



Barbara Mazur, Anna Walczyna, Marzena Cichorzewska

Uwarunkowania efektywności w zarządzaniu

Perspektywa ekonomiczna i społeczna

MONOGRAFIE

Uwarunkowania efektywności w zarządzaniu

Perspektywa ekonomiczna i społeczna

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Barbara Mazur, Anna Walczyna, Marzena Cichorzewska

Uwarunkowania efektywności w zarządzaniu

Perspektywa ekonomiczna i społeczna



Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
Lublin 2020

Recenzent:

prof. dr hab. Łukasz Sułkowski, Uniwersytet Jagielloński

Skład i łamanie: Katarzyna Pełka-Smętek

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2020

ISBN: 978-83-7947-419-6

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59

Druk: DjaF – 30-092 Kraków, ul. Kmiotowicza 1/1
www.djaf.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 50 egz.

Spis treści

Streszczenie	7
Abstract	8
Wstęp	9
1. Ekonomiczne i humanistyczne założenia efektywności pracy	12
1.1. Człowiek w procesie pracy	12
1.1.1. Ewolucja podejścia do pracy	12
1.1.2. Wzory osobowe pracownika	18
1.2. Teoria zarządzania a osobowe wzorce pracownika	22
1.2.1. Specyfika paradygmatów w zarządzaniu	22
1.2.2. Zarządzanie humanistyczne a ekonomiczne	27
1.3. Efektywność w naukach o zarządzaniu	29
1.3.1. Efektywność w świetle ekonomicznego paradygmatu zarządzania	29
1.3.2. Efektywność w ujęciu paradygmatu humanistycznego	30
1.3.3. Wielokryterialne podejście do efektywności	31
2. Wybrane zagrożenia psychospołeczne i zjawiska dysfunkcyjne oraz ich koszty w ujęciu paradygmatu ekonomicznego i humanistycznego...	33
2.1. Mobbing	34
2.2. Pracoholizm	41
2.3. Stres	47
2.4. Wypalenie zawodowe	55
2.5. Prezentyzm	60
3. Wybrane czynniki humanistyczne i społeczne determinujące efektywność pracy	65
3.1. Efektywność pracy – wybrane zagadnienia	65
3.2. Kontrakt psychologiczny jako determinanta efektywności	68
3.3. Sprawiedliwość i zaufanie organizacyjne a efektywność	71
3.4. Satysfakcja pracowników i jej wpływ na pracę	76
3.5. Zaangażowanie pracowników i jego wpływ na efektywność	80
Podsumowanie	92
Bibliografia	94

Streszczenie

W społecznym procesie gospodarowania pracy przypisuje się nadzwyczaj ważną rolę. Zarządzanie pracą nie ogranicza się do zarządzania „zasobami” produkcyjnymi, ale odnosi się również do „kapitału” społecznego organizacji gospodarczych. Powszechnie uznaje się dzisiaj, że człowiek stanowi najważniejszy kapitał każdej organizacji i to dzięki niemu przedsiębiorstwa uzyskują przewagę konkurencyjną na współczesnym rynku. Dlatego, aby zarządzanie zasobami ludzkimi było w praktyce gospodarczej i społecznej efektywne powinno być kierunkowane przez nauki ekonomiczne i społeczne. Zarządzanie, które nieodłącznie powiązane jest z pracą człowieka odwołuje się do odmiennego jej definiowania w socjologii i naukach ekonomicznych. Z tego odmiennego pojmowania pracy wynikają odmiennie paradygmaty zarządzania – paradygmat ekonomiczny i humanistyczny. Ich założenia wraz z konsekwencjami dla efektywności zostały szczegółowo omówione w rozdziale pierwszym. Rozdział drugi i trzeci poświęcone zostały przeglądowi czynników negatywnie i pozytywnie wpływających na efektywność. W rozdziale drugim zaprezentowano wybrane zagrożenia psychospołeczne i zachowania dysfunkcyjne w organizacji, do których zaliczono mobbing, pracoholizm, stres w pracy, wypalenie zawodowe oraz prezentyzm. Zjawiska te, zinterpretowane w świetle obydwu paradygmatów zarządzania, jawią się jako szkodliwe nie tylko dla pracownika, ale także organizacji. W rozdziale trzecim podjęte zostały kwestie o charakterze społecznym, których istnienie ma pozytywny wpływ na efektywność pracy. Prowadzone badania wskazują, że dużą rolę odgrywają tu czynniki niematerialne, takie jak: kontrakt psychologiczny, poczucie sprawiedliwości i zaufanie, satysfakcja pracowników oraz zaangażowanie. Dwa pierwsze czynniki wraz z ostatnim wywierają wpływ na satysfakcję pracowników, rozumianą jako stopień pozytywnego lub negatywnego samopoczucia, wytworzonego w rezultacie wykonywanych zadań.

Niniejsza publikacja stawia sobie za cel w miarę całościowe zaprezentowanie zjawiska pracy w świetle uwarunkowań efektywności zarządzania. Treści w niej zawarte mogą służyć do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, co należy zmienić nie tylko w sposobie myślenia o zarządzaniu ludźmi w gospodarce, ale i w praktycznym działaniu zarządzających, aby efektywniej zarządzać zasobami pracy w organizacjach gospodarczych.

Słowa kluczowe: paradygmaty zarządzania, pracownicy, efektywność, dysfunkcje, motywatory

Determinants of efficiency in management. Economic and social perspectives

Abstract

In the social management process, an extremely important role is assigned to work. Work management is not limited to managing production “resources”, but refers also to the social “capital” of economic organizations. Today, it is widely recognized that human is the most important capital of any organization and it is thanks to him that enterprises gain a competitive advantage in the modern market. Therefore, for an effective management of human resources in economic and social practice, it should be directed by both economic and social sciences. Management inseparably connected with human work refers to a different definition of this work in sociology and economic sciences. This different understanding of work results in different management paradigms – the economic and humanist paradigm. Their assumptions, together with their consequences for efficiency, are discussed in detail in chapter one. Chapters 2. and 3. are devoted to a review of factors negatively and positively affecting efficiency. The second chapter presents selected psychosocial threats and dysfunctional behaviors in the organization. These include: mobbing, workaholism, stress at work, burnout and presentism. Interpreted in the light of both management paradigms, these phenomena appear to be harmful not only to the employee but also to the organization. Chapter three deals with issues of social nature that have a positive impact on work efficiency. Research shows that incorporeal factors such as psychological contract, sense of justice and trust, employee satisfaction and commitment play a significant role here. The first two factors, together with the last, influence the employee satisfaction (understood as the degree of positive or negative frame of mind generated as a result of performed tasks).

This publication aims to present the phenomenon of work in a holistic manner in the light of management efficiency determinants. It may be used to answer a question of what should be changed not only in the way of thinking about managing people in the economy, but also in the practical actions of managers to supervise work resources in economic organizations more effectively.

Keywords: management paradigms, workers, efficiency, dysfunctions, motivators

Wstęp

W społecznym procesie gospodarowania pracy przypisuje się nadzwyczaj ważną rolę. Zdaniem licznych badaczy wynika to stąd, że praca ludzka to czynnik nie tylko organizujący, aktywizujący i umożliwiający efektywne wykorzystanie innych czynników produkcji, ale także dlatego, że jest to czynnik jedynie i w pełni twórczy, stale się doskonalący oraz wprowadzający do sfery gospodarowania szeroko rozumiany postęp techniczno-technologiczny. Dotyczy to nie tylko metod wytwarzania, ale także samych produktów czy usług. Zarządzanie pracą nie ogranicza się do zarządzania „zasobami” produkcyjnymi, ale odnosi się również do „kapitału” społecznego organizacji gospodarczych. Powszechnie uznaje się dzisiaj, że człowiek stanowi najważniejszy kapitał każdej organizacji i to dzięki niemu przedsiębiorstwa uzyskują przewagę konkurencyjną na współczesnym rynku. Dlatego, aby zarządzanie zasobami ludzkimi było w praktyce gospodarczej i społecznej efektywne powinno być kierunkowane przez nauki ekonomiczne i społeczne. Nieracjonalna i marnotrawna gospodarka czynnikami ludzkimi oznacza w praktyce między innymi niewykorzystanie w pełni możliwości zwiększania poziomu i tempa wzrostu produktu społecznego oraz niższy od potencjalnego poziom społecznego dobrobytu. W konsekwencji prowadzi to do obniżenia jakości życia oraz nasilania się konfliktów społeczno-politycznych.

Niniejsza publikacja stawia sobie za cel w miarę całościowe zaprezentowanie zjawiska pracy w świetle uwarunkowań jej efektywności. Prezentacja ta rozpoczyna się rekonstrukcją podejść do pracy od okresu starożytnego do okresu współczesnego oraz sposobami zarządzania pracownikami i właściwymi tym sposobom miarami efektywności pracy. Następnie przedstawiony jest obraz współwystępujących w procesie pracy zagrożeń psychospołecznych pracowników oraz towarzyszących procesowi pracy dysfunkcji społecznych. Ich prezentacji towarzyszy refleksja nad kosztami efektywnościowymi ponoszonymi przez organizacje w wyniku zaistnienia opisanych zjawisk. Ostatnia część pracy poświęcona została opisowi procesów w organizacji, które warunkują osiąganie satysfakcji z pracy i jej efektywności.

Nakreślone kwestie ujęte zostały w trzy rozdziały. Rozdział 1 prezentuje problematykę ekonomicznych i humanistycznych założeń efektywności pracy. Zarządzanie, które nieodłącznie powiązane jest z pracą człowieka odwołuje się do odmiennego jej definiowania w socjologii i naukach ekonomicznych. Ta pierwsza definiuje pracę jako czynność społeczną, te drugie jako jeden z zasobów. Z tego odmiennego pojmowania pracy wyłaniają się odmienne paradygmaty zarządzania bazujące nie tylko na odmiennym jej definiowaniu, ale także odmiennym określaniu roli, jaką praca odgrywa w życiu każdego człowieka. W konsekwencji odmienne pozostają również sposoby określenia efektywności. Dlatego nasuwa się sugestia przyjęcia wielokryterialnej koncepcji efektywności integrującej obydwa prezentowane podejścia, ekonomiczne i humanistyczne. Temu zagadnieniu poświęcona została ostatnia część pierwszego rozdziału, w której znajdują

swoje miejsce mierniki efektywności działań zarządczych podejmowanych przy stosowaniu zasad zarówno zarządzania ekonomicznego, jak i humanistycznego.

Rozdział 2 poświęcony jest przeglądowi wybranych zagrożeń psychospołecznych i zachowań dysfunkcyjnych w organizacji, takich jak: mobbing, pracoholizm, stres w pracy, wypalenie zawodowe oraz prezentyzm. Każde z nich w odmienny sposób godzi w godność pracownika jako osoby. W przypadku mobbingu ten atak na osobę i jej godność jest najbardziej bezpośredni. Pracownik pracoholik z kolei powoli unicestwia sam siebie. Może jednak być tak, że popycha go ku temu kultura organizacyjna czy postawa przełożonych. Stres jest nieodłącznie wpisany w życie człowieka, przekraczając możliwości adaptacyjne organizmu prowadzi jednak do stopniowej utraty sił i obniżenia jakości życia. Wypalenie zawodowe natomiast, to skutek nadmiernego zaangażowania. Swego rodzaju paradoks polega na tym, że cenę tę płacą najlepsi, „płonący z zaangażowania”. Ostatnie zjawisko ma miejsce, gdy pracownik chodzi do pracy pomimo choroby.

Analizując wymienione zjawiska można zaobserwować postępującą degradację posiadanych przez jednostkę zasobów, co więcej, nawet gdy dochodzi do choroby, z różnych względów nie powstrzymuje się od aktywności zawodowej, aby zregenerować organizm. Zjawiska te, zinterpretowane w świetle paradygmatów zarządzania, jawią się jako szkodliwe nie tylko dla pracownika, ale także organizacji. Koszty organizacyjne najczęściej wprost wynikają z obniżenia możliwości pracownika i są określane mianem degradacji zasobów ludzkich. Mogą być także skutkiem tolerowania czy wręcz przyzwalania na nieetyczne praktyki. Do takich kosztów należy przede wszystkim utracona reputacja. Oznacza to, że troska o dobro pracownika jest wyrazem nie tylko uznania, szacunku dla jego godności, ale jest uzasadniona także z ekonomicznego punktu widzenia.

Rozdział 3 podejmuje zagadnienia o charakterze społecznym, których istnienie ma pozytywny wpływ na efektywność pracy. Dotychczasowy styl pracy oraz oczekiwania pracowników wobec pracodawców wyraźnie ulegają przeobrażeniu. Znane nam dotąd środowisko pracy zaczyna wyglądać inaczej, a zasady dotychczas stosowane, których celem było utrzymanie efektywności pracowników, zdają się być pisane od nowa. W dobie rynku pracowników oraz w niepewnej i trudnej przyszłości rodzą się pytania: jak utrzymać swoich pracowników na „pełnych obrotach” oraz jak dobrze wykorzystać ich potencjał. W ostatnich latach w procesie zarządzania ludźmi poszukuje się takich determinantów, które w dłuższym okresie czasu zapewnią lojalność, zwiększą zaangażowanie oraz w konsekwencji przyniosą poprawę efektów pracy. Prowadzone badania wskazują, że dużą rolę odgrywają tu czynniki niematerialne, takie jak: kontrakt psychologiczny, poczucie sprawiedliwości i zaufanie, satysfakcja pracowników oraz zaangażowanie. Kontrakt psychologiczny to swoista umowa społeczna, na którą składają się wzajemne zobowiązania i oczekiwania pracodawcy i pracownika. Stan kontraktu psychologicznego wpływa na warunki współdziałania. Specyficzne oczekiwania każdej ze stron kontraktu wykraczają poza ramy formalnoprawnych uzgodnień. Z kolei, niskie

poczucie sprawiedliwości lub wręcz odczuwanie jej braku, jest silnym czynnikiem demotywującym pracowników, który uniemożliwia osiągnięcie przez nich pożądanego rezultatu. Pozostaje ona też w korelacji z poczuciem braku zaufania. Te dwa czynniki mają wpływ także na satysfakcję pracowników, rozumianą jako stopień pozytywnego lub negatywnego samopoczucia, wytworzonego w rezultacie wykonywanych zadań w konkretnych warunkach fizycznych i społecznych. Ostatnim omówionym zagadnieniem, silnie związanym z satysfakcją, jest zjawisko zaangażowania pracowników, które jest najbardziej pożądanym z punktu widzenia pracodawcy stanem psychospołecznym pracowników. Oznacza pozytywny, związany z pracą stan dobrego samopoczucia i spełnienia pracownika, co przejawia się „byciem w pełni” w organizacji.

Treści zawarte w monografii mogą służyć do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, co należy zmienić nie tylko w sposobie myślenia o zarządzaniu ludźmi w gospodarce, ale i w praktycznym działaniu zarządzających, aby skuteczniej i lepiej zarządzać zasobami pracy i innymi czynnikami w organizacjach gospodarczych.

1. Ekonomiczne i humanistyczne założenia efektywności pracy

Efektywność uznawana była dotychczas za podstawowe pojęcie w ekonomii i naukach pokrewnych. Od kiedy w zarządzaniu wyłonił się paradygmat humanistyczny niezbędne okazało się określenie miary efektywności przy jego założeniach. W teorii zarządzania współistnieją obecnie dwa paradygmaty, chociaż nie stanowią one dla siebie przeciwwagi. Przeważający w praktyce życia gospodarczego jest paradygmat ekonomiczny, aczkolwiek coraz wyraźniej wyłania się paradygmat humanistyczny. Z istnienia dwóch paradygmatów wynika odmiennosć sposobów definiowania efektywności w ich zakresach.

Zarządzanie mieści się w obszarze nauk społecznych, do których należą między innymi ekonomia, psychologia i socjologia. Badanie zjawisk powstających w wyniku oddziaływania między ludźmi jest cechą odróżniającą socjologię od psychologii, która podobnie jak socjologia zajmuje się świadomością i zachowaniami jednostek, ale zależnych od organicznych własności ludzi, takich jak temperament, wrodzone zdolności, cechy psychomotoryczne itp. Ścisłe rozgraniczanie psychologii od socjologii jest jednak trudne do przeprowadzenia, jako że obie dyscypliny zajmują się badaniem niejednokrotnie tych samych zagadnień przy zastosowaniu często tych samych metod badawczych. Obie też dotyczą ludzi, chociaż socjologia dotyczy zbiorowości ludzi, psychologia zaś jednostki ludzkiej. Tym niemniej zarówno socjologia, jak i psychologia badają kwestie zachowań, postaw i motywacji, uznawanych wartości, norm moralnych, więzi, konfliktów, władzy i autorytetu. W centrum każdej z tych dyscyplin występuje człowiek, dlatego też w rozważaniach dotyczących efektywności działania i zarządzania zostały one objęte nazwą zarządzania humanistycznego. To z kolei zostało przeciwstawione zarządzaniu ekonomicznemu.

Oryginalnym wkładem do nauk o zarządzaniu jest koncepcja zintegrowanego zarządzania odwołująca się do łączenia obydwu paradygmatów zarządzania oraz stosowanych w ich obszarach miar skuteczności.

Zarządzanie nieodłącznie wiąże się z pracą i wykonującym ją człowiekiem. Omawiane paradygmaty odmiennie definiują pracę i inaczej postrzegają osobę pracownika odmiennie determinując rolę pracy w życiu człowieka.

1.1. Człowiek w procesie pracy

1.1.1. Ewolucja podejścia do pracy

Problem pracy, będąc problemem ważnym i interesującym posiada wyjątkowo szerokie uwarunkowania w sferze ekonomicznej, społecznej i kulturowej. Jego rozumienie uzależnione jest od rozmaitych nurtów tradycji, od wpływu różnych kierunków myślenia oraz norm akceptowanych przez daną społeczność.

Nadzwyczajna pozycja przypisywana pracy bierze się między innymi stąd, że jest ona czynnikiem nie tylko organizującym, aktywizującym i umożliwiającym produktywnie wykorzystanie innych ludzi, ale również czynnikiem rozwijającym zdolność człowieka do gromadzenia i kreacji wiedzy, stale się samodoskonalącym. Jednakże to współczesne postrzeganie roli pracy w życiu społecznym nie było obecne w refleksji nad pracą w czasach starożytnych.

Chociaż praca zawsze była przeznaczeniem większości, nie zawsze była wysoko ceniona. W czasach starożytnych najbardziej obniżało ocenę pracy oraz reputację ludzi pracujących stosowanie przymusu, niewolenia do pracy i poprzez pracę, gdy sama praca stawała się przejawem niewoli. W miarę jak rosła liczba niewolników, gdy wzrastała ich podaż na rynku pracy zwiększała się jednocześnie pogarda dla nich i dla wykonywanej przez nich pracy, dla pracy w ogóle, bo była ona wyrazem poddaństwa, zależności człowieka pracującego od drugiego człowieka, od pracodawcy. A to stało w sprzeczności z ideałami wolności, równości i niezależności.

Poglądy na pracę w tradycji greckiej

Już w czasach Homera i Hezjoda wyręczano się niewolnikami. Jednakże dopiero wraz z ekspansją grecką w basenie Morza Śródziemnego zaczęto coraz intensywniej i coraz bezwzględniej wykorzystywać trud niewolników. Ekspansja ta poza charakterem militarnym posiadała także charakter ekonomiczny, ponieważ wraz z rozwojem wytwórczości i handlu rosło zapotrzebowanie na dodatkową siłę roboczą. Wówczas też, od około VII w. p.n.e., zaczęły kształtować się charakterystyczne dla starożytności poglądy, że praca jest przeznaczeniem ludzi pozbawionych wolności, co tym samym czyniło ją czynnością hańbiącą ludzi wolnych.

Jednakże stosunek do pracy nie był jednakowy we wszystkich państwach. Poszczególne państewka greckie cechowały się różnymi ustrojami, odmiennymi tradycjami i aspiracjami, a ich mieszkańcy różną mentalnością. Zdaniem Herodota najbardziej pogardzali ludźmi trudniącymi się jakąkolwiek pracą Lacedemonczycy, najmniej natomiast mieszkańcy Koryntu. Korynt był miastem, które osiągnęło wysoki poziom rozwoju ekonomicznego bez korzystania z pracy niewolników, jako że obowiązywał w nim wydany przez Periandra (VII/VI w.) zakaz posługiwania się niewolnikami.

Podobnie jak w Koryncie także w Atenach stosunek do pracy nie był jednoznacznie negatywny. W Atenach Solona (VII/VI w.) obowiązywało prawo, zgodnie z którym syn nie był zobowiązany do utrzymywania ojca na starość, jeśli ten nie wyuczył go jakiegoś rzemiosła. Godny odnotowania jest również fakt wprowadzenia kary dla próżniących, którzy nie posiadali odpowiedniego majątku, by móc prowadzić beczynne próżniacze życie i którzy nie mogli wykazać, skąd czerpią środki na swoje utrzymanie. Bezczynność i próżniactwo piętnowane były nie tylko przez ówczesne prawo, ale również ganione przez literaturę tamtego okresu (Lapis, 1984, s. 8).

Z czasem przed pracującymi rzemieślnikami ateńskimi otwierały się perspektywy działania politycznego oraz możliwości osiągnięcia najwyższych godności państwowych. Jednakże coraz bogatsze i pochłaniające coraz więcej czasu życie polityczne

utrudniało bezpośrednio zaangażowanie się wolnych obywateli w proces wytwarzania. W takiej sytuacji koniecznością stawało się intensyfikowanie wyzysku ludzi pozbawionych wolności. I wtedy w wyniku tej wzmożonej eksploatacji zaczęto traktować niewolnika jak żywe narzędzie. Należy jednak podkreślić, że pracowali nie tylko niewolnicy, lecz także ludzie wolni. Reprezentanci nurtu plebejskiego głosili starą hezjodejską zasadę, że praca nie hańbi. Niekiedy stosowali nawet jej bardziej kategoryczną wersję, że żadna praca nie hańbi. Nie wszyscy jednak podzielali tę zasadę, ponieważ reprezentanci kręgów arystokratycznych mieli odmienny pogląd na te kwestie.

Poglądy na pracę w tradycji romańskiej

W najdawniejszym okresie rzymskiej historii, przed upowszechnieniem się eksploatacji niewolników, praca była powszechnym obowiązkiem. W Rzymie szacunek społeczny wzbudzał nie tylko trud rolnika uprawiającego ziemię, ale także rzemieślnika – artysty. Wyrazem istotnych przemian i przewartościowań w sferze życia społecznego były postanowienia szóstego króla Rzymu – Serwiusza Tuliusza (VI/V w.) zwane reformą serwiańską, „która będąc wynikiem daleko posuniętego zróżnicowania ekonomicznego likwidowała ustrój rodowy i włączała plebs, dokładnie mówiąc wzbogaconą warstwę plebsu w nowo zorganizowaną społeczność narodu rzymskiego” (Biliński, 1949, s. 78 za: Lapis, 1984, s. 8). Wielkość majątku stała się zasadniczym kryterium podziału na klasy. Na mocy postanowienia króla wykluczono rzemieślników z centurii zbrojnych, chociaż tworzący odrębne centurie kowale i cieśle ciągle jeszcze należeli do pierwszej klasy. Podział serwiański stworzył możliwości awansu społecznego dla wzbogaconych na handlu i rzemiośle plebejuszy pozwalając im na zrównanie się w prawach z patrycjuszami. Gdy w IV w. uzyskali oni dostęp do konsulatu wyniesienie górnej warstwy plebejuszy stało się jeszcze bardziej spektakularne. Jednocześnie w miarę powiększania się obszaru państwa wzmacniała się ekonomiczna potęga patrycjuszy, posiadających prawo wyłączności do nabywania nowo zdobytej ziemi. Pieniądz stał się powszechnie przyjętym wyznacznikiem pozycji społecznej. Z szeregów plebejuszy wyodrębniła się warstwa wzbogacona, która weszła w skład nowej arystokracji urzędniczej. Pod koniec IV w. nastąpiło przyspieszenie w rozwoju rolnictwa oraz handlu i, w konsekwencji, nastąpił znaczny wzrost populacji miast. W procesie wytwarzania w dalszym ciągu dominowała praca wolna. Jednakże dla arystokratów i właścicieli ziemskich godną szacunku była przede wszystkim uprawa roli. Rzemiosło, którym nie pogardzano, nie cieszyło się tak dużą estymą jak praca na ziemi. Początkowo arystokracja, a później (II–I w. p.n.e.) także plebs, miejski proletariat, a nawet i niewolnicy zaczęli pogardzać wszelkimi zajęciami wykonywanymi pod przymusem, wszelką pracą wiodącą do zniewolenia. Stale powiększały się zastępy ludzi stroniących od pracy, pragnących żyć na koszt państwa. Utrzymywanie się z płatnej pracy, czy to fizycznej czy też umysłowej, nie dawało w społeczeństwie rzymskim poważania, ponieważ każdy pracą zarabiający na życie traktowany był jako mercennarius – najemny pracownik. To zamykało drogę do godności kapłańskich i urzędów kurialnych. Miarą szacunku i poważania człowieka była niezależność materialna. Praca zarobkowa w ogóle, a praca fizycz-

na w szczególności poniżała obywatela i ograniczała jego prawa (Biliński, 1949, s. 107 za: Lapis, 1984, s. 9).

Ludzie wolni wynajmowali się do pracy tylko wówczas, gdy byli w największej potrzebie, a i pracodawcy wynajmowali ludzi wolnych jedynie wówczas, gdy brakowało niewolników, gdy pracy było tak dużo, że w wyznaczonym czasie nie można było jej podolać. Wynajmowano zatem robotników w miejsce niewolników. Ich sytuacja była bardzo podobna do sytuacji niewolników, stosunek do najemnika nie był inny niż do niewolnika. Był on całkowicie uzależniony od pracodawcy, a to uchodziło za niegodne człowieka wolnego.

Z czasem zaczęto także kwestionować ocenę pracy na roli, tradycyjnie uznawanej za jedną z najszlachetniejszych form ludzkiej działalności. Pracę tę uznawano za obowiązek moralny, religijny a nawet publiczno-prawny, który nie mógł przynieść ujmy człowiekowi wolnemu. Tym niemniej właściciele ziemi nie chcieli pracować, aby się nie poniżyć. Panowało powszechne przekonanie wyrażane przez wybitnych myślicieli tamtego okresu (Cycerona, Wergiliusza, Katona, Pliniusza), że ziemia sama z siebie zdolna jest dać człowiekowi wszystko, co niezbędne do życia. Nawet Seneka nie dostrzegał wyższej wartości w zajęciach podejmowanych z konieczności, chociaż utrzymywał, że praca nie poniża człowieka nawet wówczas, gdy jest wykonywana dla zarobku i że jej unikanie nie licuje z godnością dobrego obywatela. Dopiero inny reprezentant filozofii stoickiej, Marek Aureliusz zdecydował się napisać:

„Rankiem, gdy się niechętnie budzisz, pomyśl sobie: Budzę się do trudu człowieka. Czyż więc czuć się mam niezadowolonym, że idę do pracy, do której się zrodziłem i zesłany zostałem na ten świat? Czy na tom stworzony, bym się wygrzewał wylegując się w łóżku? Ale to przyjemniejsze. Czyż zrodziłeś się dla przyjemności? Czyż nie do trudu, nie do pracy? Czyż nie widzisz, jak roślinki, jak wróbelki, mrówki, pająki, pszczoły czynią, co do nich należy, a stosownie do sił swoich przyczyniają się do harmonii świata? A ty nie chcesz czynić tego, co jest człowieczym? Nie spieszysz się do obowiązków nałożonych twą naturą? – Ależ trzeba wypocząć. – Nie przeczę. Zaiste i w tym dała miarę natura. A dała i miarę jedzenia i picia. A przecież ty idziesz poza granicę, poza potrzebę. Tylko nie w pracy, owszem tu zostajesz ”w granicy możliwości”. Albowiem sam siebie nie miłujesz, w przeciwnym razie bowiem kochałbyś i swą naturę i jej wolę. Inni, którzy swe zajęcia miłują w trudach około nich się niszczą zapominając o kąpieli i jedzeniu” (Aureliusz Marek, 1937, s. 87).

Poglądy na pracę w tradycji judejskiej

W Palestynie, podobnie jak w Grecji i Rzymie, także korzystano z pracy przymusowej, chociaż w znacznie mniejszym zakresie (Wislocki, 1949) za: (Lapis, 1984, s. 11). Niewolnicy, zwłaszcza ci pochodzenia żydowskiego (najczęściej niewypłacalni dłużnicy) znajdowali się pod opieką prawa, zgodnie z którym byli traktowani jako najemnicy i mieli zapewnione odpowiednie warunki życia i pracy (Lapis, 1984, s. 11). Prawo Roku Szabatowego systematycznie przywracało równowagę społeczną – unieważniało

długi, wyzwalało z niewoli. Inaczej natomiast traktowano Izraelitę, będącego niewolnikiem u cudzoziemca. Jeżeli nie został on wcześniej wykupiony – mógł zostać obdarzony wolnością jedynie w Roku Wielkiego Jubileuszu, przypadającego co 50 lat.

Pierwsze gminy wyznawców nauki Chrystusa skupiały ludzi z najniżej usytuowanych na drabinie społecznej warstw, dla których codzienna praca była koniecznością. Próbowano dyskredytować całą tę społeczność, kierującą się zasadami wymyślonymi przez syna cieśli, którego matka musiała pracować, a pierwsi uczniowie byli prostymi ludźmi, znajdującymi posłuch wśród podobnych do siebie ludzi prostych, niewolników i rzemieślników (Rodziński, 1960, s. 29). To właśnie ci ludzie kształtowali chrześcijański etos pracy.

Poglądy na pracę w tradycji chrześcijańskiej

Kościół pierwotny interesował się pracą ubogich robotników, którzy zarobione z wielkim trudem pieniądze tracili z powodu wojen, rozprzężenia gospodarczego czy wszechwładnej biurokracji. Należało ich przekonać, że nawet pozornie beznadziejny wysiłek posiada sens, że posiada znaczenie nawet wówczas, gdy trudno się było tego domyślać.

Społeczność chrześcijańska pierwszych wieków pragnęła żyć w sposób wspólnotowy, tj. oddając własne dobra pod wspólny zarząd, by ograniczyć niesprawiedliwość. Jednakże ten stan okazał się utopijnym ideałem, a nie stanem rzeczywistym, od którego był daleki. Już w Didache, jednym z najstarszych zabytków literatury chrześcijańskiej (I/II w.) występują ostrzeżenia przed tymi, którzy choć udają proroków w rzeczywistości są zwykłymi pasożytami żyjącymi na koszt gminy. Uprzedzenia wobec pracy, wobec ludzi zarabiających pracą na swe utrzymanie były tak rozpowszechnione, że sami chrześcijanie nie byli od nich wolni. Ojcowie Kościoła usiłowali je przezwyciężyć. Z godną podziwu stanowczością czynił to Jan Chryzostom, który pisał:

„Gdy więc zobaczysz człowieka tnącego drewno, walącego młotem, brudnego od sadzy, nie okazuj mu z tego powodu pogardy, lecz go podziwiaj. Albowiem i Piotr podkasany ciągnął sieć i łowił ryby po zmartwychwstaniu Pańskim. Co mówię – Piotr? Sam Paweł, po przebyciu tak wielkich przestrzeni ziemskich, po dokonaniu tylu cudów – stanął w warsztacie wytwarzającym namioty i zszywał skóry, aniołowie zaś otaczali go czcią, a złe duchy uchodziły przed nim z drżeniem. I nie wstydził się powiedzieć: te ręce zarabiały na potrzeby moje i moich towarzyszy” (za: Lapis, 1984, s. 13).

Uznawano, że nikt nie powinien wstydzić się z tego powodu, że wykonuje jakieś rzemiosło. Wstydzić powinni się ci, „... którzy wyludzają pożywienie i są bezczynni, którzy wyręczają się licznymi sługami i korzystają z rzeszy czeladzi. Albowiem jest przejawem mądrości, że ten kto pracuje – zawsze otrzymuje pokarm: dusze pracujących są czystsze, ich umysły – silniejsze. Człowiek bezczynny raczej wiele słów płócych wypowiada i wiele próżnych czynności wykonuje, a z wielkiej gnuśności nic nie czyni cały dzień. Ten zaś, kto pracuje szybko pojmie, że nie ma nic zbędnego ani w uczynkach ani w słowach, ani w myśli – cała bowiem dusza zawsze zmierza do życia pracowitego. Nie pogardzajmy

przeto ludźmi, którzy żyją zawsze z pracy rąk, lecz raczej uważajmy ich z tego powodu za szczęśliwych” (za: Lapis, 1984, s. 13).

Warto w tym miejscu powtórzyć, że pomimo powszechności przekonania, że sposób życia wolnego człowieka polega na niewykonywaniu żadnej pracy fizycznej, na jej bezwzględnym unikaniu, pierwsi Ojcowie Kościoła (Jan Chryzostom, Bazyl Wielki, Ambroży, Irinaeus) nie podzielali opinii, że praca to „*opus servile*”. Uważali oni bowiem, że praca to „*opus humanum*”. Bliska była im wizja pracy przysparzającej honoru człowiekowi, korespondującej z jego godnością, wyrażającej tę godność, a nawet ją powiększającej.

W okresie późnego średniowiecza doszło do istotnej kontrowersji pomiędzy duchowieństwem a zakonami żebrzącymi (Franciszkanie, Dominikanie) dotyczącej stosunku do pracy fizycznej. Pojawiły się wówczas nowe poglądy na rolę pracy i jej miejsce w życiu człowieka (Sison, Bañares, 1995). Za pracę zaczęto uważać każdą działalność wytwórczą, która angażowała całą istotę ludzką, nie tylko jej ciało, ale duszę i rozum także – zgodnie z terminem „*opus humanum*”. Tym sposobem praca do tego stopnia zyskała dostęp do sfery godności, że została uznana za „*humanum actum*”, działanie osoby rozumnej i wolnej, które odzwierciedlało jej wewnętrzną wartość.

W tym nowym podejściu praca traktowana była jako własność tego, kto ją wykonał, a pracujący zaczyna utożsamiać się z pracą przenosząc na nią swą godność jako na coś osobistego. W tym okresie pracy została przypisana wartość instrumentalna (*bonum utile*), odmienna od wartości samej w sobie, autotelicznej. Tomasz z Akwinu wskazał na trzy instrumentalne wartości, jakie praca ze sobą niesie, Zaliczył do nich unikanie nieróbstwa, wyposażenie człowieka w wyższe umiejętności oraz zdobywanie środków na utrzymanie. Z powyższych powodów, a zwłaszcza z trzeciego powodu, pracę uznano za element prawa naturalnego, a nie tylko za boskie zalecenie. We wspomnianych wartościach instrumentalnych znaleźć można odbicie rozwojowego, dynamicznego aspektu ludzkiej godności. Dzięki pracy i poprzez nią godność ludzka osiąga swą pełnię. A zatem praca stanowi powołanie człowieka: człowiek wyraża się przez pracę, a jego człowieczeństwo spełnia się przez pracę i dzięki pracy.

W koncepcji Tomasza z Akwinu zarysowują się różnice pomiędzy naturalnymi zasadami moralnymi; jedne z nich wynikają z potrzeb wspólnotowych, inne zaś z indywidualnych. Praca wykonywana w celu zdobywania środków niezbędnych na utrzymanie odpowiada na potrzeby kolektywne. W tym kontekście praca tworzy dobro wspólne. Wyjątek stanowią jednak przypadki, kiedy ludzie nie wykonują pracy, np. dzieci, ludzie ułomni, starcy czy zakony żebracze. Te przypadki odejścia od pracy fizycznej otwierają drogę akceptacji innej postaci pracy, jaką jest praca intelektualna. To krok naprzód w stronę tworzenia wizerunku pracy, jako działania mającego bliskie odniesienie do godności człowieka.

Proces podnoszenia statusu pracy i włączania pracy intelektualnej w zakres szerszego pojęcia pracy ludzkiej jako aktywności związanej z godnością został w Europie zahamowany w czasach religijnej Reformacji. Marcin Luter podważył zasadność istnie-

nia klasztorów żebraczych. Jego zdaniem mnisi z tych zakonów powinni pracować tak jak wszyscy inni ludzie, nie tylko dlatego, by zarobić na swoje utrzymanie, ale również dla swego zbawienia. Obowiązek pracy fizycznej w jego ujęciu dotyczył wszystkich bez wyjątku. Do takiej interpretacji pracy kalwiniści dodawali, że sukces w pracy to dowód łaski bożej i predestynacji. To nowe pojmowanie pracy podważało przekonanie o wyższości duchowości nad pracą fizyczną, wyższości wartości autotelicznych będących celami samymi w sobie nad wartościami instrumentalnymi, bezpośrednio związanymi z pracą. W ujęciu przyjętym przez Reformację wartości instrumentalne wzięły górę.

Powrót do ponownego podjęcia kwestii pracy ludzkiej nastąpił trzy wieki później. Pod koniec XIX wieku Kościół katolicki stanął w obronie praw robotników (Encyklika Leona XIII, 1891). Nastąpiło odejście od tradycyjnie przyjmowanej perspektywy moralności pracy do teologii pracy (możliwe zbliżenie do Boga przez pracę). Obowiązek pracy i prawo do pracy uznano za wpisane w naturę człowieka. Przyjęto, że praca jest dla człowieka dobrem, ponieważ przez nią wyraża on i powiększa swoją godność.

Pojęcie godności stanowi podstawę większości współczesnych dyskursów na temat praw człowieka i jest ucieleśnione w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, w konstytucjach ponad 160 państw i w Konwencji genewskiej. Większość badaczy dowodzi, że godność jest terminem o kluczowym znaczeniu dla pojmowania pracy i że różne zastosowania tego pojęcia nie są arbitralne, lecz logicznie powiązane w sposób umożliwiający analizy etyczne. Można zatem wywnioskować, że praca jest powszechną formą ludzkiego działania, że można ją uznać za naturalną funkcję człowieka, że trud pracy stanowi konieczny i celowy element ludzkiej egzystencji.

1.1.2. Wzory osobowe pracownika

W dotychczasowej literaturze rozważającej miejsce człowieka w procesie pracy występują cztery wzory osobowe pracownika. Jest wśród nich wzór osobowy człowieka racjonalnego, społecznego, samorealizującego się i człowieka złożonego.

Człowiek racjonalny

Na klasyczne pojęcie racjonalności człowieka składają się dwie cechy: wrażliwość na bodźce materialne (*homo economicus*) oraz podporządkowanie woli przełożonego i regułom organizacji (*homo faber*). Jediną potrzebą człowieka jest zdobywanie i powiększanie dochodów pieniężnych ze swej pracy. Dzięki wrażliwości na bodźce materialne zachowanie pracownika jest racjonalne, ponieważ stara się on zwiększyć indywidualną wydajność pracy, jeżeli będzie się to wiązało z odpowiednim wzrostem wynagrodzenia pieniężnego.

