

Dariusz Kłak

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna
im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu

DYSFUNKCJONALNE ZACHOWANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO ORGANIZACJI – WYBRANE ASPEKTY

DYSFUNCTIONAL BEHAVIOUR OF THE ORGANISATION'S HUMAN CAPITAL – SELECTED ASPECTS

Wstęp

Współcześnie dokonujące się przeobrażenia gospodarcze wymusiły daleko idące zmiany na rynku pracy. Szybki rozwój techniki i technologii doprowadził do wzrostu znaczenia komputeryzacji, skutkującej pozbawieniem wielu osób pracy. Owa rewolucja informatyczna określana bywa przez niektórych jako „pierwsza w dziejach świata radykalna zmiana pociągająca za sobą nie tyle przesunięcie dużej części siły roboczej z jednego miejsca w inne, ile bezwzględny spadek zapotrzebowania na niektóre zawody i kwalifikacje i bezwzględny spadek zapotrzebowania na siłę roboczą”¹.

Dokonujące się przemiany w daleko idący sposób determinują zachowania pracowników, którzy niejednokrotnie zmuszeni są nie tylko do zmiany miejsca pracy, ale nawet zawodu. Dla pracodawcy w niektórych przypadkach korzystniejsze jest, zarówno z punktu widzenia finansowego oraz czasowego, zatrudnienie nowych, posiadających odpowiednie kompetencje osób, niż szkolenie dotychczas zatrudnionych. Warto nadmienić, iż zmiana pracodawcy może być zainicjowana przez pracownika, co może być podyktowane chociażby chęcią zdobywania nowych doświadczeń czy wyższego wynagrodzenia. Decyzja opuszczenia dotychczasowego pracodawcy i poszukiwania innego może również być warunkowana dbałością o indywidualną ścieżkę kariery.

¹ R. Drozdowski, *Rynek pracy w Polsce. Recepcja. Oczekiwania. Strategie przystosowawcze*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2002, s. 90.

Właściwy rozwój kapitału ludzkiego w organizacji powinien „... polegać na harmonijnym łączeniu indywidualnego rozwoju pracowników, ich ścieżek kariery, z misją, strategią, zadaniami firmy”². Należy jednak pamiętać, iż proces decyzyjny na szczeblach kierowniczych może zmierzać w kierunku nieuwzględniającym potrzeb zatrudnionych. Niekiedy zaś, nawet przy dobrych intencjach, mogą się pojawić problemy związane z niekompetencją osób zajmujących dane stanowiska. Zgodnie z zasadą sformułowaną przez kanadyjskiego psychologa Laurence’a J. Petera, każdy nowy członek w organizacji hierarchicznej wspina się po szczeblach, dopóki nie osiągnie swojego poziomu niekompetencji³. Oznacza to, że pracownicy dobrze wykonujący swoje obowiązki w nagrodę są awansowani i sytuacja taka następuje do momentu, gdy pracownik zajmie stanowisko, na którym przestaje sobie radzić. Może to rodzić niekorzystne następstwa zarówno dla zatrudniającej organizacji, jak i samego awansowanego. Opisane negatywne zjawisko, które niejednokrotnie można zaobserwować w organizacjach, stanowi tylko jeden z wielu przykładów wpływających na niezadowolenie z pracy.

Świadczenie pracy częstokroć obarczone jest ponoszeniem kosztów psychologicznych oznaczających „dyskomfort psychiczny, wyrażający się gamą emocji o zabarwieniu negatywnym, powodowany dezaprobatą ważnych dla podmiotu, a dotyczących struktury *ja* realiów sytuacyjnych i brakiem ich akceptacji, z jednoczesną niemożnością znaczącego wpływania na nie i zmieniania ich wraz z subiektywną koniecznością pozostawania w nich”⁴. Owe koszty wynikające na przykład z wycisku pracowników, wysokiej fluktuacji w firmie czy braku wywiązania się przez pracodawcę z obietnic, mogą stanowić przyczyny dysfunkcyjnych zachowań kapitału ludzkiego.

Celem wiodącym publikacji uczyniono próbę ukazania zachowań dysfunkcyjnych kapitału ludzkiego organizacji, zarysowując ich istotę, uwarunkowania, przejawy i sposoby przeciwdziałania. Uwagę poświęcono również wybranym międzynarodowym i rodzimym badaniom empirycznym w odniesieniu do zachowań dysfunkcyjnych w miejscu pracy.

