

Anna Góralewska-Słońska

Patologie organizacyjne wyzwaniem dzisiejszych czasów : (propozycja uaktualnienia standardów kształcenia na kierunku studiów zarządzanie)

Problemy Profesjologii nr 1, 57-72

2010

Artykuł został zdigitalizowany i 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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

II. KONCEPCJE I ANALIZY

Anna Góralewska-Słońska

PATOLOGIE ORGANIZACYJNE WYZWANIEM DZISIEJSZYCH CZASÓW (PROPOZYCJA UAKTUALNIENIA STANDARDÓW KSZTAŁCENIA NA KIERUNKU STUDIÓW ZARZĄDZANIE)

Streszczenie

W artykule zaprezentowano ramowe treści kształcenia (podstawowe i kierunkowe) określone w standardach kształcenia dla kierunku Zarządzanie, dokonano porównania treści kształcenia w zakresie: podstaw zarządzania, zachowań organizacyjnych, zarządzania zasobami ludzkimi i psychologii zarządzania ze zdiagnozowanymi i opisanymi w literaturze przedmiotu patologiami organizacyjnymi. W wyniku porównania dostrzeżono braki w treściach kształcenia, które mogłyby pomóc przyszłym manager'om w skuteczniejszym kierowaniu organizacją, ograniczającym pojawianie się i osłabiającym wpływ sytuacji patologicznych. Zauważona luka dotyczy obszaru psychologii pracy oraz psychologii społecznej. Wiedza psychologiczna pozwoli na poznanie prawidłowości rządzących zachowaniem jednostki i procesami społecznymi w sytuacji pracy.

Słowa kluczowe: patologie organizacyjne, standardy kształcenia dla kierunku Zarządzanie, podstawy zarządzania, zachowania organizacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi, psychologia zarządzania, psychologia pracy, psychologia społeczna

ORGANIZATIONAL PATHOLOGIES AS A CHALLENGE OF OUR TIME (PROPOSITION TO UPDATE THE STANDARDS OF STUDY MANAGEMENT COURSES)

Abstract

The article presents the framework knowledge for educational standards for Management courses (primary and specialist). It's been done comparison of the education content in following areas: basic knowledge about management, organizational behavior, human resources management and psychology of management with diagnosed and described organizational pathologies in literature. Analysis noticed a lack some information about pathological situations. The noticed gap is about an area of work psychology and social psychology. Psychological knowledge is helpfull to find out some regularities in human behavior and observe some social processes in the work situation. This knowledge can help the future managers in effectively managing an organization by a deliberate reduction occurring pathological situations.

Keywords: organizational pathology, educational standards for management courses, basic information about management, organizational behaviors, human resource management, psychology, management, work psychology, social psychology

Zagwarantowanie materialnych warunków istnienia sprawia, że człowiek podejmuje się od czasów prehistorycznych różnych rodzajów działalności. Na początku działania sprowadzały się do uzyskania pokarmu na drodze zbieractwa, łowiectwa i uprawy, ludzie czynili sobie ziemię poddaną¹. Po zagospodarowaniu ziemi, człowiek w miarę upływu lat doprowadził do powstania różnych form pracy wytwórczej dokonując specjalizacji prac w rolnictwie, rzemiośle, handlu, górnictwie, jak również w szkolnictwie, czy też sądownictwie. Przykładem przemian może być powstanie w XV korporacji zawodowych, handlowcy jednoczyli się w bractwach kupieckich, wytwórcy skupiali się w cechach rzemieślniczych, których zadaniem było łączenie ludzi wykonujących ten sam zawód. Cechy wprowadziły podział na mistrzów i czeladników, który można by uznać za początek sformalizowanego kształcenia w określonych zawodach². Definicja pojęcia zawód, będąca podłożem profesjologii jako nauki, rozumiana jako „określona wartość, którą człowiek stara się osiągnąć, która dynamizuje, ukierunkowuje i reguluje jego rozwój, życie, zachowanie się i działanie”³, wpisuje się w prezentowany aspekt zmian społeczno-kulturowych. Definicja pojęcia zawodu prezentowana przez T. Nowackiego zwraca szczególną uwagę na „system czynności wykorzystujących skłonności i zdolności pracownika” prezentując zawód z punktu widzenia psychologicznego⁴. Poszerzając zakres pojęcia należy uwzględnić „wiedzę kierunkową człowieka, jego umiejętności kierunkowe oraz formalne kwalifikacje zawodowe (uprawnienia) do wykonywania określonego rodzaju pracy zawodowej”⁵, znaczące tym samym staje się pojęcie kwalifikacji społeczno – zawodowych, które obejmują kwalifikacje cząstkowe: fizyczne, zdrowotne, psychiczne, społeczne, moralne, ogólno-humanistyczne, zawodowe i specjalistyczne⁶.

W miarę rozwoju społeczeństw zmieniała się forma i struktura aktywności człowieka, pojawiały się nowe rodzaje zawodów, jednakże cel pozostawał zawsze ten sam – zapewnienie możliwości egzystencji jednostki, najpierw ograniczonej do przeżycia kolejnego dnia, miesiąca czy roku, a dalej wzbogaconej o warunki zwiększające komfort życia prowadzące do zaspokojenia nie tylko potrzeb fizjologicznych, czy bezpieczeństwa, ale również potrzeb afilacji, uznania, rozwoju oraz transcendentálnych⁷. W zależności od przynależności do określonej grupy społecznej inne były cele, wartości i zadania realizowane przez człowieka. Można zauważyć, że w ostatnich dwóch stuleciach tempo przemian jeszcze bardziej się nasiliło stając się powodem marginalizacji lub zaniku pewnych form działalności oraz powstania innych bardzo wąskich, specjalistycznych form działalności jednostek.

