

# Dysfunkcje w zarządzaniu kapitałem ludzkim w małych i średnich przedsiębiorstwach

Magdalena Joanna Parzych

*Zarządzanie kapitałem ludzkim jest specyficzną działalnością, która dotyczy różnych aspektów związanych z funkcjonowaniem człowieka w organizacji. Ma ono służyć przede wszystkim realizacji celów przedsiębiorstwa oraz indywidualnych założeń ludzi tworzących daną instytucję.*

*Celem artykułu jest refleksja nad rolą, jaką dysfunkcje odgrywają w zarządzaniu kapitałem ludzkim w małych i średnich przedsiębiorstwach, do których należą również agencje ubezpieczeniowe. W materiale zaprezentowane zostały także wybrane dysfunkcje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz wyniki badań własnych autorki, przeprowadzonych w małych i średnich przedsiębiorstwach (pośrednictwa, agencje ubezpieczeniowe) województwa podlaskiego.*

## 1. Wstęp

Zarządzanie kapitałem ludzkim jest specyficzną działalnością, która dotyczy różnych aspektów związanych z funkcjonowaniem człowieka w organizacji. Ma ono służyć przede wszystkim realizacji celów przedsiębiorstwa oraz indywidualnych założeń ludzi tworzących daną instytucję.

Wzrost roli i znaczenia kapitału ludzkiego przedsiębiorstw spowodował zwiększenie zainteresowania kadry kierowniczej rozwojem zawodowym pracowników, w tym także aspektów dysfunkcyjnych, jakie mogą wystąpić u pracowników osłabiając ich efektywność, a tym samym szkodząc organizacji.

Każde przedsiębiorstwo w mniejszym bądź większym stopniu narażone jest na wystąpienie dysfunkcji w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Występować one mogą nie tylko pojedynczo (np. mobbing, stres czy wypalenie zawodowe). Prowadzą one do odchylenia w prawidłowym funkcjonowaniu organizacji.

O wyżej wymienionych nieprawidłowościach pisze się mało i niechętnie; wynika

to przede wszystkim z faktu, że tylko nieliczne przedsiębiorstwa przyznają się do jakichkolwiek dysfunkcji, a tym bardziej do bezradności wobec nich, co mogłoby być uznane za dowód nieradzenia sobie z zarządzaniem firmą.

Wzrastający poziom wykształcenia i świadomości społecznej sprawia, że coraz częściej zauważane są problemy mogące mieć podłoże psychologiczne, takie jak: mobbing, stres i wypalenie zawodowe czy pracoholizm. Występowanie tych zjawisk może mieć swoje źródło w niewłaściwym kierowaniu zespołami ludzkimi, jak również może być efektem zmienności procesów występujących w przedsiębiorstwie i ich otoczeniu oraz różnorodności pełnionych przez ludzi funkcji, co może spowodować, że pracownik napotyka sytuację, w których nie zawsze może sobie poradzić. Podstawę empiryczną artykułu stanowią badania przeprowadzone na 30-osobowej grupie agentów i dealerów ubezpieczeniowych w województwie podlaskim.

## 2. Dysfunkcje w zarządzaniu kapitałem ludzkim

W toku działania każdego przedsiębiorstwa powstają dysfunkcje, czyli odchylenia rzeczywistego funkcjonowania organizacji w porównaniu z funkcjonowaniem wzorcowym (Mikołajczyk 1994: 62–64.). Odchylenia „od normy” są możliwe do ustalenia w postępowaniu diagnostycznym przez określenie (Janowska 2005: 303):

- charakteru ujawnianych dysfunkcji,
- obszaru działalności organizacji, w których powstają,
- przyczyn ich powstania,
- kosztów, jakie pociągają za sobą.

Przeprowadzenie diagnozy organizacyjnej w przedsiębiorstwie powinno być wstępem do zaprojektowania rozwiązań, które w przyszłości ograniczą lub zlikwidują zakłócenia w funkcjonowaniu firmy.

W języku polskim pojęcie „dysfunkcji” definiowane jest jako brak funkcjonalności, brak przystosowania do jakichś celów oraz zaburzenie czynności lub nieprawidłowa czynność.

W środowisku pracy dysfunkcje obejmują zjawiska szkodliwe dla pełnienia przez pracowników ich funkcji zawodowych. Przyczyną tych nieprawidłowości jest niezaspokajanie bądź słabe zaspokajanie potrzeb związanych z pracą. Skutki dysfunkcji są rozległe i trudne do zdefiniowania. W odniesieniu do przedsiębiorstwa jako całości mogą powodować obniżenie wydajności i sprawności systemu organizacyjnego, jak również obniżenie potencjału i jakości zasobów pracy oraz wzrost kosztów na zapobieganie i zwalczanie zjawisk dysfunkcyjnych (Janowska 2005: 136).

Zjawiska dysfunkcyjne są obserwowane codziennie w środowisku pracy. W sferze zarządzania kapitałem ludzkim dotyczą pozyskiwania pracowników, ich motywowania, szkolenia i zwalniania, a także kształtowania warunków pracy. Przyczyną tego zjawiska może być na przykład niewłaściwy układ stosunków pracy, zbyt duże tempo pracy, autokratyczny styl kierowania, długi (przekraczający przyjęte normy) czas pracy.

### 3. Mobbing

Mobbing, definiowany jako terror psychologiczny, polega na wrogim, nieetycznym, systematycznie powtarzającym się zachowaniu, skierowanym wobec jednej bądź paru osób (Szewczyk 2002: 9.). W przypadku mobbingu chodzi o sytuację osadzoną w jasno określonych ramach społecznych – do mobbingu dochodzi w sferze zawodowej.

