

Anna Lipka

## PREWENCJA PRACOHOLIZMU A FUNKCJE GOSPODAROWANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W ORGANIZACJI

### Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu są prezentowane nie tylko różne teorie pracoholizmu<sup>1</sup>, ale i różne jego typologie, budowane na zróżnicowanych kryteriach, takich jak na przykład: podejście do rozpoczynania i kończenia pracy, rytmiczność pracy, odczuwany bilans korzyści i kosztów w pracy czy tendencje obsesyjno-kompulsywne<sup>2</sup>. Celem artykułu jest analiza pracoholizmu (uzależnienia od pracy) i typów pracoholików pod kątem realizacji funkcji gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji.

Sformułowano hipotezę, iż – obejmujące prewencję (zapobieganie) i interwencję (zmniejszanie skutków) – przeciwdziałanie pracoholizmowi (obniżanie ryzyka wystąpienia pracoholizmu i jego skutków) oraz występowaniu określonych typów pracoholików może odbywać się poprzez wszystkie funkcje gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji (nie ograniczając się na przykład do pozyskiwania czy rozwoju pracowników) i obejmować wszystkie horyzonty czasowe (działania krótko-, średnio- i długoterminowe). Hipotezę tę sformułowano na podstawie wcześniejszych wstępnych analiz, które wykazały możliwość wskazania przynajmniej jednego rodzaju ryzyka dla każdego typu pracoholika<sup>3</sup>, a także deprecjonujący – w dłuższym okresie – wpływ pracoholizmu na każdą ze składowych (komponentów) kapitału ludzkiego (wiedzę, zdolności umiejętności, zdrowie, motywację, postawy, wartości).

Jako metodę weryfikacji hipotezy przyjęto wnioskowanie na podstawie charakterystyk pracoholizmu i typów pracoholików oraz opisów treści funkcji gospodarowania kapitałem ludzkim (funkcji personalnych). Wzięto pod uwagę osiem różnych typologii pracoholików (tab. 1) oraz (zmodyfikowaną) specyfikację funkcji personalnych według Ch. Scholza (tab. 2), włącznie z rozróżnieniem ich realizacji w trzech różnych horyzontach czasowych (bieżące, krótkotermini-

---

<sup>1</sup> S. Poppelreuter: *Arbeitssucht*. Psychologie Verlags Union, Weinheim 1997.

<sup>2</sup> L. Golińska: *Pracoholizm – uzależnienie czy pasja?* Difin, Warszawa 2008, s. 22-30.

<sup>3</sup> A. Winnicka-Wejs: *Oddziaływanie na skutki pracoholizmu*. W: A. Lipka, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs: *Aktywność twórcza a pracoholizm. Jak utrzymać kapitał kreatywności pracowników?* Difin, Warszawa 2013, s. 182-184.

nowe działania, najczęściej dotyczące pojedynczych – realizowanych w ramach danej funkcji personalnej – procesów lub osób; działania średnioterminowe zorientowane zazwyczaj na grupy pracowników; działania długoterminowe odnoszone do całej organizacji). Występowanie tego rozróżnienia miało decydujący wpływ na wybór tej właśnie typologii funkcji personalnych<sup>4</sup>. Weryfikację możliwości „przeorientowania“ funkcji gospodarowania kapitałem ludzkim na przeciwdziałanie pracoholizmowi przeprowadzono według wskazanej w tab. 2 chronologii stosowania tych funkcji.

## 1. Diagnoza istniejącego stanu personalnego

Diagnoza istniejącego stanu personalnego stanowi prymarną funkcję personalną, tj. funkcję rzutującą na to, czy i w jakim zakresie będą realizowane funkcje względem niej pochodne (por. tab. 2), czyli:

- pozyskiwanie pracowników (gdy diagnoza wykazuje deficyt pracowników w stosunku do zadań organizacji),
- rozwój pracowników (gdy podaż pracowników i popyt na ich pracę pozostają w ilościowej równowadze, ale w jakościowej nierównowadze),
- zwalnianie pracowników (gdy diagnoza wykazuje nadpodaż pracowników w stosunku do zadań organizacji).

Pierwsza i ostatnia z nich są więc „uruchamiane“ w sytuacji ilościowej niezgodności, a druga – gdy ta niezgodność ma charakter jakościowy. Funkcja diagnozy istniejącego stanu personalnego – jak każda inna funkcja personalna – może być realizowana w różnych horyzontach czasowych (por. tab. 2).

W krótkim horyzoncie czasowym jej treść stanowią diagnozy profili kwalifikacyjnych pracowników. Diagnozy te nie ujmują faktu istnienia pracoholizmu, a tym bardziej – nie określają ewentualnie występującego typu pracoholika.

Tabela 1

Przykładowe typologie pracoholików

Autor typologii i rok jej opracowania 1	Wyodrębnione typy pracoholików 2
W.E. Oates (1968)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pracoholicy do szpiku kości,</li> <li>- pracoholicy nawróceni,</li> <li>- pracoholicy sytuacyjni,</li> <li>- pseudopracoholicy,</li> <li>- pracoholicy eskapiści</li> </ul>

<sup>4</sup> W literaturze przedmiotu jest prezentowanych wiele różnych typologii (por. np.: H. Bieniok: *Istota i treść systemu zarządzania zasobami ludzkimi*. W: *System zarządzania zasobami ludzkimi*. Red. H. Bieniok. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006, s. 19-22), jednak nieuwzględniających szczegółowo horyzontu czasowego.

cd. tabeli 1

1	2
T.J. Naughton (1987)	- pracoholicy zaangażowani w pracę, - kompulsyjni
B.E. Robinson (1989)	- pracoholicy nieustępliwi, - pracoholicy bulimiczni, - pracoholicy z deficytem uwagi, - pracoholicy rozkoszujący się pracą, - pracoholicy opiekuńczy
D. Fassel (1990)	- pracownicy kompulsywni, - pracoholicy okresowi, - pracoholicy kamuflujący się, - pracoholicy anorektyczni
J.T. Spence i A.S. Robbins (1992)	- entuzjaści pracy, - pracoholicy zrelaksowani, - niezaangażowani pracownicy, - rozczarowani pracownicy, - nieentuzjastyczni pracoholicy, - entuzjastyczni pracoholicy
K.S. Scott, K.S. More i M.P. Miceli (1997)	- typ kompulsyjno-zależny, - typ perfekcjonistyczny, - pracoholicy zorientowani na osiągnięcia
M. Peiperl i B. Jones (2001)	- osoby przeciążające się pracą, - kolekcjonerzy korzyści, - jednostki unikające pracy, - pracoholicy
B. Killinger (2007)	- kontrolerzy, - narcystyczni kontrolerzy, - zadowolacze

Źródło: Na podstawie: M. Szpitalak: *Wielowymiarowy kwestionariusz oceny pracoholizmu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 61-67.

Tabela 2

## Funkcje personalne w układzie czasowym

Nazwa funkcji	Działania krótkoterminowe	Działania średnioterminowe	Działania długoterminowe
1	2	3	4
Diagnoza istniejącego stanu personalnego	Diagnoza profili zdolności do pracy (w tym: profili kwalifikacyjnych)	Agregacja profili zdolności do pracy (w tym: kwalifikacyjnych)	Prognozy stanu i struktury zatrudnienia oraz wartości kapitału ludzkiego organizacji
Określanie jakościowego i ilościowego zapotrzebowania na pracowników	Ustalanie profilu wymagań pracy oraz analizy czasu pracy	Agregacja profili wymagań pracy oraz potrzebnej liczby wykonawców zadań pracy	Prognozy jakościowego i ilościowego zapotrzebowania na pracowników z uwzględnieniem poliwalencji
Pozyskiwanie pracowników	Ustalenie i stosowanie określonych źródeł oraz metod doboru	Analiza skuteczności pozyskiwania pracowników	Marketing personalny

cd. tabeli 2

1	2	3	4
Przypisywanie pracownikom ról organizacyjnych	Weryfikacja przystawalności profili zdolności do pracy i profili wymagań pracy	Optymalizacja przyporządkowań grup pracowniczych do zadań pracy	Ustalenie celów i zasad przypisywania pracownikom ról organizacyjnych
Ocenianie pracowników	Stosowanie wybranych metod i kryteriów oceniania	Agregacja wyników ocen pracowniczych	Hierarchizacja celów ocen pracowniczych
Rozwój pracowników	Realizacja przedsięwzięć rozwojowych	Wyznaczanie adresatów przedsięwzięć rozwojowych	Ustalenie ścieżek karier oraz planowanie sukcesji
Komunikowanie się z pracownikami	Wymiana znaczeń komunikacyjnych	Ustalanie zasad przepływu informacji	Sprecyzowanie norm, wartości i artefaktów kultury komunikowania się
Wynagradzanie pracowników	Wyznaczanie indywidualnych wynagrodzeń	Podjęcie i realizowanie decyzji dotyczących podwyżek wynagrodzeń	Hierarchizacja funkcji płac
Zwalnianie pracowników	Przeprowadzanie zwolnień indywidualnych	Realokacje pracowników oraz zmiany w chronologii i chronometrii czasu pracy	Prognozowanie zwolnień oraz programowanie metod zmniejszających konflikty na tle zwolnień

Źródło: Ch. Scholz: *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. Verlag F. Vahlen, Munchen 1989, z modyfikacjami.

