

# Agata Chudzicka-Czupała

---

## Zadowolenie z pracy jako komponent jakości życia współczesnego człowieka

---

Chowanna 1, 13-38

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



AGATA CHUDZICKA-CZUPAŁA

## Zadowolenie z pracy jako komponent jakości życia współczesnego człowieka\*

Człowiek cywilizowany rezygnuje z szansy szczęścia  
w imię powiększenia szansy bezpieczeństwa.

Zygmunt Freud (1995)

Ludzie ponowocześni stracili dozę swego bezpieczeństwa  
w zamian za przyrost szansy czy nadziei szczęśliwości.

Zygmunt Bauman (2000)

### **Job satisfaction as a component of life quality of contemporary human**

**Abstract:** The author of the article presents the results of the studies conducted among the workers of Polish organizations concerned with the conditioning of job satisfaction. The analyses are conducted in the context of such variables as experiencing unethical behavior at work from the perspective of the victim and of the observer, organizational climate, the size and the type of the organization.

**Key words:** job satisfaction, organizational climate, unethical behavior.

---

\* Artykuł powstał w ramach projektu finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (grant nr 106349540).

## Jakość życia, dobrostan psychiczny, zadowolenie z pracy — ustalenia terminologiczne

Z pojęciem jakości życia wiąże się nierozzerwalnie pojęcie „dobrostan psychiczny”. W latach osiemdziesiątych XX wieku termin ten stał się ważną kategorią i elementem jakości życia, rozumianej jako wielowymiarowy konstrukt teoretyczny, który dotyczy oczekiwań osoby związanych z różnymi aspektami jej życia (Hoge, Luna, Miller, 1987; Rapley, 2003). Dobrostan psychiczny jest bardzo szeroką kategorią, która obejmuje zadowolenie osoby z własnego życia oraz pozytywne i negatywne emocje, w tym wysoki poziom odczuwanej przyjemności i niski poziom negatywnych emocji. Odzwierciedla się to w poznawczej i emocjonalnej ocenie własnego życia, dokonywanej przez jednostkę (Czapiński, red., 2008; Diener, Lucas, Oishi, 2004). Na ocenę tę wpływa wiele czynników i wartości. Są wśród nich rozwój osobisty i duchowy, życie towarzyskie, rekreacja, zdrowie, posiadanie partnera i rodziny, czynniki demograficzne, a także posiadanie satysfakcjonującej pracy (Biernacka, 2009). Jak podkreślają Romuald Derbis i Augustyn Bańka (1998, s. 151), duże znaczenie mają tu zmienne socjodemograficzne.

Współcześnie kładzie się bardzo duży nacisk na dobrostan psychiczny człowieka. Ludzie starają się postawić granicę między czasem wolnym a czasem pracy, dominuje dążenie do „pełnego, bogatego życia”, w którym liczą się konsumpcja, czas wolny, przyjemność i nowe interesujące doznania (Yankelovich, 1981; Bauman, 2000). Jednak niepewność człowieka i brak poczucia bezpieczeństwa wynikające ze zmian na rynku pracy, z przeobrażeń we współczesnych organizacjach, z rosnącego zagrożenia bezrobociem i rywalizacją każą psychologom badać wyznaczniki jakości życia jednostki i poszukiwać ich właśnie w środowisku pracy.

Współczesny Polak często ma do czynienia z krótkoterminowymi umowami o pracę, musi podejmować samozatrudnienie w warunkach rosnącej konkurencji ze strony firm i borykać się z sytuacją braku pracy. Przejście z systemu edukacyjnego do stałej pracy zawodowej wydłużyło się w czasie. Młodzi ludzie są zmuszeni do częstej zmiany miejsca zatrudnienia, mogą liczyć tylko na status pracowników dorywczych lub wykonywanie pracy w zawodzie o nieokreślonym statusie (Roberts, Parsell, 1987; Bańka, 1995). Pracownicy wielu organizacji muszą sobie także radzić z problemami spowodowanymi powstaniem i rozwojem nowych technologii oraz brakiem odpowiedniej wiedzy i umiejętności (Handy, 1996).

Zadowolenie z warunków, w jakich człowiekowi przychodzi wykonywać pracę, jest zaliczane do ważnych czynników wpływających na dobro-

stan człowieka. Wagę satysfakcji z pracy określa się terminem „jakość życia w pracy” (*quality of working life*). Równie znaczące dla ogólnej jakości życia, jak treść pracy i relacje społeczne w miejscu zatrudnienia, jest zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym; równowaga ta wyraża się w proporcjach czasu pracy do czasu wolnego oraz w ilości sił i energii, jakie człowiek przeznaczają na czynności zawodowe i prace domowe (Ratajczak, 2007). Normy, które regulują wspomnianą równowagę, są wypadkową czasów, w jakich żyjemy, oraz kultury. Maja Biernacka (2009, s. 54, 57) podkreśla, że podczas gdy wartości protestanckie XIX wieku nakazywały pracę do upadłego, współcześnie w Polsce „instytucjonalny wymóg intensywnej pracy bywa uważany za przynoszący krzywdę, a pracoholizm — za uwarunkowany wchłonięciem pracownika przez wrogi i komercyjny system [...]. Dzisiejsi pracownicy, jeśli angażują się w obowiązki 70 godzin tygodniowo, traktowani są jako cierpiący na zaburzenie i wysyłani do psychologa”. Podejście takie nie jest typowe tylko dla Polski, obserwujemy je również w Stanach Zjednoczonych czy w krajach Europy Zachodniej. A przecież tak niedawno obowiązywał protestancki etos pracy, w którym wiara w cnotę ciężkiej pracy, a nawet niechęć do czasu wolnego i próżnowania stanowiły powszechnie panujący wzorzec; dopiero w dzisiejszym świecie skrajne wyczerpanie organizmu pracą zawodową uważane jest za anormalne (ibidem). Psycholodzy praktycy i teoretycy, a także specjaliści innych profesji zwracają uwagę na takie kwestie, jak wypalenie zawodowe, długotrwały stres, niemożność wykonania zadań czy brak motywacji. Są to jedne z ważniejszych problemów współczesności. Uważa się, że w radzeniu sobie z nimi jednostka wymaga wsparcia. Poziom zadowolenia z pracy stał się dzisiaj bardzo ważnym wskaźnikiem, albowiem jest miarą rozwoju osoby i jej samorealizacji.

Marry Holland Benin i Barbara Cable Nienstedt (1985) wskazują też na inne powiązanie stosunku człowieka do pracy z jakością jego życia. Uważają, że satysfakcja z pracy odgrywa mniejszą rolę jako wyznacznik ogólnego zadowolenia z życia niż inne czynniki, takie jak choćby satysfakcja z małżeństwa, ale — paradoksalnie — to właśnie niezadowolenie z pracy stanowi źródło największego nieszczęścia. Empiryczne dociekania tych autorek potwierdzają prezentowane przez nie stanowisko. Inspiracja do badań, których wyniki opisano w dalszej części artykułu i które poświęcone są związkowi między wielkością i rodzajem organizacji, panującym w niej klimatem i częstością doświadczania zachowań nieetycznych w kontaktach interpersonalnych w pracy a zadowoleniem z niej, ma swoje źródło w twierdzeniu Michaela Argyle’a; badacz ten przekonuje, że „praca jest częściej źródłem niezadowolenia i zmartwień niż źródłem satysfakcji” (Argyle, 2004, s. 40). Badania prezentowane w dalszej części

artykułu miały na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy tak jest w istocie, i ukazanie, jakie spośród objętych uwagą zmiennych leżących po stronie organizacji mają istotny wpływ na poziom zadowolenia z pracy. Wyniki pokazują, które z badanych czynników stanowią o poprawie jakości życia, które zdają się odgrywać ważniejszą, a które mniej ważną rolę, a także które jakoś życia obniżają, zmniejszając tym samym poczucie bezpieczeństwa człowieka.