Istota i przejawy zachowań dysfunkcyjnych

W literaturze przedmiotu zachowania dysfunkcyjne kapitału ludzkiego organizacji doczekały się licznych określeń (np. zachowania obraźliwe, zastraszanie i molestowanie czy odspołecznienie⁵), rozmaitych ujęć interpretacyjnych i klasyfikacji.

Pracownicy mogą „wykorzystywać” ogromną liczbę możliwych zachowań nieetycznych. Dokonując próby ich kategoryzacji w zależności od podmiotu, na

² J.M. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2011, s. 289.

³ L.J. Peter, R. Hull, *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*, William Morrow and Company, New York 1969.

⁴ Z. Dołęga, M. Borczykowska-Rzepka, E. Kędra, *Koszty psychologiczne personelu medycznego w pracy z pacjentami z zaburzeniami psychiatrycznymi*, „Pielęgnacja Zdrowia Publicznego”, 4(3), 2014, s. 257–272.

⁵ Zob. S.I. Robinson, *Dysfunctional Workplace Behavior*, [w:] *Organizational Behavior. Micro Approaches*, J. Barling (red.), C.I. Cooper, SAGE, London 2008, s. 142.

który są skierowane, wskazać można zachowania wobec swoich współpracowników i podwładnych, klientów, społeczności lokalnej oraz samej organizacji⁶. Etyczność zachowań determinowana jest w dużej mierze cechami osobowości i emocjonalnością kapitału ludzkiego⁷. Równie ważne są niektóre cechy klimatu organizacyjnego⁸.

D. Turek przedstawia zachowania pracownicze określane mianem kontrproduktywnych, uwzględniając między innymi perspektywę historyczną, nakreślając definicję, wymiary oraz przejawy tych zachowań. Według wspomnianego autora owe zachowania można określić „jako każde powielane wielokrotnie intencjonalne działanie przejawione przez pracownika/pracowników danej organizacji, które naruszają powszechnie przyjęte normy organizacyjne i/lub główne wartości i standardy społeczne”⁹.

Zakres pojęciowy zachowań kontrproduktywnych jest bardzo szeroki. Zestawienie wybranych definicji prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Typologia wybranych definicji zachowań kontrproduktywnych

Autor	Pojęcie	Charakterystyka/przykłady
D.N. Horning (1970)	Przestępstwa „niebieskich kołnierzyków”	Nielegalne działania pracowników najemnych w miejscu pracy, zaangażowanych w roli sprawcy lub osoby, dzięki której możliwe jest podejmowanie takich czynów; np. niszczenie wizerunku (również własności) organizacji, kradzieże.
P.E. Spector (1975) J.H. Newman, R.A. Baron (2005)	Agresja organizacyjna	Intencjonalne zachowania jednostki wywołujące szkodliwe skutki firmie, innym osobom w miejscu pracy; zachowania jawne (np. spowolnianie pracy, skargi), zachowania niejawne (np. sabotaż).
R.C. Hollinger, J.P. Clark (1982) S.L. Robinson, R.J. Bennett (1995, 2000)	Dewiacje pracownicze	Dobrowolna działalność personelu wyrządzająca szkodę firmie; dewiacje własności (np. płądrowanie, kradzież, defraudacje), dewiacje produktywności (np. nielegalne używanie narzędzi, ograniczanie wyników). Nieprzymusowe zachowania naruszające istotne normy organizacyjne (formalne i nieformalne zasady, procedury, standardy), godzące w organizację i/lub jej uczestników.

⁶ M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.

⁷ O wpływie neurotyczności, ugodowości, sumienności, ekstrawersji i otwartości na etyczne postępowanie, zob. A. Chudzicka-Czupała, *Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013, s. 44–48.

⁸ S.P. Deshpande, *The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction*, „Journal of Business Ethics”, vol. 15, 1996, s. 655–660.

⁹ D. Turek, *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, Difin, Warszawa 2012, s. 37.

