

Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach



Problem anomii pracowniczej
– diagnoza, kontrola i przeciwdziałanie

Dariusz Ambroziak
Mieszko Maj

Dariusz Ambroziak
Mieszko Maj

Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach

Problem anomii pracowniczej
– diagnoza, kontrola i przeciwdziałanie

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Wydawca
Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Dariusz Godoś

Korekta i łamanie

 WYDAWNICTWO
JAK
www.wydawnictwojak.pl

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/claudiobaba*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.


prawolubni

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2013

ISBN 978-83-264-4478-4

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

*Rozwój polega na tym, że nieliczni przekonują wielu.
Nowe myśli muszą się gdzieś pojawić,
zanim będą mogły stać się poglądami większości.*

Frederic August von Hayek
Konstytucja wolności

Spis treści

Przedmowa.....	9
Od autorów	11
Wstęp	13
Co to jest anomia pracownicza i w jakim celu się ją ogranicza?	13
Dlaczego anomia pracownicza?	18
Przykłady anomii pracowniczej	20
Rozdział 1. Wprowadzenie do terminu „anomia”	23
1.1. Rys historyczny	23
1.2. Anomia i jej skutki w codziennym życiu	28
1.3. Podsumowanie	34
Rozdział 2. Źródła wiedzy dla modelu 3 Sił Anomii Pracowniczej	35
2.1. Środowisko	36
2.2. Anomia pracownicza w perspektywie nauk społecznych	62
2.3. Zarządzanie – poziom strategii	73
2.4. Metody zarządzania – poziom operacji	80
Rozdział 3. Model 3 Sił Anomii Pracowniczej	93
3.1. Jak odczytywać powyższy model?	93
3.2. Dlaczego ważna jest analiza wszystkich trzech sił?	94
3.3. Pomiar anomii pracowniczej w organizacji	94
Rozdział 4. Przykłady narzędzi do wykrywania zjawiska anomii pracowniczej ...	105
4.1. Sieci społeczne w wykrywaniu anomii pracowniczej	106
4.2. Jaki rezultat uzyskuje organizacja po zastosowaniu modelu 3AP?	111
Rozdział 5. Obrazy anomii pracowniczej – diagnozy menedżerskie	113
5.1. Diagnoza anomii pracowniczej	113
5.2. Pierwsze sygnały	113
5.3. Studium przypadku anomii pracowniczej: Szafa Bank	122
5.4. Struktura organizacyjna – pobudzenie anomii	125

Rozdział 6. Przeciwdziałanie anomii	139
6.1. Anomii nie można wyeliminować, ale można ją kontrolować	139
Rozdział 7. Wielki sekret Polaków	146
7.1. Miejsce Polski w sferze innowacyjności	146
7.2. Imigracja za wartościami	148
7.3. Ulubione przywary, czyli społeczne usprawiedliwianie niemocy	148
7.4. Misja	149
Zalecenia końcowe dla kadry zarządzającej	151
Indeks	153

Przedmowa

Szanowni Państwo,

Termin „anomia pracownicza” oznacza bezprawie, które występuje w środowisku pracy. Według badań przeprowadzonych przez Pracodawców RP stopień anomii utrzymuje się na stałym, wysokim poziomie. Dotyczy to licznej grupy pracodawców w naszym kraju. Z przykrością zauważamy, że praca coraz częściej przestaje być wartością, a staje się wyłącznie sposobem na zarobienie pieniędzy.


Pracownicy, których dotyczy ten problem, na ogół usprawiedliwiają swoje zachowanie, argumentując je „wyzyskiem” w pracy. „Wyzysk” coraz częściej jest słowem kluczem do tłumaczenia wszelkich niewłaściwych zachowań, których dopuszczają się zatrudnieni. Przez ostatnich kilkadziesiąt lat pracodawcy i przedsiębiorcy byli przedstawiani jako ci, którzy żerują na ludzkiej pracy. W rezultacie niezwykle często pracownicy i pracodawcy postrzegają siebie nawzajem jako stojących po przeciwnych stronach barykady. To sprawia, że ludzie przestają traktować swoje miejsce pracy jako dobro wspólne, a pracę – jako sposób realizacji swoich dążeń i pasji.

Anomia pracownicza jest złem zarówno dla pracodawców, jak i pracowników. Kluczową rolę w jej ograniczeniu odgrywa rozpoznanie i nazwanie przyczyn tego zjawiska – czyli diagnoza, która może doprowadzić do ukazania zaskakujących źródeł nieuczciwości pracowniczej w konkretnej organizacji. Po precyzyjnym nazwaniu rzeczywistości można przejść od bezsilności do realnego ograniczania ryzyka anomii pracowniczej.

Osobiście żywię nadzieję, że małymi krokami uda się przywrócić normalność w polskich firmach, a wraz z nią wartości, które powinny towarzyszyć procesowi pracy. Do tego celu na pewno przybliży nas niniejsza monografia dotycząca anomii pracowniczej, którą postanowiliśmy objąć patronatem naszej organizacji.

Życzę Państwu owocnej lektury!