## Zadowolenie z pracy jako pochodna cech środowiskowych i indywidualnych Rola klimatu organizacyjnego, wielkości i formy własności firmy

Badania dowodzą, że podobnie jak zachowanie pracownika w organizacji, także jego zadowolenie z pracy jest wypadkową dwu grup czynników. Poziom tej drugiej zmiennej kształtują czynniki indywidualne (cechy osobowości oraz cechy społeczno-demograficzne) i zmienne środowiskowe (społeczne i organizacyjne). Czy można rozdzielić oraz jednoznacznie określić wpływ jednych i drugich na poziom zadowolenia człowieka z pracy?

Niektórzy, w tym Stephen P. Robbins, twierdzą, że zmienne związane z pracą i kulturą organizacji mają mniejsze znaczenie dla zadowolenia z wykonywanych obowiązków niż zmienne indywidualne (Robbins, 1998). Autor ten dowiódł w toku swoich długoletnich badań, że zadowolenie z pracy utrzymuje się u danej osoby na stałym poziomie w ciągu niemal całego życia i nie jest ono zależne od zmiany pracy czy wykonywanego zawodu.

Duane Schultz i Sydney Ellen Schultz (2006) uważają, że pracownicy, których cechuje lepsze przystosowanie oraz większa stabilność emocjonalna, a także silniejsze dążenie do osiągnięć, są bardziej zadowoleni ze swej pracy. Być może są oni bardziej elastyczni i lepiej się przystosowują do zmiennych warunków, dlatego też łatwiej u nich o satysfakcję. Podobnie Sonja Lyubomirsky, Laura King i Ed Diener (2005) dowodzą, że pozytywne emocje i ogólne zadowolenie z życia są źródłem satysfakcji z pracy. Osoby bardziej pogodne i optymistyczne, zadowolone z życia częściej doświadczają pozytywnych zdarzeń i zmian w pracy albo częściej interpretują sytuacje w pracy jako pozytywne. Wspomniane cechy (pogoda ducha i optymizm) są związane z osiąganiem sukcesów

w życiu zawodowym, takich jak awans, otrzymywanie lepszych ocen, oraz z dobrymi relacjami ze współpracownikami. Sprzyjają także większemu zadowoleniu z pracy. Dopatrując się przyczyn braku zadowolenia z pracy w cechach jednostki, za negatywne predyktory zadowolenia uznano między innymi niecierpliwość czy łatwość irytacji, brak tolerancji, wrogość wobec otoczenia — niechęć do współpracowników (Bluen, Barling, Burns, 1990).

Autorzy różnią się opiniami na temat czynników, które należy uwzględnić podczas badania zadowolenia z pracy, oraz zmiennych z nim związanych. Heinz Leymann (1996) podkreśla, że w badaniach mobbingu i zachowań nieetycznych w organizacji kluczową rolę odgrywają czynniki organizacyjne: warunki pracy i problemy związane z funkcjonowaniem całej społeczności firmy. Czynniki osobowościowe są znacznie mniej istotne i nie powinny być — zdaniem Leymanna — brane pod uwagę. Badania nad poczuciem zadowolenia z pracy powinny koncentrować się na warunkach pracy i relacjach panujących wewnątrz organizacji. Zdaniem tego badacza, to zwykle niesprzyjająca sytuacja decyduje o tym, kto stanie się ofiarą przemocy w środowisku pracy, kto będzie cierpiał i kto będzie niezadowolony.

Jednymi z ważniejszych czynników środowiskowych warunkujących zadowolenie z pracy, którym poświęcono wiele badań, są kultura i klimat organizacyjny. Mirosław Laszczak twierdzi, że „zachowanie pracownika [...] to wieczne ścieranie się indywidualnych predyspozycji z wymogami kultury firmy. Dla tych, którzy uważają, że praca pozwala im się zrealizować, jest to czas szczęścia. Pozostali przeżywają mniejsze lub większe dramaty” (Laszczak, 1999, s. 140).

„Kultura organizacji” i „klimat organizacji” to pojęcia zbliżone. Klimat organizacyjny bywa ujmowany jako synonim kultury organizacyjnej, jej przejaw, zespół cech organizacji uwarunkowanych przez kulturę lub jako jej komponent (Kozusznik, 2007). Kultura i klimat organizacyjny są rozumiane jako pewien swoisty dla danej organizacji kontekst, który wpływa zarówno na zachowanie pracownika, jak i na sposób postrzegania przez niego rzeczywistości (Schein, 1996), co warunkować może również percepcję przez tę osobę własnej pracy i roli, a pośrednio także poziom zadowolenia pracownika. Na klimat organizacyjny składają się wspólne i jednoczące wszystkich pracowników firmy wartości, symbole oraz idee, a także wynikające z nich normy zachowania (Kreitner, Kinicki, 1992).

W teorii Davida A. Kolba klimat organizacyjny jest ujmowany jako zespół właściwości charakterystycznych dla danej organizacji, subiektywnie spostrzegany w określony sposób przez jej członków. Sposób percepcji tych właściwości — jak przekonuje Kolb (podaje za: Lipińska-

-Grobelny, 2007) — wpływa na motywację i zadowolenie pracowników. Nie da się mierzyć kultury organizacyjnej, gdyż — jak twierdzi Kolb — można ją jedynie opisywać, natomiast możliwa jest diagnoza klimatu organizacyjnego. Służy do tego metoda opracowana przez wspomnianego autora (Kolb, Rubin, McIntyre, 1974).

Zgodnie z teorią Kolba, klimat organizacji bywa przez pracownika postrzegany jako autokratyczny bądź wspierający. Klimat autokratyczny jest oparty na silnej władzy, piastowanej przez nieakceptowanych zwierzchników, jednokierunkowej komunikacji, w której często ignoruje się pracownika. W organizacji o takim klimacie nie udziela się podwładnym wsparcia, zadania są mało precyzyjne, panuje chaos, a odpowiedzialność jest nieduża. W organizacji o klimacie wspierającym stawia się pracownikom ambitne i jednoznaczne zadania, które są ciekawe, stanowią wyzwanie i stymulują. Sposób wykonywania tych zadań wynika z jednoznacznych przepisów i wskazanych przez organizację procedur. Pracownicy są tam częściej nagradzani niż karani, komunikacja jest dwustronna, a w razie doświadczanych trudności kompetentni przełożeni zawsze służą wsparciem (por. Lipińska-Grobelny, 2007).

Wydaje się, że w organizacji o wspierającym klimacie człowiek będzie bardziej zadowolony z pracy niż tam, gdzie klimat jest autokratyczny. Opisane przez Kolba kryteria diagnozy klimatu organizacyjnego sugerują taką właśnie interpretację. Czy na pewno tak jest? Czy zawsze ludzie czują się lepiej tam, gdzie brakuje swobody w wyborze sposobu realizacji zadań, albo tam, gdzie zadania są zawsze ambitne, nowatorskie i stanowią wyzwania? Czy wszyscy pracownicy czują się komfortowo, gdy muszą ponosić pełną odpowiedzialność za wyniki wykonywanych przez siebie zadań? Podejmowanie zadań, które muszą spełniać wysokie kryteria jakości, czy przejmowanie funkcji kierowniczych, jeśli zachodzi taka potrzeba, niekoniecznie przyczynia się do wzrostu zadowolenia z pracy. Podobne uwagi można odnieść do kryterium nagradzania — pracownicy co prawda wolą nagrody od kar, lecz czasami bardziej mobilizujące i lepiej oceniane jest sprawiedliwe karanie niż niesprawiedliwe nagradzanie. W kwestiach dotyczących wymiaru ciepła i poparcia oraz zorganizowania pracownicy nie mają takich wątpliwości — ludzie z reguły są bardziej zadowoleni, gdy doświadczają pomocy od współpracowników czy zwierzchnika, i nie lubią pracować w chaosie. Mimo to wydaje się, że i tutaj zadowolenie zależy może od celów, cech i indywidualnych preferencji jednostki. Wspomniane wątpliwości stanowią inspirację do sprawdzenia kierunku zależności między poszczególnymi, opisanymi przez Kolba, wymiarami klimatu a zadowoleniem z pracy.