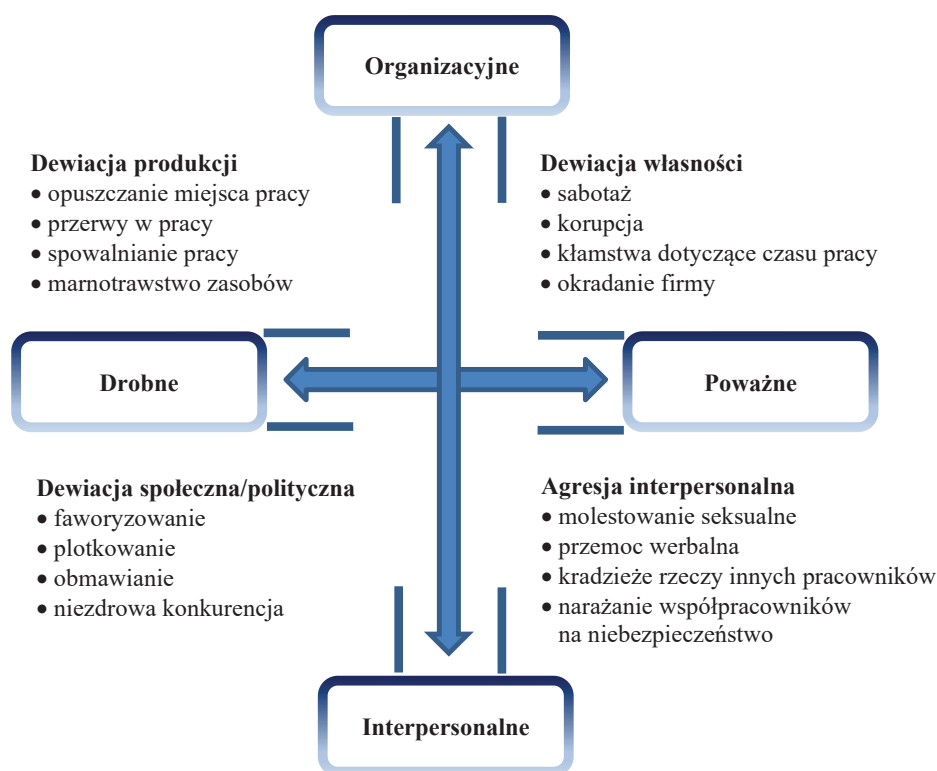
L.K. Trevino (1992)	Nieetyczne zachowania	Zachowania godzące w moralne bądź techniczne standardy w miejscu pracy (np. kradzieże, absencje w pracy, nadużywanie niedozwolonych substancji, niestosowanie się do obowiązujących standardów pracy).
Y. Vardi, Y. Wiener (1996)	„Zachowania omijające” w organizacji	Umyślne działania uczestników organizacji, godzące w podstawowe normy organizacyjne i/lub społeczne; wyodrębnić można trzy typy zachowań: typu S – ukierunkowane na osobiste korzyści poprzez instrumentalne działania (np. kradzieże, nieuczciwość względem czasu pracy, dręczenie pozostałych pracowników); typu O – zmierzające do osiągania korzyści na rzecz organizacji (np. nieuprawnione zawyżanie cen akcji firmy, podawanie nieprawdziwych dochodów); typu D – mające wyrządzić szkodę organizacji lub jej uczestnikom (np. sabotaż, zemsta, niewykonywanie pracy).
R.A. Giacalone J. Greenberg (1997)	Zachowania antyspołeczne	Zachowania wywołujące szkodliwe następstwa bądź podejmowane z zamiarem wyrządzenia szkód firmie, personelowi lub interesariuszom.
D.P. Skarlicki, R. Folger (1997)	Zachowania odwetowe	Zachowania nacechowane agresywnością wobec organizacji (chęć odwetu i dokonania zemsty), będące następstwem niesprawiedliwości występujących w relacjach pracodawca–pracownik

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem J.H. Newman, R.A. Baron, *Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective*, [w:] *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, S. Fox & P.E. Spector (red.), American Psychological Association, Washington 2005, s. 13–40; R.C. Hollinger, J.P. Clark, *Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance*, „The Sociological Quarterly”, Volume 23, Issue 3, June 1982; S.L. Robinson, R.J. Bennett, *A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 38, No. 2, Apr., 1995, s. 555–572; R.J. Bennett, S.L. Robinson, *Development of a Measure of Workplace Deviance*, „Journal of Applied Psychology” 2000, Vol. 85, No. 3, s. 349–360; L.K. Trevino, *The social effects of punishment in organizations: A justice perspective*, „The Academy of Management Review”, 17(4), 1992, s. 647–676; Y. Vardi, Y. Wiener, *Misbehavior in organizations: A motivational framework*, „Organization Science”, 7(2), 1996, s. 151–165; Y. Vardi, E. Weitz, *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management*, Lawrence Elbaum Associates, New Jersey 2004, s. 300 i nast.; R.A. Giacalone, J. Greenberg, *Antisocial Behavior in Organizations*, SAGE, 1997; D.P. Skarlicki & R. Folger, *Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice*, „Journal of Applied Psychology”, 82(3), 1997, s. 434–443; D. Turek, *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, op. cit., s. 17–19.