Prezydent Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej



Andrzej Malinowski

Od autorów

Ta książka może zachwiać Twoim poczuciem uczciwości. Przekazujemy w niej bowiem wiedzę o mechanizmach zachodzących w umyśle, w grupie oraz w całych systemach organizacji, które sprawiają, że pracownicy kradną i oszukują, uważając jednocześnie, że wszystko jest w porządku, a oni sami są uczciwi. Nie bez powodu Polska jest krajem, w którym dopiero teraz kompleksowo porusza się temat anomii pracowniczej, tworząc interdyscyplinarne modele wyjaśniające.

Na co dzień zajmujemy się konsultingiem organizacyjnym, czyli rozwiązywaniem problemów biznesowych naszych klientów. Pomaga nam w tym pasja, którą jest zainteresowanie mechanizmami psychologicznymi, jakie się uruchamiają, gdy człowiek znajduje się w sytuacji pracy. Pracując z narzędziami psychometrycznymi, odpowiadamy klientom na ważne pytania:

Co motywuje moich ludzi?

Jaką rolę odgrywiają wartości w pracy?

Dlaczego nie mogę skutecznie przeprowadzić zmiany?

Od czego zależy zaangażowanie?

Dlaczego pracownicy mnie okradają?

Analiza wielu projektów pozwoliła nam na zrozumienie, że jedną z największych przeszkód w rozwoju zyskowych i efektywnych organizacji jest zjawisko anomii pracowniczej.

Z anomią pracowniczą u naszych klientów stykamy się na co dzień. Czasem anomią zarażony jest drobny wycinek organizacji, innym razem wręcz cała organizacja. Jeśli anomia pracownicza na dobre się w niej załęgnie, to zwykle obserwujemy takie zjawiska, jak wyższa rotacja pracowników, niższa rentowność biznesu, mniejsza satysfakcja z pracy, słaba lojalność oraz identyfikacja z daną firmą, a w końcu liczne nadużycia (np. zwolnień L4) i kradzieże pracownicze. Co ważne, zdecydowanie obniża się innowacyjność organizacji zarażonej anomią pracowniczą.

Organizacje podejmują wycinkowe działania, aby likwidować poszczególne symptomy anomii, ale wciąż są daleko od prawdziwych źródeł problemu, więc wiele projektów nie kończy się oczekiwanym sukcesem. Najwyższa pora to zmienić. Jest to możliwe dzięki metodologii pomiaru zjawisk psychologicznych i społecznych w organizacji i znajomości relacji, jakie między tymi zjawiskami występują.

O ile nam wiadomo, nie było dotąd na rynku w Polsce ani w Europie publikacji kompleksowo traktującej o anomii pracowniczej. Przez kompleksowość rozumiemy solidne, zweryfikowane podstawy naukowe, a także praktykę biznesową popartą wieloletnim doświadczeniem.

Intencja, jaka nam przyświecała przez cały czas, to przekazanie praktycznego podręcznika – narzędzia dla kadry zarządzającej, przydatnego do rozpoznawania, zapobiegania i usuwania anomii pracowniczej z organizacji. Najlepsze efekty daje połączenie praktyki z nauką, gdy działamy w zgodzie z wartościami, dlatego zamieściliśmy w podręczniku niezbędną dawkę wiedzy naukowej, a także jasno komunikujemy nasze cele.

Nasz cel główny jest precyzyjnie określony – opowiedzieć prostym językiem o zjawisku anomii pracowniczej. Nasze cele szczegółowe to:

- przekazać wiedzę o zjawisku anomii pracowniczej,
- rozprawić się z mitami o anomii pracowniczej,
- wskazać użyteczny model diagnostyczny,
- zaproponować konkretne wskazówki kadrze zarządzającej co do radzenia sobie z anomią pracowniczą,
- zapoczątkować w Polsce proces przywracania wartości i norm w pracy,
- wywołać ogólnopolską dyskusję.

W jakim stopniu nasze cele zostały zrealizowane? Z pokorą poddamy się ocenie Czytelników, których zapraszamy do odwiedzenia strony internetowej www.anomia-pracownicza.pl.

*Dariusz Ambroziak
Mieszko Maj*

Wstęp

Kradzież nie istnieje, za wszystko się płaci.

Napoleon Bonaparte

Co to jest anomia pracownicza i w jakim celu się ją ogranicza?

Anomia pracownicza to zjawisko społeczne polegające na systematycznym występowaniu u pracowników lub (częściej) w grupach pracowniczych zachowań doprowadzających organizację do wymiernych strat finansowych. Zwykle źródłem anomii pracowniczej jest nieadekwatna struktura organizacyjna, błędne zarządzanie oraz systemy i procesy wymuszające na pracownikach zachowania anomijne, które stały się obowiązującymi normami zachowania w organizacji.

Szczególną cechą anomii pracowniczej jest działanie mechanizmów psychologicznych, pozwalających na dokonywanie sprzeniewierzeń, kradzieży, fałszowania dokumentów itp. bez poczucia winy czy też wyrzutów sumienia ze strony pracownika.

