

# Patologie w obszarze funkcjonowania ludzi w organizacji (analiza porównawcza wybranych aspektów)

Alicja Winnicka-Wejs

*Katedra Zarządzania Organizacjami, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*

W artykule przedstawiono wybrane patologie w obszarze funkcjonowania ludzi w organizacji, mające postać systematycznych i długotrwałych działań: pracoholizm, wypalenie zawodowe i mobbing. Określono ich indywidualne, organizacyjne i zewnętrzne uwarunkowania, uwzględniając różnice w ich genezie. Scharakteryzowano pracoholizm, wypalenie zawodowe, mobbing w kontekście deprecjacji kapitału ludzkiego, podając przykłady negatywnego wpływu na poszczególne jego składowe: wiedzę, zdolności i umiejętności, zdrowie, motywację, postawę, wartości. Ponadto dokonano egzemplifikacji działań prewencyjnych w ramach funkcji gospodarowania kapitałem ludzkim.

**Słowa kluczowe:** patologia organizacji, pracoholizm, wypalenie zawodowe, mobbing, deprecjacja kapitału ludzkiego.

## Wprowadzenie

Problematyka dotycząca zjawisk patologicznych w środowisku pracy jest coraz częściej podejmowana przez badaczy z różnych dziedzin nauki: psychologii, ekonomii i socjologii. Ich zainteresowania dotyczą m.in. przyczyn, skutków i sposobów ograniczania patologii w organizacji. Tematy te są ciągle aktualne, gdyż w praktyce gospodarczej istnieją organizacje będące miejscem działań patologicznych, wymagających wnikliwej analizy i wyjaśnienia ich powszechności.

W środowisku pracy występują różnorodne zjawiska patologiczne, takie jak: pracoholizm, wypalenie zawodowe, mobbing, „analfabetyzm emocjonalny”, zjawiska związane z pracą (dyskryminacja, nietolerancja, ageizm, bezrobocie, emigracja zarobkowa) (Kozak, 2009).

Zakresem opracowania objęto wybrane patologie w obszarze funkcjonowania ludzi w organizacji: pracoholizm, wypalenie zawodowe, mobbing. Celem artykułu jest przedstawienie ich uwarunkowań, rodzajów deprecjacji kapitału ludzkiego i wskazanie działań prewencyjnych w ramach funkcji gospodarowania kapitałem ludzkim. Wybór wiąże się z jednym, wspólnym atrybutem omawianych patologii – nie pojawiają się one z dnia na dzień, a powstają w wyniku długotrwałego procesu, na który składa się wiele czynników. Mają one znamiona systematycznych, długotrwałych zdarzeń o dużej częstotliwości występowania i zmiennym nasileniu.

Na potrzeby niniejszego artykułu postawiono następujące pytania badawcze:

- Jakie są różnice w genezie pracoholizmu, wypalenia zawodowego i mobbingu w organizacji?
- W jakim zakresie pracoholizm, wypalenie zawodowe, mobbing powodują podobne, a w jakim różne, implikacje deprecjacji kapitału ludzkiego (organizacji)?
- Jakie są różnice działań prewencyjnych (zapobiegania) pracoholizmu i wybranych patologii w ramach realizacji funkcji gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji?

Odpowiedzią na postawione pytania są poniższe hipotezy badawcze:

- Różnice w genezie pracoholizmu, wypalenia zawodowego i mobbingu dotyczą uwarunkowań indywidualnych, wewnętrznych i zewnętrznych organizacji. Uwarunkowania indywidualne w większym stopniu generują i przyczyniają się do umacniania pracoholizmu niż mobbingu i wypalenia zawodowego, których rozwój determinują przede wszystkim wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania organizacji.
- Pracoholizm, wypalenie zawodowe, mobbing – w zależności od stopnia ich zaawansowania – powodują określone stopnie deprecjacji jakości i wartości kapitału ludzkiego (organizacji). Zróżnicowanie w tym zakresie dotyczy negatywnego wpływu na poszczególne składowe kapitału ludzkiego: wiedzę, zdolności i umiejętności, zdrowie, motywację, postawę, wartości.
- Różnice działań prewencyjnych pracoholizmu i wybranych patologii w ramach funkcji gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji dotyczą wyboru metod/narzędzi ukierunkowanych na niezmnieszenie jakości i wartości kapitału ludzkiego.

Metodą badawczą zastosowaną na potrzeby opracowania jest analiza i krytyczna ocena literatury przedmiotu oraz analiza wyników badań projektów badawczych, w których autorka brała udział (Lipka, Waszczak, Winnicka-Wejs, 2013a,b; Lipka, Waszczak 2013).