W przedstawionej szerokiej gamie terminologicznej, alternatywnej wobec zachowań kontrproduktywnych, wydaje się, iż zwykle dominuje w nich

intencjonalność, ponadto naruszanie funkcjonujących zasad na poziomie indywidualnym i/lub organizacyjnym (w tym grupowym).

Interesującą propozycję typologii zachowań pracowników przedstawiają S.L. Robinson, R.J. Bennett, określając je mianem dewiacyjnych (rysunek 1).



Rysunek 1. Typologia zachowań dewiacyjnych pracowników

Źródło: S.L. Robinson, R.J. Bennett, *A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study*, op. cit., s. 556.

Typologia zachowań przedstawionych na powyższym rysunku opiera się na rozróżnieniu zachowań dewiacyjnych o różnym zabarwieniu w pryzmacie ich szkodliwości (od drobnych po poważne). Zachowania te mogą być skierowane przeciwko jednostkom bądź przeciwko organizacji.

Zachowania kontrproduktywne w miejscu pracy niejednokrotnie mogą przejawiać się agresją. Tego typu zachowania mogą występować w różnych wymiarach. Przykłady prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Zachowania agresywne wg typologii Arnolda H. Bussa

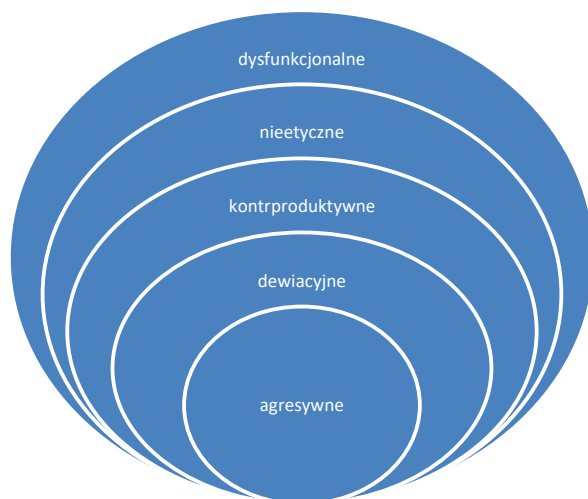
Wymiar: agresja fizyczna – werbalna	Wymiar: agresja aktywna – bierna	Agresja bezpośrednia	Agresja pośrednia
fizyczna	aktywna	zabójstwo, napaść, napastowanie seksualne, przeszkadzanie innym	kradzież, sabotaż, niszczenie własności, niszczenie zasobów
fizyczna	bierna	spowalnianie pracy, odmowa dostarczania niezbędnych zasobów, unikanie kontaktu	spóźnienia, minimali- zowanie wysiłku
werbalna	aktywna	groźby, molestowanie seksualne, obrażanie ofiary, niesprawiedliwa ocena pracy ofiary	rozpowszechnianie plotek, obmawianie ofiary, rozpowszech- nianie szkodliwych informacji
werbalna	bierna	nieodbieranie telefo- nów, odmowa komu- nikacji („ciche dni”), odmawianie prośbom ofiary	nieprzekazywanie informacji, niezaprze- czanie plotkom, nie- ostrzeganie przed nie- bezpieczeństwem

Źródło: A.H. Buss, *The psychology of aggression*, Wiley, New York 1962, za: J. Wachowiak, *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Difin, Warszawa 2011, s. 55.

W ujęciu A.H. Bussa¹⁰, zachowania agresywne mogą zachodzić w wielu wymiarach (fizycznym, werbalnym, aktywnym, biernym) wraz z odpowiadającym im rodzajom agresji (bezpośredniej i pośredniej), przybierającym działania ukierunkowane na wyrządzenie krzywdy współpracownikom lub pracodawcy, pociągające za sobą mniej lub bardziej poważne następstwa.

Graficzną systematyzację rozważań związanych z zachowaniami pracowników prezentuje rysunek 2.

¹⁰ Zob. A.H. Buss, *The psychology of aggression*, op. cit.



Rysunek 2. Systematyzacja zachowań

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Turek, *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, op. cit., s. 20.