Anomię pracowniczą ogranicza się w celu:

- zwiększenia bezpieczeństwa funkcjonowania całej organizacji/ograniczenia ryzyka biznesowego,
- zwiększenia przewidywalności zachowań pracowników w organizacji,
- zwiększania efektywności (zaangażowania) pracowników,
- zmniejszenia kosztów funkcjonowania organizacji.

Ile kosztuje nas zjawisko anomii pracowniczej?

Zaangażowanie pracowników

Zaangażowanie pracowników to dzisiaj temat niezwykle frustrujący pracodawców.

Jak sprawić, aby pracownikom chciało się chcieć, przy jednoczesnym zachowaniu rozsądnego poziomu wynagrodzeń?

Badania socjologów organizacji¹ dowodzą, że jeśli w organizacji występuje anomia, to:

- ROŚNIE liczba takich zachowań, jak sabotowanie pracy, unikanie pracy, udawanie Greka, dążenie do pozbawienia stanowiska przełożonych, unikanie okazywania entuzjazmu,
- MALEJE liczba takich zachowań, jak współpraca, dzielenie się wiedzą, zadowolenie z pracy, dumą z wykonywanej pracy, wzajemne uczenie się, oddanie celom organizacji.

Siła anomii jest tak potężna, że nie da się skutecznie i długoterminowo ograniczyć zachowań niepożądanych za pomocą wzmożonej kontroli, zwiększania autonomii pracowników, dopasowania kompetencji do wykonywanych zadań, modyfikowania procedur.

Badania wyraźnie pokazują, że źródło problemu leży gdzie indziej, a wymienione działania przypominają leczenie objawów choroby.

Zwiększanie zaangażowania pracowników poprzez szkolenia, benefity, programy motywacyjne, kafeteryjne wynagradzanie nie przynosi oczekiwanych skutków, jeśli jednocześnie nie jest monitorowany i ograniczany poziom anomii.

Chcielibyśmy, by ta książka przybliżyła Czytelnika do poznania genezy zaangażowania pracowników.

Zaufanie

Anomia pracownicza ogranicza wzajemne zaufanie. Zdaniem Fukuyamy² wysoki poziom zaufania w społeczeństwie jest podstawą budowy dobrobytu danego państwa i wynika z jego realnych możliwości konkurencyjności na arenie międzynarodowej.

¹ R. Hodson, *Organizational Anomie and Worker Consent*, „Work and Occupations” 1999, vol. 26, nr 3, s. 292–323.

² F. Fukuyama, *Zaufanie: kapitał społeczny do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

*Jaki jest w Polsce poziom zaufania do rządu, biznesu, organizacji pozarządowych (NGO) i mediów mierzony łącznie?*³

Najlepiej odpowiedzieć na to pytanie, posługując się wynikami badań. W tabeli zamieszczone są wyniki dotyczące Polski oraz średnia dla świata z ostatnich trzech lat.

Różnica pomiędzy poziomem zaufania na świecie a poziomem zaufania w Polsce do rządu, biznesu, organizacji pozarządowych i mediów – łącznie

Rok	2011	2012	2013
Średnia dla świata	55%	51%	57%
Średnia dla Polski	49%	44%	48%
Różnica Polska – świat	6 pkt proc.	7 pkt proc.	9 pkt proc.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Edelman Trust Barometr 2013.

Dane pokazują, że w Polsce występuje brak zaufania do rządu, biznesu, organizacji pozarządowych i mediów. Wyniki nie są dla nas, Polaków, przyjemne, ale warto im się przyjrzeć, jeśli chcemy coś realnie w kraju zmienić, np. budować konkurencyjną gospodarkę.

Zajmujemy się tutaj anomią pracowniczą, więc sprawdźmy, jakie jest w Polsce zaufanie do prezesów/dyrektorów zarządzających organizacjami. W 2013 roku średni poziom zaufania do najważniejszych osób w organizacji wynosił 27%, a średnia dla całego świata wyniosła 45%.

Oznacza to, iż zaufanie do kluczowych osób w organizacji jest o 18 punktów procentowych mniejsze niż średnia dla świata. Taki wynik sprzyja rozprzestrzenianiu się anomii pracowniczej i źle oddziałuje na świat biznesu. Brak zaufania zwykle oznacza, że pracownicy postrzegają swoją sytuację jako niepewną, a co za tym idzie, w naturalny sposób mniej się angażują w wykonywane zadania, ograniczają inicjatywy, wybierając *status quo*.

Biznes zajmuje się tylko tym, co konieczne i co ma konkretne przełożenie na wyniki finansowe danej organizacji. Przejdźmy zatem do konkretnych danych, aby chociaż w przybliżeniu zarysować skalę kosztów, jakie powoduje anomia pracownicza.

Dlaczego Polska w biznesie nie jest drugą Japonią ani nawet drugą Irlandią?

