

Olak<sup>1</sup>, A. Bonusiak<sup>2</sup>

## **Zagrożenia w funkcjonowaniu organizacji związane z patologiami kadrowymi**

### **A threat to the functioning of the organization associated with the staff pathology**

#### **Słowo wstępne**

Określone patologie pojawiają się praktycznie w każdej organizacji – bez względu na jej wielkość czy profil działania. Z racji, że faktycznym tworzywem organizacji są ludzie, występujące patologie są zawsze ich dziełem. Oczywiście pojęcie patologii organizacyjnej jest niezwykle szerokie – najczęściej jednak przybiera ona formę szeroko rozumianego konfliktu między członkami organizacji, który może mieć różny przebieg, natężenie, zakres oraz przedmiot. Wynika to z tego, że ludzie w organizacjach kierują się w swoich działaniach różnymi motywami, chcą osiągnąć różne cele, mają różne zapatrywania na przebieg określonych działań itd. Ich postawy i zachowania mogą być jednak mniej lub bardziej etyczne.

Jedną ze szczególnie niebezpiecznych patologii miejsca pracy jest konflikt i mobbing<sup>3</sup>, który wykorzystuje mechanizm przemocy psychicznej. Lekceważenie, upokarzanie, zastraszanie, pomniejszanie kompetencji, izolowanie czy utrudnianie wykonywania pracy, to jedne ze stwierdzeń, które stosunkowo dobrze oddają istotę tej patologii. Mobbing mogą stosować zarówno przełożeni, jak i współpracownicy. Jego efektem jest swoiste osaczenie ofiary, które może mieć dla niej szereg niebezpiecznych skutków natury psychicznej czy zdrowotnej. Mimo że mechanizm mobbingu jest znany od dłuższego czasu, to wspomniane powyżej działania zaczęto określać w ten sposób stosunkowo niedawno. Poznano także nieco lepiej zakres tego problemu w praktyce organizacyjnej.

#### **Preliminary word**

The definite pathologies appear at every organization practically - without regard on her size czy the profile of working. With right, that men are the actual material of organization, stepping out pathologies are their work always. The notion of organizational pathology is unusually wide obviously -

<sup>1</sup> Dr, Katedra Zarządzania Bezpieczeństwem WSMiJO Katowice, Instytut Pedagogiki UR Rzeszów.

<sup>2</sup> Prof. UR dr hab., Instytut Socjologiczno-Historyczny Uniwersytet Rzeszowski w Rzeszowie.

<sup>3</sup> A. Olak, M. Wiater, F. Rejkowicz, *Mobbing & Stres- Zjawisko czy rzeczywistość naszych czasów*, Rzeszów 2008, s. 19-23.

the most often however she rises the form of wide understood conflict between the members the organization, which can have the different course the, intensity, the range as well as the object. This of this results, that men at organizations act in their workings with different motives, different aims want to reach, different views have on course definite workings of Their attitude and behaviours can be however less or more ethical.

Conflict is with particularly dangerous pathologies of place of work one and mobbing which uses the mechanism of psychical violence. The disrespect, humiliating, frightening the, diminishing the competence, isolating czy the making difficult of executing the work, then one with affirming which give back creature of this pathology comparatively well. Mobbing can apply both superior, as and collaborator. The encirclement the victim is his effect special, who can have for her the row of dangerous results of psychical nature czy wholesome. Despite, that mechanism mobbingu be well-known from longer time, then remembered working was begun above defining in this way comparatively recently. Range of this problem was has got to know also somewhat better in organizational practice.

### **Konflikty**

Konflikty są charakterystycznym elementem relacji międzyludzkich<sup>4</sup>. Pojęcie konfliktu najczęściej definiuje się jako jawną walkę między dwiema lub więcej grupami należącymi do danej organizacji, lub między dwiema lub więcej organizacjami<sup>5</sup>. W wymienionej definicji pojawiają się pewne uogólnienia - pomija ona konflikty między jednostkami. Definicja ta kładzie nacisk na konflikty grupowe - organizację też można postrzegać jako grupę ludzką, przez co konflikt między organizacjami ma znamiona grupowego. W tym miejscu należy określić, czym właściwie jest grupa.

Zgodnie z definicją socjologiczną, grupa to wszelki zbiór ludzi, obejmujący co najmniej trzy osoby i wykazujący w swoim współżyciu, postępowaniu i zachowaniu jakąś organizację społeczną. Każda grupa posiada własną odrębność od innych grup i różnych zbiorowości, wyrażoną poczuciem świadomości „my”<sup>6</sup>. Istotne jest także posiadanie przez grupę społeczną pewnych ośrodków skupienia, którymi mogą być różnorakie idee, poglądy, czy nawet miejsca, w którym dochodzi do spotkań członków grupy. Poza tym, zazwyczaj grupa społeczna ma określone cele i zadania, które chce osiągnąć. W swej organizacji wewnętrznej, każda grupa ma określoną strukturę - ważne tutaj są takie elementy, jak: pozycja, rola, władza, wzory działania

<sup>4</sup> Zob.: H. Pietrzak, *Agresja, konflikt społeczeństwo*, Tyczyn, WSG 2000.

<sup>5</sup> M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 298.

<sup>6</sup> H. Januszek, J. Sikora, *Podstawy socjologii*, Wyd. AE, Poznań 1997, s. 37.

poszczególnych ludzi oraz formy kontroli<sup>7</sup>. Tworzenie się grup jest zjawiskiem powszechnym i wynika ze specyfiki ludzkiej natury. Człowiek już w momencie urodzenia staje się członkiem jednej z grup – rodziny, następnie w szkole, staje się członkiem grup rówieśniczych. Praca zawodowa także wymusza konieczność funkcjonowania człowieka w ramach kolejnych grup działających tym razem w miejscu pracy. Aby o zbiorze ludzi można powiedzieć, że stanowi on grupę, muszą być spełnione przynajmniej cztery warunki<sup>8</sup>: między tymi osobami musi istnieć bezpośrednia interakcja, osoby te muszą mieć wspólny cel, w zbiorze tym muszą istnieć normy, zbiór ten musi posiadać strukturę.

Każdą grupę cechuje odpowiednia zwartość, czyli solidarność grupy, wskazuje ona na siłę wpływu grupy jako całości na poszczególnych jej członków. Im grupa jest bardziej zwarta, to znaczy im pozytywniejsze są odczucia członków grupy, co do przynależności do niej, tym większy jest potencjalny wpływ grupy. Zwartość grupy rozwija się w sposób cykliczny, tj. poszczególne osoby przystępują do grup, których członków podziwiają lub z którymi się identyfikują. Gdy staną się uczestnikami grupy i poznają oraz polubią pozostałych jej członków, poczucie ich identyfikacji z grupą narasta, zatem zwartość grupy zwiększa się<sup>9</sup>. W przypadku przedsiębiorstwa, do powstania różnego rodzaju grup przyczynia się w dużej mierze specyfika procesu pracy, wymagająca bardzo często zbiorowego (grupowego) działania. Dwa główne czynniki, które warunkują powstawanie grup w przedsiębiorstwach to: organizacyjny i przestrzenny. Pracownicy wykonując określone zadania powiązani są ze sobą funkcjami, które zmuszają ich do nawiązywania bliskich styczności przestrzennych. Należy podkreślić, iż nie każda taka styczność prowadzi do powstania grupy, ale niewątpliwie proces taki może ułatwić<sup>10</sup>.

Sprowadzenie konfliktów organizacyjnych, przez Mary Hatch, wyłącznie do aspektu grupowego oraz międzyorganizacyjnego nie wyczerpuje zatem problemu, gdyż w organizacjach, powszechnie wstępują także konflikty między jednostkami lub między grupą a jednostką. W tym kontekście, „pełniejsza” jest definicja konfliktu organizacyjnego Charlesa Wankla. W jej ujęciu, konflikt w organizacji oznacza spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub spostrzeżeń. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważały nad sprawą lub punktem widzenia innych<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> Tamże, s. 37-39.

<sup>8</sup> S. Mika, *Wstęp do socjologii społecznej*, PWN, Warszawa 1970, s. 171.

<sup>9</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie ...* op. cit., s. 413.

<sup>10</sup> A. Bańka, M. Tarniowa-Bagińska, *Psychologia pracy i kierowania*, Poznań 1979, s. 146-147.

<sup>11</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie... dz.cyt.*, s. 329.

Zbliżony charakter ma definicja Andrzeja Koźmińskiego i Włodzimierza Piotrowskiego. Według tych autorów, konflikt organizacyjny to sytuacja, w której co najmniej dwie wzajemnie od siebie zależne strony spostrzegają, że ich wartości, cele, interesy, zadania, zachowania itp. są ze sobą sprzeczne. Konflikt to zatem sytuacja, w której oponenti dostosowują wzajemnie swoje zachowania, odwzajemniając reakcje i „wymieniając” emocje, niekiedy także w formie agresji<sup>12</sup>. Po zdefiniowaniu pojęcia konfliktu organizacyjnego, można już przejść do ogólnego scharakteryzowania poszczególnych typów konfliktów. Wykorzystuje się tutaj różne kryteria klasyfikacyjne. Biorąc pod uwagę podmioty zaangażowane w konflikt wyróżnia się konflikty<sup>13</sup>:

- Intergrupowe, czyli między grupami pracowników. Są to konflikty działające najbardziej destruktywnie na załogę. Angażując większą liczbę pracowników, mogą one doprowadzić do powstania przeciwstawnych sobie obozów i tym samym osłabić spójność załogi. Nie znaczy to oczywiście, że konflikty te spełniają tylko funkcje negatywne. Współzawodniczące ze sobą i zwalczające się grupy rozsadzają wprawdzie załogę przedsiębiorstwa, ale także równocześnie dynamizują ją i niekiedy przyczyniają się skutecznie do jej oczyszczenia z najbardziej „szkodliwych” ludzi.
- Interpersonalne, czyli między pracownikami. Konflikty między jednostkami to konflikty, których źródeł trzeba szukać w przeróżnych kolizjach osobistych interesów poszczególnych ludzi, w kolizjach ich pragnień i aspiracji oraz ról społecznych. Ze względu na ograniczony zasięg tych konfliktów, nie są one w zasadzie istotne dla rozwoju danej struktury społecznej, ale w miarę zaostrzania się mogą wyzwalać przeciw różne namiętności innych ludzi, przyglądających się danemu konfliktowi, ponieważ konflikty między jednostkami nie rozgrywają się w próżni społecznej. Oczywiście w miarę zaangażowania się innych ludzi tego typu konflikt może przeobrazić się w konflikt o szerszym zasięgu.
- Intragrupowe, wewnątrz grupy pracowników;
- Intrapersonalnej, czyli wewnętrzne (wynikające np. z konfliktu ról).