Wprowadzenie pojęcia „lobbing” do prawa pracy z możliwością dochodzenia odszkodowania wymaga, aby to pojęcie było jednoznacznie rozumiane i zdefiniowane. Muszą być także jasno określone jego przejawy i skutki<sup>1</sup>. Kodeks pracy ujmuje mobbing jako działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

Mobbing zdarza się w okolicznościach przymusowego przebywania ludzi ze sobą przez dłuższy okres, zaś obiekt przemocy psychicznej, a niekiedy również fizycznej jest skazany na długotrwały kontakt z prześladowcą lub prześladowcami. Z mobbingiem mamy więc do czynienia w sytuacjach, gdy ofiara nie ma możliwości szybkiego wycofania się z relacji zależności i tym samym niedopuszczenia do rozkręcenia się spirali prześladowań (Bechowska-Gebhardt 2004: 10).

Działania mobbingowe wymienione w powyższych definicjach są formami agresji w miejscu pracy, zaburzającymi sprawne funkcjonowanie człowieka nie tylko w sferze życia zawodowego, lecz także społecznego i psychicznego. Występowanie agresywnych zachowań w organizacji prowadzi do złamania nienaruszalnego prawa człowieka do poszanowania jego godności oraz obowiązującego zakazu dyskryminacji i poniżającego traktowania (Konstytucja RP, art. 30.).

Literatura przedmiotu wyróżnia pięć typów praktyk mobbingowych stosowanych wobec jednostki (Litzke 2007: 134-135):

- oddziaływania zaburzające możliwości komunikowania się,
- ataki na relacje społeczne,
- ataki na reputację,
- ataki mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej,
- bezpośrednie ataki na zdrowie.

Skutki mobbingu są zależne od czasu trwania i intensywności praktyk mobbingowych oraz od indywidualnych możliwości radzenia sobie z nimi. W ostateczności mobbing prowadzi do pogorszenia sytuacji zawodowej i zdrowotnej.

Zjawisko mobbingu występujące w firmach może być traktowane jako patologia motywowania oraz budowania zespołu, przy czym dotyczy ono nie tylko zachowań przywódców, ale także członków grup. Mobbing wiąże się z uruchomieniem całego mechanizmu uprzedzeń, wraz z takimi elementami jak: brak elastyczności, irracjonalność, uogólnianie i niesprawiedliwość. Uważa się, że uprzedzenia sprzyjają dyskryminacji, podsycają ją i usprawiedliwiają (Aniszewska 2000: 12).

W rozumieniu naukowym zjawisko mobbingu określane jest jako forma prześladowania stosowana w miejscu pracy wobec pracownika, obejmująca działanie o charakterze manipulacyjnym. Celem takich

działań są zdecydowane zamiary szkodzenia lub wyeliminowania osoby z zespołu pracowniczego, podejmowane przez jedną lub kilka osób. Warunkiem uznania pewnych działań za mobbingowe jest świadomość ich podejmowania oraz wyraźny cel dokuczenia, wyrządzenia krzywdy wybranej ofierze ze strony atakującego (Sołtys 2001: 12–15).

Zjawisko mobbingu jest wciąż czymś nowym w kwestii poznawczej, bo choć ma ono na całym świecie charakter powszechny, jest poddawane analizie dopiero od 20 lat. Istotność przeprowadzania badań w tym bloku tematycznym wynika z zapotrzebowania na informacje, które mogą stanowić podstawę do opracowania metod zapobiegania temu zjawisku, co zdecydowanie korzystnie wpłynie na prawidłową funkcjonalność przedsiębiorstwa.

Konsekwencją mobbingu może być silny stres oraz choroby somatyczne i psychiczne. Nie każdy jednak stres zadany pracownikowi jest mobbingiem, a tylko ten który ma charakter bezzasadny, patologiczny, zawiniony przez mobbera, intencjonalny, a niewynikający ze zwyczajnych, obiektywnych obciążeń i warunków pracy. Również stres zadany pracownikowi z obiektywnej konieczności nie jest mobbingiem. Istotą mobbingu jest naruszenie praw moralnych (Bechowska-Gebhardt 2004: 18).

#### 4. Stres zawodowy

Pojęcie stresu nie jest niczym nowym, a jest tak wszechobecne, że wręcz zawładnęło umysłami, każdego człowieka, który traktuje je jako podstawowy mechanizm wyjaśniający podłoże negatywnych zjawisk w pracy, w życiu rodzinnym i całym społeczeństwie (Hobfoll 2006: 17–18). Stres ma fundamentalne znaczenie dla ogólnych zagadnień społecznych, wykraczających poza nauki behawioralne. Stres nie jest wynikiem aktywności czysto naukowej, lecz stanowi funkcję naukowego podejścia i nacisków społecznych.

Stres zawodowy to stres przeżywany w pracy, pojawiający się na wszystkich szczeblach organizacji, gdzie odbierany jest jako deficyt zasobów i ma miejsce wtedy, kiedy wymagania stawiane przez sytuację przerastają możliwości pracownika, zaś sama sytuacja, w jakiej znajduje się pracownik oceniana jest jako szkodliwa, zagrażająca bądź wymagająca znacznego wysiłku

(Marek 2000: 35–40). Stres zawodowy definiowany jest również jako stan napięcia psychicznego, wywołany rozbieżnością między wymaganiami otoczenia a możliwościami człowieka, zaś sam człowiek jest podmiotem własnej sytuacji stresowej (Ogińska-Bulik 2006: 17).