Podporządkowanie woli przełożonego i regułom organizacji, które stanowi drugi wyznacznik człowieka racjonalnego oznacza, że aby pracownik mógł zachowywać się racjonalnie powinien być sterowany szczegółowymi przepisami i drobiazgowymi instrukcjami przełożonych. „Pracownik jest bezwolnym narzędziem wykonującym przydzielone mu zadanie, od którego oczekuje się wierności, oddania dla organizacji i jej

kierownictwa. Poszanowanie władzy, nawyk posłuszeństwa łączyć się miał u oddanych, idealnych członków organizacji z akceptacją roli śrubki w gigantycznej maszynie, którą jest organizacja” (Solarz, 1975, s. 7).

Również Jerzy Kurnal określił robotnika jako „człowieka złączonego z rzeczowymi warunkami i środkami pracy, biernego przedmiotu kierowania, skrępowanego przepisami, pozbawionego swobody działania, prawdziwego człowieka maszyny, człowieka robota” (1970, s. 50). Trzeba jedynie powiedzieć ludziom dokładnie co mają czynić w celu zwiększenia swoich zarobków, aby czynili to tak, jak mają postępować istoty racjonalne.

Człowiek społeczny

Pojęcie człowieka społecznego wymaga dwóch przesłanek. Pierwsza zakłada, że człowiek jest istotą emocjonalną, drugie zaś, że jest istotą społeczną. Jako człowiek emocjonalny jest on istotą czującą, obdarzoną bogactwem przeżyć psychicznych, a nie istotą racjonalną, reagującą jedynie na bodźce finansowe. Uczucia pracownika, jego nastrój, klimat organizacyjny, akceptacja okazują się nie mniej ważne niż zarobki. Zadowolenie z istniejących stosunków ma bezpośredni wpływ na zachowania i wydajność pracy. Z kolei jako człowiek społeczny nie chce być izolowany od grupy, a dobre stosunki z innymi ludźmi mają podstawowe znaczenie dla jego zadowolenia, i w konsekwencji wydajności pracy. Pracownik poszukuje przede wszystkim akceptacji i prestiżu wśród kolegów z pracy. Grupa kontroluje zachowania swoich członków wymagając uległości i konformizmu wobec przyjętych norm grupowych. Stosowane przez grupę sankcje, takie jak plotka, ośmieszenie, objawy niechęci, drwiny, zachowania agresywne lub odrzucenie często bardziej skutecznie wpływają na zachowanie jednostki niż sankcje ze strony formalnego kierownictwa (Doktór, 1975, s. 11–12).

W tym pojęciu człowiek pracujący nie jest już całkowicie biernym narzędziem kierowania. W pracy swej nawiązuje stosunki z innymi ludźmi, z którymi łączą go liczne więzy formalne i nieformalne. W życiu prywatnym jest członkiem wielu grup społecznych nie mających nic wspólnego z jego pracą i z tymi grupami jest połączony również więzami rozmaitego rodzaju. Nie jest to więc człowiek powiązany w swej pracy tylko rzeczowymi warunkami i środkami, ale żyjący i działający w bogatym kontekście społecznym. Poza tym jest to człowiek posiadający nie tylko fizjologiczne właściwości swego organizmu, ale przeżywający różne stany psychiczne, posiadający bogaty świat wewnętrznych, duchowych przeżyć. Stosunki z innymi ludźmi i życie duchowe powodują, że człowiek ten odczuwa nie tylko potrzeby ekonomiczne, ale i pozaeconomiczne, jest wrażliwy i reaguje nie tylko na bodźce materialnego, ale i pozamaterialnego zainteresowania. Jest to człowiek nastawiony do swej pracy przede wszystkim uczuciowo, emocjonalnie (Kurnal, 1970, s. 61).

Człowiek samorealizujący się

Przyjmuje się założenie, że ludzie charakteryzują się naturalną skłonnością do twórczości i efektywności pracy. Pracownik nie jest istotą emocjonalną, lecz racjonalną, chociaż racjonalność jest rozumiana odmiennie od założeń klasycznej teorii zarządza-

nia. W teorii klasycznej racjonalny znaczyło „zaprogramowany”, natomiast człowiek samorealizujący się jest racjonalny, ponieważ jego zachowaniem kieruje motywacja poznawcza, a nie emocjonalna. Człowiek w pełni angażuje się w realizację celów, które sam sobie postawił na podstawie własnego rozpoznania potrzeb i możliwości.

Wzór osobowy człowieka samorealizującego się został wzbogacony przez nurt antropologiczny w teorii organizacji i zarządzania ujmujący człowieka jako jednostkę twórczą. Podkreślona została także konieczność analizy świata społecznego z punktu widzenia działającego aktora, ponieważ właśnie jego subiektywna definicja sytuacji decyduje o kierunku działania. Człowiek jest uznawany za podmiot, który myśli, czuje, doświadcza „wewnątrz siebie”, za integralną całość, obejmującą nie tylko myślenie, lecz także uczucia, postrzeganie, podświadomość. Jego działanie ma charakter intencjonalny, tj. wiąże się ze świadomością i subiektywnym znaczeniem przypisywanym sytuacji, w jakiej się znajduje. Człowiek tworzy obraz rzeczywistości społecznej w każdej sytuacji przez swoje procesy psychiczne, wytwarza sobie swoistą, indywidualną, subiektywną wizję sytuacji i na podstawie tej psychospołecznej konstrukcji podejmuje dalsze działania (Sterniczuk, Żandarowski, 1983, s. 212–215).

Podkreślenie podmiotowej roli uczestnika organizacji jest reakcją na ujęcie systemowe, w którym wszystkie twierdzenia dotyczyły zachowania się w organizacji jako systemu, a nie człowieka jako samodzielnego podmiotu. Organizacja nie jest bezosobowym systemem statusów i ról. Jest ona ustrukturyzowaną grupą społeczną, składającą się z pozostających ze sobą w określonej zależności ludzi dążących do realizacji określonych celów. To nie organizacja działa, myśli, decyduje, lecz czynią to ludzie na podstawie znaczeń, jakie przypisują otaczającej rzeczywistości. Znaczenia te są produktem społeczeństwa, jego struktury i historycznych doświadczeń a zarazem wynikają z doświadczeń własnych człowieka. Są one bezustannie tworzone w procesie życia społecznego. Każde działanie wynika z subiektywnej oceny sytuacji działającego aktora i aby je zrozumieć i wyjaśnić trzeba odkryć znaczenie, jakie aktor przypisuje danej sytuacji.

Człowiek złożony

Pojęciem człowieka złożonego posługuje się ujęcie sytuacyjne. Opiera się ono na dwóch zasadach: relatywizmu i pragmatyzmu. Relatywizm przeciwstawia się absolutyzowaniu zasad i wskazań innych kierunków teorii organizacji. Pragmatyzm oznacza dopasowanie teorii do rzeczywistości na podstawie badań empirycznych oraz stosowanie jej zgodnie z wymaganiami konkretnych sytuacji.

Podstawowe założenia dotyczące człowieka odrzucają wzory osobowe człowieka ekonomicznego, społecznego i samorealizującego się uznając je za zbyt uproszczone i statyczne. Natura ludzka jest złożona, zmienna, zależna od sytuacji. Sposób motywacji jest uzależniony od charakteru wykonywanej pracy. To właśnie charakter pracy decyduje o tym, czy efektywne będzie podejście do problematyki ludzkiej zgodnie z daną teorią. Pracownicy będą skutecznie umotywowani wtedy, gdy będzie panować zgodność między organizacją określoną zarówno przez cechy formalne, jak i przez cechy klimatu organizacyjnego a charakterem wykonywanych przez nich zadań.

Dzięki złożoności i zmienności ludzkiej natury oraz potrzebie kompetencji człowiek może być sprawny w organizacji na bazie różnych motywów i przystosować się do wielu stylów kierowania (Maracz, 1983, s. 305–307).

Do omówionych wzorców osobowych dołączył wzór człowieka godnego.

Człowiek godny

Pojęcie godności pojawiło się już w okresie starożytnym. Odnosiło się ono w owym okresie do działań godnościowych, takich jak ważkie i majestatyczne przemówienia. Bywało ono przenoszone na oratora wygłaszającego taką mowę. Mistrz prozy łacińskiej Cyzero słowa godny („*dignitas*”) używa wielokrotnie. Zebrane w jego dziełach znaczenia wyrazu „*dignitas*” w ujęciu sumarycznym prezentują się następująco:

- wartość „wsobna” danej rzeczy (w odróżnieniu od pożytków, które ona przynosi);
- moc normatywna instytucji społecznej, np. małżeństwa;
- znaczenie, wpływ, np. w państwie;
- pozycja, ranga, znaczenie, „status” w dzisiejszym znaczeniu tego słowa („symbol statusu”);
- zachowanie się z godnością, godna postawa, godna pewność siebie;
- reputacja, dobra sława, mir;
- korelatywnie do poprzedniego: szacowność, bycie godnym szacunku, poważania;
- szacowna pozycja społeczna – to, co się należy, czego jest się „godnym”;
- polityczny autorytet;
- znaczenie w życiu politycznym (Żelaniec, 2012, s. 17–18).

W tradycji europejskiej godność jest postrzegana w perspektywie postkantowskiej jako niezbywalna cecha człowieka bez względu na jego rasę, płeć, wiek, status społeczny, przynależność etniczną czy narodowość. Immanuel Kant twierdził, że istnieją rzeczy, które nie mając ceny, mają wartość samą w sobie. Taką cechą jest godność. W przekonaniu tego filozofa jedynie istoty ludzkie obdarzone są godnością. A zatem godność przynależy jedynie rodzajowi ludzkiemu. Tę godność, która jest niezbywalną wartością wszystkie istoty ludzkie posiadają w jednakowym stopniu. Twórcą innego niż kantowskie rozumienia słowa godność jest Friedrich Schiller, który godność postrzegał jako „uspokojenie w cierpieniu”, jako „piękno charakteru” łącząc moralność z estetyką i tworząc podstawy psychologii moralności.

Pojęcie godności najłatwiej jest wyjaśnić odwołując się do sytuacji, w której godność zostaje poniżona lub wskazując na to, co oznacza i w czym wyraża się brak poszanowania godności. Brak poszanowania godności staje się widoczny w zdehumanizowanym miejscu pracy, w którym pracownicy są traktowani nie jak istoty ludzkie, lecz zasoby lub kapitał. Oznacza to takie traktowanie, w którym brak szacunku dla pracownika powoduje u niego stres, prowadzi do wypalenia zawodowego, a w skrajnych przypadkach nawet do targnięcia się na własne życie.¹

¹ Lucas, Kang i Li (2013) analizowali przypadki samobójstw 14-letnich dzieci pracujących w fabryce „Faxton Technology Group” w Chinach w 2010 roku. Przeprowadzone badanie pozwoliło odkryć opresję instytucjonalną oraz praktyki, które pozbawiały pracujących godności odbierając szacunek do samych siebie i pozbawiając nadziei na przyszłość instytucjonalną oraz praktyki, które pozbawiały pracujących godności odbierając szacunek do samych siebie i pozbawiając nadziei na przyszłość.

Pozbawianie człowieka godności może się odbywać na wiele sposobów: od pozbawienia wolności, przez trudne do zniesienia warunki ekonomiczne, nierówne traktowanie kobiet i mężczyzn, do molestowania czy marginalizacji w pracy. Dla całego piśmiennictwa poświęconego problematyce godności ludzkiej charakterystyczne jest to, że na jedną wzmiankę o godności w sensie pozytywnym (czym ona jest, w czym się przejawia) przypada wiele wzmianek o godności ludzkiej w sensie negatywnym (kiedy jest gwałcona, kiedy dzieje jej się ujma, itp.).

Współcześnie godność oznacza uznanie doskonałości osoby ludzkiej (Habermas, 2010, s. 464). Derek Parfit (2011, s. 235) nawiązując do Kanta uznał godność za wartość najwyższą. Axel Honneth (1992) twierdzi, że jednostki nabierają szacunku do samego siebie w procesach międzyludzkich poprzez uczestnictwo w różnych formach życia społecznego, do których zalicza między innymi życie rodzinne i pracę.

Thomas Maak (1999) poszerza tę koncepcję mówiąc o *uznaniu emocjonalnym*, wyrażającym się w miłości i przyjaźni, *uznaniu społecznym* wyrażającym się przynależnością do grup i zbiorowości społecznych i grup pracowniczych oraz o *uznaniu politycznym* wyrażonym w prawach człowieka i obywatela. Brak uznania w którejś z tych sfer jest równoznaczne z potencjalnym nieposzanowaniem godności ludzkiej. Jeżeli człowiek doświadcza napaści seksualnej jego godność i potrzeba uznania są pogwałcone. Jeżeli doświadcza on mobbingu w pracy jego godność i uznanie społeczne również są zagrożone. Jeżeli pozbawiony zostaje prawa do życia w pokoju jego godność i ludzkie prawa są naruszone.

Antropologiczną podstawą humanistycznego zarządzania jest człowiek z jego wielopostaciowym wymiarem. Wielopostaciowość wyraża się za pośrednictwem aspektów takich jak fizyczny, biologiczny, społeczny, psychologiczny i kulturowy. Człowiek to istota twórcza, która w procesie działania zmienia środowisko naturalne, społeczeństwo oraz siebie samego rozwijając swój fizyczny i duchowy potencjał. Kierunek dokonanych przez człowieka zmian wynika z rozumienia jego istoty, a co za tym idzie założonych celów ludzkich przedsięwzięć. Z tymi ostatnimi ściśle wiążą się działania zarządcze w przedsiębiorstwach.

1.2. Teoria zarządzania a osobowe wzorce pracownika

1.2.1. Specyfika paradygmatów w zarządzaniu

Współczesna teoria zarządzania jest głęboko zakorzeniona w ekonomii (Agris, 1973; Ghoshal, 2005). U jej podstaw leży paradygmat ekonomiczny (Melé, 2009), zgodnie z którym ludzie w swoich działaniach dążą do maksymalizacji użyteczności materialnej wyżej ceniąc korzyści indywidualne, niż grupowe czy społeczne. Zgodnie z założeniami paradygmatu ekonomicznego człowiek wchodzi w relacje z innymi ludźmi w sposób transakcyjny, aby zrealizować swe partykularne interesy. Tak pojmowany człowiek to *homo economicus*, istota amoralna, poszukująca szybkiej gratyfikacji i działająca oportunistycznie dla dalszych osobistych korzyści (Pirson, Lawrence, 2010, s. 6).

Dominujący obecnie w naukach o zarządzaniu paradygmat ekonomiczny sięga swoimi korzeniami okresu oświecenia. To wówczas ekonomia oddzieliła się od filozofii, stanowiąc samodzielną dziedzinę naukową (Dierksmeier, 2011b). Już od początku oddzielania się od filozofii jej zwolennicy poszukiwali sposobu legitymizacji ekonomii jako samodzielnej nauki poprzez zaadoptowanie metodologii nauk przyrodniczych, zwłaszcza matematyki (Warke, 2000). Z kolei szkoła filozoficznego utylitaryzmu umożliwiła uprawomocnienie się ekonomii jako nauki społecznej opartej na założeniu, że użyteczność jest ostatecznym celem ludzkiego działania. Funkcja użyteczności wyrażała ludzkie ambicje i postępowanie zgodne z własnym interesem. Ekonomisci stali się bardziej „formalni”. W następstwie „sformalizowania” dokonali oni przewartościowania pierwotnego rozumienia użyteczności, przesuwając je w stronę materialnej satysfakcji.

Ów zwrot w stronę materializmu pozwolił ekonomii uniknąć jakościowej oceny i skierować się w stronę ilościowej maksymalizacji (Dierksmeier, 2011a). Zyskując status samodzielnej dyscypliny naukowej ekonomia przeszła drogę od odrzucania gorszego i poszukiwania lepszego (kwestie moralne) do wyboru więcej w miejsce mniej (kwestie techniczne). Dla dalszej legitymizacji ekonomii jako samodzielnej dziedziny nauki przyjęto założenia ontologiczne bliskie fizykalistycznemu, redukcjonistycznemu modelowi odkrycia naukowego, w którym pojęcie *homo economicus* stało się niezbędnym.

Pomimo powszechnego stosowania paradygmatu ekonomicznego w ostatnich latach badacze zarządzania coraz częściej wskazują na konieczność stosowania w zarządzaniu metod specyficznych dla paradygmatu humanistycznego odwołującego się do ludzkiej godności. Nurt humanistyczny w zarządzaniu koncentruje się wokół wszelkich zjawisk dotyczących człowieka i jego miejsca w organizacji (Mazur, 2017).

W dotychczasowej literaturze jeszcze w nieodległej przeszłości rzadko podejmowano temat zarządzania i humanistyki oraz ich ewentualnych więzi. W ostatnich latach badacze zarówno w Polsce, jak i za granicą coraz częściej sięgają po tę tematykę, rozważając ją od strony teoretycznej oraz podejmując odnośne badania empiryczne. Powodów coraz większego zainteresowania humanistycznym nurtem zarządzania upatrywać należy we wzroście liczby pytań i problemów dotyczących humanistycznych obszarów badawczych, obejmujących tematykę ludzkiego losu w organizacjach, której nurt ekonomiczny nie podejmuje. Pośród przyczyn częstszego podejmowania rozważań na temat humanistycznego zarządzania znajdują się również te bezpośrednio związane z kryzysem ekonomicznym z 2008 roku i jego społecznymi skutkami. Zdaniem wielu badaczy kryzys ten uwidoczniał potrzebę zmiany podejścia do zarządzania, odejścia od powszechnie stosowanego zarządzania biznesowego, zorientowanego na osiągnięcie przez przedsiębiorstwa wysokich zysków i skłonienia się ku kwestiom bliższym człowiekowi. Wydaje się, że najważniejszą odpowiedzią na tę potrzebę okazał się nurt humanistyczny, który uznany został za alternatywny wobec zarządzania biznesowego zwanego także ekonomicznym.

I chociaż dominującym od lat w praktyce życia gospodarczego jest zarządzanie zgodnie z paradygmatem ekonomicznym, to jednak zarządzanie humanistyczne

ma także długą tradycję. Za „ojców założycieli” nauk zarządzania przyjęło się uważać dwóch spośród ich prekursorów: Maxa Webera i Fredericka Taylora. Uznaje się, że Max Weber zapoczątkował nurt humanistyczny, który zaczął się następnie rozwijać szczególnie w ramach uniwersytetów, a Frederic Tylor dał początek nurtowi ekonomicznemu, reprezentowanemu przede wszystkim przez uczelnie ekonomiczne i szkoły handlowe (Kociatkiewicz, Kostera, 2013, s. 10).

Zróznicowanie typów zarządzania wynika z zasadniczo odmiennych pytań, jakie stawiają sobie zarządzający. Zarządzanie ekonomiczne odpowiada na pytanie jak prowadzić biznes, natomiast zarządzanie humanistyczne odpowiada na pytanie po co to robić.

Dalsze rozważania koncentrujące się wokół koncepcji skuteczności ludzkiego działania wymagają zaprezentowania obydwu paradygmatów zarządzania w perspektywie historycznej. Wynikać z nich będzie stwierdzenie odmiennego pojmowania skuteczności wynikającej z odmiennego pojmowania człowieka i jego istoty oraz próba ich zintegrowania.

Orientacja ekonomiczna w zarządzaniu

Za najbardziej znanego przedstawiciela orientacji ekonomicznej uznaje się Milтона Friedmana, który w artykule zatytułowanym *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* (1970) przedstawił podstawowe postulaty tej orientacji. Według Friedmana przedsiębiorstwo powinno być tak kierowane, by zachowując normy prawne i obyczajowe przynosiło możliwie największy zysk. Menedżer jest odpowiedzialny przede wszystkim, w skrajnym przypadku wyłącznie, wobec swoich pracodawców, którymi są akcjonariusze. Nabywają oni akcje przedsiębiorstwa w nadziei zysku. Zdaniem Friedmana zachęcanie przedsiębiorstw do pełnienia pozaekonomicznych funkcji zakłóca funkcjonowanie mechanizmów rynkowych, te zaś są najbardziej efektywną metodą dochodzenia do dobrobytu, będąc również dodatnio wartościowane w sensie etycznym. Podobnie sądzi Theodore Levitt (1958, s. 42) stwierdzając, że obowiązkiem biznesu jest prowadzenie działalności przynoszącej zysk z jednoczesnym przestrzeganiem elementarnych kanonów moralnych. Aczkolwiek, jeśli „biznesem biznesu jest biznes” to chodzi w nim wyłącznie o zysk, a nie o względy etyczne czy społeczne, które wobec zysku są wtórne.

Skutki powszechnego stosowania paradygmatu ekonomicznego w globalnej gospodarce można zaobserwować na trzech poziomach: systemowym, organizacyjnym i indywidualnym (Pirson, Dierksmeier, 2014). Na poziomie systemowym dokonują się nieodwracalne szkody w środowisku naturalnym, ponieważ współczesna gospodarka światowa zużywa nieproporcjonalnie dużo zasobów w porównaniu z możliwościami. Na poziomie organizacyjnym następuje spadek kapitału społecznego, ponieważ relacje międzyludzkie postrzegane w perspektywie maksymalizacji zysku stają się instrumentalne. W odniesieniu do jednostki ludzkiej można zauważyć, że wzrost poziomu dochodu narodowego, wynikający z zarządzania gospodarczego nie jest równoznaczny ze wzrostem poziomu dobrobytu pracowników.

Zarządzanie w organizacjach w dwudziestym wieku w przeważającej mierze oparte było na dominującym w owym czasie paradygmacie ekonomicznym ufundowanym na pojęciu *homo economicus*. Zarządzanie oparte na paradygmacie humanistycznym odrzuca koncepcję człowieka określanego jako *homo economicus*, będącego gwarantem racjonalnej ekonomiczności ludzkich działań, umieszczając w tym miejscu człowieka postrzeganego w perspektywie rozlicznych dyscyplin nauk społecznych. W odróżnieniu od *homo economicus* stosowana jest koncepcja *zoon politikon*, odwołująca się do arystotelesowskiej definicji człowieka jako istoty z natury zdolnej do uczestnictwa w życiu społecznym i politycznym państwa.

Orientacja humanistyczna w zarządzaniu

Humanizm jest paradygmatem alternatywnym wobec ekonomicznego. W przeciwieństwie do paradygmatu ekonomicznego, humanistyczne podejście zakłada, że natura ludzka nie jest dana raz na zawsze i może być ulepszana poprzez nieustanną edukację (Pirson, Dierksmeier, 2014). Jednak tym, co odróżnia podejście ekonomiczne od podejścia humanistycznego, jest element etyczny, który pozostaje główną kategorią w humanistycznym paradygmacie. Jego znaczenie wiąże się z tym, że każdemu człowiekowi przypisuje się niezbywalne prawo do poszanowania godności, niezależnie od przynależności etnicznej, narodowości, statusu społecznego czy płci. Perspektywa humanistyczna identyfikuje człowieka jako istotę rozumną, która realizuje swoje prawo do wolności w interakcjach społecznych opartych na wartościach (Mazur, 2017, s. 15).

Nurt humanistyczny w zarządzaniu koncentruje się wokół wszelkich zjawisk dotyczących człowieka i jego miejsca w organizacji. Badacze przyjmują perspektywę ewolucyjnego rozwoju zasad zarządzania humanistycznego. Jednym z nich jest Domenech Melé, który wskazuje na istnienie trzech etapów w procesie formowania się podstaw zarządzania humanistycznego, które ukształtowały się kolejno na początku wieku dwudziestego, w jego połowie oraz na przełomie wieku dwudziestego i dwudziestego pierwszego (2013, s. 54–55). Poszczególne etapy charakteryzują się odmiennymi podejściami do zarządzania humanistycznego oraz odmiennym stopniem realizacji jego zasad. Pierwsze podejście, reprezentowane przez takich badaczy, jak Mary Parker Follett, Chester I. Barnard, Elton Mayo oraz Abraham Maslow, koncentrowało się na zagadnieniu motywacji. Podejście drugie, którego przedstawicielami byli Tom J. Peters i Robert H. Waterman, Terrence E. Deal i Allan A. Kennedy oraz Edgar Schein, ogniskowało się wokół pojęcia kultury organizacyjnej. Trzecie podejście, *in statu nascendi*, traktuje organizację jako wspólnotę ludzi, która wysoko ceni ludzkie walory i cnoty. W świetle przyjętych założeń wyzwaniem dla organizacji jest takie zarządzanie, które pozwoli jej uczestnikom osiągać coraz wyższy poziom moralny, a organizacji, dzięki temu, skuteczniej działać. Humanistyczne zarządzanie w tym ujęciu ma na celu budowanie jedności, tak aby wspólnota, którą tworzą pracownicy przedsiębiorstwa, stawała się coraz silniejsza. Firmy, będąc częścią społeczeństwa, z którym wchodzi w relacje, winny tworzyć podstawy życia społecznego, stanowiąc jego istotny fundament.

Podstawowe założenia, na których opiera się humanistyczna koncepcja organizacji obejmują:

- postrzeganie organizacji jako grupy ludzi, którzy jako członkowie danej społeczności przyjmują za główny cel organizacji dobrostan swój i społeczności, w której obrębie organizacja działa, oraz
- ujmowanie zarządzania jako ludzkiej praktyki, której celem jest doprowadzenie do jak najlepszego funkcjonowania danej organizacji (Melé, 2013, s.53).

Zarządzaniu humanistycznemu towarzyszy refleksja, która ma głęboko filozoficzną naturę. Zgodnie z tą refleksją zarządzanie to przejawiać się może w czterech wymiarach: ontologicznym, epistemologicznym, aksjologicznym oraz prakseologicznym (Aran-dia, Portales, 2015, s. 124–139). W wymiarze ontologicznym przejawia się poprzez samoświadomość, racjonalność, socjalizację i język. W wymiarze epistemologicznym poprzez humanizm i duchowość, ale można je także zaobserwować i analizować w takich obszarach, jak: socjologia pracy, antropologia i fenomenologia. W wymiarze aksjologicznym przejawia się ono poprzez szacunek dla ludzkiej godności, równe traktowanie wszystkich ludzi, empatię, solidarność, wolność, zaufanie i odpowiedzialność. W wymiarze prakseologicznym zarządzanie humanistyczne uwidacznia się poprzez rozwijanie talentów, dialog z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami organizacji, zarządzanie zgodne z szeroko ujmowaną koncepcją rozwoju zrównoważonego. Uznając, że działania w obszarze humanistycznego zarządzania nie są jeszcze wystarczająco zaawansowane, badacze zaczęli poszukiwać argumentów na rzecz ich powszechniejszego stosowania w praktyce zarządczej firm (Melé, 2009, s. 413). Pośród tych argumentów najczęściej wysuwany dotyczy konieczności uwzględniania kontekstu otoczenia, w którym firma operuje. Typowe dla biznesu wzorce myślowe odwołują się zazwyczaj do kontekstu ekonomicznego, podczas gdy istnieją także inne typy kontekstów, takie jak polityczny czy religijny, w których firma działa i które na nią oddziałują. Przyjęte wzorce myślowe determinują wszystko to, co uznaje się za ważne dla firmy odrzucając zarazem wszystko to, co zostało uznane za nieistotne. Patrząc z ekonomicznej perspektywy za dobre dla firmy decyzje uznaje się te, które są dla niej finansowo korzystne, za złe natomiast te, które są dla niej kosztowne. Zysk jest przede wszystkim sprawą właścicieli i akcjonariuszy, którzy odnoszą korzyści z finansowego sukcesu firmy. W literaturze bywają oni nazywani interesariuszami pierwotnymi. Odpowiedzialnością zarządzających jest w przypadku interesariuszy pierwotnych obniżanie kosztów i powiększanie korzyści płynących z działalności firmy. W perspektywie ekonomicznej odpowiedzialność zarządzających jest zinstrumentalizowana i traktowana jako jeden z czynników warunkujących realizację podstawowego celu firmy określonego jako maksymalizacja jej zysków. Perspektywa taka zakłada, że interesariusze, którzy nie mają wpływu na zyski firmy, nie są brani pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. W konsekwencji zorientowane na osiąganie zysku działania firm ignorują tych interesariuszy, którzy nie przyczyniają się do maksymalizacji ich zysków. Podejmowane działania nie uwzględniające interesariuszy wtórnych mogą przyczyniając się tym samym do nieodpowiedzialnych zachowań firmy odnoszących się do kwestii moralnych. Ich wyklucze-

nie może spowodować konflikt pomiędzy firmą a organizacjami społecznymi działającymi w jej otoczeniu.

Podejście biznesowe (ekonomiczne) pomijając interesariuszy drugorzędnych, a uwzględniając jedynie pierwszorzędnych, pozostających w ścisłym związku z osiąganymi przez firmę wynikami finansowymi nie prowadzi do zarządzania humanistycznego. Dzieje się tak dlatego, że ci drugorzędni interesariusze stanowią element społecznego otoczenia firmy, który uznawany jest za jeden z ważniejszych w kontekście działań każdej organizacji. Funkcjonując w określonym środowisku społecznym organizacje muszą legitymizować swoje zachowania wobec szerokiej rzeszy interesariuszy, w tym również tych drugorzędnych. Ostatecznym kryterium przy podejmowaniu decyzji powinno być zatem uprawomocnienie działań firmy udzielone przez wszystkie grupy interesariuszy. Nieuwzględnienie oczekiwań tej grupy interesariuszy, którzy nie przyczyniają się bezpośrednio do powiększenia zysku przez firmę jest oceniane jako nieodpowiedzialne i może skutkować utratą dobrej reputacji firmy.

1.2.2. Zarządzanie humanistyczne a ekonomiczne

Podejście separacyjne

Pomimo tego, że w ostatnich dziesięcioleciach nurty ekonomiczny i humanistyczny nakładały się na siebie, wielokrotnie przenikały i wzajemnie wspierały, to jednak pośród niektórych badaczy panuje przekonanie, że od czasu ich powstania do chwili obecnej zachowały swoją one odrębność ze względu na odmienne podejmowane w ich ramach obszary tematyczne oraz preferencje metodologiczne (Kociatkiewicz, Kostera, 2013, s. 10). W tabeli 1 zaprezentowane zostały różnice pomiędzy omawianymi podejściami w odniesieniu do podstawowych dla zarządzania kwestii, takich jak przyjęte paradygmaty, cel i przedmiot badań a także stosowane w obrębie obu podejść metody badawcze.

Tabela 1. Nurty humanistyczny i ekonomiczny w naukach zarządzania

Wyszczególnienie	Nurt humanistyczny	Nurt ekonomiczny
Główni prekursorzy	Adam Smith (filozofia moralna) Max Weber Elton Mayo	Adam Smith (ekonomia) Frederick Taylor Henri Fayol
Paradygmaty	Radykalno-humanistyczny/ Interpretatywny	Funkcjonalistyczny/ Radykalno-strukturalistyczny
Metodologia	Jakościowe studium przypadku	Ilościowe studium przypadku
Przedmiot badań	Organizacje (i zarządzanie) z perspektywy ludzkiej	Organizacje (i zarządzanie) z perspektywy efektywnościowej
Cel badań	Zwiększenie dobrobytu ludzi w organizacjach. Poznanie organi- zacji i mechanizmów zarządzania z perspektywy człowieka	Zwiększenie efektywności organi- zacji i zarządzania. Poznanie orga- nizacji i mechanizmów zarządzania z perspektywy zasad rynkowych

Źródło: Kociatkiewicz, Kostera, 2013, s. 11.

Badania podejmowane w ramach obu nurtów często opierają się na znacząco odmiennych podstawach paradygmatycznych. Gibson Burrell i Gareth Morgan (1979) wyróżnili w naukach społecznych, w zależności od fundamentalnych przekonań dotyczących natury nauki i natury społeczeństwa, cztery typy paradygmatów podzielonych pomiędzy obiektywnym a subiektywnym ich ujęciem. Opierają się na nich zarówno nauki humanistyczne, jak i ekonomiczne.

Nurt humanistyczny preferuje dwa nieobiektywistyczne paradygmaty (humanistyczny, interpretacyjny), natomiast nurt ekonomiczny opiera się na paradygmatach obiektywistycznych (funkcjonalistyczny, strukturalistyczny). Wynika to nie tylko z tradycji badawczych, do których się wymienione nauki odwołują, ale wiąże się także z podejmowaną przez nie tematyką badawczą. Nurt humanistyczny z istoty swej zainteresowany jest wszelkimi zjawiskami i wzorcami z punktu widzenia człowieka i jego miejsca w organizacjach. Naturalny wydaje się zatem wybór tych paradygmatów, które stawiają człowieka w centrum, akcentując jego status ontyczny jako aktora obdarzonego mocą sprawczą i odpowiedzialnością (Kociatkiewicz, Kostera, 2013, s. 12). Natomiast nurt ekonomiczny w sposób zrozumiały zainteresowany jest badaniem zjawisk i prawidłowości abstrakcyjnych, oderwanych od perspektywy pojedynczego ludzkiego doświadczenia i subiektywności. Tu właśnie uwidacznia się wyraźnie zasadnicza różnica pomiędzy zarządzaniem humanistycznym i ekonomicznym, z których pierwsze szuka odpowiedzi na pytanie po co zarządzać, natomiast drugie jak to robić.

Podejście integracyjne

Humanistyczne zarządzanie pociąga za sobą strategie i praktyki mające na celu tworzenie ludzkiego dobrostanu. Jest to takie zarządzanie, które bezwarunkowo respektuje ludzką godność poprzez poddanie działań organizacji pod ocenę społeczną. Poprzez zaangażowanie się w otwarty dialog na temat wartości menedżerowie winni uświadomić sobie, że ostatecznym celem biznesu jest służyć ludziom, także w sensie ekonomicznym. Zarządzanie humanistyczne integrując oba wymiary działalności firm – ekonomiczny i moralny – pomaga firmom pełnić służebną wobec społeczeństwa rolę. Zarządzanie ekonomiczne stosowane jako wyłączne nie umożliwia całkowitego wypełnienia tej roli.

Humanistyczne zarządzanie ma miejsce w tych organizacjach, którym udało się wypracować finansowo atrakcyjne modele działań i praktyki biznesowe respektujące ludzką godność. Firmy zarządzane humanistycznie tworzą produkty i świadczą usługi, które są nakierowane na realizację prawdziwie ludzkich potrzeb i czynią to w sposób respektujący oczekiwania wszystkich grup interesariuszy. Liczne badania dowodzą, że społeczna przedsiębiorczość w dużym stopniu realizuje przesłanki humanistycznego zarządzania. Prawdziwie humanistyczny biznes to taki, który poprzestaje na osiąganiu satysfakcjonującego zysku, nie absolutyzując jego maksymalizacji, a jako priorytet zakłada uczynienie człowieka miarą wszelkich rzeczy (Kimakowitz E. V., Pirson M., Spitzbeck H., Dierksmeier C., Amann W., 2011). Za główny cel firm, które skutecznie realizują humanistyczne zarządzanie przyjmuje się eliminowanie ludzkich cierpień i tworzenie warunków

prowadzących do lepszego życia. Humanistyczne zarządzanie, stawiając zysk na drugim miejscu po człowieku, dostrzega jednocześnie jego rolę w realizacji założonych celów. Zintegrowany model zarządzania humanistycznego wskazuje na konieczność zrelatywizowania finansowego zysku w stosunku do humanistycznych celów organizacji. Zysk, jak przekonuje Heiko Spitzbeck, jest koniecznym, ale niewystarczającym warunkiem humanistycznego zarządzania (2011, s. 58). Moralne walory i humanistyczne postrzeganie zarządzania uznaje on za niezbędne dla zrównoważonej przyszłości naszej planety i niezbędne w respektowaniu godności ludzkiej w środowisku biznesowym.

W dwudziestowiecznej teorii zarządzania główny nurt oparty był na postrzeganiu człowieka w kategorii *homo economicus*. W świetle przyjętego modelu istoty ludzkiej w teorii ekonomii biznes postrzegany był przez pryzmat ekonomicznego zysku, a relacje ludzkie jako zwykłe transakcje. Takie podejście powodowało, że zarządzający uwzględniali jedynie fakty natury ekonomicznej, pomijając ludzki i etyczny wymiar działalności biznesowej (Melé, 2013, s. 53). Humanistyczna synteza będąca odmiennym spojrzeniem na relację etyki i ekonomii w działalności gospodarczej postrzega etykę jako wewnętrzny wymiar ludzkiego działania i, w konsekwencji, wszelkich ekonomicznych działań. Wolfgang Grassl i Andre Habisch (2011, s. 37–49) podkreślają współzależność etyki i ekonomicznych działań i ich nierozzerwalną ontologiczną więź.

Naturalna wydaje się zatem preferencja dla paradygmatów stawiających człowieka w centrum, akcentujących jego status ontyczny, uznających go za istotę obdarzoną sprawczością i odpowiedzialnością.

1.3. Efektywność w naukach o zarządzaniu

1.3.1. Efektywność w świetle ekonomicznego paradygmatu zarządzania

Istota oraz sposób pojmowania efektywności w naukach o zarządzaniu, stanowią prostą konsekwencję szczególnej cechy tej dyscypliny naukowej, jaką jest ściśle powiązanie z praktyką gospodarczą i pragmatyką funkcjonowania współczesnego biznesu. Pragmatyka nauk o zarządzaniu sprawia, że kategoria efektywności staje się w ich obrębie modelowym kryterium, stanowiącym podstawę podejmowania decyzji. Tym samym kategorię tę można postrzegać jako generalny paradygmat, będący wzorcem dla teorii i praktyki współczesnego zarządzania (Szpanderski, 2009, s. 139–156).

Pomimo szerokiego kontekstu znaczeniowego efektywności to właśnie nauki ekonomiczne wydają się tą dziedziną, w obrębie której imperatyw efektywności wyznacza w najszerszym zakresie kryteria podejmowania decyzji (Jaki, 2011, s. 3). W ten sposób efektywność staje się jedną z najważniejszych kategorii ekonomicznych.

W świetle koncepcji człowieka rozumianego jako *homo economicus* efektywność ekonomiczna jawi się jako najważniejszy aspekt racjonalnego gospodarowania, co czyni ją kategorią, która rezultaty racjonalności gospodarowania wyraża najpełniej (Chomątkowski, 1993, s. 85). Efektywność ekonomiczną uznać należy za kluczowy wyznacznik procesu gospodarowania związanego z dążeniem do optymalnego zaspokajania nieograniczonych potrzeb przy dysponowaniu ograniczonymi środkami (zasobami).

W obrębie paradygmatu ekonomicznego stosowane są dwa podejścia do sprawności zarządzania: celowościowe i systemowe.

Podejście celowościowe zakłada, że działanie efektywne to takie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel. Miarą skuteczności jest stopień osiągnięcia zamierzonego celu, dlatego charakteryzuje się ona stopniowalnością, np. działanie może być w pełni skuteczne, częściowo skuteczne, nieskuteczne i obojętne (Lewandowski, 2011, s. 107). Drugą cechą charakterystyczną jest próg skuteczności; działanie, aby było skuteczne musi osiągnąć określony stopień nasilenia lub zagęszczenia w czasie i przestrzeni. Poniżej tego stopnia działanie pozostaje przeciwnie skuteczne (Zieleniewski, 1981, s. 229).