## Pracoholizm, wypalenie zawodowe, mobbing jako rodzaje patologii w organizacji

W literaturze przedmiotu, jak słusznie zauważa D. Lewicka (2014), brakuje definicji jednoznacznie rozgraniczających takie kategorie jak patologia, dysfunkcja. Z analizy definicji W. Kieżuna (2008), Z. Janowskiej (2008), R. Stockiego (2005) wynika, że patologia organizacyjna jest względnie trwałą niesprawnością, powodującą marnotrawstwo w sensie ekonomicznym i/lub moralnym, przekraczającą granice społecznej tolerancji; niepozwalającą na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych danej organizacji i zgodnych z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach.

Patologia ma więc charakter trwały i bardziej złożony niż kontrproduktywne zachowania pracowników o niskim lub wysokim stopniu szkodliwości, skierowane przeciwko organizacji lub przeciwko jednostkom (tj. naruszenie własności, zakłócenie produkcji, zachowania społecznie szkodliwe, zachowania społecznie niewłaściwe) (Wachowiak, 2007). Co istotne, zachowania kontrproduktywne są efektem świadomego wyboru – naruszenie norm organizacyjnych i społecznych jest intencjonalne (Turek, 2012).

Trzeba pamiętać, iż określone zachowania nieetyczne (w tym: zachowania kontrproduktywne, dewiacyjne, agresywne) obniżające jakość środowiska pracy i jego efektywność (także w obrębie gospodarowania kapitałem ludzkim) mogą prowadzić do dysfunkcji przekształcających się w patologię (Lewicka, 2014) (w tym: pracoholizm, wypalenie zawodowe, mobbing).

Pracoholizm (uzależnienie od pracy) jest przedmiotem badań z pogranicza psychologii i ekonomii. W psychologii podejmowane są przede wszystkim wątki dotyczące pracoholizmu w świetle teorii uzależnienia, tendencji behawioralnej, osobowościowych predyspozycji oraz metod badań pracoholizmu i psychoterapii pracoholików (Wojdyło, 2010; Golińska, 2008; Killinger, 2007). Pracoholizm rozpatrywany jest także w kategoriach ekonomii, zwłaszcza heterodoksyjnej (behawioralnej) oraz tradycyjnej. Pracoholizm ma wspólny mianownik z (nie) racjonalnością, dobrobytem i dobrostanem, socjalizacją ekonomiczną oraz społeczną odpowiedzialnością biznesu – zagadnieniami przynależnymi do ekonomii behawioralnej (Lipka, 2013a).

Pracoholizm wiąże się z ponadoptymalną potrzebą pracy, prowadzącą do znaczącego uszczerbku na zdrowiu, samopoczuciu, relacjach społecznych i ogólnym społecznym funkcjonowaniu (Poppelreuter, 1997). Pracoholizm jest uzależnieniem od pracy, charakteryzującym się bardzo dużym zaangażowaniem w wykonywanie

obowiązków zawodowych, odczuwaniem wewnętrznego przymusu wykonywania pracy zawodowej, niskim poziomem satysfakcji z pracy (Retowski, 2003).

Podobnie jak pracoholizm, wypalenie zawodowe wiąże się z wysokim poziomem zaangażowania. Warunkiem koniecznym dla jego rozwoju jest występowanie przewlekłego stresu. Zgodnie z modelem indywidualno-środowiskowego dopasowania, niedopasowanie jednostki do pracy (możliwości jednostki nie odpowiadają wymaganiom i potrzebom pracy lub zasoby dostępne w środowisku są niedopasowane do oczekiwań i potrzeb jednostki) wywołuje napięcia związane ze stresem, wypaleniem. Niedopasowanie pomiędzy pracą a jednostką może wystąpić w jednym z obszarów: przeciążenie pracą, kontrola, nagradzanie, relacje z innymi, sprawiedliwość, wartości (Wachowiak, 2011).

Natomiast mobbing definiuje się najczęściej jako wrogie i nieetyczne działania jednej lub kilku osób wymierzone przeciwko jednostce, występujące z dużą częstotliwością (przynajmniej raz na tydzień) i trwające przez dłuższy czas (minimum sześć miesięcy) (Leymann, 1996). Zwykle rozpoczyna się od nierozwiązanego konfliktu.

Pracoholizm, wypalenie zawodowe, mobbing są patologiami o charakterze trwałym i złożonym, które mogą pojawić się w organizacji. Patologie te zależą od indywidualnych cech pracowników oraz właściwości danego przedsiębiorstwa. I tak, pracoholizm może być rozpatrywany w ramach patologii indywidualnej, w odróżnieniu od mobbingu ujętego w ramach patologii struktur organizacyjnych. W obu wypadkach istotnym elementem systemu środowiska pracy są pracownicy (Kozak, 2009). Podejmują oni zarówno działania funkcjonalne, jak i dysfunkcjonalne, niszczące, niepożądane zarówno dla jednostki, jak i organizacji (Strykowska, 2007).