Uwaga: Nie wyodrębniono osobno motywowania pracowników, przyjmując, iż motywującą funkcję spełnia przypisywanie pracownikom ról organizacyjnych, a także ich ocenianie, rozwój i wynagradzanie oraz komunikowanie się z nimi.

W szerszych od profili kwalifikacyjnych profilach zdolności do pracy prezentowanych w literaturze przedmiotu<sup>5</sup> występuje segment: cechy psychiczne, w ramach którego wyodrębnia się m.in. zachowania w pracy, w tym zachowania w odniesieniu do zadania pracy oraz w odniesieniu do współpracowników. Ponadto w ramach tego segmentu wyróżnia się zdolności umysłowe.

Z dostępnych<sup>6</sup> opisów typów pracoholików wymienionych w tab. 1 wynika, iż wszyscy spośród nich (z wyjątkiem: pracoholików nawróconych, pracoholików sytuacyjnych, pseudopracoholików, kolekcjonerów korzyści) realizują zadania pracy non stop lub przynajmniej bezustannie myślą o nich oraz wykazują zaburzenia w relacjach z innymi pracownikami (przejawiające się m.in. w niedelegowaniu zadań oraz podwyższonej konfliktowości). Pracoholiczne postępowanie w dłuższym horyzoncie czasowym prowadzi przy tym do obniżenia aktyw-

<sup>5</sup> H. Rumpf: *Personalbestandsplanung mit Hilfe von Faehigkeitsvektoren*. Fischer Verlag, Frankfurt/Main 1981, s. 74.

<sup>6</sup> M. Szpitalak: *Wielowymiarowy kwestionariusz oceny pracoholizmu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 61-67.

ności umysłowej, w tym kreatywności<sup>7</sup>, czyli do spadku wartości (deprecjacji) kapitału ludzkiego (jeśli nie są podejmowane działania kreacyjne temu przeciwdziałające). Obniżanie ryzyka wystąpienia pracoholizmu i jego skutków musi być zapoczątkowane diagnozą jego istnienia w organizacji. Odnosząc się do sformułowanej na wstępie hipotezy, trzeba stwierdzić, iż funkcja personalna: diagnoza istniejącego stanu personalnego realizowana w krótkim horyzoncie czasowym może i powinna obejmować wszystkie możliwe typy pracoholików, które mogą wystąpić w organizacji (trzeba przy tym uwzględnić, iż z charakterystyk niektórych typów w różnych typologiach wynika, iż część z nich jest tożsama, aczkolwiek inaczej określana).

W średnim horyzoncie czasowym treścią omawianej funkcji jest agregacja profili kwalifikacyjnych pracowników. Ze względów wymienionych wyżej będzie chodziło raczej o agregację profili zdolności do pracy, w których profile kwalifikacyjne – ale nie tylko one – są zawarte. Realizacja tej funkcji wymaga specjalistycznych diagnoz (prowadzonych przez psychologów, na przykład z wykorzystaniem kwestionariusza DUWAS – Dutch Workaholism Scale – Schaufeliego, Tarisa i Bakker [2004]) nie tylko potwierdzających bądź niepotwierdzających występowanie pracoholizmu, ale i identyfikujących w organizacji istniejące typy pracoholików.

Następnie pracownicy reprezentujący poszczególne typy pracoholików byliby łączeni w grupy. Mogłoby się na przykład okazać, iż posługiwanie się typologią M. Peiperla i B. Jones (tab. 1) prowadzi do oceny, iż w organizacji nie występują w ogóle „jednostki unikające pracy“, a zbiór „kolekcjonerów korzyści“ jest kilkakrotnie liczniejszy niż zbiór „osób przeciążonych pracą“ i „pracoholików“ razem wziętych. Z punktu widzenia zarządzania ryzykiem pracoholizmu realizacja funkcji diagnozy istniejącego stanu personalnego w średnim horyzoncie czasowym ma swój głęboki sens, gdyż segmentacja pracoholików w organizacji (ich podział na typy i/lub stopień zaawansowania uzależnienia od pracy) pozwala na niższe koszty prewencji i interwencji pracoholizmu w porównaniu do kosztów ponoszonych w przypadku indywidualizacji tej prewencji bądź interwencji.

W dłuższym horyzoncie czasowym funkcja diagnozy istniejącego stanu personalnego sprowadza się do prognoz ilościowych i jakościowych załogi, na podstawie których ustala się, czy nastąpi wzrost, spadek czy też zachowanie wartości kapitału ludzkiego organizacji. Ma ona zatem bezpośredni związek z zarządzaniem ryzykiem personalnym (bo ryzyko pracoholizmu w nim się mieści, co już wcześniej wykazano<sup>8</sup>). W tym przypadku nie wystarczy znajomość odsetka pracoholików wśród osób zatrudnionych w organizacji. Konieczne jest skorzystanie z wyników diagnozy typów pracoholików. Inne bowiem rodzaje

<sup>7</sup> M. Kalinowski, I. Czuma, M. Kuć, A. Kulik: *Praca*. Wydawnictwo „Gaudium“, Lublin 2005, s. 117-119.

<sup>8</sup> A. Lipka: *Pracoholizm jako ryzyko personalne*. W: A. Lipka, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs: *Op. cit.*

skutków w odniesieniu do poszczególnych składowych kapitału ludzkiego i ich zróżnicowany poziom (na przykład: dające się zbagatelizować, średnie, katastrofalne) może bowiem spowodować na przykład „pracoholik z deficytem uwagi“ niż „pracoholik opiekuńczy“. W pierwszym przypadku najważniejsze wydaje się zarządzanie ryzykiem podziału zadań, w drugim – ryzykiem biometrycznym (dotyczącym zdrowia i życia pracowników).

Na wartość kapitału ludzkiego organizacji rzutuje nie tylko dynamika jego poszczególnych (wyżej wymienionych) składowych (wyrażających jakość tegoż kapitału), ale i liczba pracowników. Wskazują na to nie tylko współczesne metody jego wyceny (jak m.in. formuła z Saarbruecken<sup>9</sup>), ale i funkcjonujące od czasów A. Smitha charakterystyki kapitału ludzkiego (określanego wówczas czynnikiem pracy), akcentujące ilościowy i jakościowy aspekt zatrudnienia<sup>10</sup>.

Pracoholizm, a dokładniej rzecz biorąc wiele spośród typów pracoholizmu mogą w konsekwencji prowadzić do zmniejszania się tej liczby wskutek poważnego uszczerbku zdrowotnego pracowników bądź wystąpienia ich – niedających się zmienić – zachowań, które nie mogą być dłużej w organizacji akceptowane.

Reasumując, odpowiednia realizacja funkcji diagnozy istniejącego stanu personalnego zarówno w krótkim, średnim, jak i długim horyzoncie czasowym może przyczynić się do obniżania ryzyka wystąpienia pracoholizmu i jego skutków dla różnych typów pracoholików.

## 2. Określanie zapotrzebowania na pracowników

W krótkim horyzoncie czasowym w ramach realizacji tej funkcji ustala się jakościowe oraz ilościowe zapotrzebowanie na pracowników.

