinking*, *Public Health* 2001, 115, s. 265-271.
282. Zybertowicz A., *Antyrozwojowe grupy interesu: zarys analizy*, [w:] *Kręgi integracji i rodzaje tożsamości*, red. W. Wesołowski, J. Włodarek, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
283. Żurek T., *Medyczo-psychologiczne aspekty alkoholizmu*, *Perspectiva - Legnickie Studia Teologiczno-Historyczne* 2004, Rok III, nr 1, s. 159-174.
284. [http://www.parpa.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=132&Itemid=13](http://www.parpa.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=132&Itemid=13) (dostęp 31.07.2014).
285. [http://www.parpa.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=44&Itemid=8http://www.parpa.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=44&Itemid=8](http://www.parpa.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=8http://www.parpa.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=8) (data dostępu 15.09.2014).
286. <http://promocjazdrowiawpracy.pl/aktualnosci/zapraszamy-firmy-do-wspolpracy-projekt-pn-%e2%80%9eprofilaktyczny-program-w-zakresie-przeciwdzialania-uzaleznieniu-od-alkoholu-tytoniu-i-innych-srodkow-psychoaktywnych%e2%80%9d/>, (data dostępu 6.08.2014).
287. <http://e-zdrowiewpracy.pl/index.php/idea/skala-zjawiska/skala-zjawiska-alkohol> (data dostępu 17.08.2016).
288. [http://www.wszechnica.solidarnosc.org.pl/?page\\_id=1410](http://www.wszechnica.solidarnosc.org.pl/?page_id=1410) (data dostępu 29.09.2014).
289. <http://oizet.pl/aktualnosci/wydarzenia/view/3474/KONFERENCJA-SUBSTANCJE-PSYCHOAKTYWNE-W-MIEJSCU-PRACY-w-dniu-18-wrzesnia-2014r./> (data dostępu 12.02.2016).

# Aneks

---

## I. Ankieta

Niniejsza ankieta poświęcona jest badaniu postaw i zachowań pracodawców wobec pracowników z problemem alkoholowym. Jej celem jest przygotowanie opracowania naukowego poświęconego zagadnieniu problemu alkoholowego w miejscu pracy. Badania są anonimowe. Dziękuję za szczere i rzetelne odpowiedzi.

1. Czy miał Pan/Pani jako pracodawca w swojej pracy do czynienia z pracownikami uzależnionymi od alkoholu?
  - a) tak
  - b) nie
  - c) domyślam się, że niektórzy moi pracownicy mieli/mają ten problem
2. Jakiego rodzaju problemy stwarzają pracownicy uzależnieni od alkoholu, ale zachowujący trzeźwość w pracy?
  - a) mają mniejszą wydajność pracy
  - b) obniżają wydajność innych pracowników
  - c) zagrażają bezpieczeństwu pracy
  - d) zmniejszają dyscyplinę pracy
  - e) inne (jakie?)
3. Czy zdarzyło się Panu/Pani ukarać pracownika z powodu nietrzeźwości w miejscu pracy?
  - a) tak
  - b) nie
4. Jeśli tak, to w jaki sposób?
  - a) ustne pouczenie
  - b) formalna nagana
  - c) kara finansowa
  - d) czasowe zawieszenie w wykonywaniu obowiązków
  - e) zwolnienie z pracy
  - f) inaczej (jak?)
5. Czy kiedykolwiek sprawdzał Pan/Pani trzeźwość pracowników w swojej firmie?
  - a) tak
  - b) nie