¹ Por. Dynarski K. (red.), 1990, *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu w przekładzie z języków oryginalnych*, Wyd. Pallottinum Poznań – Warszawa, s. 25; *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*, Towarzystwo Biblijne w Polsce, Wyd. St Michel Print, Mikkelii, Warszawa 2001, s. 8; Szczur S., 2002, *Historia Polski Średniowiecze*, Wydawnictwo Literackie, Kraków, s. 431, 561.

² Por. Manteuffel T., 2001, *Historia Powszechna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 143, 144.

³ Czarnecki K., 2006 „*Profesjologia – nauka o zawodowym rozwoju człowieka*”, [w:] *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu*, nr 1/2006, s. 111.

⁴ Nowacki T., 1999, *Zawodoznawstwo*, Wyd. ITE, Radom s. 75.

⁵ Michalewska M., Kowolik P., 2003, *Kompetencje nauczycieli w zreformowanej szkole*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, s. 28.

⁶ Por. Czarnecki K., 2001, *Podstawy psychologii pracy*, Wyd., Kraków.

⁷ Zimbardo P.G., Ruch F.L., 1996, *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa. s. 405.

W czasach współczesnych realizacja wspomnianych potrzeb odbywa się przede wszystkim w dwóch aspektach – w aspekcie życia zawodowego i życia poza zawodowego. Metamorfoza procesu pracy doprowadziła do zmian nie tylko w sposobach pracy, czy jej charakterze, ale także postrzeganiu warunków wykonywania pracy zarówno przez pracodawców jak i pracobiorców. Warunki pracy powinny stwarzać pracownikom optymalne możliwości rozwoju zawodowego, były by to idealne warunki, co wpisuje się wyraźnie w jeden z działów profesjologii⁸ o tej samej nazwie.

Idealne warunki pracy w kontekście maksymalizacji zysków przy jednoczesnej wysokiej konkurencyjności wydają się być mrzonką utopistów pozbawionych realnego spojrzenia na rzeczywistość organizacyjną i otoczenie organizacji. Jednakże mimo niesprzyjających uwarunkowań zadaniem zatrudniających jest zadbanie aby w myśl Kodeksu Pracy zapewnić zatrudnionym „bezpieczne i higieniczne warunki pracy”⁹. Świadomy pracodawca (w przypadku organizacji nastawionych na zysk – właściciel lub wybrana przez niego osoba, a w przypadku organizacji non profit – kierujący organizacją ustanowiony na pozycji zarządzającego w wyniku wyboru, mianowania lub nominacji) kształtuje warunki pracy w oparciu o posiadaną wiedzę, wykształcenie, dotychczasowe doświadczenie, predyspozycje osobiste i uwarunkowania zewnętrzne takie jak czynniki społeczno-kulturowe, polityczne i gospodarcze. Zarządzający utożsamiany jest z managerem, który podejmując racjonalne decyzje zapewnia organizacji rozwój, formułuje i nadaje pożądany kierunek działań. Manager pełni zróżnicowane funkcje, różnorodne role i wykonuje czynności, to w konsekwencji doprowadza do specjalizacji w wąskim wybranym aspekcie działalności managerskiej¹⁰.

W aspekcie rozważań profesjologicznych zakłada się, że osoba zarządzająca będzie specjalistą w wykonywanej przez siebie działalności, wykształci się w niej osobowość zawodowa managera. W literaturze osobowość zawodowa definiowana jest jako: „pożądany zespół składników i cech człowieka pracy, formowanych w procesie kształcenia zawodowego oraz rozwijających się, utrwalających i funkcjonujących w procesie pracy zawodowej... przyczyniający się do jego twórczych przeobrażeń”¹¹, czy też „warstwa osobowości człowieka pracy, która jest celowo, świadomie, planowo, systematycznie kształtowana w procesie szkolnym, która ujawnia się w zachowaniach prozawodowych, prospołecznych w zakładzie pracy a nawet poza jego terenem”¹². Dokonując analizy prezentowanych definicji należy zauważyć, że z formowaniem osobowości zawodowej ściśle łączy się proces kształcenia zawodowego.

Kształceniem specjalistów w zakresie zarządzania organizacjami, zajmują się publiczne i niepubliczne uczelnie wyższe na kierunkach: Zarządzanie oraz Zarządzanie i inżynieria

⁸ Czarnecki K., 2006 „Profesjologia – nauka o zawodowym rozwoju człowieka” [w:] Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, nr 1/2006, s. 111.

⁹ Art. 94. pkt. 4 Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 roku Kodeks Pracy; (z późniejszymi zmianami) Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141.

¹⁰ Por. Żukowski P., 2008, Profesjonalna sylwetka współczesnego menedżera, w „Problemy Profesjologii”, 2008, nr 1, s. 38.

¹¹ Czarnecki K., 1981, Ukierunkowanie zawodowe człowieka, Katowice, Wyd. Uniwersytet Śląski s. 36.

