

Zjawiska patologiczne w sytuacji pracy

WPROWADZENIE

Na przestrzeni ostatnich czterech dekad zagadnienia związane prawami pracowniczymi i występującymi w tym zakresie patologiami, a także dysfunkcjami w środowisku pracy są obecne w dyskursie publicznym (Kieżun 2008: 39). Ze względu na swój interdyscyplinarny charakter, zjawiska opisywane ogólnie jako dysfunkcje bądź patologie organizacyjne są także przedmiotem zainteresowań wielu dziedzin nauki. Mogą być one bowiem rozpatrywane z perspektywy jednostkowej, ale także w szerszym, społecznym i kulturowym kontekście. Patologiami organizacyjnymi zajmują się między innymi psychologowie, socjologowie czy badacze z obszaru nauk o zarządzaniu i organizacji. Zwiększone zainteresowanie tym obszarem tematycznym na gruncie wielu nauk znajduje swoje odzwierciedlenie w wielu publikacjach i badaniach. Trend ten jest także widoczny w Polsce. Warto wspomnieć tutaj choćby o pracach Marka Bugdola (2006, 2007), Witolda Kieżuna (1997), Mirosława Laszczaka (1999), Ryszarda Stockiego (2005) czy Karoliny Kędziory i Krzysztofa Śmiszka (2010). Wiele z nich zostało napisanych na podstawie badań związanych z dysfunkcjami w obszarze procedur personalnych oraz patologii w środowisku pracy, jak na przykład seria prac pod redakcją Zdzisławy Janowskiej (2005, 2007, 2008, 2011), które są prezentacją wyników badań realizowanych od 2004 roku przez Katedrę Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego ale zawierają również omówienia wyników badań prowadzonych przez inne jednostki naukowe (Cewińska, Striker i Wojtaszczyk 2011a: 467).

Wzrost zainteresowania w tym zakresie w ostatnich latach można przypisać między innymi rosnącemu znaczeniu ruchów feministycznych i prorównościowych w wymiarze społecznym, oraz zwiększającą się liczbą inicjatyw mających na celu przeciwdziałanie najpoważniejszym dysfunkcjom. Nie bez znaczenia pozostał także ruchy kontrkulturowe lat

sześćdziesiątych i kryzys ekonomiczny lat siedemdziesiątych, w wyniku których nastąpił wyraźny spadek zaufania zarówno do instytucji publicznych, jak i do podmiotów działających w gospodarce. Inicjatywy te często przybierają formę skodyfikowanych zapisów i rozwiązań legislacyjnych. Warto wspomnieć choćby o powstaniu w 1968 roku Klubu Rzymskiego czy ogłoszonego w 1973 roku Manifestu z Davos czy utworzenie Transparency International w 1993 roku (por. Filek 2001: 42-43). Choć te wydarzenia postrzegane są raczej jako ważne daty w historii rozwoju etyki biznesu, to są ściśle powiązane ze wzrostem wiedzy na temat przyczyn i skutków dysfunkcji organizacyjnych oraz świadomością wagi, jaką należy przypisać przeciwdziałaniu tym negatywnym zjawiskom. Wzrastająca świadomość społeczna podbudowywana została przez kolejne przepisy dotyczące między innymi poszanowania praw pracowniczych i przepisów antydyskryminacyjnych, a trend ten jest kontynuowany. W odniesieniu do rynku pracy i patologii w środowisku pracy, które są głównym obszarem zainteresowań w niniejszym tekście, warto wspomnieć o takich wydarzeniach z okresu ostatnich 20 lat, jak choćby zapisy polskiego Kodeksu Pracy (art. 11 wprowadzony w 1996 oraz art. 943 z 2004 roku) czy pierwszych wytycznych odnośnie polityki zatrudnienia w Unii Europejskiej z 1997 roku, które starają się wpływać na niwelowanie nieprawidłowości w sytuacji pracy (por. Marciniak 2004: 54-68; Florek 2010). Powyższe regulacje mają na celu głównie ochronę praw pracowniczych. Warto jednak pamiętać, że próby wyeliminowania patologii w organizacji, których źródłem byli jej pracownicy, podejmowano także na gruncie nauk o zarządzaniu od początku ich powstania. Poszczególne szkoły przypisywały przyczyny dysfunkcji w różnych obszarach i proponowały odmienne sposoby przeciwdziałania negatywnym zjawiskom.

Pomimo wzrostu świadomości i regulacji prawnych, a także zmian w sposobach funkcjonowania organizacji i trendów w zarządzaniu, dysfunkcje pozostają aktualnym problemem organizacji. Jak słusznie zauważa Witold Kieżun, „[n]iezależnie od rozwoju technologicznego i dynamicznego wejścia w erę elektroniki podstawowe, klasyczne formy patologii są częstym zjawiskiem w obecnej organizacyjnej rzeczywistości” (Kieżun 2008: 39).

Warto jednocześnie pamiętać, że patologie organizacyjne istnieją tak długo, jak długi istnieje jakakolwiek organizacja społeczna. „Zachowania dysfunkcyjne i patologiczne towarzyszą każdej sferze życia. Różny jest ich stopień nasilenia i różne rozmiary negatywnych skutków, które odbijają się na życiu społecznym, gospodarczym i indywidualnym człowieka – uczestnika organizacji” (Chmal 2007: 9). Dlatego też, aby lepiej zrozumieć na czym polegają zjawiska patologii w organizacji i jakie są ich źródła, należałoby

zdefiniować pojęcie patologii społecznych w szerokim rozumieniu. W następnej kolejności warto przybliżyć zagadnienie organizacji, jako elementu rzeczywistości formalizującego i instrumentalizującego stosunki społeczne. Ułatwi to zrozumienie charakteru zjawisk, które określa się mianem dysfunkcyjnych, ponieważ zazwyczaj są one dysfunkcyjne jedynie w odniesieniu do rzeczywistości organizacyjnej.

PATOLOGIE I DYSFUNKCJE W ŚWIECIE ORGANIZACJI - DEFINICJA

Pojęcie patologii wywodzi się z medycyny, jednak w XIX wieku zaczęło być ono wykorzystywane także do opisu zjawisk społecznych. W tamtym okresie terminem tym określano zachowanie ludzi niezgodne z ideami własności, solidarności rodzinnej, stabilizacji czy oszczędności (Kozak 2009: 14). Obecnie patologie społeczne definiuje się jako „ten rodzaj zachowania, ten typ instytucji, ten typ funkcjonowania jakiegoś systemu społecznego, który pozostaje w zasadniczej niedającej się pogodzić sprzeczności ze światopoglądowymi wartościami, które w danym społeczeństwie są akceptowane” (Podgórecki 1976: 24 [za:] Kozak 2009: 14).

Patologie społeczne są domeną zarówno poszczególnych jednostek, określonych grup społecznych (formalnych i niesformalizowanych) a także całych społeczeństw. Patologie nie są jednak obiektywnym stanem, zależą one ściśle od zasad rządzących życiem społecznym, które powstają w wyniku wzajemnych interakcji aktorów społecznych. Istotne wydaje się tutaj przede wszystkim to, jak odstępstwo od przyjętych zasad w danej społeczności wpływa na jej funkcjonowanie. Można stwierdzić za Zdzisławem Chmalem, że „patologia społeczna prowadzi do zakłócenia stanu równowagi społecznej, czyli stanu funkcjonowania i przebiegu zachowań jednostek zapowiadającego istnienie, trwanie i rozwój zbiorowości jako całości. Przejawem patologii społecznej jest osłabienie więzi społecznych, utrudnienia w realizacji pewnych wartości i potrzeb, zachwianie systemu norm oraz nieskuteczność kontroli społecznej (Chmal 2007: 13).

W odniesieniu do życia społecznego można mówić o patologii, gdy w obrębie systemu aksjo-normatywnego pojawiają się sprzeczności bądź niespójności. Jako pierwszy na ten rozłam wskazał już w XIX wieku Emile Durkheim. Sytuacja, w której przestają być jednoznaczne i klarowne drogowskazy mówiące co jest dobre a co złe, co pożądane, a co zakazane. Durkheim nazwał ten stan anomią (Ritzer 2004: 136).

W rozumieniu Roberta Mertona anomia jest pojęciem węższym. Nie określa ona wszelkiego typu stanów normatywnego chaosu, a jedynie te jego przypadki, które odnoszą się

do rozbieżności pomiędzy cenionymi w danym społeczeństwie wartościami (celami), a deklarowanymi w tym społeczeństwie normami wskazującymi jak owe wartości osiągać (środkami do osiągnięcia celów). Zgodnie z koncepcją Martona, działanie zgodne z ustalonymi regułami społecznymi są wyrazem konformizmu. Gdy zaś reguły nie są przestrzegane, gdy ktoś łamie ogólnie przyjęte normy i zwyczaje, wtedy mamy do czynienia z dewiacją społeczną. W zależności od tego, czy zachowanie dewiacyjne dotyczy norm, wartości czy też obu elementów składowych kultury, Merton proponuje czteroelementową typologię zachowań dewiacyjnych (por. Sztompka 2002: 276).