Podejście systemowe jest alternatywą dla podejścia celowościowego. Uwzględnia ono wpływ otoczenia na organizację i organizacji na otoczenie. Barbara Kozuch (2004, s. 73–75) pisząc o konieczności systemowego ujęcia organizacji w zarządzaniu publicznym zwraca uwagę na konieczność wzięcia pod uwagę efektywności ekonomicznej, społecznej i politycznej. Jeżeli przyjmie się to założenie, szczególnie istotne dla zdefiniowania sprawności zarządzania wydaje się uwzględnienie wymiaru otoczenia dalszego oraz znajdujących się w otoczeniu bliższym interesariuszy, dla których skutki działania organizacji mają znaczenie (Lewandowski, 2011, s. 110). Ani podejście systemowe, ani prakseologiczne pojedynczo nie są wystarczające, aby ocenić złożoność zorganizowanego działania ludzi. Konieczna jest synteza obydwu podejść.

Mateusz Lewandowski proponuje autorskie podejście oparte na koncepcji *agathos*, które wpisuje się w nurt humanistyczny w naukach o zarządzaniu, ale nie deprecjonuje aspektów ekonomicznych, dążąc do syntezy (2011, s. 106–115).

1.3.2. Efektywność w ujęciu paradygmatu humanistycznego

Konstruowanie zasad efektywności wymaga zastosowania nowej logiki uwzględniającej potrzeby interesariuszy. Koncepcja *agathos* „*czynić to, czego wymaga moja rola, czynić to dobrze, wykorzystując umiejętności niezbędne do tego, co ktoś w tej roli winien jest innym*” (MacIntyre, 2007, s. 63). Logika ta może być wyrażona przez zestawienie „sprawność wobec”. Nawiązuje ono do odpowiedzialności wobec innych za realizowane działania. Czyni z tej odpowiedzialności istotę sprawnego, efektywnego zarządzania.

Przyjęcie rozumienia sprawności zarządzania opartego na koncepcji *agathos* ma określone zalety. Sprawność rozumiana jako *odpowiedzialność wobec*:

- pozwala uwzględnić zamierzone i niezamierzone skutki działania z perspektywy organizacji i jej poszczególnych podsystemów oraz otoczenia zewnętrznego. Przykładem koncepcji realizującej te założenia jest idea Corporate Social Responsibility (CSR). W jej świetle nie jest możliwe utrzymanie stanowiska M. Friedmana, że organizacje biznesowe są odpowiedzialne wyłącznie za powiększanie zysku;
- jest otwarta na cele inne niż te związane z procesem pracy i zyskiem. Zgodne to jest ze współczesnymi tendencjami do uwzględniania podejścia humanistycznego w zarządzaniu, które może stanowić przeciwwagę dla podejścia ekonomicznego;
- nie dąży do uniwersalizmu – uwzględnia wielorakie uwarunkowania.

1.3.3. Wielokryterialne podejście do efektywności

Dotychczasowe podejścia do sprawności zarządzania, w szczególności celowościowe i systemowe, nie pozwalają na przyjęcie założeń różnych paradygmatów w naukach o zarządzaniu. Nie uwzględniają złożoności badanej rzeczywistości organizacyjnej. Występuje tu nieuzasadniony redukcjonizm, co rodzi negatywne konsekwencje dla funkcjonowania człowieka jako istoty społecznej. Weryfikacja całkowitej sprawności zarządzania wyłącznie w kategoriach ekonomicznych jest nie do przyjęcia w świetle dzisiejszego stanu wiedzy. Właściwym kierunkiem definiowania sprawności zarządzania jest jej wielokryterialne ujęcie. Istnieje konieczność poszerzenia ujęcia ekonomicznego efektywności zarządzania o podejście humanistyczne. To właśnie ta perspektywa przypomina, że odpowiedzialność organizacji za działania i zaniechania nie jest sprawą wyboru, ale cechą immanentną zarządzania.

Dlatego nasuwa się sugestia przyjęcia wielokryterialnej koncepcji efektywności integrującej ujęcie celowościowe i systemowe, ekonomiczne i humanistyczne.

Wielokryterialną koncepcję efektywności przedstawił Marcin Bielski (1996, s. 104–123) wskazując na interakcje między organizacją a jej otoczeniem oraz próbując uchwycić korzyść skutków działania z wielu punktów widzenia. Istnieje wiele przesłanek, które uzasadniają ten sposób postrzegania efektywności. Do najważniejszych można zaliczyć:

- równoważenie interesów organizacji i otoczenia – koncepcja CSR uwzględnia perspektywę udziałowców, pracowników, klientów i społeczeństwa;
- krytyka globalnego kontekstu zarządzania wynikająca z antagonistycznego nastawienia do „innego”: innych cywilizacji, kultur i narodów. Przesłanki te uzasadniają potrzebę wielokryterialnej efektywności.

Na gruncie rozwoju paradygmatów nauk o zarządzaniu oraz różnych modeli przedsiębiorstwa ukształtowane zostały następujące wymiary efektywności organizacji:

- rzeczowa, związana z realizacją misji organizacji;
- ekonomiczna, oparta na dążeniu do maksymalizacji relacji; efekty/ nakłady;
- techniczno-produkcyjna, odnosząca się do optymalizacji doboru i wykorzystania zasobów gospodarczych;
- systemowa, skoncentrowana na dążeniu do przetrwania i rozwoju organizacji;
- środowiskowa, związana z powstaniem i rozwojem paradygmatów nauki o zarządzaniu środowiskiem;
- oparta na jakości, odnosząca się do realizacji paradygmatu jakości w zarządzaniu;
- społeczna, związana z koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa;
- etyczno-kulturowa, odnosząca się do tworzenia, utrwalania i promowania norm etycznych i kulturowych w ramach szeroko rozumianego otoczenia społecznego i gospodarczego organizacji;
- behawioralna, koncentrująca się na realizacji interesów ludzi w organizacji (Jaki, 2011, s. 4).

Propozycja przedstawionych wymiarów efektywności jest ujęciem holistycznym, ponieważ obejmując różnorodne aspekty efektywności tworzy ich całościowe spectrum. Znajdują tam swoje miejsce mierniki efektywności działań zarządczych podejmowanych przy stosowaniu zasad zarówno zarządzania ekonomicznego, jak i humanistycznego.

Obydwa zarysowane w perspektywie historycznej paradygmaty zarządzania, pomimo odmiennego pojmowania skuteczności wynikającej z różnego rozumienia pracy i człowieka ją wykonującego w świetle przedstawionych analiz mogą zostać zintegrowane lub co najmniej się do siebie zbliżyć.

Humanistyka i zarządzanie do niedawna stanowiły niemal dwa odrębne światy. Humanisci traktowali zarządzanie jako rodzaj pragmatycznego opisu rzeczywistości, w którym mówiąc o sposobach funkcjonowania rzeczywistości zapominano o pogłębionej refleksji o człowieku w różnorodnych obszarach jego życia. Teoretycy zarządzania, bazując na teoriach ekonomicznych rzadko odwoływali się do osiągnięć humanistyki, czasem tylko posługując się wybranymi jej fragmentami. Jednakże w ostatnich latach coraz częściej pojawiają się prace, które prowadzą do inspiracji w obu dziedzinach. W ich świetle prawdziwe wydaje się stwierdzenie, że zarządzanie potrzebuje humanistów, a humaniści potrzebują zarządzania. Przyjęcie perspektywy humanistycznej w procesie zarządzania może być istotnym wkładem prowadzącym do poszerzonego badania organizacji i jej działalności, które były dotychczas domeną przede wszystkim ekonomistów. Oba opisy organizacji – ekonomiczny i humanistyczny – są komplementarne i tworzą charakterystykę tych samych zjawisk w świetle każdego z tych podejść. Naturalną konsekwencją integracji paradygmatów zarządzania jest integracja miar efektywności. Przedstawiony wielokryterialny model wymiarów efektywności spełnia oczekiwania wszystkich interesariuszy.

2. Wybrane zagrożenia psychospołeczne i zjawiska dysfunkcjonalne oraz ich koszty w ujęciu paradygmatu ekonomicznego i humanistycznego

Przedstawione w rozdziale 1 koncepcje człowieka oraz związane z nimi paradygmaty zarządzania (humanistyczny i ekonomiczny) pozwalają na spojrzenie pod tym kątem na zagrożenia psychospołeczne oraz zjawiska dysfunkcjonalne występujące w organizacjach.

Zgodnie z rozumieniem przyjętym przez Międzynarodową Organizację Pracy, „psychospołeczne zagrożenia zawodowe to te aspekty organizacji i zarządzania w pracy, wraz z ich kontekstem społecznym i środowiskowym, które potencjalnie mogą powodować szkody psychiczne, społeczne lub fizyczne” (Cox, Griffiths, Rial-González, 2006, s. 14; Mościcka-Teske, Potocka, 2016, s. 140). Czynniki te oddziałują na człowieka pośrednio, za pomocą mechanizmów stresu.

Problematyka zachowań dysfunkcjonalnych w organizacji również jest żywo podejmowana w literaturze przedmiotu, przy czym występuje w tym względzie duża różnorodność terminologiczna i definicyjna. Obok terminu „zachowania dysfunkcjonalne” stosowane są również określenia: zachowania dewiacyjne, patologiczne, kontrproduktywne, antyspołeczne itp. (Macko, Strykowska, 2010, s. 189–190; Szostek, 2015, s. 72; Turek, 2012, s. 15–20). Nadto, część autorów stosuje podane terminy zamiennie, inni zaś traktują je jako zbliżone zakresem, ale jednak odrębne zachowania². W prezentowanym rozdziale określenia „zachowania dysfunkcjonalne” i „zachowania kontrproduktywne” traktowane są zamiennie³, a preferowanie jednego z nich ma intuicyjny i subiektywny charakter.

Niejednoznaczność terminologiczna pociąga za sobą także wielość definicji. Jedna z bardziej ogólnych definicji kontrproduktywności traktuje ją jako „wszelkie zachowania członków organizacji naruszające normy organizacyjne lub szkodzące zakładanym celom organizacji i/lub bezpośrednio uczestnikom organizacji” (Macko, Strykowska, 2010, s. 191). Zamiast posługiwania się konkretnymi definicjami, Dawid Szostek proponuje przyjęcie pewnych warunków brzegowych, które muszą być spełnione, aby określone zachowanie mogło być uznane za kontrproduktywne (CWB, *counterproductive work behavior*). Są to: naruszanie norm organizacyjnych, dobrowolny charakter, szkodzenie (rzeczywiste lub potencjalne) organizacji bądź jej interesariuszom (Szostek, 2019, s. 44–45).

Powyższe rozważania teoretyczne wskazują, iż pomimo pewnych zbieżności, zawodowe zagrożenia psychospołeczne nie zawsze wypełniają wszystkie znamiona zacho-

² Obszernego przeglądu definicji a także propozycji uporządkowania pojęć zaproponował w swojej monografii Dariusz Turek (2012).

³ Słownik języka polskiego definiuje dysfunkcję jako nieprawidłowe funkcjonowanie komórki, tkanki, narządu lub całego organizmu, co można również odnieść do organizacji, zaś kontr – określa jako pierwszy człon wyrazów złożonych oznaczający przeciwieństwo, przeciwstawienie, występowanie przeciw, w przeciwną stronę, przeciwdziałanie.

wań dysfunkcyjnych, aczkolwiek w ostatecznym rozrachunku przyczyniają się do tego, że organizacja nie funkcjonuje w pełni efektywnie. Dlatego w poniższej analizie uwzględnione zostały zarówno wybrane zagrożenia psychospołeczne, jak i zachowania dysfunkcyjne.

Uwarunkowania, charakter, przebieg i skutki zachowań dysfunkcyjnych są szeroko opisane w literaturze obcej i polskiej (m.in. Baka, 2017; Cox i in., 2006; Kowalewski, Moczydłowska, 2020; Leka, Griffiths, Cox, 2003; Szostek, 2019; Turek, 2012; Wachowiak, 2011). Dotyczy to także zagrożeń psychospołecznych. Wydaje się jednak, że warto na nie spojrzeć także w kontekście przywołanych w rozdziale 1 paradygmatów zarządzania. Skutki powyższych zagrożeń i zachowań zawsze w pierwszym rzędzie dotyczą pracownika, konkretnej osoby. Zgodnie z paradygmatem humanistycznym, akcentującym godność człowieka, uczynienie żeń miary wszelkich rzeczy (Kimakowitz E. V., Pirson M., Spitzack H., Dierksmeier C., Amann W., 2011) każde zagrożenie, każda dysfunkcja w organizacji, naruszając jego szeroko rozumiany dobrostan w ostatecznym rozrachunku tej godności zaprzecza. Do zwolenników paradygmatu ekonomicznego z kolei przemówić mogą dane wskazujące na wymierne straty, liczone w milionach dolarów, euro czy złotych, ponoszone przez organizacje i państwa z powodu pogorszenia kondycji psychofizycznej pracowników, czyli w konsekwencji obniżenia jakości zasobów ludzkich organizacji. W organizacji bowiem zawsze dochodzi do sprzężenia zwrotnego, interakcji pomiędzy dobrostanem jednostki i organizacji. Stąd w analizie poszczególnych zjawisk ważny element stanowią, rozumiane w świetle paradygmatu ekonomicznego i humanistycznego, konsekwencje zagrożeń psychospołecznych i zachowań dysfunkcyjnych w wymiarze indywidualnym i organizacyjnym. Ich wyeliminowanie może być drogą do podniesienia wartości organizacji (Pasieczny, 2017, s. 264).

Spśród szerokiego wachlarza zagrożeń psychospołecznych i dysfunkcji organizacyjnych w rozdziale tym omówione zostaną: mobbing, pracoholizm, stres w pracy, wypalenie zawodowe i prezentyzm. Kolejność ta jest nieprzypadkowa, a środkowy paragraf (3), poświęcony stresowi ma charakter swoistej osi. Dwa pierwsze, mobbing i pracoholizm można uznać za istotne generatory stresu w organizacji, a wypalenie i prezentyzm (paragrafy 4 i 5) za jego skutki. W przypadku każdego z zachowań podjęta zostanie próba ukazania, jak wpływa ono na jednostkę (godnościowa koncepcja człowieka i paradygmat humanistyczny) i efektywność organizacji (paradygmat ekonomiczny), co wskazuje na potrzebę przełamania tego dualizmu i potraktowanie efektywności w sposób szerszy i bardziej kompleksowy (podejście wielokryterialne).

2.1. Mobbing

Mobbing to termin, który na gruncie nauk społecznych, w tym zarządzania, pojawił się stosunkowo niedawno. Łączy się go z nazwiskiem austriackiego etologa i psychologa Konrada Lorenza, który w połowie minionego wieku posłużył się nim do opisanie sytuacji atakowania pojedynczego osobnika przez grupę zwierząt tego samego gatunku (Szarżała, 2009, s. 242). Następnie lekarz Peter Paul Heinemann odwołując się do termi-

nu mobbing opisał agresję i prześladowania wśród uczniów. Z kolei pracujący w Szwecji niemiecki psychiatra Heinz Leymann, wykorzystał go do opisu pewnego typu relacji międzyludzkich w pracy (Bieniek, 2018, s. 236; Marciniak, 2011, s. 15). W ogłoszonym w 1990 roku artykule *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces* (Leymann, 1990, s. 120), określił to zjawisko jako wrogą i nieetyczną komunikację skierowaną przez jedną lub kilka osób w stosunku do innej osoby, a czasami innych osób. Podkreślał też systematyczny, długofalowy i wyniszczający charakter tych działań. Podobną definicję można odnaleźć w artykule opublikowanym kilka lat później (Leymann, 1996). Głosi ona, iż mobbing to „*terror psychiczny w miejscu pracy, który angażuje wrogie nastawienie i nieetyczne komunikowanie się (stosowanie w codziennych kontaktach w ramach stosunku pracy obelg, wyzwisk, pomówień, oszczerstw, krzyku, itd.) systematycznie podtrzymywane przez jedną, bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej obronę. Działania te zdarzają się często (co najmniej raz w tygodniu) i trwają przez dłuższy okres czasu (co najmniej pół roku). Z uwagi na czas trwania i częstotliwość, maltretowanie to skutkuje zaburzeniami w sferze psychiki, zdrowia fizycznego i funkcjonowania społecznego ofiary*” (za: Merecz, Mościcka, Drabek, 2005, s. 7). Kompleksową definicję mobbingu, uwzględniającą dorobek czołowych badaczy zjawiska (Leyman, Zapf, Hirigoyen, Bjorkvist, Einarsen) opracowano w Zakładzie Psychologii Pracy Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi (IMP). Zgodnie z nią mobbing to „*...powtarzające się, długotrwałe, wrogie i nieetyczne zachowania wymierzone przeciwko pracownikowi (grupie pracowników) i stwarzające zagrożenie dla jego (ich) zdrowia, samopoczucia i statusu zawodowego. Działania te są prezentowane przez przełożonych lub współpracowników i uderzają w: pozycję zawodową, wizerunek i relacje społeczne, oraz polegają na izolowaniu osoby mobbowanej*” (Mościcka, Drabek, 2010, s. 468).

Przywołane artykuły H. Leymanna wskazują na możliwość funkcjonowania w zakresie omawianego zjawiska także określeń alternatywnych. W tytule pierwszego mowa o terrorze psychicznym i mobbingu, zaś w definicji już o terrorze psychicznym lub mobbingu. W drugim mobbing jest definiowany jako terror psychiczny. Inne określenia pojawiające się w literaturze przedmiotu to m.in.: bullying, nękanie, molestowanie moralne, przemoc psychiczna, psychoterror (por. Chomczyński, 2008, s. 73; Marciniak, 2011, s. 18–19). Szczególnie jeśli chodzi o mobbing i bullying widoczne są pewne kontrowersje. Z jednej strony można zaobserwować różnice kulturowe – w Szwecji bardziej upowszechnił się termin mobbing, w Anglii częściej stosowany jest termin bullying, a w USA nękanie (harassment) (Chomczyński, 2008, s. 72). Z drugiej strony, pisząc o nękanii w pracy, część autorów stosuje obydwa pojęcia zamiennie (Einarsen, 2000; Leymann, 1990; Zapf, 1999), inni odróżniają mobbing od bullyingu⁴, który to termin, ich zdaniem, odnosi się do przemocy stosowanej przez przełożonych, a jego zakres ogranicza się do funkcjonowania zawodowego ofiary (za: Merecz i in., 2005, s. 6).

⁴ Różnice pomiędzy mobbingiem a bullyingiem w pracy przedstawili D. Zapf i S. Einarsen (2005, s. 244). Zdaniem autorów różnica sprowadza się do perspektywy, z jakiej analizowane jest zjawisko: bullying – perspektywa sprawcy, mobbing – perspektywa ofiary.

W definicjach mobbingu używanych na gruncie psychologii, socjologii i zarządzania podkreśla się, iż ma on charakter skrajnego stresora społecznego, długotrwałego i eskalującego konfliktu (Einarsen, Hoel, Notelaers, 2009, s. 25; Zapf, 1999, s. 70), prowadzi do stygmatyzacji ofiary (Einarsen, Hoel, Zapf, Cooper, Cary, L., 2003, s. 6), a także może być trudny do uchwycenia, gdyż jest to przemoc w małych dawkach. Marie-France Hirigoyen zwraca jednak uwagę, iż skutki te mają charakter kumulatywny (2003, s. 11). Autorka jest również przeciwniczką kryterium czasu trwania jako jednego z rozstrzygających o wystąpieniu lub nie mobbingu. Należy także podkreślić, że mobbing jest zachowaniem naruszającym godność człowieka (Kozak, 2009, s. 171).

Mobbing to również zjawisko, które zostało zdefiniowane w obrębie prawa pracy. Kodeks pracy w artykule 94 §2 opisuje je jako „... działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii 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” (Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy). Ustawodawca nakłada również na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania mobbingowi, a poszkodowanym umożliwia dochodzenie roszczeń. Wskazuje to na jednoznaczną ocenę mobbingu jako zjawiska negatywnego. Należy więc rozpatrzyć jego przebieg, określić możliwe przyczyny i skutki, a także sposoby zapobiegania.

Mobbing ma charakter procesualny, a początkowe niewinne z pozoru działania mogą spowodować niezdolność ofiary do pracy. H. Leymann wyróżnił cztery fazy w przebiegu mobbingu (Rysunek 1).



Rysunek 1. Fazy mobbingu według Leymanna

Źródło: opracowanie własne na podstawie Leymann, 1990, s. 121–122.

Pierwsze zachowania noszące znamiona mobbingu mogą być przez pracownika zbagatelizowane, skutki pomniejszane i oceniane jako nieznaczące z punktu widzenia późniejszego funkcjonowania. Niestety, wrogie działania nasilają się, mobber (sprawca)

stosuje całe spektrum technik manipulacyjnych, w wyniku których ofiara zostaje trwale naznaczona, zyskuje status „kozła ofiarnego”, a próby obrony obracają się przeciwko niej. Osoba poddawana takim oddziaływaniom nie zawsze zachowuje się w sposób spokojny, opanowany. Zdarzają jej się wybuchy złości czy agresji, przez co kierownictwo przyjmuje punkt widzenia mobbera, a ofiara staje się nią po raz drugi – także w oczach kierownictwa. Z czasem kondycja psychofizyczna ofiary pogarsza się, co często prowadzi do rezygnacji czy zmiany pracy (por. Leymann, 1990, s. 121–122). Opis ten zdaje się potwierdzać spostrzeżenie M-F. Hirigoyen o kumulowaniu skutków mobbingu.

Z praktycznego punktu widzenia niezwykle ważne jest rozpoznanie mobbingu i jego przyczyn, co stanowi warunek niezbędny skutecznej prewencji. Autorzy zazwyczaj łączą je w kilka kategorii (Tabela 2), a poszczególne klasyfikacje wykazują podobieństwa.

Tabela 2. Rodzaje działań o charakterze mobbingu

Autor/Autorzy	Rodzaje działań
Heinz Leymann	<ul style="list-style-type: none"> • Działania utrudniające proces komunikowania się ofiary z innymi • Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne ofiary • Działania mające na celu zaburzenie społecznego odbioru ofiary • Działania godzące w pozycję zawodową ofiary • Działania godzące w zdrowie ofiary
Kaj Björkqvist	<ul style="list-style-type: none"> • Działania mobbingowe • Działania bezpośrednie • Ekstremalne formy agresji i przemocy
Stale Einarsen, Helge Hoel, Guy Notealers	<ul style="list-style-type: none"> • Mobbing skierowany przeciwko osobie • Działania związane z pracą • Fizyczne upokarzanie
Dieter Zapf	<ul style="list-style-type: none"> • Działania organizacyjne • Izolacja społeczna • Przemoc fizyczna • Agresja słowna • Atakowanie życia prywatnego ofiary • Atak na poglądy ofiary • Plotki
Charlotte Rayner i Helge Hoel	<ul style="list-style-type: none"> • Powodowanie zagrożenia statusu zawodowego • Zagrożenie osobistej pozycji • Izolacja • Przepracowanie • Destabilizacja
Horst Schuh i Sven Max Litzke	<ul style="list-style-type: none"> • Pomniejszanie kompetencji • Izolacja • Zastraszanie • Upokarzanie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Einarsen i in., 2009; Gamian-Wilk, Grzesiuk, 2016; Godlewska-Werner, 2006; Leymann, 1990; Monks, Coyne, 2012.

W tabeli podano dość ogólne, wyodrębnione empirycznie kategorie, za którymi kryją się bardziej szczegółowe taksonomie. Dzięki nim można diagnozować występowanie mobbingu w zespole pracowniczym. Przykładem jest Kwestionariusz LIPT – *Leymann Inventory of Psychological Terror* (Budnik, 2019, s. 238) oraz NAQ-R – *Negative Acts Questionnaire-Revised* (Einarsen i in., 2009). Poza psychologami, także dla praktyków zarządzania taki szczegółowy katalog może być przydatny uwrażliwiając na zachowania potencjalnie mobbingowe.

Nie mniej ważne dla eliminowania takich zachowań jest poznanie ich przyczyn. Te zaś są najczęściej grupowane w trzy kategorie: osobiste – indywidualne, organizacyjne i makrospołeczne.

W ramach pierwszej kategorii analizowane są zarówno cechy sprawcy (mobbera) jak ofiary. Poczynić przy tym trzeba dwie uwagi. Pierwsza dotyczy cech ofiary. Mowa tu o empirycznie identyfikowanych cechach, a ich posiadanie nie może być traktowane jako zachęta czy przyzwolenie do nękania kogokolwiek. Druga uwaga: sprawcą mobbingu w ostatecznym rozrachunku zawsze jest człowiek. Tak jak krzywdy doznaje konkretna osoba, tak też nęka konkretna osoba i żadne względy organizacyjne nie mogą stanowić usprawiedliwienia, także wówczas, gdy ofiara jest nękana przez grupę.

Rysując portret mobbera należy zwrócić uwagę na opisanych przez Irenę Pospiszyl oprawców pracowniczych: autorytarnego, antysocjalnego i obsesyjno – kompulsywnego (za: Pawlak, Kucharczyk, 2017, s. 153–154). Wraz z niewykwalifikowanymi menedżerami można ich zaliczyć do kategorii tak zwanych toksycznych zwierzchników, czy też destrukcyjnych przywódców (za: Erenkfeit, Dudzińska, Indyk, 2011, s. 84; Mościcka, Drabek, 2010, s. 473). Oczywiście nie oznacza to, iż osoba taka automatycznie stanie się mobberem. Inne cechy wymieniane jako sprzyjające zachowaniom mobbingowym to niskie kompetencje społeczne, narcyzm i egocentryzm, wysoki poziom agresji (Winnicka-Wejs, 2014, s. 49). Mobberami częściej bywają mężczyźni i przełożeni (Zapf, Einarsen, 2005, s. 248–249), jednak także w tym przypadku nie można stosować prostego wnioskowania przyczynowo – skutkowego, a wyniki mogą być pochodną struktury zatrudnienia.

Trudno również stworzyć portret statystycznej ofiary mobbingu. Można raczej mówić o pewnych cechach indywidualnych, które w określonych warunkach mogą, lecz nie muszą, prowokować do prezentowania wobec nich zachowań naruszających ich godność osobistą (Mościcka, Drabek, 2010, s. 469). Ofiarami częściej są podwładni, niż przełożeni, osoby o niskiej samoocenie i osobowości zależnej, niskiej asertywności i niskiej potrzebie rywalizacji, a także osoby w jakiś sposób odmiennie, z czym grupa nie potrafi sobie poradzić. Poza tym są to zarówno kobiety jak i mężczyźni, osoby o różnym poziomie wykształcenia i wieku czy zaangażowaniu w pracę (za: Einarsen, 2000, s. 383–384; Mościcka, Drabek, 2010, s. 469; Winnicka-Wejs, 2014, s. 49). Sprawę komplikuje także fakt, że nawet jeśli uda się ustalić cechy ofiar, to trudno jednoznacznie określić kierunek relacji przyczynowo – skutkowych. Przykładowo, jak wskazuje Diter Zapf (1999, s. 72) mobbing może prowadzić u ofiary do dolegliwości zdrowot-

nych. Możliwy jest jednak także odmienny kierunek wpływu. Depresyjne, obsesyjne lub pełne lęku zachowanie ofiary może wywołać negatywną reakcję grupy, co po pewnym czasie prowadzi do mobbingu. Powyższych informacji nie można pominąć w projektowaniu działań mających na celu przeciwdziałanie mobbingowi.

Biorąc pod uwagę, że pracę zawodową podejmują ludzie dorośli, o ukształtowanej osobowości, postawach i systemie wartości, możliwości modyfikacji mogą być utrudnione. W gestii pracodawcy pozostaje jednak wiele instrumentów pozwalających na zapobieganie mobbingowi. Aby interwencja była skuteczna, powinna być kompleksowa i uwzględniać także inne, w tym organizacyjne, przyczyny mobbingu.

Do czynników organizacyjnych mogących sprzyjać zachowaniom wrogim i nieetycznym należą (Grupa, 2014, s. 61–64; Merecz i in., 2005, s. 24; Ostrowska, Michalik, 2014, s. 9–10):

- niezdrowa kultura organizacyjna – nieustanna rywalizacja pomiędzy pracownikami, brak współpracy, zaufania, identyfikowania się z celami firmy, atmosfera niepewności i lęku, zbyt silna lub słaba kultura organizacyjna;
- zła organizacja i niewłaściwe rozplanowanie pracy, w tym niesprecyzowane obowiązki pracowników, stawianie sprzecznych, niemożliwych do pogodzenia zadań;
- brak dostępu do awansu i perspektyw rozwoju zawodowego, co może powodować frustrację i jej rozładowywanie w postaci mobbingu;
- niewłaściwa komunikacja – izolowanie pracownika od pozostałych współpracowników, stosowanie niewłaściwego słownictwa (wulgaryzmy), zastraszanie zwolnieniem z pracy, niedopuszczanie do wyrażania własnego zdania, wyśmiewanie zgłoszonych przez pracownika pomysłów i opinii itp.;
- sztywny, zhierarchizowany sposób zarządzania;
- niewłaściwe zarządzanie organizacją – brak umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi, negocjowania, rozwiązywania konfliktów, a także tolerowanie zachowań patologicznych, w tym mobbingowych;
- wysoki stopień konformizmu grupowego – w tym wypadku osobami szczególnie narażonymi na mobbing mogą być określane jako „odporne na formatowanie” (za: Gołaszewska-Kaczan, 2017, s. 14).

Czynniki makrospołeczne pozostające w związku z ryzykiem wystąpienia mobbingu to przede wszystkim sytuacja na rynku pracy, w tym stopa bezrobocia (za: Gołaszewska-Kaczan, 2017, s. 15) a także proces globalizacji ekonomicznej wymuszający na przedsiębiorstwach procesy restrukturyzacyjne powiązane z obniżaniem kosztów pracy, a często także z redukcją zatrudnienia (Mościcka, Drabek, 2010, s. 471).

Skutki mobbingu można rozpatrywać z punktu widzenia doświadczającego nękania pracownika, organizacji oraz społeczeństwa. W przypadku jednostki, zgodnie z podejściem transakcyjnym, będą one uwarunkowane interakcją pomiędzy cechami indywidualnymi ofiary i sprawcy (sprawców), czasem i celem tych oddziaływań oraz czynnikami środowiskowymi, głównie o charakterze organizacyjnym (por. model przestrzenny

mobbingu – Mościcka, Drabek, 2010, s. 468). Ponieważ mobbing jest rozpatrywany jako przykład skrajnego stresu społecznego (za: Chomczyński, 2008; Gamian-Wilk, Grzesiuk, 2016; Pawlak, Kucharczyk, 2017; Warszewska-Makuch, 2019), stąd jego skutki, opisywane w literaturze, są w zasadzie analogiczne do skutków stresu (szczegółowo omówione zostaną w części poświęconej stresowi w pracy). Można je ująć w trzech kategoriach (Mazur-Wierzbicka, 2018, s. 268): zdrowotne/ fizjologiczne, psychologiczne i społeczne. Do pierwszej należą między innymi choroby układu krążenia, trawienia i dolegliwości szkieletowo – mięśniowe, migrenowe bóle głowy, bezsenność. Skutki psychologiczne obejmują objawy takie jak wyczerpanie emocjonalne, depresja, stany lękowe, złość, zachowania agresywne i autoagresywne zaburzenia koncentracji i pamięci, ataki paniki, problemy z kontrolą emocji, obniżenie poczucia własnej wartości, syndrom stresu pourazowego. Doświadczenie mobbingu zaburza także funkcjonowanie społeczne osoby pokrzywdzonej. W wyniku urazu pojawiają się problemy w nawiązywaniu trwałych i satysfakcjonujących relacji międzyludzkich, pogorszeniu mogą ulec relacje rodzinne, osoba staje się nieufna i podejrzliwa, izoluje się, w konsekwencji doświadcza osamotnienia. Zmianie ulegają także postawy wobec pracy. Wszystkie wymienione skutki w ostatecznym rozrachunku przekładają się na pogorszenie ogólnej sytuacji życiowej i materialnej nękaney osoby (Bombiak, 2015a, s. 205).

Przyzwalanie i tolerowanie mobbingu rodzi negatywne skutki także dla organizacji. Wiele z nich jest prostą konsekwencją uszczerbku, jakiego doznają nęceni pracownicy. Są to (Gołaszewska-Kaczan, 2017, s. 17–18; Kurowska, 2016, s. 60; Miedzik, 2010, s. 43; Szarek, Szarek, 2018, s. 256; Szarżała, 2009, s. 252): koszty zwolnień lekarskich, absencji chorobowej i zmniejszonej wydajności pracy, koszty fluktuacji kadr a także rekrutacji i adaptacji nowych pracowników, spadek motywacji do pracy, efektywności i zaangażowania mobbowanych pracowników. Pogorszeniu ulegają relacje międzyludzkie oraz klimat współpracy, zaufanie do kierownictwa spowodowane brakiem poczucia bezpieczeństwa. Wzrasta także ryzyko wypadkowości i zachowań kontrproduktywnych. Dodatkowe koszty może generować obsługa prawna i ewentualne odszkodowania dla ofiary. Dużą stratą dla organizacji może być utrata reputacji, pogorszenie wizerunku. Koszty społeczne związane z mobbingiem to przede wszystkim wzrost wydatków na opiekę zdrowotną, a także koszty rent i wcześniejszych emerytur.

Do menedżerów często najbardziej przemawiają liczby. W przypadku mobbingu takie kalkulacje kosztów także były przeprowadzane. W skali makro (poszczególnych krajów) te szacunki często są dość rozbieżne. Jest to pokłosiem różnych sposobów definiowania mobbingu i, co za tym idzie, odmiennych metodologii a to prowadzi do odmiennych wyników dotyczących skali zjawiska (Chomczyński, 2008, s. 74). Z zestawienia opracowanego przez Stanisława Szarka i Ewelinę Szarek (2018, s. 258) wynika, że mankament ten dotyczy nie tylko badań prowadzonych w Polsce, ale także w innych krajach. Dla przykładu w Polsce w roku 2004 skalę mobbingu według jednych badań szacowano na 9% a w innych pomiędzy 6,8 a 47,2%, w roku 2005 zarówno na 3,2% jak i na 39,5%. W roku 2014 szacowano ją na 17% a rok później na 56% (za: Szarek, Szarek,

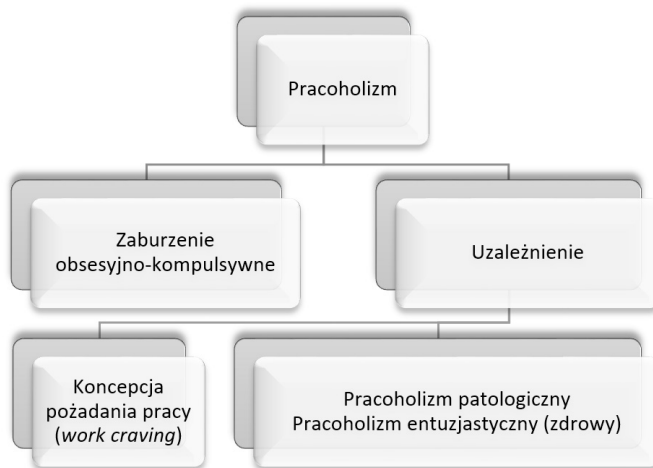
2018, s. 258). Pomimo tych rozbieżności autorzy ci opracowali metodologię szacowania kosztów mobbingu i dość precyzyjnie określili poszczególne jego składowe. Ostrożne szacunki za rok 2017 wskazują, iż spośród łącznych kosztów mobbingu (indywidualne, organizacyjne i społeczne), ponad $\frac{3}{4}$ z nich przypada na organizację. Jest to kwota blisko 31mld złotych. Największą pozycję stanowią koszty rotacji – ponad połowa wszystkich kosztów, następnie koszty związane ze spadkiem wydajności – ponad 20% łącznych kosztów. Zwolnienia lekarskie to dla pracodawców koszt nieco poniżej 0,5 mld złotych (2018, s. 261–262).

Przytoczone dane jednoznacznie wskazują na straty ponoszone przez organizacje na skutek mobbingu. Dla zwolenników paradygmatu ekonomicznego powinno to być wystarczającą przesłanką do podjęcia działań mających na celu przeciwdziałanie mobbingowi, a jest także zbieżne z wynikającym z kodeksu pracy obowiązkiem zapobiegania temu zjawisku przez pracodawcę.

Spojrzenie na pracownika będącego ofiarą mobbingu wyłącznie poprzez pryzmat paradygmatu ekonomicznego wydaje się jednak niewystarczające. Stanowiące element mobbingu ataki na reputację niszczą pracownika jako podmiot (Izydorzycyk, Kęsa, 2015, s. 82), pozbawiając uznania emocjonalnego i społecznego (Maak, 1999); mobbing narusza też godność człowieka (Hirigoyen, 2003, s. 123). Pociąga to za sobą potrzebę integracyjnego spojrzenia na człowieka, postrzeganie go jako cennego kapitału organizacji, który cechuje (za: Bombiak, 2015a, s. 203) unikatowość, trudność w kopiowaniu i wrodzona zdolność do generowania wartości, ale także wrażliwość na nieodpowiednie traktowanie, deprecjację moralną i biologiczną. Chcąc budować przewagę konkurencyjną organizacja nie może jedynie eksploatować trzech pierwszych cech, ale także roztropnie troszczyć się o utrzymanie jego szeroko rozumianej, a nie ograniczonej jedynie do kwalifikacji i kompetencji zawodowych, wartości.

2.2. Pracoholizm

Pracoholizm, to określenie, które skrywa w sobie pewien niepokój. Praca, ceniona wartość społeczna, usankcjonowany społecznie sposób zaspokajania potrzeb, wreszcie nośnik pozycji społecznej nieodparcie zdaje się w tej zbitce kojarzyć z alkoholizmem, czyli rujnującym życie jednostek i grup, generującym ogromne koszty nałogiem. Skojarzenie nie jest przypadkowe, a wprowadzający je na grunt psychologii Wayne Oates świadomie użył tej analogii (Golińska, 2014, s. 13; Kowalewski, Moczydłowska, 2020, s. 165; Stawiarska, 2016, s. 139). I chociaż nazwa sugeruje, że pracoholizm jest uzależnieniem, to jednak jego pojmowanie, przyczyny i ocena nie są jednoznaczne. Funkcjonujące w literaturze przedmiotu koncepcje pracoholizmu, za Karolem Kowalewskim i Joanną Moczydłowską (2020, s. 169), można przedstawić w sposób graficzny następująco:



Rysunek 2. Koncepcje pracoholizmu

Źródło: Kowalewski, Moczydłowska, 2020, s. 169.