Innym kryterium klasyfikacyjnym konfliktów organizacyjnych jest ich przedmiot. Biorąc pod uwagę to kryterium można wymienić<sup>14</sup>: konflikty interesów (np. w miejscu pracy między zarządem a pracownikami lub ich reprezentantami), konflikty poglądów (np. wartości, przekonań, ocen). Poza wymienionymi powyżej klasyfikacjami konfliktów, socjologowie wyróżniają

<sup>12</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie...* dz, cyt., s. 759.

<sup>13</sup> J. Szaban: *Miękkie zarządzanie*, WSPi Z im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 171.

<sup>14</sup> Tamże.

także konflikty<sup>15</sup>: jawne i ukryte, racjonalne i irracjonalne, twórcze i destrukcyjne.

Konflikty jawne przejawiają się w otwartym działaniu jako strajk, utarczki słowne, zażalenia, rywalizacje itp. Ujawniają się one na zebraniach, naradach. Źródła przedmiotu konfliktu oraz sposoby jego rozwiązania są znane. Rozwiązanie tego rodzaju konfliktu przyczynia się do rozwoju i postępu w organizacji społecznej zakładu pracy. Z kolei konflikty ukryte to takie, które nie mają charakteru otwartego działania. Świadomość konfliktu znajduje odzwierciedlenie w złej atmosferze pracy, plotkach, rozgrywkach personalnych, wzmożonej fluktuacji, absencji. Konflikty ukryte, jeśli są wywołane przez niezbyt istotne przyczyny mogą z czasem same się rozładować. W przypadku nasilenia się przyczyn konfliktu ukrytego, może przerodzić się on w ostry konflikt jawny.

Konflikty, które mają obiektywne przyczyny, nazywa się racjonalnymi. Natomiast te, które nie mają sensu, ponieważ polegają jedynie na uprzedzeniach, wyładowaniu złości, zaspokojeniu nadmiernych ambicji - określa się mianem konfliktów irracjonalnych. Te kategorie konfliktów są również popularne w praktyce organizacyjnej.

Każdy konflikt, który w efekcie doprowadził do pozytywnego - ze społecznego punktu widzenia - rozwiązania problemu kwalifikuje się jako konflikt twórczy. Taki konflikt natomiast, który z powodu braku właściwego rozwiązania działa rozkładowo na organizację zakładu i załogę, określa się mianem konfliktu destrukcyjnego. Konflikty mają również swój zasięg i wyróżniamy tutaj konflikty obejmujące całą organizację (makro), konflikty w części organizacji (mikro)<sup>16</sup>. Kryterium podziału jest też ostrość konfliktu. Wtedy można wskazać na konflikty antagonistyczne (właściwie niemożliwe do rozwiązania, bo związane z fanatycznym wyznawaniem określonego poglądu, którego nie można zmienić) oraz nieantagonistyczne (przyczyny konfliktu można zniwelować).

Biorąc za kryterium trwałość wymienia się: konflikty stare, trwające latami, konflikty świeże, pojawiające się i znikające praktycznie na bieżąco. Jak zatem widać, konflikty organizacyjne mogą w różnorodny sposób klasyfikowane. Bardzo często podziały te wzajemnie się uzupełniają oraz nakładają. Wymienione typy konfliktów nie zostały przedstawione w porządku, który odpowiadałby stopniowi ich ważności lub wskaźnikowi częstotliwości. Brak odpowiednich badań uniemożliwia ustalenie takiego porządku. Nie jest to zatem pełny wykaz wszystkich możliwych konfliktów organizacyjnych, spośród tych, jakie uważa się za specyficzne dla zakładów pracy.

<sup>15</sup> H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy ...* dz. cyt., s. 204-205.

<sup>16</sup> J. Szaban, *Miękkie zarządzanie...* dz. cyt., s. 171-172.

Stosunkowo dobrze oddaje typologię konfliktów organizacyjnych podział zaproponowany przez Jamesa Stonera i Charlesa Wankla. Zakłada on następujące rodzaje konfliktów<sup>17</sup>:

- Wewnętrzny konflikt u danej osoby, występujący przykładowo w sytuacji, gdy dana osoba nie wie, jakie wymogi powinna spełniać jej praca lub, gdy oczekuje się od niej więcej, niż jest w stanie zrobić. Jest to konflikt typowo psychologiczny.
- Konflikt między poszczególnymi osobami, wynikający z różnic osobowości. W organizacji konflikty tego typu pojawiają się zazwyczaj między osobami zajmującymi poszczególne stanowiska (np. między kierownikami w wyniku nakładania się zakresów obowiązków).
- Konflikt między jednostką a grupą, spowodowany sposobem reagowania poszczególnych osób na naciski grupy, których celem jest wymuszenie konformizmu.
- Konflikt między grupami w tej samej organizacji. Przykładem może być tutaj konflikt między kierownictwem i pracownikami.
- Konflikt między organizacjami. Przykładem tego rodzaju konfliktu może być konkurencja między podmiotami działającymi w określonej branży.

Widać zatem, że pojęcie konfliktu organizacyjnego jest złożone i wieloaspektowe. W swojej istocie, konflikt pojawia się wówczas, gdy sprzeczność poglądów pozostaje niezmienną w pewnym okresie i w konsekwencji doprowadza do działań wzajemnego zwalczania się. Fakt ten powoduje dezorganizację istniejących struktur i utrudnia, a niejednokrotnie uniemożliwia realizację celów organizacji, w których zaistniał. Walka, której powodem jest zderzenie się interesu, ma swój początek w różnicy poglądów lub różnicy zachowań. Różnice te mogą się utrzymywać, nie wywołując konfliktu. Istnieje wiele różniących ludzi poglądów, jednak nie wywołują one konfliktu i walki z niego wynikającej, gdyż nie naruszają wzajemnych interesów. Osoby lub grupy, o przeciwnych poglądach oraz zachowaniach, mogą się tolerować, będąc wobec siebie neutralnymi. Działania jako składowe zachowań powodują początek konfliktu wtedy, gdy natrafiają na opór, także działaniowy, innej strony uznającej działanie wcześniejsze jako zagrażające jej interesowi.

Przyczyny konfliktów w organizacji mogą być różnorodne. W dużej mierze wynikają one z szeroko rozumianej specyfiki organizacji. W tym kontekście, większość przyczyn konfliktów będzie wynikać z „wadliwej” struktury organizacyjnej i złych rozwiązań formalnych, ze złej organizacji pracy

---

<sup>17</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie ...* dz. cyt., s. 331-332.

oraz z całej gamy trudności związanych z kadrami. Ricky Griffin wskazuje na następujące, zasadnicze grupy przyczyn konfliktów w organizacjach<sup>18</sup>:

- Współzależność. Większa współzależność potęguje problemy koordynacji, ale i zwiększa potencjał konfliktu. We współzależności sekwencyjnej, praca przechodzi kolejno przez różne jednostki organizacji. Konflikt może powstać w sytuacji, gdy jedna grupa wytwarza za dużą ilość produkcji (druga grupa nie nadąży), zbyt małą (następna grupa nie jest w stanie wykonać swoich zadań) lub też, gdy praca pierwszej grupy jest nieodpowiedniej jakości.
- Różnice celów. Różne wydziały mają różne cele, które czasami nie dadzą się ze sobą pogodzić. Przykładowo, marketingowy cel maksymalizacji sprzedaży, osiągnięty częściowo przez zaoferowanie szerszego zestawu rozmiarów, kształtów, kolorów i modeli, może stać w sprzeczności z celem produkcyjnym polegającym na minimalizacji kosztów, osiąganym częściowo dzięki wytwarzaniu długich serii ograniczonej liczby pozycji asortymentowych.
- Konkurencja o zasoby. Większość organizacji — zwłaszcza naukowych, szpitali, agencji rządowych i innych organizacji nienastawionych na zysk, a także przedsiębiorstw w gałęziach schyłkowych — dysponuje ograniczonymi zasobami, konkurencja o nie może być więc kolejnym źródłem konfliktu. Także w samym przedsiębiorstwie może pojawić się rywalizacja o zasoby, np. dział badań i rozwoju może domagać się większych nakładów finansowych na opracowywanie nowych produktów, tym samym, może wejść w konflikt z innymi działami przedsiębiorstwa, które mogą również chcieć nasilić swoje działania i żądać dodatkowych nakładów.
- Dynamika interpersonalna. Konflikty mogą też wynikać z dynamiki interpersonalnej. Najbardziej ogólna sytuacja polega na tzw. zderzeniu osobowości, kiedy ludzie nie mają zaufania do intencji partnera konfliktu, nie lubią się wzajemnie albo z jakiegokolwiek innego powodu po prostu nie mogą się ze sobą dogadać. Osoby szkolone w dziedzinie zarządzania mogą nie lubić uczenia się rutynowych obowiązków administracyjnych, podczas gdy członkowie wyższego kierownictwa mogą być przekonani, że nowy narybek kadr menedżerskich powinien się uczyć fachu od samych podstaw. Niektórzy ludzie mają naturę niezwykle konkurencyjną, a więc konflikt może powstać wtedy, gdy dwóch menedżerów za wszelką cenę chce dostać awans.