Strategia działania polegająca na tym, że akceptowane są wartości kulturowe przy jednoczesnym odrzuceniu legalnych środków realizacji tych wartości w omawianej typologii nazwana jest innowacją. W tym przypadku mamy do czynienia z dążeniem do osiągnięcia kulturowo wyznaczonych celów przy jednoczesnym poszukiwaniu nowych sposobów ich osiągnięcia, niezgodnych z przyjętymi normami. Druga sytuacja polega na odrzuceniu kulturowych celów przy jednoczesnym ścisłym podporządkowaniu się środkom. Chodzi w tym przypadku o gorliwe przestrzeganie norm i zasad, które stają się celem samym w sobie. Nadrzędny cel, bądź też kulturowo zdefiniowane wartości, są odrzucane albo zapominane o nich. Inną strategią adaptacji do napięć na styku celów i środków kulturowych jest tak zwane wycofanie się, czyli odrzucenie zarówno norm jak i wartości. Ostatnia forma dewiacji jest podobna do wycofania się. Różnica polega na tym, że w miejsce odrzuconego systemu aksjonormatywnego proponowane są rozwiązania alternatywne. Zatem na miejsce istniejących i nieakceptowanych norm i wartości podejmuje się próby zmiany całego systemu, czyli zarówno celów, jak i środków do ich osiągnięcia (Turner 1998: 182-183).

Konsekwencje występowania patologii społecznych w równym stopniu dotyczą organizacji, jako specyficznego konstruktów społecznego. Także przedstawiona powyżej typologia Roberta Merona, która znajduje swoje zastosowanie przy analizie dewiacji w wymiarze jednostkowy, może być bardzo użyteczna do diagnozowania patologii i dysfunkcji w organizacjach formalnych. Aby lepiej zrozumieć w jakich obszarach i na jakim tle patologie organizacyjne najczęściej się ujawniają, należałoby przybliżyć samą definicję organizacji i poznać podstawowe założenia dotyczące rzeczywistości organizacyjnej.

Na bazie interakcji pomiędzy jednostkami i grupami społecznymi krystalizują się stosunki społeczne. Sieci stosunków społecznych zintegrowane z konkretnymi pozycjami społecznymi są podstawowym elementem składowym organizacji społecznych. Organizacja społeczna od innych form życia zbiorowego różni się tym, że jest zorientowana na osiągnięcie określonego celu bądź realizację społecznie istotnych funkcji. W wyniku wzajemnego

oddziaływania na siebie grup i jednostek w procesie interakcji i działań społecznych wytwarza się kultura, czyli podstawowe normy i wartości będące układem odniesienia dla tychże grup i jednostek.

Ewa Masłyk-Musiał wskazuje na cztery podstawowe atrybuty każdej organizacji. Są to kolejno:

- „1) celowy, planowany, programowany i świadomy charakter instytucji zwanej organizacją,
- 2) wewnętrzny układ, ład, porządek organizacyjny zwany strukturą organizacji, której podstawowymi elementami są: pozycje i role grup społecznych,
- 3) wartości, normy, zasady, kodeksy regulujące zachowania członków organizacji w procesach wstępowania, uczestnictwa i opuszczania organizacji;
- 4) relatywnie wyodrębnienie organizacji jako określonego podsystemu społeczeństwa globalnego z otoczenia zewnętrznego, przejawiające się w identyfikacji członków z organizacją i oficjalnych „granicach” między organizacją a otoczeniem” (Masłyk-Musiał 1996: 10).

Organizacje można podzielić na nieformalne oraz sformalizowane. W kontekście rozpatrywanych tutaj zagadnień uwaga zostanie skupiona na drugim z wymienionych typów. Szczególnym typem organizacji formalnych, dominującym w społeczeństwach nowoczesnych, jest organizacja biurokratyczna. Pojęcie to wprowadził do języka naukowego Max Weber, opisując racjonalne organizacje, czyli podporządkowujące swoją działalność instrumentalnej efektywności zgodnie z rachunkiem kosztów i zysków. W ramach tak skonstruowanego systemu każde działanie w ramach organizacji jest określone normami, prawnym porządkiem stojącym na straży realizacji konkretnego celu. Zdaniem Webera, biurokracja w swojej idealnej formie opiera się na takich zasadach jak: 1) istnienie struktury hierarchicznej, zgodnie z którym wyższy urząd ma możliwość wydawania poleceń niższym urzędom i kontroli ich realizacji; 2) specjalizacja, podział zadań i precyzyjnie zdefiniowany zakres kompetencji; 3) depersonalizacja stosunków pomiędzy urzędnikami, cechy osobowe i emocje nie mają wpływu na relacje; 4) obsadzanie stanowisk w oparciu o kryteria uniwersalistyczne, to znaczy kompetencje, wiedzę fachową i konkretne umiejętności przy wykorzystaniu otwartych konkursów; 5) precyzyjnie i klarownie zdefiniowane kryteria awansu; 6) urzędnicy otrzymują ustalone z góry wynagrodzenie zgodnie z zajmowanym stanowiskiem; 7) obowiązek rejestrowania i dokumentacji wszelkich podejmowanych w ramach organizacji czynności, ze szczególnym uwzględnieniem decyzji (Sztompka 2002:

126-128). Tak zorganizowany system jest samoodtwarzalny, a także potrafi uczyć się na podstawie przeszłych doświadczeń zwiększając racjonalność swoich działań.

Niestety zaproponowany przez Webera układ, jak każda inna forma organizacji życia społecznego, narażony jest na występowanie patologii. Na dysfunkcje weberowskiego modelu biurokracji wskazali między innymi Robert Merton, Philips Selznick, Alvin Gouldner czy Michel Crozier.

Cytowany już wcześniej Robert Merton opisał występujące w systemie biurokratycznym zjawisko tak zwanej wyuczzonej bezradności. Członkowie organizacji w tym przypadku wręcz niewolniczo podporządkowują się przepisom i regulacjom, zapominając w jakim celu zostały one stworzone. Zdaniem Merona dochodzi do utożsamienia się funkcjonariuszy z bezosobowymi przepisami, przez co nie potrafią oni reagować na potrzeby otoczenia organizacji. Normy zazwyczaj odnoszą się i działają optymalnie w określonej sytuacji społecznej. Problem pojawia się wtedy, gdy sytuacja się zmienia, ponieważ stare a przepisy tego nie uwzględniają. Taka sytuacja obniża sprawność organizacji. Philips Selznick na podstawie swoich badań pokazał, jak delegowanie uprawnień w dół drabiny hierarchicznej wpływa na powstawanie rozbieżności pomiędzy pierwotnymi celami organizacji a faktycznym jej funkcjonowaniem na różnych szczeblach. Jak dowodzi Selznick, delegowanie uprawnień sprzyja często praktyce uzasadniania rozmaitych partykularnych interesów poszczególnych grup w ramach organizacji. Z kolei Alvin Gouldner zwrócił uwagę na to, że system biurokratyczny ma tendencję do mnożenia przepisów, a Michel Crozier na zjawisko „błędnego koła biurokracji”, czyli działań polegających na postępującej kodyfikacji w formie bezosobowych przepisów regulujących sposoby zachowania się i funkcji członków organizacji w wyniku czego zaburzony zostaje układ stosunków pomiędzy jednostkami i grupami. Taka sytuacja jest wykorzystywana przez niektóre grupy do osiągnięcia własnych korzyści, co z kolei powoduje dalsze zwiększanie bezosobowości i centralizacji jako narzędzia likwidującego przywileje (Morawski 2001: 52-55).

Wskazane powyżej rozważania na temat dysfunkcji biurokracji stanowią jedynie niewielki wycinek naukowej refleksji nad tym zagadnieniem. Lista opisanych i zobrazowanych przykładami nieprawidłowości jest znacznie dłuższa. Opierając się na modelu opisującym typ idealny zaproponowanym przez Webera, można wskazać na potencjalne obszary nieprawidłowości w ramach każdej z siedmiu cech biurokracji.