Poniżej prezentujemy zestawienie dla Polski, Irlandii i Japonii z badania 2013 Index of Economic Freedom⁴. Wybór tych krajów nie jest przypadko-

³ <http://www.edelman.com/trust-downloads/executive-summary/>

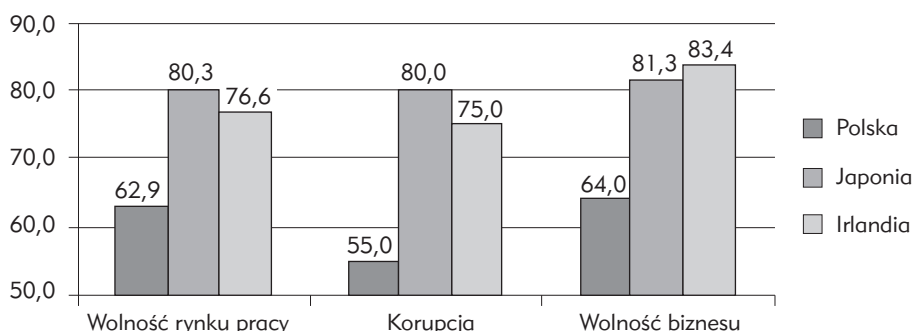
⁴ <http://www.heritage.org/index/visualize?countries=poland|japan&src=country>

wy, wynika z pewnych aspiracji, jakie mieli Polacy. Sprawdźmy zatem, gdzie są w tym zestawieniu te kraje, a gdzie jest Polska.

Wybraliśmy trzy elementy tworzące wskaźnik wolności:

- *poziom korupcji*, która wprowadza do relacji biznesowych niepewność oraz brak bezpieczeństwa,
- *swobodę prowadzenia biznesu*, która ma zasadnicze znaczenie przy uruchamianiu, prowadzeniu i zamykaniu działalności biznesowej,
- *swobodę w zakresie regulowania rynku pracy*, która jest określona przez lokalne prawo i regulacje m.in. w zakresie płacy minimalnej.

Wskaźnik przyjmuje wartości od 0 do 100 punktów (im wyższa liczba punktów, tym wyższy poziom wolności ekonomicznej). Porównajmy wskaźniki Japonii, Irlandii i Polski.



Źródło: opracowanie własne na podstawie 2013 Index of Economic Freedom.

Elementy składowe wskaźnika wolności gospodarczej

Największe różnice pomiędzy Polską, Japonią i Irlandią można zaobserwować w przypadku korupcji. W naszym kraju to zjawisko w istotny sposób ogranicza wolność ekonomiczną. Łatwość rozprzestrzeniania się korupcji jest związana z cichym przyzwoleniem na załatwianie spraw w sposób niezgodny z obowiązującym prawem. Społeczeństwa, w których poziom anomii jest duży, mają wypracowane metody łatwego i bezrefleksyjnego wchodzenia w sytuacje korupcyjne i – co ważne – z tzw. czystym sumieniem. Szczegółowy mechanizm zjawiska anomii jest opisany w dalszej części naszej książki.

Wysoki poziom korupcji znacząco ogranicza wolność gospodarczą, gdyż o sukcesie nie decyduje wartość, jaką biznes wnosi do danego przedsięwzięcia. Dużo ważniejsze są korzyści wąskiej grupy decydentów niż korzyści społeczności, którą oni reprezentują.

W kontekście powyższych wyników nie dziwi niski wskaźnik wolności rynku pracy, który jest przeregulowany. Rozwojowi anomii sprzyja duża liczba zmian regulacji prawnych, które są w dodatku niejednoznaczne. W efekcie powstaje coś na kształt mętnej wody, w której działania korupcyjne powstają w naturalny sposób. Jest takie polskie powiedzenie: „Jeśli nie wiadomo, o co chodzi, to chodzi o pieniądze”. Ludzie korzystają z okazji, szczególnie jeśli są pod presją – tak jak teraz, w czasach znacznego spowolnienia gospodarczego.

Pamiętajmy, że zarówno pracownicy, jak i pracodawcy żyją w pewnym konkretnym otoczeniu i działają na nich określone czynniki (np. społecznie akceptowany poziom korupcji, wolność rynku pracy czy wolność biznesu), które zdecydowanie nie sprzyjają polskim organizacjom, zwłaszcza w porównaniu z Japonią i Irlandią. Powoduje to, że anomia dotyka samą organizację już w momencie uruchomienia biznesu, a anomia pracownicza jest tylko jej uzupełnieniem. Tak być nie musi i należy to zmienić.

Branża handlowa – gdzie został zgubiony miliard dolarów zysku?

Poniżej prezentujemy dane na temat udziału kradzieży pracowniczej w stratach wynikających z wszystkich wykrytych kradzieży w firmach.

2010 rok – Polska zajęła piąte miejsce ze wskaźnikiem 29,8% (oznacza to, że pracownicy są odpowiedzialni za 29,8% wszystkich strat, jakie wynikają z kradzieży).

2011 rok – Polska zajęła trzecie miejsce ze wskaźnikiem 33,5%.

2012 rok – Polska prześcignie Rosję?

2013 rok – Polska liderem w zakresie udziału pracowników w stratach z powodu kradzieży?

Ile kosztuje biznes reprezentowany przez branżę handlową? Niecały miliard dolarów w latach 2010–2011⁵. Oznacza to, iż powyższa kwota nie trafiła do właścicieli czy udziałowców w formie zysku. Jeśli jesteś związany z branżą handlową, to ten miliard dolarów dotyczy także Ciebie.