¹² Czarnecki K., Karaś S., 1996, Profesjologia w zarysie (rozwój zawodowy człowieka), Wyd. Instytutu Technologii Eksploatacji w Radomiu, Radom, s 175.

produkcji, inne kierunki studiów również zawierają treści dotyczące zarządzania. Dla każdego z wymienionych kierunków określone zostały przez Radę Główną Szkolnictwa Wyższego standardy kształcenia. Ze względu na potrzeby współczesnych organizacji proponuje się zwrócić uwagę na następujące ramowe treści kształcenia (podstawowe i kierunkowe) określone w standardach kształcenia dla kierunku Zarządzanie na studiach pierwszego i drugiego stopnia¹³:

1. Kształcenie w zakresie podstaw zarządzania – *Treści kształcenia*: Zarządzanie – jego istota i znaczenie. Organizacja w otoczeniu jako obiekt zarządzania. Elementy organizacji – ludzie, technologie, procesy. Władza. Informacja i komunikacja w zarządzaniu. Struktura zarządzania. Cele i funkcje zarządzania. Struktura organizacyjna – uwarunkowania i kierunki ewolucji. Zarządzanie jako proces informacyjno-decyzyjny. Metody zarządzania. Kryteria oceny sprawności działań. Istota pracy kierowniczej, składniki kierowania, role kierownicze, style kierowania, umiejętności kierownicze. Etyczny i kulturowy kontekst zarządzania. Zarządzanie w kontekście zmian. Zarządzanie w warunkach globalizacji;

2. Kształcenie w zakresie zachowań organizacyjnych – *Treści kształcenia*: Istota oraz zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania zachowań organizacyjnych. Postawy społeczne i zachowania jednostek w organizacji. Wpływ zagrożeń na zachowania. Zachowania i postawy grup społeczno-zawodowych w organizacji. Rywalizacja i współpraca wewnątrz- i międzygrupowa. Konflikty interpersonalne – wewnątrz- i międzygrupowe. Spójność grupy. Procesy integracji społecznej w organizacji. Źródła i przejawy władzy w organizacji. Autorytet, wpływy, koalicje. Przywództwo. Kapitał relacyjny. Komunikacja społeczna w organizacji. Procesy negocjacyjne. Społeczne problemy zmian w organizacji. Opory przeciw zmianom. Wypalenie zawodowe, stres – przyczyny, przejawy, przezwyciężanie. Metody i instrumenty kształtowania zachowań organizacyjnych. Kultura organizacyjna. Transformacja kulturowa. Wielokulturowość organizacyjna. Komunikacja międzykulturowa w organizacjach międzynarodowych. Elementy etyki zachowań organizacyjnych;

3. Kształcenie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi – *Treści kształcenia*: Przedmiot, uwarunkowania, znaczenie i ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi. Problemy terminologiczne. Kapitał ludzki i kapitał intelektualny organizacji. Formy zatrudnienia. Struktura i treść podstawowych elementów procesu kadrowego – planowanie kadr, pozyskiwanie pracowników, doskonalenie i rozwój, kierowanie ludźmi, ocenianie, wynagradzanie, odejścia pracowników. Audyt personalny. Podmioty i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. Umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi. Systemy informacji personalnej. Etyka w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Strategiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi;

4. Kształcenie w zakresie psychologii w zarządzaniu – *Treści kształcenia*: Psychologia organizacji. Psychologiczne mechanizmy zachowania człowieka. Czynniki warunkujące zachowania. Kierowanie jako osiąganie celów. Kierowanie a prawidłowości zachowań podwładnych. Istota przywództwa w organizacji. Koncepcje i style przywództwa. Istota motywa-

¹³ Standardy kształcenia dla kierunku studiów: Zarządzanie, 2010. 04. 30
<http://www.rgs.w.edu.pl/files/active/0/zarządzanie20070210.pdf>

cji. Wpływ motywacji na zachowanie człowieka. Techniki motywacyjne. Pojęcie konfliktu. Źródła konfliktów. Metody rozwiązywania konfliktów. Istota i sposoby komunikowania się.

Wiedza, i umiejętności zdobyte w wyniku przyswojenia i praktycznego zastosowania treści zawartych w standardach kształcenia powinny dać wynik w postaci sprawnego funkcjonowania organizacji w obszarze osiągania planowanych wyników, realizacji postulowanych celów, bezbłędnego realizowania procesów wytwórczych czy usługowych, zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, odpowiedniego zachowania członków organizacji, pozytywnych postaw wobec pracy, zachowań prospołecznych i przestrzegania dyscypliny pracy. Jako konkluzja pojawić się może pytanie: czy tak rzeczywiście jest? Niestety diagnoza funkcjonowania organizacji pokazuje, że rzeczywistość działań organizacyjnych jest zdecydowanie odmienna, a podejmowane przez kierujących działania niejednokrotnie prowadzą do sprzecznych z zakładanymi wynikami pracy, a proces pracy, czy proces kierowania ludźmi przebiegać może w sposób nieplanowany.

Przykładem odmienności funkcjonowania od zakładanego ideału są dysfunkcje w organizacji. „Dysfunkcja organizacyjna nie pozwalająca na osiągnięcie realistycznych wyznaczonych w danej organizacji i zgodnych z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach”¹⁴ to patologia organizacyjna. Ujęcie definicyjne patologii prezentuje tabela 1. prezentując definicje w trzech ujęciach: psychologicznym, społecznym i organizacyjnym.

Podsumowując rozważania nad elementami składowymi pojęcia patologia można stwierdzić, że wszystkie działania członków organizacji, które odbiegają lub pozostają w sprzeczności od przyjętych przez ogół członków organizacji norm, działania odstępujące od przyjętych schematów postępowania, jak również powodujące niepożądane skutki wewnątrz organizacji i brak realizacji celów są wyznacznikami patologii organizacyjnej. Część działań realizowanych w procesie pracy warunkowana jest zachowaniami kierujących organizacją, inna część uzależniona jest od postaw pozostałych członków organizacji, jeszcze inne elementy działań warunkowane są czynnikami zewnętrznymi. Kombinacja wymienionych trzech grup czynników odpowiada za efekt poprawnego, optymalnego funkcjonowania organizacji jako zakładu pracy, może zatem posłużyć także jako element sformułowania kryteriów podziału patologii organizacyjnych. Podziału takiego dokonał między innymi R. Stocki, który wyróżnił zjawiska patologiczne posługując się pięcioma wymiarami¹⁵:

- zjawiska patologiczne wyróżnione ze względu na łatwo dostrzegalne objawy (obserwowane niepożądane skutki funkcjonowania organizacji jako całości i członków organizacji);
- zjawiska patologiczne związane z działalnością osób kierujących organizacją;

¹⁴ Stocki R., 2005, Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 50.