---

<sup>18</sup> R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami ...* dz. cyt., s. 545-546.

Powyższą listę zasadniczych przyczyn konfliktów można uzupełnić, przez wskazywane przez Jamesa A.F. Stonera i Charlesa Wankla, różnice wartości lub poglądów. Różnorodnym celem członków różnych działów często towarzyszą różnice postaw, wartości i poglądy, które również mogą prowadzić do konfliktów. Na przykład, członkowie pionu technicznego mogą przywiązywać wagę do wysokiej jakości wyrobów, złożonej konstrukcji i trwałości, pracownicy zaś pionu produkcyjnego do prostoty konstrukcji i niskich kosztów wytwarzania. Taka niezgodność wartości może prowadzić do konfliktów. („Robienie tego waszym sposobem jest zbyt kosztowne”. „Ale stracimy reputację wysokiej jakości, jeśli to będziemy robić po waszemu”)<sup>19</sup>. Przyczyny konfliktów w organizacji można uogólnić i przypisać im pewne charakterystyczne objawy. Przedstawia to tabela 2.

Tabela 2. Najczęstsze przyczyny konfliktów i ich objawy.

<b>Przyczyny</b>	<b>Objawy</b>
Odmienne wartości cele i metody	Ujawnienie się różnych osobowości i zachowań
Za trudne zadania, niemożliwe do wykonania	Walka o własną pozycję z firmie, nie zwracania uwagi na sytuację zespołu
Kwestie związane z zarządzaniem	Walka o władzę, o przywództwo, brak podziału obowiązków, brak zaufania do przywódcy
Problemy komunikacyjne	Brak wymiany informacji, niejasne zadania, procedury, różne oczekiwania
Problemy dotyczące lojalności	Brak lojalności wobec organizacji jako całości, np. w stosunku do poszczególnych jej części

Źródło: J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 170.

Reasumując, najogólniej przyczyny konfliktów w organizacji zakładu pracy mogą być: subiektywne i obiektywne. Subiektywne źródła konfliktów wynikają stąd, że każdy myśli i działa pozytywnie stosownie do tego, co podnosi jego samopoczucie i poczucie bezpieczeństwa, a z kolei reaguje negatywnie na wszystko to, co jest lub wydaje się temu przeciwne. Subiektywnym źródłem konfliktów są określone cechy charakteru każdego człowieka, jego postawa, zachowanie się, opinie, cele marzenia życiowe, oczekiwania i przewidywania wynikające z pracy w danym przedsiębiorstwie.

Z kolei obiektywne źródła konfliktów wynikają z rozmaitych sprzeczności między potrzebami a możliwościami ich zaspokojenia,

<sup>19</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie ... dz. cyt.*, s. 333.



sprzeczności między jednostkowym interesem pracownika a ogólnie sprzecznym interesem państwa, sprzeczności między bieżącymi a przyszłymi interesami pracowników itd. Obiektywne źródła konfliktów znajdują się w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, w sprzecznościach tkwiących w systemie technicznym, systemie ekonomicznym, systemie społecznym, polityce personalnej, warunkach socjalno-bytowych, ogólnej sytuacji kryzysu społecznego itp.<sup>20</sup>.

### **Grupy nieformalne**

Grupy nieformalne - inaczej spontaniczne - powstają obok obowiązujących uregulowań prawnych i regulaminów (odróżnia je to w sposób zasadniczy od grup formalnych funkcjonujących oficjalnie w organizacji, gdzie ludzie siłą rzeczy muszą ze sobą współpracować). Grupy takie są tworzone pod wpływem działania różnych motywów, w celu zaspokojenia różnych potrzeb społecznych i osobistych swoich członków<sup>21</sup>. Grupy nieformalne powstają w wyniku wspólnych przeżyć, sympatii, wspólnych przekonań bądź interesów. Styczności i stosunki między osobami wchodzącymi w skład grupy regulowane są poprzez kontrolę nieformalną tzn. zaakceptowane normy współżycia grupowego<sup>22</sup>, zwyczaje przyjęte przez członków grupy bądź uznawane obyczaje<sup>23</sup>.

Grupy nieformalne<sup>24</sup> przybierają określoną formę i reguły działania w zależności od potrzeb ludzi, którzy je tworzą. Powstają one zawsze tam, gdzie ludzie się stale spotykają i współdziałają. Członkowie grup nieformalnych podporządkowują niektóre swoje indywidualne potrzeby potrzebom grupy jako całości, w zamian za co grupa ich chroni i w razie potrzeby popiera. Identyfikacja członków grup nieformalnych może się okazać już znacznie trudniejsza, gdyż grupy takie mogą prowadzić działalność konspiracyjną i niektórzy członkowie mogą oficjalnie ukrywać swoją przynależność do nich.

Cechą charakterystyczną grup nieformalnych jest także to, że ich działania mogą mieć zarówno korzystny, jak i negatywny wpływ na organizację. Niektóre wady i zalety grup nieformalnych mogą jednak być zamienne, tj. potencjalne zalety mogą stać się wadami i na odwrót. Wszystko to jest uzależnione od indywidualnego przypadku, w jakim działalność danej grupy nieformalnej jest rozpatrywana.

---

<sup>20</sup> H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy ...* dz. cyt. s. 205.

<sup>21</sup> Tamże, s. 42.

<sup>22</sup> E. Socha, M. Wiater, *Determinanty zachowań agresywnych wychowanków internatów i burs szkolnych*, MAX-MED. Rzeszów 2009, s. 19-20.

<sup>23</sup> A. Bańka, M. Tarniowa-Bagińska, *Psychologia pracy ...* dz. cyt., s. 148.

<sup>24</sup> A. Olak, M. Wiater, J. Maślanka, *Wokół rodziny i patologii społecznych*, MAX-MED. Rzeszów 2008, s. 93.

James Stoner i Charles Wankel wśród zalet grup nieformalnych wymieniają następujące funkcje<sup>25</sup>:

- grupy nieformalne utrwalają wspólne wartości społeczne i kulturalne, gdyż członkowie grup nieformalnych na ogół podzielają wspólne normy i wartości. W codziennych kontaktach te normy i wartości oddziałują na zachowania i następuje dalsze ich wzmacnianie. Należy jednak podkreślić, iż nie wszystkie wartości mogą być zgodne z interesem organizacji - jest to wtedy przejaw negatywnego zabarwienia tej funkcji.
- Grupy nieformalne zapewniają społeczne zadowolenie, pozycję i bezpieczeństwo - w dużej korporacji wielu pracowników uważa, że dla pracodawcy są oni jedynie anonimowymi wykonawcami. W swoich grupach nieformalnych zaś stanowią grono przyjaciół, dzielących się żartami i troskami, niekiedy prowadzących wspólne życie towarzyskie poza pracą. Grupy nieformalne zaspokajają ludzkie potrzeby przyjaźni i wsparcia, dostrzegają indywidualność. Ułatwiają ludziom utwierdzenie się w swojej tożsamości, określenie swojej pozycji oraz zachowanie szacunku dla siebie w ramach tej tożsamości - zwiększa się też poczucie bezpieczeństwa pracowników, co wynika z liczebności grupy oraz psychologicznych korzyści płynących ze świadomości tego, że inni są w takiej samej sytuacji.
- Grupy nieformalne ułatwiają porozumiewanie się członków między sobą - członkowie grupy nieformalnej, dla zdobycia informacji dotyczących ich spraw, tworzą własne kanały komunikacyjne obok oficjalnie ustanowionych w organizacji. Mogą one także być wykorzystywane do przekazywania informacji niezgodnych z interesem organizacji, np. ostrzeganie przed planowaną kontrolą.
- Grupy nieformalne pomagają w rozwiązywaniu problemów - grupa może poradzić sobie z troskami i problemami jej członków, np. grupa może udzielać pomocy choremu członkowi grupy czy zbierać informacje o podstawowym znaczeniu dla pracy lub interesów grupy. Przykładem negatywnego aspektu tej funkcji dla organizacji może być sytuacja, w której członkowie grupy maskują przewinienie jednego z jej członków.

Jak widać, wymienione zalety grup nieformalnych mogą jednak w określonych sytuacjach posiadać zabarwienie negatywne dla organizacji. Wynika to z tego, iż grupy nieformalne powstają, aby przede wszystkim zapewniać korzyści swym członkom, co nie zawsze idzie w parze z dobrem organizacji i innych zatrudnionych w niej ludzi.

---

<sup>25</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie ...* dz. cyt., s. 410.

Z kolei wśród zdecydowanych wad grup nieformalnych można wymienić<sup>26</sup>:

- Konformizm, gdyż grupy nieformalne zazwyczaj działają jako grupy odniesienia, skłaniając swoich członków do konformizmu. W pewnych granicach jest to korzystne: wspólne normy i wartości mogą ułatwić bieżącą działalność członka grupy, a nawet wyzwolić jego energię twórczą w poszukiwaniu nowych sposobów wykonywania pracy. Jednakże nadmierny konformizm może także zniechęcać go do działalności innej, twórczej czy stanowczej, z obawy przed utratą aprobaty grupy.
- Konflikt. Zapewnienie społecznego zadowolenia może ulepszyć środowisko pracy, ale może też pozostawać w sprzeczności z potrzebami kierownictwa.
- Sieć plotkarska, z którą styka się praktycznie każda organizacja. Jest to system łączności grup nieformalnych, za pomocą której równie szybko rozprzestrzeniane są prawdziwe i nieprawdziwe pogłoski. Gdy pracowników nie informuje się na bieżąco o ich sprawach, mogą rozprzestrzeniać fałszywe wiadomości, podminowujące morale lub skłaniające ludzi do podejmowania błędnych decyzji.
- Opór wobec zmian. Utrwalanie wspólnych wartości integruje grupę i zwiększa stabilizację sytuacji roboczej. Jednakże może też stanowić przeszkodę w dążeniu do zmian, Na przykład nowo przyjęci pracownicy, należący do grup mniejszościowych, mogą mieć duże trudności zanim zostaną zaakceptowani przez istniejące grupy nieformalne.