Jakościowe zapotrzebowanie na pracowników oznacza ustalenie profilu wymagań pracy za pomocą metod wartościowania pracy (standardem są obecnie metody najprecyzyjniejsze, czyli metody analityczno-punktowe<sup>11</sup>, chyba, że określone względy, na przykład czasowe, przemawiają za inną opcją). Przy określaniu profilu wymagań pracy, czyli rodzaju wymagań (np. w zakresie odpowiedzialności za decyzje) abstrahuje się od osoby wykonawcy-pracownika. Oznacza to w szczególności, iż przedmiotem zainteresowania przy ustalaniu tegoż profilu nie jest to, czy pracownik jest czy też nie jest uzależniony od pracy oraz czy reprezentuje określony typ pracoholika.

<sup>9</sup> Ch. Scholz, R. Bechtel: *Zehn Nutzen der Saarbruecker Formel*. „Personalwirtschaft“ 2005, nr 11.

<sup>10</sup> A. Smith: *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. PWN, Warszawa 1954, s. 347-348.

<sup>11</sup> Z. Jacukowicz: *Praca i jej opłacanie. System taryfowy. Przykładowy taryfikatory kwalifikacyjny*. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.

Inaczej jest w przypadku wyznaczania ilościowego zapotrzebowania na pracowników. Polega ono na przeprowadzeniu pomiaru oraz analizy czasu po to, by ustalić, czy pracownik jest przeciążony czy też niedociążony pracą (co wyraża się m.in. wysokim udziałem nieuzasadnionych przerw w pracy w ogólnym czasie pracy). Analiza ta może być przeprowadzona na przykład z wykorzystaniem chronometrażu, fotografii dnia roboczego, obserwacji migawkowych<sup>12</sup>. Jeśli analizie takiej zostanie poddany pracoholik, to można spodziewać się: szybkiego tempa pracy (w przypadku pracoholika „nieustępliwego“, „typu kompulsyjno-zależnego“, „typu perfekcjonistycznego“ czy „kontrolera“) lub wolnego tempa pracy (w przypadku „pracoholika rozkoszującego się pracą“).

Zarówno przyspieszone, jak i zwolnione tempo pracy wypacza wyniki analiz czasu, które powinny obejmować pracujących z tzw. „normalną“ wydajnością pracy. W związku z tym przed przeprowadzeniem pomiarów oraz analiz czasu należy dokonać diagnoz weryfikujących występowanie pracoholizmu i do badań czasu nie wyznaczać osób dotkniętych pracoholizmem (zresztą sam fakt ich zbadania mógłby być impulsem wzmacniającym ich dotychczasowe pracoholiczne zachowania). Wynika stąd, iż rezultaty diagnozy istniejącego stanu personalnego na dany moment czasowy są niezbędne do określania ilościowego zapotrzebowania na pracowników w krótkim horyzoncie czasowym.

Przy ustalaniu jakościowego zapotrzebowania na pracowników w średnim horyzoncie czasowym jest dokonywana agregacja profili wymagań pracy. Wskazane jest wykorzystanie do tego celu klasyfikacji zawodów i specjalności, tj. ich podziału na grupy wielkie oraz ich – coraz ściślejsze podzbiory (aż do grup elementarnych). Ze względu na to, że przy realizacji tej funkcji gospodarowania kapitałem ludzkim w krótkim horyzoncie czasowym abstrahuje się od osób wykonawców zadań pracy, to i w przypadku działań średnioterminowych – występowanie bądź niewystępowanie pracoholizmu i typ pracoholika są bez znaczenia.

Ustalanie ilościowego zapotrzebowania na pracowników w średnim horyzoncie czasowym polega natomiast na wykorzystaniu różnych wzorów opisujących relacje pomiędzy wolumenem czasu wykonania (obsługi) i innymi zmiennymi (np. wskaźnikiem zmianowości pracy) a potrzebną liczbą wykonawców zadania pracy<sup>13</sup>. Przyjęcie niewiarygodnych danych z krótkiego horyzontu czasowego (w przypadku objęcia pomiarem i analizami czasu pracoholików) wypacza także ustalenia dotyczące ilościowego zapotrzebowania na pracowników w średnim horyzoncie czasowym.

Również w długim horyzoncie czasowym prognozowane jest zarówno jakościowe, jak i ilościowe zapotrzebowanie na pracowników (por. tab. 2).

<sup>12</sup> A. Piechnik: *Gospodarka czasem pracy*. W: *Podstawy ekonomiki pracy*. Red. F. Michoń. Książka i Wiedza, Warszawa 1978, s. 283-301.

<sup>13</sup> *Ekonomika małych i średnich przedsiębiorstw*. Red. G. Sobczyk. Difin, Warszawa 1984.

Prognozowanie jakościowe w obszarze tej funkcji odnosi się do ustaleń dotyczących tego, jakie i na jakim poziomie (jakiej wysokości) będą w przyszłości stawiane wymagania wobec pracowników. Może być przy nim wykorzystywana m.in. macierz cross-impact<sup>14</sup> (ustalająca łączny wpływ określonych faktów, np. określonego stopnia komputeryzacji procesów pracy, na podwyższenie lub obniżenie (ogólnie: dynamikę) wymagań pracy oraz na ich strukturę) lub technika drzewa celów – zależności<sup>15</sup> (przy posługiwaniu się nią na początku prognozuje się rodzaje ogólnych wymagań pracy po to, by w kolejnych krokach, uszczegóławiać prognozę dotyczącą poziomu i struktury tych wymagań). Prognozowanie to abstrahuje od osób wykonawców, a więc przedmiotem jego zainteresowania nie jest istnienie czy rozwój pracoholizmu ani jego typologia.

Jeśli chodzi o prognozowanie przyszłego ilościowego zapotrzebowania na pracowników, to na przykład wykorzystanie w jego ramach analizy Markova nie wymaga danych dotyczących cech pracowników, w tym – reprezentowanych przez nich ewentualnie typów pracoholików. Uwzględnia się bowiem przy nich wyłącznie takie dane, jak<sup>16</sup>: istniejący i pożądany stan zatrudnienia w poszczególnych jednostkach organizacyjnych, mobilność wewnątrzzakładową (ustalaną za pomocą tzw. macierzy historycznej), zwolnienia i odejścia z organizacji. Można ewentualnie przyjąć, iż część tych zwolnień i odejść następuje wskutek nieakceptowanych zachowań pracowników w postaci konfliktów, u podłoża których leży pracoholizm (różne jego typy) oraz poważnych problemów zdrowotnych pracowników, a nawet *karoshi*. Mówiąc o ilościowym planowaniu zapotrzebowania na pracowników w tym horyzoncie czasowym nie sposób pominąć zagadnienia poliwalencji (wielowarsztatowości) pracowników. Chodzi o to, by przy planowaniu optymalnego podziału pracy uwzględnić, iż niektórzy pracownicy są zdolni (ze względu na posiadane kwalifikacje) do wykonywania więcej niż jednego zadania pracy<sup>17</sup>. Wydaje się, iż aspekt zdolności (w sensie kwalifikacyjnym) do wielowarsztatowości powinien być uzupełniony o aspekt gotowości (motywacji) do niej, a w takim przypadku należałoby uwzględnić przy analizie poliwalencji problem pracoholizmu i jego typów. Motywację do wielowarsztatowości mogą przejawiać: „pracoholicy sytuacyjni“, „pracoholicy nieustępliwi“, „pracoholicy opiekuńczy“. Należy przy tym zwrócić uwagę na konieczność koherencji kwalifikacji i motywacji z jeszcze innym komponentem

<sup>14</sup> Ch. Scholz: *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. Verlag F. Vahlen, Munchen 1989, s. 131.

<sup>15</sup> A. Lipka: *Uwarunkowania komputerowego wspomaganie gospodarowania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1996, s. 48.

<sup>16</sup> W.A. Oechsler: *Personal und Arbeit. Einfuehrung in die Personalwirtschaft*. R. Oldenbourg, Muenchen-Wien 1987, s. 47-51.

<sup>17</sup> H. Kossbiel: *Personalbereitstellungsplanung bei Arbeitszeitflexibilisierung*. „Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft“ 1992, nr 2.



(składową) kapitału ludzkiego, a mianowicie – zdrowiem, które to – zwłaszcza w przypadku pracoholików – jest zmienną kapitału ludzkiego mogącą podlegać znacznym zmianom w czasie. Z wymienionych względów planowanie poliwalencji w długiej perspektywie czasowej jest obarczone znaczącym ryzykiem.