6. Jeśli tak, to w jaki sposób?  
 .....  
 .....
7. Czy zdarzyło się Panu/Pani, że nakłaniał Pan/Pani pracownika z problemem alkoholowym do podjęcia leczenia?  
 a) tak  
 b) nie
8. Jeśli tak, to dlaczego?  
 .....  
 .....
9. Jeśli tak, to w jaki sposób?  
 .....  
 .....  
 .....
10. W jakim stopniu alkoholizm jest problemem w Pana/Pani firmie?  
 a) nie jest żadnym problemem  
 b) jest problemem, ale nie wpływa na funkcjonowanie firmy  
 c) jest poważnym problemem
11. W jakiej postaci spotyka się Pan/Pani z problemem alkoholizmu w Pana/Pani firmie?  
 a) pracownicy przychodzą „na kacu”  
 b) pracownicy przychodzą do pracy w stanie nietrzeźwym  
 c) pracownicy spożywają alkohol na terenie firmy  
 d) w innej postaci (jakiej?)
12. Jaki jest stosunek ogółu pracowników do problemu nietrzeźwości w miejscu pracy?  
 a) uważają to za niedopuszczalne  
 b) oceniają to negatywnie, ale „z przymrużeniem oka”  
 c) dopuszczają takie zachowania  
 d) inny (jaki?)
13. Czy zdarzyło się, że pracownicy sami informowali pracodawcę o nietrzeźwości innych pracowników?  
 a) tak  
 b) nie
14. Jak Pan/Pani reaguje, kiedy dowiaduje się o problemie alkoholowym u pracownika, który ma ważne dla firmy kwalifikacje?  
 a) nie interesują mnie w takim przypadku jego kwalifikacje  
 b) jeśli tylko wykonuje swoje obowiązki, nie zwracam na ten problem uwagi  
 c) staram się mu pomóc w rozwiązaniu problemu alkoholowego  
 d) w inny sposób (jaki?) .....

15. Jeśli stara się Pan/Pani pomoc pracownikowi z problemem alkoholowym, to na czym ta pomoc polega?
- namawiam go do podjęcia leczenia
  - pomagam mu znaleźć odpowiedniego terapeutę
  - pomagam mu znaleźć odpowiedni ośrodek terapeutyczny
  - inaczej (jak?) .....
16. Czy spotkał się Pan/Pani w swojej firmie z pracownikiem, o którym Pan/Pani wie, że jest „niepijącym alkoholikiem”?
- tak
  - nie
17. Jeśli tak, to jaki jest Pana/Pani stosunek do takich pracowników? (Proszę podkreślić 1 odpowiedź)
- darzę takich pracowników całkowitym zaufaniem
  - ogólnie mam do nich zaufanie, ale bacznie im się przyglądam
  - nie mam do nich zaufania, ale pozwalam im pracować
  - nie wyobrażam sobie, abym ktoś taki mógł u mnie pracować
  - inny (jaki?) .....
18. Czy stara się Pan/Pani podczas zatrudniania pracowników sprawdzać, czy nie mają lub mieli w przeszłości problemów z alkoholem?
- tak
  - nie
19. Jeśli tak, to w jaki sposób?
- .....
- .....
- .....
20. Co by Pan/Pani zrobił, gdyby podczas procedury rekrutacji i selekcji dowiedział się, że kandydat miał w przeszłości problem alkoholowy?
- nic, przeprowadziłbym rekrutację jak w każdym innym przypadku
  - starałbym się dowiedzieć czegoś więcej o pracowniku (czego?)  
.....  
.....  
.....
  - przerwałbym rekrutację i nie zatrudnił kandydata
  - zachowałbym się inaczej (jak?) .....
21. Jakich obowiązków nigdy by Pan/Pani nie powierzył pracownikowi z problemem alkoholowym, nawet gdyby utrzymywał abstynencję od dłuższego czasu?
- nie pozwoliłbym mu zająć kierowniczego stanowiska
  - nie dałbym mu pracy, w której ponosiłby bezpośrednią odpowiedzialność za powierzone pieniądze (np. kasjer)

- c) nie dałbym mu pracy polegającej na bezpośrednim kontakcie z klientem (np. sprzedawca)
  - d) nie pozwoliłbym mu na zawodowe kierowanie pojazdami
  - e) nie pozwoliłbym mu na pracę przy niebezpiecznych maszynach
  - f) inne obowiązki (jakie?) .....
22. Jakie argumenty według Pana/Pani przemawiają przeciw zatrudnieniu pracownika z problemem alkoholowym, nawet jeśli od dłuższego czasu zachowuje abstynencję?
- a) w każdej chwili może powrócić do picia
  - b) jest złą wizytówką firmy, gdyby dowiedzieli się o tym klienci
  - c) byłby to zły przykład dla pozostałych pracowników, gdyby się o tym dowiedzieli
  - d) taki pracownik zawsze będzie pracował gorzej od innych
  - e) inne (jakie?) .....