W opracowaniu niniejszym pracoholizm traktowany jest jako zjawisko dysfunkcjonalne. Pomijany jest nurt badań, wedle którego istnieje tzw. dobry czy też zdrowy pracoholizm (np. Janet Spence i Ann Robbins, za: Golińska, 2014, s. 21). Należy bowiem odróżnić różne formy wysokiego zaangażowania w pracę, jak pasję pracy czy zapracowywanie się sytuacyjne od pracoholizmu (Kowalewski, Moczydłowska, 2020, s. 167–168), a pracownika optymalnego od pracoholika (Golińska, 2010, s. 102). Jak zauważa Kamila Wojdyło (2013b, s. 87) odmienne mechanizmy psychologiczne leżą u podstaw tych dwóch stylów pracy. Entuzjazm ma charakter zdrowy, zaś pracoholizm – patologiczny. Na tej podstawie autorka proponuje koncepcję *work craving* (pożądanie pracy) jako nową uzależnieniową koncepcję pracoholizmu. Zwraca przy tym uwagę na wewnętrzną sprzeczność terminologiczną określenia „zdrowy pracoholizm”, „gdyż implikuje współistnienie zdrowia i patologii (w analogii trudno byłoby chyba uznać za trafne twierdzenie o istnieniu „zdrowego alkoholizmu)” (Wojdyło, 2013b, s. 92).

Badania nad pracoholizmem prowadzone są na gruncie psychologii i ekonomii, a ich wyniki wydają się niezwykle istotne także z punktu widzenia zarządzania. Dotyczy to m.in. przyczyn zjawiska (podstawa profilaktyki). Na gruncie psychologii wypracowane zostały trzy teorie, w odmienny sposób ukazujące źródła pracoholizmu (Dudek, 2008, s. 248–249):⁵

- uzależnieniowe,
- uczenia się,
- cech osobowości.

⁵ Syntetycznego przeglądu perspektyw (perspektywa podmiotowa, cech osobowości, uzależnienia, systemowej terapii rodzin, podejście behawioralne, poznawcze i środowiskowe) i podejść teoretycznych wraz ze wskazaniem czynników wyjaśniających genezę pracoholizmu dokonała Diana Malinowska (2014, s. 39–44).

Pierwsza grupa teorii wskazuje, jak rozwija się pracoholizm. Zachowanie, początkowo przynoszące korzyści, z czasem zamienia się w przymus i jest powtarzane pomimo negatywnych skutków (Dudek, 2008, s. 248–249). Przykładem takiego podejścia jest definicja Bryana E. Robinsona i Lisy Kelley (1998, s. 7), wedle której pracoholizm to „*kompulsywna potrzeba pracy, mimo braku zewnętrznej presji, co manifestuje się poprzez stawiane sobie wymagania, niemożność regulowania nawyków pracy oraz przesadne przyzwolenie na pracę kosztem wykluczenia innych form życiowych aktywności*” (za: Golińska, 2010, s. 99). Praktycy zarządzania na tej podstawie mogą podejmować działania o charakterze prewencji, których celem jest zminimalizowanie ryzyka rozwoju uzależnienia wśród pracowników. Nadto opisywane przez zwolenników tej koncepcji skutki pracoholizmu mogą uwrażliwiać na wagę zagadnienia. Wydaje się jednak, że szczegółowe mechanizmy rozwoju uzależnienia pozostają domeną psychologii, a nie zarządzania.

Teorie uczenia się, zwane też behawioralnymi, obejmują warunkowanie klasyczne i teorie uczenia się społecznego (Dudek, 2008, s. 249). Zachowania jednostki mają, zgodnie z nimi, charakter adaptacyjny, pozwalają jej kontrolować konsekwencje swojego funkcjonowania. Teorie te kładą akcent na społeczne uczenie się pracoholizmu. Dla praktyki zarządzania szczególne znaczenie ma identyfikacja czynników wzmacniających zachowania o charakterze pracoholiczym, jak np. wysokie zarobki czy szybki awans, gdyż pozwala na takie kształtowanie kultury organizacyjnej i polityki personalnej, które minimalizowałyby ryzyko wystąpienia zjawiska.

Teorie cech, trzecia grupa, skupiają się na cechach osobowości (ogólnych i specyficznych) sprzyjających rozwojowi uzależnienia. Na podstawie wieloletnich badań, Kamila Wojdyło (2013a, s. 126) grupuje je w cztery kategorie, związane z motywacją, emocjami, standardami poznawczymi i sprawnościami wolicjonalnymi. Autorka wskazuje także na rolę czynników rodzinnych związanych z pracoholizmem – postawy rodzicielskie (rodzina pochodzenia) i style przywiązaniowe (rodzina prokreacyjna). To podejście jest przydatne głównie dla psychologów i psychoterapeutów. Menedżerowie, specjaliści z zakresu HR nie zawsze dysponują odpowiednią wiedzą i narzędziami diagnostycznymi, które pozwalałyby na profilowanie pod tym względem kandydatów do pracy. Oczywiście pozostają jeszcze kwestie natury etycznej, a także pytanie o ewentualną dyskryminację w przypadku stosowania takiej diagnostyki na przykład na etapie rekrutacji.

Wielość teorii pociąga za sobą wielość definicji i niejednoznaczność terminologiczną. Stąd niektórzy badacze zamiast konkretnych definicji posługują się wskaźnikami pracoholizmu, dzieląc je na trzy kategorie: behawioralne, poznawcze, i emocjonalne (Malinowska, Staszczuk, Tokarz, 2015; Malinowska, Tokarz, 2014; Ng, Sorensen, Feldman, 2007). Przykładowe wskaźniki to np. realizacja nadgodzin i praca podczas weekendu (behawioralne – same w sobie nie wystarczają do diagnozy pracoholizmu), utrata kontroli nad pracą, przymus myślenia o pracy (poznawcze), zmiany nastroju związane z wykonywaniem pracy, objawy odstawienia (emocjonalne). Takie podejście byłoby niewątpliwie dogodne dla praktyków zarządzania, niestety także ta propozycja obciążona jest

sprzecznością, związaną z wyróżnianiem tzw. dobrego i złego pracoholizmu⁶. Stosowanie takiej nomenklatury może prowadzić też do zafałszowania wyników badań dotyczących skali zjawiska – np. w badaniach Anny Schulz (2017, s. 429) 75% pracowników przedsiębiorstwa zdiagnozowano jako osoby uzależnione. Stąd słuszny wydaje się postulat K. Wojdyło (2015) dotyczący bardziej odpowiedzialnego stosowania tego konstruktów (pracoholizm jako uzależnienie może być tylko dysfunkcyjny). Pracoholizmowi rozumianemu jako uzależnienie trzeba przeciwdziałać, zaangażowaniu w pracę zaś sprzyjać.

Badania psychologów wskazujące na uzależnieniowy charakter pracoholizmu skutkowało umieszczeniem pracoholizmu w Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych ICD-10. Warto w związku z tym bliżej przyjrzeć się skutkom pracoholizmu. Badacze najczęściej dzielą je na trzy (dla osoby, rodziny, organizacji) lub cztery (funkcjonowanie zawodowe, rodzinne, relacje interpersonalne, zdrowie fizyczne i psychiczne) kategorie (por. Chrapek, 2014; Dudek, 2008; Malinowska, 2014; Ng i in., 2007; Patel, Bowler, Bowler, Methe, 2012).

Niewłaściwe funkcjonowanie jednostki zazwyczaj przekłada się na niewłaściwe funkcjonowanie mniejszych i większych grup społecznych. Dlatego skutki pracoholizmu należy w pierwszym rzędzie rozpatrywać w odniesieniu do jednostki, następnie do rodziny i ogólniej – relacji międzyludzkich, a także organizacji, czyli kontekstu związanego z pracą, funkcjonowaniem zawodowym. Dla prowadzonych w niniejszej pracy analiz najważniejszy jest kontekst organizacyjny, nie można go jednak zrozumieć bez dwóch wcześniejszych.

Badacze nie są zgodni, co do wpływu pracoholizmu na fizyczny stan zdrowia pracowników⁷. Lynley McMillan i Michael O'Driscoll (2004, s. 516) w swoich badaniach wykazali, że zdrowie fizyczne badanych przez nich pracoholików i niepracoholików było podobne. Jak wskazuje Lucyna Golińska (2014, s. 170) różnice dotyczą nie tyle rodzaju dolegliwości, co ich częstotliwości. Z drugiej strony, Booth-Kewley i Friedman (1987) wskazują na ryzyko ataku serca a Burke (2000) na problemy fizyczne i mniejsze zadowolenie z życia (za: Malinowska, 2014, s. 63). Z kolei zdaniem Cecilie Andreassen (2014, s. 7) zróżnicowanie stanu zdrowia jest związane nie tyle z pracoholizmem co stresem i stylami radzenia sobie. W literaturze przedmiotu można znaleźć także doniesienia wskazujące na negatywne objawy fizjologiczne związane z pracoholizmem, takie jak przemęczenie, osłabienie, problemy trawienne, bóle głowy itp. (Chrapek, 2014, s. 59), problemy ze snem (Andreassen, 2014, s. 7), tendencje do uskarżania się na stan zdrowia (Patel i in., 2012, s. 5), ale także skutki behawioralne, takie jak łatwość popadania w irytację, czy gubienie wątku podczas rozmowy (Kowalewski, Moczydłowska, 2020, s. 180). Można przy tym zauważyć, że objawy te, podobnie jak w przypadku stresu, mają charakter niespecyficzny. Rozważając niejednoznaczność wyników badań należy

⁶ Krytykę takiego podejścia przeprowadziła Kamila Wojdyło w artykule „Workaholism“ does not always mean workaholism...? – about the controversial nomenclature in the research on work addiction (2015).

⁷ Obszerny przegląd wyników badań dotyczących skutków pracoholizmu dla jednostki można znaleźć w książce Diany Malinowskiej (2014, s. 61–66).

mieć na względzie stosowanie przez badaczy różnych koncepcji opisywanego zjawiska. Otrzymywane wyniki zazwyczaj różniły się w zależności od tego, czy badano tzw. „dobry” czy „zły” pracoholizm. Co więcej, jak wskazują L. McMillan i M. O’Driscoll (2004, s. 517), nawet przy braku istotnych statystycznie różnic, nie musi to oznaczać ich braku także w dłuższej perspektywie czasowej. Przeświadczenie o negatywnych skutkach pracoholizmu dla jednostki zdaje się dzielić także Anna Lipka (2013a, s. 23), postrzegająca je w kontekście deprecjacji kapitału ludzkiego.

Podstawową grupą społeczną, w której funkcjonuje człowiek jest rodzina – najpierw pochodzenia, a później prokreacyjna. Funkcjonowanie w każdej z nich łączy się z pewnymi rolami i wynikającymi z nich zobowiązaniami. Tymczasem, jak wskazują badania, pracoholizm negatywnie przekłada się na ich wypełnianie. W znacznej mierze jest to skutkiem nieobecności pracoholika w domu. Fizyczna nieobecność negatywnie przekłada się na jakość relacji rodzinnych – satysfakcję z małżeństwa, konflikty i strategie rozwiązywania problemów, jakość komunikacji, więź emocjonalną z dziećmi, problemy wychowawcze (spowodowane m.in. poczuciem bycia zaniedbywanym, a potem „kupowaniem” przez rodzica – pracoholika, z drugiej zaś strony nadmiernym wymaganiem perfekcjonizmu). Co więcej, okazuje się, że nawet gdy pracoholik (współmałżonek, rodzic) jest obecny w domu, pozostali domownicy mają poczucie dzielącej ich bariery, bycia mniej ważnymi niż praca (za: Chrapek, 2014, s. 60–61; Dudek, 2008, s. 253; Malinowska, 2014, s. 66–67). Niezwykle istotna, zarówno z punktu widzenia funkcjonowania w rodzinie, jak i innych grupach, w tym w organizacji, jest jakość relacji interpersonalnych pracoholika. Opisywani są oni często jako nieprzywiązujący do nich zbytnej wagi (wszak liczy się przede wszystkim praca), a także przejawiający nadmierną skłonność do kontrolowania innych.

Po krótkiej charakterystyce doświadczanych problemów zdrowotnych i rodzinnych pojawia się pytanie, jak osoby te funkcjonują w pracy. Czy podporządkowanie jej innych sfer życia, zachwianie równowagi praca – życie pozazawodowe (WL-B) przynosi korzyści pracoholikowi lub organizacji, w której pracuje? W tej kwestii badacze pracoholizmu rozumianego jako uzależnienie, są raczej zgodni⁸ i wskazują na jego negatywny wpływ na funkcjonowanie zawodowe jednostki i organizacji (np. Frąszczak, 2002; Killinger, 2007; Rezvani, Bouju, Keriven-Dessomme, Moret, Grall-Bronnec, 2014; Schaufeli, Taris, van Rhenen, 2008; Strykowska, 2002). Wymowne w tym kontekście jest dokonane przez Agnieszkę Frąszczak (2002, s. 229) porównanie cech pracownika optymalnego i pracoholika. Można je ująć w dwie kategorie: związane z wykonywaniem czynności roboczych i koniecznym ku temu zasobem sił oraz z relacjami interpersonalnymi w pracy, w tym związanymi ze współdziałaniem. W zakresie wykonywania obowiązków zawodowych pracoholikom przypisuje się m.in. nieefektywność spowodowaną nadmiernym skupieniem na szczegółach, unikanie ryzyka a przez to także nowych, twórczych rozwiązań, ukrywanie własnych błędów, negatywna motywacja do pracy (lęk przed utratą statusu),

⁸ Doniesienia o pozytywnym wpływie pracoholizmu na proces pracy i funkcjonowanie organizacji łączą się z szerokim pojmowaniem zjawiska i wyróżniania „dobrych” pracoholików, jak np. J.T. Spence i A.S. Robbins (1992).

praca dla samej pracy (Frąszczak, 2002, s. 229). Pracoholik posiada także szereg cech, które negatywnie wpływają na współpracę i klimat w zespole. Należą do nich konflikty w pracy, nadmierna skłonność do kontrolowania innych, nieumiejętność delegowania zadań, nadmierny perfekcjonizm spowalniający pracę całego zespołu, popadanie w irytację w przypadku konieczności bezproduktywnego „marnowania czasu” (za: Chrapek, 2014; Golińska, 2010; Kowalewski, Moczyłowska, 2020; Lipka, 2013a). W połączeniu z niskim poziomem satysfakcji z pracy i niską oceną własnej efektywności zdaje się wyłaniać obraz pracoholika jako trudnego współpracownika.

Uzależnienia mają charakter postępujący, z czasem dochodzi więc do spirali pracoholizmu: zaangażowanie w pracę wzrasta, a spirala zapracowania przybiera na częstotliwości, podtrzymując mechanizmy uzależnienia (Wojdyło, 2016, s. 84). W konsekwencji należy przypuszczać, iż deprecjacja kapitału ludzkiego będzie miała charakter postępujący – od chwilowego spadku aż do nieodwracalnego obniżenia jego wartości (Winnicka-Wejs, 2014, s. 51). Można go scharakteryzować w sześciu kategoriach przedstawionych w tabeli 3.

Tabela 3. Przykłady negatywnego wpływu pracoholizmu na poszczególne składowe kapitału ludzkiego

Składowa kapitału ludzkiego	Przykłady wpływu
Wiedza	ograniczenie się do jednego tylko sposobu myślenia; nadaktywizacja procesów intelektualnych; ucieczka od problemów; zmniejszona aktywność umysłowa; dysfunkcja pamięci i percepcji; zaburzenia w koncentracji uwagi
Zdolności i umiejętności	nieumiejętność zagospodarowania czasu wolnego; utrata umiejętności jasnego komunikowania się; utrata empatii i współczucia; utrata umiejętności wchodzenia w relacje intymne; utrata niezależności; utrata integralności i szacunku; utrata duchowości; utrata poczucia humoru i umiejętności zabawy
Zdrowie	problemy zdrowotne związane m.in. z większym odczuwaniem stresu i skłonnościami do perfekcjonizmu; problemy somatyczne (np. bóle głowy, żołądka i pleców, problemy trawienne, choroby serca, duszności); symptomy behawioralne (np. zaburzenia snu, zaburzenia nastroju hiperaktywność, niecierpliwość)
Motywacja	motywacja negatywna oparta na lęku przed utratą statusu lub niepowodzeniem, ochronie swojego „ja” i poczucia własnej wartości; motywacja oparta na wewnętrznym przymusie (niekontrolowanej pracy bez przerwy)
Postawy	przekonania (myśli), uczucia i zachowania wyrażane przez pryzmat pracy (np. postawa perfekcjonistyczna)
Wartości	praca jako najważniejsza wartość, jedyne i wyłączne źródło satysfakcji (np. zaburzenia harmonii między życiem zawodowym i pozazawodowym)

Źródło: Winnicka-Wejs, 2014, s. 51–53.

Przedstawione powyżej skutki pracoholizmu wskazują na zredukowaną wizję człowieka i postrzeganie go bardziej przez pryzmat paradygmatu ekonomicznego, niż humanistycznego, co wydaje się daleko niewystarczające. Za ciekawą w tym kontekście należy uznać propozycję Anny Lipki włączenia do badań nad socjalizacją ekonomiczną (ekonomia behawioralna) kwestii związanych z pracoholizmem (2013a, s. 19). Autorka wymienia przy tym cały katalog zagadnień ważnych z punktu widzenia socjalizowanych, np. potrzebę zrozumienia, że „*laboralistyczna kultura efektywności wiąże się nie tylko z zaletami*” a „*rywalizacja o osiągnięcia nie może wyprzeć współdziałania z innymi*” (Lipka, 2013a, s. 19). Ten aspekt kulturowy wydaje się szczególnie ważny, gdyż pracoholizm jako „*najładniej opakowane i społecznie akceptowane uzależnienie*” w czasach nastawienia na sukces, karierę i efektywność sprawia, że pracownicy coraz częściej zatracają się w pracy, a organizacje niejednokrotnie nagradzają takie zachowania, a także przyciągają do pracy takich kandydatów. W dłuższej perspektywie czasowej takie podejście jest nieefektywne dla organizacji, stąd prewencja i interwencja w tym względzie powinny być traktowane jako elementy realizacji funkcji personalnej (por. Lipka, 2013b). Wśród postulatów można wymienić między innymi dążenie do nieangażowania do pracy osób od niej uzależnionych, przeciwdziałanie rozwojowi pracoholizmu u osób już pracujących w organizacji, uwzględnianie problemu na etapie oceny pracowniczej, wybór takich metod rozwoju pracowników, które przeciwdziałają pracoholizmowi. Pozytywną rolę ma do odegrania także właściwa komunikacja organizacji, mająca charakter nie tylko informacyjno-kontrolny, ale sygnalizująca także afiliację i zaufanie (Lipka, 2013b). W gruncie rzeczy myślenie o pracoholizmie, a w zasadzie o zapobieganiu i ograniczaniu jego występowania powinno towarzyszyć specjalistom z zakresu HR przy realizacji wszystkich funkcji personalnych od rekrutacji poprzez wynagradzanie aż do zwalniania pracowników. Cel takich działań ma przy tym charakter ekonomiczny (koszty organizacji, koszty społeczne związane m.in. ze zwiększonymi nakładami na służbę zdrowia), jak i głęboko humanistyczny (wartość pracy i godność wykonującej ją osoby). Te ostatnie mają charakter nieegoistycznych zachowań ekonomicznych pracodawcy, do których mogą go skłaniać altruizm, normy wzajemności czy oceny własnej tożsamości (Lipka, 2013a, s. 21). Takie podejście wydaje się szczególnie cenne, gdyż jest przejawem nie tylko troski o kapitał ludzki organizacji, ale także własne człowieczeństwo.

2.3. Stres

Jednym z częściej opisywanych zagrożeń psychospołecznych związanych z pracą jest stres. Zjawisko to nie jest łączone wyłącznie z pracą, dotyczy wielu sfer życia człowieka. Za jednego z pionierów badań nad stresem uznaje się fizjologa Waltera Cannona, twórcę teorii homeostazy. Inspirowany koncepcją środowiska wewnętrznego Claude'a Bernarda założył, że organizm może prawidłowo funkcjonować tylko w granicach, w jakich zdolny jest do szybkiej adaptacji (za: Terelak, 2005, s. 230). Kolejny milowy krok w badaniach nad stresem poczynił Hans Selye. Opisane przezeń zjawie-

sko Ogólnego Syndromu Adaptacyjnego (GAS – General Adaptation Syndrome) co do istoty jest odpowiedzią organizmu na zaburzenie homeostazy. Z nim związane jest rozumienie stresu jako niespecyficznej reakcji obronnej organizmu pojawiającej się w odpowiedzi na czynniki zarówno natury biologicznej, jak i psychologicznej. Z kolei stresor to ogólne pojęcie opisujące różnorodne czynniki wywołujące stan stresu (Łosiak, 2008, s. 10–11). Stres może dotyczyć w zasadzie wszystkich obszarów życia i aktywności człowieka.

Równowaga nie jest dana raz na zawsze, wymaga stałego wysiłku ze strony organizmu. Od tej konstatacji krok już tylko do rozwijanej na gruncie psychologii transakcyjnej koncepcji stresu. Ponieważ jednak w kwestii terminologicznej dotyczącej stresu panuje różnorodność, dla uporządkowania przedstawiono trzy jego znaczenia⁹.

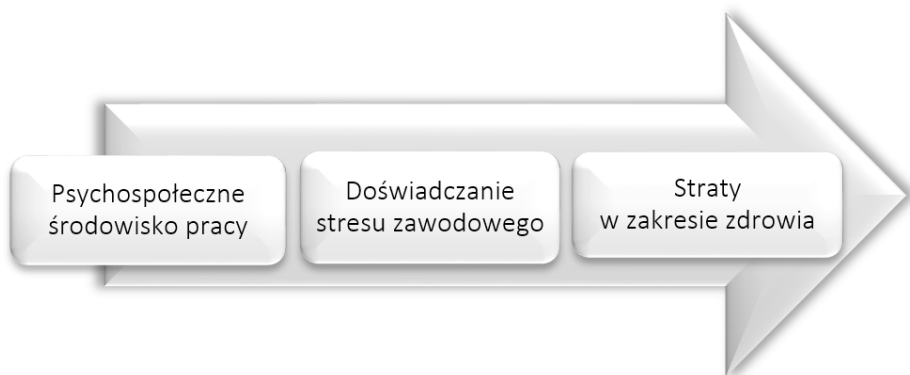


Rysunek 3. Sposoby rozumienia pojęcia „stres zawodowy”

Źródło: Potocka, 2011, s. 25.

Podejście psychologiczne do mechanizmu stresu (transakcyjna teoria stresu) jest przydatne także z punktu widzenia zarządzania, gdyż stanowi łącznik, który pozwala zrozumieć związek pomiędzy psychospołecznymi warunkami pracy a stratami w zakresie zdrowia pracowników (por. Leka, Jain, 2013, s. 12; Widerszal-Bazyl, 2009, s. 6). Można to przedstawić graficznie jako postępujący proces (Rysunek 4).

⁹ Ponieważ rozważania prowadzone są w kontekście pracy, stąd pojęcie stresu również będzie w nim osadzone i używane wraz z dookreśleniami „w pracy”, „zawodowy” i „organizacyjny”.



Rysunek 4. Wpływ środowiska psychospołecznego na straty w zakresie zdrowia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Leka, Jain, 2013, s. 12.

Ponieważ doświadczanie stresu jest analizowane w kontekście pracy, stąd rodzi się pytanie, czy straty w zakresie zdrowia pracownika przekładają się na funkcjonowanie organizacji oraz jakie czynniki w środowisku pracy prowadzą do wystąpienia stresu, jak można ograniczać ich występowanie oraz jak niwelować straty¹⁰. Aby przekonać nieprzekonanych, że stres to poważny problem dla organizacji należy omówić jego skutki. Ze względu na następstwo czasowe najpierw jednak omówione zostaną przyczyny (czynniki psychospołeczne będące potencjalnym źródłem stresu w pracy), a po nich dopiero skutki – indywidualne, organizacyjne i społeczne.

W związku z przyjęciem podejścia psychologicznego przyjęte zostanie także szersze, niż zaproponowane przez H. Selyego, rozumienie pojęcia „stresor”. Będzie on rozumiany jako: „czynnik (zdarzenie, bodziec) wywołujący stres ze względu na swoje obiektywne właściwości lub – najczęściej – ze względu na sposób interpretacji tych cech przez osobę (ocena w kategorii zagrożenia lub wyzwania); może mieć źródło w środowisku (stresor zewnętrzny, np. hałas) lub w podmiocie (stresor wewnętrzny, np. perfekcjonizm)” (Orlak, 2014, s. 4).

Rozwijając swoją koncepcję H. Selye wyróżnił tzw. „zły” stres (dystres). Na tej podstawie zaczęto potem mówić także o „dobrym” stresie (eustres). Można powiedzieć, że w tej kwestii doszło do podobnego sporu terminologicznego, jak w przypadku pracoholizmu (wyróżniania jego dobrej i złej odmiany). Skoro jednak, większość psychologów mówi o jego szkodliwych konsekwencjach i sposobach radzenia sobie, używa się określeń typu patogeny mechanizm, utrata zasobów, relacja oceniana jako zagrożenie, to nie wskazują one na stres jako coś pozytywnego czy pożądanego (por. Łosiak, 2008, s. 153–155). Chociaż więc można sobie wyobrazić taki rodzaj stresu (szczególnie jeśli będzie on rozumiany jako bodziec – np. skala stresu według Thomasa Holmesa i Richarda Rahe), to jednak nie jest to stanowisko powszechne. Zgodnie z rozumieniem

¹⁰ Ze względu na ten cel omawiane są głównie przyczyny i skutki stresu, z pominięciem wielu koncepcji tłumaczących mechanizm powstania stresu w pracy jak np. model Karaska czy Segrista.

stresu zawodowego przedstawionym na rysunku 3, będzie on traktowany jako zjawisko szkodliwe i niepożądane.

Na stan zdrowia pracownika wpływają fizyczne i psychospołeczne warunki pracy. W pierwszym przypadku wpływ ten ma charakter bezpośredni, w drugim pośredni, za pomocą mechanizmu stresu (Leka, Jain, 2013, s. 12). Wyniki badań wskazują przy tym, iż skutki związane z zagrożeniami psychospołecznymi dotyczą większej części pracowników, niż zagrożenia związane z fizycznym środowiskiem pracy (Cox i in., 2006, s. 84). Obszary ryzyka związane z wystąpieniem stresu w pracy (stresory, źródła stresu) są opisane w literaturze jako przynależne do kategorii związanych z treścią pracy i jej kontekstem (Cox i in., 2006, s. 68; Leka i in., 2003, s. 5–7).

Treść pracy dotyczy takich aspektów, jak środowisko pracy i wyposażenie stanowiska (brak właściwego do wykonywanych zadań wyposażenia stanowiska pracy, niewłaściwe parametry fizycznego środowiska pracy), charakter i organizacja zadań (monotonia, brak właściwej stymulacji, praca bez znaczenia, fragmentaryczna, nieprzyjemna itp.), obciążenie pracą i tempo pracy (przeciążenie lub niedociążenie pracą, praca pod presją czasu), harmonogram pracy (praca zmianowa i długie godziny, nieprzewidywalne godziny pracy), zakres decyzji i kontrola (brak udziału w podejmowaniu decyzji oraz brak kontroli nad metodami czy tempem pracy)¹¹. Te same czynniki w opracowanym na potrzeby projektu PRIMA – EF modelu prewencji i interwencji zagrożeń psychospołecznych, opisane jako organizacyjne i związane z samą pracą, zostały uzupełnione także o czynniki natury społecznej, jak stosunki społeczne, poziom dialogu społecznego i demokratyzacji stosunków pracy (por. Leka, Cox, 2008, s. 15; Żołnierczyk-Zreda, 2010, s. 7).

Zagrożenia związane z kontekstem pracy obejmują: szeroko rozumiany rozwój kariery pracownika, system wynagrodzeń np. akord, pracę o niskiej ocenie społecznej, rolę w organizacji, relacje interpersonalne w pracy, kulturę organizacyjną i styk praca-dom. Szczegółową prezentację zagrożeń związanych z kontekstem i treścią pracy przedstawiono w tabeli 4.

Większość z wymienionych stresorów znalazła swoje potwierdzenie empiryczne w szeroko (próba licząca 7623 osoby) zakrojonych badaniach Agnieszki Mościckiej-Teske i Adrianny Potockiej (2016b). Wśród najczęściej wymienianych przez respondentów stresorów wystąpiły między innymi: zagrożenie zwolnieniami, niejasność systemu wynagrodzeń, napięcia na linii praca – dom oraz napięta atmosfera interpersonalna (2016b, s. 148).

Zdaniem Cary L. Cooper i Judy Marshall (1976, za: Cox i in., 2006, s. 44, por. też Potocka, 2011, s. 31) skutki stresu mają charakter kumulatywny i dynamiczny. Oznacza to, iż stresory wchodząc w interakcję z określonymi cechami pracownika skutkują wystąpieniem negatywnych symptomów, które w perspektywie mogą prowadzić do choroby. Co ważne, symptomy stresu, jak i stan choroby mogą dotknąć zarówno jednost-

¹¹ Ten czynnik bywa zaliczany zarówno do kategorii zagrożeń związanych z treścią pracy – Leka i in. (2003, s. 6) jak i kontekstem pracy – Cox i in. (2006, s. 68).

kę – pracownika, jak i organizację. Ponadto, chociaż nieobecne w modelu C. Cooper i J. Marshall, to nie sposób pominąć także społeczne skutki stresu w pracy.

Tabela 4. Aspekty pracy związane z ryzykiem psychospołecznym

Kategoria	Przykładowe warunki definiujące psychospołeczne ryzyko
Związane z treścią pracy	
Środowisko pracy i wyposażenie stanowiska	problemy związane z niezawodnością, dostępnością, przydatnością sprzętu i urządzeń, nieodpowiednie warunki środowiska fizycznego pracy
Charakterystyka wykonywanych zadań	brak różnorodności i powtarzalność zadań, niewystarczające wykorzystanie umiejętności, brak możliwości uczenia się, praca pozbawiona znaczenia, wysoki poziom niepewności, praca wymagająca dużej koncentracji uwagi
Obciążenie pracą/ tempo pracy	przeciążenie lub niedociążenie pracą (w zakresie ilości i jakości), presja czasowa
Ramy czasowe pracy	praca zmianowa, nieelastyczny harmonogram pracy, nieprzewidywalne godziny pracy, zbyt długi czas pracy
Związane z kontekstem pracy	
Kultura organizacyjna i funkcjonowanie organizacji	niezdefiniowane, nieuzgodnione cele organizacji, słaba komunikacja wewnętrzna, niski poziom wsparcia w zakresie rozwiązywania problemów i w rozwoju osobistym
Rola w organizacji	niejasność/ niejednoznaczność i konflikt ról
Rozwój kariery	stagnacja i niepewność w przebiegu kariery, brak awansu lub zbyt wysoki awans, niska płaca, brak pewności zatrudnienia, niska społeczna ocena pracy
Zakres decyzyjności/ kontrola	ograniczony udział w procesie podejmowania decyzji, brak wpływu na przebieg pracy
Relacje interpersonalne w pracy	izolacja społeczna lub fizyczna, słabe relacje z przełożonymi lub współpracownikami, brak wsparcia społecznego, konflikty interpersonalne
Relacja praca – dom	sprzeczne wymagania sfery zawodowej i prywatnej (domowej), słabe wsparcie ze strony rodziny, problemy wynikające z podwójnej kariery

Źródło: Cox i in., 2006 za: Piorunek, Werner, 2018, s. 53.

Omawiając skutki stresu należy mieć także świadomość, że nie zawsze można w sposób precyzyjny dokonać przypisania określonego skutku do jednej wyłącznie kategorii. Pracownik, organizacja i społeczeństwo tworzą system naczyń połączonych, a pierwotnie z pozoru niegroźny symptom dotyczący pracownika może się przerodzić w chorobę dotyczącą nie tylko jego, ale także organizację i społeczeństwo.

W odniesieniu do jednostki badacze wskazują na fizjologiczne, psychologiczne i behawioralne skutki stresu. Pierwsze z nich można podzielić na krótko- i długotrwałe. Krótkotrwałe (np. napięcia mięśniowe, bóle pleców, szyi, niestrawność, zaburzenia apetytu, pocenie) najczęściej mają charakter odwracalny i można je porównać do symptomów w modelu Coopera. Przykłady skutków długotrwałych to między innymi zaburzenia snu czy depresja stresozależna, otyłość, cukrzyca typu 2. Mają one charakter chorób i odnoszą się tak do zdrowia fizycznego, jak i psychicznego. Skutki psychologiczne stresu dotyczą emocji i procesów poznawczych. Są to lęk (np. niepokój), gniew, zmienność nastroju (emocje), problemy z pamięcią i koncentracją, gonitwa myśli, trudności z podejmowaniem decyzji, mniejsza kreatywność (poziom poznawczy). Do skutków stresu widocznych we wzorze zachowania zaliczyć można absencję w pracy, zaburzone wzorce snu, nadużywanie alkoholu i innych używek, niską motywację do działania, pogorszenie relacji interpersonalnych, itp. (za: Potocka, 2011, s. 33–39).

Podany katalog skutków stresu, pomimo iż nie jest wyczerpujący w żadnym z wymiarów, wyraźnie wskazuje na narastający charakter problemu. Prowadząc do wystąpienia chorób wymaga czasu i generuje indywidualne koszty powrotu do zdrowia, w tym zwolnienia lekarskie, a wraz z nimi – utracone dochody. Depresja czy nadużywanie substancji psychoaktywnych to dodatkowo czynnik negatywnie wpływający na relacje z otoczeniem, w tym z rodziną. Problemy z koncentracją i obniżona kreatywność mogą w sposób negatywny przełożyć się na jakość i wydajność pracy, a następnie znaleźć odzwierciedlenie w przebiegu kariery. Niezadowolenie z kariery i brak satysfakcji mogą prowadzić z kolei do różnego rodzaju zachowań kontrproduktywnych ze strony pracownika (Baka, 2016). Stres jako patologia organizacyjna (Znańska-Kozłowska, 2016) prowadzi do innych zjawisk patologicznych. Można powiedzieć, że dochodzi tutaj do sprzężenia zwrotnego i swego rodzaju zapętlenia, jedno skutki rodzą kolejne, z którymi coraz trudniej samemu sobie poradzić.

Podane przykłady jednoznacznie wskazują na deprecjację kapitału ludzkiego organizacji w wyniku stresu, co musi przełożyć się na jej funkcjonowanie, w tym konkurencyjność. Koszty pracodawcy związane ze stresem doświadczanym w organizacji obejmują (M. Sęk, Hędrzak, Bryzik, 2011, s. 27–28): koszty dotyczące utraconego czasu pracy, utrudnienia związane z nieobecnością pracownika w pracy, koszty ponoszone w związku z niepełną dyspozycją pracowników, spadek efektywności, jakości i wydajności pracy, wzrost liczby popełnianych błędów. Wymienione koszty mogą z kolei prowadzić do utraty przychodów i kar umownych. Inne skutki to koszty wynikające z systemów socjalnych, konflikty interpersonalne i fluktuacja kadr, wzrost wypadków przy pracy, pogorszenie warunków pracy,

patologii w pracy oraz utracony majątek obrotowy i trwałe (koszty uszkodzonych urządzeń, narzędzi, maszyn; braki materiałowe, surowcowe).

Powyższe, organizacyjne skutki stresu Edyta Bombiak (2015b) traktuje jako element ryzyka personalnego. Jego źródła, zdaniem autorki, należy się doszukiwać wśród pracowników (ich niedoskonałości), jak i błędów popełnianych w procesie zarządzania, co stanowi zagrożenie dla optymalnego wykorzystania kapitału ludzkiego pozostającego w dyspozycji organizacji. Stres, w konsekwencji prowadzi do wzrostu zagrożenia związanego ze spadkiem motywacji pracowników, pogorszeniem się relacji interpersonalnych, wypaleniem zawodowym, odejściem pracowników z pracy (utrata ich wiedzy i doświadczenia), błędnymi decyzjami personalnymi (Bombiak, 2015b, s. 20). Może to skutkować także utratą reputacji przez organizację. Wzrasta także ryzyko związane z niedostosowaniem popytu i podaży pracy (trudności związane ze stanem zdrowia pracowników, fluktuacją).

Wymienione, organizacyjne skutki stresu przekładają się na kwoty liczone w milionach, a w przypadku państw nawet miliardach czy bilionach. Dla zobrazowania, w tabeli poniżej zebrano część danych pochodzących z różnych państw, z zastrzeżeniem, że podanych kwot nie można ze sobą porównywać, gdyż szacunki są przeprowadzane według różnych metodologii, nie zawsze precyzyjnie można też podzielić koszty pomiędzy poszczególne podmioty (organizacja, państwo).

Dane przedstawione w tabeli 5 wskazują na ogromne koszty społeczne i ekonomiczne stresu. Jeśli postulat troski o pracownika jako człowieka nie przemawia do zarządzających, to podane liczby jednoznacznie skłaniają do stwierdzenia, że stare lekarские powiedzenie, iż lepiej zapobiegać niż leczyć, jest tu jak najbardziej na miejscu. Głównym celem programów redukcji stresu, opartych na teorii naukowej a finansowanych przez pracodawców, jest poprawa zdrowia i dobrostanu pracowników skutkująca poprawą efektywności kapitału ludzkiego, a w konsekwencji – poprawa wyników ekonomicznych organizacji (Molek-Winiarska, 2016, s. 2).

Ponieważ ryzyko personalne związane z występowaniem stresu w pracy ma charakter wewnętrzny (związany z treścią oraz kontekstem pracy) stąd organizacje powinny dążyć do jego starannego rozpoznania i redukcji. Dotyczy to szczególnie stresu roli, uważanego za najczęstszy stresor w miejscu pracy (Jurek, 2017, s. 86). Stres roli dotyczy jej konfliktu, wieloznaczności, przeciążenia, a także niedowartościowania. Szczególnie ten ostatni aspekt nie zawsze wymaga dużych nakładów, a wychodzi naprzeciw godnościowej koncepcji człowieka. Relatywnie niska świadomość potrzeby redukcji stresu w jego aspekcie psychologicznym i ekonomicznym, brak lub słaby dostęp do metod i specjalistów umożliwiających podjęcie takich działań, brak danych dotyczących analizy kosztów stresu w pracy oraz nieumiejętność ich pozyskiwania, a także brak środków finansowych to przyczyny stosunkowo niewielkiego zainteresowania podejmowaniem działań zmierzających do redukcji stresu w pracy. Jednak, jak wskazują badania, koszty te są niższe niż koszty stresu (por. Molek-Winiarska, 2016).