## Uwarunkowania pracoholizmu, wypalenia zawodowego, mobbingu

Niewątpliwie pracoholizm, wypalenie zawodowe, mobbing są zjawiskami skomplikowanymi i wielopostaciowymi, które mogą być powodowane przez wiele czynników (nie tylko indywidualnych). Konstelacja kilku współwystępujących determinant prowadzi do powstania i rozwijania się omawianych patologii.

Istnieją różnice w ich genezie. W wypadku pracoholizmu uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne organizacji mogą być czynnikami podtrzymującymi uzależnienie, jednakże jest to przede wszystkim problem osobowościowy (Wojdyło, 2010). Większe znaczenie przypisuje się czynnikom organizacyjnym niż indywidualnym w wypadku wypalenia zawodowego – badania pokazują, że

czynnikiem, który wpływa na rozwój zjawiska, jest bardziej sytuacja w pracy niż określony typ osobowości „prześladowanego” (Kozak, 2009).

Określone uwarunkowania zewnętrzne (w otoczeniu) i wewnętrzne organizacji, jak i uwarunkowania indywidualne mogą generować pracoholizm, wypalenie zawodowe, mobbing, przyczyniając się do rozwoju wysokiego poziomu ryzyka patologii w obszarze funkcjonowania ludzi w organizacji. W tabelach 1, 2, 3 ujęto wybrane uwarunkowania pracoholizmu, wypalenia zawodowego, mobbingu.

**Tabela 1. Indywidualne uwarunkowania pracoholizmu, wypalenia zawodowego, mobbingu**

Rodzaj patologii	Uwarunkowania indywidualne
Pracoholizm	zaburzenia obsesyjno-kompulsywne (natręctwo) i osobowość typu A (nadmierny pęd do działania i rywalizacji, agresywność, wygórowane ambicje, niecierpliwość i skłonność do pośpiechu, niska samoocena, potrzeba osiągnięć, potrzeba dominacji), niestabilne i niskie poczucie własnej wartości
Wypalenie zawodowe	bierność, defensywność, zależność, niska samoocena; neurotyczność z cechami: lęku, wrogości, depresji, impulsywności, nadwrażliwości, nieśmiałości
Mobbing	u mobbera: wyższa agresja, niskie kompetencje społeczne, wysoki poziom lęku społecznego, wybrane cechy osobowości narcystycznej, egocentryzm; u ofiar mobbingu: problemy psychologiczne, niska samoocena i wysoki poziom lęku; niska asertywność, niski poziom skłonności do rywalizacji, wysoka sumienność, niższa ekstrawersja, niższa stabilność emocjonalna

Źródło: opracowanie własne na podstawie Deary i in. (1996); Golińska (2008); Kalinowski i in. (2005); Szpitalak (2012); Terelak (2001); Wachowiak (2011).

**Tabela 2. Organizacyjne uwarunkowania pracoholizmu, wypalenia zawodowego, mobbingu**

Rodzaj patologii	Uwarunkowania organizacyjne (wewnętrzne)
Pracoholizm	organizacje pracoholiczne przyciągające i skupiające osoby uzależnione od pracy; określone strategie personalne stawiające na pierwszym miejscu efekty ekonomiczne, a nie społeczne; nowoczesne struktury organizacyjne z heterarchią; specyficzne kultury organizacyjne promujące rywalizację, większą dyspozycyjność, „oddanie się pracy”
Wypalenie zawodowe	nadmierny zakres obowiązków, „ciężar decyzji”, naciski środowiskowe, naciski biurokratyczne, sprzeczne wymagania, brak autonomii, niska różnorodność zadań, brak wpływu na politykę firmy, złe stosunki w pracy, brak informacji zwrotnej na temat jakości pracy i jej efektów, brak wsparcia społecznego

Rodzaj patologii	Uwarunkowania organizacyjne (wewnętrzne)
Mobbing	stres w pracy (w wyniku zmian personalnych, „cięć budżetowych”, restrukturyzacji), niejasność ról, małe możliwości sprawowania kontroli w pracy, rywalizacja, konflikty, złe stosunki interpersonalne, słaby przepływ informacji, przyzwolenie ze strony przełożonych, nieodpowiednie rozwiązywanie konfliktów, nieodpowiedni styl kierowania (autorytarny, nieingerujący)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lewicka (2014); Lipka i in. (2013a); Lipka i in. (2013b); Wachowiak (2011).