Zachowania dysfunkcyjne w świetle badań empirycznych

Termin „dysfunkcyjność” już z samej definicji posiadający zabarwienie pejoratywne, kojarzony jest z rozłamem czegoś, niezgodnością, nieprzystosowaniem, niedostosowaniem do potrzeb, nieprawidłowością, wadliwością, nienormalnością¹¹.

Zachowania o negatywnych znamionach znane są wielu współczesnym organizacjom. O tym, iż zachowania dysfunkcyjne nie należą do marginalnych, świadczą liczne badania dotyczące analizowanej problematyki. Tytułem przykładu, z raportu Global Crime Economic and Fraud Survey 2018 dowiadujemy się, że aż 49% respondentów w ciągu ostatnich 24 miesięcy padło ofiarą oszustwa lub oszustwa gospodarczego. W porównaniu do roku 2016 nastąpił wzrost aż o 13%. Niestety, sprawcami okazali się również pracownicy badanych organizacji. W przypadku przestępstw gospodarczych dokonanych przez podmioty wewnętrzne zaobserwowano progres z 46% w 2016 roku do 52% w 2018 roku, zaś biorąc pod uwagę przestępstwa przypisane wyższemu kierownictwu, badanie ankietowe wykazało intensyfikację (z 16% w 2016 roku do 24% w 2018 roku). Odnotowane zachowania o charakterze przestępczym w znaczącym stopniu wpływają na kondycję finansową badanych firm¹².

Ciekawe wyniki, poniekąd dotyczące analizowanej problematyki, przynoszą badania przeprowadzone przed kilkoma laty na rodzimym gruncie, dotyczące

¹¹ Por. *Słownik języka polskiego*, Warszawa 2006; G. Marschal (red.), *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Warszawa 2004; *Encyklopedia PWN*, Warszawa 2006; W. Kopaliński (red.), *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 2000; K. Olechnicki, P. Walecki (red.), *Słownik socjologiczny*, Warszawa 2004.

¹² Szerzej: PwC's 2018 Global Economic Crime and Fraud Survey (<https://www.pwc.com/gx/en/news-room/docs/pwc-global-economic-crime-survey-report.pdf>).

społecznych ocen uczciwości i rzetelności zawodowej¹³. Badaniem objęto dwadzieścia cztery zawody. Zważywszy na poddane analizie elementy (uczciwość i rzetelność zawodową), zdecydowanie na czoło pod tym względem wysunęły się następujące profesje: naukowcy, pielęgniarki, informatycy, nauczyciele oraz dentyści. W dalszej kolejności respondenci wskazali rzemieślników, sprzedawców w sklepach, lekarzy, policjantów oraz kupców.

Oceny pozytywne i negatywne w zasadzie równoważące się dotyczyły dziennikarzy, prywatnych przedsiębiorców, urzędników gminnych i miejskich oraz adwokatów. Pod względem rzetelności i uczciwości zawodowej wśród najslabiej ocenionych uplasowali się urzędnicy państwowi wysokiego szczebla, posłowie na Sejm oraz politycy. W przeważającym stopniu negatywnie polskie społeczeństwo zapatrywało się także na uczciwość i rzetelność zawodową dyrektorów i kierowników firm (przedsiębiorstw), sędziów, osób duchownych, agentów ubezpieczeniowych, bankowców, maklerów giełdowych oraz działaczy związków zawodowych¹⁴.

Mając na uwadze podobne badania przeprowadzone w latach 1997, 2000, 2006, uogólniając, oceny uczciwości i rzetelności zawodowej odnotowane w 2016 roku były najniższe w historii badań CBOS, co nie napawa zbytnim optymizmem.

Należy nadmienić, iż w szeregu badań przeprowadzonych przez CBOS respondenci wskazywali na negatywne zachowania, które były ich udziałem (np. spóźnianie się do pracy, załatwianie prywatnych spraw w godzinach pracy, nieuprawione korzystanie ze sprzętu i materiałów biurowych, praca pod wpływem alkoholu); aż 52% biorących udział w sondażu zgodziło się, iż „uczciwą pracą człowiek nie jest w stanie dorobić się w życiu”¹⁵.