Tabela 5. Szacunkowe koszty stresu w pracy

Rok opublikowania danych	Państwo	Koszty	Rodzaj kosztów
1999	UE-15	20 mld EUR rocznie	Koszt chorób związanych z pracą
2013	Europa	617 mld EUR rocznie	Depresja związana z pracą
2001–2002	Wielka Brytania	7 do 10 mld (0,7–1,2% PKB)	Koszt stresu związanego z pracą
2011–2012	Wielka Brytania	10,4 mln opuszczonych dni pracy	Choroby związane z pracą
2006	Dania	Między 2,3 mld a 14,7 DKK rocznie ¹	Koszt napięcia psychicznego związanego z pracą
2010 (dane za 2007)	Francja	1,9–3 mld EUR rocznie	Koszt napięcia psychicznego związanego z pracą
2011	Niemcy	29,2 mld EUR rocznie	Bezpośrednie i pośrednie koszty napięcia psychicznego związanego z pracą
2001	Holandia	6 mld EUR lub 2,96% PKB	Koszt złych warunków pracy
2005	Holandia	4 mld EUR rocznie	Koszt napięcia psychicznego związanego z pracą
2010	Hiszpania	między 150 a 372 mln EUR	Bezpośredni koszt zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania związanych z pracą
2003	Szwajcaria	Łącznie 4,2 mld CHF (1,2% PKB); 648,6 CHF na osobę	Średni koszt stresu
1996 (dane z lat 1991–1992)	Szwecja	450 mln ECU	Całkowity koszt napięcia psychicznego związanego z pracą
2014 (w oparciu o dane z lat 2012–2013)	Polska	7,45 mld złotych rocznie 9,48 mld złotych rocznie	Koszty społeczne absencji spowodowanej stresem Wartość nieobecności z tytułu stresu w pracy w sektorze przedsiębiorstw

¹ Tak duże rozbieżności w szacunkach wynikają ze stosowania różnych metodologii szacowania poszczególnych składowych, jak np. koszt przejścia na wcześniejszą emeryturę, koszt zwolnień lekarskich, zgonów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Hassard, Milczarek, 2014; Orlak, 2014.

Podsumowując, zapobieganie stresowi w pracy wydaje się koniecznością zarówno z perspektywy humanistycznej, jak i ekonomicznej, a przyjęcie godnościowej wizji człowieka jest uzasadnione także z ekonomicznego punktu widzenia. Wskazuje to na zasadność przyjęcia podejścia integracyjnego łączącego obydwie paradygmaty.

2.4. Wypalenie zawodowe

Wypalenie zawodowe to zagrożenie psychospołeczne szeroko opisywane na gruncie psychologii, a ze względu na ponoszone przez organizacje koszty, coraz częściej także przez naukowców i specjalistów z zakresu zarządzania. Pionierami badań nad wypaleniem, pracującymi niezależnie od siebie, byli psychiatra Herbert Freudenberg i psycholog społeczny Christina Maslach (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 399). Za podstawowy czynnik ryzyka w zakresie wypalenia uznali oni wysoki poziom zaangażowania emocjonalnego, a początkowe badania prowadzili wśród przedstawicieli tzw. zawodów pomocowych (wolontariusze, pracownicy socjalni, pracownicy służby zdrowia – do dzisiaj są to jedne z częściej badanych grup), stopniowo jednak rozszerzając je także na inne kategorie zawodowe. Poszerzenie zakresu badań łączyło się z przekonaniem, że na współczesnym rynku pracy wysoki poziom zaangażowania przy jednoczesnej potrzebie czerpania satysfakcji z pracy jest postawą coraz bardziej powszechną. Stąd jako szczególnie zagrożonych wskazuje się „płonących z zaangażowania”¹². Te wstępne informacje, nawet jeszcze bez zdefiniowania zjawiska, sugerują, że problem wypalenia zawodowego zwolennicy paradygmatu humanistycznego postrzegają w kategoriach zagrożenia. Pożar niesie za sobą zniszczenie, starty, a ponieważ dotyczy kondycji psychofizycznej człowieka-pracownika, w świetle tego paradygmatu wypalenie zawodowe jawi się jako strata – co najmniej początkowego entuzjazmu, zaangażowania i w tym kontekście może być traktowane jako zjawisko niekorzystne dla pracownika.

Z punktu widzenia badaczy pewien problem stanowi trudność w sprecyzowaniu, czym jest wypalenie zawodowe, gdyż „na naukowym rynku” rozwijanych jest kilka koncepcji, niektóre terminy z klinicznego punktu widzenia są niedoprecyzowane, a konstruktywna krytyka dominującego nurtu nie zawsze możliwa (por. Mańkowska, 2018, s. 437). Jednakże na długo nim badacze rozpoczęli systematyczne badania wypaleniem jako ważnym problemem społecznym zajmowali się praktycy (Leiter, Maslach, 2004, s. 92). Także dla celów praktycznych, jakimi są uwrażliwienie pracodawców na wagę problemu, ukazanie jego głęboko ludzkiego i ekonomicznego kontekstu oraz zachęta do interwencji, uczynienie organizacji miejscem przyjaznym człowiekowi, ta mnogość nie stanowi przeszkody.

Przechodząc do kwestii definicyjnych, część badaczy utożsamia wypalenie ze stresem, a pionierka i jednocześnie nestorka badań nad tym zjawiskiem, Ch. Maslach – za jego skutek. To drugie stanowisko jest bardziej powszechne. Tak właśnie traktuje wypo-

¹² Jeff Schmidt, fizyk i pisarz, autor książki „Umysł metodyczny” użył określenia, które jest dzisiaj wielokrotnie cytowane w kontekście wypalenia zawodowego: nie możesz się wypalić, jeśli nigdy nie płonąłeś.

lenie, powstała na bazie przeglądu funkcjonujących w literaturze przedmiotu określeń, jego syntetyczna definicja autorstwa Barona Perlamana i Alana E. Hartmana mówiąca, że jest ono reakcją na przewlekły stres emocjonalny i obejmuje komponent emocjonalnego i/ lub fizycznego wyczerpania, obniżoną wydajność pracy i depersonalizację (Anczewska, Roszczyńska, 2004, s. 14). Taki trójwymiarowy charakter ma również model wypalenia zawodowego Ch. Maslach, który obejmuje wyczerpanie emocjonalne, depersonalizację oraz obniżone zadowolenie z osiągnięć zawodowych (Maslach i in., 2001, s. 402–403; Tucholska, 2001, s. 304).

Wyczerpanie emocjonalne, uważane za pierwszy objaw wypalenia zawodowego łączy się z poczuciem nadmiernego zmęczenia, emocjonalnego obciążenia, braku energii i radości życia, a także drażliwości i impulsywności (Szonert-Rzepecka, 2010, s. 25; Tucholska, 2001, s. 304).

Depersonalizacja, zastąpiona później terminem „cynizm”, oznacza nadmierne dystansowanie się w relacjach interpersonalnych, ich powierzchownym, sformalizowanym oraz przedmiotowym i obronnym charakterem (Maslach, 2006, s. 38; Stelcer, Bilski, 2020, s. 72; Tucholska, 2001, s. 304; Witkowski, Ślęzyk-Sobol, 2012, s. 318).

Ostatni element modelu – obniżone zadowolenie z pracy – to spectrum przekonań i zachowań, od obniżonej samooceny kompetencji zawodowych, niższych oczekiwań wobec własnej pracy i jej efektów aż po faktycznie gorsze radzenie sobie z problemami w pracy i trudności w przystosowywaniu się do trudnych jej warunków (Maslach, Leiter, 2008, s. 498; Szonert-Rzepecka, 2010, s. 26; Witkowski, Ślęzyk-Sobol, 2012, s. 318).

Z punktu widzenia zarządzania ważny wydaje się rozwój w podejściu Ch. Maslach od wielowymiarowego modelu wypalenia do koncepcji kontinuum aktywności zawodowej. Zgodnie z nią aktywność zawodowa stanowi kontinuum, którego krańcami są wypalenie i zaangażowanie charakteryzujące się energią, współpracą i przekonaniem o własnej skuteczności (Tucholska, 2001, s. 305). Koncepcję tę przedstawia rysunek poniżej.



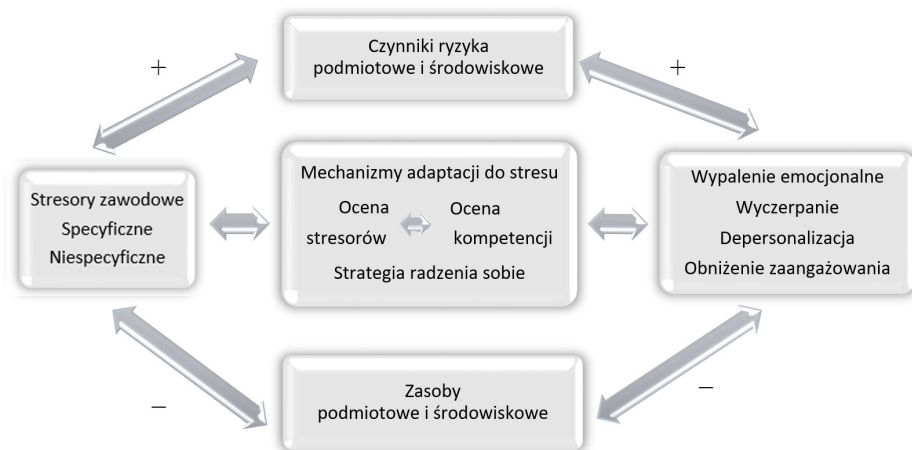
Rysunek 5. Kontinuum aktywności zawodowej

Źródło: Tucholska, 2001, s. 305 (za: Miąsek, 2011, s. 194).

Jak wspomniano, model i koncepcja Ch. Maslach nie są jedynymi i chociaż dobrze znane badaczom, wśród szerokiego kręgu odbiorców nie są aż tak popularne. Warto spośród nich w sposób selektywny zaprezentować te elementy, które pozwolą lepiej zrozumieć przyczyny powstawania wypalenia zawodowego oraz skuteczniej przeciwdziałać jego rozwojowi.

Z punktu widzenia paradygmatu humanistycznego ciekawy wydaje się model wypalenia Ayala Pines, w którym autorka wskazuje na pracę, mogącą dla wielu we współczesnym, zsekularyzowanym świecie, być nośnikiem sensu życia. Wypalenie pojawia się u osób, które właśnie w pracy takiego sensu poszukiwały, a nie znalazły mają poczucie, iż zawiodły i doświadczają wypalenia (za: Siwiorek, 2018, s. 12). Model ten, ze względu na jego egzystencjalny charakter, może budzić obawy u części pracodawców, jednakże dla prawdziwych liderów może stanowić wyzwanie w kształtowaniu klimatu organizacji.

Bardziej rozbudowany charakter ma model poznawczy wypalenia zawodowego autorstwa Heleny Sęk (2005, s. 93–95). Traktując wypalenie jako błędną adaptację do doświadczanego stresu zawodowego (nie zmodyfikowaną własną aktywnością zaradczą), autorka kładzie akcent na ocenę obciążenia stresem, przeżywanie tych obciążeń i subiektywną ocenę własnych zasobów radzenia sobie z wymaganiami. Z punktu widzenia praktyki, w przypadku planowania interwencji na poziomie organizacji, plusem tego modelu (Rysunek 6) jest uwzględnienie obydwu rodzajów zagrożeń psychospołecznych – stresu i wypalenia zawodowego. Trzeba jednak podkreślić, że w żadnym razie nie jest uprawnione utożsamianie stresu z wypaleniem (por. Anczewska, Świtaj, Roszczyńska, 2005, s. 70).



Rysunek 6. Model poznawczo-kompetencyjny stresu i wypalenia zawodowego

Źródło: H. Sęk, 2005, s. 95.

Autorem innego, fazowego modelu wypalenia zawodowego jest Robert Golembiewski. Ukazuje on proces w szerszym kontekście – zarządzania i organizacji pracy (praca w przeciążających warunkach) a także skutków dla organizacji. Biorąc pod uwagę natężenie trzech wymiarów wypalenia (depersonalizacja, obniżenie poczucia dokonań, emocjonalne wyczerpanie – mogą się rozwijać równoległe i niezależnie) autor opisuje przebieg procesu wypalenia zawodowego za pomocą ośmiu faz: obniżenie satysfakcji z pracy (1), podwyższenie napięcia w pracy (2), pogorszenie oceny jakości pracy (3), obniżająca się samoocena (4), tendencja do zmiany pracy (5), pojawienie się fizycznych symptomów (6), wzrost negatywnych stanów afektywnych (7) oraz nasilenie niepsychotycznych objawów psychiatrycznych (8) (Anczewska i in., 2005, s. 68; Siwiorek, 2018, s. 18–19). Warto podkreślić, że nie każdy pracownik musi przechodzić przez każdą z faz oraz że nazwa poszczególnych faz wskazuje na skutki wypalenia zawodowego i nawet laikowi sugeruje, iż organizacja także ponosi koszty związane z wypaleniem się pracownika.

Obecnie badacze, w tym także sama Ch. Maslach, nie ograniczają już występowania zjawiska wypalenia do zawodów pomocowych. Zamiast tego wskazują obszary aktywności zawodowej wiążące się z podwyższonym ryzykiem jego wystąpienia. Należą do nich obciążenie pracą, kontrola, wynagrodzenie, wspólnotowość, sprawiedliwość, wartości (Leiter, Maslach, 2004, s. 95; Tucholska, 2001, s. 307). Jeśli w danym obszarze brak dostosowania pomiędzy pracownikiem a pracą, może to doprowadzić do rozwinięcia wypalenia. Z kolei dopasowanie będzie prowadziło do wzrostu zaangażowania (por. Rysunek 5 – kontinuum aktywności zawodowej). Tak więc wypalenie to nie wyrok, to zagrożenie, któremu można skutecznie przeciwdziałać.

Kwestia kosztów związanych z wypaleniem zawodowym już się pośrednio przewijała powyżej. W odniesieniu do jednostki można je pogrupować w kategorii kosztów psychicznych, fizycznych i finansowych. Przykłady to między innymi: wyczerpanie fizyczne, bezsenność, napięcie mięśniowe, migrenowe bóle głowy, niezdolność do podejmowania decyzji, poczucie obciążenia pracą, uzależnienia (Erenkfeit, Dudzińska, Indyk, 2012, s. 126). Badacze wykazali także istnienie związku pomiędzy wypaleniem a depresją, zaburzeniami układu pokarmowego i sercowo-naczyniowego, a także problemami z koncentracją, zaburzeniami pamięci i spowolnieniem procesu przetwarzania informacji (za: Kowalewski, Moczyłowska, 2020, s. 146).

Nie bez znaczenia pozostają także koszty organizacyjne i społeczne. Do pierwszych można zaliczyć między innymi obniżenie wydajności pracy, koszty ewentualnych zwolnień lekarskich i związanych z nimi zastępstw, koszty związane z nadmierną fluktuacją kadr. Jako przykład kosztów społecznych można natomiast wymienić pojawienie się na rynku pracy osób o obniżonych możliwościach realizacji satysfakcjonującej kariery zawodowej (przywrócenie na rynek pracy pełnowartościowych pracowników wymaga procesu terapeutycznego), zwiększenie kosztów leczenia, a w konsekwencji także wzrostu wysokości składek na ubezpieczenie społeczne (Erenkfeit i in., 2012, s. 127). O wadze tego ostatniego czynnika może świadczyć także umieszczenie wypalenia zawodowego w Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych WHO. W najnowszym wykazie zostało ono

umieszczone w podkategorii problemów wynikających z pracy zawodowej i jest wyraźnie różnicowane od zaburzeń spowodowanych stresem (Kulikowski, 2019). Warto przy tym dodać, że aczkolwiek wypalenie zawodowe nie jest w myśl przywołanej klasyfikacji traktowane jako choroba, to jednak we Włoszech i na Łotwie jest traktowane jako choroba zawodowa, a w Belgii i Niemczech na podstawie objawów można z tego tytułu uzyskać zwolnienie lekarskie – (Kulikowski, 2019).

Niektóre z wyników badań, prowadzonych także w Polsce (Chirkowska-Smolak, 2009; Szostek, 2017), wskazują także na inny organizacyjny skutek wypalenia zawodowego, jakim jest ryzyko zachowań dysfunkcyjnych, odwetowych ze strony pracowników. Sprzyja temu szczególnie wymiar wypalenia związany z cynizmem. Tego aspektu również nie można lekceważyć w kontekście kosztów.

Wypalenie zawodowe jako koszt w sensie ekonomicznym nie jest proste do precyzyjnego oszacowania. Takie próby były jednak czynione, a podawane kwoty robią wrażenie. Badania Sashy Han i współpracowników (Han i in., 2019) objęły blisko 7000 lekarzy. Jak podają autorzy, podjęli się oni badania kosztów w oparciu o stworzony przez siebie model matematyczny zgodny ze standardowymi procedurami stosowanymi w badaniu opłacalności. W modelu podstawowym, średni koszt wypalenia zawodowego ponoszony przez organizację w przeliczeniu na jednego lekarza oszacowano na 7600\$, przy czym, przyjęta metodologia miała charakter konserwatywny i nie obejmowała kosztów trudno mierzalnych (Han i in., 2019). Co więcej, badania Jennifer Nahrgang, Fredericka P. Morgesona i Davida A. Hofmanna (Nahrgang i in., 2011; 2011, s. 16) wykazały istnienie pozytywnego związku pomiędzy wypaleniem zawodowym a bezpieczeństwem pracy (wypadki, urazy, inne niepożądane zdarzenia wpływające na stan zdrowia). Jako jedną z praktycznych implikacji swoich badań autorzy wskazują na potrzebę kreowania wspierającego pracowników środowiska pracy (Nahrgang i in., 2011, s. 16). Z kolei z badań Anny Lubrańskiej (2011, s. 628) wynika, iż środowisko takie zmniejsza ryzyko wystąpienia wypalenia zawodowego. Wnioski płynące z badań J. Nahrgang i współpracowników oraz A. Lubrańskiej wskazują, że na problem wypalenia warto zatem spojrzeć poprzez pryzmat paradygmatu humanistycznego, w tym z perspektywy humanistycznej pedagogiki pracy, zgodnie z którą koszt jest jednym z komponentów ubytków ponoszonych przez osobę – podmiot pracy. Wśród nich szczególną rolę odgrywają koszty osobowe, zwane biopsychicznymi. Co więcej, obciążenia biopsychiczne przenoszone są także na życie pozazawodowe pracownika. Mają one przy tym nie tylko aspekt fizyczny, społeczny, aksjologiczny, sytuacyjny czy informacyjny (obciążenie systemów poznawczych), ale także duchowy (Furmanek, 2013). Ten nowy aspekt jest szczególnie istotny z humanistycznego punktu widzenia. Coraz częściej bowiem, w sytuacji pracy liczą się nie tylko twarde kwalifikacje pracowników, umiejętności interpersonalne, ale także kwalifikacje moralne. Tak więc każdy redukcjonizm, w ostatecznym wymiarze będzie organizacji szkodliwy, w dłuższej perspektywie najbardziej efektywne wydaje się więc podejście integracyjne.

2.5. Prezentyzm

Prezentyzm¹³, zwany też w polskim piśmiennictwie „prezenteizmem”, a także „nadobecnością” (Malińska, 2013; Zakrzewska, 2013, 2014), to problem na gruncie nauk społecznych podejmowany od niedawna. Pierwsze opracowania pojawiły się w latach 70. ubiegłego wieku (Malińska, 2013, s. 440), zaś w kontekście wykonywania pracy zawodowej w sytuacji choroby termin został użyty dopiero w latach 90. przez brytyjskiego psychiatrę C.L. Coopera (Lack, 2011, s. 78; Wężyk, Merecz, 2013, s. 848). W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji prezentyzmu, które można podzielić na dwie ogólne kategorie, opisywane jako podejście amerykańskie i europejskie (zob. np. Lack, 2011, s. 78; Taloyan i in., 2012)¹⁴.

Ideę podejścia amerykańskiego można sprowadzić do nieefektywnej obecności w pracy, obniżonej wydajności pracownika spowodowanej chorobą. Punkt ciężkości położony jest więc na obniżoną produktywność pracowników. Można powiedzieć, że podejście amerykańskie, związane głównie z badaniami na gruncie ekonomii i zarządzania ekonomicznego i zmierzające głównie do ustalenia kosztów wynikających z obniżonej produktywności pracowników (Wężyk, Merecz, 2013, s. 848), wprost wyraża z paradygmatu ekonomicznego.

Podejście europejskie pozbawione jest akcentu oceniającego, z góry przyjętego założenia, że każda obecność osoby nie w pełni zdrowia musi się łączyć z obniżoną efektywnością. Zjawisko prezentyzmu jest w jego ramach definiowane jako przyjsie do pracy pomimo subiektywnego poczucia, że powinno się pozostać w domu. Można więc powiedzieć, że w tym wypadku chodzi o relację obecność w pracy – stan zdrowia (Malińska, 2013, s. 441; Wężyk, Merecz, 2013, s. 849).

W podejściu europejskim ważne jest pytanie dotyczące przyczyn zjawiska i dopiero w oparciu o odpowiedź na nie dokonywana jest jego interpretacja. Pytanie o przyczyny prezentyzmu jest również ważne w kontekście jego interpretacji w świetle paradygmatów zarządzania. Skoro pracownik rezygnuje z pozostania w domu (ważne jest tu jego subiektywne przekonanie, że jest chory i gdyby udał się do lekarza uzyskałby zwolnienie lekarskie) i skoncentrowania się na jak najszybszym powrocie do pełni sił, to zapewne ma ku temu ważne powody. Ich obszernego przeglądu w świetle literatury przedmiotu dokonali m.in. Caroline Biron i Per Øystein Saksvik (2009, s. 83–84). Czynniki te, jak wskazują Agata Wężyk i Dorota Merecz (2013, s. 852), można podzielić na indywidualne i kontekstualne.

¹³ Termin „prezentyzm” funkcjonuje na gruncie nauk humanistycznych (historia) a także na gruncie nauk społecznych (psychologia, zarządzanie) i nauk medycznych (Wężyk A., Merecz D., 2015). W niniejszym opracowaniu termin przywoływany jest w kontekście drugim i trzecim.

¹⁴ Szczegółowy przegląd definicji prezentyzmu w ujęciu amerykańskim i europejskim polski czytelnik może znaleźć w artykule Agaty Wężyk i Doroty Merecz (2013, s. 849).

Z kolei, bazując na pracy Hansena i Andersena, Marzena Malińska (2013, s. 441–442) proponuje podział przyczyn prezytyzmu (autorka używa określenia prezenteizm) na trzy kategorie:

- związane z pracą,
- osobiste okoliczności,
- postawy.

Do pierwszej kategorii autorka zalicza: presję czasu i terminowość, kontrolę nad wykonywanymi zadaniami, relacje ze współpracownikami oraz stałość zatrudnienia. Okoliczności osobiste skłaniające do obecności w pracy pomimo choroby to trudna sytuacja finansowa, sytuacja rodzinna oraz czynniki psychologiczne. Z kolei kategoria postaw obejmuje szeroko rozumianą „etykę pracy” i „organizacyjne obywatelstwo”, a także presję pracy, poczucie ucziwości wobec współpracowników.

Ocena zjawiska prezytyzmu, jego przyczyn, a także kosztów w świetle paradygmatów zarządzania nie jest prosta, ani jednoznaczna. Analizując je w świetle paradygmatu ekonomicznego można do niego podejść w sposób szeroki i wąski. W pierwszym przypadku pomocny może okazać się podział pracowników na osoby pełno- i niepełnosprawne. W odniesieniu do osób niepełnosprawnych należałoby dodatkowo rozważyć, czy dana niepełnosprawność, co do swej istoty, utrudnia czy uniemożliwia wykonywanie tylko specyficznych czynności zawodowych, czy pracę w ogóle. W ślad za tym należałoby dokonać kalkulacji kosztów. W przypadku osób niepełnosprawnych kalkulacja ta powinna przebiegać na dwóch poziomach: organizacji i państwa. Przedsiębiorca musi rozważyć, czy chce aby jego przedsiębiorstwo miało status zakładu pracy chronionej (ZPCH), wziąć pod uwagę potencjalne koszty związane z utworzeniem/przystosowaniem przedsiębiorstwa lub wybranych stanowisk pracy do potrzeb osoby/osób niepełnosprawnej/ niepełnosprawnych (stanowisko pracy chronionej), dodatkowe koszty związane z zatrudnieniem takiej osoby (np. dodatkowa płatna przerwa w pracy, dodatkowy urlop, zagwarantowanie opieki medycznej, itp.),¹⁵ a także potencjalne korzyści związane z dotacjami otrzymywanymi z PFRON oraz zwolnieniem z obowiązkowych wpłat na Fundusz. Kalkulacja ta musi być uzupełniona o wycenę wartości pracy osoby niepełnosprawnej i porównanie jej do rezultatów osiągniętych przez osoby pełnosprawne. Dokonanie powyższych operacji powinno dać pracodawcy odpowiedź na pytanie, czy z ekonomicznego punktu widzenia taki krok jest uzasadniony. W świetle paradygmatu ekonomicznego, interpretacja uzyskanych przez pracodawcę wyników jest prosta: jeśli zatrudnienie osoby niepełnosprawnej jest uzasadnione z ekonomicznego punktu widzenia – należy to uczynić.

W przypadku podmiotu, jakim jest państwo, związane z paradygmatem ekonomicznym pytania dotyczą tego, czy należy subsydiować stanowiska pracy tworzone z myślą o osobach niepełnosprawnych. Kalkulacja obejmuje jednak szersze spectrum

¹⁵ Szczegółowe zasady dotyczące organizacji i warunków pracy chronionej a także przysługujących z tego powodu pracodawcy dotacji reguluje Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej.

czynników niż w przypadku przedsiębiorstwa, w tym różnicę pomiędzy kosztami rozumianymi jako należne jednostce świadczenia związane z niepełnosprawnością i/ lub ubóstwem, a nakładami (ich wysokością) związanymi z subsydiowaniem ich zatrudnienia. Z punktu widzenia paradygmatu ekonomicznego, podobnie jak w przypadku pracodawców, interpretacja wyników jest następująca: poniesione nakłady powinny się zwrócić. O ile jednak w przypadku pracodawców można poprzestać na analizie efektywności działań w ujęciu paradygmatu ekonomicznego, o tyle w skali makro taka perspektywa wydaje się niewystarczająca. Po stronie trudnych do prostego oszacowania kosztów, w przypadku państwa należy uwzględnić także zwiększone ryzyko wykluczenia społecznego, a nawet wystąpienia różnego rodzaju patologii społecznych. Wydaje się, że w tym miejscu dochodzi do pewnego styku pomiędzy paradygmatami, a takie podejście jest wyrazem troski o człowieka/ obywatela. W ramach paradygmatu humanistycznego zwrócić należy uwagę także na niematerialny, duchowy aspekt pracy. Praca może i powinna ubogacać jej podmiot czyli osobę ją wykonującą. Co więcej, osoby niepełnosprawne pracując, wnosząc swój wkład w dobro wspólne mogą się czuć *homo creator*, dawcą, a nie tylko biorcą. Dzięki temu mogą się czuć pełnoprawnymi członkami społeczeństwa, aktywnie uczestniczyć w jego życiu, a praca może być nie tylko formą zarobkowania, ale także rehabilitacji, aktywizacji i integracji społecznej. W ten sposób osoby niepełnosprawne zyskują określoną pozycję w społeczeństwie. Ten aspekt pracy jest mocno podkreślany w ujęciu socjologicznym jako jedna z jej ważnych funkcji (Szczepański, Biegielsein–Żelazowski, 1961, s. 161).

Doceniając znaczenie pracy dla osób niepełnosprawnych wydaje się jednak, że w odniesieniu do opisanej sytuacji nie należy stosować terminu prezentyzm. Podobnie, jak w przypadku osób przewlekle chorych, które chcą i przynajmniej w pewnym stopniu mogą kontynuować pracę zawodową. Aby ograniczenie to przełamać pomocne może się okazać rozwiązanie zaproponowane przez A. Wężyk i D. Merecz, które słusznie zauważają, że pomiar efektywności nie w każdej pracy jest prosty, a porównania pomiędzy osobami i profesjami nie zawsze uzasadnione (2013, s. 851). Dlatego rozwiązaniem może być przyjęcie jako punktu wyjścia przeciętnej efektywności danej osoby i porównanie jej z efektywnością podczas wykonywanej pracy w sytuacji pogorszenia stanu zdrowia, choroby.

Z punktu widzenia prezentyzmu szczególnie interesująca wydaje się kategoria pracowników, którzy kontynuują pracę w sytuacji pogorszenia stanu zdrowia w obawie przed jej utratą. Presja ta, zarówno rzeczywista jak i wyobrażona, może być związana z sytuacją na rynku pracy, zaś w odniesieniu do konkretnego przedsiębiorstwa świadczyć o jego kulturze organizacyjnej. Kulturze wskazującej na zredukowaną wizję człowieka, traktowanego jako jeden z wielu czynników wzrostu, które można opisać przy użyciu takich pojęć jak zużycie, amortyzacja, odtworzenie itp.. W tym kontekście można przywołać stwierdzenie „lepiej obniżona produktywność niż żadna”. Nawet jednak w kontekście paradygmatu ekonomicznego warto zadać pytanie, czy rzeczywiście tak jest. W ujęciu krótkoterminowym zapewne tak, w długoterminowym – nieko-

niecznie. Diane Lack (2011, s. 82–83) na podstawie obszernego przeglądu literatury podaje następujące skutki prezytyzmu:

- pogorszenie jakości życia i zdrowia;
- wzrost kosztów związanych z utrzymaniem stanu zdrowia;
- niekorzystny wpływ na współpracowników, w tym: ich stan zdrowia, konieczność wzmożonego wysiłku celem zrekompensowania obniżonej wydajności osoby chorej, relacje międzyludzkie;
- wzrost liczby wypadków w pracy;
- pogorszenie jakości usług i produktów i związany z nimi wzrost jednostkowych kosztów pracy.

W kontekście wpływu obecności w pracy pomimo choroby często wskazuje się także na ryzyko związane z rozprzestrzenianiem się wirusów czy chorób zakaźnych. Na ryzyko to narażeni są nie tylko współpracownicy, ale także klienci czy podopieczni chorych pracowników. W takiej sytuacji nawet jedno-dwudniowa absencja chorego na grype pracownika może o $\frac{1}{4}$ – $\frac{1}{3}$ obniżyć ryzyko zakażenia (Zakrzewska, 2013, s. 43). Z kolei w odniesieniu do chorego pracownika, nawet krótka, kilkudniowa prezenca chorobowa może zaostrzyć objawy i wydłużyć czas i koszty leczenia, a także sprawić, że nieunikniona stanie się dłuższa absencja (Malińska, 2013, s. 441). W konsekwencji może to prowadzić do spirali obniżonej produktywności (Zakrzewska, 2014, s. 158). Wydaje się przy tym, że zjawisko to można odnieść nie tylko do prezentującej takie zachowanie jednostki, ale także grupy pracowniczej, a nawet organizacji. Część pracodawców dostrzegając ekonomiczny aspekt tego zagadnienia decyduje się na finansowanie szczepień ochronnych dla swoich pracowników. Można powiedzieć, że w tym miejscu symbolicznie spotykają się podejście ekonomiczne i humanistyczne.

Warto także zauważyć, że często szlachetne motywacje pracownika i praktyka przechodzenia do pracy pomimo choroby spowodowane lojalnością względem pracodawcy i współpracowników, poczuciem obowiązku i odpowiedzialności, czy presją czasu, są takimi tylko w perspektywie krótkoterminowej. Długofalowe koszty mogą bowiem przewyższyć doraźne zyski. Podobnie rzecz się ma, gdy prezenca chorobowa ma charakter współzawodniczący lub służy autoprezentacji (Wężyk, Merecz, 2013, s. 848). Bez względu więc na przyczyny prezytyzmu, mogą one nieść za sobą negatywne skutki dla zdrowia pracownika i jego współpracowników oraz generować koszty zarówno na poziomie jednostki, jak i organizacji. Dlatego z punktu widzenia pracodawcy ważne jest monitorowanie przyczyn i rozmiarów zjawiska¹⁶, a także podejmowanie kroków mających na celu przeciwdziałanie mu. Zdaniem Evangelii Demerouti i współpracowników (Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli, Hox, 2009, s. 64) przełożony powinien wręcz zniechęcać podwładnych do kontynuowania pracy w sytuacji choroby, a drogą ku temu ma być kreowanie właściwego klimatu i własny przykład. Rzecz jest o tyle istotna, że prezytyzm często współwystępuje (wzajemna interakcja) lub prowadzi do wypale-

¹⁶ Ze względu na specyfikę, każda firma powinna określić własne zasady postępowania i wybrać stosowne ku temu narzędzia (ich przeglądu dokonały m.in. A. Wężyk i D. Merecz (2013, s. 851)).

nia zawodowego (2009, s. 61), które to zagrożenie i jego negatywne skutki zostały już szeroko opisane w literaturze przedmiotu. Najważniejszy jednak argument za monitorowaniem i przeciwdziałaniem prezydentyzmowi można sformułować na gruncie godnościowej koncepcji człowieka i paradygmatu humanistycznego. Praca jest dla człowieka, ma służyć zaspokajaniu jego potrzeb, urzeczywistnianiu wartości i jego – jako twórcy – rozwojowi. Człowiek jest podmiotem wykonującym pracę i nigdy nie można go traktować przedmiotowo.

W kontekście kreowania właściwego klimatu w organizacji swoją rolę do odegrania ma także państwo. Tworzone ramy prawne, a także szczegółowe regulacje wskazują bowiem pracodawcom kierunek działania. Prawo, nazbyt w tym obszarze restrykcyjne, walcząc z absencją może pośrednio skłaniać pracowników do prezydentyzmu, a pracodawców do kierowania pod adresem pracowników takich właśnie oczekiwań¹⁷.

Przedstawione w rozdziale zjawiska są pochodną instrumentalnego traktowania człowieka w organizacji, poprzez pryzmat potencjalnych zysków. Prowadzi to do dehumanizacji funkcji personalnej w zarządzaniu. Jak zauważa Łukasz Sułkowski (2013), nie jest to zjawisko nowe, zmieniają się natomiast sposoby opresji stosowanych wobec pracownika, coraz częściej oparte na przemocy symbolicznej. Wskazane skutki mobbingu, pracoaholizmu, stresu, wypalenia zawodowego i prezydentyzmu dowodzą, że takie podejście jest nieuzasadnione także z ekonomicznego punktu widzenia.

¹⁷ Nie jest intencją autorem negowanie kontrolowania zasadności korzystania przez pracowników ze zwolnień lekarskich, a jedynie przekonanie, że państwo nie powinno przyjmować skrajnie negatywnej wizji człowieka i być w tej sferze nadmiernie opresyjne.

3. Wybrane czynniki humanistyczne i społeczne determinujące efektywność pracy

Zaprezentowana w pierwszym rozdziale koncepcja zintegrowanego zarządzania wskazuje na występowanie dwóch paradygmatów: ekonomicznego i humanistycznego. Jak wynika z rozdziału 1, ich istnienie wiąże się z odmiennością sposobów postrzegania i definiowania różnych pojęć, jak na przykład efektywność, praca i jej wpływ na pracowników.

Wybrane determinanty efektywności pracy, głównie w aspekcie paradygmatu humanistycznego są przedmiotem rozważań w tym rozdziale. Na początku przeanalizowane zostaną jednak różnice wynikające z odmiennego podejścia do efektywności pracy.

3.1. Efektywność pracy – wybrane zagadnienia

Według paradygmatu ekonomicznego zarządzania organizacje skupiają się przede wszystkim na realizacji określonych celów i dążą do osiągnięcia pożądaných rezultatów. Mogą to uzyskać między innymi poprzez kształtowanie efektywnych systemów pracy. Beata Skowron-Mielnik zauważa, że w rozważaniach nad efektywnością pracy istotne są trzy zagadnienia (2009, s. 31–43):

- sposób definiowania efektów pracy i nakładów pracy,
- sposób definiowania i szacowania efektywności pracy,
- określenie czynników wpływających na jej poziom.

Wskazuje też na aspekty społeczne i konsekwencje z nich wypływające, które należy brać pod uwagę przy ocenie efektywności pracy. W tabeli 6 zamieszczono rodzaje efektów pracy wraz z rozróżnieniem na aspekty społeczne i ekonomiczne.

Tabela 6. Rodzaje efektów pracy

Efekty pracy	Społeczne		Ekonomiczne	
	ilościowe	jakościowe	ilościowe	jakościowe
Dla przedsiębiorstwa/ gospodarki	poziom fluktuacji wykorzystanie czasu pracy	atmosfera pracy zaangażowanie pracowników	wyniki finansowe wyniki produkcyjne	zadowolenie klientów poziom konkurencyjności
Dla pracownika/ społeczeństwa	czas wolny świadczania społeczne	satysfakcja z pracy prestż pracy równowaga praca-rodzina	poziom wynagrodzeń wymiar czasu pracy	rozwój zawodowy bezpieczeństwo zatrudnienia

Źródło: Skowron-Mielnik, 2009, s. 36.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji efektywności pracy, które różnią się w zależności od podejścia ekonomicznego lub społecznego. Ogólnie przyjmuje się, że jest to stosunek efektów pracy, czyli wyników, do szeroko rozumianych nakładów na pracę (Listwan, Antczak, 2005). Poniżej, w tabeli 7 zaprezentowane zostały wybrane definicje efektywności pracy.

Tabela 7. Definiowanie efektywności pracy

Autor	Definicja
Jerzy Dietl, Wojciech Gasparski (1997)	Efektywność można sprowadzić do „3E”: skuteczności, ekonomiczności i etyczności
Janina Elżbieta Karney (1998)	Stosunek wyniku działania do poniesionych kosztów (materialnych, ludzkich, moralnych, społecznych i in.). Efektywność pracy jest wtedy, gdy osiągnięty został znaczny rezultat dość niskimi kosztami. Dążąc do jej maksymalizacji, można: <ul style="list-style-type: none"> • minimalizować nakłady przy utrzymaniu korzyści na stałym poziomie, • lub maksymalizować korzyści przy minimalizacji nakładów, utrzymaniu ich na stałym poziomie lub przy ich wzroście
Barbara Chomątowska, Iwona Janiak-Rejno (2002)	Relacja wartości korzyści materialnych i niematerialnych uzyskanych dzięki ludzkiej pracy do wielkości nakładów materialnych i niematerialnych poniesionych w wyniku ludzkiej pracy. Relacja ta przyjmować może różną wartość
Jean-Francois Henri (2004)	Efektywność organizacyjna jest postrzegana jako wynik działań organizacyjnych i pomiar dokonań organizacji
Michael Armstrong (2005)	Efekt pracy to zachowanie, które prowadzi do osiągnięcia wyniku, lub efekt to zarówno zachowania, jak i wyniki, ponieważ zachowania same w sobie stanowią rezultaty włożonych w wykonywane zadania wysiłków umysłowych i fizycznych i mogą być oceniane niezależnie od wyników. Praca w tym ujęciu jest wysiłkiem umysłowym i fizycznym, którego efektem jest wykonanie zadań i osiągnięcie określonych wyników.
Tadeusz Listwan i współaut. (2005)	Są to cechy działań, dających pozytywnie oceniany wynik bez względu na to, czy był on zamierzony czy nie. Efektywność w sensie ekonomicznym jest różnicą między nakładami a osiągniętym wynikiem
Jerzy Supernat (2005)	Działanie efektywne to takie, które jest skuteczne, czyli obejmuje robienie rzeczy właściwych ze względu na przyjęte cele, i sprawne, czyli rzeczy te robione są we właściwy sposób
V.G. Kondalkar (2010)	Efektywność jest złożonym zjawiskiem i w większości opiera się na przyjętej strategii adaptowanej na potrzeby rozwoju indywidualnych jednostek i zespołów. Efektywność jest powiązana z osobistym rozwojem pracowników, którzy wykazują się w ten sposób wysokim poziomem motywacji i równowagi emocjonalnej
Adrian Pyszka (2015)	Stopień i poziom osiągnięcia wcześniej wyznaczonych celów jest bezpośrednio powiązany ze zdefiniowanymi celami i indywidualnym poziomem satysfakcji z wykonanego wysiłku, ukazuje, czy uzyskane rezultaty są zgodne z założonymi celami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Armstrong, 2005; Kondalkar, 2010, s. 8; Listwan, Antczak, 2005, s. 175; Pyszka, 2015, s. 13–25; Supernat, 2005, s. 174–175; Dietl, Gasparski, 1997, s. 7, 2002, s. 7; Jasiński, Chomątowska, Janiak-Rejno, 2002, s. 248; Karney, 1998, s. 74.