**Tabela 3. Zewnętrzne uwarunkowania pracoholizmu, wypalenia zawodowego, mobbingu**

Rodzaj patologii	Uwarunkowania zewnętrzne (otoczenie organizacji)
Pracoholizm	uwarunkowania społeczno-kulturowe dotyczące utrwalonych wzorców pracy, pracodawcy i pracownika; konsumpcjonizm; technologia; uwarunkowania ekonomiczne; obowiązujące prawo
Wypalenie zawodowe	czynniki makrospołeczne, polityczno-ekonomiczne determinujące funkcjonowanie określonych systemów (np. edukacji, zdrowia)
Mobbing	recesja gospodarcza, wysokie bezrobocie; trudna sytuacja na rynku pracy; wyższy poziom przestępczości; szybko postępujące zmiany społeczne (zubożenie społeczeństwa, obniżanie poziomu nauczania, brak nadzoru nad dorastającą młodzieżą, migracje ze wsi do miast, zanikanie wielopokoleniowego modelu rodziny, wzrastająca liczba rodzin niepełnych); wzrost liczby imigrantów; sztywne struktury społeczne umożliwiające sprawowanie władzy z pozycji siły

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kozak (2009); Lewicka (2014); Lipka i in. (2013a); Wachowiak (2011).

## Pracoholizm, wypalenie zawodowe, mobbing w kontekście deprecjacji kapitału ludzkiego

Omawiane patologie wpływają na jakość i wartość kapitału ludzkiego, przyczyniając się do jego deprecjacji (tabela 4). Skutkiem takiego stanu rzeczy jest istotne ograniczenie (przejęciowe, częściowe, całkowite) funkcjonowania pracownika w organizacji.

Przykłady negatywnego wpływu pracoholizmu, wypalenia zawodowego i mobbingu na poszczególne składowe kapitału ludzkiego zawiera tabela 5.

Z analizy danych zawartych w tabeli 5 wynika, że pracoholizm, wypalenie zawodowe, mobbing mają ścisły związek ze wszystkimi składowymi kapitału

ludzkiego: wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami, zdrowiem, motywacją, postawami i wartościami, co powoduje mniejszą lub większą deprecjację tegoż kapitału (w zależności od stopnia ich zaawansowania – tabela 4). Najbardziej widoczne są problemy zdrowotne, somatyczne i behawioralne.

**Tabela 4. Pracoholizm, wypalenie zawodowe, mobbing wśród rodzajów deprecjacji kapitału ludzkiego**

Rodzaje deprecjacji	Utrata zdolności do pracy	Przyczyny	Wyniki/skutki
Chwilowy spadek wartości kapitału ludzkiego	przejsściowa	naturalna reakcja organizmu ludzkiego na poniesiony bieżący wysiłek fizyczny i psychiczny (np. niezaawansowany pracoholizm; symptomy mobbingowe; pierwszy stopień procesu wypalenia zawodowego)	całkowicie odwracalna pod warunkiem zapewnienia właściwego pożywienia i odpoczynku lub terapii
Obniżenie wartości kapitału ludzkiego w warunkach niskiej skuteczności przedsięwzięć wyrównujących straty	częściowa	biologiczny proces starzenia się organizmu; choroby i wypadki (np. średnio zaawansowany pracoholizm; mobbing I – o średnim natężeniu; drugi stopień procesu wypalenia zawodowego)	wyrównanie strat na wartości – trudne, mniej lub bardziej możliwe
Nieodwracalne obniżenie wartości kapitału ludzkiego	całkowita	daleko posunięty biologiczny proces starzenia się organizmu; choroby, wypadki ciężkie i śmiertelne (np. mocno zaawansowany pracoholizm; mobbing II – skrajnie nasilony; trzeci stopień procesu wypalenia – chroniczność syndromu )	brak możliwości świadczenia pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kozak (2009); Lipka (2013a; b); Sęk (2010); Sperry (2009).

**Tabela 5. Przykłady negatywnego wpływu pracoholizmu, wypalenia zawodowego, mobbingu na poszczególne składowe kapitału ludzkiego**

Rodzaj patologii	Przykłady negatywnego wpływu na wiedzę
Pracoholizm	ograniczenie się do jednego tylko sposobu myślenia; nadaktywizacja procesów intelektualnych; ucieczka od problemów; zmniejszona aktywność umysłowa; dysfunkcja pamięci i percepcji; zaburzenia w koncentracji uwagi

Rodzaj patologii	Przykłady negatywnego wpływu na wiedzę
Wypalenie zawodowe	ucieczka od problemów; zmniejszona aktywność umysłowa (popęśnianie poważnych błędów w pracy); zaburzenia w koncentracji uwagi (w wyniku zwiększonej konsumpcji alkoholu, leków, kofeiny, nikotyny)
Mobbing	problemy z koncentracją uwagi; trudności z należywym wypełnianiem obowiązków zawodowych