Pierwsza cecha biurokracji odnosi się do układów hierarchicznych i zależności pionowych. Dysfunkcje w tym zakresie mogą objawiać się brakiem przestrzegania tych zależności, na przykład niższe szczeble mogą nie respektować władzy wyższych, bądź

niektóre szczeble mogą być pomijane w procesie podejmowania decyzji. Drugi obszar potencjalnych dysfunkcji może dotyczyć zakresu kompetencji na danych stanowiskach w organizacji. Przykładem może być nieprecyzyjnie i niejasno zdefiniowane zakres kompetencji na poszczególnych stanowiskach, bądź nadużywanie tychże. Depersonalizacja i uniwersalizacja procedur może zostać zachwiana gdy w organizacji pojawią się takie zjawiska jak korupcja, nepotyzm i kumoterstwo i dominacja partykularnych interesów. Podobne problemy mogą wypaczyć zasadę dotyczącą rekrutacji na poszczególne stanowiska w oparciu o obiektywne kryteria i obsadzanie stanowisk ze względu na posiadane przez kandydatów umiejętności, kompetencje i doświadczenie. Także kwestia wycena pracy i wynagrodzenie za nią może przebiegać zgodnie z założeniami Webera. Zarówno podstawowa wypłata jak i premie mogą być ustalane arbitralnie, ze bez względu na obiektywne kryteria. To samo dotyczy może procedur ustalających kryteria awansu w ramach organizacji. Wreszcie nadużycia mogą występować na polu rejestrowania działań poszczególnych członków organizacji, na przykład poprzez podrabianie lub niszczenie dokumentacji bądź nieprawidłowe ich sporządzanie (Sztompka 2002: 128-129; Chmal 2007: 11-16).

Przyglądając się bliżej zarysowanym powyżej potencjalnym nieprawidłowościom można dojść do wniosku, że nie są one wpisane jedynie w system biurokratyczny. Wskazane powyżej problemy są aktualne pomimo zmian trendów w obszarze zarządzania organizacjami, ponieważ podstawowe elementy organizacji, zidentyfikowane przez Webera do dziś funkcjonują w zbliżonej formie, a niektóre obszary zarządzania w ogóle nie uległy zmianie. Wielu teoretyków podjęło próby sformułowania ogólnej, uniwersalnej definicji dysfunkcji organizacyjnych. Poniżej znajdują się wybrane koncepcje.

Zdzisław Chmal wskazuje, że za dysfunkcje w organizacji „można uznać nieprawidłowości, które określa się jako odchylenia w rzeczywistym funkcjonowaniu instytucji, w porównaniu z funkcjonowaniem wzorcowym. Dysfunkcje mogą mieć różne źródła i pojawiać się w różnych obszarach działania instytucji” (Chmal 2007: 11). Zidentyfikowanymi przez Chmara źródłami dysfunkcji są zakłócenia występujące w trakcie realizacji podstawowych funkcji organizacji, dysfunkcje wynikające ze stanu zasobów organizacji i jego wpływu na relacje pomiędzy elementami organizacji oraz dysfunkcje w obszarze relacji organizacji z otoczeniem (tamże).

Witold Kieżun przedstawia perspektywę patrzenia na dysfunkcje organizacji z punktu widzenia prakseologicznej teorii zarządzania. Przyjmując, że sprawność działania każdej organizacji zależy od poprawności realizacji podstawowych trzech walorów. Pierwszym z nich jest efektywność, czyli stopień realizacji założonych celów. Drugi dotyczy

ekonomiczności, który jest bilansem kosztów i zysków podejmowanych działań. Ostatni element to etyczność, czyli zgodność działań z obowiązującym systemem aksjono-normatywnym w społeczeństwie. (Kieżun 2008: 39). Najistotniejszym elementem w tym podziale jest skuteczność, bez której dwa pozostałe walory nic nie wnoszą do sprawności działania. Stawiając skuteczność w centrum, Kieżun proponuje następującą definicję patologii organizacyjnej: „Patologia organizacji jest jej względnie trwałą niesprawnością, która powoduje marnotrawstwo w sensie ekonomicznym i (lub) moralnym przekraczające granice społecznej tolerancji” (tamże: 41).

Marek Bugdol rozpatruje problem patologii organizacyjnych z perspektywy wartości. W przypadku organizacji chodzi o takie wartości, które są wspólne dla wszystkich jej członków. Ponadto, muszą one być trwałe i musi stanowić realne dobro dla jednostek. Wartości są również tym, co w przekonaniu członków organizacji jest właściwe i prawidłowe, dobre lub złe, wskazane i godne pogardy. Wartości organizacyjne ulokowane są zdaniem Bugdola w relacjach międzyludzkich, w kulturze organizacyjnej oraz w ogólnych systemach etycznych i aksjologicznych. Cytowany autor wskazuje również na występowanie wartości negatywnych, które można odnaleźć w rzeczywistości organizacyjnej. Wskazuje on między innymi na nieufność, brak zaangażowania, niesprawiedliwość, brak satysfakcji, identyfikacji integracji i lojalności, brak możliwości rozwoju, bezpieczeństwa, szacunku i uznania dla wykonywanych działań, nadmierne ryzyko, a także dyskryminację czy zjawiska korupcyjne (Bugdol 2006: 9-15).

Zgodnie z podejściem psychoanalitycznym, każda organizacja posiada swoją patologiczną wersję, która jest tworzona w sposób nieświadomy przez jej członków. Patologiczna wersja organizacji powstaje na bazie realnych struktur i procedur. Ten negatywny wariant pozostaje w ukryciu, ujawniając się w sytuacjach kryzysowych, gdy ograniczone są możliwości działania bądź rzeczywistość wymusza na organizacji pojęcie działań wykraczających poza dotychczasowe schematy. Na światło dzienne wychodzą wtedy nieświadomione motywacje, uczucia, pragnienia i wyobrażenia, które determinują określone zachowania, uruchamiają mechanizmy obronne i prowadzą do dysfunkcjonalności organizacji. Przejawem istnienia patologicznej wersji organizacji jest walka o wpływy i pozycję poszczególnych członków, próby zawładnięcia procesem dystrybucji zasobów czy obsesyjne poszukiwanie potwierdzenia własnej wartości. W oparciu o paradygmat psychoanalityczny stworzona została typologia osobowości organizacji dysfunkcjonalnych, obejmująca takie typy jak: schizoidalna, depresyjna, paranooidalna, histrioniczna, kompulsywna, i psychopatyczna (por. Barabasz 2010).

Definicja patologii organizacyjnych Mirosława Laszczaka pokrywa się z tymi wskazanymi powyżej. W jego koncepcji interesująca wydaje się jednak próba wskazania źródeł tychże patologii. Zdaniem autora należy ich szukać na trzech poziomach. Pierwszy z nich to poziom indywidualny. W tym przypadku nieprawidłowości wynikają ze wzorców zachowań i naturalnych predyspozycji jednostki. Na kolejnym poziomie można mówić o specyficznych patogennych cechach środowiska pracy jednostki, zarówno w sensie psychologicznym, społecznym czy organizacyjnym. Trzecim źródłem patologii jest sama organizacja jako całościowy układ (por. Laszczak 1999).

Jak można zauważyć, patologie i dysfunkcje organizacji są rozmaicie definiowane, różny jest także ich zakres oraz przyczyny. W każdym jednak przypadku są one rozpatrywane jako zjawiska negatywne, destabilizujące funkcjonowanie organizacji i utrudniające osiągnięcie jej założonych celów. W dalszej części pracy uwaga zostanie skupiona na dysfunkcjach związanych realizacją funkcji personalnych oraz najpowszechniejszych patologiach występujących w środowisku pracy.

ZACHOWANIA PATOLOGICZNE WYSTĘPUJĄCE PRZY REKRUTACJI

Rekrutacja nowych pracowników jest jednym z najistotniejszych elementów zarządzania organizacją. Zgodnie z definicją Aleksego Pocztowskiego, proces rekrutacji to zespół wyodrębnionych i odpowiednio zaplanowanych działań, których celem jest pozyskanie dla organizacji odpowiedniej liczby kompetentnych osób, posiadających predyspozycje i wiedzę do zajmowania poszczególnych stanowisk. Stąd też, bardzo wiele uwagi poświęca się opracowaniu odpowiedniej strategii pozyskiwania personelu, która będzie w stanie zapewnić właściwe dopasowanie ludzi i stanowisk, przy uwzględnieniu istotnych cech organizacji (Pocztowski 2008: 132).

Pocztowski wskazuje na trzy podstawowe strategie pozyskiwania personelu. Pierwsza z nich opiera się na poszukiwaniu i doborze osób do pracowników posiadających wiedzę i kompetencje pozwalające im realizować powierzone zadania w ramach zajmowanego stanowiska. Kluczem do sukcesu jest w tym przypadku właściwe określenie profili kompetencyjnych do danego stanowiska, na podstawie których możliwe będzie wyodrębnienie spośród kandydatów tych posiadających kwalifikacje pozwalające na wykonywanie pracy. Druga strategia polega na rekrutowaniu osób, które będą w stanie realizować różne zadania w organizacji. Istotne jest w tym przypadku, aby potencjalny pracownik pasował do specyfiki kultury organizacyjnej zgodnie z założeniem, że ważniejsze

od konkretnych umiejętności i doświadczeń są konkretne cechy osobowościowe kandydata świadczące o jego elastyczności i umiejętności dostosowania się do konkretnej sytuacji niezależnie od zajmowanego stanowiska. Ostatnia z wymienionych przez Pocztowskiego strategii rekrutacyjnych opiera się na pozyskiwaniu elastycznych pracowników, którzy będą zdolni podejmować działania ukierunkowanych na osiągnięcie sukcesu w organizacji. W tym sensie najodpowiedniejszymi pracownikami są osoby kreatywne, podejmujące inicjatywę i posiadające pozytywny stosunek do zmian, nie zaś takie, które dostosowują się do stanowiska bądź konkretnej kultury organizacyjnej (Pocztowski 2008: 132-133).