Oceniając, zatem znaczenie grup nieformalnych<sup>27</sup> w organizacji trudno jest jednoznacznie ocenić ich przydatność. Wiele w tym zakresie zależy od ludzi, którzy je tworzą, od tego jakie założyli sobie cele do osiągnięcia oraz jakie drogi wybrali do ich realizacji. Nie ulega wątpliwości, iż łączenie się pracowników w grupy nieformalne umożliwia zaspokojenie wielu potrzeb natury psychologicznej. W niejednym przedsiębiorstwie jednak działalność grup nieformalnych ma charakter zdecydowanie negatywny. Dochodzi między nimi do rywalizacji i konfliktów, które negatywnie odbijają się zarówno na członkach grup, jak i funkcjonowaniu całej organizacji.

---

<sup>26</sup> Tamże, s. 410-411.

<sup>27</sup> A. Olak, *Bezpieczeństwo rodziny w warunkach zagrożeń*, MAX-MED. Rzeszów 2010, s. 29.

### Patologiczne zachowania pracowników

Jednostka przystępuje do organizacji z dość mocno utrwalonym zbiorem wartości i postaw oraz z zasadniczo ukształtowaną osobowością. Choć wartości, osobowość i postawy pracownika nie są ustalone raz na zawsze - w zasadzie są dane jednostce w momencie, gdy staje się ona członkiem organizacji. Interpretacja środowiska pracy (postrzeganie) wpływa na poziom motywacji pracowników, na to, czego się uczą w pracy, oraz — stopniowo — na ich indywidualne zachowania związane z wykonywanym zajęciem. Dodać tutaj jeszcze należy posiadane zdolności celem podkreślenia, że efektywność pracy zależy też od umiejętności i sprawności, jakimi może się wykazać jednostka, przystępując do organizacji<sup>28</sup>.

Specyfika psychologiczna pracownika oraz jego dotychczasowe doświadczenia mogą być często źródłem problemów. Wiele osób wnosi do organizacji niewłaściwe wzorce w zakresie pracy. Przykładowo, starsi wiekiem pracownicy mogą charakteryzować się tendencją do rutyny, którą „zarządzają” innych pracowników. W rezultacie może spadać efektywność i jakość pracy, mogą pojawiać się sytuacje niebezpieczne, wypadki itd.

Szereg problemów wynika też ze wspomnianej specyfiki psychologicznej pracowników. Może ona decydować o określonych zachowaniach w miejscu pracy, np. skłonności do konfliktów, nieumiejętności współpracy z niektórymi pracownikami, patologicznym relacjom wzajemnym (np. donosicielstwo, złośliwość itd.). Generalnie chodzi tutaj o różnice w sposobie myślenia i zachowania, odmiennością przekonań, zainteresowań i celów życiowych, odmiennością wyznawanego światopoglądu i systemu wartości<sup>29</sup>, utrwalonego sposobu bycia i percepcji sytuacji pracy, z ciasnotą umysłową, dogmatyzmem i uprzedzeniami, z procesami starzenia się (konflikt między pracownikami, młodymi a starszymi), z nieumiejętnością przyjmowania krytyki, brakiem odporności na frustrację, rozbieżnością w ocenie cudzych i własnych obowiązków, z nadwrażliwością na symbole zajmowanej pozycji, z potrzebą przewyższania niskiej samooceny, infantylnie rozbudzonymi aspiracjami itp.<sup>30</sup>

Problemem wielu organizacji są także używki w miejscu pracy. Mimo wyraźnych zakazów i sankcji, wielu pracowników spożywa alkohol w miejscu pracy (zakazy dotyczą coraz częściej także papierosów). Podobne problemy

<sup>28</sup> S.P. Robbins: *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. Zysk i Ska, Poznań 2001, s. 42-43.

<sup>29</sup> Zob.: F. Kozaczuk, *Wartości i postawy nieletnich w różnych stadiach wykołejenia społecznego*, Rzeszów 2006, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego.

<sup>30</sup> J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji – konflikty i stesy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001, s. 139.

wiążą się również z narkotykami. Czasem pojawiają się jeszcze inne patologie, np. molestowanie seksualne czy opisywany dalej mobbing<sup>31</sup>.

### **Nieodpowiednie relacje pracownik-organizacja**

Każdą organizację można postrzegać jako grupę współpracujących ze sobą ludzi. Współpraca ta, i w konsekwencji wspólne realizowanie określonych działań i założonych celów, jest w pewnym sensie ogólną ideą funkcjonowania każdej organizacji. Aby organizacja mogła funkcjonować jako całość, należy w określony sposób kształtować zachowania i koordynować działania zarówno poszczególnych pracowników, jak i całych grup roboczych. Tylko wtedy organizacja będzie mogła funkcjonować jako system, który jest w stanie osiągać założone cele. Bez określonej modyfikacji zachowań pracowniczych, osiągnięcie zamierzonych celów organizacyjnych mogłoby okazać się niemożliwe. W tym zakresie może jednak pojawić się wiele problemów.

Organizacje wykorzystują szereg formalnych systemów służących modyfikacji zachowań pracowniczych. Szczególne znaczenie mają tutaj przepisy prawa, które narzucają zarówno pracownikom, jak i pracodawcom określone powinności, sposoby postępowania, wzajemne relacje itp. W polskich realiach podstawę stanowi tutaj Kodeks Pracy<sup>32</sup> oraz inne przepisy szczegółowe. Na wstępie Kodeks Pracy określa podstawowe zasady prawa pracy. W dalszych artykułach, omówiono w nim kwestie związane ze stosunkiem pracy (m.in. zawieranie i rozwiązywanie umów o pracę, uprawnienia pracownika oraz pracodawcy w razie nieuzasadnionego lub niezgodnego z prawem rozwiązania umowy o pracę, kwestie związane z wygaśnięciem umowy o pracę itp.). Następnie Kodeks przedstawia zasady stosunku pracy na podstawie powołania, wyboru, mianowania oraz spółdzielczej umowy o pracę. Kolejne kwestie zawarte w Kodeksie dotyczą: wynagrodzeń za pracę oraz innych świadczeń związanych z pracą (np. w okresie czasowej niezdolności do pracy, odprawy rentowe lub emerytalne itd.). Poza tym, Kodeks określa także obowiązki pracodawcy i pracownika, kwestie związane z odpowiedzialnością materialną pracownika, unormowania czasu pracy oraz zasady udzielania urlopów pracowniczych. Następną istotną kwestią zawartą w Kodeksie Pracy są: uprawnienia pracowników związane z rodzicielstwem, zasady zatrudniania młodocianych oraz kwestie związane z BHP. Kodeks kończą przepisy normujące układy zbiorowe pracy, zasady rozpatrywania sporów o roszczenia ze stosunków pracy, odpowiedzialność za wykroczenia przeciwko prawom pracownika oraz określenie przedawnienia roszczeń.

<sup>31</sup> A. Olak, F. Rejkowicz, M. Wiater, *Mobbing & stres- Zjawisko czy rzeczywistość naszych czasów*, Rzeszów 2008, s.19-22.

<sup>32</sup> USTAWA z 26 czerwca 1974r. *Kodeks Pracy*, Dz.U. z 1998r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

Szereg problemów w organizacjach pojawia się właśnie na tle praktycznego stosowania obowiązującego prawa. Problemy, a także często i konflikty powstają na skutek naruszania przepisów prawa przez pracodawcę, bądź przez pracownika. Przykładem może tutaj być nierespektowanie wymogów w zakresie BHP oraz warunków socjalnych, uchylanie się od płacenia odszkodowań, niewłaściwe wynagradzanie za godziny nadliczbowe, łamanie dyscypliny pracy, itp. Problemy te stanowią duże zagrożenie bezpieczeństwa prawnego pracownika i są bardzo szkodliwe<sup>33</sup>.

Zauważyć trzeba, że przepisy prawne regulują w ogólny sposób kwestie związane z relacją pracownik-pracodawca. Szczegółowe rozwiązania pozostają w ręku pracodawcy, który może w określony sposób je kształtować i dostosowywać do specyfiki swojej działalności. W zakresie modyfikacji i kształtowania zachowań pracowniczych w przedsiębiorstwie, kluczowe znaczenie mają działania w ramach systemu motywacyjnego – ich zakres jest niezwykle szeroki i złożony.

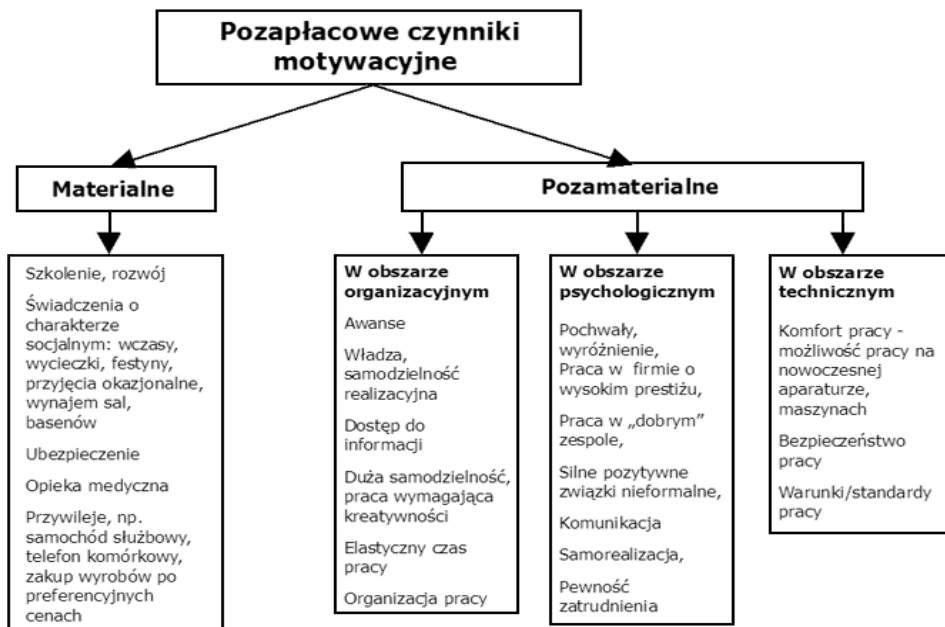
Standardy w zakresie motywacji kadr zmieniają się w czasie. Początkowo, kluczowe znaczenie przykładano do czynników materialnych (głównie odpowiedniego poziomu płac), z czasem wraz z rozwojem teorii i praktyki organizacji i zarządzania, wymiar motywacji uległ znacznemu rozszerzeniu – oprócz czynników materialnych w motywacji, pojawiły się także takie, które mają podłoże psychologiczne.