Reasumując, realizacja funkcji określania zapotrzebowania na pracowników w jego aspekcie (wymiarze) jakościowym nie wymaga uwzględnienia typologii pracoholików w żadnym horyzoncie czasowym. Jeśli chodzi natomiast o wymiar ilościowy tej funkcji gospodarowania kapitałem ludzkim, to typologia ta w pewnym (wyżej określonym) zakresie powinna być wykorzystywana w krótkim horyzoncie czasowym realizacji tej funkcji. „Przeniesienie“ na średni i długi horyzont czasowy niewiarygodnych danych dotyczących bieżących diagnoz (a występuje to m.in. przy obejmowaniu pomiarem i analizą czasu pracoholików) implikuje natomiast wypaczenia, a zatem nieskuteczność realizacji tej funkcji (nieuzyskanie stawianych przed nią celów), a także jej nieefektywność (wskutek doboru nieadekwatnych instrumentów jej sprawnego przeprowadzania).

### 3. Pozyskiwanie pracowników

W krótkim horyzoncie czasowym realizacji funkcji pozyskiwania pracowników następuje określenie źródła ich doboru (rynek zewnętrzny bądź wewnętrzny) oraz jego sposobów. Zarówno przy doborze zewnętrznym i wewnętrznym, jak i przy ustalaniu sposobów wyboru najodpowiedniejszych osób z punktu widzenia strategii organizacji gospodarowanie kapitałem ludzkim zorientowane na obniżanie w niej ryzyka pracoholizmu powinno dążyć do nieangażowania do pracy pracoholików lub osób posiadających predyspozycje do rozwoju u nich uzależnienia od pracy. W przypadku doboru wewnętrznego wydaje się to łatwiejsze ze względu na większą znajomość osób zatrudnionych, w tym ich ewentualnego obciążenia pracoholizmem. Dobór zewnętrzny powinien być natomiast ukierunkowany na „wyłapanie“ takich (samo)określeń kandydatów do pracy, jak:

- „lubię się od czasu do czasu przepracowywać“ („pracoholik anorektyczny“),
- „nieważny jest wymiar mojego wysiłku, ważne jest, iż pomogę innym“ („pracoholik opiekuńczy“),
- „pracuję do upadłego aż produkt mojej pracy spełnia najwyższe standardy“ („pracoholik rozkoszujący się pracą“),
- „mogę pracować w weekendy i święta“ („pracoholik nieustępliwy“),
- „będę pracować ile trzeba, gdyż zależy mi na uzyskaniu znaczącej pozycji zawodowej“ („pseudopracoholik“),
- „jestem wytrzymały na długotrwały wysiłek, a w razie potrzeby wykonania naglącej pracy mogę nawet zredukować czas na sen“ („kontroler“).

Mogą one wskazywać na pracoholizm lub nawet jego określone typy. Nie tylko analiza dokumentów kandydatów do pracy powinna być przeprowadzana pod kątem występowania w nich powyższych określeń (w referencjach, opisowych świadectwach i dyplomach) i samookreśleń (w podaniach o pracę, życiorysach). Także próby pracy oraz rozmowy kwalifikacyjne nie mogą pomijać symptomów pracoholizmu. Próby pracy powinny być obserwowane z uwzględnieniem takich kryteriów, jak:

- akceptowany poziom perfekcjonizmu wykonawczego,
- występowanie zwłoki w podjęciu zadania pracy i jego kończeniu,
- poziom koncentracji uwagi,
- tempo pracy,
- ostrożność przy wykonywaniu pracy,
- manifestowanie radości przy realizowaniu zadania bez zakłóceń,
- wytrzymałość przy dłuższym wykonywaniu pracy,
- tłumienie negatywnych emocji przy odstępstwach od planowanego przebiegu pracy,
- oczekiwanie akceptacji od obserwującego.

Uzyskanie informacji odnoszących się do powyższych kryteriów wydaje się możliwe także drogą zastosowania rozmów kwalifikacyjnych (swobodnych bądź ustrukturyzowanych), a także testów oraz formularzy biograficznych (jeśli przyjmie się jedno z objaśnień pracoholizmu, a mianowicie to, iż pracoholizm generuje „bagaż osobisty“ w postaci określonych uwarunkowań rodzinnych, to dobrze jest ustalić wzory postaw wobec pracy rodziców ocenianego kandydata; równie ważne jest ustalenie ewentualnej wcześniejszej pracy kandydata w pracoholicznych organizacjach<sup>18</sup>). Do „odsiewania“ pracoholików od „niepracoholików“ w procesie pozyskiwania pracowników może się okazać przydatna metoda Assessment Center, tj. stosowane podczas niej autoprezentacje, dyskusje grupowe oraz wykonywanie zadań indywidualnie i zespołowo (przy wykonywaniu zadań zespołowych należałoby zwrócić uwagę na taką cechę (prawdopodobnie) ich różnicującą, jak „próżniactwo społeczne“<sup>19</sup>).

Trzeba dodać, iż pewne ryzyko zatrudnienia pracoholików istnieje zarówno w przypadku doboru pasywnego (czekania na zgłoszenie się kandydatów), jak i aktywnego (inicjowania przedsięwzięć przyciągających wartościowych kandydatów do pracy).

W średnim horyzoncie czasowym są dokonywane analizy skuteczności pozyskiwania pracowników. W gospodarowaniu kapitałem ludzkim zorientowanym na prewencję i interwencję pracoholizmu w tym horyzoncie czasowym

<sup>18</sup> W organizacjach pracoholicznych dominuje traktowanie pracoholizmu w kategoriach pozytywnych.

<sup>19</sup> D. Gach: *Zachowania organizacyjne w wymiarze grupowym*. W: *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*. Red. A. Potocki. Difin, Warszawa 2005, s. 42.

można zaproponować wyznaczanie wskaźnika pracowników nieobarczonych pracoholizmem w stosunku do ogólnej liczby zatrudnionych. Oczywiście możliwe jest też konstruowanie wskaźników cząstkowych – ich mianownik byłby identyczny jak w powyższej propozycji, natomiast w liczniku byłaby liczba zatrudnionych pracoholików określonego typu (oczywiście wszystkie wskaźniki byłyby wyrażane w procentach).

W długim horyzoncie czasowym treść funkcji pozyskiwania pracowników stanowi marketing personalny (inaczej: marketing kadrowy, marketing stanowisk pracy). Zastosowanie w jego ramach tzw. koncepcji 4P<sup>20</sup> pozwala na sformułowanie następujących wniosków odnoszących się do gospodarowania kapitałem ludzkim zorientowanego na obniżenie ryzyka pracoholizmu:

- należy nie przesadzać z proponowaniem nadmiernie wzbogaconych treści pracy (*job enrichment*), a w razie konieczności – proponować korekcyjne projektowanie pracy (*job design*),
- przy planowaniu realokacji pracowników monitorowania wymaga stopień podobieństwa i nowości zadań pracy (stopień podobieństwa określa liczbę takich samych, a stopień nowości – liczbę nowych funkcji w zadaniu pracy po realokacji w stosunku do ogólnej liczby funkcji wyodrębnianych w zadaniu; precyzja określenia tych stopni zależy od jednolitości poziomu szczegółowości przy podziale zadań na funkcje),
- należy uważać przy stosowaniu jako głównych czynników przyciągania kandydatów do pracy – zapewnienia szybkiego tempa kariery pod warunkiem nadzaangażowania w pracę oraz przy nadużywaniu wykorzystywania tych czynników w komunikowaniu się z pracownikami, a także przy kształtowaniu wizerunku organizacji na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy (gdyż w ten sposób można przyciągnąć na przykład „pracoholików zorientowanych na osiągnięcia“).

Reasumując, realizacja funkcji pozyskiwania pracowników w krótko-, średnio- i długookresowym horyzoncie czasowym może i powinna uwzględniać typologię pracoholików, jeśli celem gospodarowania kapitałem ludzkim jest obniżenie ryzyka pracoholizmu.

---

<sup>20</sup> Opisano ją wcześniej – por. A. Lipka: *Marketing stanowisk pracy*. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 102-195.