¹⁵ Por. Stocki R., 2005, Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 50-51.

Tabela 1. Elementy składowe definicji precyzujących pojęcie patologia

Nazwisko autora definicji	Element składowy definicji			
	„działania odbiegające od normy”	„działania pozostające w sprzeczności z powszechnie akceptowanymi wartościami”	„działania zaburzające prowadzoną działalność”	„działania powodujące niepożądane efekty”
Dunaj	x	x		
Świętochowska	x	x		
Lipkowski	x		x	
Czapow, Jedliński		x		x
Olechnicki, Załęcki		x		x
Gabrele	x	x		
Wódz	x	x	x	x
Stocki	x	x		x

Źródło: opracowanie własne na podstawie: por.: Stocki R., 2005, s. 50; Olechnicki, Załęcki 1997, s. 139; Dunaj 1996, s. 728, 729; Świętochowska 1995 s. 16-18; Gaberle 1993, s. 5, 6; Lipkowski 1987, s. 30; Wódz, 1973, s.13, 14; Czapów, Jedliński, 1971, s. 24, 26;

- zjawiska patologiczne wyróżnione na podstawie nieprawidłowego funkcjonowania operacji i specyfiki procesów organizacyjnych;
- zjawiska patologiczne wyróżnione na skutek patogenicznego oddziaływania czynników środowiska zewnętrznego;
- zjawiska patologiczne powiązane z aspektem czasowym funkcjonowania organizacji.

Ze względu na mnogość patologii organizacyjnych w niniejszym artykule rozważania skoncentrowane zostaną na zjawiskach patologicznych związanych z funkcjonowaniem człowieka w organizacji. Analizie wstępnej poddane zostaną wybrane wymiary patologii organizacyjnych wyróżnionych przez R. Stockiego dotyczące¹⁶: objawów widocznych w relacjach wewnętrznych pomiędzy pracownikami, objawów ujawniających się w zachowaniu członków organizacji (szeregowych pracowników jak i kadry kierowniczej), uwarunkowań emocjonalnych, ograniczeń osobowościowych i procesów psychicznych oraz wadliwego funkcjonowania podstawowych podsystemów organizacyjnych.

Wybrane patologie organizacji wg R. Stockiego prezentują się następująco:

1. Patologie uwidaczniające się w relacjach wewnętrznych: (1-a bierność, brak inicjatywy, 1-b trudności w przekonywaniu pracowników do zmian, 1-c rutyna, 1-d niewykonywanie zadań przez podwładnych, 1-e brak zaufania do pracowników, 1-f niechęć pracowników do kariery zawodowej, 1-g konflikt kierownictwa ze związkami zawodowymi, 1-h sprawy w sądzie pracy, 1-i trudności ze znalezieniem współpracowników, 1-j brak motywacji współ-

¹⁶ Por. Stocki R., 2005, Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 50-57.

pracowników i pracowników do pracy, 1-k zła atmosfera w pracy, 1-l brak zadowolenia pracowników);

2. Patologie uwidaczniające się w zachowaniu członków organizacji (przede wszystkim kadry kierowniczej): (2-a niechęć do kształcenia się, do szkoleń, 2-b alkoholizm, 2-c nikotynizm, 2-d objawy choroby wieńcowej, 2-e agresja i szantaż emocjonalny, 2-f unikanie spotkań towarzyskich, 2-g narzekanie, poszukiwanie winnych w otoczeniu, 2-h koncentracja na sprawach bieżących, 2-i niepoohamowane gadulstwo, 2-j poczucie zagubienia, 2-k identyfikacja z przedmiotem posiadania lub zarządzania, 2l- brak poczucia realizmu w działaniu);

3. Patologie uwidaczniające się w zachowaniu członków organizacji (przede wszystkim kadry kierowniczej) związane z emocjami: (3-a lęk przed działaniem (przesadna ostrożność), 3-b lęk przed kontaktami z ludźmi, 3-c lęk przed oceną innych (brak asertywności), 3-d lęk przed ujawnieniem informacji (skłonność do konspiracji), 3-e lęk egzystencjalny (zagubienie w rzeczywistości), 3-f lęk przed nowością, 3-g lęk przed kompetencjami, 3-h lęk przed odkryciem braku kompetencji przez współpracowników);

4. Patologie uwidaczniające się w zachowaniu członków organizacji (przede wszystkim kadry kierowniczej) związane z ograniczeniami osobowościowymi: (4-a niechęć do podejmowania ryzyka, 4-b problem z wyznaczaniem granic prywatności, 4-c zaburzenia poczucia własnej wartości, 4-d zaburzenia percepcji w odbiorze innych ludzi, 4-e egocentryzm, 4-f cechy temperamentalne takie jak wybuchowość, odporność na bodźce, 4-g uległość, 4-h podatność na manipulacje, 4-i chęć przynależności do elity, 4-j słaba wola);