Lazarus (1986: 30–39) ujmuje stres jako proces składający się z czterech elementów składowych:

- po pierwsze, musi wystąpić czynnik stresujący,
- po drugie, zachodzi proces oceny działającego czynnika, czego efektem jest zakwalifikowanie owego czynnika jako szkodliwego, neutralnego lub sprzyjającego,
- po trzecie, zachodzi reakcja stresowa,
- po czwarte, następuje proces zmagania się ze stresem.

Współczesny stres zawodowy wywołany jest złożonością oczekiwań wobec pracowników, aspiracjami samych pracowników i napięciem wynikającym z tempa, w jakim należy bezwzględnie realizować nowe cele czy przedsięwzięcia.

W środowisku pracy człowiek spędza większość dorosłego życia. Chociażby z tego względu praca jest jedną z najważniejszych form zachowania celowego. Jednakże praca przynosi nie tylko korzyści, często bowiem jest źródłem stresu. Stres zawodowy jest niewątpliwie negatywnym zjawiskiem, a jego źródłem są między innymi (Terelak 2007: 19):

- złe fizyczne warunki pracy,
- złe psychologiczne warunki pracy,
- stresory związane ze sposobem wykonywania pracy,
- stresory związane z relacjami interpersonalnymi,
- stresory związane z rozwojem zawodowym itp.

Koszt stresu zawodowego ponosi nie tylko jednostka, lecz także cała instytucja, która ją zatrudnia. Przejawem tego jest zwiększona absencja, zmniejszona produktywność, oraz wzrost kosztów związanych z większą zachorowalnością (choroby psychosomatyczne).

Ważnym źródłem stresu w organizacji jest odgrywanie w niej roli przez jednostkę. Konflikt roli to czynnik obciążenia jakościowego, gdy osoba mająca do wykonania określoną pracę przeżywa stan napięcia emocjonalnego z powodu (Tylka 2000: 58):

- sprzecznych oczekiwań w odniesieniu do kryteriów wykonania postanowionego zadania,
- konieczności wykonania zadań niechętnych lub sprzecznych z etosem pracy,
- konieczność wykonania zadań uważanych za nienależące do zakresu obowiązków zdefiniowanego przez rolę.

Zarówno ocena sytuacji stresowej, jak i proces zmagania się ze stresem, czynnikiem stresorodnym, całą sytuacją stresu, dokonuje się zawsze przez pryzmat wydolności jednostki. Wydolność ta wyznaczona jest zasobami, jakimi dysponuje jednostka. Proces zmagania się z sytuacją stresową ma charakter pętli i jest powtarzany cyklicznie.

Przyczyny nasilenia informacji na temat stresu zawodowego można upatrywać się w występującej obecnie gotowości pracowników do uzewnętrzniania swoich stanów psychicznych i poszukiwania pomocy. Stres zawodowy jest zjawiskiem nieuniknionym, a równocześnie nasilającym się w wyniku przemian strukturalnych i ekonomicznych, co można zaobserwować przez występujące czynniki, takie jak:

- czynniki związane z wykonywaną pracą (przeciążenie pracą – nienormowany czas pracy, duża odpowiedzialność cywilna, materialna, niskie poczucie wartości, poczucie zagrożenia, bezpośredni kontakt z różnym temperamentem klientów – choleryk, sangwinik, flegmatyk, melancholik, narazenie na występowanie chorób psychosomatycznych);
- czynniki związane z funkcją pełnioną w firmie (odpowiedzialność zakresu pracy oraz celów z niej wynikających, brak jasności co do oczekiwań współtowarzyszy pracy, odpowiedzialność za przedmioty materialne, szybkie dostosowanie się do zmian w dziedzinie techniki, informatyki i przepisów prawa);
- czynniki związane z atmosferą w pracy – niesprawny przepływ informacji, ograniczenie aktywności, niepewność pracy, stosunki wzajemne z innymi podmiotami gospodarczymi (konkurencja),
- czynniki pozaorganizacyjne jako źródła stresu (kłopoty finansowe, konflikty w życiu prywatnym, cechy osobowe związane z motywacją czy zdolnościami pracownika).

Stres w pracy może prowadzić do wielu napięć lub odchyłeń od normalnych reakcji jednostek. Mogą to być napięcia psycholo-

giczne, takie jak niezadowolenie z pracy, lęk czy też zaburzenia snu, a także objawy fizjologiczne obejmujące podwyższone ciśnienie krwi czy zwiększony poziom cholesterolu, oraz behawioralne, na które składają się zmiany w zachowaniu (zwiększona liczba wypalanych papierosów, spożywanie nadmiernej ilości jedzenia czy alkoholu).

Wiele chorób poprzedzają długotrwałe zaburzenia i aberracje będące konsekwencją sumowania się drobnych, lecz ciągłych, nielikwidowanych stresorów. Ów proces przebiega zwykle w sposób niezauważony przez bardzo długi okres (nawet wiele lat), co w konsekwencji prowadzi do wystąpienia różnych chorób.

Dużą ochronę przed stresem stanowią czynniki związane z odpornością psychiczną. Te czynniki to: zaangażowanie, kontrola i wyzwanie. Osoby zaangażowane w podjęte działania uważają siebie i otoczenie za podmioty ważne i interesujące, natomiast osoby charakteryzujące się wysokim poziomem kontroli są przekonane o wywieraniu wpływu na będące w ich zasięgu zdarzenia. Osoby, dla których wyzwanie jest istotnym elementem funkcjonowania uważają, że dzięki inicjowaniu wciąż nowych procesów uczenia się mogą rozbudowywać swoją osobowość.