Wszystkie trzy zaprezentowane powyżej strategie opierają się na założeniu, że proces pozyskiwania nowych członków organizacji musi być przeprowadzony w sposób profesjonalny, zgodnie z określonymi celami, procedurami, technikami i zborem obiektywnych kryteriów oraz przy udziale kompetentnych osób. Niedopełnienie któregokolwiek z tych wymogów prowadzi do mniej lub bardziej negatywnych konsekwencji dla organizacji. Zazwyczaj ma to związek z rozbieżnością jaka powstaje pomiędzy celami przyjętymi w strategii personalnej a celami organizacji. Niestety często zdarza się, że polityka personalna w organizacji przybiera patologiczną formę (Chmal 2007: 13).

Częstym przykładem patologii w procesie rekrutacji jest zatrudnianie osób nie ze względu na ich faktyczne kwalifikacje, ale ze względu na partykularne interesy, korupcję bądź „po znajomości” (por. Bugdol 2007: 136-144). Można także wskazać na sytuacje, w których pewne grupy osób są dyskryminowane ze względu na określone charakterystyki. Taka dyskryminacja może występować ze względu na wiek, płeć, pochodzenie rasowe lub etniczne, niepełnosprawność, wyznanie czy stan cywilny (por. Berry i Bell 2012; Fijałkowska 2011; Kędziora i Śmiszek 2010; Mathews i Redman 1996; McGoldrick i Arrowsmith 1993; Walczak 2011;). Niejednokrotnie problemem jest także brak odpowiednich kompetencji do weryfikacji przydatności kandydatów na danym stanowisku. Dotyczy to zarówno umiejętności posługiwania się poszczególnymi metodami i technikami rekrutacyjnymi, jak i interpretacji dokumentów aplikacyjnych.

Ogólnie rzecz biorąc, patologie organizacyjne w obszarze rekrutacji można podzielić na te, które wynikają z postaw i zachowań pracodawcy oraz te, za które odpowiedzialne są osoby rekrutowane. Przykładowe zachowania patologiczne, które mogą wystąpić po stronie rekrutowanej to:

- Zawyżanie własnych kompetencji;
- podawanie nieprawidłowych informacji na temat czasu zatrudnienia w poprzednim miejscu pracy;

- podawanie nieprawdziwych informacji na temat wysokości wynagrodzenia w poprzednim miejscu pracy;
- ukrywanie faktów i zdarzeń z przeszłości, które mogłyby wpłynąć na decyzję o zatrudnieniu;
- przypisywanie sobie doświadczenia, którego faktycznie się nie posiada;
- ukrywanie prawdziwego powodu odejścia z poprzedniej pracy.

Nieprawidłowości w procesie rekrutacji występować mogą także po stronie pracodawcy. Przykładowe zachowania patologiczne to:

- Brak przygotowania osoby rekrutującej do rozmowy;
- prowokowanie interlokutora do przekazywania informacji stawiających w złym świetle poprzedniego pracodawcę;
- zadawanie pytań dotyczących życia osobistego;
- zachowania postrzegane jako agresywne (np. werbalnie);
- zadawanie pytań godzących w poczucie własnej wartości osoby rekrutowanej;
- nieprzestrzeganie ustalonych terminów rozmowy rekrutacyjnej lub prowadzenie rozmowy pod presją czasu;
- brak możliwości swobodnego i pełnego wypowiedzenia się osoby rekrutowanej;
- brak możliwości zadawania pytań przez osobę rekrutowaną;
- przekazanie niepełnych lub niezgodnych z prawdą informacji o charakterze pracy na oferowanym stanowisku;
- przekazanie niepełnych lub niezgodnych z prawdą informacji na temat możliwości rozwoju i awansu na oferowanym stanowisku.

Przedstawiona lista nie jest wyczerpująca, a jedynie zarysowuje najpowszechniej występujące zjawiska. Wszystkie one obrazują sytuacje, w których zaburzona zostaje podstawowa zasada, zakładająca równość szans i możliwości funkcjonowania na rynku pracy. Ponadto, wszelkiego typu patologie mają negatywny wpływ na efektywność całej organizacji i naraża ją na straty finansowe. Z tego powodu niezwykle istotne wydaje się przeciwdziałanie wymienionym sytuacjom.

ZACHOWANIA PATOLOGICZNE WYSTĘPUJĄCE PRZY OCENIE PRACOWNICZEJ

Obok rekrutacji, jedną z ważniejszych funkcji personalnych jest także ocena pracownicza. Z definicji ocena jest sądem wartościującym wyrażający pozytywny lub

negatywny stosunek podmiotu (oceniającego) do przedmiotu oceny (rzeczy, zjawiska, wydarzenia lub osoby) (Nowa Encyklopedia Powszechna PWN 1996: 451). Jest to tak zwany sąd wartościujący, który można ulokować w konkretnym obszarze, jak np. grupa społeczna czy organizacja. Lesław Martan w swoim artykule „O organizacyjnym kryterium oceny”, tak podsumowuje właściwości oceny jako pewnego zjawiska: a) ocena jest poglądem subiektywnym; b) może ona dotyczyć zarówno osób i rzeczy, a także procesów; c) można jej dokonać przyjmując różne punkty widzenia, przez co może dotyczyć różnych właściwości tego samego przedmiotu oceny; d) cecha oceny jest zarazem jej kryterium (Martan 2002: 10).

Ocenianie ułatwia orientację w otoczeniu, ponieważ nadaje znaczenie poszczególnym bodźcom. Wyróżnia się dwa podstawowe typy ocen:

„1. Oceny aksjologiczne (tj. właściwe), które wyróżniają wewnętrzną wartość rzeczy, wyznaczone treściami odkrywany, niezależnie od subiektywnych doznań poszczególnych jednostek i o czynników społecznych. Do tej grupy należą m. in.:

a) oceny moralne, które dotyczą dobra i zła ujmowanych przede wszystkim jako cechy czynów świadomych i dobrowolnych,

b) oceny estetyczne, które odnoszą się do piękna i brzydoty.

2. Oceny prakseologiczne (tj. niewłaściwe, utylitarne, celowościowe), które wiążą się z zewnętrzną wartością rzeczy. Są to sądy o tym, że coś się nadaje lub nie nadaje jako środek prowadzący do celu, że coś ma wartość ze względu na coś innego. Dlatego nazywa się je również ocenami względnymi. W tej grupie mieszczą się jeszcze oceny hedonistyczne i emocjonalne” (Dzieńdziora 2008: 30).

Cytowana autorka wskazuje na fakt, że ocena pracownicza, jako jedna z najistotniejszych funkcji personalnych, powinna uwzględniać powyższe podziały i dążyć do poszukiwania takich kryteriów i miar, za pomocą których możliwe będzie formułowanie sądów wartościujących o prawdziwej naturze przedmiotu ocenianego. Sam system oceny pracowników można zdefiniować jako zbiór świadomie określonych, spójnych i zorganizowanych wewnętrznie kryteriów, na podstawie których w danej organizacji wartościuje się cechy osobowe, zachowania i efekty pracy ocenianych osób. Jest on więc narzędziem kompleksowym, służącym planowaniu zasobów kadrowych i kierowaniu karierą pracowników oraz określaniu strategii personalnej wpływając tym samym na zwiększenie efektywności i innowacyjności organizacji (tamże: 36).

W literaturze odnaleźć można wiele klasyfikacji celów i funkcji oceniania. Jednym z ujęć jest to zaproponowane przez Donalda Schwaba i Larriego Cummingsa, zgodnie z którym ocena pracownicza dzieli się na funkcję ewaluacyjną (retrospektywną) oraz rozwojową

(prospektywną). Pierwsza ma za zadanie weryfikować efekty pracy osoby ocenianej i porównywać ją z założonymi celami i standardami. Druga funkcja służy identyfikacji i rozwojowi potencjału pracowników w celu poprawy ich efektywności (Buchelt - Nawara 2008: 231). Aleksy Pochtowski proponuje podział na cele organizacyjne i psychospołeczne i zestawia je z funkcjami zaproponowanymi przez Cummingsa i Schaba, tworząc dwuwymiarowy, czteroelementowy układ celów i funkcji oceniania (Pochtowski 2008: 227). Pochtowski wskazuje także w swoim opracowaniu, jak ocena pracownicza pomaga w procesie decyzyjnym dotyczącym zatrudnienia pracownika, przemieszczania go pomiędzy stanowiskami wewnątrz organizacji, planowania szkoleń i karier zawodowych, przyznawania nagród, premii i wyróżnień, a także karaniu (tamże: 225-226). Joanna Dzieńdziora dodaje do tej listy również rozpoznanie potencjału rozwojowego organizacji, doskonalenie systemu informacji kadrowej poprzez aktualizację opisu stanowisk oraz ich wartościowaniu (Dzieńdziora 2008: 38-39).