Współczesne systemy motywacyjne wykorzystują coraz częściej, zarówno oddziaływanie materialne, jak i niematerialne w celu odpowiedniego kształtowania zachowań pracowniczych. Motywacja materialna to głównie wynagrodzenie pieniężne, które oczywiście może być w różnorodny sposób naliczane. Znacznie szerszą grupę stanowią czynniki pozapłacowe – zarówno materialne, jak i niematerialne. Bardziej szczegółowy podział pozapłacowych czynników motywacyjnych przedstawia poniżej schemat nr. 1.

---

<sup>33</sup> J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji ...* dz. cyt., s. 135-136.

Schemat 1. Charakterystyka pozapłacowych czynników motywacyjnych



Źródło: W. Kopertyńska: *System motywacyjny w organizacji (II)*.

[http://www.wiedzainfo.pl/ystem\\_motywacyjny\\_w\\_organizacji](http://www.wiedzainfo.pl/ystem_motywacyjny_w_organizacji), z dn. 20.10.2010.

Ze schematu wynika, że motywacyjny wymiar może mieć szeroka gama czynników – zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Z niewłaściwej koncepcji poszczególnych działań regulujących relacje między pracownikami i organizacją wynika wiele problemów. Przykładowo, problemy mogą pojawić się na tle podziału korzyści materialnych związanych z pracą – dotyczą one wtedy poziomu uposażeń, płac, nagród, premii, rozdziału prac zapewniających wyższe zarobki, przyznawania świadczeń socjalnych itp. Problemy i konflikty tej grupy wynikają bądź z błędów w podziale środków (np. nadmierne uprzywilejowanie pewnych grup pracowniczych, premiowanie i nagradzanie wciąż tych samych osób), bądź z podziału równościowego osłabiającego motywację, lub też z subiektywnej podejrzliwości i nieufności pracowników wobec kierownictwa. Z uwagi na znaczenie konsumpcyjne tych korzyści (dochody z pracy określają możliwości i stopień zaspokojenia podstawowych potrzeb materialnych), a także znaczenie „symboliczne” - stratyfikacyjne (dochody z pracy określają pozycję społeczną, prestiż oraz poczucie ważności i użyteczności społecznej pracownika), problemy i konflikty z nimi związane mogą być wyjątkowo ostre i uciążliwe.

Częstym problemem jest też przyjęty w organizacji „mechanizm” awansowania. Awans powszechnie uważany jest za formę oceny wkładu pracy, postawy i zaangażowania, za wyraz zaufania - dążenie do awansu jest naturalną potrzebą każdego pracownika. Awans zaspokaja potrzebę uznania, co daje wiarę we własne siły, przekonuje o własnej wartości, wzmacnia poczucie godności osobistej. Brak możliwości awansu, bądź nieprawidłowy awans innych (nie potwierdzony kwalifikacjami i osiągnięciami zawodowymi) odbiera chęć do pracy, pozbawia pracowników inwencji i inicjatywy, czyni ich apatycznymi i zgorzkniałymi, wzmacnia poczucie krzywdy i niechęci do przełożonych, a także do współpracowników<sup>34</sup>.

Podsumowując, znaczenie szeroko rozumianej motywacji jest niezwykle ważne dla pracownika, gdyż zaspokaja szereg jego potrzeb. Ludzie nie pracują za darmo - oczekują zapłaty: pensji, korzyści, możliwości awansu, uznania, kontaktu społecznego itd. Jeśli pracownicy dostrzegają, że ich wysiłki są właściwie oceniane, a wartościowe dla nich nagrody ściśle wiążą się z uzyskaną oceną, to znaczy, iż kierownictwo stosuje optymalne zasady i systemy ocen i wynagrodzeń. Dokładniej mówiąc, nagrody przyczyniają się do zwiększenia wydajności i zadowolenia pracowników, jeżeli: są uważane przez pracowników za sprawiedliwe, wiążą się z wydajnością oraz są dostosowane do potrzeb jednostki. Takie warunki powinny łagodzić niezadowolenie wśród pracowników, ograniczać absencję i rezygnacje z pracy oraz zwiększać zaangażowanie w działalność organizacji. Jeśli warunki te nie są spełnione, wzrasta prawdopodobieństwo bierności pracowników i słabej lub zaledwie dostatecznej wydajności. Jeżeli pracownicy uważają, że ich wysiłki nie są doceniane lub nagradzane, ale mają ograniczoną możliwość wyboru, to nie rezygnują z pracy, ale mogą ją wykonywać znacznie poniżej poziomu swoich możliwości<sup>35</sup>.

Generalnie organizacja powinna dbać o odpowiednią atmosferę oraz zadowolenie z pracy. Atmosferę w pracy to nic innego jak ogół czynników decydujących o jakości uczestnictwa poszczególnych pracowników w procesie pracy. Korzystna atmosfera w pracy jest czynnikiem stymulującym działania pracowników, którzy stają się bardziej aktywni i zaangażowani w pełnione funkcje. Z kolei zła atmosfera pracy zniechęca do działania i sprawia, że proces pracy niejednokrotnie staje się przykrą koniecznością. W skrajnym przypadku, pracownik może nawet świadomie zrezygnować z pracy w danej organizacji. Z pojęciem atmosfery pracy łączy się także satysfakcja z pracy, która rzutuje na pozytywne lub negatywne uczucia i postawy wobec pracy. Satysfakcja z pracy zależy od wielu czynników związanych z pracą, poczynając np. od miejsca

<sup>34</sup> J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji ...* dz. cyt., s. 136-137.

<sup>35</sup> S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji ...* dz. cyt., s. 242.



parkowania samochodu do poczucia samospełnienia przy realizacji codziennych zadań. Poza tym na satysfakcję z pracy mogą także wpływać czynniki indywidualne, np. wiek, stan zdrowia, staż pracy, status społeczny itp.<sup>36</sup>.

Zadowolenie z pracy to również zaspokojona potrzeba przynależności, ujawniająca się poprzez zapewnienie dobrej atmosfery pracy, zadbanie o odpowiednie stosunki interpersonalne z innymi pracownikami, dobre relacje z przełożonym, to również zaspokojona potrzeba samorealizacji, czyli możliwość i perspektywa rozwoju w firmie, realizowania własnych możliwości, podnoszenia kwalifikacji. Istotną kwestią jest, aby pracownik był przekonany o tym, że jego praca jest odpowiedzialna, działania przez niego podejmowane są ważne z punktu widzenia rozwoju firmy. Trzeba mu to odpowiednio często powtarzać, nagradzać przez docenianie zwłaszcza gdy rzetelnie wykonuje powierzone mu obowiązki. Podkreślić należy, iż samo nagradzanie przez docenianie nie wystarczy, gdyż nikt nie oczekuje, że będzie pracował za darmo. I nie chodzi tu o płacę zasadniczą, która jest czymś co występować musi, raczej o coś ponad pensję, czyli tak zwane premie czy bonusy pieniężne traktowane jako swojego rodzaju nagroda dla pracownika i jednocześnie motywator. Pracownik, który jest nagradzany słownie i finansowo czuje się dowartościowany, jednak w nagradzaniu pracodawca nie może przesadzać, lecz zachowywać zdrowy rozsądek<sup>37</sup>.

Skuteczna i efektywna organizacja to taka, która wybiera właściwą strategię osiągnięcia celów, tworzy strukturę organizacyjną odpowiednią do realizacji wybranej strategii i wyposaża się w skuteczne systemy informacji, planowania, kontroli i zachęt umożliwiające wykonanie zadania<sup>38</sup>. Mówiąc o trudnościach we wzajemnych relacjach organizacji i pracowników wspomnieć trzeba jeszcze także o zmianach organizacyjnych. Wiele problemów związanych jest tutaj z wprowadzeniem zmian technicznych i organizacyjnych. Źródłem napięć są obawy pracowników (czasem słuszne, a czasem wyimaginowane), że wprowadzana zmiana zmniejszy ich przydatność zawodową, szansę na awans, zwiększy trudność pracy i uczyni ją bardziej uciążliwą, utrudni wzrost zarobków, spowoduje utratę zajmowanej pozycji i posiadanych kontaktów społecznych, narazi innych na straty itp. Sytuacji takich nie da się jednak uniknąć, gdyż nie można wyeliminować ich źródła, ponieważ zmiany są

---

<sup>36</sup> D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 296.

<sup>37</sup> Juralewicz I.: *Pracownik zadowolony i niezadowolony z pracy*, <http://www.hotjobs.pl/library.nsf/> zdn. 12.12.2010.

<sup>38</sup> D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania – jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa 2004, s. 392.

koniecznością rozwoju (strategią) i przystosowania przedsiębiorstwa do wymagań i potrzeb rynku (marketing)<sup>39</sup>.