Rodzaj patologii	Przykłady negatywnego wpływu na zdolności i umiejętności
Pracoholizm	nieumiejętność zagospodarowania czasu wolnego; utrata umiejętności jasnego komunikowania się; utrata empatii i współczucia; utrata umiejętności wchodzenia w relacje intymne; utrata niezależności; utrata integralności i szacunku; utrata duchowości; utrata poczucia humoru i umiejętności zabawy
Wypalenie zawodowe	utrata umiejętności podmiotowego traktowania klientów; utrata empatii i współczucia; utrata umiejętności komunikowania się
Mobbing	utrata umiejętności inicjowania jakiegokolwiek aktywności

Rodzaj patologii	Przykłady negatywnego wpływu na zdrowie
Pracoholizm	problemy zdrowotne związane m.in. z większym odczuwaniem stresu i skłonnościami do perfekcjonizmu problemy somatyczne (np. bóle głowy, żołądka i pleców, problemy trawienne, choroby serca, duszności) symptomy behawioralne (np. zaburzenia snu, zaburzenia nastroju, hiperaktywność, niecierpliwość)
Wypalenie zawodowe	problemy zdrowotne związane m.in. z większym odczuwaniem stresu, depresją symptomy somatyczne (np. osłabienie, zaburzenia snu, bóle głowy, zmniejszenie odporności organizmu, dolegliwości ze strony układu pokarmowego) symptomy behawioralne (np. częste nieobecności w pracy, zaniedbywanie obowiązków, popełnianie poważnych błędów w pracy, zwiększona konsumpcja alkoholu, leków, kofeiny, nikotyny)
Mobbing	problemy zdrowotne związane z ostrym zaburzeniem stresowym symptomy psychosomatyczne (np. bóle głowy, tachykardia, problemy z układem pokarmowym, bóle kości i stawów, zwiększone ciśnienie krwi)

Rodzaj patologii	Przykłady negatywnego wpływu na motywację
Pracoholizm	motywacja negatywna oparta na lęku przed utratą statusu lub niepowodzeniem, ochronie swojego „ja” i poczucia własnej wartości; motywacja oparta na wewnętrznym przymusie (niekontrolowanej pracy bez przerwy)
Wypalenie zawodowe	motywacja związana z mechanizmem unikania trudności (poczucie kontroli zewnętrznej)



Rodzaj patologii	Przykłady negatywnego wpływu na motywację
Mobbing	motywacja negatywna oparta na lęku, poczuciu zagrożenia, bezradności

Rodzaj patologii	Przykłady negatywnego wpływu na postawy
Pracoholizm	przekonania (myśli), uczucia i zachowania wyrażane przez pryzmat pracy (np. postawa perfekcjonistyczna)
Wypalenie zawodowe	cynizm, pesymizm, działania ukierunkowane na ochronę siebie, nieufność, podejrzliwość
Mobbing	poczucie dystansu i wyobcowania

Rodzaj patologii	Przykłady negatywnego wpływu na wartości
Pracoholizm	praca jako najważniejsza wartość, jedyne i wyłączone źródło satysfakcji (np. zaburzenia harmonii między życiem zawodowym i pozazawodowym)
Wypalenie zawodowe	obniżone poczucie wartości swoich możliwości i kompetencji
Mobbing	niskie poczucie własnej wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dudek (2011); Frąszczak (2002); Girardi i in. (2007); Golińska (2008); Hornowska, Paluchowski (2007); Kahill (1988); Kalinowski i in. (2005); Killinger (2007); Lewicka (2014); Lipka i in. (2013b); Wachowiak (2011); Wojdyło (2010).

## Prewencja pracoholizmu, wypalenia zawodowego, mobbingu w ramach funkcji gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji

Istnieją różnorodne organizacyjne sposoby radzenia sobie z zachowaniami patologicznymi. Wyniki ostatnich badań pokazują, że funkcje personalne odgrywają niezwykle ważną rolę w procesie zapobiegania dysfunkcjom i nieprawidłowościom w organizacji (Lewicka, 2014).

Organizacje mogą podejmować określone działania w zakresie prewencji (zapobiegania) i interwencji patologii (zmniejszania skutków), a inwestycje przeciwdziałające deprecjacji kapitału ludzkiego mogą oznaczać efektywne gospodarowanie tym kapitałem.

W tabeli 6 podano przykładowe działania prewencyjne w ramach realizacji funkcji personalnych. Wynika z niej, że działania polegające na zapobieganiu występowania patologii: pracoholizmu, wypalenia zawodowego, mobbingu w organizacji mogą być realizowane poprzez wszystkie funkcje gospodarowania kapitałem ludzkim (wyróżniono sześć obszarów gospodarowania kapitałem ludzkim) (Kunasz, 2010).