Jak można więc zauważyć, ocena pracownicza obwarowana jest wieloma zasadami, przez co jest to jedna z bardziej wymagających i odpowiedzialnych zadań. Z tego powodu istnieje duże zagrożenie popełnienia błędu podczas oceny. Brak spójności oceny ze strategią organizacji oraz z innymi obszarami zarządzania personelem mogą prowadzić do drastycznego ograniczenia możliwości wpływania na zachowania członków organizacji. W konsekwencji może to prowadzić do dysfunkcji (por. Buchelt - Nawara 2008; Michalkiewicz 2011; Ulrych 2005). Potwierdzają to również badania prowadzone w tym zakresie (por. Smolbik-Jęczmień i Tracz 2011). Ze względu na swoje przyczyny, wyróżnia się trzy rodzaje błędów:

1. Błędy o charakterze technicznym, czyli związanych z niewłaściwym doбором metod i technik ewaluacyjnych do założonego celu oraz z nieprawidłową konstrukcją narzędzi ewaluacyjnych.
2. Błędy w sztuce oceniania polegające na wyrażaniu w procesie sądów wartościujących nie będących wynikających z obiektywnych kryteriów ewaluacji.
3. Błędy wynikające ze specyficznych cech osoby oceniającej, jej osobowości, specyficznych cech i doświadczeń (Dzieńdziora 2008: 57-60).

Inny podział można przedstawić ze względu na stronę, która dopuszcza się błędów i doprowadza do zachowań patologicznych przy ocenie pracowniczej. Można wskazać na te podejmowane przez ocenianych jak i takie, które podejmują oceniający. W pierwszym przypadku może to być:

- zawyżanie osiągnięć i przeszacowanie zasług przez pracownika;
- próby spychania odpowiedzialności za swoje błędy na inną osobę;
- zatajanie lub kłamstwo w kwestii przyczyn niepowodzeń pracownika;
- zatajanie lub kłamstwo w kwestii trudności podczas wykonywania pracy.

W przypadku osób oceniających, można wskazać na poniższe przykładowe zachowania patologiczne:

- ograniczanie możliwości swobodnego wypowiedzenia się osoby ocenianej;
- skupianie się wyłącznie na słabych stronach i niepowodzeniach ocenianego;
- obarczanie osoby ocenianej odpowiedzialnością za sprawy, na które nie miał ona wpływu;
- krytykowanie cech osobowości, a nie konkretnych zachowań i błędów popełnianych przez ocenianego;
- działania zmierzające do zdemotywowania lub obniżenia poczucia własnej wartości ocenianego;
- brak obiektywnych i jednoznacznych kryteriów oceny;
- brak przygotowania oceniającego do wykonania oceny.

Listę tę można uzupełnić o wskazana, na które zwrócili uwagę Adam Suchodolski (2009: 302-303) oraz Alicja Smolbik-Jęczmień i Ewa Tracz (2011: 367). Należą do nich:

- brak obiektywizmu, czyli ocenianie zjawisk przez pryzmat własnych doświadczeń, oczekiwań i przekonań;
- przenoszenie własnych cech na ocenianego – tzw. mechanizm projekcji;
- ocena wystawiana w oparciu o pierwsze lub ostatnie wrażenie;
- uogólnianie oceny i wniosków na temat cech pracownika na podstawie jednej lub kilku wybranych cech;
- uleganie efektowi kontaktu, który polega na przychylniejszym ocenianiu osób lepiej znanych;
- naciąganie oceny poszczególnych aspektów na podstawie wrażenia ogólnego – tzw. zjawisko promieniowania;
- przenoszenie na ocenianego cech osób, z którymi oceniany jest kojarzony;
- podporządkowanie oceny miejscu ocenianego w hierarchii;
- ocena wystawiana na podstawie stereotypów;
- nadmierna surowość lub pobłażliwość;

- uogólnianie cech ocenianego na podstawie jednego zdarzenia lub zachowania;
- tendencja do wystawiania ocen lokujących się w połowie skali;
- nieprawdziwa interpretacja działań podejmowanych przez ocenianego;
- obawa przed narażeniem się nieprawidłowo wystawioną oceną.

DYSFUNKCJE W ZARZĄDZANIU SZKOLENIAMI

Jednym z istotniejszych obszarów funkcji personalnych jest zarządzanie szkoleniami. Trudno wyobrazić sobie, aby jakakolwiek organizacja była w stanie przetrwać bez ciągłego podnoszenia kwalifikacji pracowników. Celem szkoleń jest poprawa efektywności pracowników, a przez to całej organizacji. Dlatego też niezwykle istotne jest właściwe definiowanie potrzeb szkoleniowych, odpowiednie ich planowanie oraz realizacja, a także ocena efektów podnoszenia kwalifikacji. Wszystkie wymienione powyżej elementy składają się na całościowy proces zwany po prostu zarządzaniem szkoleniami. Aldona Jędrzejczak definiuje to pojęcie następująco: „[Z]arządzanie szkoleniami jest to specyficzny dla danej organizacji proces dokonywania wyborów i podejmowania decyzji dotyczących przedmiotu i zakresu szkolenia pracowników oraz wielkości środków, jakie zostaną przeznaczone na realizację zaplanowanych celów” (Andrzejczak 2011: 155). Aby szkolenia przyniosły korzyści pracownikom, a przez to i samej organizacji, każdy ze wskazanych powyżej etapów zarządzania szkoleniami, od analizy potrzeb szkoleniowych, przez ich realizację aż po ocenę efektów, powinien zostać realizowany z najwyższą starannością. W przeciwnym razie szkolenie pracowników zamiast poprawiać umiejętności i kompetencje pracowników i zwiększać efektywność organizacji staje się dysfunkcjonalne.

Na powszechność negatywnych zjawisk w obszarze zarządzania zwróciła uwagę między innymi Zdzisława Janowska. Omawiając wyniki prowadzonych w tym zakresie badań Janowska wskazuje, iż powodem braku pozytywnych efektów szkoleń jest brak spójnej i przemyślanej strategii ich realizacji, przypadkowy charakter doboru tematów szkoleniowych, a także brak systemu ewaluacji efektów szkoleniowych (por. Janowska 2010).

Aldona Andrzejczak opisując wybrane dysfunkcje w dziedzinie zarządzania szkoleniami wymienia:

- Pobieżne diagnozowanie potrzeb szkoleniowych. Chodzi w tym przypadku między innymi o sytuację, w której to sami pracownicy wskazują na własne potrzeby szkoleniowe. Powoduje to, że szkolenia nie są odpowiedzą na realne

potrzeby, a raczej na „zachcianki” pracowników. Innym problemem jest traktowanie szkoleń jako nagrody, dodatkowego profitu dla pracowników.

- Nieprecyzyjne formułowanie celów szkolenia. Podstawowym problemem w tym obszarze jest brak definiowania celów szkoleniowych w kategoriach wymiernych korzyści dla organizacji i pracownika.
- Brak środowiska sprzyjającego transferowi szkoleń. Jest to sytuacja, w której pracownicy biorący udział w szkoleniu nie są w stanie wykorzystać w pracy tego, czego nauczyli się w trakcie szkolenia.
- Niedostatki w zakresie oceny efektów szkolenia. Z badań wynika, że jest to najbardziej zaniedbana sfera zarządzania szkoleniami. Bardzo niewiele firm weryfikuje poziom wiedzy wyniesionej ze szkoleń czy poziom jej wykorzystywanie w pracy (Andrzejczak 2011: 156-161).

ZACHOWANIA PATOLOGICZNE WYSTĘPUJĄCE PODCZAS WYKONYWANIA PRACY

Ostatni opisywany w tym rozdziale obszar, w którym powstać mogą patologie organizacyjne dotyczą wszelkiego typu zachowań związanych z wykonywaniem pracy. Warto zacząć od zdefiniowania pojęcia zachowań organizacyjnych, aby móc na tej podstawie określić jakiego typu dysfunkcje są z nimi związane. Czesław Sikorski definiuje zachowania ludzi w organizacji jako zbiór rozmaitych działań w ramach systemu społecznego, które mogą być rozpatrywane z różnych punktów widzenia i odnosić się do różnych sfer aktywności. Istotne jest to, że te zachowania wpisane są w szerszy kontekst relacji społecznych (Sikorski 1999: 17). Zachowania ludzi w organizacji można analizować pod kątem wydajności, satysfakcji z pracy, konfliktów, zaangażowania, absencji w pracy, stosunku do zmian, współpracy, procesów komunikacji czy kultury organizacyjnej. Wszystkie te kwestie przejawiają się w zachowaniach jednostek, a także mają swoje źródło i konsekwencje. To właśnie na tym tle dochodzi do rozmaitych dysfunkcji, które ogólnie można nazwać wachlarzem nieetycznych zachowań pracownika. „Skłonność do angażowania się w zachowania nieetyczne wynika z różnych uwarunkowań. Uważano, że skłonność ta zależy od uczciwości pracowników, moralności. Sądzono, że moralne postępowanie jest często bardziej uzależnione od sytuacji niż osoby. Z czasem uznano (...), że do zachowań nieetycznych mogą przyczynić się czynniki psychospołeczne i sytuacyjne. Zachowania takie wynikają po części z moralnych standardów i z umiejętności ich postrzegania” (Bugdol 2007: 59).