### Metryczka

23. Płeć
- a) Kobieta
  - b) Mężczyzna
24. Wiek
- a) 20-30 lat
  - b) 31-40 lat
  - c) 41-50 lat
  - d) 51-60 lat
  - e) powyżej 60 lat
25. Wielkość firmy
- a) do 20 pracowników
  - b) 21-100 pracowników
  - c) 101-200 pracowników
  - d) powyżej 200 pracowników
26. Branża, w jakiej działa firma:
- a) handel
  - b) transport
  - c) produkcja
  - d) usługi
  - e) inna (jaka?) .....
27. Czy zna Pani/Pan osoby uzależnione od alkoholu i ich problemy?
- a) tak, znam dość dobrze
  - b) znam takie osoby, ale dość słabo
  - c) tylko słyszałem, ale nie znam osobiście
  - d) w ogóle nie znam takich osób



## II. Cele Stowarzyszenia Menedżerów na rzecz Zdrowego Miejsca Pracy ARMADA<sup>280</sup>

1. Stwarzanie warunków wzajemnego zrozumienia między menedżerami i podległymi im pracownikami oraz przyjaznej atmosfery współpracy we wzajemnych relacjach, sprzyjającej zarówno efektywności pracy, jak i redukcji towarzyszących jej stresów.
2. Upowszechnianie wiedzy wśród pracodawców i związków zawodowych na temat uzależnienia alkoholowego oraz pozyskiwanie ich do działań na rzecz zapobiegania problemom alkoholowym wśród pracowników i ich rodzin.
3. Prowadzenie działalności edukacyjnej w dziedzinie problemów alkoholowych i tworzenie pozytywnych relacji międzyludzkich oraz dostarczanie pracownikom i ich rodzinom rzetelnych informacji na ten temat.
4. Szkolenie personelu zarządzającego w dziedzinie metod przeciwdziałania uzależnieniu alkoholowemu wśród pracowników.
5. Prowadzenie badań służących lepszemu rozpoznaniu problemów alkoholowych w środowisku pracy i źródeł jej stresu oraz skutecznemu im przeciwdziałaniu. Upowszechnianie wyników badań wśród członków, wewnętrzne szkolenia i konferencje.
6. Współpraca z organizacjami o zbieżnych celach i zakresach działania.

---

<sup>280</sup> Z. Stube, Programy pracownicze - zielone światło ... .

### III. Zasady polityki w zakresie przeciwdziałania problemowi alkoholowemu w firmie<sup>281</sup>

Z dokumentów Kopalni „Halemba”

Potrzeba absolutnej trzeźwości podczas pracy w kopalni - pouczenie poniedziałkowe BHP na dzień 30 października 2006 roku. Konieczność zachowania trzeźwości podczas pracy na terenie kopalni w stanie absolutnej trzeźwości wynika nie tylko z obowiązujących przepisów, ale przede wszystkim z potrzeby zachowania niezbędnych warunków bezpieczeństwa. Specyfika funkcjonowania zakładu pracy, jakim jest podziemna kopalnia, wymusza na wszystkich pracownikach postawę trzeźwości.

Wprowadzie alkohol jest powszechnie stosowanym środkiem przynoszącym skutecznie chwilową ulgę - zwłaszcza w sytuacji stresu, jednakże zmieniając nasze reakcje psychiczne, stanowi poważne zagrożenie. Już tzw. małe piwo niepostrzeżenie zmienia nasze zdolności percepcyjne, powodując ograniczenie możliwości czujnego rejestrowania zdarzeń.

Mając na uwadze zaistniałe w przeszłości przypadki tolerowania używania alkoholu w sytuacjach służbowych (a nawet przypadki stosowania alkoholu jako środka motywującego do pracy), co było dużym błędem, w naszej kopalni podjęto liczne kroki zmierzające do wsparcia trzeźwienia wszystkich pracowników, którzy problem ten spostrzegają i chcą uratować swoje życie - co częstokroć oznacza zachowanie pracy, poprawę funkcjonowania w życiu rodzinnym i osobiste poczucie szczęścia.

Oto przykłady tych działań:

- funkcjonowanie Zakładowego Punktu Profilaktyki;
- codzienna możliwość konsultacji psychologicznych;
- merytoryczne wsparcie kierowników oddziałów w organizowaniu spotkań profilaktycznych dla osób zagrożonych uzależnieniem;
- procedura motywująca do leczenia uzależnienia, stosowana przez Komisję Dyscypliny Pracy. Komisja opiniuje dyrektorowi postępowanie z pracownikiem kwalifikującym się do rozwiązania umowy o pracę bez zachowania okresu wypowiedzenia, na skutek ujawnienia przebywania po spożyciu alkoholu na terenie kopalni.