#### 4. Przypisywanie pracownikom ról organizacyjnych

W krótkim horyzoncie czasowym w ramach funkcji przypisywania pracownikom ról organizacyjnych następuje weryfikowanie co jakiś czas (ze względu na dynamikę profili zdolności pracowników do pracy (por. punkt 1) oraz profili wymagań pracy) prawidłowości obsady stanowisk pracy (w sensie odpowiednich stopni przydatności do pracy jako wypadkowej tych profili). Zagadnienie to jest ważne także w kontekście ewolucji pracoholizmu, tj. jego (odpowiadającego określonym prawidłowościom) rozwoju u poszczególnych pracowników, tzn. przechodzenia od:

- niepracoholizmu do pierwszego stopnia pracoholizmu (na przykład wskutek „socjalizacyjnego“ oddziaływania na pracownika pracoholicznej organizacji następuje patologiczny rozwój w kierunku „bulimicznego pracoholika“),
- stopnia pierwszego pracoholizmu (charakteryzującego się m.in. stałym pośpiechem, zaniedbywaniem obowiązków niezwiązanych z pracą, pogardą dla marnujących czas) do stopnia drugiego (opisywanego m.in. poprzez zanik lub „skurczenie się“ życia towarzyskiego, agresję i niecierpliwość, fizyczne wyczerpanie<sup>21</sup>),
- stopnia drugiego pracoholizmu do stopnia trzeciego (manifestującego się m.in. bezwzględny traktowaniem osób niepodzielających pracoholicznego trybu życia, obniżeniem efektów pracy wraz z towarzyszącym temu uczuciem rozpacz, a także występowaniem chorób zagrażających życiu<sup>22</sup>).

W ramach gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji powinny być podejmowane działania przeciwdziałające tego rodzaju tendencjom, a tym samym – poważnym skutkom indywidualnym (dla pracownika i jego bliskich) oraz organizacyjnym (deprecjacja kapitału ludzkiego) i społecznym (obciążenie dla systemu ubezpieczeń społecznych).

W przypadku na przykład zagrożenia (kluczowego) pracownika trzecim stopniem pracoholizmu można mu zaproponować – o ile firmę na to stać – *sabbaticals*.

W średnim horyzoncie czasu realizacja omawianej funkcji gospodarowania kapitałem ludzkim może polegać na określaniu sposobów zmniejszenia tempa deprecjacji kapitału ludzkiego na skutek pracoholizmu. Sposoby te powinny dotyczyć m.in. uzyskania transformacji na przykład od „pracoholików do szpiku kości“ do „pracoholików nawróconych“.

Realizacja funkcji przypisywania pracownikom ról organizacyjnych w długim horyzoncie czasu polega na ustalaniu podstawowych celów i zasad nim rządzących. Mogą one na przykład dotyczyć uzyskania zmniejszenia odsetka pracowników realizujących symultanicznie – w ustalonym przedziale czasu – określoną liczbę projektów o danym stopniu złożoności.

Reasumując: konkluzja końcowa do punktu 3 dotyczy także funkcji omówionej w punkcie 4.

<sup>21</sup> C. Guerreschi: *Nowe uzależnienia*. Salwator, Kraków 2010, s. 136-139; <http://www.borderline-selbsthilfe.de/Index/informatives/Sucht/Arbeitssucht/arbeitssucht.html> (data dostępu: 05.06.2012).

<sup>22</sup> Ibid.

## 5. Ocenianie pracowników

Przy bieżącym ocenianiu pracowników w warunkach dążenia do zmniejszenia ryzyka pracoholizmu nie może być pominięta kwestia nadzaangażowania w pracę w połączeniu ze sposobami realizacji zadań oraz efektami pracy. Oznacza to stosowanie w ocenianiu zarówno koncepcji „na wejściu“, transformacji, jak i „na wyjściu“ (według nazewnictwa opisanego przez H. Steinmanna i G. Schreyoegga<sup>23</sup>), a zatem osobowościowych, behawioralnych oraz efektywnościowych kryteriów oceniania. Współgra ono z:

- niektórymi objaśnieniami pracoholizmu (jak tymi wiążącymi go z osobowością anankastyczną),
- występowaniem – obok niewidocznych – także obserwowalnych symptomów pracoholizmu (w postaci na przykład braku zwłoki przy podejmowaniu pracy, będącej wyrazem wysokiej intensywności motywacji do pracy jako jednego z „parametrów“ natężenia motywacji),
- wpływem pracoholizmu (na przykład pracy „pracoholika z deficytem uwagi“) na efekty pracy (które to powinny być interpretowane w szerokim, a nie tylko produktowo-usługowym znaczeniu, a tym samym obejmować także na przykład tworzoną atmosferę pracy).

Ocena pracowników-pracoholików (która powinna być oceną systematyczną, a nie prowadzoną *ad hoc*, gdyż wówczas jest utrudnione monitorowanie poszczególnych, obserwowalnych symptomów pracoholizmu, stopnia ich nasilenia i częstotliwości występowania oraz towarzyszących temu uwarunkowań pracoholizmu) wymaga wzięcia pod uwagę zarówno obecnego stopnia pracoholizmu, jak i prognozy jego rozwoju. Punktem wyjścia może być zarówno dynamika indywidualnych (ilościowych i jakościowych) efektów pracy, jak i odniesienie ich do norm (standardów) wykonawczych.

Podczas rozmowy oceniającej („w cztery oczy“) należy uwzględnić nie tylko ekonomiczne, ale i społeczne efekty funkcjonowania pracownika w organizacji (przyjęcie koniunkcyjnej, a nie alternatywnej opcji oceniania – podobnie jak zastosowanie oceny 360 stopni czy metody zdarzeń krytycznych – nie będzie pozwalało, by pracoholik naruszający normy społeczne był oceniony ogólnie pozytywnie). Rozmowa ta powinna spełniać funkcję nie tylko diagnozującą (sygnalizującą istnienie pracoholizmu), ale i korekcyjną (wskazującą pracownikowi drogę do jego stopniowego uwalniania się od uzależnienia od pracy). Przy jej przeprowadzaniu należy zwracać uwagę na skutki, jakie u pracownika może spowodować:

---

<sup>23</sup> H. Steinmann, G. Schreyoegg: *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.

- błąd projekcji – przypisanie pracoholizmu przez pracoholicznego oceniającego – pracownikowi niepracoholikowi,
- efekt Horna – określanie pracownika pracoholikiem na podstawie obserwacji u niego jednego symptomu pracoholizmu,
- efekt etykietowania – niezauważenia, iż na przykład pracownik nie przejawia już takich samych co przy poprzedniej ocenie symptomów pracoholizmu bądź, iż występują one w mniejszym nasileniu,
- błąd Pigmaliona – zarzucanie pracownikowi pracoholizmu mogące go w jego kierunku „popchnąć”,
- efekt hierarchii – uważanie, iż pracownik ze względu na zajmowane (na przykład kierownicze) stanowisko lub rodzaj wykonywanej pracy (praca, której wykonywania nie da się ująć w sztywne ramy czasowe) jest na pewno pracoholikiem,
- nadmierna pobłażliwość – bagatelizowanie skutków pracoholizmu i uleganie mitom na jego temat<sup>24</sup>.

W średnim horyzoncie czasowym ocenianie pracowników uwzględniające pracoholizm ma pozwolić na uzyskanie obrazu pracoholizmu w organizacji. W związku z tym celowe wydaje się stosowanie (w sposób zagregowany, bez imiennej identyfikacji): metody rozkładu normalnego (za sytuację do zaakceptowania można uznać taką, w której odsetki reprezentujących najwyższy stopień zaawansowania pracoholizmu oraz pracowników unikających pracy są niewysokie) oraz portfolio personalnego (wskazujące na przykład na terażniejsze i przyszłe (prognozowane) dominowanie wśród typów pracoholików w organizacji – „entuzjastów pracy” bądź „zrelaksowanych pracowników”).

Długi horyzont czasowy w ocenianiu wymaga ustalenia, czy głównym celem oceniania pracowników z uwzględnieniem aspektu pracoholizmu jest cel organizacyjno-ekonomiczny (wymuszenie zachowań zapobiegających deprecjacji kapitału ludzkiego wskutek pracoholizmu) czy psychospołeczny (zmniejszenie konfliktowości w organizacji na tle zachowań pracoholicznych, na przykład „narcystycznych kontrolerów”).