Wśród najważniejszych czynników, które sprzyjają powstawaniu nieetycznych zachowań w organizacji w pierwszej kolejności wskazuje się na kulturę obowiązującą w otoczeniu danej organizacji. Truizmem jest twierdzenie, że każda kultura posiada inny system norm i wartości, zgodnie z którym postępują jej członkowie. Z tego zróżnicowania wynika jednak stopień akceptacji dla określonych zachowań nieetycznych. To, co w jednej kulturze uważane jest za niewłaściwe lub wręcz bardzo naganne, w innej postrzegane jest jako zjawisko pozytywne, a w najgorszym razie neutralne. Dotyczy to choćby takich kwestii jak zjawiska korupcyjne, stosunek do pracy, poszanowanie dla prawa itp. Tego typu uwarunkowania kulturowe mają także wpływ na zachowania organizacyjne, ponieważ kultura w znacznym stopniu wpływa na postawy i zachowania pracowników. W tym kontekście ważny jest także poziom zaufania w danym społeczeństwie, a na niższym poziomie w danej organizacji (tamże). Zaufanie bardzo silnie wpływa na zachowania, ponieważ jest ono jednym z najważniejszych komponentów tworzących wszelkie trwałe relacje społeczne, bez którego niemożliwe byłoby jakiegokolwiek życie społeczne (por. Sztompka 2007: 12). Przyjmując, że organizacja to właśnie wszelkie formy zbiorowych działań ludzi, które są podejmowane aby osiągnąć wspólny cel, zaufanie wydaje się także fundamentem każdej z nich. Niestety nawet przy sprzyjającej zachowaniom etycznym kulturze oraz wysokim poziomie zaufania społecznego pojawić się mogą sytuacje patogenne, gdy w ramach organizacji nie będą szanowane i respektowane podstawowe założenia obowiązującego systemu aksjonormatywnego. Brak akceptacji dla celów realizowanych przez organizację staje się zaczynem do działań nieetycznych. Dysfunkcjom w sytuacji pracy mogą sprzyjać również rozwiązania legislacyjne, organizacyjne i normalizacyjne w otoczeniu lub wewnątrz danej organizacji. Dotyczy to także błędnych decyzji i działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Źle dobrana struktura organizacyjna, hierarchiczna czy komunikacyjna także sprzyjają patologiom w organizacji. Na koniec, nie należy zapominać także o czynniku emocjonalnym (Bugdol 2007: 60-64).

Jednym z najpowszechniejszych zachowań o charakterze dysfunkcyjnym w procesie pracy jest kłamstwo. Jest to zjawisko na tyle uniwersalne, że dotyczy każdej organizacji, każdej grupy zawodowej i każdego stanowiska. Z badań wynika, że częściej jesteśmy skłonni okłamywać swoich przełożonych i współpracowników, rzadziej zaś podwładnych. Zazwyczaj pracownicy uciekają się do kłamstwa, gdy chcą coś uzyskać, żeby postawić się w lepszym świetle, bądź zdyskredytować innych. Przyczyny kłamstwa leżą także u podstaw lęku o utratę pracy, braku zaufania do innych, lub są konsekwencją strategii przeoczenia pewnych faktów

w przedstawianiu sytuacji i zdarzeń (Bugdol 2007: 117-122). Kłamstwo może pojawiać się w sytuacjach, gdzie mamy do czynienia z:

- oszukiwaniem kogoś w pracy;
- podrabianiem ewidencji czasu pracy;
- przypisywaniem sobie osiągnięć innych;
- fałszowaniem raportów firmowych.

Drugą dysfunkcją, która jest równie powszechna jak kłamstwo, jest kradzież. Sytuacja kradzieży może odnosić się zarówno do przedmiotów materialnych, jak i wytworów intelektualnych, praw autorskich do pomysłów i koncepcji, wiedzy, a także dotyczy zawłaszczania stanowisk czy przychylności. Wpływ na prawdopodobieństwo pojawienia się kradzieży mają czynniki natury osobowościowej sprawcy, ale także czynniki organizacyjne, sytuacyjne, ekonomiczne i społeczne. Pojawiają się one częściej, gdy pracownicy nie utożsamiają się z organizacją, pracują w niej tymczasowo. Dochodzi do nich najczęściej w organizacjach o profilu usługowym i produkcyjnym (Bugdol 2007: 112- 116). Do najpowszechniejszych przykładów kradzieży można zaliczyć:

- odsprzedanie lub ujawnienie tajemnicy firmowej konkurencji,
- zgłaszanie cudzych idei i pomysłów jako własnych,
- przywłaszczanie sobie dóbr należących do współpracowników,
- przywłaszczanie sobie drobnych przedmiotów dostępnych w firmie, a nie rozliczanych szczegółowo (np. materiały biurowe, spożywcze),
- przywłaszczanie sobie wytworów należących do firmy,
- przywłaszczanie sobie częściowo zużytego mienia firmy (np. starych narzędzi) bez pozwolenia,
- oszukiwanie przy pomocy systemu księgowo-finansowego.

Problemem może być także nieodpowiednie nastawienia do pracy, które powoduje brak zaangażowania i sumienności podczas wykonywania powierzonych zadań. Przyczyn takiego stanu rzeczy może być bardzo wiele. Często są one skutkiem braku odpowiednich systemów motywacyjnych oraz błędów w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Osoby, które nie identyfikują się z organizacją i jej celami w mniejszym stopniu są skłonne pracować w sposób wydajny. Najczęstsze przejawy opisanych zjawisk to:

- brak zaangażowania, bierna postawa,
- przedłużanie ponad potrzebę czasu wykonywania czynności,

- branie nieuzasadnionych zwolnień, symulowanie choroby,
- opuszczanie miejsca pracy bez zezwolenia,
- akceptowanie pracy poniżej wyznaczonych standardów jakości,
- korzystanie z komunikatorów i internetu w pracy do celów prywatnych.

W skrajnym przypadku nieodpowiednie podejście do powierzonych zadań może przerodzić się w sabotaż, polegający na pogwałceniu podstawowych wartości organizacyjnych, a przejawia się on w wypełnianiu zadań w sposób, który utrudnia osiągnięcie założonych celów i prowadzi do chwilowej bądź trwałej dezorganizacji. Działania sabotujące można podzielić na takie kategorie jak bezczynność, destrukcja i marnotrawstwo (Bugdol 2007:104-105). Przykłady bezczynności podano powyżej. W przypadku destrukcji i marnotrawstwa można wskazać na:

- marnowanie surowców lub innych zasobów,
- niszczenie komuś celowo wytworów, zasobów,
- Defraudacja mienia.

Zjawiskiem negatywnym jest także donoszenie, czyli ujawnianie informacji bądź oskarżanie innych na podstawie uzyskanych drogą legalną bądź nielegalną informacji. Czasem zdarzają się sytuacje donosu, bez posiadania jakiegokolwiek informacji, posuwając się tym samym do kłamstwa (Bugdol 2007: 128). Jest to zjawisko o tyle negatywne, że wprowadza atmosferę braku zaufania i poczucie inwigilacji w miejscu pracy. Utrudnia to tworzenie stałych i pełnych relacji społecznych, przez co organizacja ma ograniczone możliwości osiągnięcia celów dzięki wspólnej pracy wszystkich członków.

Swoją listę patologii zachowań w środowisku pracy zaproponował również Józef Penc. Wskazał on na takie czynniki patogene jak (Penc 2011: 149-173):

- Ograniczona racjonalność, która skutkuje podejmowaniem decyzji na podstawie wybiórczych czy wybrakowanych informacji i wybieraniu rozwiązań obarczonych mniejszym ryzykiem, dobrze znanych decydentowi.
- Preferowanie własnego interesu i dążenie do celów, które mogą stać w sprzeczności z celami organizacji.
- Lęk przed niepowodzeniem i utratą stanowiska, który blokuje podejmowanie decyzji lub rozwiązywanie poważnych problemów. W tej sytuacji pracownik stara się utrzymać istniejący stan rzeczy lub wprowadzać zmiany w minimalnym zakresie.