Oprac. Krzysztof Kruszyński - specjalista BHP, psycholog

---

<sup>281</sup> D. Sasal, Punkt konsultacyjny w Kopalni Halemba, rozmowa z Pawłem Graczem, pracownikiem punktu konsultacyjnego, emerytowanym górnikiem z Kopalni Węgla Kamiennego Halemba, Świat Problemów 2007, Vol. 172, nr 5, s. 23.

Krzysztof Kruszyński, Paweł Grach

Zakładowy Punkt Konsultacyjny ds. Przeciwdziałania Uzależnieniom

Propozycja dla kierowników oddziałów

„Dyscyplinujące spotkania profilaktyczne”

Cel: Poprawa kultury pracy poprzez poprawę jakości życia pracowników oraz pozytywne zmiany w zakresie bezpieczeństwa pracy.

Funkcja: profilaktyka w duchu gotowości udzielenia pomocy.

Wdrożenie:

1. Zarządzenie dyrektora kopalni.
2. Informacja dla osób dozoru na odprawie.
3. Spotkanie szkoleniowe dla kierowników oddziałów.
4. Spotkania przygotowawcze dla kierowników oddziałów.
5. Spotkania przygotowawcze dla kierowników oddziałów przed każdorazowymi spotkaniami profilaktycznymi.

Tryb przeprowadzenia: na zaproszenie kierownika.

Miejsce: Zakładowy Punkt Konsultacyjny.

Czas: termin wyznaczony przez kierownika oddziału.

Uczestnicy:

1. Wytypowany przez kierownika pracownik.
2. Zaproszona przez kierownika żona pracownika (lub inna bliska osoba).
3. Zaproszony przedstawiciel organizacji związkowej.
4. Kierownik działu.
5. Prowadzący Zakładowy Punkt Konsultacyjny.
6. Psycholog.
7. Inne osoby zaproszone przez kierownika.

Standard przebiegu spotkania:

1. Powitanie każdej z przybyłych osób (z określeniem ich atrybutów).
2. Wyjaśnienie celu spotkania - wspólne zastanowienie się nad sytuacją pracownika i sformułowanie oferty pomocy w celu niedopuszczenia do utraty pracy.
3. Zwięzłe przedstawienie faktów świadczących o możliwości uzależnienia pracownika.
4. Wysłuchanie wszystkich, którzy chcą się wypowiedzieć w tej sprawie.
5. Przedstawienie propozycji podjęcia terapii i wskazanie możliwości jej realizowania.
6. Podziękowanie każdemu z uczestników za przybycie i uczestniczenie w spotkaniu.

## IV. Kodeks Postępowania Międzynarodowej Organizacji Pracy<sup>282</sup>

1. Polityka oraz programy przeciwalkoholowe i przeciwnarkotykowe powinny promować działania prewencyjne, redukcję oraz zarządzanie problemami związanymi z alkoholem oraz narkotykami w miejscu pracy. Kodeks stosuje się do wszystkich typów pracodawców tak prywatnych, jak i publicznych. Prawodawstwo i polityka państwa w tym zakresie powinny być opracowane po konsultacjach z organizacjami reprezentującymi pracodawców i pracowników.
2. Problem alkoholowy powinien być traktowany jako problem zdrowotny i dlatego powinien być rozwiązywany bez dyskryminacji, a jego koszty powinny być pokrywane przez system opieki zdrowotnej.
3. Przedstawiciele pracodawców i pracowników powinni wspólnie oceniać skutki spożycia alkoholu w miejscu pracy oraz powinni współpracować w rozwijaniu polityki przeciwalkoholowej w przedsiębiorstwie.
4. Pracodawcy we współpracy z pracownikami oraz ich przedstawicielami powinni robić wszystko co niezbędne w celu identyfikacji czynników sprzyjających pojawieniu się problemu alkoholowego oraz podjąć odpowiednie działania prewencyjne.
5. Te same restrykcje i ograniczenia dotyczące alkoholu powinny dotyczyć osób na stanowiskach kierowniczych i pracowników wykonawczych, a polityka w tym zakresie powinna być jasna i jednoznaczna.
6. Informacyjne i edukacyjne programy szkoleniowe dotyczące alkoholu i narkotyków powinny być przeprowadzane w celu promocji bezpiecznego i zdrowego miejsca pracy oraz powinny być zintegrowane z szeroko rozumianymi programami promocji zdrowia.
7. Pracodawcy powinni opracować system zapewniający poufność wszystkich informacji dotyczących problemów alkoholowych pracowników, które do nich docierają. Pracownicy powinni być informowani o kwestiach niepodlegających zasadzie poufności mających prawne, zawodowe lub etyczne uzasadnienie.
8. Testowanie próbek pobranych z ciała (krew, wydychane powietrze) przy podejrzeniu spożycia alkoholu przez pracownika jest powiązane z moralnymi, etycznymi i prawnymi aspektami takich praktyk, które powinny określić, kiedy są one konieczne i uzasadnione.
9. Stabilność pracy jest często ważnym czynnikiem sprzyjającym leczeniu zaburzeń zdrowotnych związanych z problemem alkoholowym. Dlatego partnerzy społeczni powinni docenić wyjątkową rolę, jaką praca zawodowa odgrywa w tym procesie.