Reasumując, nie może być mowy o skutecznej realizacji funkcji oceniania pracowników realizowanej w długim, średnim i krótkim horyzoncie czasowym w ramach gospodarowania kapitałem ludzkim ukierunkowanego na obniżenie ryzyka pracoholizmu bez uwzględniania charakterystyk poszczególnych typów pracoholików.

---

<sup>24</sup> T. Tyszka: *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

## 6. Rozwój pracowników

W krótkim horyzoncie czasowym w ramach omawianej funkcji są realizowane różnego rodzaju przedsięwzięcia rozwojowe. Wzbogacanie wiedzy, a także rozwijanie zdolności i umiejętności w ich ramach może prowadzić do tendencji wymienionych w punkcie 4. Może się tak dziać, gdy przedsięwzięcia te:

- nie opierają się na rzetelnym ustaleniu luk w profilach zdolności do pracy i/lub potencjału pracowników,
- nie są dobrze zaprojektowane czasowo,
- nie hierarchizują ważności przekazywanych / nabywanych w ich trakcie treści,
- stawiają przed ich uczestnikami zbyt wysokie, egzekwowane przy pomiarze skuteczności przedsięwzięć cele (na przykład na testach po szkoleniu lub przy późniejszym pomiarze zmian zachowań za pomocą odpowiednich skal).

Pracoholizm mogą generować bądź wzmacniać szkolenia „dokładnie na czas” (*just in time*) ze względu na towarzyszącą im świadomość temporalną i zachowania osób je organizujących (świadomość, iż przeprowadzenie szkolenia zbyt wcześnie lub zbyt późno jest bezcelowe). Taki sam skutek może mieć tzw. sponsoring, czyli przekroczenie wymagań (w znaczeniu kosztów jakości<sup>25</sup>) przy spełnianiu przez kierownika wobec pracownika roli kreatora kariery. To samo można powiedzieć o nadmiernej (stanowiącej zagrożenie na przykład dla „pseudopracoholików”, motywowanych uzyskaniem wysokiego statusu socjoekonomicznego) intensywności rotacji pracy, programów treningowych, podejmowanych projektów czy samokształcenia. Pracoholizmowi może natomiast przeciwdziałać coaching – partnerskie dzielenie się wiedzą. Jest też oczywiste, iż szkolenia na temat pracoholizmu (na przykład na temat szkodliwości „sinusoidalnego” angażowania się i nieangażowania się w pracę w przypadku „pracoholika anorektycznego”) mogą też mieć takie oddziaływanie.

W średnim horyzoncie czasowym są wyznaczani adresaci przedsięwzięć rozwojowych. Faworyzowanie pracoholików (na przykład „pracoholików zorientowanych na osiągnięcia”) zamiast koncentracji na niekoniecznie z nimi tożsamej kategorii MVE (*Most Value Employees*<sup>26</sup>), czyli na pracownikach o najwyższej jakości i wartości dla organizacji, nie będzie prewencją pracoholizmu.

W długim horyzoncie czasowym ustala się przestrzeń kariery pracowników oraz planuje sukcesję. Precyzuje się m.in. preferowane w takim okresie czasu funkcje realokacji pracowników. Ekspozowanie ich funkcji rozwojowej, a nie-

<sup>25</sup> Zob. klasyfikację kosztów jakości według J. Banka i przykłady jej zastosowania w działaniach personalnych: A. Lipka, M. Król, M. Satoła, S. Waszczak: *Koszty jakości działań personalnych wspomagających zarządzanie wiedzą. Typologia, identyfikacja w praktyce, ewaluacja*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.

<sup>26</sup> W. Stotz: *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*. Oldenbourg, Wissenschaftsverlag Muenchen 2007, s. 116.

docenianie na przykład dopasowywującej (zwiększającej stopień dopasowania rodzaju pracy do cech pracownika) czy rozładowywania konfliktów (na przykład przy zaburzonych relacjach interpersonalnych w przypadku „typu kompulsyjno-zależnego“ pracoholika) może wzmacniać pracoholizm. Prewencja lub interwencja pracoholizmu (jedna lub druga w zależności od czasu zastosowania w stosunku do stopnia rozwoju pracoholizmu) musi uwzględniać nie tylko cele realokacji, ale i ich częstotliwość.

Reasumując, realizacja funkcji rozwoju pracowników w różnych horyzontach czasowych może i powinna brać pod uwagę charakterystyki poszczególnych typów pracoholików, jeśli celem gospodarowania kapitałem ludzkim jest obniżenie ryzyka pracoholizmu.

## 7. Komunikowanie się z pracownikami

Bieżące komunikowanie się przeciwdziałające pracoholizmowi powinno eksponować swoją emotywno-motywacyjną, a nie tylko informacyjno-kontrolną funkcję. Ma ono sygnalizować afiliację i zaufanie. Przeciwdziałającą pracoholizmowi rolę może też pełnić zagwarantowanie dwukierunkowego procesu komunikowania się (zmuszające pracoholika do – choćby chwilowego – odrywania się od pracy). Trzeba jednak zauważyć, iż w przypadku pracoholizmu mogą istnieć powtarzające się zakłócenia tego procesu, spowodowane na przykład brakiem reakcji ze strony pracoholików, uznających komunikowanie się za proces negatywnie wpływający na efektywną realizację przez nich działań. Zapominają przy tym, iż informacja zwrotna (*feedback*) ma dla takiej realizacji kluczowe znaczenie. W przypadku poszczególnych typów pracoholików zakłócenia komunikacyjne wiążą się m.in. z:

- okazywaniem przez nich negatywnych emocji (np. irytacji) wobec niekompetencji innych („pracoholicy do szpiku kości“),
- ukrywaniem nadaktywności zawodowej („pracoholicy kamuflujący się“),
- niechęcią do delegowania zadań („pracoholicy entuzjastyczni“, „entuzjaści pracy“),
- obniżoną zdolnością do zachowań kompromisowych w miejscu pracy („pracoholicy kompulsyjno-zależni“),
- nadmiernym kontrolowaniem pracy współwykonawców, brakiem elastyczności przy realizowaniu zadań („pracoholicy perfekcjonistyczni“),
- nastawieniem przede wszystkim na własne zyski („kolekcjonerzy korzyści“),
- impulsywnością, niecierpliwością („kontrolerzy“),
- zapominaniem o wydarzeniach ważnych dla innych oraz stosowaniem manipulacji („narcystyczni kontrolerzy“),
- nadwrażliwością na krytykę („zadowolacze“).



Pracoholicy chcąc uzyskać akceptację innych mogą prowadzić różne „gry“ w rozumieniu analizy transakcyjnej E. Berne<sup>27</sup>. Niektórzy spośród nich („pracoholicy zorientowani na osiągnięcia“) mogą być skłonni do odraczania gratyfikacji, co świadczy o występowaniu u nich jednak tzw. rozwiniętego kodu porozumiewania się<sup>28</sup>.

W horyzoncie średnioterminowym – w ramach realizacji funkcji komunikowania się z pracownikami – ustala się zasady przepływu informacji, które będą przeciwdziałały pracoholizmowi. Należy do nich zgoda na:

- niemnożenie kanałów przekazywania informacji,
- opóźnienie przetwarzania informacji o mniejszej wadze dla organizacji,
- dopuszczanie przy przetwarzaniu bardzo dużej ilości informacji pewnej liczby błędów nieskutkujących poważnymi następstwami dla organizacji.

Zasady te mogą być trudne do zaakceptowania na przykład przez typ „perfekcjonistycznych“ pracoholików.

Długi horyzont czasowy wymaga natomiast ustalenia norm, wartości i artefaktów kultury komunikowania się, przeciwdziałających pracoholizmowi. Są one przeciwstawne do składowych kultury organizacyjnej dla organizacji pracoholicznych. Przykładem kultury organizacyjnej przeciwdziałającej pracoholizmowi jest kultura „pracuj ciężko i baw się“.

Reasumując, komunikowanie się stanowi funkcję gospodarowania kapitałem ludzkim, której (we wszystkich horyzontach czasowych) można nadać kształt antypracoholiczny.

## 8. Wynagradzanie pracowników

Płace wpływają na efektywność organizacji (np. na osiągnięcia ekonomiczne, jakość obsługi klientów, wartość giełdową akcji) poprzez swoje oddziaływanie na zachowania pracowników (na uzyskiwane przez nich indywidualne wyniki, absencję, kreatywność, innowacyjność, skłonność do rozwoju bądź lojalność)<sup>29</sup>.