**Tabela 6. Przykładowe działania prewencyjne pracoholizmu, wypalenia zawodowego, mobbingu w ramach funkcji gospodarowania kapitałem ludzkim**

Funkcja gospodarowania kapitałem ludzkim	Przykładowe działania prewencyjne		
	Pracoholizm	Wypalenie zawodowe	Mobbing
Planowanie personalne	określanie zapotrzebowania na pracowników poprzedzone pomiarem i analizą czasu pracy (przeciążenia/niedociążenia pracą)	planowanie uwzględniające dopasowanie kompetencji do zadań; opisy stanowisk pracy umożliwiające precyzyjne wskazanie obowiązków i zadań zapobiegające nadmiernemu obciążeniu	planowanie uwzględniające zmiany w stanie i strukturze zatrudnienia oraz wzajemne podporządkowanie zatrudnionych pracowników
Dobór personelu	selekcja kandydatów do pracy pod kątem cech ich osobowości	tworzenie realistycznego obrazu zatrudnienia, warunków pracy	odpowiednia adaptacja (przekazanie norm, wartości)
Ocenianie personelu	ocena uwzględniająca dynamikę indywidualnych efektów pracy z odniesieniem do norm (standardów) wykonawczych	regularna ocena skuteczności radzenia sobie z obciążeniami zawodowymi	w ramach oceny informowanie o tym, jakie zachowania są pożądane/ nieakceptowane
Motywowanie personelu	system wynagradzania uwzględniający typy pracoholików	dbanie o psychologiczno-społeczny obszar funkcjonowania pracowników; odpowiedni system nagradzania zwiększający poczucie wartości jednostki	motywowanie pracowników do działań kooperacyjnych, a nie rywalizacyjnych
Rozwój personelu	zastosowanie <i>coachingu</i> – partnerskiego dzielenia się wiedzą	programy szkoleniowe zawierające treningi umiejętności interpersonalnych, komunikacji, rozwiązywania konfliktów, zarządzania czasem	szkolenia poprawiające przepływ informacji w organizacji; warsztaty mające na celu podniesienie świadomości zjawiska i jego potencjalnych skutków

Funkcja gospodarowania kapitałem ludzkim	Przykładowe działania prewencyjne		
	Pracoholizm	Wypalenie zawodowe	Mobbing
Ruch pracowników	zmniejszenie odsetka pracowników realizujących symultanicznie określoną liczbę projektów	odpowiednia realokacja mająca na celu wzbogacenie warsztatu pracy; przemieszczenia przeciwdziałające przeciążeniu pracą	transfer pracowników ukierunkowany na autonomię ich działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie Korcz (2006); Lipka (2013a; b); Sęk (2010); Turek (2012); Wachowiak (2011).

Ewentualne różnice prewencyjne dotyczą wyboru metod/narzędzi ukierunkowanych na podniesienie jakości i wartości kapitału ludzkiego. Jednakże wspólny jest cel tego typu działań: jakościowo odpowiednie gospodarowanie kapitałem ludzkim, które ograniczy prawdopodobieństwo powstania i rozwijania omawianych patologii.

Obniżanie ryzyka wystąpienia patologii i ich skutków może obejmować wszystkie horyzonty czasowe (krótko-, średnio- i długoterminowe) gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacjach. Do zmniejszenia tego ryzyka mogą przyczynić się: diagnoza istniejącego stanu personalnego, określenie zapotrzebowania na pracowników (w aspekcie jakościowym), pozyskiwanie pracowników, przypisywanie pracownikom ról organizacyjnych, ocenianie pracowników, ich rozwój, komunikowanie się z pracownikami, wynagradzanie ich oraz zwalnianie (Lipka, 2013b).

Ekonomicznie bardziej uzasadnione wydaje się podejmowanie zadań profilaktycznych niż interwencyjnych. Stosowanie określonych metod interwencyjnych może wiązać się z ponoszeniem wyższych nakładów finansowych (np. koszt wypłaty odszkodowania dla ofiary mobbingu, długotrwałej terapii psychoanalitycznej dla pracoholika, sanatorium dla wypalonego pracownika w celu poprawy jego stanu psychofizycznego). Interwencje zastosowane wobec niepożądanych zachowań mogą dotyczyć m.in. starannego rozpoznania sytuacji, wskazania kosztów takich zachowań, zastosowania określonych sankcji, pomocy osobom dotkniętym patologią, wyciągnięcia wniosków przydatnych do udoskonalenia działań o charakterze prewencyjnym.

## Podsumowanie

Z omawianych patologii tylko pracoholizm, nazywany „dobrze ubranym” lub „czystym” uzależnieniem (Guerreschi, 2010, s. 122), spotyka się z aprobatą społeczną i „cieszy się wielkim poszanowaniem” (Killinger, 2007, s. 22). Co ciekawe,

jest najwyższym wynagradzaniem uzależnieniem w naszej kulturze (Lipka, Waszczak, 2013, za: Spruell). Mobbing czy wypalenie zawodowe są postrzegane raczej negatywnie.