---

<sup>282</sup> Alcohol and Drug Problems at Work: A Shift to Prevention, International Labour Office, Geneva, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_145244.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_145244.pdf) (data dostępu 5.11.2014).

10. Pracownicy potrzebujący i poszukujący leczenia oraz rehabilitacji związanej z problemem alkoholowym nie powinni być dyskryminowani przez pracodawców, powinni mieć zapewnione takie same możliwości transferu i awansu jak ich koledzy.
11. Uznaje się, że pracodawcy mają prawo do dyscyplinowania pracowników w przypadkach zaniedbań wynikających z problemu alkoholowego. Jednakże doradztwo, leczenie i rehabilitacja powinny mieć pierwszeństwo przed działaniami dyscyplinującymi. Jeśli pracownik nie współpracuje w programie leczenia, pracodawca może zastosować odpowiednie środki dyscyplinujące.
12. Pracodawca powinien stosować w zgodzie z obowiązującymi regulacjami prawnymi zasadę niedyskryminacji w zatrudnieniu pracownika, który miał w przeszłości problem alkoholowy lub ma go obecnie.

## V. Czynniki niszczące klimat zaufania oraz wytyczne dotyczące jego budowania

Czynniki zaufania	Wytyczne do budowania klimatu zaufania	
	Dla całego personelu	Dla menedżerów i przełożonych
1. Zaufanie jest niszczone, kiedy ludzie nie czują przynależności do grupy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uznanie dla innych</li> <li>– Pomoc udzielana innym w ich pracy, kiedy tego potrzebują</li> <li>– Utrzymywanie klimatu rodzinnego</li> </ul>	
2. Zaufanie jest niszczone, kiedy ludzie nie szanują się nawzajem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Komunikowanie się z innymi z pozycji „wygranego”</li> <li>– Aktywne słuchanie innych w czasie rozmowy</li> <li>– Słuchanie z empatią</li> </ul>	
3. Zaufanie jest niszczone, kiedy ludzie nie czują się bezpiecznie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zostaw swoje prywatne problemy w domu</li> <li>– Krytykuj zachowania, nie ludzi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Traktuj krytykę konstruktywnie, nie jako karę</li> </ul>
4. Zaufanie jest niszczone, kiedy pracownicy nie są doceniani za ich dobrą pracę	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stworzyć zwyczaje nagradzania ludzi za ich dobrą pracę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nagradzaj pracowników za ich dobrą pracę</li> <li>– Naucz swoich kierowników nagradzać ich pracowników</li> </ul>
5. Zaufanie jest niszczone, kiedy ludzie nie dotrzymują swoich zobowiązań	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dotrzymuj swoich zobowiązań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nie podejmuj zobowiązań (nie obiecuj), jeśli nie możesz ich dotrzymać</li> </ul>
6. Zaufanie jest niszczone, kiedy ludzie nie są w pełni informowani	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zapobiegaj plotkom, zanim się rozpowszechnią</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informuj swoich pracowników</li> </ul>
7. Zaufanie jest niszczone, kiedy ludzie zaczynają ze sobą rywalizować	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Unikaj wskazywania palcem i „spychotechniki”</li> <li>– Stwarzaj sytuacje wzajemnej zależności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kultuwyj klimat pracy zespołowej</li> <li>– Łącz ludzi z różnych wydziałów i sekcji</li> </ul>
8. Zaufanie jest niszczone, kiedy podwładni postrzegają swoich przełożonych jako niekompetentnych		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Naucz się, co robią twoi podwładni, jeśli jeszcze tego nie wiesz</li> <li>– Nie oszukuj ich, ani nie udawaj przed nimi</li> </ul>
9. Zaufanie jest niszczone, kiedy przełożeni wtrącają się pracownikom w najdrobniejsze szczegóły ich pracy		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Skoncentruj się na wynikach</li> <li>– Stosuj delegujący styl zarządzania (empowerment)</li> </ul>
10. Zaufanie jest niszczone, kiedy pracownicy są przekonani, że są traktowani niesprawiedliwie		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Traktuj wszystkich według tych samych standardów</li> </ul>