W badaniach empirycznych wykazano związek przeciążenia roli ze zmniejszeniem się motywacji do pracy oraz wzrostem absencji. Przeciążenia, jakie otrzymuje pracownik przyczyniają się też pośrednio do obniżenia jakości podejmowanych decyzji, do pogorszenia relacji interpersonalnych między współpracownikami. W odróżnieniu od skutków natychmiastowych stresu, znikających pod wpływem mniej lub bardziej skutecznych form interwencji, istnieją skutki odległe w czasie, ale trwałe i z trudem poddające się likwidacji, a strategii zaradcze są tu bardzo trudne do zastosowania (Ratajczak 2007: 144). Szczególnym skutkiem przeciążenia dla osób odczuwających niską satysfakcję z pracy jest zjawisko zwane wypalaniem zawodowym, w konsekwencji którego osoby takie tracą zainteresowanie swoją pracą (Terelak 2007: 23–24).

## 5. Wypalenie zawodowe

Zjawisko wypalania zawodowego opisano w latach 70. Przemiany cywilizacyjne i wzrastające wymagania stawiane pracow-

nikom pracującymi z ludźmi bądź dla ludzi, spowodowały, że koszty psychologiczne jakie ponoszą w swoje pracy są coraz poważniejsze. Osoby takie doświadczają stresu, z którym trudno sobie poradzić, wyczerpują się, są chronicznie zmęczone, coraz mniej zadowolone z pracy (Sęk 2006: 7).

W literaturze przedmiotu syndrom wypalania zawodowego definiowany jest jako „stan, który krystalizuje się powoli, przez dłuższy okres przeżywania ciągłego stresu i angażowania całej energii życiowej i który w końcowym efekcie wywiera negatywny wpływ na motywację, przekonania i zachowanie” (Litzke 2007: 167).

Znana badaczka syndromu wypalania zawodowego, Christina Maslach (2006: 13–31), uważa, że „syndromem, na który składają się wyczerpanie emocjonalne, jest depersonalizacja i obniżenie oceny własnych dokonań zawodowych. Syndrom ten może występować u ludzi, którzy pracują innymi, balansując na granicy swojej wydolności”.

Osoba „wypalona” jest nadwrażliwa, często poirytowana i wycofująca się. Ma poczucie bezradności, beznadziei, trudności w mobilizowaniu się i w koncentracji do wysiłku. Objawy fizyczne to bóle głowy i mięśni, nudności, uczucie zmęczenia, nadużywanie środków wspomagających. I choć objawy te mogą występować w wielu innych stanach patologicznych, jednak tu są wyraźnie związane z egzystencjalnym aspektem wypalania sił do dalszej aktywności w pracy zawodowej (Ratajczak 2007: 145).

Reasumując, można stwierdzić, że mianem wypalania zawodowego jest stan charakteryzujący się frustracją i wyczerpaniem, pojawiającym się u osób, które w pracy intensywnie zajmują się innymi, poświęcając temu tak wiele energii psychicznej, jak fizycznej. Jest uporczywym, negatywnym, związanym z pracą stanem występującym u osób ogólnie zdrowych. Charakteryzuje się on wyczerpaniem, któremu towarzyszy dyskomfort psychiczny i fizyczny, poczucie zmniejszonej skuteczności, obniżona motywacja oraz dysfunkcje w zachowaniu w pracy. Wypalanie jest często procesem pogłębiającym się z powodu nieadekwatnych strategii radzenia sobie (Szmagański 2004: 12–24).

Specyficzną cechą wypalania zawodowego, które odróżnia je od innych pojęć, takich jak stres, zmęczenie czy depresja jest fakt, że wypalanie stanowi końcowy wynik

procesu stopniowej utraty złudzeń co do możliwości znalezienia sensu życia w pracy zawodowej.

Literatura przedmiotu dzieli wypalanie zawodowe na trzy kategorie:

1. Wyczerpanie fizyczne: brak energii, chroniczne zmęczenie, osłabienie, podatność na wypadki, bóle pleców, zmiana zwyczajów żywieniowych, zmiana wagi ciała, zaburzenie snu (koszmary), zwiększone przyjmowanie leków, zwiększona konsumpcja używek (alkohol, tytoń itp.).
2. Wyczerpanie emocjonalne: uczucie przygnębienia, rozczarowania, bezradności, braku perspektyw, osamotnienia, dysfunkcje mechanizmów kontroli emocji, pobudliwość, brak ogólnej chęci do działania.
3. Wyczerpanie psychiczne: negatywne nastawienie do siebie i pracy (ogólnie do życia), utrata szacunku do siebie, poczucie własnej nieudolności, poczucie niższej wartości, zerwanie kontaktów z kolagenu i klientami.

Syndrom wypalania zawodowego rozwija się w wyniku źle zrównoważonych wzajemnych oddziaływań między tym, czego otoczenie wymaga od danej osoby, a jej zdolnością do znoszenia obciążeń.

Według literatury przedmiotu proces wypalania zawodowego składa się z kilku etapów, różnie charakteryzujących zachowania się człowieka:

1. Entuzjazm – pracownik jest pełen zapału, oczekiwania wobec pracy według niego bywają nierealistyczne, jest idealistą w podejściu do swoich obowiązków.
2. Stagnacja – pracownik zauważa, że jego osobiste, finansowe i zawodowe potrzeby nie są zaspokajane.
3. Frustracja – pracownik kwestionuje efektywność, wartość własnych wysiłków zawodowych, przestaje dostrzegać sens wykonywanych przez niego zadań,
4. Apatia – długotrwała obojętność wobec sytuacji zawodowej, zachwiana zostaje równowaga psychologiczna, następuje wyczerpanie emocjonalne, pracownik ma poczucie braku osiągnięć.

Podstawowymi postawami pracowników zagrożonych wypalaniem zawodowym jest duże zaangażowanie w pracę (dobrowolnie i chętnie przyjmują nowe obowiązki i zadania), przez co psychają na dalszy plan swoje potrzeby osobiste. Coraz częściej stawiają duże oczekiwania względem własnej osoby.