Przeciwdziałanie zachowaniom dysfunkcyjnym

Zachowaniom dysfunkcyjnym można przeciwdziałać na kilku płaszczyznach. W jednej z nich, interpersonalnej, stosowne działania można podjąć już na etapie doboru kapitału ludzkiego, zwłaszcza na stanowiska kierownicze. Szczególną uwagę należy zwrócić na to, czy kandydat prezentuje odpowiednie standardy etyczne, w przeciwnym wypadku istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że organizacja *ex ante* jest zagrożona wystąpieniem zjawisk o charakterze dysfunkcyjnym. Niebagatelne znaczenie odgrywają wyznawane przez poszczególnych menedżerów wartości i ich osobowość, które częstokroć są silnie skorelowane z postawami pracowników. Stąd wniosek, że im wyższe standardy etyczne zarządzających organizacją, tym mniejsza ewentualność pojawienia się niekorzystnych zachowań ze strony podwładnych.

Po zatrudnieniu kandydata na konkretne stanowisko pracy niezwykle ważne jest umiejętne podejmowanie działań dotyczących motywowania, szkolenia, wynagradzania i oceniania pracowników. Wszystkim tym procesom powinna towarzyszyć

¹³ Społeczne oceny uczciwości i rzetelności zawodowej, Komunikat z badań nr 34/2016, CBOS, Warszawa, marzec 2016.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Zob. np. Polak w pracy, czyli o uczciwości, sumienności i asertywności w życiu zawodowym, Komunikat z badań BS/51/2011, CBOS, Warszawa, maj 2011; Stosunek Polaków do pracy i pracowitości, Komunikat z badań BS/38/2011, CBOS, Warszawa, kwiecień 2011.

sprawiedliwość stanowiąca jedną z podstawowych norm leżących u podstaw formułowania oceny interakcji społecznych¹⁶. Biorąc pod uwagę doniosłe znaczenie sprawiedliwości, zagadnieniu temu poświęcono wiele miejsca w publikacjach¹⁷. Poczucie sprawiedliwości może dotyczyć „uwarunkowań i konsekwencji dostrzegania oraz przeżywania (nie)sprawiedliwości przez ludzi, a w efekcie powstawania u nich poczucia (nie)zadowolenia oraz przybrania gotowości do odpowiedniej reakcji”¹⁸. Schmitt, Neumann i Montada zwrócili uwagę na kilka wskaźników odnośnie wrażliwości na sprawiedliwość, zaliczając do nich¹⁹:

- częstość doświadczania niesprawiedliwości;
- intensywność gniewu odczuwanego w wyniku doznanej niesprawiedliwości;
- nasilenie poczucia pokrzywdzenia;
- chęć ukarania sprawcy niesprawiedliwego traktowania/krzywdziciela.

Wspomniane procesy powinny być precyzyjnie proceduralnie uregulowane, aby ograniczyć mogące pojawić się różnego rodzaju wątpliwości związane nie tylko z prowadzoną sprawiedliwą polityką firmy, również w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Nieocenione mogą okazać się kodeksy etyczne, stanowiące ważne narzędzie zarządzania relacjami z pracownikami, przyczyniające się do umacniania zasad etycznych. Aby kodeksy spełniły swoją rolę, wskazane jest, aby w ich tworzeniu uczestniczyli „...przedstawiciele wszystkich grup pracowniczych”²⁰. Warto również zadbać o odpowiednie systemy komunikacji pozwalające na przejrzystość i zrozumiałość decyzji zarządzających organizacją.

Przytoczone przykłady wpisują się w organizacyjny wymiar podejmowanych działań ukierunkowanych na eliminację zachowań dysfunkcyjnych kapitału ludzkiego.

Podsumowanie

Dysfunkcyjne zachowania kapitału ludzkiego stanowią niewątpliwie ciekawą i zarazem niezmiernie istotną problematykę w zarządzaniu organizacją.

Zaprezentowane w opracowaniu wybrane konceptualizacje ukazują szeroką gamę zachowań dysfunkcyjnych, wpływających negatywnie na relacje pracownicze, skuteczność podejmowanych przez organizację działań i wyniki finansowe.

¹⁶ M.J. Lerner, *The belief in a just world*, Plenum, New York 1980.

¹⁷ Zob. np. M. Deutsch, *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*, New Haven, Yale University Press 1985; E. Walster, G.W. Walster, E. Berscheid, *Equity: Theory and research*, MA: Allyn & Bacon, Boston 1978; K. Skarżyńska, *Rozwój standardu sprawiedliwości*, „Psychologia Wychowawcza”, 3, 1984, s. 241–255; K. Skarżyńska, *Spostrzeganie sprawiedliwości*, [w:] *Człowiek jako podmiot życia społecznego*, X. Gliszczynska (red.), Ossolineum, Wrocław 1983; W. Wosińska, *Niesprawiedliwość w stosunkach interpersonalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1989; M. Bugdol, *Znaczenie sprawiedliwości w zarządzaniu ludźmi. Dlaczego warto być sprawiedliwym*, Difin, Warszawa 2014.