Źródło: na podstawie A. Dahle, *Building an Organizational Climate of Trust*, s. 12. [http://www.arnie-dahle.com/00\\_Building\\_An\\_Organizational\\_Climate\\_Of\\_Trust.pdf](http://www.arnie-dahle.com/00_Building_An_Organizational_Climate_Of_Trust.pdf) (data dostępu 11.02.2015)

## VI. Ankieta do określania klimatu organizacyjnego<sup>283</sup>

### A. Wiek

- a) do 24 lat
- b) 25-30
- c) 31-40
- d) powyżej 40 lat

### B. Płeć:

- a) kobieta
- b) mężczyzna

### C. Staż pracy ogółem:

- a) do 5 lat
- b) 6-10
- c) 11-20
- d) powyżej 20 lat

### D. Staż pracy na obecnym stanowisku:

- a) do 2 lat
- b) 3-5
- c) powyżej 5 lat

### E. Wykształcenie:

- a) średnie
- b) wyższe

### F. Typ wykształcenia

- a) ekonomiczne
- b) prawnicze
- c) techniczne
- d) ogólne
- e) inne

Poniżej przedstawione zostaną twierdzenia lub sytuacje dotyczące różnych aspektów atmosfery panującej w Pani(a) komórce organizacyjnej i przedsiębiorstwie. Proszę wskazać, w jakim stopniu te twierdzenia są prawdziwe przez napisanie: tak, nie, nie mam zdania.

1. Moje miejsce pracy jest przyjemne.
2. Mam dobre relacje z moim szefem.

---

<sup>283</sup> Na podstawie B. Mikula, A. Potocki, Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 115 oraz E. Peña-Suárez, J. Muñiz, Á. Campillo-Álvarez, E. Fonseca-Pedrero, E. García-Cueto, Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale, *Psicothema* 2013, Vol. 25, No. 1, s. 140.

3. Odpowiedzialność moich przełożonych jest dobrze zdefiniowana.
4. Moi przełożeni zachęcają podwładnych do krytycznego spojrzenia.
5. Godziny mojej pracy odpowiadają moim potrzebom.
6. Mam wszystkie potrzebne środki do wykonywania mojej pracy.
7. Moje wysiłki w pracy są odpowiednio nagradzane.
8. Moja praca jest zgodna z moimi podstawowymi wartościami.
9. Moi przełożeni doceniają moje pomysły odnośnie do poprawy efektów pracy.
10. Moi przełożeni wspierają mnie, kiedy spotykam problemy, tak że mogę je rozwiązać.
11. Moje sugestie dotyczące pracy są wysłuchiwane.
12. Czuję wsparcie moich przełożonych.
13. Mam możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji.
14. Jestem niezależny w organizowaniu sobie pracy.
15. Kiedy potrzebuję pomocy z powodu przeciążenia pracą, otrzymuję niezbędne środki.
16. Moi przełożeni są zainteresowani moimi problemami w pracy.
17. Cele mojej pracy są jasno sprecyzowane.
18. Przełożeni są dostępni.
19. Moi przełożeni są uprzejmi wobec mnie.
20. Innowacyjny wkład jest w mojej pracy doceniany.
21. Jestem doceniany, kiedy odniosę sukces.
22. Opis mojego stanowiska pracy odpowiada temu, co robię w rzeczywistości.
23. Moja praca jest dobrze określona.
24. Decyzje podejmowane przez przełożonych są dostatecznie wyjaśnione.
25. Terminy wykonania zadań są realistyczne.
26. Moje wysiłki spotykają się z uznaniem, na jakie zasługują.