Długotrwały charakter jest wspólną cechą pracoholizmu, wypalenia zawodowego, mobbingu; różnią je determinanty powstania i rozwoju. W wypadku pracoholizmu wpływ czynników indywidualnych jest większy niż organizacyjnych, w odróżnieniu od mobbingu czy wypalenia zawodowego.

Wszystkie omawiane patologie przyczyniają się do deprecjacji kapitału ludzkiego i mają negatywny wpływ na jego składowe: wiedzę, zdolności i umiejętności, zdrowie, motywację, postawę, wartości. W zależności od stopnia ich zaawansowania następuje przejściowa, częściowa lub całkowita utrata zdolności do pracy. Zróżnicowanie w zakresie deprecjacji kapitału ludzkiego widoczne jest w obszarze zdrowotnym, somatycznym i behawioralnym. Patologie mają także skutki dla otoczenia społecznego i organizacji (Lipka i in., 2013a), obniżając nie tylko efektywność pracy, ale także efektywność organizacji jako całości (Lewicka, 2011).

Prewencja pracoholizmu, wypalenia zawodowego i mobbingu powinna być zadaniem z zakresu gospodarowania kapitałem ludzkim (w tym: opracowania programów przez działy personalne). W organizacjach powinno się propagować dobre praktyki i rozpowszechniać strategie zorientowane na budowanie wysokiej jakości środowiska pracy (Lewicka, 2014). Różnice działań prewencyjnych wobec pracoholizmu i wybranych patologii w ramach funkcji gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji mogą dotyczyć wyboru metod/narzędzi ukierunkowanych na podniesienie jakości i wartości kapitału ludzkiego.

Rozważania potwierdzają ścisły związek nie tylko pracoholizmu, ale także wypalenia zawodowego i mobbingu z kapitałem ludzkim oraz efektywnym gospodarowaniem nim, co umożliwia rozpatrywanie ich w kategoriach ekonomii.

## Bibliografia

- Deary, I., Blenkin, H., Agius, R., Endler, N., Zealley, H., Wood, R. (1996). Models of job-related stress and personal achievement among consultant doctor. *British Journal of Psychology*, 87, 3–29.
- Dudek, B. (red.) (2011). *Společne, psychologiczne i zdrowotne skutki pracoholizmu*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Frąszczak, A. (2002). Pracoholizm. W: M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*. Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora, 211–234.

- Girardi, P., Monaco, E., Prestigiacomo, C., Talamo, A., Ruberto, A., Tatarelli, R. (2007). Personality and psychopathological profiles in individuals exposed to mobbing. *Violence and Victims*, 22(2), 172–188.
- Golińska, L. (2008). *Pracoholizm. Uzależnienie czy pasja*. Warszawa: Difin.
- Guerreschi, C. (2010). *Nowe uzależnienia*. Kraków: Wydawnictwo Salwator.
- Hornowska, E., Paluchowski, W.J. (2007). *Praca – skrywana obsesja. Wyniki badań nad zjawiskiem pracoholizmu*. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Janowska, Z. (red.) (2008). *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. T. 2. Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of Professional burnout: a review of the emperical evidence. *Canadian Psychology*, 29(3), 284–297.
- Kalinowski, M., Czuma, I., Kuć, M., Kulik, A. (2005). *Praca. Uzależnienia, fakty i mity*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Kieżun, W. (2008). Elementy klasycznej teorii patologii organizacyjnej. W: Z. Janowska (red.). *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. T. 2. Łódź: Wydawnictwo UŁ, 39–51.
- Killinger, B. (2007). *Pracoholizm. Szkoła przetrwania*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Korcz, I. (2006). Zespół wypalenia zawodowego. Edukacja antywypaleniowa. W: A. Kusztełek, A. Zduniak (red.), *Kształcenie zawodowe w teorii i praktyce edukacyjnej*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, 79–92.
- Kozak, S. (2009). *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*. Warszawa: Difin.
- Kunasz, M. (2010). Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji. W: W. Jarecki, M. Kunasz, E. Mazur-Wierzbička, P. Wiech, *Gospodarowanie Kapitałem Ludzkim*. Szczecin: Economicus, 187–215.
- Lewicka, D. (2011). Występowanie zjawisk dysfunkcyjnych i patologicznych a efektywność organizacji. W: B. Urbaniak (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 433–458.
- Lewicka, D. (2014). Rola funkcji personalnej w zapobieganiu dysfunkcjom i patologiom. W: D. Lewicka (red.), *Zapobieganie patologiom w organizacji*. Warszawa: PWN, 28–33.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work&Organizational Psychology*, 5(2), 165–185.
- Lipka, A. (2013a). Pracoholizm w ujęciu ekonomii behawioralnej i tradycyjnej. W: A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Pracoholizm w kategorii ekonomii. Studia Ekonomiczne Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 148, 9–28.
- Lipka, A. (2013b). Prewencja pracoholizmu a funkcje gospodarowania kapitałem ludzkim w organizacji. W: A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Pracoholizm w kategorii ekonomii. Studia Ekonomiczne Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 148, 39–60.
- Lipka, A., Waszczak, S. (red.) (2013), Pracoholizm w kategorii ekonomii. *Studia Ekonomiczne Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 148.