- Przerysowany obraz samego siebie. Brak wiary we własne siły powoduje wybieranie rozwiązań sprawdzonych i znanych sobie. Pracownicy tworzą przerysowany obraz własnych możliwości co daje złudne poczucie pewności i siły.
- Nadmierna rządzi władzy przy braku odpowiedniej postawy moralnej. W tej sytuacji lojalność skierowana jest na przełożonych, a nie na potrzeby organizacji, a stanowisko i pieniądze stanowią główny cel i miarę sukcesu.
- Mała tolerancja dla niepewności powodująca konserwatyzm i niechęć do zmian.
- Wypalenie zawodowe prowadzące do obniżenia wydajności, stres i problemy zdrowotne.
- niesprawiedliwe traktowanie współpracowników i podwładnych oraz stronniczość w postrzeganiu ich osiągnięć.
- Nastawienie makiawelskie polegające na wyznawaniu zasady, że cel uświęca środki.
- Obrona zagrożonego autorytetu poprzez umacnianie władzy opartej na karaniu i nagradzaniu, zamiast budowania go dzięki samorozwojowi, sprawiedliwości i etyczności działań.
- Neurotyczne i toksyczne postawy, które prowadzą do zaburzeń w stosunkach międzyludzkich środowisku pracy, utrudniają realizację zadań, współpracę i dezintegrują zespoły pracownicze.
- Deprywacyjne postępowanie władzy, polegające między innymi na relatywizmie moralny, instrumentalnym traktowaniu ludzi, skupieniu się na obronie własnej pozycji za wszelką cenę czy podejmowanie aktywności pozornej, nie wnoszącej nic konstruktywnego.
- Patologie interakcji polegające na złym traktowaniu, szykanowaniu czy gorszym traktowaniu niektórych pracowników przy równoczesnym uprzywilejowanym traktowaniu innych.

ZAPOBIEGANIE DYSFUNKCJOM W ŚRODOWISKU PRACY

Zapobieganie dysfunkcjom w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz patologiom w środowisku pracy to złożony proces, wymagający podejścia systemowego. Przede wszystkim wskazane jest ciągle doskonalenie procedur personalnych. Towarzyszyć temu powinna zmiana postaw i zachowań specjalistów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jak słusznie zauważają Joanna Cewińska, Małgorzata Striker i Katarzyna Wojtaszczyk: „Osoby odpowiedzialne za HRM winny zatem przyjąć, iż do ich priorytetowych obowiązków

należy zaspokojenie potrzeb wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy, a drogą do kreowania konkretnych wartości jest nie tylko pozyskiwanie i wynagradzanie pracowników, ale i dbałość o komunikowanie, planowanie następstw, zarządzanie różnorodnością, angażowanie pracowników, przewodzenie, uczenie, pomiar kapitału ludzkiego oraz kreowanie marki organizacji jako pracodawcy (2011a: 484-485).

Niezwykle istotne dla przeciwdziałania nieprawidłowościom w środowisku pracy jest odpowiednia postawa kadry kierowniczej (por. Kowalik 2009). Wyznawane przez menadżerów wartości i poszanowanie dla konkretnych norm w dużym stopniu oddziałują na kulturę organizacyjną, a przez to także na postawy pracowników. Grażyna Aniszewska wskazuje, iż dzięki przywódcom i ich odpowiedniemu nastawieniu nowi pracownicy szybciej uczą się podstawowych wartości i zasad obowiązujących w firmie (2007: 22-23). Założenie to potwierdzają liczne eksperymenty wskazujące, iż obserwowany sposób działania i wyznawane wartości stają się dla podwładnych wzorcem postępowania i są internalizowane (Bohner i Wänke 2004: 97). Dzieje się tak między innymi dlatego, iż, na co wskazuje Orval Hobart Mowrer, „jesteśmy skłonni naśladować zachowania osób, które pośredniczą w zaspokajaniu naszych potrzeb biologicznych lub potrzeb ważnych społecznie. Sama obecność tych osób, a w związku z tym, również każde ich zachowanie stają się, zdaniem Mowrera, w sposób naturalny wtórnymi wzmocnieniami” (Kowalik 2009: 1026). Wszystkie powyższe argumenty jednoznacznie wskazują, iż to właśnie od liderów zależy, czy i w jakim stopniu organizacja będzie wolna od dysfunkcji i patologii. To a menadżerach spoczywa więc obowiązek ustalania i zachowania obowiązujących w organizacji standardów odnośnie wartości i zachowań, a oni samo powinny stawiać sobie w tym obszarze jeszcze większe wymagania (Penc 2005: 72).

Odpowiednie standardy powinny być z resztą przestrzegane w każdym z obszarów realizacji funkcji personalnej, począwszy od rekrutacji, adaptacji nowych pracowników, motywowania, oceny, podnoszenia kwalifikacji czy też derekrutacji. W każdym z tych przypadków należy bezwzględnie przestrzegać zasad sprawiedliwości i równości. W głównej mierze dotyczy to rekrutacji i oceny pracowników. Aby zachować odpowiednie standardy podczas rekrutacji, organizacja powinna sformułować kodeks etyczny, w którym znajdą się odpowiednie zapisy stojące na straży równego traktowania różnych grup społecznych i jednostek (Zbiegień-Maciąg 2006: 207). Równocześnie niezwykle istotne jest to, aby pracodawcy faktycznie odwoływali się do zapisów kodeksu etycznego i stosowali się do odpowiednich regulacji prawnych. Dotyczy to zarówno kwestii rekrutacji, jak i procesu oceny pracowników. Szczegółową listę zasad, jakie powinny być przestrzegane w przypadku drugiej

z wymienionych funkcji personalnych, zaproponowała Barbara Dzieńdziora. Zdaniem Dzieńdziora zasady oceny pracownicza powinny obejmować:

- celowość – ocenianie powinno służyć założonemu wcześniej celowi,
- użyteczność – wykorzystanie wyników oceny do realizacji przyszłej strategii personalnej,
- powszechność – ocena wszystkich członków organizacji bez wyjątku,
- systematyczność – ocena powinna przebiegać w sposób cykliczny i zgodnie z ustalonymi zasadami i powinna być spójna z innymi obszarami zarządzania personelem,
- ciągłość – analiza poprzednich ocen pod kątem realizacji wskazań w nich zawartych przed rozpoczęciem kolejnej oceny,
- adekwatność – uwzględnienie specyfiki zakresu obowiązków poszczególnych pracowników w tworzeniu kryteriów oceny,
- jednolitość – stosowanie kryteriów umożliwiających porównywanie poszczególnych grup zatrudnionych ze sobą i z założonym wzorcem,
- prostota – kryteria oceny powinny być zrozumiałe dla osób ocenianych i łatwe do stosowania,
- jawność – osoba oceniana powinna znać wszystkie kryteria oceny,
- elastyczność – ocena powinna być dostosowana do konkretnych sytuacji i celów, czyli mieć możliwość uwzględniania dodatkowych okoliczności i czynników,
- obiektywizacja – odwoływanie się do obserwowalnych wskaźników tworzących kryteria oceny, aby wykluczyć czynniki emocjonalne z procesu oceny (Dzieńdziora 2008: 45-46).

Do tej listy można także dodać zasady sformułowane przez Elżbietę Długosz. Po pierwsze, osoba oceniająca powinna posiadać jednoznaczne i pełne informacje na temat pracownika i jego pracy. Ponadto, oceniający powinien umieć odróżnić fakty od opinii, aby uchronić się od domysłów. Co się z tym wiąże, należy zachować dystans i pozostać krytycznym wobec własnych przekonań i wyobrażeń i opierać się przy ocenie jedynie na ustalonych wcześniej kryteriach. Jednocześnie, należy bezwzględnie pamiętać o względności własnych sądów i opinii, a ocena pracownicza opiera się jedynie na wskaźnikach, które tylko w pewnym zakresie pokrywają się z tym, co jest oceniane. Wreszcie bardzo wskazane jest zachowanie zdrowego rozsądku przy formułowaniu opinii i sądów (Długosz 1998: 117).