## VII. Zasady polityki rozwiązywania problemu alkoholowego w miejscu pracy<sup>284</sup>

Przygotowanie programu skierowanego na rozwiązywanie problemu alkoholowego w miejscu pracy powinno być przeprowadzone według następujących zasad:

- Opracowanie zasad dotyczących spożywania alkoholu w miejscu pracy (np. całkowity zakaz).
- Oświadczenie, że organizacja uznaje problem alkoholowy jako chorobę i że może być traktowany tak jak każda inna choroba.
- Oświadczenie, że zasady dotyczące spożywania alkoholu w miejscu pracy odnoszą się do każdej osoby odwiedzającej firmę.
- Nieleczony problem alkoholowy stanowi potencjalne zagrożenie zarówno dla pijącego, jak i dla jego kolegów.
- Podkreślenie znaczenia wczesnej identyfikacji i leczenia problemu alkoholowego.
- Pracownicy mogą uzyskać pomoc od menedżerów, przełożonych, lekarzy zakładowych, zakładowej ochrony zdrowia oraz agencji zewnętrznych.
- Ustalenie stanowiska w kwestiach dyscyplinarnych - np. organizacja może ustalić, że z powodu złamania zasad dotyczących spożywania alkoholu w miejscu pracy można zwolnić pracownika pod warunkiem, że wcześniej pracownik był o nich poinformowany.
- Zapewnienie zabezpieczenia finansowego w trakcie nieobecności spowodowanej podjęciem uzgodnionej terapii.
- Zapewnienie pracownikowi prawa do powrotu po efektywnej rehabilitacji na to samo miejsce pracy na tych samych warunkach.
- Przestrzeganie zasady poufności.
- Ustalenie zasad postępowania w sytuacji nawrotu choroby alkoholowej, np. czy pracownik może być skierowany powtórnie na leczenie na koszt firmy.
- Zakończenie umowy o pracę, jeśli leczenie nie przynosi rezultatów.
- Oświadczenie, że zasady dotyczą wszystkich pracowników.
- Oświadczenie, że zasady będą permanentnie poddawane ocenie ich efektywności.

---

<sup>284</sup> Opracowanie własne na podstawie: Health, work and wellbeing, <http://www.acas.org.uk/media/pdf/3/t/Health-work-and-wellbeing-accessible-version.pdf> (data dostępu 21.08.2014).

## Streszczenie

---

Przedmiotem rozważań niniejszej książki jest rola zachowań kontrproduktywnych w funkcjonowaniu organizacji. Produktywność jest jednym z głównych aspektów funkcjonowania każdej organizacji. Samo osiągnięcie przez organizację wyznaczonych celów jeszcze nie wystarczy, aby mogła ona skutecznie sprostać wzrastającej konkurencyjności, która jest jedną z głównych cech współczesnego rynku. Chodzi bowiem o to, aby osiągać cele tak, aby przy możliwie niskich nakładach uzyskać wysoki rezultat. Stąd produktywność rozumiana jako stosunek nakładów związanych z produkcją lub usługami do ich efektów staje się jednym z głównych przedmiotów zainteresowania nauk o zarządzaniu, a szczególnie zarządzania zasobami ludzkimi. Problematyka ta rozpatrywana jest z perspektywy teorii zachowań organizacyjnych, co sprawia, że człowiek w organizacji, jego wartości, motywacja, działanie, itd., stają się główną osią niniejszych rozważań. Pod uwagę wzięte zostały zachowania indywidualne, grupowe, jak również zachowania organizacji jako całości.

Niniejsza książka poświęcona jest zachowaniom kontrproduktywnym, czyli takim, które sprawiają, że organizacja funkcjonuje z coraz mniejszą sprawnością, a wzrastające koszty wytworzenia produktu lub usługi nie przekładają się na ich jakość. Trudno mówić w takim przypadku o konkurencyjności, mimo iż wartość kapitału ludzkiego, zasoby wiedzy oraz inne wskaźniki świadczą o wysokim potencjale rynkowym organizacji. Straty spowodowane zachowaniami kontrproduktywnymi są ogromne, stąd pilna potrzeba zbadania tego zjawiska, wskazania jego źródeł oraz sposobów przeciwdziałania.