5. Patologie uwidaczniające się w zachowaniu członków organizacji (przede wszystkim kadry kierowniczej) związane z procesami psychicznymi: (5-a syndrom wyuczonej bezradności, 5-b syndrom wypalenia zawodowego, 5-c nerwice, 5-d choroby psychosomatyczne, 5-e walka o dominację, 5-f syndrom głodowy, 5-g syndrom uodporniania na zmiany);

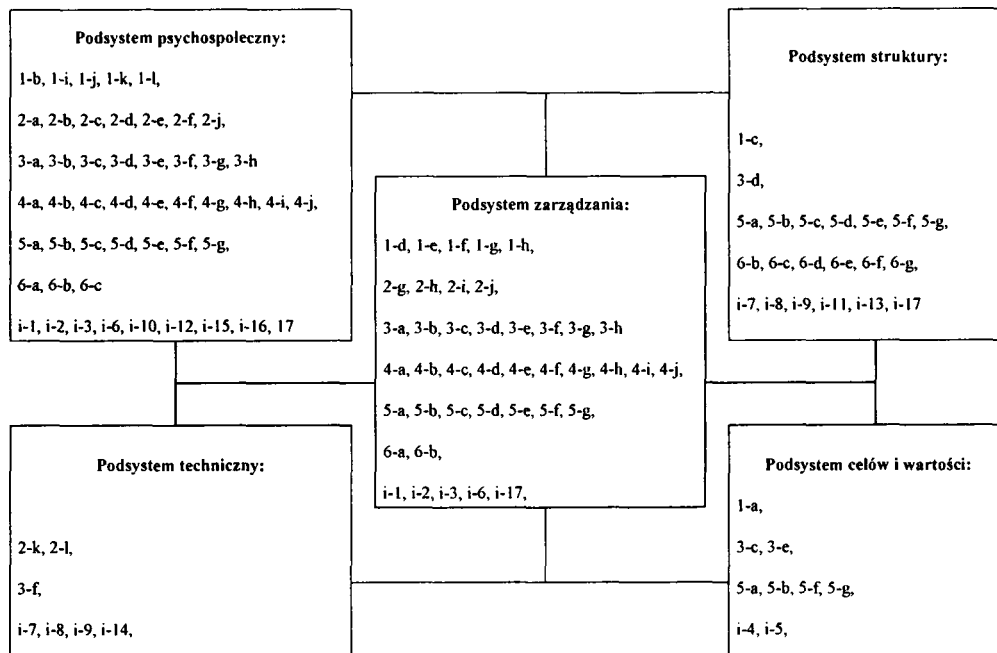
6. Patologie uwidaczniające się w funkcjonowaniu systemu organizacyjnego (podsystemów organizacyjnych): (6-a zanik empatii, 6-b odporność na zmiany, 6-c brak treningu społecznego, 6-d wadliwy system rekrutacji, 6-e złe przydzielanie pracowników do stanowisk pracy, 6-f wadliwy system oceny pracowników, 6-g wadliwy system zarządzania zadaniami).

W literaturze przedmiotu pojawiają się również inne patologie, do których zaliczyć należy¹⁷: i-1 mobbing, i-2 molestowanie seksualne, i-3 cynizm organizacyjny, i-4 brak sprecyzowanych celów, i-5 brak identyfikacji z celami organizacji, i-6 dyskryminacja, i-7 znużenie, i-8 zmęczenie, i-9 wypadki przy pracy, i-10 absencja w pracy (pozorna i rzeczywista), i-11 obniżenie dyscypliny pracy, i-12 próżniactwo (lenistwo) społeczne, i-13 łamanie regulaminów postępowania, i-14 łamanie przepisów kodeksu pracy, i-15 strajki, i-16 trauma w pracy, i-17 pracoholizm.

¹⁷ Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Zjawiska patologiczne można podzielić odnosząc się do organizacji w ujęciu systemowym, jako kryteria przyjmując podsystemy organizacji¹⁸, bazując na podziale ze względu na pięć podsystemów organizacji, struktura podziału przedstawiona została na rysunku 1.

Rys. 1. Przyporządkowanie obszaru występowania patologii do podsystemów organizacyjnych



Źródło opracowanie własne na podstawie: Koźmiński A., Piotrowski W., 2000, s. 30-31; Kozak S., 2009, s. 36; Stocki R., 2005, s. 50-57; Łaciak M., 2010, s. 29-37; Miedzik M., 2010 s. 39-47; Ratajczak Z., 2008, s. 144, 150; Wojdyło K., 2003, s. 36, Golińska L., 2008, s. 11-14, Karney E., 2007, s. 397-414, Litzke M. Schuh H., 2007, s. 127-164; Potocki R., 2005, s. 42, Schultz D., Schultz S., 2002, s. 405, 447-450.

Wyniki studiów nad literaturą i badaniami empirycznymi przeprowadzonymi przez zajmujących się dysfunkcjami w organizacji wskazują iż patologie są niebagatelnym problemem. Można było by go uniknąć wyposażając kierujących w odpowiednie umiejętności i instrumenty służące identyfikacji patologii organizacyjnych, a dalszej perspektywie po ich sprawnym zdiagnozowaniu również w kompetencje wskazujące (proponujące) kierunek działań w celu naprawy sytuacji i niedopuszczenia w przyszłości aby czynniki determinujące patologię wzmocniły się, powodując zakłócenia w sprawności działania jednostki, czy grupy w organizacji.

¹⁸ Por. Koźmiński A., Piotrowski W., 2000, Zarządzanie Teoria i Praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa, s. 30-31; Kozak S., Patologie w środowisku pracy Zapobieganie i leczenie, Difin, Warszawa 2009, s. 36.