⁵ http://www.retailresearch.org/grtb_currentsurvey.php

Kiedy nie ma zasad...

Wśród niektórych rdzennych mieszkańców Peru istnieje ciekawe zjawisko powszechnej nieuczciwości w jeden dzień w roku, który przypada w Wielką Sobotę. Jezus zmarł w Wielki Piątek, a w Wielką Sobotę jeszcze nie zmarł, twychwstał, co oznacza, że jest to dzień bez Boga. Wtedy właśnie grzech nie istnieje, odbywają się orgie seksualne i dochodzi do największej liczby zdrad, kradzieży i gwałtów, bo Bóg jeszcze się nie odrodził. Jest to przykład uproszczonego myślenia, które sprowadza się do dosłownego rozumienia idei katolicyzmu. Podobnie jak Peruwiańczycy, Polacy i inne narody Europy Środkowo-Wschodniej wypracowały sobie zasłonę, która sprawia, że choć zasady moralne istnieją, to w pewnych okolicznościach nie obowiązują.

Dlaczego anomia pracownicza?

Koncepcją anomii, jako zjawiskiem w psychologii, zainspirował nas dr hab. Marek Kosewski⁶. Przez jakiś czas współpracowaliśmy z nim, tworząc zespół badawczo-wdrożeniowy, jednak nasze studia wskazały na nieco inny sposób zastosowania wiedzy związanej z nieuczciwością pracowniczą, dalej nazywaną anomią pracowniczą. W tym miejscu dziękujemy Markowi za ową inspirację i jesteśmy głęboko przekonani o możliwości zastosowania koncepcji anomii pracowniczej. Na dowód naszych przekonań opracowaliśmy autorski model 3 Sił Anomii Pracowniczej (3AP). Owocem pracy, przemyśleń, długich dyskusji oraz działań jest właśnie ta książka.

Temat anomii pracowniczej towarzyszy nam od dłuższego czasu. Okazało się, iż autorzy prowadzili niezależne działania badawcze i konsultingowe związane z tym zagadnieniem.

W 2012 roku połączyliśmy siły i rozpoczęliśmy pracę nad książką, która w spójny sposób systematyzowałaby wiedzę o zjawisku anomii pracowniczej. Wierzymy w nasze doświadczenie biznesowe oraz rzetelną wiedzę fachową. Zaprosiliśmy do napisania kilku słów dr Monikę Głądoch, prawnika specjalizującego się w prawie pracy, oraz Grzegorza Rajcę, psychologa, analityka Instytutu Analiz im. Karola Gaussa sp. z o.o., specjalistę od analizy sieciowej.

Rezultatem naszego działania jest też interdyscyplinarne podejście do anomii pracowniczej. Koncentracja wyłącznie na aspektach psychologicznych czy prawnych uniemożliwia skuteczne kontrolowanie zjawiska anomii pracowniczej w organizacji.

⁶ M. Kosewski, *Wartości, godność i władza*, Vizja Press&IT, Warszawa 2008.

Poniżej przedstawiamy pięć ogólnych tez, które zmotywowały nas do opracowania modelu 3 Sił Anomii Pracowniczej.

Po pierwsze

Nasze zainteresowanie tematem anomii pracowniczej wynika z funkcji, jaką pełni praca w życiu dorosłego człowieka – jest to zwykle centralna aktywność człowieka w wieku produkcyjnym.

Po drugie

Sytuacja pracy ze swojej natury buduje asymetrię pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Wynika to z tego, że pracownik jest zobowiązany świadczyć swoje usługi w zamian za wynagrodzenie wyrażone w pieniądzu oraz innych korzyściach.

Po trzecie

Dominująca pozycja pracodawcy wynika między innymi z możliwości kształtowania środowiska pracy, a więc swoistej ramy dla pożądanych i niepożądanych zachowań pracownika w organizacji. Pracodawca ma także narzędzia pozwalające na wzmacnianie i wygaszenie określonych zachowań.

Po czwarte

Relacja pomiędzy pracodawcą a pracownikiem jest regulowana za pomocą kodeksu pracy. Oznacza to, iż relacje pracownika i pracodawcy są kształtowane wedle pewnych uznanych i sankcjonowanych prawnie wzorców zachowania.

Po piąte

Specyfika Polski i krajów Europy Środkowo-Wschodniej polegająca na tym, że lata opresji radzieckiej wykształciły w milionach Polaków traktowanie stanu anomii jako obowiązującego standardu zachowania, co ma poważne konsekwencje, np. w innowacyjności polskiej gospodarki.

Powyższe punkty obrazują złożoność i wielowątkowość zjawiska anomii pracowniczej. Ponadto jeśli około 80% wolnego czasu spędzamy w pracy, to zarówno pracodawca, jak i pracownik są zainteresowani poznaniem reguł zwiększających i zmniejszających ich wzajemną efektywność. Zależy

nam na przekazaniu praktycznej wiedzy o anomii pracowniczej jak najszerszemu gronu przedsiębiorców oraz pracowników. Im więcej osób zrozumie wpływ, jaki anomia ma na biznes, tym łatwiej będzie można opanować i kontrolować to niekorzystne zjawisko.