¹⁸ M. Macko, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2009, s. 35.

¹⁹ M. Schmitt, R. Neumann, L. Montada, *Dispositional sensitivity to befallen injustice*, „Social Justice Research”, 8, 1995, s. 385–407.

²⁰ A. Barcik, *Etyka biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem w polskiej gospodarce rynkowej*, Agencja Wydawnicza Trio, Katowice 2000, s. 178.

Jednym z rozwiązań zaradczych stosowanych przez organizacje jest umożliwienie pracownikom uczestnictwa w kursach etyki, jednak pozostaje dyskusyjna kwestia w odniesieniu do ich skuteczności. Chodzi w głównej mierze o trudności uwarunkowane osobowością pracowników czy różnymi zaburzeniami o charakterze psychicznym, niepozwalającymi na modyfikację zachowań.

Jednym z nadrzędnych warunków prawidłowego zarządzania kapitałem ludzkim jest znajomość przez kadrę kierowniczą posiadanego kapitału ludzkiego. Należy również pamiętać o właściwych proporcjach między pracą a życiem prywatnym, bowiem zbytne zaangażowanie w pracę może doprowadzić do pracoholizmu. Wśród prób klasyfikacyjnych to negatywne zjawisko można wyróżnić takie, które akcentują zaabsorbowanie pracą, przymus pracy i zadowolenie z pracy, wskazując równocześnie na różne typy pracownika (np. pracoholika uzależnionego, entuzjastę pracy, entuzjastycznego pracoholika, niezaangażowanego, zrelaksowanego czy rozczarowanego pracownika)²¹ i wynikające z nich odmienne podejścia do pracy/firmy, samopoczucia i poczucia satysfakcji, mogące być podłożem dysfunkcyjnych zachowań.

Bezspornie ważne jest kreowanie przyjaznego dla kapitału ludzkiego klimatu organizacyjnego. Z praktycznego punktu widzenia, nade wszystko doniosłego znaczenia nabierają uwarunkowania organizacyjne, którym należałoby poświęcić szczególną uwagę, bowiem to one stanowią podwalinę sprawnego zarządzania organizacją, oddziałującego na zachowania, motywację i efektywność kapitału ludzkiego.

Kończąc rozważania, warto przytoczyć słowa noblisty w dziedzinie fizyki, Alberta Einsteina, który mawiał, że „najważniejszym z ludzkich wysiłków jest dążenie do przestrzegania norm moralnych. Od tego zależy nie tylko nasza wewnętrzna równowaga, ale wręcz samo nasze istnienie. Moralność sprawia, że życie staje się piękne i godne”. Można przypuszczać, iż taki sposób funkcjonowania równie dobrze mogłby sprawdzić się w relacjach pracownik-współpracownik, przełożony-podwładny, co zapewne pozwoliłoby jeśli nie zupełnie wyeliminować, to w znacznym stopniu ograniczyć zachowania dysfunkcyjne w miejscu pracy.

Streszczenie

Jednym z ciekawych i niezmiernie istotnych zagadnień dotyczących zarządzania organizacją są dysfunkcyjne zachowania kapitału ludzkiego.

W publikacji uwagę skoncentrowano na wybranych aspektach wspomnianych zachowań poprzez zarysowanie ich istoty, uwarunkowań, przejawów i sposobów przeciwdziałania. Zaprezentowano również wybrane wyniki badań empirycznych dotyczących zachowań dysfunkcyjnych w miejscu pracy.

Słowa kluczowe: zachowania dysfunkcyjne, kapitał ludzki, zarządzanie, organizacja.

²¹ J.T. Spence & A.S. Robbins, *Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results*, „*Journal of Personality Assessment*”, 58(1), 1992.

Summary

One of the interesting and extremely important issues concerning an organization management is dysfunctional behaviour of human capital. The publication focuses on selected aspects of these behaviours by outlining their essence, conditions, manifestations and ways of counteracting them. Selected results of empirical research on dysfunctional behaviours in the workplace are also presented.

Keywords: dysfunctional behaviour, human capital, management, organization.