Pojawia się też inny problem, a mianowicie często stosuje się zamiennie takie pojęcia, jak np.: wydajność, produktywność, skuteczność i sprawność pracy.¹⁸ Wyraźnie trzeba podkreślić, że nie są to terminy równoważne. Efektywność jest pojęciem najszerszym, zamykającym w sobie wszystkie wymienione (Mesjasz-Lech, 2012, s. 901).

Efektywność pracy można oceniać w odniesieniu do:

- pojedynczego pracownika (indywidualne efekty pracy),
- zespołu pracowniczego (grupowe efekty pracy),
- organizacyjnie wyodrębnionych jednostek przedsiębiorstwa (dział, pion, wydział) oraz całego przedsiębiorstwa i zatrudnionych pracowników.

W zarządzaniu, zwłaszcza zarządzaniu zasobami ludzkimi, toczą się dyskusje wokół efektywności pracy i stosowanych wymiarów jej oceny. Wymiar ekonomiczny przejawia się w realizowaniu rzeczowego programu działania przedsiębiorstwa przy udziale pracowników zgodnie z zasadą oszczędnego wykorzystania ograniczonego zasobu, natomiast społeczny – w zrealizowaniu interesów pracowników, które są bodźcem do podejmowania działań, wymagających z ich strony określonego wysiłku fizycznego i umysłowego. Społeczna efektywność pracy ma charakter niekwantyfikowalny, jest kategorią opisową, którą można charakteryzować za pomocą rozmaitych mierników ekonomicznych oraz opisu zjawisk społecznych warunkujących nakłady i efekty. Istnieje szereg klasyfikacji czynników, które kształtują poziom efektywności. Można jednak wskazać trzy główne, na które przedsiębiorstwo ma wpływ poprzez własne działania i poprzez cechy swoich pracowników (Jasiński, Barcewicz, 1999):

- kompetencje do wykonywania pracy (od doboru, przez szkolenia, do samodoskonalenia);
- motywacja do podejmowania działań i dążenia do celu (od systemów wynagrodzeń ukierunkowanych na wyniki, przez motywację pozamaterialną, do koncepcji współuczestnictwa);
- sposób zorganizowania pracy (od projektowania stanowiska pracy, przez pracę zespołową, rozwiązania sprzyjające zachowaniu równowagi praca-życie pozazawodowe, do indywidualnych umiejętności bycia zorganizowanym).

Efektywność można oceniać w wymiarze ilościowym i jakościowym, ale zawsze ma charakter podmiotowy, bo odnosi się do konkretnych osób. W pierwszym wymiarze liczą się „twarde” dane, precyzyjne wskaźniki i metody, w celu uzyskania pewnego wyniku. W drugim bierze się pod uwagę miękkie cechy pracowników, jak np. zaangażowanie, etyka czy zadowolenie z pracy, które są trudniejsze do oszacowania.

Wzrost efektywności pracowników jest uwarunkowany wieloma czynnikami. Znaczny wpływ ma na nią także postawa kadry kierowniczej i jej umiejętności przy-

¹⁸Wydajność – to wielkość efektów do jednostki pracy ludzkiej, której miernikiem jest najczęściej ilość czasu pracy, poświęconego na osiągnięcie ich, ale to również może być liczba pracowników. Produktywność charakteryzuje technologiczny wymiar relacji efektów do nakładów. Z kolei skuteczność to osiągnięcie wyników/efektów pracownika w odniesieniu do postawionych celów. Natomiast sprawność oznacza wymagany, pożądany poziom wybranych przejawów działalności (Pocztowski, Miś, 2000, s. 99).

wódcze. Rola menedżerów w ostatnich latach ulega przeobrażeniom, głównie z powodu dynamicznych zmian, jakie zachodzą w otoczeniu biznesowym. Obecnie głównym jej zadaniem jest budowanie zaangażowania pracowników, które wiąże się z przywiązaniem i lojalnością. Składa się ono z trzech elementów: identyfikacją z celami i wartościami organizacji, pragnieniem przynależności do organizacji oraz chęcią zdobycia się na wysiłek na rzecz organizacji (Armstrong, 2001, s. 126). Pracownik zaangażowany w swoją pracę, utożsamia się ze swoją firmą przez to, że identyfikuje swoje interesy z interesami przedsiębiorstwa. Wpływ na poziom zaangażowania pracowników mają następujące czynniki (Bem-Kozieł, 2008, s. 113):

- zaufanie,
- poczucie bezpieczeństwa,
- troska o pracownika,
- sprawiedliwość,
- wizerunek organizacji,
- system wartości obowiązujący w organizacji,
- przekonanie o wartościowości pracy.

W dalszej części rozdziału scharakteryzowane zostaną wybrane czynniki humanistyczno-społeczne, mające wpływ na efektywność pracy.

3.2. Kontrakt psychologiczny jako determinanta efektywności

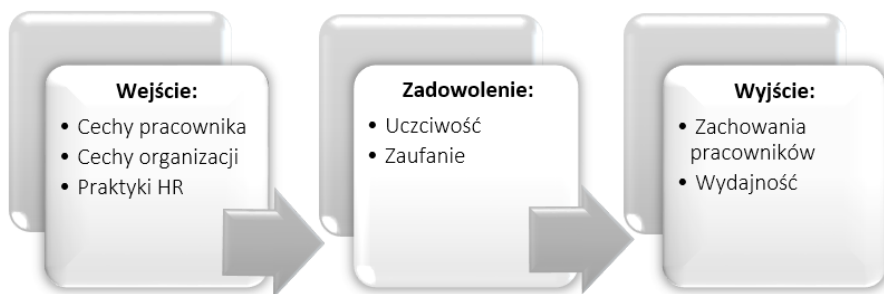
Ważną rolę w relacjach pracowniczych zachodzących w organizacjach, odgrywa „kontrakt psychologiczny” inaczej nazywany „umową społeczną”. Termin, został wprowadzony przez Chrisa Argyrisa i użyty przez Levinsona, Price’a, Mundena i Solleya oraz E. Scheina w latach 60. XX w. (Adamska, 2011, s. 268).

Według Harry’ego Levinsona i współpracowników (1962), kontrakt psychologiczny opiera się na pięciu elementach:

- niewypowiedzianych, „milczących” oczekiwniach;
- sformułowaniu tych oczekiwań przed podjęciem formalnej pracy;
- wzajemnym uzależnieniu stron kontraktu;
- dystansie psychologicznym, który pozwala utrzymać niezależność, ale też nie utrudnia współpracy;
- dynamice, która umożliwia wprowadzanie zmian bez konieczności uzgadniania z partnerami.

Jest to koncepcja, która nieprzerwanie jest przedmiotem badań i rozważań i stale ewoluuje. Termin „umowa psychologiczna” koncentruje się przede wszystkim na zmianach, które zachodzą w relacjach pomiędzy pracodawcą a pracownikami, które to dotyczą wzajemnych oczekiwań w odniesieniu do danych wejściowych i wyników. Można powiedzieć, że kontrakt psychologiczny to „wzajemne, wyrażone wprost bądź nie wprost, formalne bądź nieformalne, zobowiązania między pracodawcą a pracownikiem oceniane z perspektywy pracownika” (Żołnierczyk-Zreda, 2016).

Inna definicja mówi, że jest to „wzajemne postrzeganie przez pracodawców i pracowników ich wzajemnych obowiązków w pracy względem siebie” (Prachi). Zobowiązania te mogą być nieprecyzyjne, niedookreślone, mogą też być rozumiane jako pewnego rodzaju obietnice lub wzajemne oczekiwania, które jeśli nie zostaną spełnione, będą prowadziły do naruszenia zaufania. David Guest i Neil Conway zaproponowali uproszczony model umowy psychologicznej (2004).



Rysunek 7. Uproszczony model kontraktu psychologicznego D. Guesta i N. Conwaya

Źródło: Prachi.

Najistotniejsze cechy tego modelu można krótko scharakteryzować w następujący sposób:

- kontrakt psychologiczny zależy w dużej mierze od stopnia, w jakim organizacja przyjmuje i wdraża praktyki zarządzania ludźmi, uznane za przyjazne pracownikom, które uwzględniają dobro pracowników i nastawione są na spełnianie ich oczekiwań;
- wzrost zaangażowania i satysfakcji pracowników uzależniony jest od zaakceptowania kontraktu psychologicznego, co w znacznej mierze uwarunkowane jest przekonaniem pracowników, że będą traktowani uczciwie, a działania prowadzone w sposób przejrzysty;
- pracodawcy będą dotrzymywać tej umowy i wraz z pracownikami dążyć do jej sfinalizowania (Guest, Conway, 2004).

Kontrakt psychologiczny należy wyraźnie odróżnić od kontraktu ekonomicznego. Poniżej, w tabeli 8 zamieszczono istotne różnice pomiędzy nimi:

Tabela 8. Różnice pomiędzy kontraktem psychologicznym a ekonomicznym

Rodzaj kontraktu	Treść odpowiada na pytanie „Co jest oczekiwane?”	Proces wiąże się ze sposobem, w jakim regulowana jest wymiana
Ekonomiczny	Pieniądze	Procedury dyscyplinujące
Psychologiczny	Nagroda za dodatkowy wysiłek	Prawa do uzgodnienia

Źródło: Opracowanie własne.

Denise Rousseau (za: Rogozińska-Pawelczyk, 2011, s. 64–65) wskazuje na 4 następujące rodzaje kontraktu psychologicznego:

- transakcyjny – dotyczy wymiernych dóbr (wynagrodzenia finansowe i inne dobra materialne) oferowanych pracownikowi w zamian za jego rzetelną pracę i lojalność;
- relacyjny – stanowiący elementy natury społeczno-emocjonalnej, takie jak: pewność zatrudnienia, szkolenia, dzięki którym pracownik może dobrze wykonywać swoją pracę, wsparcie w zdobywaniu nowych umiejętności, zapewnienie interesującej pracy, możliwość uczestniczenia w podejmowaniu decyzji, które dotyczą pracownika;
- zrównoważony – obejmujący wymianę zaangażowania i lojalności pracownika na perspektywę bezpiecznego zatrudnienia, tworzoną nie tyle z tytułu zawarcia długookresowej umowy o świadczenie pracy, ile raczej systematycznie uprawdopodobnianej przez rozwój kompetencji zawodowych, czyli kształtowanie tzw. zatrudnialności. Gratyfikacje uzyskiwane przez pracownika są w sposób czytelny uzależnione od jego osiągnięć zawodowych, konfrontowanych z rosnącymi wymaganiami w tym zakresie;
- przejściowy – spowodowany niskimi wynagrodzeniami i niepewnością co do działań pracodawcy. Charakteryzuje się niskim zaufaniem. Trwanie pracowników w organizacji jest wymuszone i spowodowane brakiem innej pracy.

Im więcej jest elementów transakcyjnych i relacyjnych zawartych w kontrakcie psychologicznym, tym szerszy jest jego zakres i lepsza jakość pracy. Obecnie pracownicy w znacznym stopniu koncentrują się na bezpieczeństwie pracy, uczciwej płacy, uczciwym traktowaniu i szerokich możliwościach szkolenia i rozwoju.

Zdaniem Charlesa Woodruffe'a (1999) głównym oczekiwaniem pracowników są:

- odpowiednie wynagrodzenie i pakiet nagród, ponieważ pomagają one zatrzymać talenty w organizacji, zwiększają ogólną wydajność pracowników oraz zaangażowanie w pracę;
- szansa na rozwój osobisty i rozwój zawodowy poprzez bycie częścią organizacji. Pracownicy są związani z tą organizacją, z której są dumni;
- satysfakcja z pracy, która rodzi się z poczucia celu, osiągnięcia kierunku, równowagi i harmonii życia zawodowego, autonomii i poczucia zaangażowania, zabawy w pracy i poczucia przynależności.

Antoni Ludwicyński i Czesław Szmidt (2017, s. 124) wskazują, że zainteresowanie problematyką kontraktu psychologicznego jest bardzo duże, ale nadal jest to obszar wymagający eksploracji, głównie pod kątem czynników wpływających na jego treść. W literaturze przedmiotu (Ludwicyński, Szmidt, 2017, s. 124; Rogozińska-Pawelczyk, 2016, s. 103) wymienia się między innymi: płeć, wiek, wykształcenie, zajmowane stanowisko, staż pracy ogółem i staż w danej firmie, charakter umowy o pracę, wielkość firmy, branżę, strukturę właścicielską czy narodowość pracowników, jako te, które istotnie kształtują umowę społeczną i wpływają na jej stopień realizacji. Należy podkreślić, że stopień realizacji kontraktu psychologicznego przez pracodawcę wpływa na satysfakcję z pracy (S. Robinson, Rousseau, 1994), zaangażowanie organizacyjne (Jacqueline Coyle-Shapiro, Conway, 2005; Jackie Coyle-Shapiro, Kessler, 2000), poczucie sprawiedliwości, a w konsekwencji na efektywność pracy (Adamska, 2011, s. 267–283).

Można wyróżnić pięć faz tworzenia kontraktu psychologicznego, które zostały przedstawione w tabeli 9.

Tabela 9. Fazy tworzenia kontraktu psychologicznego

Fazy powstawania kontraktu psychologicznego	Źródła wpływu
I. Poprzedzająca zatrudnienie	normy zawodowe przekonania i wyobrażenia społeczne
II. Rekrutacja	aktywna wymiana obietnic, dokonywanie oceny sygnałów przesyłanych przez obie strony – pracownika i pracodawcę
III. Adaptacja	kontynuacja wymiany obietnic aktywne poszukiwanie informacji
IV. Późniejsze doświadczenia	okresowa, sporadyczna wymiana obietnic mniej aktywne poszukiwanie informacji
V. Ocena	sprzeczność informacji skłania do dokonywania oceny sytuacji dokonywanie aktualizacji i zmiany kontraktu

Źródło: Ludwicyński, Szmidt, 2017, s. 124.

3.3. Sprawiedliwość i zaufanie organizacyjne a efektywność

Według Stephena P. Robbinsa sprawiedliwość jest definiowana, jako „ogólne poczucie jednostki, co do uczciwości w miejscu pracy w kwestiach wszelkiego rodzaju, np. wynagrodzeń, podziału nagród, przyznawanych awansów, zasad komunikacji” (Juchnowicz, 2014, s. 414). Sprawiedliwość organizacyjna może przybierać cztery wymiary. Może ona być (Bahrami, Montazeralfaraj, Gazar, Tafti, 2014, s. 839):

- dystrybucyjna – ma miejsce wtedy, gdy dochodzi do podziału różnych dóbr lub korzyści;
- proceduralna – odnosi się do wyobrażeń ludzi o słuszności procedur stosowanych w celu określenia wyników, jakie uzyskują;
- interpersonalna, która ma związek z uczciwym traktowaniem innych;
- informacyjna, która dotyczy wyobrażeń ludzi o rzetelności informacji stanowiących podstawę do podejmowania decyzji.

Kadra kierownicza najczęściej musi się zmierzyć z zapewnieniem tzw. sprawiedliwości proceduralnej (*fairness*), czyli opracowania i wdrożenia obiektywnych procedur, na podstawie których będą podejmowane wiążące decyzje, obowiązujące wszystkich pracowników. Badania wskazują, że utrzymanie sprawiedliwości proceduralnej jest kluczowym problemem we wszystkich rodzajach instytucji. Na jej kształtowanie wpływa szereg czynników, z których warto wskazać te najważniejsze. Są nimi:

- głos w podejmowaniu decyzji,
- konsekwencja w stosowaniu,
- precyzja w stosowaniu,

- możliwość wysłuchania i skorygowania,
- odpowiednie zabezpieczenie przed stronniczością.

Podczas pracy często dochodzi do złamania lub porzucenia przyjętych zasad sprawiedliwości. W tych organizacjach, w których występuje odpowiednio wysoki poziom sprawiedliwości proceduralnej, pracownicy częściej przestrzegają reguł i zasad organizacyjnych.

Sprawiedliwość organizacyjna w dużej mierze kształtuje zaufanie organizacyjne, ponieważ pracownicy nie koncentrują się na relacjach, a bardziej intensyfikują swoje wysiłki na rzecz wykonywanych zadań, co tym samym zwiększa ich produktywne zachowania w miejscu pracy (Colquitt, 2001, s. 386–400; Rakowska, Mendryk, 2017, s. 239–245).

Wielu badaczy dostrzega istotny wpływ zaufania na zarządzanie organizacjami, a P. Drucker wskazując na podstawę działania współczesnych organizacji stwierdza, że obecnie „organizacje nie są budowane na sile, lecz na zaufaniu” (Drucker, 1999, s. 65).

Zaufanie jest zróżnicowanym i wielowymiarowym zjawiskiem, które podlega dynamicznym zmianom. Sally Atkinson i David Butcher zwracają uwagę, że poziom zaufania zmienia się wraz z intensywnością jego użytkowania, tzn. rośnie kiedy jest wykorzystywane i słabnie, jeśli odpowiednio się go nie wykorzystuje (2003). Wskazują oni również na jego stopniowalność, czyli intensywność zmian rozwoju zaufania w czasie, co oznacza jego zwiększanie lub zmniejszanie we wzajemnych relacjach.

Zaufanie jest istotnym czynnikiem w zarządzaniu ludźmi, przy podejmowaniu ryzykownych działań niezbędnych dla funkcjonowania organizacji, a także ułatwia efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów. Zaufanie w organizacji to zjawisko związane z działaniami innych pracowników w oparciu o dobrowolność. Oznacza to, że nie może być narzucone, rozwija się z czasem, nasila się lub zostaje zerwane. Dzięki niemu można szybko reagować na zmiany w otoczeniu, które obecnie jest bardzo dynamiczne.

Problem zaufania jest w zarządzaniu analizowany jako:

- wewnątrzorganizacyjne zaufanie pomiędzy przełożonymi i podwładnymi oraz pomiędzy współpracownikami,
- wewnątrzorganizacyjne zaufanie pracowników do organizacji,
- zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych,
- w obszarze marketingu zaufanie klientów do organizacji.

Istnieje szereg definicji zaufania i modeli pomiaru, stąd trudność w jego jednoznacznym określeniu, ale istnieje zgoda co do tego, że jest ono niezbędne na wszystkich poziomach egzystencji, również tej organizacyjnej.

Zaufanie można definiować przynajmniej w kilku aspektach (Hosmer, 1995), jako np.:

- indywidualne oczekiwania innych osób;
- relacje interpersonalne – oparte na współpracy i odwzajemnianiu;
- wymiana ekonomiczna – podejście oparte na założeniu, że w biznesowym działaniu nie ma miejsca na ufność;
- struktury społeczne – zaufanie jest postrzegane jako konstrukt społeczny, przez co relacje mają charakter zbiorowy;

- zasady etyczne – zaufanie stanowi kategorię moralną i w tym kontekście jest postrzegane.

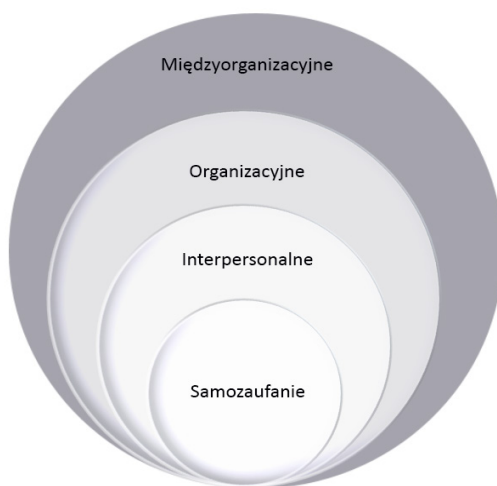
Zaufanie najczęściej jest rozumiane jako pewność, przekonanie lub zbiór przekonań czy też nadzieja, wiara w przyszłe zachowania drugiej strony. Wybrane podejścia do definiowania zaufania przedstawiono w tabeli 10.

Tabela 10. Wybrane rozumienia zaufania

Autor	Definicje zaufania
Roger Meyer, James Davis, F. David Schoorman (1995)	Chęć ufającego do bycia zależnym od działań innej osoby, opartą na oczekiwaniu, że powiernik zachowa się odpowiednio z punktu widzenia ufającego, niezależnie od możliwości jego monitorowania lub kontrolowania
Laure Tone Hosmer (1995)	Jest to ufność osoby, grupy lub organizacji w dobrowolnie przyjęte zobowiązanie innej osoby, grupy czy organizacji do poznania oraz ochrony praw i interesów wszystkich stron zaangażowanych we wspólny wysiłek
Francis Fukuyama (1997)	Jest to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznawanych wartościach
Aks Zaheer, Bill McEvily, Vincenzo Perrone (1998)	To oczekiwanie, że na partnerze można polegać, iż dotrzyma swoich zobowiązań w sposób przewidywalny oraz że będzie działał uczciwie w obliczu różnych możliwości
A. Nieścior (1999)	Jest relacją pomiędzy 3 czynnikami: obdarzonym zaufaniem Z (człowiek), ufającym U (człowiek) i przestrzenią odniesienia Q (cecha). Tworzy to synergiczną sumę trzech relacji (ZU, ZQ, UQ)
Leonard V. Coote, Edward J. Forrest, Terence W. Tam (2003)	Zaufanie istnieje, kiedy jeden podmiot ufa w uczciwość i solidność drugiego partnera
Piotr Sztompka (2007)	Jest wiarą w określone działania czy właściwości obiektu obdarzonego zaufaniem, pewnym zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi
Russel Hardin (2009)	To m.in. „model zawieranych korzyści”. Zakłada on, że dla osoby, której zaufano, korzystne jest utrzymywanie relacji z ufającym, a to stanowi zachętę do bycia wiarygodnym
Joanna Paliszkievicz (2010)	Jest to wiara, że druga strona będzie działała w sposób dla nas korzystny. Ponadto, że będzie wiarygodna i będzie zachowywała się w sposób przewidywalny i zgodny z powszechnie przyjętymi normami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Coote, Forrest, Tam, 2003, s. 595–604; Fukuyama, Śliwa, Śliwa, 1997, s. 38; Hardin, 2009, s. 25; Mayer, Davis, Schoorman, 1995; Nieścior, 1999, s. 23; Paliszkievicz, 2014, s. 410; Zaheer, McEvily, Perrone, 1998, s. 141–159.

Zaufanie obrazowo można przedstawić za pomocą kręgów (Rysunek 8), które przechodzą od zaufania personalnego, poprzez konkretne relacje międzyosobowe, aż do bardziej abstrakcyjnego odniesienia wobec struktur i instytucji społecznych. Ale proces ten może również przebiegać odwrotnie. I tak na przykład, brak zaufania do menedżera jest nie tyle efektem jego niskich kompetencji menedżerskich, co przede wszystkim nieudolnego zarządzania organizacją, i w konsekwencji przeniesienia tych negatywnych opinii również na bezpośredniego przełożonego. Z kolei działania powodujące wysoki poziom zaufania instytucjonalnego, takie jak dbałość o klarowność procedur, poczucie sprawiedliwości czy budowanie wsparcia organizacji, może spowodować wzrost zaufania do menedżerów.



Rysunek 8. Klasyfikacja zaufania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sztompka, 2007.

Podobnie zaufanie międzyorganizacyjne budowane jest w pewnym stopniu także poprzez relacje interpersonalne pomiędzy zwykle dwiema osobami reprezentującymi przedsiębiorstwa (np. kupującego i sprzedającego, kupującego i detalistę itp.). Zaufanie interpersonalne odgrywa więc kluczową rolę w rozwoju zaufania międzyorganizacyjnego (Mouzas, Henneberg, Naudé, 2007).

W literaturze przedmiotu opisywane jest zjawisko transferu zaufania. Jest to sytuacja, w której tzw. wstępne czy początkowe zaufanie do jednej ze stron, przechodzi do zaufania dojrzałego. Zaufanie początkowe oparte jest na określonych aspektach organizacyjnych, takich jak wartości, zasady normy, struktura organizacyjna, a następnie utożsamiane jest z osobami powiązаныmi z tą organizacją. Rzeczywisty lub potencjalny partner będzie bardziej skłonny ufać reprezentantowi organizacji charakteryzującej się stabilnymi i przewidywalnymi procedurami niż takiej, w której są one nieuporządkowane.

Od zaufania zależą w znacznym stopniu podejmowane decyzje, które mają realny wpływ na ostateczne rezultaty zarówno pojedynczych podmiotów, jak i całych instytucji. Wysoki poziom zaufania może dawać następujące korzyści:

- lepszą współpracę,
- większe zaangażowanie pracowników,
- większe przywiązanie do organizacji,
- otwartość i poprawę komunikacji,
- pozytywne nastawienie do dzielenia się wiedzą,
- innowacyjność i kreatywność,
- zmniejszenie kosztów transakcyjnych,
- konkurencyjność,
- poprawę wydajności pracowników.

Zaufanie jest uznawane za podstawowy czynnik kształtujący współpracę wewnątrz organizacji i codzienne relacje międzyludzkie, zarówno te na poziomie pracownik-pracownik, jak i na poziomie pracownik-kierownik (Brower, Schoorman, Tan, 2000). Należy podkreślić, że menedżerowie, którzy wykazują duże zaufanie do swoich pracowników, są jednocześnie bardziej skłonni inwestować w nich, zachęcać do rozwijania ich kariery zawodowej i promować oraz częściej angażować w proces zarządzania organizacją (Tzafirir, Eitam-Meilik, 2005). Następnie, zgodnie z teorią wymiany społecznej, pracownicy czują się bardziej zobowiązani do rewanżu i spłaty zobowiązań. Przekłada się to na ich stopień zadowolenia z organizacji, poprawę odczuwania wzajemnego zaufania, a w konsekwencji wzrost zaufania organizacyjnego (Cropanzano, Mitchell, 2005). Ponadto wykazują skłonności do odwzajemnienia się zachowaniem pożądanym dla organizacji, co z kolei zwiększa ich zaangażowanie (Lewicka, 2012).

Istotnym aspektem zaufania w kontekście organizacyjnym jest odpowiednie zarządzanie nim. Może ono być pojmowane jako (Arrow, 1974):

- proces, w którym podmiot (organizacja, pracownik) zyskuje zaufanie innych,
- proces oceny wiarygodności innych jednostek.

Te dwa odmienne sposoby interpretacji zarządzania zaufaniem, mają jeden ważny element wspólny – łączą zjawisko zaufania z działaniami innych osób.

Z pojęciem zaufania często łączy się pojęcie *klimatu etycznego*. Wyznaczany on jest przez dwa podstawowe wymiary – życzliwość i zasady, które związane są z istotą zaufania i odgrywają znaczącą rolę w jego powstawaniu i utrwalaniu (Mayer i in., 1995). Klimat etyczny kształtuje decyzje i postępowanie pracowników, wskazując na zachowania i postawy cenione i pożądane w organizacji, jak i te, które nie są akceptowane (Martin, Cullen, 2006). Tutaj widać silną spójność i zależność z zarządzaniem godnościowym, które w znacznym stopniu nawiązuje do zasad etycznych i opiera się na etosie (Kosewski, 2008).

W literaturze obecne jest też pojęcie kultury zaufania, która rozumiana jest jako system reguł – norm i wartości – regulujących obdarzanie zaufaniem oraz spełnianie oczekiwań i odwzajemnianie zaufania (Sztompka, 2007, s. 223–224). Według M. Juchnowicz (2012),

istnieje konieczność tworzenia kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, czyli takiej gdzie odpowiednie zachowanie lub przykład wychodzą od menedżerów (dobrze działająca komunikacja wewnętrzna oraz międzywydziałowa, konsekwencja, uczciwość w działaniu, szczerze zainteresowanie oraz wspieranie pracownika). Także od pracownika powinno się wymagać prawdomówności niezależnie od zaistniałej sytuacji, odpowiedzialności przy zleconych zadaniach, efektywnej komunikacji i pracy ze współpracownikami, informowania przełożonego o zaistniałych nieprawidłowościach w procesach oraz identyfikowania się z sukcesami organizacji.

Analizując zarówno podejście społeczne, jak i ekonomiczne do efektywności, warto zauważyć, że każde z nich w znacznym stopniu oparte jest na zaufaniu. Niezależnie od dzielących różnic, zaufanie jest tym elementem, które istotnie je konstytuuje i kształtuje.

Powstanie kultury zaufania determinuje pięć warunków (Sztompka, 2007, s. 276–280):

- spójność zasad i reguł opisujących daną społeczność, która określa reguły działania,
- trwałość porządku, która tworzy stabilność i rodzi poczucie bezpieczeństwa,
- przejrzystość organizacji – dostęp do wiarygodnych informacji,
- swojskość otoczenia, która odnosi się do otaczającej człowieka przestrzeni (architektura, wygląd, kolory, zapachy), w których pracownicy mogą swobodnie i w przyjaznej atmosferze rozwijać relacje,
- odpowiedzialność innych ludzi i instytucji, które funkcjonując prawidłowo wyznaczają standardy zachowań, respektowane przez wszystkie podmioty.

Przeciwnościem kultury zaufania jest kultura nieufności, której powstawaniu służą: chaos, radykalne zmiany, brak jawności w organizacji, obcość otoczenia, arbitralność i nieodpowiedzialność. Kay Nelson i Jay Coopriider (1996) wykazali wpływ zaufania na dzielenie się wiedzą i efektywność grupy. Według Petera Hwanga i Willema Burgersa (1997), zaufanie jest kluczowym elementem interakcji między osobami, które będą korzystać ze współpracy ze sobą, ale muszą wziąć także pod uwagę fakt, że jedna osoba nad drugą może uzyskać przewagę.

Liczne badania wskazują, że zaufanie pozytywnie wpływa na wyniki osiągnięte przez organizację, co zwiększa ich konkurencyjność, rodzi zaufanie klientów do organizacji oraz zwiększa efektywność pracowników.

3.4. Satysfakcja pracowników i jej wpływ na pracę

Praca jest jedną z podstawowych działalności człowieka, która zajmuje istotne miejsce w jego życiu, determinuje je, a co najbardziej istotne kształtuje jego samego jako człowieka. Głównym celem pracy jest osiągnięcie określonych efektów materialnych. Ale przyczynia się ona do powstania określonych relacji i więzi, które istotnie te efekty mogą zwiększyć (Lubrańska, 2008, s. 12).

Efektywność pracy jest determinowana także przez dwa istotne czynniki: satysfakcję i zaangażowanie pracowników (Harter, Schmidt, Asplund, Killham, Agrawal, 2010; Reijseger, Peeters, Taris, Schaufeli, 2017). Literatura przedmiotu nie rozstrzy-

ga jednoznacznie, czy to satysfakcja wpływa na zaangażowanie, czy też jest odwrotnie (Rakowska, Mendryk, 2017, s. 69). Mimo to nie ulega wątpliwości, że oba wymienione czynniki są ważnymi aspektami zarządzania w każdej organizacji. W literaturze przedmiotu można spotkać stanowiska, które mówią, iż zadowoleni pracownicy nie zawsze pracują efektywnie. Zdecydowanie jednak przeważa pogląd o znacznym wpływie satysfakcji i zadowolenia z wykonywanej pracy na efektywność pracowników. Zadowoleni pracownicy chętniej identyfikują się z celami organizacji, widząc możliwość realizacji swoich celów (Kopertyńska, 2008, s.245).

Na podstawie dostępnych badań można przyjąć, że osiągnięta przez pracowników satysfakcja wpływa na poziom zaangażowania i, w konsekwencji, na efektywność pracy (Rysunek 9).



Rysunek 9. Wpływ satysfakcji i zaangażowania na efektywność pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gros, 2012.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji satysfakcji z pracy. W sposób najbardziej ogólny można ją określić jako pozytywny stosunek zatrudnionych do powierzonych im obowiązków, otoczenia pracy i współpracowników (Rakowska, Mendryk, 2017, s. 69). Victor H. Vroom (1964) definiuje satysfakcję jako pozytywną postawę wobec pracy. Natomiast Edwin A. Locke (Locke, 1976, s. 1319) określa satysfakcję z pracy jako rezultat postrzegania własnej pracy jako takiej, która umożliwia osiągnięcie ważnych wartości, pod warunkiem, że te wartości są zgodne z potrzebami człowieka lub pomagają w ich realizacji. K.N. Wexley i G.A. Youkl (1984) określają satysfakcję z pracy jako zespół odczuć i nastawień pracownika wobec prac. Jest też ona rozumiana jako pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny własnej pracy lub doświadczeń związanych z pracą (Makin, Cooper, Cox, 2000, s. 82). I właśnie tę definicję przyjęto na potrzeby niniejszej publikacji. Satysfakcja z pracy, jak i zaangażowanie w pracę zależą od wielu czynników występujących wewnątrz organizacji.

Wybrane czynniki determinujące satysfakcję z pracy

M. Juchnowicz (2014, s. 12–13) proponuje rozróżnienie satysfakcji i zadowolenia z pracy, w zależności od determinujących je czynników. Zadowolenie z pracy powiązane jest z czynnikami zewnętrznymi, takimi jak, np.: wynagrodzenia czy bezpieczeństwo pracy. Natomiast w przypadku satysfakcji dochodzi element czynników wewnętrznych, takich jak: możliwość uczenia się czy też uznanie ze strony przełożonych (Szumowski, 2014, s. 69). Zadowolenie i satysfakcja pracowników są skorelowane z działaniem systemów motywacyjnych organizacji oraz mogą mieć wpływ na produktywność pracowników czy też, jak podkreśla M. Juchnowicz, wartość kapitału intelektualnego (w odniesieniu do satysfakcji). Satysfakcja i zadowolenie z pracy ściśle łączą się z zachowaniami obywatelskimi w organizacji, czyli prospołecznymi postawami pracowników istotnymi z punktu widzenia funkcjonowania organizacji. Z kolei niski poziom lub całkowity brak satysfakcji z pracy wpływa na częsty brak akceptacji wartości i celów organizacji oraz obniża zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę (Bańka, 2002, s. 331; Egan, Yang, Bartlett, 2004, s. 283; Winkler, 2009, s. 79–93).

Czynniki wpływające na satysfakcję z pracy można podzielić na bezpośrednie i pośrednie (Bartkowiak, 2009). Do pierwszej grupy można zaliczyć potrzeby pracowników oraz ich indywidualne cechy (wiek, płeć, itp.), cechy organizacji (misja, cele, jakie przed sobą stawia, strategia rozwoju przedsiębiorstwa, zasoby znajdujące się w dyspozycji przedsiębiorstwa, wielkość organizacji). W grupie czynników pośrednich znajdują się zdobyte kwalifikacje, zdolności i kompetencje pracownika oraz cechy organizacji, czyli wymagania pracy, relacje z klientami i otoczeniem.

Innego podziału czynników determinujących satysfakcję z pracy dokonuje Urszula Gros (2012, s. 115–116). Wskazuje ona na trzy grupy czynników organizacyjne, osobiste i społeczne, które prezentuje tabela 11.

Tabela 11. Czynniki determinujące satysfakcję z pracy

Czynniki organizacyjne	Czynniki społeczne	Czynniki osobiste
Sama praca	Klimat organizacyjny	Wiek
Płaca	Szacunek w pracy	Płeć
Perspektywa awansu	Układy z przełożonymi i współpracownikami	Rasa
Bezpieczeństwo pracy	Relacje z klientami	Zdolności poznawcze
Polityka funkcjonowania i rozwoju		Doświadczenie zawodowe
		Cechy osobowości
		Status pracy

Źródło: Gros, 2012.

Trzy grupy czynników, w różnym stopniu wpływające na satysfakcję, zaproponowała również Dagmara Lewicka (2010, s. 65). Pierwsza grupa to tzw. procedury motywowe

wania, relacje przełożony–podwładny, dzielenie się wiedzą w organizacji, druga grupa obejmuje politykę szkolenia i rozwoju, ocenę pracowników, poczucie podmiotowości i jakość komunikowania się w organizacji, a trzecia ostatnia grupa zawiera efektywność procedur rekrutacji i selekcji, czytelność zakresu obowiązków, zarządzanie różnorodnością i przeciwdziałanie dyskryminacji, rozwiązywanie konfliktów.

Wyniki badań opublikowane przez Society for Human Resource Management z 2014 w raporcie *Employee Job Satisfaction and Engagement The Road to Economic Recovery* wskazują na inne czynniki wpływające na zadowolenie z pracy (Kulikowski, 2015):

- zadowolenie z wynagrodzenia – które w ocenie pracowników jest istotnym elementem poczucia satysfakcji z pracy. Badania wskazują, że pracownicy przywiązują dużą wagę do wynagrodzenia, a także, że rola pieniędzy jest przez nich przeceniana (Diener, Seligman, 2004). To oznacza z kolei przykładanie zbyt dużej wagi do wysokości płacy (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, Rich, 2010), a niedoceniając innych czynników kształtujących postawy pracownicze, jak np. sprawiedliwość wynagrodzenia, czy jego powiązanie z wysiłkiem wkładanym w pracę. Bardzo często na brak zadowolenia nie wpływa sama kwota wynagrodzenia, ale niejasne lub niejawne procedury przyznawania wynagrodzenia, czy niedostosowanie wysokości wynagradzania do obciążenia pracą;
- zadowolenie z relacji z współpracownikami – to drugi czynnik, który istotnie wpływa na zaangażowanie pracowników (Kulikowski, 2015). Troska o prawidłowe relacje jest w pełni uzasadniona. Najważniejszym atutem jest bowiem poczucie wsparcia ze strony współpracowników i bardziej sprawne wykonywanie zadań. Ponadto, odczuwając wsparcie pracownicy mogą podejmować się trudniejszych i bardziej ambitnych wyzwań zawodowych (Bezuijen, Dam, Berg, Thierry, 2010). Następną korzyścią może być wzajemne zachęcanie się pracowników do rozwoju zawodowego. Ale współpracownicy mogą być także buforem chroniącym przed negatywnymi i obciążającymi właściwościami w pracy. Ponadto, dobre relacje wpływają na obniżenie stresu i radzenie z trudnymi sytuacjami (Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2003). Natomiast brak tych relacji może prowadzić do konfliktów, zatargów i niepotrzebnych napięć, co w konsekwencji prowadzi do obniżenia zadowolenia z pracy i zaangażowania, a w efekcie do spadku efektywności pracy całej organizacji;
- zadowolenie z możliwości wykorzystania swoich zdolności i umiejętności w pracy – to ważny z punktu widzenia pracowników element pracy. Dopasowanie pracowników do wykonywanej pracy jest istotnym elementem kształtującym satysfakcję i zadowolenie z pracy (Moreland, 2013). Powinno to mieć miejsce przez cały okres pracy osób zatrudnionych, po to by w pełni wykorzystywać ich zdolności i umiejętności do wykonywania powierzonych im zadań (Kristof-Brown, Zimmermann, Johnsin, 2005).