W początkowej fazie proces wypalania sprzedawca postrzega w kategoriach osobistego zysku (poczucie bycia potrzebnym, wręcz bycia niezastąpionym). W stadium tym człowiek bywa efektywny i wydajny, co niestety natychmiast zostaje dostrzeżone i wykorzystane przez otoczenie zawodowe. Konsekwencją tego jest obarczenie go nowymi zadaniami czy celami sprzedażowymi, w zamian otrzymując pochwały, komplementy, dowody uznania.

Wysiłek zarówno fizyczny, jak i psychiczny, jaki sprzedawca wkłada w realizację powierzonych mu zadań doprowadza do przekroczenia indywidualnych granic obciążenia. Wtedy można powiedzieć, że powstaje ryzyko wypalania zawodowego.

Wypalanie zawodowe często spotyka tych „szczególnie gorliwych...”, a kto „robi swoje”, z pewnością na ten syndrom nie będzie narażony.

Przymus ciągłego udowadniania własnej wartości („wszystko zrobię sam”) czy efektywnego działania z uwagi na zbyt duże oczekiwania względem własnej osoby, zmniejsza akceptowalność własnych ograniczeń i możliwości. Prowadzi to do zaniedbywania swoich potrzeb (kontaktów społecznych, odpoczynku), co może być skutkiem poczucia, że takich nie posiada. Jest to niewątpliwie początek drogi do wypalania zawodowego.

Badania wstępne, poświęcone identyfikacji dysfunkcji zarządzania kapitałem ludzkim, pozwalają wskazać te nieprawidłowości, które uczestnicy przedsiębiorstwa najdotkliwiej odczuwają. Dzięki badaniom i zauważeniu problemu, jaki może z nich wynikać można opracować program naprawczy co zdecydowanie wpłynie korzystnie na funkcjonalność organizacji.

## 6. Pracoholizm

Permanentne dążenie do sukcesów i osiąganie ich stanowi nie tylko źródło satysfakcji i zadowolenia z siebie, lecz także niebezpieczeństwo wpadnięcia w pułapkę zwaną pracoholizmem.

Termin „pracoholizm” po raz pierwszy został użyty w 1968 roku przez W. Oatesa, który określił w ten sposób to zjawisko jako negatywne. W dalszych badaniach nad tym terminem wypowiedziała się C. Maslowitz, opisując to zaburzenie jako wewnętrzną potrzebę długotrwałej i obciążającej pracy, objawiającą się specyficznymi zachowaniami

w pracy i poza pracą, a także specyficznymi postawami wobec podejmowanych zadań, twierdząc, iż opisana funkcja ma aspekty pozytywne, kreatywne i dostarcza jednostce satysfakcji (Kamey 2007: 397).

Pracoholizmem można nazwać uzależnienie od pracy, zaburzenie o charakterze obsesyjno-kompulsywnym, które objawia się: narzucaniem sobie wysokich wymagań, niezdolnością do kontrolowania i regulowania swoich zachowań związanych z pracą, nadmiernym zaangażowaniem w pracę, co prowadzi do wyłączenia wszystkich innych aktywności życiowych (Robbins 2004: 25–38).

Pracoholizm jest również rodzajem nałogu, a człowiek dotknięty nim ma wysoką motywację osiągnięć, gotowy jest poświęcić swój wolny czas dla postawionych celów. Praca dostarcza mu poczucia sensu życia i podnosi samoocenę. Atmosfera stawiania wysokich wymagań, lojalności za wszelką cenę, całkowitej dyspozycyjności i oddania firmie sprzyja zachowaniom, które prowadzą do uzależnienia się od pracy (Ratajczyk 2007: 159).

Pracoholizm jest zachowaniem autodestrukcyjnym, patologią, którą definiuje się jako ostre zaburzenie równowagi między pracą a innymi ważnymi elementami życia, jako kwestię niemożności ustalenia harmonii – racjonalnych proporcji między sprawami zawodowymi a prywatnością.

Zjawisko to nie objawia się wyłącznie długimi godzinami spędzonymi w pracy, ale tym, że całe życie człowiek sprowadza do tej jednej płaszczyzny, jaką jest praca. Jest to zjawisko bardzo złożone i trudne do jednoznacznego sprecyzowania, głównie z tego powodu, że przedmiot uzależnienia – praca – jest wartością, czymś bardzo ważnym, pozytywnym.

Pracoholizm jest procesem, w którym zanim dojdzie do całkowitego uzależnienia, pojawiają się pierwsze symptomy, czasem długo niezauważalne lub lekceważone. Najczęściej w literaturze przedmiotu opis zaburzeń pracoholicznych dzielony jest na trzy fazy (Mieścicka 2002: 5–12):

- I faza – wstępna. Człowiek zwiększa progresywnie ilość pracy, skupia całą uwagę na niej oraz aktywność dnia codziennego podporządkowuje zadaniom zawodowym;
- II faza – krytyczna. Przymus pracy staje się silny, a przerwy wywołują uczucie lęku. Pracoholik podejmuje próby kon-

troli swojego zachowania i czasu poświęconego pracy. Funkcjonalne zaburzenia stanu somatycznego przeradają się w zmiany trwałe: nadciśnienie, choroby układu pokarmowego, zawały itp.

- III faza – chronicznego uzależnienia. Całe życie pracoholika podporządkowane jest pracy. Podejmuje coraz większą liczbę obowiązków i nieustannie o nich myśli. Praca jest jak narkotyki – człowiek jest on niej uzależniony.