Literatura

1. Barcik A., *Etyka biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem w polskiej gospodarce rynkowej*, Agencja Wydawnicza Trio, Katowice 2000.
2. Bennett R.J., Robinson S.L., *Development of a Measure of Workplace Deviance*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 85, No. 3, 2000.
3. Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
4. Bugdol M., *Znaczenie sprawiedliwości w zarządzaniu ludźmi. Dlaczego warto być sprawiedliwym*, Difin, Warszawa 2014.
5. Buss A.H., *The psychology of aggression*, Wiley, New York 1962.
6. Chudzicka-Czupała A., *Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013.
7. Deshpande S.P., *The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction*, „Journal of Business Ethics”, vol. 15, 1996.
8. Deutsch M., *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*, New Haven, Yale University Press, 1985.
9. Dołęga Z., Borczykowska-Rzepka M., Kędra E., *Koszty psychologiczne personelu medycznego w pracy z pacjentami z zaburzeniami psychiatrycznymi*, „Pielęgnacja Zdrowia Publicznego”, 4(3), 2014.
10. Drozdowski R., *Rynek pracy w Polsce. Recepcja. Oczekiwanie. Strategie przystosowawcze*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2002.
11. *Encyklopedia PWN*, Warszawa 2006.
12. Giacalone R.A., Greenberg J., *Antisocial Behavior in Organizations*, SAGE, 1997.
13. Hollinger R.C., Clark J.P., *Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance*, „The Sociological Quarterly”, Volume 23, Issue 3, June 1982.
14. Kopaliński W. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 2000.
15. Lerner M.J., *The belief in a just world*, Plenum, New York 1980.
16. Macko M., *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2009.
17. Marschal G. (red.), *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Warszawa 2004.
18. Newman J.H., Baron R.A., *Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective*, [w:] *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and*

- targets, S. Fox & P.E. Spector (red.), American Psychological Association, Washington 2005.
19. Olechnicki K., Wałęcki P. (red.), *Słownik socjologiczny*, Warszawa 2004.
 20. Peter L.J., Hull R., *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*, William Morrow and Company, New York 1969.
 21. *Polak w pracy, czyli o uczciwości, sumienności i asertywności w życiu zawodowym*, Komunikat z badań BS/51/2011, CBOS, Warszawa, maj 2011.
 22. PwC's 2018 Global Economic Crime and Fraud Survey (<https://www.pwc.com/gx/en/news-room/docs/pwc-global-economic-crime-survey-report.pdf>).
 23. Robinson S.L., *Dysfunctional Workplace Behavior*, [w:] *Organizational Behavior. Micro Approaches*, J. Barling (red.), C.I. Cooper, SAGE, London 2008.
 24. Robinson S.L., Bennett R.J., *A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 38, No. 2., Apr., 1995.
 25. Schmitt M., Neumann R., Montada L., *Dispositional sensitivity to befallen injustice*, „Social Justice Research”, 8, 1995.
 26. Skarlicki D.P. & Folger R., *Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice*, „Journal of Applied Psychology”, 82(3), 1997.
 27. Skarżyńska K., *Rozwój standardu sprawiedliwości*, „Psychologia Wychowawcza”, 3, 1984.
 28. Skarżyńska K., *Spostrzeganie sprawiedliwości*, [w:] *Człowiek jako podmiot życia społecznego*, X. Gliszczynska (red.), Ossolineum, Wrocław 1983.
 29. *Słownik języka polskiego*, Warszawa 2006.
 30. Spence J.T. & Robbins A.S., *Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results*, „Journal of Personality Assessment”, 58(1), 1992.
 31. *Społeczne oceny uczciwości i rzetelności zawodowej*, Komunikat z badań nr 34/2016, CBOS, Warszawa, marzec 2016.
 32. *Stosunek Polaków do pracy i pracowitości*, Komunikat z badań BS/38/2011, CBOS, Warszawa, kwiecień 2011.
 33. Szaban J.M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2011.
 34. Trevino L.K., *The social effects of punishment in organizations: A justice perspective*, „The Academy of Management Review”, 17(4), 1992.
 35. Turek D., *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, Difin, Warszawa 2012.
 36. Vardi Y., Weitz E., *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management*, Lawrence Elbaum Associates, New Jersey 2004.
 37. Vardi Y., Wiener Y., *Misbehavior in organizations: A motivational framework*, „Organization Science”, 7(2), 1996.

38. Wachowiak J., *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Difin, Warszawa 2011.
39. Walster E., Walster G.W., Berscheid E., *Equity: Theory and research*, MA: Allyn & Bacon, Boston 1978.
40. Wosińska W., *Niesprawiedliwość w stosunkach interpersonalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1989.