### **Problemy wynikające z realizowanych stylów kierowania**

Wiele problemów wynika także z działań ludzi zajmujących stanowiska kierownicze. Prawdą jest, że jedne osoby mają lepsze predyspozycje do wypełniania ról kierowniczych, a inne gorsze. Predyspozycje do efektywnego wykonywania obowiązków kierowniczych wydają się jednym z podstawowych elementów budujących przywództwo organizacyjne. Często dochodzi do nadużywania władzy, a wielu kierowników stosuje autokratyczne style zarządzania. W ujęciu definicyjnym, styl kierowania jest utrwalonym sposobem oddziaływania przełożonego na podwładnych tak, aby zachowywali się zgodnie z jego wolą. W stylu autokratycznym lider sam podejmuje wszelkie decyzje i mówi podwładnym, co należy robić. Przeciwnieństwem stylu autokratycznego jest przywództwo demokratyczne, w którym lider wraz z podwładnymi omawiają problemy i wspólnie podejmują decyzje<sup>40</sup>. W ramach stylów autokratycznych kierownik bardzo często dąży do całkowitego podporządkowania sobie podwładnych, którzy bez dyskusji powinni wypełniać jego – nie zawsze trafne – polecenia. Wielu kierowników nie ma zdolności przywódczych – nie potrafią oni planować, organizować pracy, motywować podwładnych itd.

W kierowaniu niezwykle przydatna jest wiedza psychologiczna i doświadczenie, ponieważ przedsiębiorstwo nawet w swych najmniejszych jednostkach organizacyjnych stanowi zintegrowany zespół ludzi. Dodatkowo należy podkreślić, iż każde przedsiębiorstwo jest specyficznym, a przez to niepowtarzalnym, systemem społecznym obejmującym nie tylko system stanowisk i pozycji społecznych, układ określonych grup zawodowych, ale także mnogość różnorodnych stosunków międzyludzkich, których uwzględnienie jest niezbędnym czynnikiem sprawnego zarządzania i organizacji pracy. Powoduje to potrzebę indywidualnego podejścia kierowników operacyjnych do sposobu zarządzania podległym im czynnikiem ludzkim.

Faktycznie jednak, wielu kierowników popełnia szereg błędów. Wśród najczęstszych błędów, jakie popełniane są przez kierowników, niezależnie od kwalifikacji i szczebla w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa można wskazać<sup>41</sup>:

---

<sup>39</sup> J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji ...* dz. cyt., s. 139.

<sup>40</sup> D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy ...* dz. cyt., s. 251-253.

P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontakt psychologiczny*, PWN, Warszawa 2000, s. 178-179.

<sup>41</sup> H. Januszek, J. Sikora, *Podstawy socjologii ...* dz. cyt., s. 145-146.

- Odkładanie sprawy na następny dzień i w związku z tym nadmierne gromadzenie się niezakończonych spraw. Wynika to najczęściej z charakteru kierownika.
- Połowiczne wykonywanie pracy. Kierownik może wykonywać równocześnie wiele rzeczy, ale do końca doprowadzić niewiele spraw. Mając na uwadze wydajność pracy, zrealizowanie kilku zadań jest istotniejsze niż rozpoczynanie wielu zadań, których nie udaje się doprowadzić do końca.
- Opracowywanie wszystkiego jednocześnie. Kumulując w tym samym czasie rozwiązywanie wielu problemów, kierownik zmuszony jest do koncentrowania uwagi raz na jednym, raz drugim zagadnieniu. Jest to sytuacja częsta w przypadku kierowników obciążonych nadmiarem obowiązków. Zwiększa to prawdopodobieństwo błędów, a także niedokładnego wykonania zadania.
- Chęć załatwiania wszystkiego osobiście. Kierownicy zbyt często zajmują się sprawami, które z powodzeniem mogą powierzyć podwładnym. Czynią tak dlatego, że są osobiście głęboko przekonani, iż daną pracę tylko oni mogą wykonać.
- Przekonanie, że dany kierownik wie wszystko najlepiej. Często, gdy zachodzi potrzeba rozwiązań w sferze koncepcyjnej, kierownicy podejmują się ich sami. Dokonują tego kosztem o wiele większego nakładu czasu, czasem starają się wykonywać zadania w obcych im dziedzinach, choć specjaliści mogliby je wykonać szybciej i lepiej.
- Pretensje do wszechstronnej kompetencji. Przyczyną tego zjawiska jest wadliwy podział kompetencji, nieprecyzyjne rozgraniczenie obowiązków i uprawnień. Prowadzi to do rywalizacji osobistej, podkopuje istniejące stosunki międzyludzkie, zwłaszcza wśród kadry kierowniczej. Nieład kompetencyjny odbija się niekorzystnie na całej organizacji.
- Przerzucanie winy na innych. Występuje to najczęściej wówczas, gdy realizacja ważnego zadania kończy się niepowodzeniem. Wtedy zdarza się, że kierownik stara się przerzucić winę na inne osoby, w hierarchii niżej stojące od niego.
- Nieumiejętność zorganizowania sobie dnia pracy, zły rozkład obowiązków.
- Faworyzowanie niektórych pracowników, stawianie nadmiernych wymagań innym.
- Tolerowanie istniejących klik, realizujących własne cele, często sprzeczne z interesem przedsiębiorstwa.
- Chwiejność w zajmowaniu stanowiska dotyczącego danej sprawy. Często wynika to z charakteru kierownika.

- Brak krytycznego spojrzenia na osiągnięcia zespołu.
- Zbyttna pewność siebie, pochopność w podejmowaniu decyzji bez zasięgnięcia niezbędnej opinii współpracowników.
- Bezkompromisowość postępowania, nieliczenie się z nikim, stawianie ostrych i bezwzględnych wymagań w stosunku pracowników.
- Pomijanie kierowników bezpośrednio odpowiedzialnych przy wydawaniu decyzji i przeznaczaniu nagród.
- Powodowanie stanów depresji u pracowników oraz stałe niezadowolenie z każdego nawet najbardziej efektywnego działania, malkontenctwo.

Lista błędów, które mogą dotyczyć pracy kierownika jest długa. Nie wymieniono tutaj oczywiście wszystkim możliwych błędów, które mogą zaważyć o zaniżonej skuteczności procesu kierowania. Wymienione błędy wynikają zarówno z indywidualnych cech kierownika, jak i problemów tkwiących w organizacji. Błędy kierowników w postępowaniu z pracownikami niejednokrotnie pociągają za sobą skutki nie do naprawienia. Z drugiej jednak strony, funkcjonowanie w skomplikowanej strukturze przedsiębiorstwa (zarówno społecznej, jak i organizacyjnej) bywa dla kadry kierowniczej poważnym źródłem stresu, co również niekorzystnie odbija się na stosowanych praktykach kierowniczych, a także zwiększa ryzyko błędów.

Aby lepiej zrozumieć sens i znaczenie psychologicznych wytycznych kierowania ludźmi, należy uwzględnić dwie rzeczy. Po pierwsze, wszystkie koncepcje zarządzania czy kierowania dotyczące takich rzeczy jak płace, pobudzanie do pracy, przewodzenie, itp. są z reguły oparte na pewnych koncepcjach psychologicznych, które stanowią w tym zakresie swoistą „ramę teoretyczną” działania. Po drugie zaś, większość innowacji w kierowaniu ludźmi ma swoje źródło w teoriach psychologicznych, gdyż dostarczają one standardów, według których oceniane są pewne osiągnięcia w praktyce zarządzania. Wśród najważniejszych psychologicznych problemów w praktyce kierowania są: problem uczenia się i sposobu, w jaki zachowanie się jest modyfikowane, rodzaje motywów inspirujących i ukierunkowujących zachowania, sposób, w jaki ludzie kształtują swoje postawy do otaczającego ich świata<sup>42</sup>.

Kolejnym szczególnie ważnym aspektem dla kierowników (zwłaszcza operacyjnych) jest odpowiednia praktyczna wiedza związana z wykonywanym zakresem obowiązków (oczywiście wiedza ta musi wykraczać także poza ten zakres i dotyczyć całej organizacji, co ułatwia realizację wszelkich procesów). Czasami jednak tak nie jest, co podważa autorytet kierownika w oczach

---

<sup>42</sup> A. Bańka, M. Tarniowa-Bagińska, *Psychologia pracy i kierowania ...* dz. cyt., s. 94-95.

pracowników. Niejednokrotnie nawet, to doświadczeni pracownicy dysponują wiedzą szerszą od swoich przełożonych i to oni de facto powinni zajmować określone stanowisko kierownicze. W sytuacjach takich często dochodzi do konfliktów. Zespół czasem nie wie, czyją stronę wybrać, choć za kierownikiem stoi władza formalna. W innym przypadku, zręczny kierownik może improwizować przed swoimi przełożonymi i przypisywać sobie zasługi innych. W każdym przypadku niekorzystnie wpływa to na pracę zespołu.

Problemy pojawiają się także w relacjach międzykierowniczych. Wynikają one mogą z różnic między kompetencjami wyższego i średniego kierownictwa. Niejednokrotnie się zdarza, że kierownictwo średniego i niższego szczebla zarządzania często fachowo lepiej zna specyfikę produkcji niż władze naczelne organizacji. Ta fachowa przewaga niższego kierownictwa powoduje, że u władz naczelných organizacji rodzi się często niepewność związana ze wzmacnianiem się wpływów średniej i niższej kadry kierowniczej, która zgłasza roszczenia do współdecydowania w kształtowaniu polityki i strategii przedsiębiorstwa. W związku z tym, pojawiają się w pracy kierownictwa niższych szczebli takie negatywne zjawiska, jak np.: próżnia informacyjna, niedostatek powiązań służbowych, nieidentyfikowanie się z ogólnymi decyzjami, wzrost luki partycypacyjnej, niekonsekwentność wymagań naczelnego kierownictwa, niechęć do przejmowania odpowiedzialności, hamowanie inicjatywy podwładnych, rozwój stosunków nieformalnych itp. To powoduje w konsekwencji tworzenie się klik, rezygnację z pracy (niższego kierownictwa), frustracje, poczucie niepewności, lokowanie zainteresowań poza miejscem pracy.