W Polsce pracoholizm postrzegany jest często jako zjawisko charakterystyczne dla kultury azjatyckiej przede wszystkim w Japonii, gdzie codziennie szuka pomocy, kontaktując się poprzez specjalnie uruchomioną linię telefoniczną, ok. 200 pracoholików. Pracoholizmem „zaraża się” coraz większa liczba osób, przedstawicieli obu płci, reprezentujących różne grupy zawodowe i wiekowe. W Polsce już w latach 90. nastąpiła moda, i trwa do dziś, na notoryczny brak czasu, ślęczenie godzinami przy komputerze. Pokutowało pojęcie, że im człowiek bardziej zajęty, tym wyższą ma pozycję społeczną.

Nikt nie prowadził w Polsce badań na temat tego, ilu jest tu prawdziwych pracoholików czy ilu z nich umiera z przepracowania. Wiadomo natomiast, że na oddziały szpitalne trafia coraz więcej pacjentów, którzy „padli w biegu”.

## 7. Metodologia badań wybranych dysfunkcji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

Ujawnianie błędów popełnionych w organizacji jest niewątpliwie trudne, a często niewygodne dla nadzorujących takie przedsiębiorstwo. Dlatego też problemy w zarządzaniu w postaci występujących dysfunkcji nie są dość wnikliwie analizowane, a tym bardziej trudno przewidzieć skutki takiego rozpoznania i analizy, co prowadzi do wniosku, że tak marginalne zainteresowanie tym problemem jest wygodne dla sprawujących władzę, podobnie jak w miarę dogodne jest ugruntowane w społeczeństwie przekonanie, iż występowanie dysfunkcji to już standard, który wszyscy zdążyli zaakceptować.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw, do których niewątpliwie należą agencje ubezpieczeniowe (pośrednictwo ubezpieczeniowe) jest przedmiotem wielu badań i analiz. W ostatnim czasie szczególnym zainteresowaniem badaczy cieszą się zagadnienia związane z kapitałem ludzkim

i wykorzystaniem tego kapitału w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Badania wstępne, poświęcone identyfikacji dysfunkcji zarządzania kapitałem ludzkim, pozwalają wskazać te nieprawidłowości, które pracownicy przedsiębiorstwa najdotkliwiej odczuwają. Dzięki badaniom i zauważeniu problemów jakie, mogą wynikać z dysfunkcji, można opracować program naprawczy, co zdecydowanie wpłynie korzystnie na funkcjonalność organizacji.

### Mobbing

Najczęstszą praktyką mobbingową stosowaną w firmach ubezpieczeniowych na terenie województwa podlaskiego jest rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji i plotek (70% respondentów), co nadszarpuje osobistą i zawodową reputację ofiary. Trudno jest zidentyfikować osoby „roznoszące” plotki, przez co ofiara nie ma większej możliwości samoobrony przed takimi pomówieniami.

Błędna ocena efektywności pracy to zdaniem 45% badanych działania stosowane w ich firmie w celu podważenia ich wartości, umiejętności i kompetencji. Prowadzi to do ograniczenia powierzonych pracownikowi zadań bądź zlecenia im zadań przekraczających ich możliwości.

Innym z działań lobbingowych, jakie dostrzegają badani, są drwiny, obrażanie czy też docinki skierowane w ich osobę (42% ankietowanych). Często praktyki te są stosowane za plecami ofiary.

Nierozmawianie z ofiarą i jej samej nie pozwala się nawiązać kontaktów z innymi, unikanie ofiary przez grupę to według 30% respondentów wykluczenie i izolacja. Zdarza się to dość rzadko, ale często przybiera formę sinusoidy. Jeśli ofiara narażona na to działanie zostaje z powrotem przyjęta do grupy, jest bardziej uległa, łatwiej taką osobą jest manipulować. Osoba, która nie dostaje takiej „szansy” zazwyczaj rezygnuje z pracy.

Według 28% osób objętych badaniami stosowanie nieprawdziwej prezentacji jest praktyką prowadzącą do ograniczonego zaufania przez przełożonych, częstszej kontroli niż u innych pracowników.

Niepokojącym działaniem, jakie niekorzystnie wpływa na pracę zawodową, jest przeszkadzanie w wykonywaniu pracy. Zdaniem 20% badanych powoduje to błędy w realizowanych zadaniach. Przeszkadzanie w wykonywaniu pracy to według ankietowa-

nych zatajenie ważnych informacji, by dzięki zdobytej w ten sposób przewadze zabezpieczyć swoje miejsce pracy, bądź przekazanie jej błędne, podważanie ich kompetencji, wiedzy, doświadczenia przy klientach.

Odbieranie pracy to według 5% respondentów działania prowadzące do ich zwolnienia. Podstawowym działaniem sprzedawcy ubezpieczeniowego jest pozyskanie klienta i sprzedaż polisy ubezpieczeniowej, nie jest to możliwe jeśli w środowisku pracy stosowane są techniki, które powodują utratę tych możliwości.

Za mobbing niezwykle rzadko odpowiada pojedynczy czynnik. Osobowość stron konfliktu odgrywa w tym związku taką samą rolę jak klimat panujący w organizacji czy też styl zarządzania.

Skutki mobbingu są zależne od czasu trwania i intensywności praktyk mobbingowych oraz od indywidualnych możliwości radzenia sobie z nimi.

### **Stres zawodowy**

Przyczyny nasilenia informacji na temat stresu zawodowego można upatrywać się w występującej obecnie gotowości pracowników do zewnętrzniania swoich stanów psychicznych i poszukiwania pomocy. Stres zawodowy jest zjawiskiem nieuniknionym, a równocześnie nasilającym się w wyniku przemian strukturalnych i ekonomicznych, co można zaobserwować poprzez występujące czynniki.