Kolejne czynniki, które zdają się znacząco wpływać na zadowolenie z pracy i zostały uwzględnione w prezentowanym dalej badaniu,

to wielkość organizacji i forma jej własności. Nie ulega wątpliwości, że funkcjonowanie pracownika i stawiane mu wymagania mogą być inne w firmach małych, inne w dużych korporacjach, inne w przedsiębiorstwach prywatnych, inne w budżetowych, samorządowych czy w firmach państwowych. Może to decydować o możliwości czerpania satysfakcji z pracy.

## Zachowanie nieetyczne a zadowolenie z pracy

Badania pokazują, że jakość relacji ze współpracownikami jest jednym z najważniejszych składników zadowolenia z pracy. Dające satysfakcję współdziałanie i pomoc ze strony kolegów czy przełożonego przy realizacji wspólnych celów nie tylko cieszy, lecz także może prowadzić do osiągnięć i uznania ze strony innych oraz do wzrostu prestiżu. Wyniki badań dowodzą również, że zależność jest tu obustronna. Zadowolenie z pracy wpływa na nasze kontakty z innymi, powoduje, iż jesteśmy postrzegani bardziej pozytywnie, bardziej lubiani, popularni i akceptowani przez osoby, z którymi pracujemy. Sympatia z ich strony natomiast przyczynia się wtórnie do wzrostu naszego zadowolenia z pracy (Argyle, 2004).

W jednym z nurtów badawczych ukazuje się zależność decyzji etycznych i zachowania jednostki od satysfakcji z pracy, a raczej od jej braku. Teoria sprawiedliwości Johna Staceya Adama (1965) zakłada, że ludzie dokonują bilansu zysków i strat — dostrzeganie różnicy między włożonym wysiłkiem a osiągniętymi w pracy korzyściami skłania ich do poszukiwania równowagi. Próba jej osiągnięcia może sprzyjać nieetycznym poczynaniom. Zachowanie jednostki jest tu uzależnione od tła społeczności organizacyjnej, jako że analiza korzyści i kosztów odbywa się w odniesieniu do wkładu i zysku innych osób, z którymi jednostka się porównuje. Porównania pracownika z innymi, w wypadku odczuwanej krzywdy, mogą potęgować frustrację i stać się przyczyną łamania przez jednostkę norm moralnych.

Ważną zmienną pośredniczącą między sposobem percepcji rzeczywistości i zadowoleniem z pracy są emocje. Howard M. Weiss i Russell Cropanzano (1996) podkreślają wpływ emocji związanych z codziennymi wydarzeniami na satysfakcję z pracy. Dowodzą, że wydarzenia negatywne, także te doświadczane w pracy, wywołują wyraźnie silniejszą reakcję emocjonalną niż wydarzenia pozytywne; wpływają na pracownika, powodując jego niezadowolenie, które może skutkować



zachowaniami szkodliwymi dla organizacji i patologicznymi formami zachowania, takimi jak agresja wobec współpracowników. Zachodzi tu więc najpewniej mechanizm reakcji łańcuchowej — negatywne zachowania ludzi, z którymi osoba pracuje, skutkować mogą krzywdą innych osób. Wyniki przeprowadzonych wcześniej przez autorkę tego artykułu badań przekonują, że jednostki, które czują się ofiarami przemocy, same częściej są krzywdzicielami (Chudzicka, Makselon-Kowalska, 2004; Chudzicka-Czupała, Makselon-Kowalska, 2005).

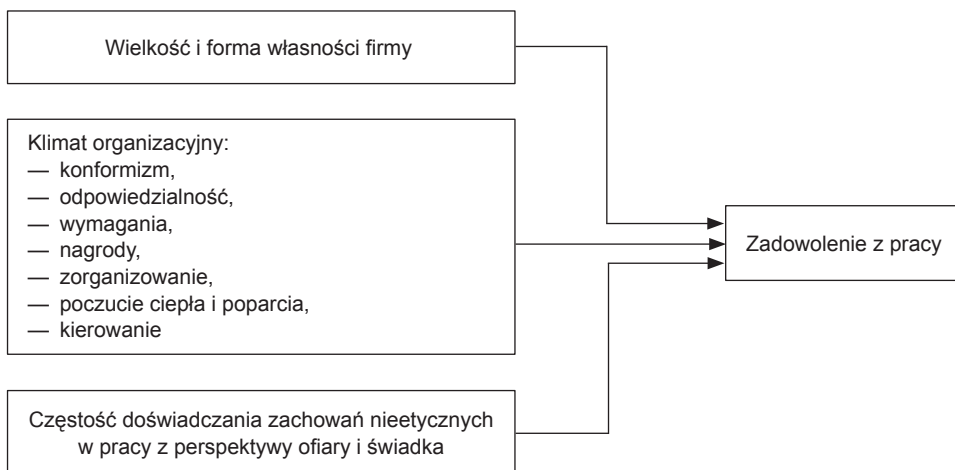
Badania Jennifer J. Kish-Gephart, Davida A. Harrisona i Lindy Klebe Trevino (2010) wskazują na ważną zmienną pośredniczącą związaną z funkcjonowaniem emocjonalnym jednostki; zmienna ta bywa skutkiem jakości relacji ze współpracownikami i na tę jakość rzutuje. Chodzi o koncentrację na sobie, na swoim złym samopoczuciu i negatywnych emocjach, wywołanych niechętnym nastawieniem do współpracowników. Większa koncentracja na sobie niż na otoczeniu i na pracy, odrzucanie innych powodują, że łatwiej jest kogoś skrzywdzić, bo wydaje się to usprawiedliwione, a jakość pracy osoby w takiej sytuacji także może pozostawiać wiele do życzenia.

Drugi, znacznie szerszy nurt empirycznych dociekań dotyczy bezpośredniego wpływu doświadczanych zachowań nieetycznych na zadowolenie z pracy. Kirsi Appelberg, Kalle Romanov, Marja-Liisa Honkasalo i Markku Koskenvuo (Appelberg et al., 1991) twierdzą, że istnieje silny związek między doświadczaniem problemów interpersonalnych w pracy i ogólnym brakiem zadowolenia z życia oraz brakiem satysfakcji z pracy. Osoby badane relacjonowały, że niezadowolenie z pracy wywołane nieprzychylnością innych przyczynia się do odczuwania przez jednostkę różnorodnych silnych symptomów stresu. Potwierdzają to badania poświęcone skutkom zachowań agresywnych i prześladowczych w miejscu pracy. Dowiedziono w nich, że koszty ponoszone przez prześladowanego pracownika mogą być bardzo wysokie. Kosztem prześladowania pracownika jest także spadek jego satysfakcji z pracy. Zachowania nieetyczne, objęte uwagą w badaniach relacjonowanych w tym artykule, opisywane są jako jedne z ważniejszych uwarunkowań zadowolenia z pracy.

## Cel badań, model badawczy i hipoteza

Celem przeprowadzonych badań była weryfikacja modelu badawczego (por. rys. 1.), który ukazuje wpływ następujących zmiennych na zadowolenie z pracy:

1. Wielkości i formy własności firmy.
2. Siedmiu wymiarów klimatu organizacyjnego (konformizmu, odpowiedzialności, wymagań, nagród, zorganizowania, poczucia ciepła i poparcia oraz kierowania).
3. Częstości doświadczania zachowań nieetycznych w kontaktach interpersonalnych w pracy z perspektywy ofiary i świadka (w percepcji badanego).



Rys. 1. Model badawczy

Źródło: Opracowanie własne.

**Hipoteza.** Wielkość i forma własności firmy, klimat organizacyjny oraz częstość doświadczania zachowań nieetycznych w kontaktach interpersonalnych w pracy z perspektywy ofiary i świadka wyznaczają poziom zadowolenia z pracy.

Celem drugorzędnym prowadzonych badań było sprawdzenie, jakich zachowań nieetycznych najczęściej, a jakich najrzadziej doświadczają badani pracownicy różnych organizacji.

## Metody badawcze

**Zadowolenie z pracy.** W celu zdiagnozowania stopnia zadowolenia z pracy posłużono się pytaniem. Badany był proszony o ocenę zadowolenia ze swojej pracy i zakreszenie na skali typu Likerta swojej odpowiedzi (od 1 — „wcale nie jestem zadowolony” do 5 — „jestem bardzo zadowolony”) (zob. załącznik 1).