Analiza zachowań patologicznych zostanie dokonana w oparciu o treści podstawowe i kierunkowe kierunku studiów Zarządzanie, warunkujące odpowiedni poziom kształcenia managerów w obszarze stosunków interpersonalnych w organizacji – rozważania dotyczyć będą dwóch podsystemów: psychospołecznego i zarządzania. Przyczyną wyboru tego obszaru jest istotność zasobów ludzkich jako najważniejszego zasobu organizacyjnego, ponieważ zaniedbania w obszarze relacji interpersonalnych mogą doprowadzić do zmarnotrawienia najlepszych i największych zasobów finansowych, materialnych i innych kluczowych zasobów ważnych z powodu tworzenia efektywności organizacji. Sukces organizacji tak jak i porażka poniesiona na konkurencyjnym rynku uzależniona jest przede wszystkim od zachowań człowieka, jego postaw w stosunku do pracy, do powierzonych i wykonywanych obowiązków, do innych uczestników organizacji i do elementów powiązanych z organizacją a znajdujących się poza nią. Członek organizacji oprócz prowadzenia działań (wykonywania pracy) na rzecz organizacji, powinien dbać również o wizerunek organizacji w społeczeństwie.

Wyniki porównania zidentyfikowanych zachowań patologicznych występujących w środowisku pracy z podstawowymi i kierunkowymi treściami kształcenia zawartymi w ministerialnych Standardach kształcenia dla kierunku Zarządzanie w oparciu o możliwość przeciwdziałania patologii prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Możliwość przeciwdziałania sytuacjom patologicznym w środowisku organizacyjnym

<i>Standardy kształcenia</i>	Patologie, których redukcja jest możliwa w oparciu o wiedzę i umiejętności zdobyte w procesie kształcenia opartym na treściach programowych Standardów kształcenia dla kierunku Zarządzanie	Patologie, których redukcja jest utrudniona (w pewnych przypadkach niewykonalna) w oparciu o wiedzę i umiejętności zdobyte w procesie kształcenia opartym na treściach programowych Standardów kształcenia	<i>Dziedzina wiedzy</i>
<i>Podst. zarz.</i>	brak identyfikacji z celami organizacji,	agresja i szantaż emocjonalny,	<i>Psych. społeczna</i>
<i>Zach. org. PZ</i>	brak motywacji,	alkoholizm,	<i>(spec. pomoc psychologiczna)</i>
<i>Podst. zarz..</i>	brak sprecyzowanych celów,	cynizm organizacyjny	<i>Psych. pracy</i>
<i>Zarz. zasob. PZ</i>	brak treningu społecznego,	dyskryminacja,	<i>Psych. Pracy; Psych. społecz.</i>
<i>Zach. org. PZ</i>	brak zadowolenia pracowników,	egocentryzm,	<i>Psych. społecz.</i>
<i>Zach. org. PZ</i>	brak zaufania do pracowników,	lęk egzystencjalny,	<i>(spec. pomoc psychologiczna)</i>
<i>Zach. org.</i>	chęć przynależności do elity,	lęk przed kompetencjami,	<i>Psych. pracy</i>
<i>Podst. zarz.</i>	koncentracja na sprawach bieżących,	lęk przed działaniem,	<i>Psych. pracy</i>

Zach. org. PZ	konflikty,	lęk przed kontaktami z ludźmi,	<i>(spec. pomoc psychologiczna)</i>
Podst. zarz..	łamanie regulaminów pracy,	lęk przed nowością,	<i>Psych. pracy</i>
Zach. org. PZ	poszukiwanie winnych w otoczeniu,	lęk przed oceną innych,	<i>Psych. pracy</i>
Zarz. zasob.	niechęć do kształcenia się, do szkoleń,	lęk przed odkryciem braku kompetencji,	<i>Psych. społecz.</i>
Podst. zarz.	niechęć do podejmowania ryzyka,	lęk przed ujawnieniem informacji,	<i>Psych. społecz.</i>
Zarz. zasob.	niechęć pracowników do kariery zawodowej,	mobbing,	<i>Psych. pracy</i>
Podst. zarz.	niewykonywanie zadań przez podwładnych,	molestowanie seksualne,	<i>Psych. pracy</i>
Podst. zarz.. PZ	obniżenie dyscypliny pracy	nerwice,	<i>(spec. pomoc psychologiczna)</i>
Zach. org.	odporność na zmiany,	niepohamowane gadulstwo,	<i>(spec. pomoc psychologiczna)</i>
Zach. org.	podatność na manipulację,	nikotynizm,	<i>(spec. pomoc psychologiczna)</i>
Zach. org.	próżniactwo społeczne	objawy choroby wieńcowej,	<i>(spec. pomoc psychologiczna)</i>
Zach. org.	stres	poczucie zagubienia,	<i>(spec. pomoc psychologiczna)</i>
Zach. org.	syndrom wypalenia zawodowego,	pracoholizm,	<i>psych. pracy</i>
Zarz. zasob.	syndrom wyuczzonej bezradności,	problem z wyznaczaniem granic prywatności,	<i>psych. społecz.</i>
Zarz. zasob PZ.	trudności ze znalezieniem współpracowników,	słaba wola,	<i>psych. społecz.</i>
Zarz. zasob. PZ	uległość,	sprawy w sądzie pracy,	<i>psych. pracy</i>
Zach. org. PZ	unikanie spotkań towarzyskich,	trauma w pracy	<i>psych. pracy</i>
Zarz. zasob.	walka o dominację,	wybuchowość, odporność na bodźce,	<i>psych. społecz. (spec. pomoc psychologiczna)</i>
Podst. zarz.	wypadki przy pracy	zaburzenia percepcji w odbiorze innych ludzi,	<i>psych. społecz (spec. pomoc psychologiczna)</i>
Zarz. zasob.	zła atmosfera w pracy,	zaburzenia poczucia własnej wartości,	<i>psych. pracy</i>
Podst. zarz.	znużenie zmęczenie	zanik empatii,	<i>psych. społecz.</i>