Czynniki stresu zawodowego u pracowników agencji ubezpieczeniowych to:

- czynniki związane z wykonywaną pracą (przeciążenie pracą – nienormowany czas pracy, duża odpowiedzialność cywilna, materialna, niskie poczucie wartości, poczucie zagrożenia, bezpośredni kontakt z różnym temperamentem klientów – choleryk, sangwinik, flegmatyk, melancholik, narażenie na występowanie chorób psychosomatycznych);
- czynniki związane z pełnioną rolą w firmie (odpowiedzialność zakresu pracy oraz celów z niej wynikających, brak jasności co do oczekiwań współpracownika, odpowiedzialność za przedmioty materialne (polisy ubezpieczeniowe), szybkie dostosowanie się do zmian w dziedzinie techniki, informatyki i przepisów prawa);
- czynniki związane z atmosferą w pracy – niesprawny przepływ informacji, ograniczenie aktywności, niepewność pracy,

stosunki wzajemne z innymi agencjami ubezpieczeniowymi,

- czynniki pozaorganizacyjne jako źródła stresu (kłopoty finansowe, konflikty w życiu prywatnym, cechy osobowe związane z motywacją czy zdolnościami pracownika),

Dolegliwości zdrowotne związane ze stresem stają się coraz powszechniejsze. Do najczęściej występujących chorób należą: depresja, nadkwasowość żołądka, wrzody żołądka, dwunastnicy, bezsenność, nadciśnienie tętnicze, choroba wieńcowa, zawał serca, cukrzyca.

### **Wypalanie zawodowe**

Charakterystyczną postawą sprzedawców ubezpieczeniowych zagrożonych wypalaniem zawodowym jest duże zaangażowanie w pracę (dobrowolnie i chętnie przyjmują nowe obowiązki i zadania), przez co spychają na dalszy plan swoje potrzeby osobiste. Coraz częściej mają wobec siebie duże oczekiwania.

W początkowej fazie proces wypalania sprzedawca postrzega w kategoriach osobistego zysku (poczucie bycia potrzebnym, wręcz bycia niezastąpionym). W stadium tym człowiek bywa efektywny i wydajny, co niestety natychmiast zostaje dostrzeżone i wykorzystane przez otoczenie zawodowe. Konsekwencją tego jest obarczenie nowymi zadaniami czy celami sprzedażowymi, w zamian pracownik otrzymuje pochwały, komplementy, dowody uznania.

Wysiłek zarówno fizyczny, jak i psychiczny, jaki sprzedawca wkłada w realizację powierzonych mu zadań doprowadza do przekroczenia indywidualnych granic obciążenia. Wtedy można powiedzieć, że powstaje ryzyko wypalania zawodowego.

Wypalanie zawodowe można podzielić na trzy kategorie (proponowane przez Aronsona 1983):

1. Wyczerpanie fizyczne.
2. Wyczerpanie emocjonalne.
3. Wyczerpanie psychiczne.

Z przeprowadzonych badań (30-osobowa grupa agentów i dealerów ubezpieczeniowych w województwie podlaskim) wynika, że w pierwszej kategorii, jaką jest wyczerpanie fizyczne największym problemem jest zwiększona podatność na przeziębienia i infekcje wirusowe (70% respondentów przestaje dbać o siebie, zmniejszyła ilość zżytych witamin i innych suplementów diety). Następnym objawem jest chro-



niczne zmęczenie (63% badanych unika wykonywania prac domowych po powrocie z pracy) i brak energii (60% osób nie czuje potrzeby np. uczestniczenia w spotkaniach towarzyskich). Ogólne osłabienie deklaruje 43% ankietowanych, a zdaniem 33% grupy nastąpiła u nich zmiana zwyczajów żywieniowych, przez co zmieniła się waga ich ciała, co też mogło spowodować zaburzenia snu, choć do koszmarów sennych przyznaje się tylko 16% osób badanych.

Wyczerpanie emocjonalne dotyczy poczucia przeciążenia emocjonalnego i znacznego uszczuplenia posiadanych zasobów energetycznych na skutek kontaktów z innymi ludźmi. Wyczerpanie emocjonalne objawia się według 76% respondentów ogólnym brakiem chęci do działania. Zdaniem 70% badanych można zaobserwować zwiększoną podatność na choroby (przeziębienia, grypa, ogólne osłabienie kondycji fizycznej). 63% ankietowanych zauważa u siebie uczucie zniechęcenia i braku perspektyw na przyszłość, natomiast uczucie przygnębienia dopada 46%, uczucie bezradności dosięga 33% respondentów, a u 26% osób objętych badaniami pojawiają się dysfunkcje mechanizmów kontroli emocji (płacz, wybuchy złości, nietolerancja, agresywne depręjonowanie rzeczywistości).

Wyczerpanie emocjonalne zdaniem większości badanych jest ściśle powiązane z wyczerpaniem psychicznym. 76% ankietowanych zauważyło u siebie negatywne nastawienie do pracy, co uwidacznia się poprzez cynizm, lekceważenie, agresja skierowana do klienta (37% badanych), pogorszenie obsługi klienta. Negatywne nastawienie zarówno do życia, jak i do siebie samego wskazało 33% respondentów. Respondenci z tej grupy mają poczucie, że tracą własną osobowość i zaczynają funkcjonować automatycznie. Niskie poczucie wartości to wskazania 16% grupy badanej, natomiast 13% twierdzi, że zerwało kontakty z klientami i kolegami z pracy.