Wysoki stopień satysfakcji oraz zaangażowania pracowników jest obecnie jednym z najważniejszych celów polityki personalnej współczesnych organizacji. Chcąc skutecz-

nie wzmacniać pozytywne postawy pracowników, warto znać opinię pracowników właśnie w tych trzech opisanych powyżej obszarach. Analizując wybrane czynniki determinujące satysfakcję z pracy należy szczególnie przyjrzeć się poziomowi zadowolenia z pracy u pracowników. Niezadowolenie z pracy wpływa na niską wartość pracy, mniejsze zaangażowanie oraz wzrost aspołecznych zachowań w stosunku do współpracowników, jak i klientów. Ponadto, można zauważyć wzrost zachowań kontrproduktywnych, które obniżają efektywność pracy i całej organizacji. Głównie przez to, że prowadzą do występowania wyższego poziomu stresu wśród pracowników, a tym samym do większej liczby ich absencji (Schultz, Schultz, 2002), a także do dużej fluktuacji pracowników, która z punktu widzenia organizacji generuje duże koszty.

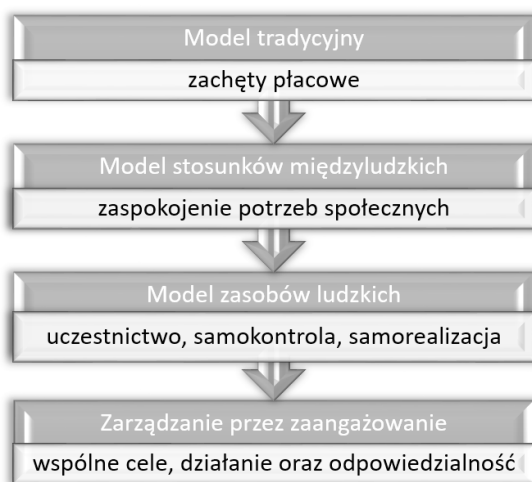
W ostatnich latach poza tradycyjnym podejściem do rezultatów satysfakcji z pracy koncentrującym się przede wszystkim na osiągnięciu określonego poziomu efektywności pracy oraz chęci rezygnacji i ewentualnej faktycznej rotacji, znaczenia nabierają skutki niematerialne, takie jak jakość kapitału ludzkiego, kapitał intelektualny czy kapitał relacyjny. Szczególnie jest to istotne w organizacjach opartych na kreatywności i wiedzy, w których satysfakcja z pracy stanowi również pomiar efektywności zarządzania kapitałem ludzkim.

3.5. Zaangażowanie pracowników i jego wpływ na efektywność

Czynnikiem umożliwiającym wzrost efektywności organizacji jest zaangażowanie pracowników (employee engagement), które przejawia się zwiększonym wysiłkiem, poświęceniem pracy, dużą wewnętrzną motywacją (Mrówka, 2010). Dla współczesnych organizacji wzrost zaangażowania pracowników stanowi istotne wyzwanie, ponieważ menedżerowie muszą sięgać po nowe rozwiązania, które będą stymulować motywację zewnętrzną i wewnętrzną personelu. Zaangażowany pracownik to taki, który podejmuje wyzwania wykraczające poza jego standardowe obowiązki, który pragnie przynależeć do organizacji oraz identyfikować się z celami i wartościami firmy (Moczydłowska, 2013, s. 162–171). Pełni energii i kreatywni pracownicy przyczyniają się do tworzenia dodatkowej wartości dla firmy, a zatem jej przewagi konkurencyjnej na rynku. To ich doświadczenie oraz pomysły mogą przyczynić się do zwiększenia znaczenia firmy w większym stopniu niż zaplecze technologiczne, czy finansowe. Dzięki zaangażowaniu wzrasta produktywność, innowacyjność, ale także poczucie lojalności, przez co zapobiega się utracie kluczowych i utalentowanych pracowników. Można zaobserwować, że tam gdzie brakuje entuzjazmu do wykonywanej pracy, zwiększa się absencja, wzrasta poziom stresu związanego z pomyłkami poprzez roztargnienie, brakuje efektywnej komunikacji między pracownikami, co wywołuje różnego rodzaju konflikty. Pracownik, który wykazuje zaangażowanie stanowi cenny kapitał dla firmy również dlatego, że jego entuzjazm i zapał bywa zaraźliwy, szczególnie podczas pracy w grupie. Pozytywne emocje bardzo szybko udzielają się innym, automatycznie powodując zainteresowanie wykonywanym zadaniem. Ponadto, istnienie powiązań emocjonalnych pracownika

z firmą może doprowadzić do budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa na zewnątrz organizacji. Uświadomienie sobie przez menedżerów tego, że zaangażowanie pracowników może w znacznym stopniu wpłynąć na pozycję przedsiębiorstwa na rynku to duży krok w przód, ale niestety nie wystarczający. Konieczne jest podjęcie odpowiednich działań, które zwiększą oddanie pracowników.

Zaangażowanie pracowników w proces pracy ściśle wiąże się z motywowaniem, a to z kolei jest determinowane przez model zarządzania zasobami ludzkimi. Praktyka zarządzania wskazuje, że metody klasyczne, które odwołują się do stymulowania zewnętrznych czynników, takich jak poprawa warunków na stanowisku pracy, awans czy też wyższe wynagrodzenie, dają efekt „dobrego pracownika”, ale nie wywołują odpowiedniego zapachu. Motywowanie poprzez wyznaczanie wspólnych celów, wartości i budowanie poczucia współodpowiedzialności jest tym sposobem mobilizowania, który odpowiada na współczesne potrzeby pracownika. Konieczne zatem jest przejście od modelu tradycyjnego do zarządzania przez zaangażowanie. Na rysunku 10 skrótkowo przedstawiony został rozwój poglądów w zakresie motywowania pracowników w teorii zarządzania.

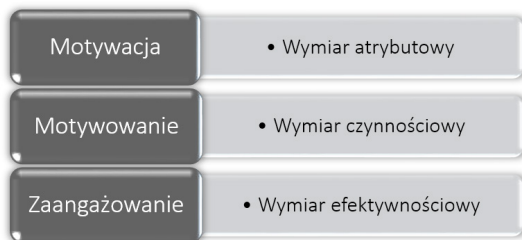


Rysunek 10. Ewolucja poglądów na motywowanie pracowników

Źródło: Juchnowicz, 2012, s. 105.

Ewolucja poglądów w zakresie motywowania wiąże się z dominacją określonych wymiarów aktywności zawodowej pracowników. I tak w przypadku motywacji dominuje wymiar atrybutowy, który odpowiada za skupienie na hierarchii celów zawodowych oraz bodźcach, które kierunkują i podtrzymują zachowania pracownika. W procesie motywowania pracowników przeważa wymiar czynnościowy, czyli celowe oraz świadome wpływanie na zachowanie poprzez użycie różnych instrumentów i bodźców, które uruchamiają aktywność pracownika. Natomiast wymiar efektywnościowy jest najbardziej widoczny w przypadku zaangażowania, które ukazuje cel

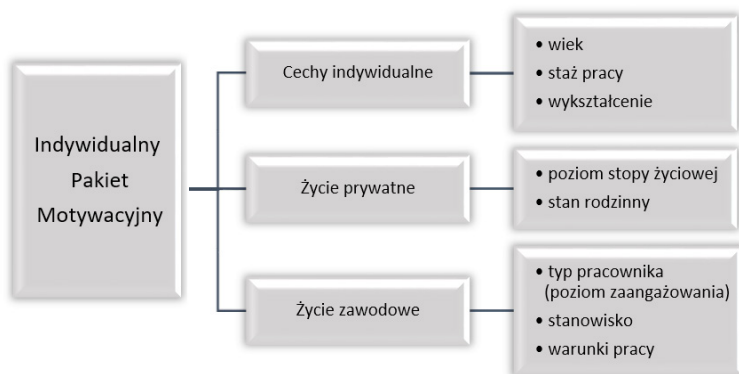
i jednocześnie jest miarą i dowodem na to, że działania motywacyjne są skuteczne oraz uzasadnione (Rysunek 11). Organizacje chcąc zyskiwać oddanych, lojalnych i aktywnych pracowników muszą przejść od modelu z dominującym wymiarem atrybutowym do modelu efektywnościowego.



Rysunek 11. Wymiary kształtowania aktywności zawodowej pracowników

Źródło: Juchnowicz, 2012, s. 125.

Efektywne zaangażowanie pracowników wymaga stworzenia odpowiedniego systemu motywacyjnego. System ten powinien zapewnić jednocześnie indywidualne i kompleksowe podejście do potrzeb pracownika (Rysunek 12).



Rysunek 12. Indywidualny pakiet motywacyjny

Źródło: opracowanie własne na podstawie Juchnowicz, 2012.

Indywidualizacja rozwiązań motywacyjnych wymaga od menedżerów wiedzy na temat mechanizmu napędzającego motywację pracownika, a także hierarchię wartości i oczekiwań z tym związanych. Wymaga również zmotywowanego lidera, który utożsamia się z celami oraz polityką firmy. A także takiego, który inspiruje i budzi zaufanie. Można zatem stwierdzić, że brak zaangażowania pracowników może wynikać ze słabego przywództwa (Gajdzik, 2012, s. 13).

Zaangażowanie – przegląd definicji

W teorii oraz praktyce zarządzania funkcjonuje szereg definicji pojęcia zaangażowania pracowników. W ostatnich latach stało się ono popularne w dziedzinie zarządzania, głównie za sprawą firm doradczych, które traktują zaangażowanie jako prosty i skuteczny sposób na zwiększenie efektywności. W tabeli 12 zaprezentowane zostały wybrane definicje zaangażowania pracowników.

Tabela 12. Wybrane definicje zaangażowania pracowników

Wiliam A. Kahn (1990)	Zaprężenie jaźni członków organizacji do wypełniania swojej roli w pracy. Zaangażowanie może być emocjonalne, kognitywne i fizyczne, przy czym może występować tylko w jednym z tych wymiarów
C.R. McCashland (1999)	Emocjonalny wynik dla pracownika powstający na podstawie najważniejszych składników miejsca pracy
James Harter, Frank Schmidt, Theodore L. Hayes (2002)	Indywidualne zaangażowanie, wplątanie (involvement) w pracę i satysfakcję z pracy oraz entuzjazm do niej
Agnieszka Wojtczuk-Turek (2009)	Identyfikacji z misją i wspólnymi wartościami, a także pragnienia przynależności do organizacji i gotowości pracownika do działania w ramach jej struktur
Ologbo Andrew, Saudah Sofian (2012)	Stan emocjonalno-motywacyjny, który związany jest z pracą, a przywiązanie to odnosi się do identyfikowania się pracownika z organizacją
Artur Żurek (2015)	Zaangażowanie przejawia się poprzez utożsamianie się z celami przedsiębiorstwa, realizacją zadań zgodnie z normami oraz praktyką firmy, wykonywaniem zadań ponad zakres obowiązków – dodatkowy wysiłek
Michael Armstrong (2015)	Zaangażowanie to: pasja, identyfikacja, stabilizacja oraz efektywne działania na rzecz organizacji. Stabilizacja to inaczej utożsamianie się z wartościami oraz celami firmy, zgodność aspiracji z treścią wykonywanej pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Armstrong, 2015, s. 125; Harter, Schmidt, Hayes, 2002, s. 268–279; Kahn, 1990, s. 692; McCashland, 1999, s. 89; Schaufeli, Salanova, González-romá, Bakker, 2002, s. 74; Wojtczuk-Turek, s. 33; Żurek, 2015.

Przedstawione powyżej definicje pozwalają na opisanie istoty zaangażowania pracownika. Stanowi ją postawa wobec pracy, która ukazuje jego skłonność do reakcji na zadania i skutki. O postawie decyduje bezpośrednio czynnik emocjonalny, poznawczy oraz reakcje płynące z otoczenia (behawioralny). Żeby osiągnąć odpowiedni poziom zaangażowania pracownik potrzebuje dostępu do informacji oraz wiedzy na temat przedsiębiorstwa. Ponadto, cele, system wartości, metody działania oraz przywództwo liderów muszą być spójne z jego oczekiwaniami.

Typy pracowników z uwagi na stopień zaangażowania

Istnieje kilka typologii pracowników dokonanych z uwagi na stopień ich zaangażowania. Poniżej zaprezentowane zostały dwie wybrane. Sarah Cook (2008, s. 19) wskazała na cztery typy pracowników:

- „Gwiazda” to osoba, która jest pozytywnie nastawiona do zmian i przyjmuje je z entuzjazmem. Dobrze radzi sobie z napotykanymi przeszkodami. Chętnie sięga po rzeczy nowe i rozwija swoje dotychczasowe doświadczenie. Identyfikuje się z celami firmy.
- „Na tak” to człowiek, który jest zaangażowany, ale nie wykazuje aktywności. Swoją pracę wykonuje standardowo, zgodnie z obowiązującymi zasadami i normami. Unika ryzyka i dodatkowego wysiłku przy pracy, którą wykonuje. Choć wykazuje niechęć do zmian, to nie przeciwstawia się pomysłom, które sam uzna za dobre i akceptowalne.
- „Ofiara” odznacza się całkowitym brakiem zaangażowania. Swoje obowiązki traktuje jako zło konieczne i wykonuje jedynie minimum tego, co zostało mu przydzielone. Raczej nie zabiera głosu i boi się popełnienia błędu. Praca i obowiązki nie dają mu satysfakcji, ale nie podejmuje działań, by to zmienić.
- „Cynik” to osoba pełna energii, skupiona przede wszystkim na wytykaniu błędów w organizacji. Buntuje się przeciw zmianom dla zasady. Uważa, że jest ignorowany, ograniczany oraz wykluczany z podejmowanych decyzji. Nie identyfikuje się z celami. Innej klasyfikacji dokonuje A. Żurek (2015, s. 82), który proponuje następujący podział:

- „Ideal” to osoba, która charakteryzuje się podobnymi cechami, jak „gwiazda”. W znacznym stopniu jest to zasługa samego pracownika, jak i jego przełożonego. Nie jest to jednak pozycja trwała. Jej zaangażowanie i satysfakcja mogą ulec zmianie, jeśli będzie czuć deficyt uwagi menedżera. Wymaga stałego zainteresowania i stymulowania sprawiedliwym traktowaniem.
- „Zagadka” to osoba, która potrzebuje dużego nakładu czasu oraz środków finansowych w celu podniesienia kompetencji i wzrostu zaangażowania. Brak zmian w postawie podnoszenia kompetencji oznacza straty, a postawę pracownika można zakwalifikować jako „leń”.
- „Leń” i/lub „pasażer” to człowiek kompetentny, ale nie wykazujący zaangażowania. Raczej zadowolony z zajmowanego przez siebie stanowiska, ponieważ realizacja zadań nie nastrocza mu problemów. Niechętnie jednak podejmuje większy wysiłek w realizowane działania. Dla organizacji może to oznaczać duże straty finansowe, jak i pozafinansowe, jak na przykład demotywowanie innych pracowników.
- „Pomyłka” to pracownik niezadowolony i niezaangażowany, który prawdopodobnie znalazł się w organizacji lub na danym stanowisku przypadkowo, a nie z racjonalnie dokonanego wyboru. Ważna jest tu rola przełożonego, który może próbować motywować pracownika. Jeśli jednak nie będzie spodziewanych efektów może to oznaczać zwolnienie z pracy lub przesunięcie na inne stanowisko.

Zaangażowanie organizacyjne

Zaangażowanie pracowników przejawia się w aktywnym działaniu na rzecz organizacji, w której są zatrudnieni, środowiska pracy oraz wykonywanego zawodu. Zaangażowanie organizacyjne to indywidualne podejście osób zatrudnionych w organizacji oraz stopień ich identyfikacji z nią (Juchnowicz, 2014). Jest to także oznaka identyfikacji z misją i wspólnymi wartościami, a także pragnienia przynależności do organizacji i gotowości pracownika do działania w ramach jej struktur (Wojtczuk-Turek, s. 33). Zaangażowanie można uznać za pozytywny oraz satysfakcjonujący stan umysłu charakteryzujący się energią, oddaniem i zaabsorbowaniem daną czynnością, co może w korzystny dla organizacji sposób przełożyć się na konkretne efekty pracy (Schaufeli i in., 2002, s. 74).

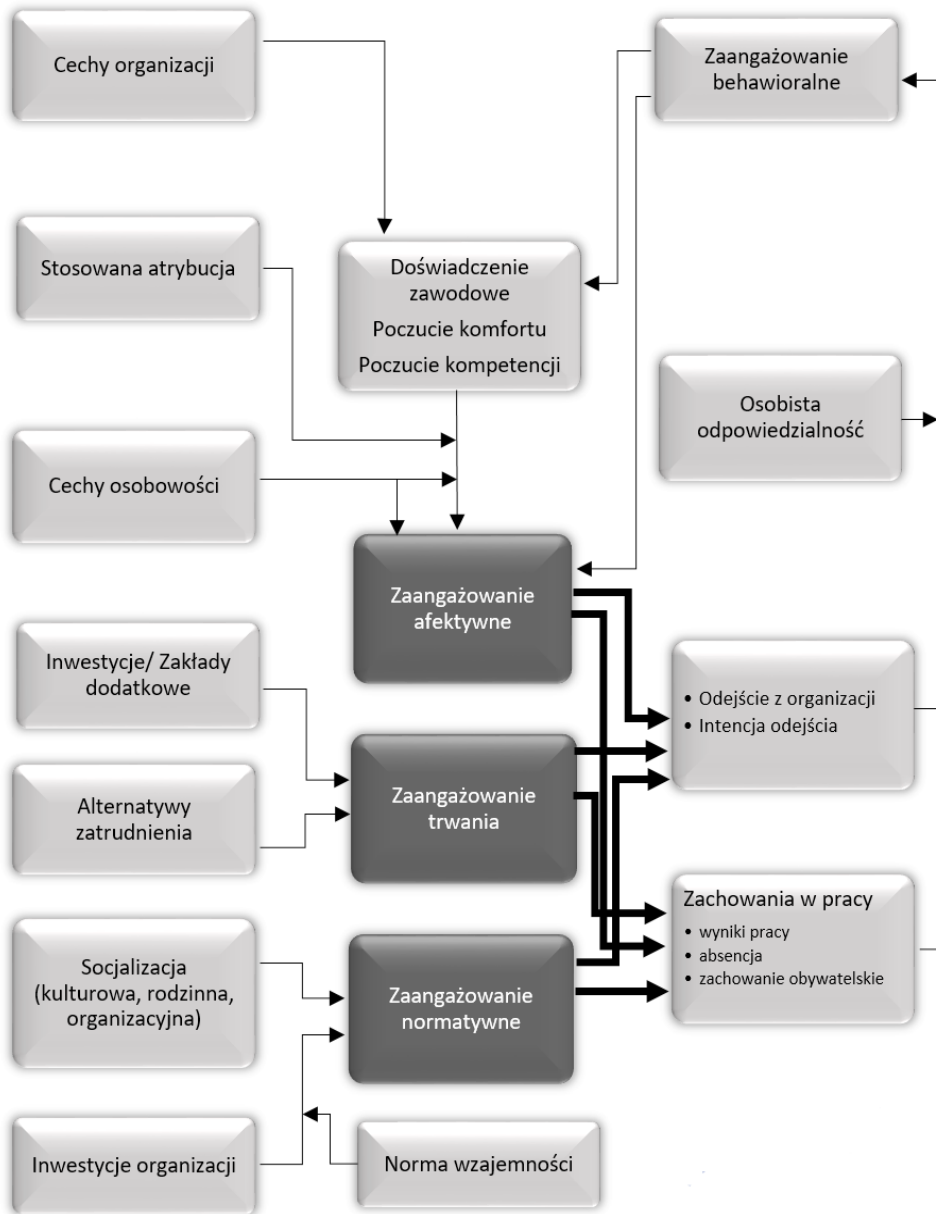
Silne zaangażowanie organizacyjne charakteryzują trzy główne cechy (Cohen, 2007, s. 338):

- pełna akceptacja celów i wartości organizacyjnych,
- wysoka skłonność do podejmowania dużego wysiłku na rzecz organizacji,
- silne pragnienie przynależności do organizacji.

Natalie J. Allen i John P. Meyer wyróżnili trzy rodzaje zaangażowania organizacyjnego (Allen, Meyer, 1990, s. 1–18):

- afektywne – czyli emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, które wskazuje na ile czuje on potrzebę podejmowania działań w ramach danej organizacji i wyraża wobec niej pozytywny emocjonalny stosunek. Wynika ono z wewnętrznych przekonań (np. pasji, satysfakcji), jest długotrwałe i autentyczne,
- trwania – czyli wynik postrzeganych kosztów opuszczenia organizacji. Oznacza tendencję do włączania się w działania ze względu na ewentualne koszty związane z zaprzestaniem wykonywania danej czynności. W konsekwencji, pracownik wykonuje swoje zadania poprawnie i zgodnie ze standardami, ale nie identyfikuje się z celami firmy,
- normatywne – czyli zaangażowanie uwarunkowane przez normy społeczne określające poziom lojalności wobec organizacji oraz przez poczucie zobowiązania i wierność pracownika wobec danej organizacji. Oznacza umiarkowany stopień zaangażowania pracowników i wiąże się z intencją pozostania w organizacji.

Deanne Hartog i Frank Belschak (2007, s. 604) uznali, że zaangażowanie organizacyjne to zachowania nakierowane na określony cel, jak i stopień wysiłku wkładanego przez pracownika w jego osiągnięcie.



Rysunek 13. Model zaangażowania organizacyjnego N.J. Allen i J.P. Meyera

Źródło: Spik, Klincewicz, 2016, s. 446.

Zaproponowany przez N.J. Allen i J.P. Meyera model zaangażowania organizacyjnego (Rysunek 13) uwzględnia związki pomiędzy zaangażowaniem afektywnym, trwania i normatywnym a czynnikami, które decydują o ich powstaniu. Do czynników odpowiadających rodzajowi zaangażowania należą:

- doświadczenie zawodowe,
- cechy odpowiadające za osobowość pracownika,
- cechy organizacji,
- możliwość zmiany miejsca pracy,
- inwestycje w rozwój pracownika,
- doświadczenie pracownika i jego socjalizacja.

Można zidentyfikować szereg klasyfikacji czynników determinujących zaangażowanie organizacyjne pracowników. Na przykład według M. Juchnowicz (2014) są to:

- możliwość rozwoju w firmie,
- zapewnienie pracownikowi możliwości rozwoju, awansu,
- adekwatne wynagrodzenie do wkładu w wykonywaną pracę (odczucie pracownika),
- pozytywne relacje między pracownikami,
- rzeczywiste wynagrodzenie, które jest powiązane z efektami.

Na podstawie badań przeprowadzonych wśród pracowników każda organizacja może stworzyć własną skalę czynników określających poziom zaangażowania. Sylwia Steinerowska (2015, s. 101–102) wskazuje na listę możliwych czynników determinujących zaangażowanie. Wśród nich między innymi są:

- relacja z bezpośrednim przełożonym,
- autorytet przełożonego oraz jego postawa i zachowanie,
- poziom zaufania pomiędzy pracownikami a przełożonym,
- stosunki ze współpracownikami i atmosfera pracy,
- samodzielność działania,
- dobra komunikacja wewnętrzna,
- zespołowa kultura korporacyjna,
- interesująca praca i związane z nią wyzwania,
- organizacja pracy,
- partycypacja pracowników,
- sposoby rozwiązywania problemów,
- odpowiednie warunki pracy – dostępność niezbędnych zasobów i informacji,
- zasady i mechanizmy wynagradzania (płace i inne świadczenia),
- poczucie sprawiedliwości związane z wynagradzaniem,
- uwarunkowania kulturowe,
- wartości i etyka,
- reputacja, pozycja i marka,
- uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji,
- ograniczona biurokracja,
- możliwość swobodnego wykonywania zadań i doboru sposobów pracy,
- długoterminowe bezpieczeństwo zatrudnienia.

Randhall Dunham, Jean A. Grube i Maria B. Castaneda (1994), a także Sharon K. Parker (2003) w sposób szczególny podkreślają znaczenie autonomii pracy. Zdaniem D. Lewickiej i A. Rakowskiej (2016) ważną rolę w kształtowaniu poziomu zaangażowania odgrywają także praktyki personalne zorientowane na rozwój pracowników i wspieranie innowacyjności.

Z badań przeprowadzonych przez A. Rakowską i I. Mendryk (2017) wynika, że wszystkie rodzaje zaangażowania są wyraźnie skorelowane z satysfakcją z relacji interpersonalnych, postrzeganym wsparciem ze strony organizacji i z poczuciem sprawiedliwości. Oznacza to, że możliwe jest zwiększanie zaangażowania przez kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej.

Wymienione powyżej czynniki determinujące zaangażowanie organizacyjne nie stanowią kompletnej listy. Potwierdzają jedynie fakt istnienia determinantów warunkujących zaangażowanie organizacyjne, które wpływa na wzrost efektywności zespołów pracowniczych. Według S. Cook (2008) rosnąca siła klienta i siła pracownika to dwie główne przyczyny wzrostu znaczenia problemu zaangażowania pracowniczego.

Zaangażowanie organizacyjne w praktyce biznesowej

Budowanie zaangażowania pracowników przynosi organizacji bardzo wymierne korzyści. Z jednej strony bowiem między innymi zmniejsza:

- poziom intencji odejścia z pracy w danej organizacji,
- liczbę nagłych odejść – dzięki temu organizacja może przewidywać ile osób i kto może odejść, a na jakich pracowników może liczyć,
- liczbę absencji, zwłaszcza tych nieuzasadnionych, które generują duże koszty (Spik, Klincewicz, 13),
- występowanie zachowań nieetycznych.

Z drugiej strony prowadzi do zwiększenia:

- wyników pracy,
- występowania zachowań obywatelskich, czyli dobrowolnych działań na rzecz firmy i współpracowników.

Poniżej zamieszczone zostały wykresy ilustrujące wpływ zaangażowanych pracowników na wyniki finansowe firmy. Przeprowadzone badania wykazały związek pomiędzy wysokim zaangażowaniem pracowników a wzrostem przychodu operacyjnego, wzrostem przychodu netto oraz wzrostem przychodu przypadającego na jedną akcję. Potwierdzono także wpływ wysokiego zaangażowania pracowników na zyskowność firmy w przeciągu trzech lat.



Wykres 1. Wpływ zaangażowanych pracowników na wyniki firm

Źródło: A. Kopera, *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników i wspieranie menadżerów w budowaniu zaangażowania pracowników*.



Wykres 2. Wyniki finansowe firm, a zaangażowanie pracowników

Źródło: A. Kopera, *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników i wspieranie menadżerów w budowaniu zaangażowania pracowników*.

Po raz pierwszy koncepcję zaangażowania do praktycznego wykorzystania opracował Instytut Gallupa (2006), który stworzył i opatentował narzędzie składające się z 12 pytań. Narzędzie to powstało w oparciu o kluczowe czynniki budujące zaangażowanie

i wpływające na wskaźniki świadczące o efektywności organizacji, takie jak satysfakcja klientów, rotacja pracowników, produktywność, zyski (Buckingham, Coffman, 1999). Pytania zawarte w ankiecie Instytutu to:

1. Czy wiesz czego oczekuje się od Ciebie w pracy?
2. Czy masz odpowiednie narzędzia i wyposażenie, których potrzebujesz, aby wykonywać dobrze swoją pracę?
3. Czy w pracy każdego dnia masz okazję, aby robić to co potrafisz najlepiej?
4. Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni zostałeś pochwalony za dobrą pracę?
5. Czy twój przełożony, albo ktoś w pracy, troszczy się o ciebie jako osobę?
6. Czy jest ktoś w pracy, kto wzmacnia twój rozwój?
7. Czy w pracy liczą się z twoją opinią?
8. Czy misja/ cel twojej firmy sprawia, że czujesz, że twoja praca jest ważna?
9. Czy twoi współpracownicy są zaangażowani w wykonywanie pracy wysokiej jakości?
10. Czy masz najlepszego przyjaciela w pracy?
11. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy ktoś rozmawiał z tobą na temat twojego rozwoju?
12. Czy w ostatnim roku miałeś w pracy możliwość nauki i rozwoju?

Według Instytutu Gallupa (2006) można wyróżnić trzy typy pracowników w zależności od stopnia zaangażowania:

- zaangażowany, taki który pracuje z pasją i jest bardzo przywiązany do swojej organizacji;
- niezaangażowany, który w zasadzie jest „nieobecny”, poświęca on czas na wykonywanie swoich obowiązków, ale nie wkłada energii i pasji w swoje działanie;
- aktywnie niezaangażowany – taki, który nie tylko nie jest zadowolony ze swojej pracy, ale dodatkowo jest zajęty wyrażaniem swojego niezadowolenia, taki pracownik każdego dnia podważa osiągnięcia zaangażowanych współpracowników.

Badacze z grupy Aon (AON Hewitt, 2010, 2013) uważają, że „zaangażowanie to poziom psychologicznej inwestycji pracownika w organizację, który motywuje go do tego, aby jak najlepiej wykonywał swoją pracę i przyczyniał się do sukcesu organizacji.” Wskazują przy tym na relacje z przełożonym, atmosferę współpracy z innymi, możliwość rozwoju, styl zarządzania jako na kluczowe czynniki determinujące zaangażowanie pracowników.

Analitycy z Towers Perrin (2008) identyfikują 10 głównych czynników zwiększających zaangażowanie. Należą do nich:

- wyżsi menedżerowie są zainteresowani, aby pracownicy czuli się dobrze w pracy;
- pracownicy mają możliwość rozwoju umiejętności;
- organizacja ma reputację odpowiedzialnej społecznie;
- pracownicy mają wpływ na podejmowanie decyzji;
- firma konsekwentnie troszczy się o klienta;
- ustanowione są wysokie standardy osobiste;
- pracownicy mają możliwości kariery i rozwoju;
- zadania są ambitne, sprzyjają zdobywaniu nowych umiejętności;

- pracownicy mają dobre relacje z przełożonymi;
- organizacja wspiera myślenie innowacyjne.

Z perspektywy tej części opracowania kluczowy wydaje się ostatni czynnik. Wspieranie innowacyjnego myślenia wiąże się właśnie z zapewnieniem warunków pracownikom, aby mogli dzielić się swoimi pomysłami, czyli właśnie z pobudzaniem oddolnej innowacyjności. Podobne wnioski wynikają z badań Institute for Employment Studies (IES) (D. Robinson, Perryman, Hayday, 2004). Według nich najważniejsze czynniki budujące zaangażowanie pracowników to:

- włączenie pracowników w podejmowanie decyzji;
- stopień możliwości pracowników wyrażania swoich idei, zgłaszania pomysłów, stopień przywiązywania do nich uwagi przez menedżerów, cenięcia wkładu pracowników;
- możliwość definiowania swojej pracy przez pracowników;
- stopień, w jakim organizacja dba o dobre samopoczucie pracowników.

Problem zaangażowania jest wciąż badany i analizowany zarówno przez naukowców, jak i praktyków zarządzania. Często też bywa utożsamiany z przywiązaniem do organizacji (organization commitment). O. Kanste (2011), O. Andrew i S. Sofian (2012) oraz A. Rakowska, M. Cichorzewska i S. de Juana-Espinoza (2017) wskazują jednak, że jest to podejście niewłaściwe i są to pojęcia odrębne.

Efektywność pracy osób w środowisku zawodowym ma charakter podmiotowy, występuje w odniesieniu do konkretnych jednostek. Zależy od ich względnie stałych dyspozycji podmiotowych, takich jak wiek, osobowość czy zdolności oraz środowiskowych, jak np. kultura organizacji czy przywództwo. Należy podkreślić, że jest także składową ogólnej efektywności organizacyjnej. Oznacza to, że źródeł efektywności pracy trzeba poszukiwać stale i wszędzie, zarówno w wymiarze ilościowym, jak i jakościowym.

Wymiar ilościowy, określane jako ekonomiczny, traktuje pracownika jako narzędzie realizacji biznesu i wpływa na jego działania konkretnymi, sparametryzowanymi metodami, mającymi dostarczyć pewnych wyników. Drugi wymiar, humanistyczno-społeczny, usiłuje wskazać korzyści biznesowe tkwiące w miękkich cechach pracowników oraz w sferze wartości moralnych, takich jak lojalność, zaufanie, odpowiedzialność. To podejście w ostatnich latach zyskuje na zainteresowaniu, chociaż z uwagi na niewymierność jest trudniejsze do zastosowania w praktyce i zweryfikowania podjętych działań. Ponadto, jego zastosowanie bywa utrudnione w sytuacji złej kondycji organizacji. Dodatkową barierę stanowi brak przekonania praktyków co do słuszności i racjonalności jego zastosowania. W praktyce zarządzania wciąż jeszcze preferowane są konkretne zalecenia, które mogą przynieść wymierne korzyści ekonomiczne. Nie powinno to jednak zniechęcać do dalszych badań i analiz koncentrujących się wokół paradygmatu humanistycznego, gdyż tylko podejście zintegrowane, łączące aspekty ekonomiczne i humanistyczne, do zarządzania umożliwi osiągnięcie pełnej efektywności.

Podsumowanie

Pracę definiuje się w różny sposób w zależności od przyjętego kryterium i dyscypliny naukowej, której jest przedmiotem badań. Może być traktowana jako źródło dochodów umożliwiających zaspokojenie potrzeb człowieka lub jako podstawowy czynnik produkcji wpływający na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Może być również postrzegana w kategoriach społecznych, w których jest rozumiana jako wartość społeczna. Szczególnym przypadkiem postrzegania pracy w tej perspektywie jest jej humanistyczne ujęcie bazujące na relacjach między człowiekiem a społeczeństwem. W zarządzaniu obecne są dwa paradygmaty odwołujące się do ekonomicznych i społecznych funkcji pracy. Jednym z nich jest paradygmat ekonomiczny, drugim zaś paradygmat humanistyczny. Mają one odmienne założenia odnośnie do pracy i mierników jej efektywności. Zakładając, że praca pełni równoległe funkcje społeczne i ekonomiczne, stanowiące wzajemnie powiązane i współzależne elementy jednej całości w rozdziale pierwszym niniejszej rozprawy zaprezentowano podejście integracyjne do istniejących paradygmatów, a w ślad za nim holistyczne ujęcie kwestii efektywnościowych. Dwa następne rozdziały poświęcone zostały zaprezentowaniu determinant efektywności w ujęciu ekonomicznym i humanistycznym.

W rozdziale 2 omówione zostały czynniki w negatywny sposób wpływające na efektywność pracy. Zaprezentowane zjawiska dysfunkcjonalne i ich skutki wskazują na komplementarny charakter paradygmatów humanistycznego i ekonomicznego. Troska o pracownika jako człowieka, jego dobrostan i równowagę pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym wyrasta niewątpliwie z paradygmatu humanistycznego. Patrząc natomiast z perspektywy ekonomicznej należy wyraźnie podkreślić, że podejmowane w tym względzie działania zapisać należy po stronie inwestycji, a nie kosztów. Inwestycji, które pozwalają budować i rozwijać jakość kapitału ludzkiego w organizacji, która jest kluczowym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej. Pomijanie aspektu godnościowego w zarządzaniu zasobami ludzkimi, przyzwalanie bądź choćby tylko tolerowanie zachowań dysfunkcjonalnych typu pracoholizm i mobbing skutkuje kolejnymi dysfunkcjami. Ich przykładem może być wypalenie zawodowe i nadmierny stres. Wszystkie razem przyczyniają się do obniżenia jakości ludzkich zasobów organizacji. Dopuszczanie, promowanie czy wręcz wymuszanie zachowań prezentystycznych sprawia natomiast, że pracownik nie ma możliwości odzyskania pełni sił, które z różnych względów, także niezależnych od pracodawcy, zostały nadwątlone. To z kolei oddziałuje na efektywność w jej wymiarze ekonomicznym. W konsekwencji, kreowanie zrównoważonego środowiska pracy, uwzględniającego aspekt humanistyczny i ekonomiczny jest czynnikiem budującym efektywność i zaangażowanie w wymiarze jednostkowym i organizacyjnym.

Problem efektywności pracy często sprowadza się do śledzenia efektów, czyli uzyskania określonych rezultatów prowadzonych działań, które najczęściej są utożsamiane z wynikami ekonomicznymi. Jednakże w ostatnich latach badacze coraz częściej prze-

konują do tego, aby efektywność pracy badać w szerszym, społecznym aspekcie. Przykładem takiego ujęcia jest próba określenia istoty efektywności na podstawie wybranych czynników społeczno-moralnych kształtujących postawy pracowników, relacje interpersonalne, zachowania i kulturę organizacyjną. W rozdziale 3 omówiono te, które zgodnie z wynikami badań w niekwestionowany sposób wpływają na efektywność działań podejmowanych przez osoby zatrudnione w organizacji. Za najważniejsze z tych czynników uznano kontrakt psychologiczny, sprawiedliwość i zaufanie organizacyjne, satysfakcję i zaangażowanie pracowników.

Wskazane społeczno-moralne determinanty istotnie warunkują postawy i zachowania pracowników, wpływając na osiągane przez nich rezultaty. I tak w tych organizacjach, w których występuje odpowiednio wysoki poziom sprawiedliwości proceduralnej, pracownicy częściej przestrzegają reguł i zasad organizacyjnych. Sprawiedliwość organizacyjna z kolei determinuje i kształtuje zaufanie organizacyjne, ponieważ pracownicy mniej koncentrują się na relacjach, a bardziej intensyfikują swoje wysiłki na rzecz wykonywanych zadań, co zwiększa ich produktywne zachowania w miejscu pracy. Podobnie jest z satysfakcją pracowników. Zadowoleni chętniej identyfikują się z celami organizacji, widząc możliwość realizacji swoich własnych celów. Wykazują też większą lojalność, troszczą się o interes organizacji i bardziej angażują w wykonywanie swoich obowiązków. Pełna analiza efektywności pracowników musi zatem obejmować wskazane determinanty. Organizacje, które chcą zwiększać osiągane wyniki, muszą uwzględnić nie tylko perspektywę ekonomiczną, ale również społeczną. Pozwala na to przedstawiony w rozdziale 1 wielokryterialny model obejmujący stosowane w paradygmatach zarządzania – ekonomicznym i społecznym – miary efektywności. Jego zastosowanie umożliwi w większym niż dotychczas stopniu praktyczne wykorzystanie osiągnięć nauk humanistycznych i społecznych, wprowadzając równowagę pomiędzy nimi a ekonomią.