Opracowanie własne na podstawie literatury z zakresu zarządzania i psychologii, oraz standardów kształcenia dla kierunku Zarządzanie; Oznaczenia skrótów: (Podst. zarz. – treści w zakresie podstaw zarządzania; Zarz. zasob. – treści w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, Zach.

org. – treści kształcenia w zakresie zachowań organizacyjnych, PZ – treści kształcenia w zakresie psychologii w zarządzaniu; psych. społecz. – psychologia społeczna, psych. pracy – psychologia pracy, spec. pomoc psychologiczna – specjalistyczna pomoc psychologiczna.

Dokonując analizy tabeli 2 można stwierdzić, że duża ilość zachowań patologicznych warunkowana jest brakiem odpowiednio przyswojonej wiedzy, którą studenci kierunku Zarządzanie nabywają w procesie studiowania. Treści dotyczące: motywowania i satysfakcji pracowników, dbania o poprawną atmosferę pracy, tworzenia poprawnych relacji interpersonalnych, sposobów wykonywania powierzonej pracy, ustalania celów, określenia priorytetów działalności, identyfikacji z miejscem pracy, właściwego, postępowania w sytuacjach stresowych, rozwiązywania sytuacji konfliktowych, ograniczania czynników powodujących wypalenie zawodowe, kształtowania odpowiednich postaw społecznych pracowników jak również projektowania struktur i procesów zarządzania służących najefektywniejszemu funkcjonowaniu organizacji są przekazywane studentom na wykładach, ćwiczeniach, projektach i laboratoriach – problem występowania tych sytuacji patologicznych raczej wiąże się z trudnością dostosowania wiedzy akademickiej do praktyki organizacyjnej, istnieje, jednak duże prawdopodobieństwo, że wraz z doświadczeniem i upływem czasu wiedza teoretyczna nabyta w trakcie studiowania i szkoleń oraz zostanie przekształcona w umiejętności a dalej kompetencje świadczące o skuteczności wykonywanych działań i sukcesie managera i organizacji.

Dyskusyjna zatem pozostaje druga część tabeli w której wyszczególnione zostały sytuacje patologiczne, do których niedopuszczenia lub rozwiązania nie zostały managerom dostarczone informacje w postaci niezbędnej wiedzy teoretycznej. Kierującym pozostaje wówczas intuicyjny sposób zarządzania, który w sytuacjach niecodziennych, kryzysowych powinien zostać wsparty racjonalnymi przesłankami. O racjonalności managerów decydować będą obserwacje pracy innych managerów, jak i doświadczenia zdobyte w przebiegu kariery zawodowej, niestety rutyna i schematyczny sposób postępowania wobec zaistniałych problemów może czasem przyczynić się do pogłębienia się dysfunkcyjnych sytuacji i zachowań. W wypunktowaniu tabeli 2 ujawnia się złożony problem związany z uwarunkowaniami wewnętrznymi członków organizacji (pracowników szeregowych i kadry kierowniczej), analiza natury, psychiki, umysłowości managera. Wsłuchanie się w siebie umożliwi managerom poznanie własnych predyspozycji i gorsetu umysłowego, które decydują o relacjach z samym sobą i innymi ludźmi w życiu zawodowym. Rozpoznanie własnych możliwości i ograniczeń spowoduje również, że managerowie będą obserwować swoich współpracowników bardziej wnikliwie, zwracając uwagę na ich zachowania przez pryzmat czynników wewnętrznych. D. Goleman na podstawie przeprowadzonych wywiadów, spostrzegł, że absolwentom szkół wyższych stawiane są wyższe wymagania w zakresie: umiejętności porozumiewania się, radzenia sobie w stosunkach z innymi, inicjatywności oraz empatii i zdolności patrzenia na siebie i innych z dystansem¹⁹.

¹⁹ Por. Goleman D., 1999, Inteligencja emocjonalna w praktyce, Wyd. Media Rodzina, Poznań, s. 29.

Przedmiotem zainteresowania managerów jest proces regulacji i samoregulacji zachowania człowieka w środowisku pracy, więc wiedza z zakresu psychologii ogólnej jak i psychologii społecznej oraz psychologii pracy winna stać się elementarną składową w procesie nauczania na kierunku Zarządzanie. Wiedza z psychologii umożliwi rozpoznanie sytuacji patologicznych, czynników warunkujących powstanie w środowisku pracy dysfunkcji dotyczących jednostki, której może zostać udzielona specjalistyczna pomoc psychologiczna, a managerowie będą mieli także świadomość, że określone zachowania obserwowane wśród pracowników organizacji mogą przynieść negatywne skutki w postaci nerwic, depresji czy choroby wieńcowej pracowników, kosztów finansowych ponoszonych przez organizację (związanych z absencją pracowników) i społeczeństwa (związanych z zabezpieczeniem warunków bytowych w przypadku renty czy świadczeń zdrowotnych po wypadku w miejscu pracy). Nauczanie prowadzone w aspekcie psychologii pracy ma za zadanie uwrażliwić managerów na bezpieczeństwo i higienę pracy. Bezpieczeństwo fizyczne związane jest z przestrzeganiem regulaminów, procedur pracy i przepisów prawa pracy. Bezpieczeństwo psychiczne, które ma zapewnić odpowiedni komfort psychiczny, stanowi podstawę efektywnej i satysfakcjonującej pracy oraz zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników (np. działania patologiczne określone mianem mobbingu dotyczą 10%²⁰ pracowników pracujących w Unii Europejskiej, a skutkiem dla około 10-15% (badania dotyczące Szwecji²¹) doświadczających terroru psychicznego jest autoagresja w postaci samobójstw – psychologia pracy wskazuje na przyczyny mobbingu, dostarcza instrumentów służących identyfikacji tego zjawiska i wskazuje sposoby postępowania zaradczego, aby nie dopuścić do jego pojawienia się).