Przymus ciągłego udowadniania własnej wartości („wszystko zrobię sam”) czy efektywnego działania z uwagi na zbyt duże oczekiwania względem własnej osoby, zmniejsza akceptowalność własnych ograniczeń i możliwości. Prowadzi to do zaniedbywania swoich potrzeb (kontaktów społecznych, odpoczynku), co może być skutkiem poczucia, że takich nie posiada. Jest to niewątpliwie początek drogi do wypalania zawodowego.

## 8. Wnioski

Małe i średnie przedsiębiorstwa, do których należą też firmy pośrednictwa ubezpieczeniowego są niewątpliwie istotnym elementem gospodarki, której stan w znacznym stopniu zależy od ich prawidłowej kondycji. Dlatego też istotne jest podjęcie odpowiednich działań mających na celu wsparcie tych przedmiotów.

Badania poświęcone dysfunkcjom w małych i średnich przedsiębiorstwach pozwalają wskazać te nieprawidłowości, które uczestnicy organizacji odczuwają najdotkliwiej. Głębsza analiza tych zjawisk umożliwia wykrycie pewnych mechanizmów ich powstawania i opracowanie sposobów zapobiegania ich występowaniu, prowadząc do zwiększenia prawidłowości funkcjonowania przedsiębiorstwa, czyniąc go bardziej produktywnym i efektywnym.

Wstępne badania (pilotażowe) mały na celu zdiagnozowanie dysfunkcji występujących w poszczególnych obszarach zarządzania kapitałem ludzkim, w których najczęściej zostały zaobserwowane nieprawidłowości. Dzięki kwestionariuszowi ankiety, w którym zawarto pytania odnoszące się do wyłonionych dysfunkcji, można było stwierdzić zaistnienie takiego problemu w badanych przedsiębiorstwach (agencje ubezpieczeniowe). Należy zwrócić uwagę, że badanie to nie miało charakteru reprezentatywnego, natomiast pozwoliło na określenie problemów istniejących w przedsiębiorstwie.

Badania przeprowadzono w województwie podlaskim wśród agencji ubezpieczeniowych, które mają świadomość istniejących problemów społeczno-ekonomicznych, co zdecydowanie pomogło im wyrazić swoje opinie dotyczące problematyki badania, jak również odwołanie się do profesjonalności respondentów w rozumieniu badanego tematu oraz wskazanie przez nich ewentualnych błędów w procesie badawczym i konstrukcji samego narzędzia badawczego jakim był kwestionariusz ankiety.

Wyniki badań pokazują, że pojawiające się dysfunkcje mogą wbrew pozorom przynieść dla organizacji korzyść i umocnić jego pozycję, pod warunkiem, że organizacja będzie uczyła się na własnych błędach i wyciągnie stosowne wnioski z dotychczasowych działań.

Pominięcie tych wniosków może być groźne skutkach, gdyż organizacja nie po-

siada zdolności do likwidowania dysfunkcji występujących w niej.

### Informacja o autorze

**Mgr Magdalena Joanna Parzych** – Doktorantka Uniwersytetu Warszawskiego, Wydział Zarządzania. Pracownik Dydaktyczny Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży. E-mail: magda.parzych@gmail.com.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r., o zmianie ustawy – Kodeks pracy, Dz. U. z 2003 r. nr 213 poz. 2081.

### Bibliografia

Ustawa z dnia 14 listopada 2003 o zmianie ustawy – Kodeks pracy, Dz.U. z 2003 r. nr 213 poz. 2081.

Aniszewska, G., Gielnicka, I. 2000. Czarna owca. Mobbing jako patologia motywowania pracowników. *Personel*, nr 2/71.

Bechowska-Gebhardt, A., Stalewski, T. 2004. *Mobbing, patologia zarządzania personelem*, Warszawa: Difin.

Hobfoll, S.E. 2006. *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Janowska, Z., Cewińska, J., Wojtaszczyk, K. 2005. *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Karney, J.E. 2007. *Psycho pedagogika pracy. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.

Lazarus, R.S. 1986. Paradygmat stresu i radzenia sobie. *Nowiny Psychologiczne*, nr 40-41 (3-4).

Litzke, S.M., Schuh, H. 2007. *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Marek, T. 2000. Stres i zmęczenie psychiczne w procesie pracy. *Czasopismo Psychologiczne*, 6 (1-2).

Maslach, Ch. 2006. Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej. w: H. Sęk (red.) *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy i zapobieganie*. Warszawa: PWN.

Mieścicka, L. 2002. *Pracoholizm*, Warszawa: PTP.

Mikołajczyk, Z. 1994. *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Warszawa: PWN.

Ogińska-Bulik, N. 2006. *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych*, Warszawa: Difin.

Ratajczak Z. 2007. *Psychologia pracy i organizacji*, Warszawa: WN PWN.

Robbins, S.R. 2004. *Zachowania w organizacji*, Warszawa: PWE.

Sęk, H. 2006. *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Warszawa: WN PWN.

Sołtys, A. 2001. Mobbing w organizacji – anatomia zjawiska. *Zeszyty Naukowe WSHE, „Zasoby Ludzkie w Organizacji”*, nr 4.

Szewczyk, H. 2002. Molestowanie seksualne i mobbing w miejscu pracy lub w związku z pracą – nowe wyzwania dla polskiego prawa pracy. *Praca i Zabezpieczenie Społeczne*, nr 6.

Szmagalski, J. 2004. *Stres i wypalenie zawodowe pracowników socjalnych*, Warszawa: Instytut Rozwoju Służb Społecznych.

Terelak, J.F. 2007. *Stres zawodowy*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.

Tylka, J. 2000. *Zdrowie menedżera. Psychologiczne ramy dla relacji: styl życia a zdrowie i choroba*, Warszawa: Difin.