Często problemy wynikają także z nierealnych oczekiwań kierowników, braku aprobaty i akceptacji, „tłamszenia” pracowników (pozbawianie ich uczestnictwa w procesie decyzyjnym), wymagania uległości, nadmiernej biurokracji, restrykcyjnej kontroli, forsowania „na siłę” własnego zdania, niejasnych stosunków nadrzędności, podległości i kompetencji, wieloznaczności i przeciążenie ról, braku poczucia przynależności do grupy, brak pewności jutra itp. Przyczyną trudności może tutaj także być poczucie zagrożenia kierownika ze strony kreatywnych podwładnych<sup>43</sup>.

### **Problemy złej organizacji procesu pracy**

Wiele problemów w organizacjach wynika ze złej organizacji pracy. Problem ten w szczególności dotyczy kierowników operacyjnych, czyli tych, którzy bezpośrednio z pracownikami realizują określone zadania. Kierownik operacyjny zazwyczaj w większym stopniu obcuje z podwładnymi niż kierownicy wyższych szczebli (często wydają oni określone polecenia właśnie

---

<sup>43</sup> J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji ...* dz. cyt., s. 135-136

kierownikom operacyjnym i sami nie mają bezpośredniego kontaktu z pracownikami). W przypadku zarządzania operacyjnego wszelkie interakcje i działania nabierają praktycznego charakteru. Kierownikom operacyjnym, jako praktykom zajmującym się procesami związanymi z bezpośrednią organizacją pracy, powinno szczególnie zależeć aby procesy te przebiegały maksymalnie sprawnie, przy minimalnych skutkach ubocznych, a szczególnie aby wszelkie uwarunkowania związane z pracą były optymalne<sup>44</sup>.

Często jednak z różnych przyczyn tak nie jest. Częstym problemem zarządzania operacyjnego może być niemożność zapewnienia zespołowi odpowiednich zasobów do realizacji działań i stworzenia właściwych warunków pracy. Czasem może być to wina kierownika operacyjnego, który nie umie planować, jest nieterminowy, nie umie organizować pracy. W innym przypadku problemy wynikają z samej organizacji jako całości, która nie potrafi odpowiednio organizować pracy, mimo że kierownicy operacyjni usiłują działać efektywnie. Znaczenie fizycznych warunków pracy i jej przygotowania jest kluczowe. Postęp technologiczny i ustawodawstwo pracy przynosi coraz większe osiągnięcia w zakresie polepszania fizycznych warunków pracy. Wśród fizycznych warunków pracy można wymienić m.in.: rozmieszczenie obsługiwanych urządzeń, ich stan techniczny łączący się bezpieczeństwem pracy, wygodna pozycja pracy, odzież ochronna, oświetlenie pomieszczeń, poziom hałasu czy ich wentylacja pomieszczeń. Innymi słowy pracownik na miejscu pracy powinien mieć zapewnione wszystkie niezbędne czynniki dla prawidłowego przebiegu danego procesu. Brak któregoś z tych czynników może negatywnie wpływać na efektywność pracy i dyskomfort psychiczny samego pracownika (np. praca w niebezpiecznych warunkach bez odpowiedniej odzieży).

Niedostatki te, to także źle urządzone stanowiska pracy, przypisane im niejasne zadania, niewłaściwy podział i koordynacja działań, uciążliwe warunki pracy, powodujące fizyczną i psychiczną degradację pracownika, uboga praca, pozbawiona wartości intelektualnych i funkcji autonomicznych, nadmierne obciążenie bądź niedociążenie pracą, zagrożenie wypadkowe, izolacja, sztywno uregulowany czas pracy (brak tzw. suwerenności czasowej), bałagan i nieporządek, zły rozdział robót, źle zaopatrzenie. Wady w organizacji pracy i produkcji powodują zagrożenie dla zdrowia, a często i życia pracowników, a także dla ich interesów ekonomicznych, utrudniają wykonanie zadań, wywołują niekorzystne zmiany w stanie emocjonalnym (wzrost pobudliwości, napięcia, niepokoju, lęku, przygnębienia) powodują sytuacje konfliktowe<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> J.E. Karney, *Człowiek w środowisku pracy*, IWZZ, Warszawa 1988, s. 48.

<sup>45</sup> J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji ... dz. cyt.*, s. 137-138.

Znaczenie tych kwestii znalazło odbicie w powstaniu różnego rodzaju uregulowań prawnych, np. w postaci zestawień normatywnych (np. warunkujących czas pracy, dopuszczalne stężenia określonych substancji, poziom hałasu itp.). Zauważyć trzeba, że zła organizacja pracy może dotyczyć zarówno konkretnych pracowników, jak i całych komórek organizacyjnych czy wydziałów przedsiębiorstwa (także we wzajemnych relacjach). Problemy wynikają, zatem ze złej współpracy międzywydziałowej, z rozbieżności celów poszczególnych wydziałów i komórek organizacyjnych zakładu (produkcja, planowanie, zbytnie finanse, zaopatrzenie itp.). Przyczyną tych problemów jest nie tylko zła organizacja produkcji (np. brak elastycznych systemów produkcyjnych), ale i zbyt mały kapitał własny przedsiębiorstwa. Nadmierne uzależnienie kredytowe powoduje, że przedsiębiorstwo wprowadza oszczędności, nie promuje innowacji, odkłada inwestycje, traci kontakt z postępem i traci odbiorców, nie dba o warunki pracy i sprawy pracownicze itd.<sup>46</sup>

Jeszcze inny problem w omawianym zakresie dotyczy komunikacji w przedsiębiorstwie, tj. przekazywania i interpretowania informacji. Komunikacja i przepływ informacji wywierają bardzo ważny wpływ na zachowania i postępowanie ludzi. Zła komunikacja, niedoinformowanie i niewłaściwy jej przepływ (brak sprzężeń zwrotnych) powodują, że pracownicy mają poczucie niepewności, nie ufają przełożonym, rywalizują ze sobą i myślą tylko o własnych sprawach, przekazują przełożonym nierzeczowe, niepełne a nawet fałszywe informacje, ważniejsze zachowując dla siebie, aby imponować kolegom lub „podlizywać się” przełożonemu, zachowują się egoistycznie i słuchają informacji nieformalnej (propaganda szeptana). Efektem tego jest zły klimat w organizacji, atmosfera napięcia i nieufności, brak partnerstwa, niechęć do współpracy i ponoszenia odpowiedzialności za wyniki oraz postępująca dezintegracja zespołu i nasilenie się konfliktów<sup>47</sup>.

### **Inne problemy**

Charakterystyczną cechą gospodarki światowej po II wojnie światowej jest pojawienie się dużych korporacji gospodarczych, np. koncernów czy konglomeratów. Z czasem, podmioty te przybrały postać organizacji międzynarodowych. Opanowywały one różne dziedziny produkcji i uzyskiwały dominującą pozycję ekonomiczną w gospodarce różnych obszarów i segmentów rynku. Międzynarodowe korporacje rozwijały formy długookresowego planowania, uruchamiały filie w różnych częściach świata, coraz skuteczniej oddziaływały na układy cen, wywierały coraz częściej silne naciski na rządy i ich politykę gospodarczą<sup>48</sup>. Duże międzynarodowe

<sup>46</sup> Tamże, s. 135.

<sup>47</sup> Tamże, s. 137.

<sup>48</sup> B. Winiarski (red.), *Polityka gospodarcza*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 166-167.

organizacje gospodarcze wykazują zaawansowany etap umiędzynarodawiania działalności, który polega na funkcjonalnej integracji rozproszonych po świecie jednostek organizacyjnych. Działalność badawcza, produkcyjna i handlowa przedsiębiorstwa ulega fragmentaryzacji, a poszczególne zadania są delokalizowane do tych jednostek, które są w stanie zrealizować je najbardziej efektywnie w układzie globalnym. Działalność poszczególnych jednostek jest organizowana, łączona i koordynowana w ramach transnarodowych sieci<sup>49</sup>. W dobie globalizacji szereg problemów wynika ze wzajemnych kontaktów pracowników wywodzących się odmiennych sfer kulturowych.

I tak, zachodnia kultura organizacyjna, choć nie każda, charakteryzuje się, z grubsza rzecz biorąc, silnym indywidualizmem, niezależnością działania, mobilnością i orientacją na sukces osobisty. Można mówić także o silnej - w tej kulturze - tendencji do unikania niepewności i do podkreślania ideałów, misji firmy<sup>50</sup>. W realiach takich, ważną kwestią staje się pozyskanie przez organizację możliwie najlepszych ludzi – posiadających odpowiednie cechy, umiejętności, wiedzę i doświadczenie. Naturalnym staje się, zatem przykładanie dużej uwagi do doboru kadr – kandydatów do pracy wnikliwie się analizuje tak, aby wybrać możliwie najlepszych. W państwach zachodnich, firmy często stosują działania ZZL zgodnie z modelem sita. Dla modelu tego charakterystyczna jest rywalizacja między kandydatami, (co często jest źródłem wielu patologii). Przyjęcie do pracy nie kończy jednak rywalizacji - pracownicy efektywni są awansowani, a słabsi odpadają. W codziennej pracy, pracownicy muszą zatem rywalizować ze sobą.

Nieco inaczej jest w drugim zasadniczym obszarze kulturowym, tj. w krajach Dalekiego Wschodu. Podkreślić tutaj trzeba ważność guanxi (czyli dobrych stosunków międzyludzkich nazywanych częściej w krajach zachodnich „znajomościami”) w praktyce funkcjonowania chińskich organizacji. Tam większe znaczenie ma sieć powiązań międzyludzkich, niż daleko ważniejsze w Europie i w USA alianse strategiczne firm. Inne znaczenie mają też dla Chińczyków umowy. W krajach zachodnich obowiązuje zasada „*pacta sunt seruanda*” (tzn. że należy przestrzegać podpisanych porozumień), podczas gdy w Chinach zrozumiałe jest renegocjowanie umów np. w wypadku, gdy zmieniło się kierownictwo czy układy międzyludzkie. Inna różnica dotyczy rozwiązywania konfliktów w organizacji.

W kulturze zachodniej studenci zarządzania i menedżerowie uczeni są, że konflikt może być konstruktywny, w związku, z czym czasem należy go nawet stymulować. Dla Chińczyka nie stanowi kontrastu przeciwstawienie niepewność - unikanie niepewności według dychotomii Geert Hofstede (czy

<sup>49</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 2006, s. 22-23.