W ramach krótkoterminowej realizacji funkcji wynagradzania są wyznaczane dla poszczególnych pracowników wysokości ich płacy. Ponadto każdy z elementów podzbiorów składających się na wynagrodzenie może mieć pewien – choć jak się wydaje – niedecydujący wpływ na pracoholiczne zachowania. Wyznaczanie części zasadniczej wynagrodzeń na systemach opartych na kompetencjach może skłaniać pracoholików do dążenia do mistrzostwa, do jeszcze mocniejszego „zatapiania się“

<sup>27</sup> E. Berne: *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

<sup>28</sup> Zob. Z. Nęcki: *Komunikacja międzyludzka*. Kraków 1996, s. 16-57.

<sup>29</sup> G.T. Milkovich, J.M. Newman: *Compensation*. BPI-IRWIN, Boston 1990, s. 22.

ich w pracy. Jeśli chodzi o część ruchomą wynagrodzeń, to podobne oddziaływanie mogą mieć: zarządzanie przez cele oraz systemy oceny pracowniczej opierające się na określonych kryteriach oceny, jak na przykład: liczba wyprodukowanych produktów (czy: liczba publikacji, liczba realizowanych jednocześnie projektów), a pomijające inne w rodzaju na przykład etyki postępowania wobec klientów<sup>30</sup>, elastyczności zachowania, zwłoki w rozpoczynaniu czy kończeniu zadań pracy czy wkładu w sukces zespołu. Jednocześnie pewne kryteria oceny (jak prospołeczność zachowań) mogą – do pewnego stopnia – przeciwdziałać skutkom pracoholizmu w postaci zaburzonych relacji społecznych. Składnik kafeteryjnej formy płac w postaci wydłużonego urlopu na pewno nie będzie wybierany przez pracoholików (wyłączając sytuacje nacisku na nich). Jeśli chodzi o pozagotówkowe składniki wynagrodzeń, to dążenie do ponadnormatywnej pracy może być natomiast do pewnego stopnia umacniane u pracoholika zajmowanym przez niego rodzajem stanowiska pracy, którego nie chce on stracić, gdyż traktuje je jako aprobatę swojego sposobu istnienia w pracy. W przypadku pracoholików zajmujących stanowiska kierownicze dążenie to może być wzmocnione określonymi rodzajami świadczeń związanych z pracą w firmie. Jeśli podnoszą one komfort (wykonywania) pracy, pracoholik „odczyta” je jako akceptację dla swojego nadzaangażowania. Z motywacyjnego punktu widzenia ważna jest informacja zwrotna. Potrzebuje jej m.in. pełniący funkcję kierowniczą pracoholik określany przez B. Killinger (por. tab. 1) – „zadowolaczem”. Ten typ pracoholika stroni od podejmowania ryzyka, obawiając się utraty akceptacji współpracowników. Takiej awersji wobec ryzyka mogą zapobiegać systemy wynagradzania pracy zespołowej, w których premiuje się jego podejmowanie.

Planowanie średnioterminowe wymaga podejmowania i realizowania decyzji dotyczących podwyższania wynagrodzeń. Potrzeba uzyskiwania społecznej akceptacji (a niekoniecznie materialnej gratyfikacji) może powodować, iż pracoholik będzie stale dążyć do tego, by znaleźć się w segmencie pracowników uzyskujących podwyżki bądź wśród tych, wobec których organizacja stosuje indywidualizację płac. Tego rodzaju potrzeba wydaje się charakteryzować m.in. taki typ pracoholików, jak „kolekcjonerzy korzyści”. W średniookresowym horyzoncie czasowym należałoby ponadto rozważyć sposób wynagradzania pracoholików wkładających w pracę dużo wysiłku i czasu, a jednocześnie uważających, iż odnoszą większe korzyści z pracy niż organizacja. Nie chodzi tu w żadnym razie o zmniejszenie im wynagrodzenia, ale o jego określoną strukturę wewnętrzną. Problem ważny dla takiego horyzontu czasowego stanowi również ustalenie sposobów wynagradzania „pracoholików kamuflujących się” oraz „pracoholi-

---

<sup>30</sup> Ch.M. Futrell: *Nowoczesne techniki sprzedaży. Metody prezentacji, profesjonalna obsługa, relacje z klientami*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 91-130.

ków anorektycznych“. W obydwu przypadkach u podstaw wynagradzania musi leżeć ustalony sposób monitorowania zachowań i przebiegu pracy.

Długookresowość w planowaniu wynagrodzeń wiąże się z określaniem hierarchii funkcji płac, tj. pierwszoplanowej bądź drugoplanowej roli funkcji dochodowej, kosztowej, motywacyjnej (w tym: informacyjnej, integracyjnej, marketingowej) oraz społecznej. Jest wiadomo, iż wszystkie wymienione funkcje trzeba brać pod uwagę, a problem polega jedynie na wyznaczeniu tej dla organizacji najważniejszej na czas realizacji danej strategii, celem jej wspierania. Jeśli na przykład ma być realizowana strategia lidera kosztowego, to wiadomo, iż pierwszoplanową rolę „zagra“ funkcja kosztowa. Jest jednocześnie oczywiste, iż taka kwestia jak prewencja pracoholizmu (wyłączywszy organizacje realizujące strategie prospołeczne) nie będzie raczej leżała u podstaw wyznaczania wiodącej funkcji płac. Rozpatrywanie funkcji wynagrodzeń z tego punktu widzenia ma jednak swój sens, gdyż „ubocznym“ efektem dokonania ich hierarchizacji będzie sprzyjanie bądź przeciwdziałanie uzależnieniu od pracy.

Płaca (w swej funkcji dochodowej) na poziomie godziwym, zaspokajająca potrzeby pracownika oraz jego bliskich i rosnąca w miarę wzrostu kosztów utrzymania nie stanie się ewentualnie pierwotnym „wyzwalaczem“ pracoholizmu (szczególnie jego typu: „pracoholików zorientowanych na osiągnięcia“).

Jeśli chodzi o funkcję kosztową, to ocena stopnia jej spełnienia może być dokonywana tylko poprzez łączną analizę efektów pracy i nakładów na wynagradzanie (efektywności wynagrodzeń). Przyjmując, iż to nie warunki ekonomiczne (a wewnętrzny, niezależny od nich przymus pracy) pełnią kluczową rolę w mechanizmie pracoholizmu, to ani zmiany poziomu płacy, ani form wynagrodzenia czy ich wewnętrznej struktury nie powinny odegrać tu ważniejszej roli (podobnie jak większość zasad ustalania poszczególnych składników, struktury zewnętrznej czy narzędzi systemu wynagradzania w postaci tabel płac, regulaminów wynagrodzeń czy stosowanych metod wartościowania pracy i programów kadrowo-płacowych). Wyjątek może stanowić powiązanie składników wynagrodzeń z ilością i/lub jakością pracy, które może w jakimś stopniu wpływać na podtrzymywanie pracoholicznych zachowań. Inny wyjątek to akord degressywny, który – teoretycznie rzecz biorąc – mógłby powstrzymać pracoholika od pracy w przeciwieństwie na przykład do płacy prowizyjnej.

Kolejna funkcja płac – funkcja motywacyjna ma m.in. skłaniać pracowników do podejmowania bardziej złożonych i odpowiedzialnych zadań. Wydaje się, iż stopień jej spełnienia może mieć określone znaczenie dla rozwoju uzależnienia od pracy.

Jeśli chodzi o społeczną funkcję płac, to ma ona wskazywać na prestiż i uznanie dla pracownika, a te mogą być przez pracownika-pracoholika odbierane jako gratyfikacja za ponadnormatywny wysiłek w pracy. W tym sensie funkcja ta

może być „w mieszana“ w uzyskiwanie społecznej aprobaty przez pracocholika, czyli tego, o co on (mając chwiejne poczucie własnej wartości, podwyższone „na chwilę“ po uzyskaniu określonych wyników pracy) najbardziej zabiega. Dla pracocholika ważniejsze od wynagrodzenia materialnego, politycznego i technicznego jest wynagrodzenie społeczno-psychologiczne, a dla pracocholika wykonującego zadania twórcze – dodatkowo: możliwości samorealizacji.