**Wielkość i forma własności firmy.** Wielkość organizacji i formę własności firmy, w której pracuje badany, określał on przez zaznaczenie odpowiedniej rubryki (zob. załącznik 1).

**Klimat organizacyjny.** Metodą wykorzystaną do diagnozy poszczególnych wymiarów klimatu organizacyjnego była polska wersja Kwestionariusza Klimatu Organizacyjnego Kolba (Kolb's Organizational Climate Questionnaire — Kolb, Rubin, McIntyre, 1974) w tłumaczeniu Barbary Kozusznik i Tomasza Jezierskiego (1984, por. Kozusznik, 1998). Klimat organizacyjny jest tutaj rozumiany jako formalny, ale i zinternalizowany przez pracownika system norm i wartości typowych dla zakładu pracy, wyznaczający specyficzny sposób pracowniczego zachowania się (Katz, Kahn, 1979; Bratnicki, Kryś, Stachowicz, 1988). Narzędzie to służy do diagnozowania klimatu panującego w organizacji z uwzględnieniem siedmiu wymiarów:

1. Konformizm — poczucie, że istnieje wiele wymuszonych, narzuconych ograniczeń w instytucji, zespole; stopień, w którym pracownicy czują, że istnieje wiele zasad, procedur, przepisów i sposobów, jakim muszą się poddawać, zamiast wykonywać swoją pracę tak, jak uważają za stosowne.
2. Odpowiedzialność — członkowie zespołu (organizacji) są osobiście odpowiedzialni za realizację przydzielonych im zadań; stopień, w jakim pracownicy czują, że mogą samodzielnie decydować i rozwiązywać problemy bez uzgodnienia każdego kroku z kierownictwem.
3. Wymagania — nacisk organizacji na jakość wykonania i produkcji oraz stopień, w jakim pracownicy mają poczucie, że organizacja ustala im ambitne zadania i zachęca do ich podejmowania.
4. Nagrody — stopień, w jakim pracownicy mają poczucie, że są w zespole (organizacji) raczej nagradzani i uznawani za swoją pracę aniżeli ignorowani, krytykowani lub karani, gdy coś im się nie powiedzie.
5. Zorganizowanie — poczucie, że działania zespołu (organizacji) są dobrze zorganizowane, a cele jasno określone; stan przeciwny do dezorganizacji czy zamieszania.
6. Poczucie ciepła i poparcia — poczucie, że przyjaźń jest w zespole (organizacji) wartością cenioną, że pracownicy ufają sobie nawzajem i udzielają sobie poparcia; poczucie, że w zespole przeważają dobre stosunki.
7. Kierowanie — członkowie zespołu (organizacji) dobrowolnie akceptują kierownictwo i wskazówki fachowców; jeśli zachodzi potrzeba kierowania, to członkowie potrafią przejąć role kierownicze i są popierani przez pozostałych uczestników zespołu; kierowanie jest oparte na wysokich kompetencjach zawodowych.

W zaleźności od stopnia natężenia poszczególnych wymiarów w subiektywnym odczuciu osoby badanej klimat organizacyjny może przybierać formę od zdecydowanie autokratycznej do zdecydowanie wspierającej.

**Doświadczenie zachowań nieetycznych w pracy.** W celu diagnozy częstotliwości doświadczania zachowań nieetycznych w pracy z perspektywy ich ofiary i świadka oraz kategorii doświadczanych zachowań posłużono się autorską metodą — Kwestionariuszem Zachowań Nieetycznych w Pracy (załącznik 1). Badany był proszony o określenie częstotliwości bycia ofiarą i świadkiem poszczególnych zachowań nieetycznych w miejscu pracy. Kategorie zachowań nieetycznych w pracy wyróżniono na podstawie The Questionnaire to Name Emotional Abuse on the Job (Nicarthy, Gottlieb, Coffman, 1993) oraz na podstawie prac innych autorów (Adams, 1992; Brodsky, 1976; Leymann, 1990; McKenna et al., 2003; Quine, 1999; Vartia, 1991, 1996). Badane zachowania nieetyczne polegają na izolacji, ignorowaniu, poniżaniu, deprecjacji, demonstrowaniu siły i władzy przez zwierzchnika oraz dyskryminacji pracowników.

Badanie doświadczania przemocy ze strony innych nie jest najprostszym zadaniem. Ludzie, z różnych względów, niechętnie przyznają się do tego, że ktoś im dokucza i robi krzywdę. W relacjonowanym badaniu pomiar częstotliwości doświadczania zachowań nieetycznych ujęto z dwu perspektyw: ich ofiary oraz świadka. Okazuje się bowiem, że perspektywa ma tu znaczenie.

We wcześniejszych analizach sprawdzano percepcję zachowań nieetycznych poprzez odwołanie się badanego wyłącznie do jego własnych doświadczeń (perspektywa ofiary, *self-report*). Obecnie podkreśla się, że badanie percepcji zachowań nieetycznych innych ludzi jest bardziej obiektywne i w znacznie większym stopniu przybliża nas do rzeczywistości (perspektywa świadka). Pytanie badanego o postępowanie czy doświadczania innych ludzi „minimalizuje spostrzegane zagrożenie, jakie wiąże się [...] z idealizowaniem siebie stosownie do społecznych oczekiwań” (Vardi, 2001, s. 319), i zmniejsza lęk, który może wynikać z odkrywania przed innymi intymnych prawd na własny temat. Nicole Andreoli i Joel Lefkowitz (2008) podkreślają potrzebę badania zachowań nieetycznych poprzez odniesienie do zachowań współpracowników badanego zamiast proszenia go o relacjonowanie jego własnych zachowań. Autorzy ci, odwołując się do psychoanalitycznej teorii mechanizmów obronnych, sugerują, że ludzie często projektują zachowania własne na innych, dlatego w uproszczeniu można przyjąć, że relacja na temat innych obrazuje ich własne poglądy i potencjalne zachowanie.

Czasami podkreślana jest potrzeba łączenia obu tych perspektyw w podejściu badawczym i analizy zachowań nieetycznych poprzez odnie-

sienie do własnych doświadczeń oraz do doświadczeń współpracowników badanego. Otrzymujemy wtedy pełniejszy obraz sytuacji. Jacob Joseph, Kevin Berry i Satish P. Deshpande (2009) dowiedli, że osoby, które relacjonowały wyższy poziom moralności we własnym zachowaniu, znacząco częściej wykazywały też etyczne zachowanie swoich współpracowników i kolegów, natomiast pisząc o swojej krzywdzie, częściej sugerowały, że innym także dzieje się krzywda. To pokazuje, że percepcja zachowania etycznego współpracowników jest odzwierciedleniem naszego własnego zachowania etycznego i własnych sposobów postępowania oraz że sposób postrzegania siebie samego warunkuje sposób patrzenia na innych.

Analiza doświadczeń osoby jako ofiary przemocy najlepiej więc zastępować badaniem doświadczeń tej osoby jako świadka przemocy albo przynajmniej łączyć obie perspektywy. Osoba, relacjonując doświadczenia z perspektywy świadka, jest znacznie bardziej skłonna przyznawać, że dane zachowanie miało miejsce, nie ma powodu do ukrywania swoich doświadczeń. Można też założyć, że działa tutaj mechanizm projekcji i że ukazane z perspektywy świadka zachowania dotyczyć mogły samego badanego, że był on ich ofiarą. Nie można mieć jednak co do tego pewności, dlatego w prezentowanym badaniu posłużono się obiema perspektywami, przy pełnej świadomości ograniczeń będących następstwem takiej decyzji.