<sup>50</sup> J. Szaban, *Miękkie zarządzanie ...* dz. cyt., s. 31.



konflikt - unikanie konfliktu); przeciwstawiają sobie oni raczej konflikt i harmonię, i sprzyjać będą funkcjonowaniu bez sytuacji konfliktowych, które nigdy w tamtej kulturze nie są oceniane pozytywnie. Dążenie do harmonii jest uważane za konstruktywne postępowanie i do niej się dąży, a nie do tego, by unikać konfliktów, gdy się już pojawiają.

W kulturach zachodnich daje się następujące wskazówki, rady, jak rozwiązywać pojawiające się w firmie problemy. Najpierw trzeba problem zidentyfikować, następnie zastanowić się nad alternatywnymi sposobami rozwiązania problemu i po ich analizie podjąć optymalną decyzję. Tradycyjni chińscy menedżerowie rozumują zupełnie inaczej - koncentrują się raczej na tym, jak postępować, by problemy (rozumiane jako trudności) w ogóle się nie pojawiały. Gdy problemu nie ma, nie trzeba go identyfikować, analizować itd.

Inne są kulturowe uwarunkowania zarządzania w Japonii. Chociaż jest to kraj demokratyczny, życie ludzi jest w różny sposób regulowane, stylizowane i sformalizowane - od urodzenia aż do śmierci. Charakterystyczne dla japońskich stosunków pracy jest to, że pracownicy nie są zachęcani do indywidualnych zachowań; przeciwnie, kładzie się nacisk na pracę zespołową, a tym co motywuje, w negatywnym sensie, jest „utrata twarzy” wobec kolegów, zespołu, kolektywu. Dla honorowego Japończyka jest to nie do przyjęcia. Jednym z zasadniczych celów jest dla japońskich firm „seiko”, czyli wzrost, osiągnięcie zysku. W organizacjach nie podejmuje się żadnych większych przedsięwzięć, dopóki nie zostaną one przedyskutowane przez zarząd, związki zawodowe, ministerstwo, banki itd. (to wstępne uzgadnianie nazywa się „ringi”), Zabiegi takie zabierają sporo czasu, a w dyskusję włączani są także młodszy pracownicy.

Styl kierowania jest na ogół autokratyczny, ale z silnymi elementami paternalizmu. W wypadku trudności firma „uwalnia pracowników od świadczenia pracy”, co nie oznacza, że ich definitywnie zwalnia. Często kieruje się ich do innych prac, (w których, tak naprawdę, są zbędni) lub odsyła do domu, płacąc im pensje i inne benefity. Takiej sytuacji japońscy pracownicy nie znoszą, bowiem nie czują się dobrze nie pracując, nie znane jest im pojęcie wykorzystywania okoliczności lub systemu na swoją korzyść. Często domy, mieszkania pracowników należą do firmy, wszyscy razem wyjeżdżają na kilkudniowe wakacje, a po pracy udają się z przełożonym na relaks, np. do restauracji. Wpływ firmy na życie jej pracowników jest wyraźny, nawet przemożny, a na lojalność kładzie się duży nacisk (nosi się np. w kłapkach znaczki z logo firmy), podobnie jak na podporządkowanie się obowiązującym regułom. Około 1/3 pracowników należy do związków zawodowych. Strajki często mają miejsce w czasie przerw obiadowych — w ten sposób pracownicy wyrażają swoje niezadowolenia, kierownicy odnotowują to i starają się wyjść naprzeciw oczekiwaniom strajkujących a firma nie ponosi strat. Gotowość do

strajkowania ogranicza w Japonii nie tyle obawa przed wyrzuceniem z pracy, jak to ma miejsce w innych krajach, co raczej presja na podporządkowanie się grupie, konformizm, a także rozumowanie w kategoriach szerszych niż własny interes pracownika<sup>51</sup>.

Generalnie, zatem w organizacjach wschodnich dużą uwagę przykładają się do kolektywizmu. ZZL przybiera zazwyczaj model kapitału ludzkiego. Model ten preferuje kulturę organizacyjną opartą na lojalności, zaangażowaniu i współpracy. Taki model zakłada przyjmowanie do pracy osób niekoniecznie z wysokimi kwalifikacjami, ale otwartymi i chętnymi do samodoskonalenia. Przewiduje długotrwały okres zatrudniania – często nawet dożywotnio. Organizacja w zasadzie pełni funkcję opiekuńczą, zapewnia pracownikom szkolenia i możliwości dalszej edukacji. Pracownicy są rzadko zwalniani, przesuwają się na inne stanowiska, aż znajdą dla siebie odpowiednie stanowisko.

### **Podsumowanie**

Model kapitału ludzkiego zakłada, że człowiek jest z natury zdolny i skłonny do rozwoju. W organizacjach takich przykładają się dużo uwagi do grupowej organizacji pracy i współdziałania (np. koła jakości, stymulujące innowacyjność i kreatywność pracowników). O ile w organizacjach zachodnich najlepsi menedżerowie mogą awansować stosunkowo szybko, do w organizacjach wschodnich jest to proces długotrwały, uzależniony od doświadczenia, stażu pracy i szacunku innych. Firmy takie niejednokrotnie przypominają rodzinę, względem której należy być lojalnym. Sukces organizacji jest sukcesem wszystkich pracowników, a nie tylko kadry menedżerskiej. W kulturze wschodniej dużo uwagi przykładają się do samodoskonalenia pracowników, sprawiedliwego oceniania, pozamaterialnego motywowania itd. Zazwyczaj są oni także zaangażowani w kierowanie organizacją i wytyczanie kierunków jej rozwoju.

Widać zatem, że w wymienionych obszarach kulturowych pojawiają się znacznie odmienne zasady traktowania pracowników, a tym samym i ZZL. W pewnej części, dochodzi jednak do swoistego zlewania się tych praktyk. Organizacje wykazują złożoną strukturą wewnętrzną i angażują szereg zasobów. Szczególne problemy pojawiają się jednak z czynnikiem ludzkim organizacji – czyli jej załogą, wykonującą różnorodne zadania – w określonej hierarchii, także przy niebagatelnym wpływie otoczenia. Załogę organizacji można postrzegać jako typową grupę społeczną, gdzie pojawia się szereg specyficznych relacji oraz określona hierarchia, normy itd.

---

<sup>51</sup> Tamże, s. 33-34.

Każdy człowiek charakteryzuje się pewnym niepowtarzalnym zestawem cech psychicznych, które „odbijają się” na zachowaniach innych ludzi. Nie mniej jednak działa to na zasadach sprzężenia zwrotnego. Tym samym, załoga organizacji stanowi specyficzną mozaikę społeczną, która funkcjonuje w mniej lub bardziej efektywny sposób.

Miejsce pracy dotyka szereg patologii, które pojawiają się różnych konfiguracjach i z różnym natężeniem. Przykładowo, niezwykle częstą patologią organizacyjną są konflikty. Mogą mieć one zarówno charakter jednostkowy (między dwoma pracownikami), jak i międzygrupowy czy w układzie jednostka-grupa. Przedmiotem konfliktu może być zarówno wykonywana praca, jak i specyficzne uwarunkowania psychologiczne (np. różnica charakterów). Jak już wspomniano, różne też może być natężenie konfliktu – drobna sprzeczka czy długotrwały konflikt rozsadzający organizację od środka i destabilizujący jej funkcjonowanie.

**Słowa kluczowe:** bezpieczeństwo, konflikt, mobbing, pracownik, organizacja.

**Key words:** safety, conflict, mobbing, worker, organization.

### Piśmiennictwo

1. Bańka A., Tarniowa-Bagińska M., *Psychologia pracy i kierowania*, Poznań 1979.
2. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
3. Hatch M. J., *Teoria organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
4. Januszek H., Sikora J., *Podstawy socjologii*, Wyd. AE, Poznań 1997.
5. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWN Warszawa 2001.
2. Juralewicz I., *Pracownik zadowolony i niezadowolony z pracy*,  
1. <http://www.hotjobs.pl/library.nsf/> zdn. 12.12.2010.
3. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie*, PWN Wyd. V 2005.
4. Karney J.E., *Człowiek w środowisku pracy*, IWZZ Warszawa 1988.
5. Kozaczuk, F., *Wartości i postawy nieletnich w różnych stadiach wykojenia społecznego*, Rzeszów 2006, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
6. Mika S., *Wstęp do socjologii społecznej*, PWN, Warszawa 1970.
7. Makin P, Cooper C., Cox XCH., *Organizacje a kontakt psychologiczny*, PWN, Warszawa 2000.
8. Olak A., Wiater M., Rejkowicz F., *Mobbing & Stres- Zjawisko czy rzeczywistość naszych czasów*, MAX-DRUK, Rzeszów 2008.

9. Olak A., *Bezpieczeństwo rodziny w świetle zagrożeń*, MAX-MED., Rzeszów 2010.
10. Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji – konflikty i stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001.
11. Porter M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 2006.
12. Pietrzak H., *Agresja, konflikt społeczeństwo*, Tyczyn, WSG 2000.
13. Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. Zysk i Ska, Poznań 2001.
14. Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, PWE Warszawa 2003.
15. Szaban J., *Miękkie zarządzanie*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
16. Schutz D.P., Schutz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2006.
17. E. Socha, M. Wiater, *Determinanty zachowań agresywnych wychowanków internatów i burs szkolnych*, MAX-MED. Rzeszów 2009.
18. Steward D.M. (red.), *Praktyka kierowania – jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa 2004.
19. Winiarski B. (red.), *Polityka gospodarcza*, PWN, Warszawa 2006.

**Akty Prawne:**

Ustawa z 26 czerwca 1974r. *Kodeks Pracy*, Dz.U. z 1998r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

**Netografia:**

<http://www.hotjobs.pl/library.nsf/> dostęp 12.12.2010.