Psychologia społeczna określa jak ludzie wpływają na myśli, zachowania i uczucia innych ludzi. Zatem wiedza z tego obszaru psychologii pozwoli rozpoznać czynniki determinujące zachowanie pracownika jako członka pewnej społeczności, umożliwi także przewidywanie zachowań pracownika w zależności od zmieniających się okoliczności, a tym samym wzmocni skuteczność managerów w obszarze motywacji i kontroli podwładnych, podniesie także znanostwo kierujących w zakresie wpływu kręgów kulturowych, cech biologicznych, efektu modelowania zachowań oraz interpretacji i oceny zachowań społecznych jednostek i grup.

Na wielu uczelniach wiedza ta jest przekazywana studentom w postaci treści uzupełniających, wykładów fakultatywnych, wydaje się jednak, że wraz ze wzrostem znaczenia zasobów ludzkich jako czynnika konkurencyjnego, wiedza pozwalająca wyjaśnić, zrozumieć i zaprojektować zachowanie człowieka jest istotna na tyle aby psychologia pracy i psychologia społeczna weszły w kanon podstawowych standardów kształcenia managerów. Podsumowując można by powiedzieć, że podstawą praktyki jest dobra teoria, brak teorii nie

²⁰ Paoli P., Merlle D., 2001, podaję za Miedzik M., 2010, „Skutki mobbingu w miejscu pracy: dramat człowieka, koszty dla organizacji, wyzwanie dla społeczeństwa.”, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 2/2010.

²¹ Leymann H. 1990, podaję za Miedzik M., 2010, „Skutki mobbingu w miejscu pracy: dramat człowieka, koszty dla organizacji, wyzwanie dla społeczeństwa.”, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 2/2010.

wyklucza poprawności czy nawet skuteczności zachowań managerskich, jednakże w znaczny sposób może ją przyspieszyć.

Bibliografia

- Czapów K., Jedliński S. (1971), *Pedagogika resocjalizacyjna*, PWN, Warszawa.
- Czarnecki K., (1981), *Ukierunkowanie zawodowe człowieka*, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice.
- Czarnecki K., (2001), *Podstawy psychologii pracy*, Kraków.
- Czarnecki K., (2006) „Profesjologia – nauka o zawodowym rozwoju człowieka”, [w:] Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, nr 1/2006.
- Czarnecki K., Karaś S., (1996), *Profesjologia w zarysie (rozwój zawodowy człowieka)*, Wyd. Instytutu Technologii Eksploatacji w Radomiu.
- Dunaj B. (red.), (1996), *Słownik Współczesnego Języka Polskiego*, Wilga, Warszawa.
- Dynarski K. (red.), (1990), *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu w przekładzie z języków oryginalnych*, Wyd. Pallottinum Poznań – Warszawa.
- Gaberle A. (1993), *Patologia społeczna*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa.
- Goleman D., (1999), *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Wyd. Media Rodzina, Poznań.
- Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*, (2001), Towarzystwo Biblijne w Polsce, Wyd. St Michel Print, Mikkeli, Warszawa.
- Golińska L., (2008), *Pracoholizm uzależnienie czy pasja*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Karney E., (2007), *Psycho-Pedagogika Pracy*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa.
- Koźmiński A., Piotrowski W., (2000), *Zarządzanie Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
- Lipkowski O. (1987), *Resocjalizacja*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
- Litzke M. Schuh H., (2007), *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Łaciak M., (2010), „Cynizm w organizacji”, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2/2010.
- Manteuffel T., (2001), *Historia Powszechna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Michalewska M., Kowolik P., (2003), *Kompetencje nauczycieli w zreformowanej szkole*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, s 28.
- Miedzik M., (2010), „Skutki mobbingu w miejscu pracy: dramat człowieka, koszty dla organizacji, wyzwanie dla społeczeństwa”, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* nr 2/2010.
- Nowacki T., (1999), *Zawodownawstwo*, Wyd. ITE, Radom.
- Olechnicki P. Załęcki P., (1997), *Słownik Socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń.
- Potocki A., (red.) (2005), *Zachowania Organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Difin, Warszawa
- Ratajczak Z., (2008), *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Schultz D., Schultz S., (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stocki R., (2005), *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Szczur S., (2002), *Historia Polski Średniowiecze*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Świętochowska U. (1995), *Systemowe rozwiązania w zakresie zapobiegania i ograniczania patologii społecznej*. Wyd. Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
- Wojdyło K. (2003), *Charakterystyka problemu uzależnienia od pracy w świetle dotychczasowych badań*, „Nowiny Psychologiczne”, nr 3/2003.
- Wódz J. (1973), *Zjawiska Patologii społecznej, a sankcje społeczne i prawne*, Ossolineum, Wrocław;
- Zimbardo P., Ruch F., (1996), *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

Żukowski P., (2008), *Profesjonalna sylwetka współczesnego menedżera*, [w:] „Problemy Profesjologii”, nr 1/2008.

Akty prawne:

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku Kodeks Pracy; (z późniejszymi zmianami) Dz.U. 1974 nr 24, poz. 141.

Recenzent: Wojciech Walat