Przykłady anomii pracowniczej

Przykład 1: Norma ponad wszystko

W firmie produkującej luksusowe meble wprowadzono nowe standardy jakości wykonania wyrobu. Jednocześnie wdrożono nowe zasady dotyczące zużywania materiałów, które mają ustrzec zakład przed marnowaniem półproduktów. Stefan pracuje jako lakiernik, jego praca polega na bardzo dokładnym i równomiernym nałożeniu impregnatu, farby i lakieru na często bogato rzeźbione meble. Do Stefana trafiają meble raczej nietypowe, imitujące antyki, których nie da się malować za pomocą maszyn lakierniczych, gdyż ich gabaryty są zbyt zróżnicowane. W jego pracy bardzo ważne jest wyczucie i sprawne operowanie pistoletem natryskowym. Stefan jest cenionym lakiernikiem, ma bardzo dobre wyniki, jeśli chodzi o jakość wykonywanej pracy. Jednocześnie zużywa więcej impregnatów, farb i lakierów niż jego koledzy, którzy zajmują się prostszymi meblami. Dostosowanie się do nowych standardów przez Stefana jest niezwykle trudne, oznacza bowiem, że musi dostosować stratę związaną z użyciem środków chemicznych do poziomu 3% na mebel, kiedy jego średnia wynosi 15% – część środków po prostu idzie w powietrze podczas pokrywania powierzchni rzeźbionych. Za nieprzestrzeganie norm zużycia materiałów Stefan zostanie pozbawiony premii za jakość. W związku z tym Stefan dogadał się z dyspozytorem z magazynu, który dostarczał mu wkłady do pistoletów zawierające odpowiednią ilość środka chemicznego, tak aby Stefan mógł wyrobić swoją normę. Z pomysłu Stefana skorzystało kilku innych kolegów, którzy również obawiali się o swoje premie. Dyspozytor magazynu prowadzi więc podwójną statystykę – oficjalną i nieoficjalną, po to, aby podczas remanentu wpisać nadwyżki lakierników w straty spowodowane złym transportem. Lakiernicy osiągają w ten sposób poziom jakościowy jak przed wrowadzeniem nowych zasad i utrzymują swoje premie za jakość.

Przykład 2: Mierny, ale wierny i pod kontrolą

Starosta w mieście wojewódzkim ogłasza konkurs otwarty na stanowisko menedżera wydziału promocji, kultury, sportu i turystyki.

Wymogi formalne spełnili:

Iwona – 27 lat, magister politologii, brak doświadczenia kierowniczego i szkoleń, kadrowa w banku, obecne zarobki 1500 zł.

Maciek – 34 lata, magister zarządzania w kulturze, doświadczenie kierownicze, dyrektor festiwalu muzycznego, społecznik, obecne zarobki 2300 zł.

Michał – 29 lat, magister historii, doświadczenie kierownicze w instytucjach zarządzania kulturą, obecne zarobki: zasiłek (bezrobotny).

Analiza nieformalna, czyli co jeszcze starosta wie o swoich kandydatach:

Iwona – jej motywacja ma głównie charakter finansowy, obecnie jest ona w konflikcie z prezesem swojego banku i wysyła CV właściwie wszędzie; mieszka blisko starosty, nie prosiła o szczególne względy.

Maciek – organizuje w mieście co roku dwudniowy festiwal muzyczny, współpracuje z wszystkimi instytucjami, prowadzi zespół muzyczny w Miejskim Centrum Kultury; nie prosił o szczególne względy.

Michał – przeprowadził się z żoną z innego miasta, poszukuje pracy, pracował w innym mieście w muzeum archeologicznym, którego dyrektor jest starym znajomym starosty i wystawił mu pozytywne referencje; nie prosił o szczególne względy.

Kogo wybrał starosta?

Starosta wybrał Iwonę, dlatego że nigdy nie przejawiała specjalnych ambicji, chce tylko spokoju i „powinna się cieszyć, że dostanie kilkaset złotych więcej i będzie wdzięczna, więc będzie nią można łatwiej manipulować”.

Przykład 3: Należy mi się

Duże biuro w szklanym wieżowcu w biznesowym centrum miasta, centrala firmy ubezpieczeniowej. Marcie z marketingu wyjątkowo nie chce się dzisiaj pracować; chociaż jest środa, to właśnie skończyła się umawiać przez Facebook na piątek i sobotę z przyjaciółmi, żeby pójść do kilku klubów. Od trzech godzin pracuje nad raportem o skuteczności ostatniej kampanii, który mogłaby skończyć w ciągu kilku minut; za każdym razem gdy prze-

chodzi menedżer, Marta zamyka okno Facebooka i prostuje się na fotelu – to znak dla pozostałych kolegów i koleżanek z biura, że należy pozamykać wszystkie inne komunikatory i wrócić do pracy.