Dodatkowo warto podkreślić, że badając zachowania nieetyczne, można bazować na wskaźnikach obiektywnych, trudniejszych do uchwycenia w empiryczne ramy, albo spojrzeć na te zachowania z perspektywy podmiotu, osoby, która czuje się ofiarą. Drugie podejście jest naznaczone subiektywizmem, niemniej wydaje się słuszniejsze, trudno bowiem znaleźć obiektywne kryteria krzywdy. „Jednostki ludzkie interpretują albo »definiują« wzajemnie podejmowane działania zamiast jedynie na nie reagować. Ich »odpowiedź« nie jest formułowana bezpośrednio w stosunku do wzajemnych działań, lecz zamiast tego bazuje na znaczeniu, jakie przywiązują do tych działań” (Blumer, 1969, s. 78–79, cyt. za: Chomczyński, 2008, s. 11). Oczywiście możemy twierdzić, iż miało miejsce zachowanie nieetyczne, nawet jeśli ofiara nie ma świadomości, że stała się ofiarą, i gdy nie czuje się pokrzywdzona. Jednak siła poczucia pokrzywdzenia, jakiego doświadcza jednostka, staje się wyznacznikiem i podstawową miarą krzywdy, jaka miała miejsce. W pewnym sensie konkretne zachowanie staje się nieetyczne dzięki nadaniu mu znaczenia przez ofiarę, ze względu na kategorię moralną, jaką posługuje się pokrzywdzony w swej percepcji tegoż zachowania. Konstrukcja Kwestionariusza Zachowań Nieetycznych w Pracy uwzględnia takie właśnie podejście.

## Próba badawcza, czas i miejsce badań

Badania przeprowadzono w Polsce, na Śląsku, w 2011 roku. Zbadano 352 osoby zatrudnione w organizacjach różnego rodzaju i różnej wielkości. Uzyskano 326 poprawnie wypełnionych ankiet, które włączono do dalszej analizy; taka jest też liczebność próby badawczej. Badani to osoby w wieku od 20 do 63 lat (średnia wieku wynosi 32 lata); 63,8% kobiet i 36,2% mężczyzn. Udział osób z wykształceniem wyższym wynosi 54,9%, ze średnim — 39,3%, pozostałe osoby (5,8%) mają wykształcenie zawodowe. Osoby na stanowisku kierowniczym stanowią 12,9% osób badanych.

Najwięcej osób (137) pracuje w przedsiębiorstwach prywatnych (spółkach), 114 osób w jednostkach budżetowych lub samorządowych, a pozostali w firmach państwowych lub komunalnych (35 osób), w przedsiębiorstwach spółdzielczych (15 osób). 25 badanych pracuje w prywatnych firmach prowadzonych przez nich samych lub kogoś bliskiego.

W grupie badanych 89 osób pracuje w dużych organizacjach zatrudniających ponad 250 pracowników, 94 osoby — w firmach zatrudniających od 50 do 249 ludzi, 92 osoby — w organizacjach, w których pracuje od 10 do 49 ludzi i 51 osób w małych firmach, zatrudniających do 9 pracowników.

## Wyniki badań

Ogólną charakterystykę badanych zmiennych (uzyskane średnie i odchylenia standardowe) przedstawiono w tabeli 1.

Jak wynika z zamieszczonych w tabeli danych, średnia wartość zmiennej „zadowolenie z pracy” wynosi 3,7 i jest wyższa od środkowej wartości skali. Średnie wartości „częstości doświadczania zachowań nieetycznych z perspektywy ofiary i świadka” wynoszą kolejno 55,32 i 61,71. Średnie te są niższe od środkowego wyniku skali. Średnia częstości doświadczania zachowań nieetycznych jest wyższa dla perspektywy świadka niż dla perspektywy ofiary. Wszystkie wartości średnich dla poszczególnych wymiarów „klimatu organizacyjnego” są wyższe od wartości środkowej skali. Najwyższą średnią otrzymano dla wymiaru „odpowiedzialność”, najniższą dla wymiaru „nagrody”.

Tabela 1

Statystyki opisowe zmiennych badawczych ( $N = 326$ )

Zmienna	Średnia	Min.	Max	Odchylenie standardowe
Zadowolenie z pracy	3,70	1	5	1,01
Doświadczanie zachowań nieetycznych z perspektywy ofiary	55,32	39	116	14,36
Doświadczanie zachowań nieetycznych z perspektywy świadka	61,71	39	117	15,51
Konformizm	6,45	1	10	2,55
Odpowiedzialność	7,50	1	10	2,23
Wymagania	6,90	1	10	2,16
Nagrody	6,05	1	10	2,38
Zorganizowanie	6,96	1	10	2,43
Poczucie ciepła i poparcia	6,83	1	10	2,41
Kierowanie	6,49	1	10	2,26

Źródło: Badania własne.

## Predyktory zadowolenia z pracy — analiza regresji

W celu weryfikacji przyjętego modelu badawczego wykonano krokową (wsteczną) analizę regresji dla każdej z cech traktowanych jako zmienne zależne. W wyniku wspomnianej analizy wśród zmiennych tworzących model pierwotny (zob. rys. 1) istotnymi predyktorami zadowolenia z pracy okazały się następujące zmienne: „częstość doświadczania zachowań nieetycznych w pracy z perspektywy ofiary”, a także trzy spośród siedmiu wymiarów klimatu organizacyjnego: „kierowanie”, „wymagania”, „konformizm” (związek dodatni), oraz „forma własności firmy”. Zmienne te zostały włączone do modelu wynikowego.

Największy udział w wyjaśnianiu zmienności zmiennej zależnej ma predyktor „częstość doświadczania zachowań nieetycznych z perspektywy ofiary” (32%). Jest to predyktor negatywny, co oznacza, że im częściej osoba doświadcza zachowań nieetycznych jako ich ofiara, tym mniejszą odczuwa satysfakcję z pracy. Okazało się, że duży wpływ na zadowolenie z pracy mają trzy wymiary klimatu organizacyjnego, które są predyktorami pozytywnymi. Najsilniej na zadowolenie z pracy wpływa wymiar „kierowanie” (21% wariancji zmiennej zależnej), następnie „wymagania” (13% wariancji) oraz „konformizm” (12% wariancji).

Ostatnią zmienną niezależną włączoną do modelu jest „forma własności firmy”, która wyjaśnia 15% zmienności zmiennej zależnej. Największe zadowolenie z pracy wiąże się z zatrudnieniem w firmach budżetowych i samorządowych oraz państwowych i komunalnych, a z najmniejszą satysfakcją z zatrudnienia mamy do czynienia w firmach prywatnych i rodzinnych.

Nieistotnymi zmiennymi okazały się: „częstość doświadczania zachowań nieetycznych z perspektywy świadka”, pozostałe wymiary klimatu organizacyjnego („odpowiedzialność”, „nagrody”, „zorganizowanie”, „poczucie ciepła i poparcia”) oraz „wielkość firmy”.

Wyniki analizy regresji wielorakiej dla zmiennej zależnej „zadowolenie z pracy” przedstawia tabela 2. Dobroć dopasowania modelu mierzona testem  $F$  jest wysoka ( $F = 26,58$ ).

Tabela 2

**Wyniki analizy regresji wielorakiej  
dla zmiennej zależnej „zadowolenie z pracy” ( $N = 326$ )**

Zmienne niezależne włączone do modelu	$\beta$	$t$	Statystyki modelu
Doświadczanie zachowań nieetycznych z perspektywy ofiary	-0,32	-6,62**	skorygowane $R^2 = 0,28$ ; $F = 26,58$ **
Konformizm	0,13	2,63**	
Wymagania	0,14	2,60**	
Kierowanie	0,21	4,04**	
Forma własności firmy	-0,16	-3,24**	

\*\*  $p < 0,01$  (poziom istotności dla testów  $t$  i  $F$ ).

Poziom istotności włączenia zmiennej do modelu wynosi  $p < 0,05$ .