Jednym z podstawowych narzędzi, których stosowanie może przyczynić się do minimalizowania nieprawidłowości u obszarze funkcji kadrowej jest audyt personalny. Prowadzenie tego rodzaju audytu wewnętrznego daje możliwość wykrywania nieprawidłowości i problemów w różnych obszarach funkcjonowania organizacji (Marciniak 2010: 15). Audyt personalny ma na celu, z jednej strony, analizę aktualnego stanu każdego z elementów składowych funkcji personalnej, z drugiej zaś stanowi podstawę do wyciągania na podstawie uzyskanych wyników wniosków i sporządzania w oparciu o te wnioski rekomendacji i strategii przeciwdziałania zdiagnozowanym nieprawidłowościom (Cewińska, Striker i Wojtaszczyk 2011a: 468). Aleksy Pocztowski definiuje audyt personalny jako działanie „o charakterze doradczym i monitorującym, polegającym na usystematyzowanym, niezależnym oraz metodycznym badaniu i ocenie zasobów ludzkich oraz systemu funkcji personalnej, mającym na celu ich doskonalenie przez sprawdzanie zgodności istniejącego stanu z przyjętymi standardami lub wzorcem (wartościami referencyjnymi)” (Pocztowski 2008: 414). To, co wydaje się niezwykle istotne w powyżej definicji, zwrócenie uwagi na standardy i wzorce. Zwykle zawierają się one w kodekach etycznych oraz misji przedsiębiorstwa, które można nazwać podstawowymi narzędziami instytucjonalizacji etyki w zarządzaniu. Wojciech Gasparski określa wręcz misję przedsiębiorstwa jako ostateczny cel organizacji pożądaną z punktu widzenia etyki (Gasparski 2004: 259). Zady etyczne powinny być przestrzegane także podczas samego procesu prowadzenia audytu personalnego. Pocztowski wskazuje na takie podstawowe standardy, które powinny być zachowane, jak:

- poszanowanie prawa,
- kierowanie się profesjonalnymi standardami,
- staranność wykonywaniu zadań w procesie diagnozy i oceny,
- zachowanie bezstronności,
- ujawnianie faktów mających wpływ na ocenę badanej rzeczywistości,
- zachowanie niezależności w formułowanych opiniach (Pocztowski 2008: 415).

Ostatnim, choć nie najmniej ważnym obszarem działań, które przyczyniają się do przeciwdziałania patologiom i dysfunkcjom w procesie pracy i procesie zarządzania zasobami ludzkimi są działania podejmowane na szczeblu administracji terytorialnej i państwowej. Ich rolą powinno być tworzenie odpowiednich regulacji prawnych, promocja dobrych praktyk i wiedzy o etycznych aspektach pracy, społecznej odpowiedzialności biznesu czy wreszcie o sposobach wyrywania i zapobiegania nieprawidłowościom (Cewińska, Striker i Wojtaszczyk

2011b: 506). Niezwykle istotne jest też budowanie kapitału społecznego, który wzmacnia więzi społeczne i poziom społecznego zaufania, a przez to ogranicza patologie społeczne.

Bibliografia:

- Andrzejczak, Aldona. 2011. *Wybrane dysfunkcje w dziedzinie zarządzania szkoleniami*, [w:] Zdzisława Janowska (red.). *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Tom 4*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 153-163.
- Aniszewska, Grażyna. 2007. *Kultura organizacyjna – istota zjawiska*, [w:] Grażyna Aniszewska (red.). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 13-39.
- Barabasz, Adela. 2010. *Organizational Dysfunctions on Psychoanalytic Perspective*, [w:] Dagmara Lewicka (red.), *Organization Management. Competitiveness, Serial Responsibility, Human Capital*, Kraków: Wydawnictwa AGH, s. 333-345.
- Berry, Daphne P. i Myrtle P. Bell. 2012. *Inequality in organizations: stereotyping, discrimination, and labor law exclusions*, [w:] „Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal” , Vol. 31 Iss: 3, s. 1-26.
- Bohner, Gerd i Michael Wänke. 2004. *Postawy i zmiany postaw*. Gdańsk: Wydawnictwo GWP.
- Buchelt – Nawara, Beata. 2008. *Dysfunkcje systemu ocen pracowniczych w samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej*, [w:] Zdzisława Janowska (red.). *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Tom 2*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 229-244.
- Bugdół, Marek. 2006. *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bugdół, Marek. 2007. *Gdy i zachowania nieetyczne w organizacji*, Warszawa: Difin.
- Bugdół, Marek. 2007. *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Warszawa: Difin.
- Cewińska, Joanna, Małgorzata Striker i Katarzyna Wojtaszczyk. 2011a. *Diagnoza i przeciwdziałanie dysfunkcjom w zarządzaniu zasobami ludzkimi (Cz. I)*, [w:] Zdzisława Janowska (red.). *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Tom 4*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 467-488.
- Cewińska, Joanna, Małgorzata Striker i Katarzyna Wojtaszczyk. 2011a. *Diagnoza i przeciwdziałanie dysfunkcjom w zarządzaniu zasobami ludzkimi (Cz. II)*, [w:] Zdzisława Janowska (red.). *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Tom 4*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 489-507.

- Chmal, Zdzisław. 2007. *Pojęcie dysfunkcji i patologii w życiu społecznym*, [w:] Zdzisława Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 9-16.
- Długosz, Elżbieta. 1998. *System oceny pracowników*, [w:] Bogusław Wiernek (red.), *Psychologia i socjologia zarządzania*, Kraków: Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości, s. 105-124.
- Dzieńdziora, Danuta. 2008. *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza „Humanitas”.
- Fijałkowska, Ilona. 2011. *Zasady równych szans w zatrudnieniu jako element polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, [w:] Zdzisława Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Tom 4*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 413-425.
- Filek, Janina. 2001. *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Florek, Ludwik. 2010. *Prawo pracy*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Gasparski, Wojciech. 2004. *Wykłady z etyki – nowa edycja*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Janowska, Zdzisława (red.). 2007. *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Janowska, Zdzisława (red.). 2008. *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Tom 2*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Janowska, Zdzisława (red.). 2011. *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Tom 4*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Janowska, Zdzisława, Joanna Cewińska i Katarzyna Wojtaszczyk (red.). 2005. *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Janowska, Zdzisława. 2010. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kędziora, Karolina i Krzysztof Śmiszek. 2010. *Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Kieżun, Witold. 1997. *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki* Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Kieżun, Witold. 2008. *Elementy klasycznej teorii patologii organizacji*, [w:] Zdzisława Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Tom 2*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 39-51.

- Kowalik, Wojciech. 2009. *Rola przywódcy w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności organizacji*, [w:] Sławomir Banaszak i Kazimierz Doktor (red.). *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, s. 1019-1028.
- Kozak, Stanisław. 2009. *Patologie w środowisku pracy*. Warszawa: Difin.
- Laszczak, Mirosław. 1999. *Patologie w organizacji: mechanizmy powstawania, zwalczanie, zapobieganie*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Marciniak, Jarosław. 2004. *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu: jak w praktyce zwalczać mobbing i inne formy dyskryminacji*, Ostrołęka: Wydawnictwa Profesjonalne ALPHA pro Sp. z o.o.
- Martan, Lesław. 2002. *O organizacyjnym kryterium oceny*, [w:] „Przegląd Organizacji”, nr 10/2002, s. 10-12.
- Masłyk-Musiał, Ewa. 1996. *Spoleczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Mathews, Brian P. i Tom Redman. 1996. *Getting personal in personnel recruitment*. [w:] „Employee Relations”, Vol. 18 Iss: 1, s. 68-78.
- McGoldrick, Ann E. i James Arrowsmith. 1993. *Recruitment Advertising: Discrimination on the Basis of Age*, [w:] „Employee Relations”, Vol. 15 Iss: 5, s. 54-65.
- Michalkiewicz, Anna. 2011. *Rola emocji i nastroju oceniającego w procesie oceniania pracowników*, [w:] Zdzisława Janowska (red.). *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Tom 4*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 383-396.
- Morawski, Witold. 2001. *Socjologia ekonomiczna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nowa Encyklopedia Powszechna PWN t. 8. 1996, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Penc, Józef. 2005. *Role i umiejętności menadżerskie. Schematy sukcesu i kariery*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Penc, Józef. 2011. *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer.
- Pocztowski, Aleksy. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ritzer, George. 2004. *Klasyczna teoria socjologiczna*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Sikorski, Czesław. 1999. *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Smolbik-Jęczmień, Alicja i Ewa Tracz. 2011. *Podstawowe nieprawidłowości w procesie oceny pracy – aspekt teoretyczny i praktyczny*, [w:] Zdzisława Janowska (red.). *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Tom 4*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 383-396.
- Stocki, Ryszard. 2005. *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Suchodolski, Adam. 2009. *Ocenianie pracowników*, [w:] Tadeusz Listwan (red.). *Zarządzanie Kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, s. 283-304.
- Sztompka, Piotr. 2002. *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Sztompka, Piotr. 2007. *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Turner, Jonathan. 1998. *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowania*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Ulrych, Wojciech. 2005. *Patologia oceny i wyceny pracy w regionie łódzkim – wyniki badań pilotażowych*, [w:] Zdzisława Janowska, Joanna Cewińska i Katarzyna Wojtaszczyk (red.). *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 201-211.
- Walczak, Waldemar. 2011. *Formy i przejawy dyskryminacji pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Zdzisława Janowska (red.). *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Tom 4*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 245-261.
- Zbiegień-Maciąg, Lidia. 2006. *Etyczne przedsięwzięcia w organizacji*, [w:] Lidia Zbiegień-Maciąg (red.). *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer, s. 206-214.