Marta została poproszona przez menedżera o odbiór sprawozdania i dokumentacji z ostatniego eventu od firmy, której siedziba mieści się na drugim końcu miasta. Z przyjemnością skończyła szybko swój raport i odebrała vouchery na taksówkę. Zaraz po wyjściu z budynku firmy podjechała tramwajem do galerii handlowej na zakupy, a po godzinie spod galerii wzięła taksówkę za voucher i pojechała z zakupami odebrać sprawozdanie, po czym stamtąd udała się do swej firmy. Starsze koleżanki już dawno powiedziały Marcie, że w takich sytuacjach nie wolno wracać wcześniej niż po dwóch godzinach, bo inaczej menedżer nabierze podejrzeń, że można zrobić taki kurs szybciej, a każdemu przecież należy się przerwa w pracy.

Wprowadzenie do terminu „anomia”

1.1. Rys historyczny

Zjawisko nazywane anomią zostało po raz pierwszy zaobserwowane około 150 lat temu. Od tego czasu trwają nieustanne prace mające na celu dokładne rozpoznanie, w jaki sposób dochodzi do anomii, jakie mechanizmy działają na strukturę społeczną oraz jaki konkretnie wpływ ma anomia na funkcjonowanie człowieka.

Kontrolowanie zjawiska anomii znacząco podnosi potencjał danej społeczności, a w naszym przypadku – organizacji. Anomia występuje i będzie występować, a jeśli jest niewielka, może na krótko być nawet użyteczna. Natomiast jeśli jest trwale zakorzeniona w organizacji, prowadzi do braku identyfikacji z firmą, spadku motywacji, zmniejsza wydajność i efektywność pracowników, co powoduje wymierne straty finansowe.

1.1.1. Geneza słowa „anomia”

Grecki źródłosłów anomii to *a-*, czyli „bez”, i *nomos*, czyli „prawa”. Anomię można więc nazwać swoistym bezprawiem. Oczywiście jest to dość swobodne tłumaczenie i należy je ukonkretnić, co czynimy poniżej.

Anomię opisujemy z dwóch perspektyw, od których zależy ocena zjawiska⁷:

- indywidualnej, czyli konkretnego pracownika i mechanizmów, jakie się uruchamiają w sytuacji anomii,
- społecznej, czyli z poziomu dominujących w poszczególnych grupach wartości i cenionych wzorców zachowania, w których funkcjonuje dany pracownik.

⁷ J. Horton, *The dehumanization of anomie and alienation: A problem in ideology of sociology*, „British Journal of Sociology” 1964, vol. 15, nr 4, s. 283–300.

Efektywne wykorzystanie koncepcji anomii pracowniczej to właściwe powiązanie obydwu perspektyw: indywidualnej i społecznej.

1.1.2. Klasyka anomii

1.1.2.1. Durkheim – anomia to brak regulacji

Do nauki pojęcie anomii zostało wprowadzone przez Durkheima (1897), a anomia została zdefiniowana na dwóch poziomach: makro i mikro, w odniesieniu do wyjaśnienia przyczyn samobójstw. W wielu publikacjach można spotkać termin „*normlessness*” przypisany Durkheimowi i tłumaczony jako brak norm. Natomiast faktyczne rozumienie i tłumaczenie koncepcji Durkheima odnosi się do braku regulacji, który to jest istotą zjawiska anomii.

W skali makro⁸ Durkheim rozumiał samobójstwa anomijne jako rezultat braku zrównoważonej gospodarki. Kiedy dochodzi do nagłych zmian gospodarczych (zarówno do intensywnego wzrostu, jak i kryzysu), pojawia się brak równowagi między produkcją a konsumpcją. Anomia powstaje wtedy, kiedy nie ma odpowiednich regulacji ekonomicznych i prawnych dotyczących tego, jak się zachowywać w tego typu sytuacjach. W skali mikro mamy do czynienia z pokłosem zjawisk skali makro, czyli nagłym ubożeniem lub wzbogacaniem się ludzi. Człowiek, który nagle się wzbogacił, nie wie, jak się zachować w nowej sytuacji, i może dać upust swoim pragnieniom. Jak wiadomo, pragnień ludzkich nie da się spełnić do końca, bo po zaspokojeniu jednego pragnienia pojawiają się następne. Tak więc pomimo realizacji pragnień pojawia się frustracja. Także człowiek, który nagle stracił swój majątek, nie może sobie pozwolić na wiele rzeczy, co także budzi frustrację. Zarówno ten, który się właśnie wzbogacił, jak ten, który szybko wszystko stracił, znajduje się w stanie anomii, dopóki nie pozna i nie wdroży odpowiednich do jego sytuacji schematów działania.

Ceną, jaką człowiek jest gotów zapłacić za ponowne wyznaczenie granic moralnego zachowania, jest nawet jego wolność⁹.

⁸ P. Puffer, *Durkheim did not say „normlessness”: The concept of anomie suicide for introductory sociology courses*, „Southern Rural Sociology” 2009, 24(1), s. 200–222.

⁹ „«Piekło to samotność, a zwłaszcza samotność moralna» (...). I kiedy za ucieczkę od tej samotności trzeba zapłacić wolnością, dla wielu ludzi nie jest to cena zbyt wygórowana. Egzystencja bowiem ponownie nabiera sensu, świat zaś wydaje się bezpieczniejszy i bardziej obliczalny. Konfrontacja z takim światem przestaje być źródłem lęku”, fragment przedmowy do: E. Fromm, *Ucieczka do wolności*, Czytelnik, Warszawa 2008.