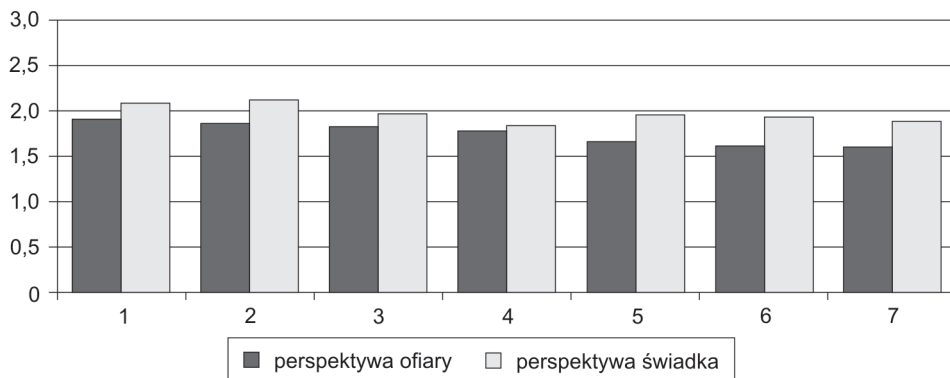
W tabeli zawarto jedynie zależności istotne statystycznie.

Źródło: Badania własne.

Na rys. 2. zaprezentowano częstość doświadczania zachowań nieetycznych w pracy (kategorie doświadczanych zachowań) z perspektywy ich ofiary i świadka.

Zachowania nieetyczne najczęściej doświadczane w pracy przez badanych (zob. rys. 2) to: przerywanie pracownikowi wypowiedzi, bycie obmawianym i rozsiewanie plotek przez współpracowników, poczucie ciągłej kontroli i oceny, bycie traktowanym z pozycji władzy (przymuszanie, nakazywanie, nietolerowanie sprzeciwu, podkreślanie własnej pozycji), bycie krzywdzonym (np. pomijanie osoby przy awansie, przy przydzielaniu zadań przynoszących dodatkowe korzyści), bycie ignorowanym oraz otrzymywanie zadań przekraczających możliwości i umiejętności osoby.





Rys. 2. Częstość doświadczania zachowań nieetycznych w pracy z perspektywy ich ofiary i świadka (wartość średnia)

Objaśnienia: 1 — doświadczenie przerywania wypowiedzi; 2 — bycie obmawianym; 3 — poczucie ciągłej kontroli i oceny; 4 — bycie traktowanym z pozycji władzy; 5 — bycie krzywdzonym; 6 — bycie ignorowanym; 7 — otrzymywanie zadań przekraczających możliwości i umiejętności.

Źródło: Badania własne.

Zachowania nieetyczne najrzadziej doświadczane przez badanych pracowników to dyskryminacja (ze względu na stan zdrowia i ze względu na wyznanie), skracanie dystansu i molestowanie seksualne (doświadczanie obraźliwych gestów czy propozycji seksualnych). Pracownicy rzadko też doświadczają ze strony innych sugestii, że nie są całkiem zdrowi psychicznie.

## Podsumowanie wyników badań i wnioski

Wyniki badań potwierdzają zaproponowany w modelu związek między niektórymi ze zmiennych niezależnych a deklarowanym przez badanych zadowoleniem z pracy. Niektóre zmienne można uznać za sprzyjające zadowoleniu z pracy, a tym samym podnoszące jakość życia człowieka.

Zmienne, które w największym stopniu warunkują możliwość czerpania satysfakcji z wykonywanej przez człowieka pracy, to: „częstość doświadczania zachowań nieetycznych z perspektywy ofiary” (im rzadziej osoba czuje się ofiarą, tym bardziej jest zadowolona z pracy), „kierowanie” oparte na wysokich kompetencjach zwierzchników, którzy są akceptowani i uznawani przez podwładnego za dobrych fachowców, „wykonanie” (poczucie, że organizacja zachęca pracownika do podejmowania ambitnych zadań, nacisk organizacji na jakość wykonania), „konformizm” (poczucie,

że istnieje wiele narzuconych zasad, procedur, przepisów i sposobów, jakim pracownik musi się poddawać, zamiast wykonywać swoją pracę tak, jak uważa za stosowne) oraz forma własności firmy (praca w jednostkach budżetowych lub samorządowych oraz w firmach państwowych i komunalnych wiąże się z większym zadowoleniem niż praca w firmach prywatnych własnych lub rodzinnych i w spółkach).

Wyniki podjętych badań prowadzą do wniosku, który wydaje się oczywisty: im rzadziej osoba czuje się ofiarą zachowań nieetycznych, tym jest bardziej zadowolona z pracy. Podobnie, im bardziej wspierający jest klimat organizacji w opisanych trzech wymiarach, tym większe zadowolenie z pracy osób tam zatrudnionych. Można przypuszczać, że pracownikom łatwiej czerpać satysfakcję z pracy w organizacjach kierowanych przez kompetentnych zwierzchników, profesjonalistów, mających fachową wiedzę i doświadczenie, powierzających podwładnym ambitne, ciekawe zadania, w których wykonaniu kładzie się nacisk na wysokie standardy i jakość. Okazuje się też, że ludzie preferują porządek, a chaos im nie odpowiada. Konformizm w sytuacji wielości przepisów, narzuconych z zewnątrz procedur i zasad, jakim trzeba się podporządkować, może nie zawsze jest łatwy, ale prowadzi do porządku i jednoznaczności.

Z większym zadowoleniem z pracy wiąże się zatrudnienie w firmach budżetowych, samorządowych i państwowych, a nie w firmach prywatnych; być może dlatego, że organizacje te stawiają całkiem inne wymagania pracownikowi i różna jest odpowiedzialność osób w nich zatrudnionych. Osoby pracujące w jednostkach budżetowych i państwowych mogą czuć się bardziej bezpieczne oraz mniej odpowiedzialne, a tym samym mniej obciążone kosztami psychologicznymi i stresem, jakie wiążą się z pracą. Oczywiście takie spostrzeżenia wymagają dalszych eksploracji empirycznych.

Badani, relacjonując częstość doświadczania przez siebie poszczególnych zachowań nieetycznych, wskazali jako najczęściej i najrzadziej występujące te same kategorie zachowań, z tym, że przyznawali się do częstszego ich obserwowania jako świadkowie niż bezpośredniego doświadczania tych zachowań (bycia ich ofiarą).

Zmienne „częstość doświadczania zachowań nieetycznych z perspektywy ofiary” i „częstość doświadczania zachowań nieetycznych z perspektywy świadka” były w modelu pierwotnym zmiennymi nadmiarowymi (niskie wskaźniki tolerancji sugerowały ich powiązanie). Usunięcie zmiennej o niższej tolerancji, czyli zmiennej „częstość doświadczania zachowań nieetycznych z perspektywy świadka”, spowodowało istotną poprawę modelu. Nie podważa to jednak w żaden sposób omówionej wcześniej metody pomiaru doświadczanych zachowań nieetycznych z perspektywy ich świadka. Prośba o odniesienie się do obserwacji za-

chowania się współpracowników badanego zamiast relacjonowania jego własnych doświadczeń w badaniu zachowań nieetycznych wydaje się zasadna — wyższe wyniki wskazują, że badanym najwyraźniej łatwiej było przyznać się do doświadczania zachowań nieetycznych z perspektywy ich obserwatora niż ofiary.

Zachowania nieetyczne, które zdarzają się badanym najczęściej, przynależą do kategorii „bycie ignorowanym” (doświadczanie przerywania wypowiedzi, nieodwzajemnianie ich pozdrowienia, bycie traktowanym „jak powietrze”), demonstrowanie władzy i siły (doznawanie traktowania z pozycji władzy, poczucie ciągłej kontroli i oceny, krzywdzenie polegające na pomijaniu przy awansie i przydzielaniu mniej ciekawych i mniej intratnych zadań lub zadań przekraczających możliwości i umiejętności jednostki). Badanym rzadko zdarza się być dyskryminowanymi, rzadko też zaznaczali oni kategorię „molestowanie seksualne i obraźliwe gesty”. Najczęściej wskazywane przez badanych zachowania nieetyczne należą do sfery relacji międzyludzkich, związane są z brakiem relacji partnerskich, z brakiem szacunku oraz poszanowania praw podwładnego przez zwierzchnika. Głównie stąd wynika poczucie pokrzywdzenia relacjonowane przez badanych, które skutkuje najpewniej spadkiem zadowolenia z pracy i obniżeniem jakości ich życia.