Bibliografia

- Adamska, K. (2011). Kontrakt psychologiczny w organizacji – Kwestionariusz Kontraktu Psychologicznego. *Psychologia Społeczna*, 18(6, 3), 267–283.
- Agrylis, C. (1973). Some Limits of Rational Man Organizational Theory. *Public Administration Review*, 33(3), 253–267.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Anczewska, M., Roszczyńska, J. (2004). *Jak uniknąć objawów wypalenia w pracy z chorymi*. Warszawa: Instytut Psychiatrii i Neurologii.
- Anczewska, M., Świtaj, P., Roszczyńska, J. (2005). Wypalenie zawodowe. *Postępy Psychiatrii i Neurologii*, 14 (2), 67–77. Pobrane z: <http://www.ppn.ipin.edu.pl/>.
- Andreassen, C. S. (2014). Workaholism: An overview and current status of the research. *Journal of Behavioral Addictions*, 3(1), 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1556/JBA.2.2013.017>.
- Andrew, O. C., Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, (40), 498–508.
- AON Hewitt. (2010). *Engagement 2.0: Employee survey*. U.S.
- AON Hewitt. (2013). *Globalne trendy w zaangażowaniu, raport*.
- Arandia, O., Portales, L. (2015). Fundamentos de la gestión humanista: una Humanistic management: a philosophical approach. *AD-minister*, (26), 124–139.
- Armstrong, M. (2001). *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (Dodr). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (HR)*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
- Armstrong, M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (wyd. 3 poszerz). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (HR)*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
- Armstrong, M. (2015). *Zarządzanie wynagrodzeniami. HR*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Arrow, K. (1974). *The Limits of Organization*. Nowy Jork: Oxford University Press.
- Atkinson, S., Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282–304. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940310473064>.
- Aureliusz Marek. (1937). *Rozmyślania*. Onepress Classic.
- Bahrani, M. A., Montazeralfaraj, R., Gazar, S. H., Tafti, A. D. (2014). Relationship between Organizational Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior among an Iranian Hospital's Employees, 2013. *Electronic physician*, 6(2), 838–844. DOI: <https://doi.org/10.14661/2014.838-844>.
- Baka, Ł. (2016). Stres w pracy jako źródło kontrproduktywnych zachowań pracowników. *Prewencja i Rehabilitacja*, 43(1), 11–22.
- Baka, Ł. (2017). *Zachowania kontrproduktywne w pracy: Dlaczego pracownicy szkodzą organizacji? Seria: Monografie Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

- Bakker, A., Demerouti, E., Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417. DOI: <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>.
- Bańka, A. (2002). Psychologia organizacji. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. T. 3. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Bartkowiak, G. (2009). *Człowiek w pracy: Od stresu do sukcesu w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bem-Koziół, K. (2008). CSR a efektywność pracy. W: *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach. (praca zbiorowa)* (s. 109–120). Warszawa: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.
- Bezuijen, X. M., Dam, K., Berg, P. T., Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 673–693. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317909X468099>.
- Bielski, M. (1996). *Organizacje: istota, struktury, procesy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Bieniek, E. (2018). Mobbing in the practice of Polish enterprises – recognizability of the phenomenon. *Journal of Modern Science*, 36(1), 235–251. DOI: <https://doi.org/10.13166/JMS/90172>.
- Biliński, B. (1949). Problem pracy w Starożytnym Rzymie. *Archeologia*, (vol. 3), 45–111.
- Biron, C., Saksvik, P. Ø. (2009). Sickness Presenteeism and Attendance Pressure Facotrs: Implacation for Practice. W: C. L. Cooper, J. C. Quick, M. Schabracq (red.), *Blackwell Reference Online. International handbook of work and health psychology* (wyd. 3, s. 77–96). Hoboken: John Wiley et Sons. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470682357.ch5>.
- Bombiak, E. (2015a). Mobbing jako bariera w wykorzystaniu kapitału ludzkiego. W: M. Cisek & K. Wąsowska (red.), *Wiedza i doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem* (s. 198–207). Siedlce: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego.
- Bombiak, E. (2015b). Stres zawodowy jako generator ryzyka personalnego. W: E. Skrzypek (red.), *Ryzyko w organizacji. Aspekty teoretyczne i praktyczne: monografia* (s. 11–25). Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227–250. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00040-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00040-0).
- Buckingham, M., Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Simon & Schuster. Pobrane z: https://www.academia.edu/7647216/Buckingham_and_Coffman_-_First_Break_All_the_Rules_-_Review.

- Budnik, M. (2019). *Socjologia pracy w zarysie* (wyd. 1). Engram. Warszawa: Difin.
- Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis, Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Chirkowska-Smolak, T. (2009). Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, LXXI(4), 257–272.
- Chomątowski, S. (1993). *Dynamika rozwoju a efektywność systemów przemysłowych. Monografie: nr. 115*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Chomczyński, P. (2008). *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej. Proces stawiania się ofiarą*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Chrapek, E. (2014). Charakterystyka konsekwencji uzależnienia od pracy z uwzględnieniem perspektywy indywidualnej oraz społecznej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, (15), 57–64. Pobrane z: <http://www.zim.pcz.pl/znwz>.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>.
- Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement: Better business performance through staff satisfaction*. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Cooper, C. L., Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11–28. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1976.tb00325.x>.
- Coote, L. V., Forrest, E. J., Tam, T. W. (2003). An investigation into commitment in non-Western industrialmarketing relationships. *Industrial Marketing Management*, (32), 595–604.
- Cox, T., Griffiths, A., Rial-González, E. (2006). *Badania nad stresem związanym z pracą*. Luksemburg: Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy.
- Coyle-Shapiro, J., Kessler, I. (2000). Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774–781. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.774>.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Hox, J. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout, *Career Development International* Vol. 14 No. 1, 2009 pp. 50–68,. *Career Development International*, 14(1), 50–68. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430910933574>.

- Diener, E., Seligman, M. E. P. (2004). Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being. *Psychological science in the public interest : a journal of the American Psychological Society*, 5(1), 1–31. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>.
- Dierksmeier, C. (2011a). *Reorienting Management Education: From Homo Oeconomicus to Human Dignity*. in: Business Schools Under Fire. New York, Palgrave MacMillan.
- Dierksmeier, C. (2011b). The Freedom–Responsibility Nexus in Management Philosophy and Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, (101 (2)), 263–283.
- Dietl, J., Gasparski, W. (1997). *Etyka biznesu. Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN.
- Doktor, K. (red.). (1975). *Socjologia organizacji*. Wrocław: Zakł. Nar. im. Ossolińskich.
- Drucker, P. F. (1999). Managing Oneself. *Harvard Business Review*, 77(2), 64–185.
- Dudek, B. (2008). Pracoholizm – szkodliwy skutek nadmiernego zaangażowania w pracę. *Medycyna Pracy*, 59(3), 247–254.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370–380. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.370>.
- Egan, T. M., Yang, B., Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279–301. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.1104>.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behavior*, 5(4), 379–401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, Cary, L. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, Cooper, Cary, L. (red.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice* (s. 6–30). London, New York: Talyor&Francis.
- Einarsen, S., Hoel, H., Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24–44. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678370902815673>.
- Erenkfeit, K., Dudzińska, L., Indyk, A. (2011). Mobbing w środowisku pracy – opis zjawiska oraz jego skutki. *Medycyna Środowiskowa – Environmental Medicine*, 14(4), 81–89.
- Erenkfeit, K., Dudzińska, L., Indyk, A. (2012). Wpływ środowiska pracy na powstanie wypalenia zawodowego. *Medycyna Środowiskowa – Environmental Medicine*, 15(3), 121–128.
- Frąszczak, A. (2002). Pracoholizm. W: M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia: perspektywa psychologiczna* (s. 211–233). Poznań: Wydaw. Fundacji „Humaniora”.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*.

- Fukuyama, F., Śliwa, A., Śliwa, L. (1997). *Zaufanie: Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Warszawa, Wrocław: Wydaw. Naukowe PWN.
- Furmanek, W. (2013). Problematyka kosztów pracy w humanistycznej pedagogice pracy. *Edukacja ustawiczna Dorosłych*, 82(3).
- Gajdzik, B. (2012). Poziom zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwach w Polsce i za granicą. *Zarządzanie Przedsiębiorstwem/ Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją*, (3), 13–21.
- Gallup Study. Engaged Employees Inspire Company Innovation (interactive). (2006). *Gallup Management Journal*, Pobrane z: <http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx>.
- Gamian-Wilk, M., Grzesiuk, L. (2016). Mobbing w miejscu pracy. Przegląd wyników badań związanych z przejawami mobbingu, genezą i konsekwencjami. *Psychologia Społeczna*, 11(3 (38)), 244–254. DOI: <https://doi.org/10.7366/1896180020163801>.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practice. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75–91.
- Godlewska-Werner, D. (2006). Mobbing jako współczesny problem w miejscu pracy. W: E. Martynowicz (red.), *Od poczucia podmiotowości do bycia ofiarą. Problemy współczesności – co psychologia może o nich powiedzieć?*. Kraków: „Impuls”.
- Golińska, L. (2010). Pracoholizm: istota, konsekwencje i uwarunkowania. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Psychologica*, (14), 97–107.
- Golińska, L. (2014). *Pracoholizm inaczej. Engram*. Warszawa: Difin.
- Golaszewska-Kaczan, U. (2017). Organizacyjne i ogólnogospodarcze konsekwencje mobbingu. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 74 (3), 11–20.
- Grassl, W., Habisch, A. (2011). Ethics and Economics: Towards a New Humanistic Synthesis for Business. *Journal of Business Ethics*, (99 (1)), 37–49.
- Gros, U. (2012). *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania* (wyd. 1, 3 dodr.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grupa, R. (2014). Mobbing w ujęciu instytucjonalnym jako patologia zarządzania personelem. *Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy*, (3), 59–78.
- Guest, D. E., Conway, N. (2004). *Employee well-being and the psychological contract*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Habermas, J. (2010). The concept of human dignity and the realistic utopia of human rights. *Metaphilosophy*, 41(4), 464–480. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9973.2010.01648.x>.
- Han, S., Shanafelt, T. D., Sinsky, C. A., Awad, K. M., Dyrbye, L. N., Fiscus, L. C., Goh, J. (2019). Estimating the Attributable Cost of Physician Burnout in the United States. *Annals of Internal Medicine*, 170(11), 784–790. DOI: <https://doi.org/10.7326/M18-1422>.
- Hardin, R. (2009). *Zaufanie. Key Concepts*. Warszawa: Wydawnictwo Sic!
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. DOI: <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A., Agrawal, S. (2010) Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378–389. DOI: <https://doi.org/10.1177/1745691610374589>.
- Hartog, D. N., Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 601–622. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317906X171442>.
- Hassard, J., Milczarek, M. (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks: Literature review*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Hirigoyen, M.-F. (2003). *Molestowanie w pracy*. Poznań: W drodze.
- Honneth, A. (1992). Integrity and Disrespect: Principles of a Conception of Morality Based on the Theory of Recognition. *Political Theory*, 20(2), 187–201.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312923>.
- Hwang, P., Burgers, W. P. (1997). Properties of Trust: An Analytical View. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(1), 67–73. DOI: <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.2673>.
- Izydorczyk, A., Kęsa, A. (2015). Mobbing w miejscu pracy jako przejaw patologii w procesie zarządzania. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, 61, 77–90.
- Jaki, A. (2011). Paradygmat efektywności w zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, (4), 3–7.
- Jasiński, Z., Barcewicz, M. (1999). *Zarządzanie pracą: organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola: (przedsiębiorstwo jako system pracy, rola kierowników w osiągnięciu sukcesu)*. Biblioteka Biznesmena. Warszawa: „Placet”.
- Jasiński, Z., Chomątowska, B., Janiak-Rejno, I. (2002). Tworzenie warunków w przedsiębiorstwie dla proefektywnościowych zachowań pracowników. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu* (940), 370–379.
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników: sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M. (2014). *Satysfakcja zawodowa pracowników: Kreator kapitału ludzkiego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>.
- Jurek, P. (2017). Stresory wynikające z roli a wypalenie zawodowe: pośrednicząca rola emocjonalnego nastawienia wobec organizacji. W: T. Chirkowska-Smolak & A. Hauziński (red.), *Zarządzanie oparte na dowodach. Teoria i praktyka* (s. 85–100). Kraków: Wydawnictwo LIBRON – Filip Lohner.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. Pobrane z: <https://www.talenteck.com/academic/Kahn-1990.pdf>.

- Kanste, O. (2011). Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian journal of caring sciences*, 25(4), 754–761. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2011.00888.x>.
- Karney, E. J. (1998). *Człowiek i praca: wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*. Biblioteka Menedżera/ Międzynarodowa Szkoła Menedżerów. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów.
- Killinger, B. (2007). *Pracoholicy: Szkoła przetrwania*. Poznań: „Rebis”.
- Kimakowitz E. V., Pirson M., Spitzack H., Dierksmeier C., Amann W. (red.). (2011). *Humanistic Management in Practice*. Palgrave-MacMillan, New York.
- Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2013). Humanistic management: Agenda outline. *PZ (Problemy Zarządzania)*, 11(44), 9–19. DOI: <https://doi.org/10.7172/1644-9584.44.1>.
- Kondalkar, V. G. (2010). *Organization effectiveness and change management*. Delhi: PHI Learning.
- Kopera, A. *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników i wspieranie menadżerów w budowaniu zaangażowania pracowników*. Pobrane z: <http://www.hrmpartners.pl/docs/artyku%C5%82y/4-zarz%C4%85dzanie-zaanga%C5%BCowaniem-pracownik%C3%B3w.pdf>.
- Kopertyńska, M. W. (2008). *Motywowanie pracowników: Teoria i praktyka* (wyd. 2 uzupełn.). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Kosewski, M. (2008). *Wartości, godność i władza: Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*. Warszawa: Vizja Press&IT. Pobrane z: <http://www.structum.pl/czytelnia/Wartosci-godnosc-i-wladza.pdf>.
- Kowalewski, K., Moczydłowska, J. (2020). *Patologie i dysfunkcje w organizacji*. Engram. Warszawa: Difin.
- Kozak, S. (2009). *Patologie w środowisku pracy: Zapobieganie i leczenie*. Engram. Warszawa: Difin.
- Koźuch, B. (2004). *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Warszawa: Placet.
- Kristof-Brown, A. L.M.Y., Zimmermann, R. D., Johnsin, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>.
- Kulikowski, K. (2015). Satysfakcja z pracy i zaangażowanie w pracę – podstawy sprawnie działającej organizacji. Pobrane z: <https://badaniahr.pl/biblioteka/satysfakcja-z-pracy-i-zaangazowanie-w-prace-podstawy-sprawnie-dzialajacej-organizacji/123>.
- Kulikowski, K. (2019). Zwolnienie lekarskie z powodu wypalenia zawodowego – czyli, czy wypalenie zawodowe to choroba? Pobrane z: <https://rynekpracy.pl/artykuly/zwolnienie-lekarskie-z-powodu-wypalenia-czyli-czy-wypalenie-zawodowe-to-choroba>.

- Kurnal, J. (1970). *Zarys teorii organizacji i zarządzania* (wyd. 2). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kurowska, K. (2016). Mobbing jako patologiczne zjawisko w miejscu pracy. *EiZ (Ekonomia i Zarządzanie) Zeszyty Naukowe*, 1(1), 49–67. DOI: <https://doi.org/10.21784/EiZ.2016.003>.
- Lack, D. M. (2011). Presenteeism Revisited. A Comprehensive Review. *American Association of Occupational Health Nurses Journal*, 59(2), 71–91.
- Lapis, B. (1984). *U źródeł polskich refleksji nad pracą*. Warszawa: Insytut Wydawniczy PAX.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Research in occupational stress and well being*, (3), 91–134.
- Leka, S., Cox, T. (red.). (2008). *Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF: A resource for employers and worker representatives*. Nottingham: I-WHO Publications.
- Leka, S., Jain, A. (2013). *Zagrożenia psychospołeczne w środowisku pracy i ich wpływ na zdrowie*. Warszawa: Stowarzyszenie Zdrowa Praca.
- Leka, S., Griffiths, A., Cox, T. (2003). *WORK ORGANISATION&STRESS: Systematic Problem Approaches for Employers, Managers and Trade Union Representatives. PROTECTING WORKERS' HEALTH SERIES: nr. 3*. Geneva: WHO. Pobrane z: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42625>.
- Levinson, H., Mandl, H. J., Munden, K. J., Price, C. R., Solley, C. M. (1962). *Men, Management, and Mental Health* (3rd printing 1966. Reprint 2014). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41–50.
- Lewandowski, M. (2011). Sprawność zarządzania z perspektywy humanistycznej. *Współczesne Zarządzanie*, (1), 106–115.
- Lewicka, D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach: Metody, narzędzia, mierniki* (wyd. 1). Wydawnictwa Profesjonalne PWN. HR. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lewicka, D. (2012). Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną. *Organization and Management (Organizacja i Kierowanie)*, 152(3), 11–25.
- Lewicka, D., Rakowska, A. (2016). Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach. *Nauki o Zarządzaniu/ Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*, 27(2), 102–115. DOI: <https://doi.org/10.15611/noz.2016.2>.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. DOI: <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>.

- Lipka, A. (2013a). Pracoholizm w ujęciu ekonomii behawioralnej i tradycyjnej. *Studia Ekonomiczne/ Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, (148), 9–28.
- Lipka, A. (2013b). Prewencja pracoholizmu a funkcje gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji. *Studia Ekonomiczne/ Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, (148), 39–60.
- Listwan, T., Antczak, Z. (red.). (2005). *Słownik zarządzania kadrami*. Warszawa: C.H. Beck.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (1st Ed.)*, Chicago, 31, 1297–1349.
- Lubrańska, A. (2008). *Psychologia pracy: Podstawowe pojęcia i zagadnienia*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Lubrańska, A. (2011). Klimat organizacyjny a doświadczenie wypalenia zawodowego. *Medycyna Pracy*, 62(6), 623–631.
- Lucas, K., Kang, D., Li, Z. (2013). Workplace dignity in a total institution: Examining the experiences of Foxconn's migrant workforce. *Journal of Business Ethics*, (1), 91–106. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12133>.
- Ludwiczynski, A., Schmidt, C. (2017). Variety of Psychological Contracts and Their Conditions. *Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów*, 45(3), 119–139. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.6279>.
- Łosiak, W. (2008). *Psychologia stresu*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Maak, T. (1999). *Die Wirtschaft der Bürgergesellschaft: Ethisch-politische Grundlagen einer Wirtschaftspraxis selbstbestimmter Bürger. St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik: Bd. 26*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- MacIntyre, A. (2007). *Czyja sprawiedliwość? Jaka racjonalność?* Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Macko, M., Strykowska, M. (2010). Kontrproduktywność, pasywność i przejawy wycofania z ról organizacyjnych wśród polskich pracowników. *Czasopismo Psychologiczne*, 16(2), 189–198.
- Makin, P. J., Cooper, C. L., Cox, C. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny: Zarządzanie ludźmi w pracy. Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN.
- Malinowska, D. (2014). *Pracoholizm: Zjawisko wielowymiarowe. Studia z Psychologii Emocji i Motywacji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Malinowska, D., Tokarz, A. (2014). Psychologiczna charakterystyka osób pracujących nadmiernie – różne postaci zaangażowania w pracę. *Studia Humanistyczne AGH*, 13(1), 79–99. DOI: <https://doi.org/10.7494/human.2014.13.1.79>.
- Malinowska, D., Staszczuk, S., Tokarz, A. (2015). Pracoholizm – działania dotyczące diagnozy oraz przegląd działań interwencyjnych. *Medycyna Pracy*, 66(1), 71–83. DOI: <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00046>.
- Małińska, M. (2013). Prezenteizm – zjawisko nieefektywnej obecności w pracy. *Medycyna Pracy*, 64(3), 439–447. DOI: <https://doi.org/10.13075/mp.5893.2013.0037>.

- Mańkowska, B. (2018). Wypalenie zawodowe. Dylematy wokół istoty zjawiska oraz jego pomiaru. *Polskie Forum Psychologiczne*, 23(2), 430–445. DOI: <https://doi.org/10.14656/PFP2018021>.
- Maracz, T. (1983). Ujęcie sytuacyjne. W: A. K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji* (s. 274–310). Warszawa: Państw. Wydaw. Naukowe.
- Marciniak, J. (2011). *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie: Zasady przeciwdziałania*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska – ABC.
- Martin, K. D., Cullen, J. B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175–194. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9084-7>.
- Martynowicz, E. (red.). (2006). *Od poczucia podmiotowości do bycia ofiarą: Problemy współczesności – co psychologia może o nich powiedzieć?* Kraków: „Impuls”.
- Maslach, C. (2006). *Understanding job burnout*. W: A. M. Rossi, P. L. Perrewe, S. L. Sauter (red.), *Stress and quality of working life. Current perspectives in occupational health* (s. 37–51). Greenwich, Conn.: Information Age Pub.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. DOI: <https://doi.org/10.2307/258792>.
- Mazur, B. (2017). Diversity in the perspective of economic and humanistic management. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Vol. 18(issue 11, part 2), 9–19.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2018). Problem mobbingu w Polsce – wybrane aspekty. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19 (z. 8 cz.1), 263–280.
- McCashland, C. R. (1999). *Core Components of the service climate: Linkages to customer satisfaction and profitability* (Dissertation Abstracts International US: Univ Microfilms International. 60(12-A)).
- McMillan, L. H.W., O’Driscoll, M. P. (2004). Workaholism and health. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 509–519. DOI: <https://doi.org/10.1108/09534810410554515>.
- Melé, D. (2009). Editorial introduction: Towards a more humanistic management. *Journal of Business Ethics*. (88).
- Melé, D. (red.). (2013). Antecedents and current situation of humanistic management (wydanie specjalne). *African Journal of Business Ethics, Conference Edition*. (7 (2)).
- Merecz, D., Mościcka, A., Drabek, M. (2005). *Mobbing w środowisku pracy: Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*. Łódź: Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera.

- Mesjasz-Lech, A. (2012). Wybrane problemy efektywności logistycznej. *Logistyka*, (2), 901–913.
- Miąsek, D. (2011). Life coaching. Życie w równowadze – przeciw wypaleniu zawodowemu. *Humanizacja Pracy*, 6(264), 189–200.
- Miedzik, M. (2010). Skutki mobbingu w miejscu pracy : dramat człowieka, koszty dla organizacji, wyzwanie dla społeczeństwa. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (2), 39–48.
- Moczydłowska, J. M. (2013). Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne. *Mysł Ekonomiczna i Polityczna*, 42(4), 162–171.
- Molek-Winiarska, D. (2016). Programy redukcji stresu – koszty czy zyski? *Prewencja i Rehabilitacja*, 43(1), 1–10.
- Monks, C. P., Coyne, I. (2012). *Przemoc i mobbing w szkole, w domu, w miejscu pracy. Resocjalizacja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Moreland, J. (2013). Improving Job Fit Can Improve Employee Engagement and Productivity. *Employment Relations Today*, 40(1), 57–62. DOI: <https://doi.org/10.1002/ert.21400>.
- Mościcka, A., Drabek, M. (2010). Indywidualne i środowiskowe czynniki sprzyjające narażeniu na mobbing. *Medycyna Pracy*, 61(4), 467–477.
- Mościcka-Teske, A., Potocka, A. (2016). Zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy w Polsce. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Organizacja i Zarządzanie*, 139–153. DOI: <https://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2016.070.10>.
- Mouzas, S., Henneberg, S., Naudé, P. (2007). Trust and reliance in business relationships. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1016–1032. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560710773327>.
- Mrówka, R. (2010). Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej. W: *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych. Ekonomia, finanse, zarządzanie* (s. 405–416). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71–94.
- Nelson, K. M., Coopridge, J. G. (1996). The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance. *MIS Quarterly*, 20(4), 409–432. DOI: <https://doi.org/10.2307/249562>.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior (J. Organiz. Behav.)*, 28(1), 111–136. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.424>.
- Nieścior, A. (1999). Zaufanie w normach ISO serii 9000:2000. *Problemy Jakości*, (9), 22–25.
- Orlak, K. (2014). *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*. Warszawa: Stowarzyszenie Zdrowa Praca.

- Ostrowska, M., Michcik, A. (2014). Mobbing – istota, przyczyny, przeciwdziałanie. *Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka*, (6), 8–11.
- Paliszkiewicz, J. (2015). Rola zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwami. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* (s. 409–418). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją. Pobrane z: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_409.pdf.
- Parfit, D. (2011). *On what matters*. Oxford: Oxford University Press.
- Pasieczny, J. (2017). Dysfunkcyjne gry organizacyjne – przejawy i mechanizmy rozwoju. *Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance*, 15(2/1), 263–276.
- Patel, A. S., Bowler, M. C., Bowler, J. L., Methe, S. A. (2012). A Meta-Analysis of Workaholism. *International Journal of Business and Management*, 7(11), 2–17. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n11p2>.
- Pawlak, A., Kucharczyk, K. (2017). Mobbing – terror psychiczny – jako patologia społeczna na współczesnym rynku pracy. W: A. Sapiński, S. Ciupka, Ę. Khlobystov (red.), *Human resources management – interdisciplinary perspective* (wyd. 1, s. 145–168). Odessa: OOO Institut kreativnyh tehnologij.
- Piorunek, M., Werner, I. (2018). Psychospołeczne czynniki ryzyka w środowisku pracy. Rekomendacje dla praktyki poradniczej. *Studia Edukacyjne*, 48, 45–64. DOI: <https://doi.org/10.14746/se.2018.48.4>.
- Pirson, M., Dierksmeier, C. (2014). Reconnecting Management Theory and Social Welfare: A Humanistic Perspective: Dignity as the Missing Link. *Humanistic Management Network*, DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2410374>.
- Pirson, M., Lawrence, P. R. (2010). Humanism in Business – Towards a Paradigm Shift? *Journal of Business Ethics*, 93(4), 553–565. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0239-1>.
- Pocztowski, A., Miś, A. (2000). *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*. Kraków: Wydaw. Akademii Ekonomicznej.
- Potocka, A. (2011). Psychospołeczne zagrożenia zawodowe – zarys problemu. W: D. Merecz (red.), *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki. Podręcznik dla psychologów* (s. 23–44). Łódź: Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera.
- Prachi, J. Psychological Contract and Change Management. Pobrane z: <https://www.managementstudyguide.com/psychological-contract-and-change-management.htm>.
- Pyszka, A. (2015). Istota efektywności. Definicje i wymiary. *Studia Ekonomiczne*, (230), 13–25.
- Rakowska, A., Mendryk, I. (2017). Satysfakcja i zaangażowanie kadry kierowniczej w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, (4(964)), 67–80. DOI: <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2017.0964.0404>.

- Rakowska, A., Cichorzewska, M., Juana-Espinoza, S. A. (2017). Satisfaction and organizational commitment of employees of local administration – results of pilot studies. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H, Oeconomia*, 51(3), 115–126. DOI: <https://doi.org/10.17951/h.2017.51.3.115>.
- Reijseger, G., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. (2017). From Motivation to Activation: Why Engaged Workers are Better Performers. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 117–130. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9435-z>.
- Rezvani, A., Bouju, G., Keriven-Dessomme, B., Moret, L., Grall-Bronnec, M. (2014). Workaholism: are physicians at risk? *Occupational medicine (Oxford, England)*, 64(6), 410–416. DOI: <https://doi.org/10.1093/occmed/kqu081>.
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement. Report (Institute for Employment Studies): nr. 408*. Brighton: Institute for Employment Studies. Pobrane z: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>.
- Robinson, B. E., Kelley, L. (1998). Adult children of workaholics: Self-concept, anxiety, depression, and locus of control. *The American Journal of Family Therapy*, 26(3), 223–238. DOI: <https://doi.org/10.1080/01926189808251102>.
- Robinson, S. L., Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>.
- Rodziński, A. (1960). *Sprawiedliwość chrześcijańska wobec nierówności majątkowych w II i III wieku*. Lublin: TN KUL.
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2011). Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (3–4), 61–75.
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2016). The Influence of Selected Factors on the Formation of Psychological Contract in Organizations. *Problemy Zarządzania*, 59(2/1), 103–117. DOI: <https://doi.org/10.7172/1644-9584.59.7>.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>.
- Schultz, D. P., Schultz, S. E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy* (wyd. 1). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schulz, A. (2017). Pracoholizm znamię współczesności? *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne*, 2(26), 417–434. DOI: [https://doi.org/10.19251/ne/2017.26\(28\)](https://doi.org/10.19251/ne/2017.26(28)).

- Sęk, H. (2005). Poznawcze i komeptencyjne uwarunkowania wypalenia w pracy z chorymi. *Postępy Psychiatrii i Neurologii*, 14(2), 93–98.
- Sęk, M., Hędrzak, M., Bryzik, A. (2011). *Identyfikacja czynników stresogennych występujących w miejscu pracy wraz z określeniem ich wpływu na występowanie wypadków przy pracy i chorób wynikających z długotrwałego narażenia na stres: Praca naukowo – badawcza z zakresu prewencji wypadkowej*. Katowice: Collect Consulting S.A.
- Sison, A. G., Bañares, L. (1995). The Virtualities of the Concept of Work in St. Thomas Aquinas. A Commentary on „De opere manuali” and „Contra impugnantes Dei cultum et religionem”. W: B. C. Bazán, E. Andújar, L. G. Sbrocchi (red.): nr. 3. *Theologie; Philosophie Les philosophies morales et politiques au Moyen Âge* (s. 1353–1363). New York.
- Siwiorek, J. (2018). *Wypalenie zawodowe i jego dynamika w kontekście indywidualnych doświadczeń psychoterapeutów* (Rozprawa doktorska). Uniwersytet Śląski, Katowice. Pobrane z: https://sbc.org.pl/Content/355365/doktorat4100_Janusz_Siwiorek.pdf.
- Skowron-Mielnik, B. (2009). Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (1), 31–43. Pobrane z: https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/b_skowron-mielnik_zzl_1-2009.pdf.
- Solarz, J. (1975). *Socjologia organizacji*. Wrocław: Ossolineum.
- Spence, J. T., Robbins, A. S. (1992). Workaholism: definition, measurement, and preliminary results. *Journal of personality assessment*, 58(1), 160–178. DOI: https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801_15.
- Spik, A., Klincewicz, K. (2016). Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne. W: B. Glinka & M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania* (wyd. 2, s. 409–428). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Spitzeck, H. (2011). An Integrated Model of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 51–62.
- Stawiarska, P. (2016). *Wypalenie zawodowe w perspektywie wyzwań współczesnego świata*. Engram. Warszawa: Difin SA.
- Steinerowska, S. (2015). Zaangażowanie organizacyjne jako determinanta wzrostu efektywności zespołów pracowniczych. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (230), 98–107. Pobrane z: https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/07_32.pdf.
- Stelcer, B., Bilski, B. (2020). Zjawiska stresu i wypalenia zawodowego w opiece paliatywnej. *Medycyna Pracy*, 71(1), 69–78. DOI: <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00852>.
- Sterniczuk, H., Żandarowski, M. Z. (1983). Socjologiczna teoria organizacji. W: A. K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji*. Warszawa: Państw. Wydaw. Naukowe.
- Strykowska, M. (red.). (2002). *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia: perspektywa psychologiczna*. Poznań: Wydaw. Fundacji „Humaniora”.
- Sułkowski, Ł. (2013). Dylematy etyczne z perspektywy krytycznego nurtu zarządzania. W: Ł. Sułkowski & G. Ignatowski (red.), *Studia i Monografie/ Społeczna Akademia Nauk: nr 44. Etyka w służbie biznesu* (s. 43–60). Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.

- Supernat, J. (2005). *Zarządzanie*. Wrocław: „Kolonial Limited”.
- Szarek, S., Szarek, E. (2018). Economic effects of mobbing and violence in the workplace. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(3 cz.2), 255–269.
- Szarżała, D. (2009). Mobbing jako wielopostaciowy problem społeczny. *Łódzkie Studia Teologiczne*, 18, 241–254.
- Szczepański, J., Biegielsin–Żelazowski, B. (red.). (1961). *Z badań polskich psychologów, socjologów i ekonomistów*. Warszawa: Wydaw. Książka i Wiedza.
- Szonert-Rzepecka, D. (2010). Wypalenie zawodowe w świetle literatury. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XI (1), 23–42.
- Szostek, D. (2015). Dysfunkcyjne zachowania pracowników. Zarys problematyki. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (HRM)*, (1 (102)), 69–82.
- Szostek, D. (2017). Wypalenie zawodowe jako przejaw patologii w organizacji. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie*, 44(1), 61. DOI: https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2017.006.
- Szostek, D. (2019). *Kontrproduktywne zachowania organizacyjne w kontekście jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Szpanderski, A. (2009). Koncepcja paradygmatu i jej znaczenie dla nauk o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 138(4), 139–156.
- Sztompka, P. (2007). *Zaufanie. Fundament społeczeństwa* (wyd. 1). Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Szumowski, W. (2014). Motywowanie i satysfakcja z pracy w urzędach administracji samorządowej. Wyniki badań empirycznych. *Nauki o Zarządzaniu; Management Sciences*, 3(20), 67–76.
- Taloyan, M., Aronsson, G., Leineweber, C., Magnusson Hanson, L., Alexanderson, K., Westerlund, H. (2012). Sickness presenteeism predicts suboptimal self-rated health and sickness absence: a nationally representative study of the Swedish working population. *PLoS ONE*, 7(9), Article e44721. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0044721>.
- Terelak, J. F. (2005). *Psychologia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Towers Perrin. (2008). *Employee Engagement Underpins Business Transformation*. Towers Perrin-ISR, US.
- Tucholska, S. (2001). Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju. *Przegląd Psychologiczny*, 44(3), 301–317.
- Turek, D. (2012). *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Tzafrir, S. S., Eitam-Meilik, M. (2005). The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms. A longitudinal analysis. *Journal of High Technology Management Research*, (16), 193–207.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Sejm RP).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wachowiak, J. (2011). *Dysfunkcyjne zachowania pracowników*. Warszawa: Difin.

- Warke, T. (2000). Mathematical fitness in the evolution of the utility concept from Bentham to Jevons to Marshall. *Journal of the History of Economic Thought*, 22 (1), 5–27.
- Warszewska-Makuch, M. (2019). Radzenie sobie ze stresem wywołanym mobbingiem w miejscu pracy: przegląd parasolowy (Coping with stress caused by workplace bullying: umbrella review). *Medycyna Pracy*, 70(2), 249–257. DOI: <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00758>.
- Wexley, K. N., Yukl, G. A. (1984). *Organizational behavior and personnel psychology* (Rev. ed.). *The Irwin series in management and the behavioral sciences*. Homewood, Ill.: R.D. Irwin.
- Wężyk, A., Merecz, D. (2013). Prezentyzm – (nie)nowe zjawisko w środowisku pracy. *Medycyna Pracy*, 64(6), 847–861. DOI: <https://doi.org/10.13075/mp.5893.2013.0073>.
- Widerszal-Bazył, M. (2009). Pojęcie ryzyka psychospołecznego w pracy. *Bezpieczeństwo Pracy*, (6), 6–8.
- Winkler, R. (2009). Job Descriptive Index i Job Diagnostic Survey jako narzędzia badania satysfakcji z pracy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*. (801), 79–93.
- Winnicka-Wejs, A. (2014). Patologie w obszarze funkcjonowania ludzi w organizacji (analiza porównawcza wybranych aspektów). *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 4(34), 45–60.
- Wiślocki, J. (1949). Stanowisko prawne niewolnika u niektórych ludów starożytnego wschodu. *Meander: miesięcznik poświęcony kulturze świata starożytnego*, 4(1–2).
- Witkowski, S. A., Ślęzyk-Sobol, M. (2012). Organizacyjno – podmiotowe uwarunkowania zjawiska wypalenia zawodowego. *Czasopismo Psychologiczne*, 18(2), 317–322.
- Wojdyło, K. (2013a). Pracoholizm – poznawczo-behawioralny model psychoterapii. *Nauka*, (4), 123–134.
- Wojdyło, K. (2013b). Work craving – teoria uzależnienia od pracy. *Nauka*, (3), 87–97.
- Wojdyło, K. (2015). „Workaholism“ does not always mean workaholism...? – about the controversial nomenclature in the research on work addiction. *Polish Psychological Bulletin*, 46(1), 133–136. DOI: <https://doi.org/10.1515/ppb-2015-0017>.
- Wojdyło, K. (2016). *Uzależnienie od pracy: Teoria, diagnoza, psychoterapia*. Lublin: Stowarzyszenie Natanaelum. Instytut Psychoprofilaktyki i Psychoterapii.
- Wojtczuk-Turek, A. (2008). Zaangażowanie jako istotny wymiar postawy pracownika wobec pracy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 10(3), 25–45.
- Woodruffe, C. (1999). *Winning the talent war: A strategic approach to attracting, developing and retaining the best people*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>.
- Zakrzewska, K. (2013). Zjawisko prezenteizmu w miejscu pracy – badanie pilotażowe. *Pielęgniarstwo i Zdrowie Publiczne*, 3(1), 37–44.

- Zakrzewska, K. (2014). Prezenteizm – niezdrowa nadobecność w miejscu zatrudnienia. *Przegląd Epidemiologiczny*, (68), 157–159.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/ bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70–85. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437729910268669>.
- Zapf, D., Einarsen, S. (2005). Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations. W: S. Fox (red.), *Counterproductive work behavior investigations of actors and targets 1st ed* (s. 237–270). Washington: American Psychological Association. DOI: <https://doi.org/10.1037/10893-010>.
- Zieleniewski, J. (1981). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.
- Znańska-Kozłowska, K. (2016). Stres organizacyjny jako patologia organizacyjna. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie*, (12), 280–291.
- Żelaniec, W. (2012). O pojmowaniu godności człowieka. W: M. Piechowiak & T. Turowski (red.), *Szkice o godności człowieka* (s. 7–20). Zielona Góra: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Żołnierczyk-Zreda, D. (2010). Stres w pracy – gdzie obecnie jesteśmy? *Bezpieczeństwo Pracy*, (10), 6–7.
- Żołnierczyk-Zreda, D. (2016). Kontrakt psychologiczny pomiędzy pracodawcą a pracownikiem: Materiały informacyjne. Pobrane z: <https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/79750/Kontrakt-psychologiczny-mat-informacyjne-1-P-18.pdf>.
- Żurek, A. (2015). *Zarządzanie przez zaangażowanie: Jak bezinwestycyjnie poprawić wyniki firmy*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.