Reasumując, wynagradzanie pracowników – jeśli ma służyć prewencji i interwencji pracocholizmu – wymaga uwzględnienia typów pracocholików w każdej perspektywie czasowej.

## 9. Zwalnianie pracowników

Bieżąca realizacja tej funkcji personalnej polega na planowaniu i przeprowadzaniu zwolnień indywidualnych. Ich pierwotną przyczyną może być pracocholiczne zachowanie pracownika. Na szczególną uwagę zasługują zwalniani z długim stażem pracy w danej organizacji, u których uzależnienie od pracy rozwinęło się właśnie w niej. Zwalnianie osób dotkniętych skutkami pracocholizmu wpływającymi na efektywność funkcjonowania organizacji może być wyrazem stosowania nieuwzględniającej wartości etycznych strategii personalnej i rodzić ryzyko obniżonego morale wśród załogi (zwłaszcza wśród jej części nieposiadającej dostatecznej wiedzy na temat symptomów i skutków pracocholizmu, a zwłaszcza na temat pozornie niegroźnych dla organizacji typów pracocholików, jak np. charakteryzujący się poczuciem humoru, urokiem osobistym oraz towarzyskością typ „kontrolera“). Trzeba jednak zauważyć, iż odstąpienie od zwolnienia generuje określone skutki dla zespołów w organizacji oraz dla niej całej<sup>31</sup>.

W etyczny sposób można i należy przeprowadzić rozmowę zwalniającą z pracownikiem dotkniętym uzależnieniem od pracy. Trzeba operować w niej przykładami pokazującymi, jak pracocholizm niszczy „społeczną tkankę organizacji“. Należałoby jednocześnie wykazać zrozumienie dla niezawinionych przyczyn pracocholizmu u danej osoby (wychowanie w rodzinie, przejaw określonych cech osobowości, a w przypadku wcześniejszej pracy w innych organizacjach – utrwalony, trudny do zmiany styl życia) oraz – ewentualnie – gotowość do ponownego przyjęcia pracownika po odbyciu przez niego skutecznej antypracocholicznej terapii (tego rodzaju terapia mogłaby być sfinansowana (kluczowemu) pracownikowi w ramach outplacementu). Rozmowa zwalniająca może być szczególnie trudna w przypadku pracocholików silnie przekonanych, iż organiza-

<sup>31</sup> L. Golińska: Op. cit. s. 22-30; M. Kalinowski i in.: Op. cit., s. 127-132; B. Killinger: *Pracocholicy. Szkoła przetrwania*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007, s. 34-56.

cja nie tylko nie ponosi strat w związku z ich pracoholizmem, ale wręcz przeciwnie – z tego tytułu odnosi znaczące korzyści. Trudne może być też jej prowadzenie z osobami przekonanymi, iż z pracoholizmu mogą „wyjść“ z dnia na dzień. Tego rodzaju rozmowa – jeśli nie wpisuje się w ogólną, antypracoholiczną kulturę organizacyjną (przełamującą m.in. mity na temat pracoholizmu) może nie okazać się satysfakcjonującą dla żadnej ze stron.

Pomiędzy działaniami długookresowymi i krótkookresowymi w ramach funkcji zwalniania pracowników jest miejsce na ewentualne (realizowane w ramach gospodarowania kapitałem ludzkim w średnim horyzoncie czasowym) realokacje pracoholików lub określone zmiany w chronologii i chronometrii czasu pracy, które w jakimś stopniu (bo – jak twierdzą specjaliści<sup>32</sup> – nie wymiar czasu poświęcanego pracy wskazuje na występowanie uzależnienia od pracy) mogą chronić przed rozwojem pracoholizmu od stopnia pierwszego do trzeciego lub spowodować transformację (w pożądanym ekonomicznie i społecznie kierunku), na przykład od „pracoholików do szpiku kości“ do „pracoholików nawróconych“.

Z powyższego wynika, iż zwalnianie pracowników stanowi funkcję gospodarowania kapitałem ludzkim, która może odegrać określoną rolę w przeciwdziałaniu skutkom pracoholizmu w organizacji. Warunkiem jest odpowiednie krótko-, średnio- lub długoterminowe działanie (także to zmniejszające skalę zwolnień i jego skutki), którego podstawą są zdiagnozowane typy pracoholików.

## Podsumowanie

Konieczność prewencji i interwencji pracoholizmu (ze względu na jego wpływ na deprecjację kapitału ludzkiego) rodzi imperatyw redefiniowania dotychczasowych sposobów interpretowania funkcji gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji. Na przykład w motywowaniu do działań i zachowań pożądanых z punktu widzenia organizacji nie chodzi w tej sytuacji o orientację na uzyskanie możliwie najwyższych na dany moment czasowy rezultatów, lecz o dynamikę efektywności pracy w dłuższych przedziałach czasowych (bo ona w przypadku pracoholików stanowi problem). Niekiedy podwyższanie motywacji musi być wyparte przez jej zmniejszanie. W związku z tym rozsądne wydaje się przyjęcie za metodyczną bazę odniesienia w gospodarowaniu kapitałem ludzkim cyklu życia pracowników w organizacji<sup>33</sup>. Jest oczywiste, iż dla podmiotów gospodarujących tym kapitałem, nieobeznaczonych w specyfice i długofalowych skutkach pracoholizmu bądź też nieodpowiedzialnych społecznie – na-

<sup>32</sup> M. Szpitalak: Op. cit., s. 11-12.

<sup>33</sup> B. Behrens: *Lebensorientiertes Personalmanagement. W: Strategisches Management von Personalrisiken. Konzepte, Instrumente, Best Practices*. Gabler, Wiesbaden 2009.

stawionych na krótkotrwałe, maksymalne wykorzystywanie kapitału ludzkiego (występujące na przykład w warunkach stosowania strategii autoselekcji<sup>34</sup>) – powyższe rozważania będą trudne do zaakceptowania. Na pewno jednak są one niezbędne dla zmian świadomościowych stanowiących podstawę dla zmian realnych. Zmiany te wymusi zresztą ekonomia starzejącego się społeczeństwa, w którą jest wpisane zapobieganie – ze względu na niekorzystne uwarunkowania demograficzne – wszelkim dalszym, możliwym do szybszej prewencji i interwencji (w odróżnieniu od procesów starzenia się zasobów pracy) rodzajom deprecjacji kapitału ludzkiego, w tym tej związanej z pracoholizmem.

W artykule przeanalizowano uzależnienie od pracy i określone typy pracoholików pod kątem realizacji funkcji gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji. Potwierdzono hipotezę, iż przeciwdziałanie pracoholizmowi (obniżanie ryzyka wystąpienia pracoholizmu i jego skutków) dla różnych typów pracoholików może obejmować wszystkie horyzonty czasowe (działania krótko-, średnio- i długoterminowe) gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacjach i następować (choćby w sposób wyspecyfikowany powyżej) poprzez wszystkie jego funkcje, czyli: diagnozę istniejącego stanu personalnego, określanie zapotrzebowania na pracowników (choć tylko w aspekcie jakościowym), pozyskiwanie pracowników, przypisywanie pracownikom ról organizacyjnych, ocenianie pracowników, rozwój pracowników, komunikowanie się z pracownikami, wynagradzanie pracowników oraz zwalnianie pracowników.

## PREVENTION OF WORKAHOLISM AND FUNCTIONS OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN ORGANISATION

### Summary

Research concerning workaholism proves that its long-term impact is disparaging to all the constituents of human capital, i.e. expertise, abilities, skills, health, motivation, attitude and values. Therefore, it is essential to encourage anti-workaholic management of the capital by counteracting both workaholism and the existence of particular types of workaholics by means of the prevention and intervention (minimizing its effects). The paper analyses eight personal functions executed in three different time horizons (short-term, mid-term and long-term). The analysis was based on eight different workaholic typologies. The hypothesis was proved which assumed that lowering the risk of workaholism as well as diminishing its results and reducing the number of its analysed types may be effected by all the personal functions (i.e. a diagnosis of the existent headcount, determining the job requisition, recruitment, allocation of organisational roles to employees, performance appraisal, staff development, internal communication, remuneration and dismissal of staff) and embrace all the above mentioned time perspectives.

<sup>34</sup> *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy i metody*. Red. E. Chlebicka, T. Stalewski. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, s. 28.