Uzyskane rezultaty analiz są zgodne z wynikami wcześniejszych badań, które potwierdzają wpływ przełożonego na odczuwanie zadowolenia z pracy przez podwładnego. Badania te wskazują, że stosunki ze zwierzchnikami oraz nagradzanie przez nich są jednymi z ważniejszych źródeł satysfakcji z pracy. Szefowie mogą zapewniać korzyści materialne i społeczne, są źródłem bardziej wymiernego wsparcia niż współpracownicy, bo mogą pomóc w awansie, uzyskaniu podwyżki i polepszeniu warunków pracy; wsparcie kierownictwa redukuje także wpływ stresu oraz lęki i depresje. Inne badania wskazują, że uznanie ze strony przełożonych, bycie członkiem spójnego zespołu oraz odpowiedzialność i awans to główne źródła satysfakcji z pracy (Argyle, 2004; Kaplan, Cowen, 1981).

## Kierunki dalszych badań

Badanie, którego wyniki zaprezentowano w tym artykule, koncentrowało się na środowiskowych i organizacyjnych uwarunkowaniach zadowolenia z pracy. Dowiodło wpływu formy własności firmy, wybranych wymiarów klimatu organizacyjnego oraz częstości doświadczania zachowań nieetycznych w pracy z perspektywy ofiary na zadowolenie z pracy.

Zastanawiający jest jednak związek satysfakcji z pracy z czynnikami indywidualnymi. Czy, a jeśli tak, to które z nich odgrywają kluczową rolę, przyczyniając się do czerpania radości z pracy? Janusz Czapiński (1998) podkreśla związek zadowolenia z pracy z poziomem optymizmu, samopoczuciem i wolą życia. Należałoby ustalić, co jest pierwotne, a co wtórne, co jest przyczyną, a co skutkiem zadowolenia: czy jest tak, że satysfakcja z pracy to warunek naszego szczęścia i wyższej jakości życia, czy też odwrotnie — pewne skłonności osoby, w tym jej optymizm, warunkują poziom zadowolenia z pracy. Oznaczałoby to, że jakość życia jest pochodną tych cech. A może obie hipotezy są słuszne? Wyniki badań (por. Schmitt, Bedeian, 1982), dotyczące przyczynowo-skutkowego modelu związku między satysfakcją z pracy a zadowoleniem z życia, wydają się to potwierdzać.

## Bibliografia

- Adams A., 1992: *Bullying at work: How to confront and overcome it*. London.
- Adams J.S., 1965: *Inequity in social exchange*. In: *Advances in experimental social psychology*. Ed. L. Berkowitz. New York, s. 267—299.
- Andreoli N., Lefkowitz J., 2008: *Individual and organizational antecedents of misconduct in organizations*. "Journal of Business Ethics", vol. 85 (3), s. 309—332.
- Appelberg K. et al., 1991: *Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees*. "Social Science Medicine", vol. 32 (9), s. 1051—1056.
- Argyle M., 2004: *Psychologia szczęścia*. Przeł. T. Kunz. Wrocław.
- Bańka A., 1995: *Jakość życia w psychologicznym doświadczeniu codzienności związanym z rozwojem zawodowym, pracą i bezrobociem*. W: *Pomiar i poczucie jakości życia u aktywnych zawodowo oraz bezrobotnych*. Red. A. Bańka, R. Derbis. Poznań—Częstochowa, s. 9—23.
- Bauman Z., 2000: *Ponowoczesność jako źródło cierpienia*. Warszawa.
- Benin M.H., Nienstedt B.C., 1985: *Happiness in single- and dual-earner families: the effects of marital happiness, job-satisfaction and life cycle*. "Journal of Marriage and the Family", vol. 47, s. 975—984.
- Biernacka M., 2009: *Człowiek korporacji. Od normatywizmu do afirmacji własnego Ja*. Warszawa.
- Bluen S.D., Barling J., Burns W., 1990: *Predicting sales performance, job satisfaction, and depression by using the Achievement Strivings and Impatience-Irritability dimensions of Type A behavior*. "Journal of Applied Psychology", vol. 75 (2), s. 212—216.
- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz D., 1988: *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian w zarządzaniu*. Wrocław.
- Brodsky C.M., 1976: *The harassed worker*. Toronto, Ontario.
- Chomczyński P., 2008: *Proces stawania się ofiarą*. Łódź.

- Chudzicka A., Makselon-Kowalska B., 2004: *Zachowania nieetyczne w środowisku pracy. Kontekst interpersonalny*. W: *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy. Zjawiska współczesnej cywilizacji*. Red. K. Popiołek. Poznań, s. 232—234.
- Chudzicka-Czupała A., Makselon-Kowalska B., 2005: *Sprawca mobbingu czy ofiara? Psychologiczna charakterystyka nieetycznych zachowań interpersonalnych w organizacji*. W: *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*. Red. B. Kożusznik. Katowice, s. 279—290.
- Czapiński J., 1998: *Jakość życia Polaków w czasie zmiany społecznej*. Warszawa.
- Czapiński J., red., 2008: *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*. Warszawa
- Derbis R., Bańka A., 1998: *Poczucie jakości życia a swoboda działania i odpowiedzialność*. Poznań.
- Diener E., Lucas R.E., Oishi S., 2004: *Dobrostan psychiczny. Nauka o szczęściu i zadowoleniu z życia*. W: *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*. Red. J. Czapiński. Warszawa, s. 35—50.
- Freud Z., 1992: *Kultura jako źródło cierpień*. Przeł. J. Prokopiuk. Warszawa.
- Freud Z., 1995: *Kultura jako źródło cierpień*. Przeł. R. Reszke. Warszawa.
- Handy C., 1996: *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*. Przeł. T. Jesień. Warszawa.
- Hoge D.R., Luna C.L., Miller D.K., 1987: *The return of the fifties: Trends in college students' values between 1952 and 1984*. "Sociological Forum", vol. 2, no. 3, s. 500—551.
- Joseph J., Berry K., Deshpande S.P., 2009: *Impact of emotional intelligence and other factors on perception of ethical behavior of peers*. "Journal of Business Ethics", vol. 89, s. 539—546.
- Kaplan E.M., Cowen E.L., 1981: *Interpersonal helping behavior of industrial foremen*. "Journal of Applied Psychology", vol. 66, s. 633—638.
- Katz D., Kahn R., L., 1979: *Spoleczna psychologia organizacji*. Przeł. B. Czarniawska. Warszawa.
- Kish-Gephart J.J., Harrison D.A., Trevino L.K., 2010: *Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work*. "Journal of Applied Psychology", vol. 95, s. 1—31.
- Kolb D., Rubin I., McIntyre J., 1974: *Organizational psychology. An experimental approach*. New Jersey.
- Kożusznik B., 1998: *Psychologia zespołu pracowniczego*. Katowice.
- Kożusznik B., 2007: *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa.
- Kożusznik B., Jezierski T., 1984: *Psychologia doskonalenia zespołów. Wybrane zagadnienia*. Katowice.
- Kreitner R., Kinicki A., 1992: *Organizational behaviour*. Burr Ridge.
- Laszczak M., 1999: *Patologie w organizacji. Mechanizmy powstawania. Zwalczanie. Zapobieganie*. Kraków.
- Leymann H., 1990: *Mobbing and psychological terror at workplaces*. "Violence and Victims", vol. 5, s. 119—126.
- Leymann H., 1996: *The content and development of bullying at work*. "European Journal of Work and Organizational Psychology", vol. 5, s. 165—184.
- Lipińska-Grobelny A., 2007: *Kultura i klimat organizacyjny — zarys problematyki*. W: *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*. Red. A. Lipińska-Grobelny. Łódź, s. 11—33.
- Lyubomirsky S., King L., Diener E., 2005: *The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success*. "Psychological Bulletin", vol. 131, 6, s. 803—855.