- Lipka, A., Waszczak, S., Winnicka-Wejs, A. (2013a). *Aktywność twórcza a pracoholizm. Jak utrzymać kapitał kreatywności pracowników?*. Warszawa: Difin.
- Lipka, A., Winnicka-Wejs, A., Waszczak, S. (2013b). Ryzyko pracoholizmu w małych przedsiębiorstwach. W: Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Warszawa: Wolters Kluwer Business, 145–166.
- Poppelreuter, S. (1997). *Arbeitssucht*. Weinheim: Psychologie Verlag Union.
- Retowski, S. (2003). Pracoholizm – próba teoretycznego zdefiniowania zjawiska. W: B. Wojcieszke, M. Plompa (red.), *Osobowość a procesy psychiczne i zachowanie*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls, 313–342.
- Sęk, H. (2010). Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*. Warszawa: PWN, 149–167.
- Sperry, L. (2009). Mobbing and bullying: the influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 190–201.
- Stocki, R. (2005). *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Strykowska, M. (red.) (2007). *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, seria Psychologia i Pedagogika, 138.
- Szpitalak, M. (2012). *Wielowymiarowy kwestionariusz oceny pracoholizmu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Terelak, J. (2001). *Psychologia stresu*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Turek, D. (2012). *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*. Warszawa: Difin.
- Wachowiak, J. (2007). Funkcjonowanie pracowników w sytuacji wymuszonego związania z pracą. W: M. Strykowska (red.), *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne zjawiska organizacyjne*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu, seria Psychologia i Pedagogika, 138, 131–160.
- Wachowiak, J. (2011). *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*. Warszawa: Difin.
- Wojdyło, K. (2010). *Pracoholizm perspektywa poznawcza*. Warszawa: Difin.

## Summary

### **Pathologies Functioning of People with Organization (Comparative Analysis of Selected Aspects)**

The article discusses selected pathologies in functioning of people in an organization: workaholism, professional burnout and mobbing, which are

systematic and long-term activities. Individual, organizational and external conditioning of the abovementioned pathologies is determined, taking into account their differences. Workaholism, professional burnout and mobbing are characterized within the context of depreciation of human capital, giving examples of negative impact on its individual components: expertise, skills and abilities, health, motivation, attitude and values. Additionally, exemplification of preventive actions within the scope of human capital management have been presented.

**Keywords:** organization pathology, workaholism, burnout, mobbing, human capital depreciation.

## Резюме

### Патологии в сфере функционирования людей в организации (сравнительный анализ избранных аспектов)

В статье были представлены избранные патологии в области функционирования людей в организации, имеющие вид систематических и продолжительных действий: работоголизм, профессиональное выгорание и моббинг. Были определены их индивидуальные, организационные и внешние обусловленности, учитывающие разницы в их генезисе. Был охарактеризован работоголизм, профессиональное выгорание, моббинг в контексте обесценения человеческого капитала, приводя примеры негативного влияния на его отдельные составляющие: знания, способности и умения, здоровье, мотивацию, отношение, ценности. Более того была проведена экзemplификация предупредительных действий в пределах функции хозяйствования человеческим капиталом.

**Слова ключи:** организационная патология, работоголизм, выгорать профессионально, моббинг, обесценение человеческого капитала.

### Dr Alicja Winnicka-Wejs

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Organizacjami na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Posiada kilkuletnie doświadczenie praktyczne zdobyte w biznesie i administracji publicznej w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego i relacji z klientami. Od pięciu lat opiekun Koła Naukowego

„HR-owców”, od dwóch lat członek Zespołu Młodych przy Komitecie Nauk o Pracy i Polityce Społecznej Polskiej Akademii Nauk. Autor i wykonawca indywidualnego projektu badawczego dla młodych naukowców, dotyczącego „Rozwoju usług *Shared Service Centers* w Polsce w zakresie kapitału ludzkiego”. Współautorka pięciu książek opublikowanych w latach 2010–2013: *Aktywność twórcza a pracoholizm*, 2013; *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, 2012; *Badanie losów zawodowych absolwentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 2012; *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*, 2011; *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, 2010. Zainteresowania naukowo-badawcze: jakość gospodarowania kapitałem ludzkim, zarządzanie jakością i wartością kapitału ludzkiego organizacji, inwestowanie w kapitał ludzki, rynek szkoleń, ryzyko personalne, efektywność procesów personalnych.