Durkheim poszedł dalej w swoich rozważaniach i postawił tezę, że jeśli jednostka zbyt długo znajduje się w stanie anomii, to taka sytuacja może doprowadzić do zachowań samobójczych. Dla Durkheima zatem anomia lub brak anomii to sprawa życia lub śmierci jednostki¹⁰. Oznacza to, iż człowiek pozbawiony wiedzy, jak się zachować w nowej sytuacji, zmierza w kierunku samouniemożliwienia. Rozregulowanie, jakie się wtedy pojawia, uniemożliwia sensowne funkcjonowanie w społeczeństwie. Obrazowo można rzec, iż GPS, którego do tej pory używaliśmy do nawigowania w społeczeństwie, nagle stracił aktualne mapy dla wielu rejonów naszego życia. Nowych map jeszcze nie ma, a nawigować trzeba...

PRZYKŁAD

Szybki awans

Piotr pracował na stanowisku przedstawiciela handlowego w firmie spożywczej. Był bardzo dobrym handlowcem i uzyskiwał wysokie wyniki sprzedażowe. Szybko awansował na kierownika regionalnego, a w wyniku pewnego zbiegu okoliczności dostał awans na stanowisko dyrektora sprzedaży. Wynagrodzenie 27-letniego Piotra wzrosło czterokrotnie, miał do dyspozycji nowy samochód klasy premium oraz wiele innych gadżetów, które podkreślały jego status w firmie. Piotr z miłego i uczynnego kolegi zaczął przeistaczać się w nadętego bufona. Pozwalał sobie na coraz więcej oraz przestał szanować współpracowników na niższych stanowiskach, za każdym razem podkreślał swoją pozycję i prawo do „bycia ponad zasadami”. Przestał osiągać dobre wyniki, a pracownicy działu sprzedaży regularnie organizowali strajk włoski (drobiazgowo przestrzegali regulaminu pracy). Miarka się przebrała, gdy Piotr oznajmiał podczas rozmów nieformalnych, że szykuje się na stanowisko prezesa zarządu w swojej firmie... Zarząd po zebraniu szczegółowych informacji na temat zachowania Piotra podjął natychmiastową decyzję o jego zwolnieniu.

Jak możesz uzasadnić to, co się stało z Piotrem?

Można stwierdzić, że Piotr popadł w stan anomii, gdyż szybka zmiana statusu wymusiła funkcjonowanie na innych zasadach. Piotr tych zasad nie zdążył jeszcze przyswoić, a stare okazały się nieprzydatne do jego obecnej pozycji społecznej, stąd jego zachowanie nie pasowało do okoliczności, w których się znalazł.

¹⁰ E. Durkheim, *Samobójstwo. Studium z socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2006.

Anomia pracownicza to zjawisko społeczne polegające na systematycznym występowaniu w grupach pracowniczych nieuczciwych zachowań doprowadzających do wymiernych strat finansowych w organizacji.

Niniejsza książka jest pierwszą na polskim rynku publikacją traktującą kompleksowo o zjawisku anomii pracowniczej, łączącą solidne, zweryfikowane podstawy naukowe z praktyką biznesową. Jest to praktyczny podręcznik dostarczający kadrze zarządzającej i menedżerom narzędzi przydatnych do rozpoznawania i ograniczania negatywnych skutków anomii pracowniczej.

Zastosowanie przedstawionych tu rekomendacji i użytecznego modelu diagnostycznego pozwoli:

- zarządzać ryzykiem anomii pracowniczej,
- przywrócić pożądane wartości i normy postępowania wśród zatrudnionych,
- podnieść poziom bezpieczeństwa wewnętrznego i ochronić zyski,
- zwiększyć przewidywalność zachowań pracowników w organizacji,
- podnieść efektywność i poziom zaangażowania pracowników,
- zoptymalizować koszty funkcjonowania organizacji.

Cenny zasób praktycznej wiedzy uzupełniają liczne studia przypadków anomii pracowniczej osadzone w polskiej rzeczywistości biznesowej początku XXI wieku.

Dariusz Ambroziak – psycholog organizacji. Specjalizuje się w diagnozie organizacyjnej. Zarządza projektami konsultingowymi oraz aktywnie pracuje jako konsultant; doradca rządów firm w zakresie rozwoju i budowy organizacji. Ukończył Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej (psychologia) oraz Akademię im. Leona Koźmińskiego (MBA); Partner Zarządzający w Instytucie Analiz im. Karola Gaussa sp. z o.o.

Mieszko Maj – psycholog organizacji. Konsultant zarządzania opartego na dowodach. Ma wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu projektami rozwojowymi, doradzał organizacjom międzynarodowym i krajowym. Ukończył Wyższą Szkołę Finansów i Zarządzania (psychologia); New Business Director w Instytucie Analiz im. Karola Gaussa sp. z o.o.

Patronat merytoryczny:



Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

ISBN 978-83-264-4478-4



cena 59 zł
(w tym 5% VAT)