Książka składa się z pięciu rozdziałów. W rozdziale pierwszym poruszono ogólne kwestie zarządzania organizacjami, w tym problemy normy i anomii, zagadnienia zdrowej organizacji oraz ciemnej strony zachowań organizacyjnych. Rozdział drugi poświęcony jest teoretycznym aspektom kontrproduktywności w organizacjach, podczas gdy w rozdziale trzecim omówione są szczegółowe kwestie kontrproduktywności, jak np. dysfunkcyjny konflikt, stres organizacyjny, toksyczne przywództwo, wypalenie zawodowe itp. Rozdział czwarty koncentruje się na problematyce używania substancji psychoaktywnych w miejscu pracy oraz na praktycznych formach walki z tym problemem, jak również profilaktyki, np. pracownicze programy pomocowe.

Rozdział piąty z kolei poświęcony jest badaniom empirycznym przeprowadzonym wśród przedsiębiorców na temat ich postaw i zachowań wobec problemu alkoholowego w ich firmach. Wyniki badań wskazują z jednej strony na uciążliwość tego zjawiska w polskich przedsiębiorstwach i instytucjach, z drugiej strony na bezradność pracodawców przy jego rozwiązywaniu. Pracodawcy często nie chcą zwalniać pracowników z powodu problemu alkoholowego, zwłaszcza jeśli posiadają oni wysokie kwalifikacje. Na przeszkodzie stoi brak wiedzy o sposobach radzenia sobie z tym problemem w sposób korzystny zarówno dla firmy, jak i dla pracowników potrzebujących pomocy w tej kwestii. Nie jest to problem łatwy, a programy pomocowe (Employee Assistance Programs) w tym obszarze są w Polsce słabo rozwinięte.

## Summary

---

The subject of this book is the role of counterproductive behavior in the functioning of an organization. Productivity is one of the crucial factors affecting the competitiveness of every organization. The achievement of the goals set by an organization alone is not enough to be able to effectively meet the increasing competitiveness, which is one of the most important features of the contemporary market. The point is to achieve goals in such a way as to obtain a high result at the lowest possible cost. Hence, productivity understood as the ratio of inputs related to production or services to their effects becomes one of the main subjects of interest in management sciences, especially human resources management. This problem is considered from the point of view of the organizational behavior theory, which makes the man in the organization, their values, motivation, action, etc. become the main axis of these considerations. Individual and group behavior as well as the behavior of the organization as a whole were taken into account.

This book is devoted to different kinds of counter-productive behavior, i.e. those that make the organization function with less and less efficiency, and the increasing costs of product development (manufacture?) or service do not translate into their quality. It is difficult to talk about competitiveness in this case, although the value of human capital, knowledge resources and other factors are of the high market potential of the organization. Losses caused by counterproductive behavior are enormous, hence an urgent need to investigate this phenomenon, indicate its sources and methods of counteracting.

The book consists of five chapters. The first chapter deals with the general management issues of organizations, including the problems of norms and anomie, the issue of healthy organization and the dark side of organizational behavior. The second chapter is devoted to theoretical aspects of counter-productivity in organizations, while the third chapter deals with specific issues of counter-productivity, such as dysfunctional conflict, organizational stress, toxic leadership, getting stale, etc. Chapter four focuses on the issue of the use of psychoactive substances in the workplace and on practical forms of combating this problem as well as prophylaxis, e.g. Employee Assistance Programs.

The fifth chapter, in turn, is devoted to empirical research, conducted among entrepreneurs, on their attitudes and behavior regarding the alcohol problem in their companies. The research results indicate, on the one hand, the inconvenience of this phenomenon in Polish enterprises and institutions, on the other hand, the helplessness of employers in solving it. Employers often do not want to dismiss employees because of an alcohol problem, especially if they have high qualifications. The obstacle is the lack of knowledge about how to deal with this problem in a way that is beneficial for the company as well as for employees who need help in this matter. This is not an easy problem, and the Employee Assistance Programs in this area are underdeveloped in Poland.