- McKenna B.G. et. al., 2003: *Horizontal violence: experiences of registered nurses in their first year of practice*. "Journal of Advanced Nursing", vol. 42 (1), s. 90—96.
- Nicarthy G., Gottlieb N., Coffman S., 1993: *You don't have to take it! A woman's guide to confronting emotional abuse at work*. Washington, Seattle.
- Quine L., 1999: *Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey*. "British Medical Journal", vol. 318, s. 228—232.
- Rapley M., 2003: *Quality of life research — a critical introduction*. London.
- Ratajczak Z., 2007: *Psychologia pracy i organizacji*. Warszawa.
- Roberts K., Parsell G., 1987: *Recent changes in the pathways from school to work. In: The social world of adolescents. International perspectives*. Eds. K. Hurrelmann, U. Engel. Berlin, s. 369—391.
- Robbins S.P., 1998: *Zachowania w organizacji*. Przel. A. Ehrlich. Warszawa.
- Schein E.H., 1996: *Culture: The missing concept in organization studies*. "Administrative Science Quarterly", vol. 41, s. 229—240.
- Schmitt N., Bedeian A.G., 1982: *A comparison of LISREL and two-stage least squares analysis of a hypothesized life-job satisfaction, reciprocal relationship*. "Journal of Applied Psychology", vol. 67, s. 806—817.
- Schultz D.P., Schultz S.E., 2006: *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Przel. G. Kranas. Warszawa.
- Sirota D.L., Mischkind A., Meltzer M.I., 2005: *The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want*. New Jersey.
- Weiss H.M., Cropanzano R., 1996: *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work*. "Research in Organizational Behavior", vol. 18, s. 1—74.
- Vardi Y., 2001: *The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work*. "Journal of Business Ethics", vol. 29, s. 325—337.
- Vartia M., 1991: *Bullying at workplaces*. In: *Towards the 21st century, work in the 1990s, International Symposium on Future Trends in the Changing Working Life, 13—15 August 1991, Helsinki, Finland*. Eds. S. Lehtinene et al. Helsinki, s. 131—135.
- Vartia M., 1996: *The sources of bullying — psychological work environment and organizational climate*. "European Journal of Work and Organizational Psychology", vol. 5, s. 203—214.
- Yankelovich D., 1981: *The new rules: Searching for self-fulfillment in a world turned upside down*. New York.

## Aneks

Załącznik 1

### Metoda oceny satysfakcji z pracy oraz wielkości i formy własności organizacji

1. Oceń, jak bardzo jesteś zadowolony ze swojej pracy zawodowej (zaznacz wybraną liczbę, która określa stopień Twego zadowolenia z pracy)

wcale nie jestem zadowolony 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 jestem bardzo zadowolony

Proszę, zaznacz krzyżykiem wybraną odpowiedź:

2. Forma własności firmy, w której pracujesz, to:

jednostka budżetowa lub samorządowa  
przedsiębiorstwo państwowe lub komunalne  
przedsiębiorstwo spółdzielcze  
firma prywatna (spółka)  
firma prywatna (moja własna lub rodzinna)


3. Liczba osób zatrudnionych w Twojej firmie (wielkość firmy):

do 9 osób  
od 10 do 49 osób  
od 50 do 249 osób  
250 osób i więcej


## Kwestionariusz Zachowań Nieetycznych w Pracy

W tabeli opisano zachowania, które mogą mieć miejsce tam, gdzie pracujesz.

Ty sam(a) możesz doświadczać poszczególnych rodzajów zachowania ze strony innych — Twoich współpracowników, szefa, możesz również być świadkiem takich form zachowania ze strony innych w stosunku do Twoich koleżanek/kolegów z pracy (obserwować, jak doświadczają tego inni).

Pamiętaj, że badania są anonimowe. Każda odpowiedź jest dobra, jeśli jest szczerą.

Ustosunkuj się do każdego z tych zachowań i wskaż odpowiedź, która oznacza częstość ich występowania: 1 — „nigdy”, 2 — „czasem”, 3 — „często”.

W moim miejscu pracy:	Doświadczyłam(-em)/ doświadczam tego osobiście w mojej firmie			Wiem, że zdarzyło/zdarza się to pracownikom mojej firmy		
	nigdy 1	czasem 2	często 3	nigdy 1	czasem 2	często 3
1. Traktuje się niektórych pracowników jak powietrze, ignoruje się ludzi, np. poprzez nieodwzajemnianie pozdrowienia, zbywanie						
2. Nie reaguje się na prośbę pracownika o rozmowę czy spotkanie						
3. Nie informuje się wszystkich osób o wspólnych spotkaniach w pracy, np. czyichś urodzinach w pracy, spotkaniu wigilijnym						
4. Przerywa się ludziom wypowiedzi w pół zdania						
5. Nie odpowiada się na wiadomości e-mail lub nie odbiera się z premedytacją telefonu od niektórych pracowników						
6. Ukrywa się przed niektórymi pracownikami informacje lub materiały, których potrzebują						



7. Odbiera się zadania pracownikowi i oddaje się je komuś innemu, młodszemu lub zajmującemu niższe stanowisko						
8. Daje się niektórym pracownikom do wykonania zadania przekraczające ich umiejętności i możliwości						
9. Pociąga się jedną osobę do odpowiedzialności za zadania wykonane w grupie						
10. Oskarża się pracownika o rzeczy, za które on nie odpowiada						
11. Naciska się na niektórych pracowników, aby zmienili pracę, odeszli z firmy						
12. Obmawia się, rozsiewa się plotki na czyjś temat, także na temat prywatnego życia pracowników						
13. Podważa się poczucie odpowiedzialności czy uczciwość niektórych pracowników						
14. Kwestionuje się zawodowe kompetencje niektórych pracowników						
15. Ma miejsce pisanie donosów, skarg na niektórych pracowników						
16. Sugeruje się, że niektórzy pracownicy nie są całkiem zdrowi psychicznie						
17. Ma miejsce skracanie dystansu (np. nadmierne spoufalanie się, wszczynanie rozmów na intymne tematy czy kierowanie niestosownych próśb)						
18. Zdarza się składanie się prozycji seksualnych						

19. Niektórzy pracownicy doświadczają obraźliwych gestów (np. klapsy, podszczypywanie)						
20. Poniża się kogoś w obecności innych za pomocą gestów, tzw. mowy ciała (np. złośliwe uśmiechy, spojrzenia)						
21. Mówi się o niektórych pracownikach w sposób lekceważący lub poniżający ich w obecności osób trzecich						
22. Negatywnie ocenia się sposób, w jaki niektóre osoby wykonują swoją pracę, niezależnie od ich starań i faktycznych osiągnięć						
23. Podkreśla się, że czyjaś praca jest bezwartościowa i nieważna						
24. Z premedytacją doszukuje się błędów w rezultatach czyjejs pracy						
25. Ogranicza się pracownikowi możliwość kontroli i wpływu na sytuację (np. poprzez decydowanie o losie pracownika bądź o przydzielonych mu zadaniach bez konsultacji z nim)						
26. Pracownikom towarzyszy poczucie, jakby byli cały czas kontrolowani i oceniani						
27. Krzywdzi się pracowników (np. pomija się niektóre osoby przy awansie, przy przydzielaniu zadań przynoszących dodatkowe korzyści)						
28. Traktuje się pracowników z pozycji władzy (np. przymuszanie, nakazywanie, nietolerowanie sprzeciwu, podkreślanie własnej pozycji)						

29. Nie dotrzymuje się warunków umowy (np. nie wypłaca się pensji czy premii na czas, zmusza do pracy po czasie)						
30. Szantażuje się pracowników						
31. Zastrasza się niektórych pracowników i grozi się im negatywnymi skutkami (np. wyrzuceniem z pracy, kompromitacją)						
32. Wywołuje się negatywne emocje u pracowników (np. doprowadza się kogoś do płaczu, wywołuje silne i niezasłużone poczucie winy)						
33. Używa się przemocy fizycznej wobec niektórych pracowników						
34. Niszczy się czyjeś rzeczy, dokumenty						
35. Dyskryminuje się pracowników ze względu na wiek						
36. Dyskryminuje się pracowników ze względu na płeć						
37. Dyskryminuje się pracowników ze względu na orientację seksualną						
38. Dyskryminuje się pracowników ze względu na wyznanie						
39. Dyskryminuje się pracowników ze względu na stan zdrowia						