

**Renata Maciejewska**

ORCID: 0000-0003-0008-389

**Katarzyna Wolak**

**Magdalena Zaráś**

Uniwersytet Zielonogórski

## PROBLEM ANOMII PRACOWNICZEJ – WYBRANE ASPEKTY

### Streszczenie

Współczesna, społeczna przestrzeń charakteryzuje się niespotykaną dotychczas elastycznością interpretacji norm, wzorów zachowań, niejednoznaczną analizą wartości wyznaczających społecznie aprobowane cele podejmowanych działań. Społeczny świat znalazł się w stanie permanentnej anomii, która opanowała jego większość wymiarów. Należy jednak zdecydowanie stwierdzić, że nie można pozostawać biernym wobec jawnych nadużyć w miejscu pracy, a zachowania patologiczne nie mogą być dalej tolerowane przez społeczeństwo.

Anomia pracownicza<sup>1</sup> jest jednym z tych problemów, których skala i dynamika stale rosną. Organizacje, które doświadczają zjawiska anomii nie mają spójnej metody jej kontrolowania, w większości przypadków nie posiadają planu obejmującego kompleksowego i skoordynowanego działania, którego celem byłoby rozwiązywanie problemów związanych z nieuczciwymi zachowaniami pracowników. Podstawą efektywnego przeciwdziałania anomii pracowniczej i pomocy organizacjom już nią dotkniętym jest właściwe rozpoznanie problemu i wieloaspektowa diagnoza tego zjawiska społecznego. W kontekście zarządzania przedsiębiorstwem anomię pracowniczą należy rozumieć jako systematyczne występowanie u pracowników lub części w grupach pracowniczych zachowań doprowadzających organizację do wymiernych strat finansowych<sup>2</sup>. Według badań Polskich Pracodawców RP główną barierę wzrostu wydajności i jakości pracy w Polsce stanowi dziedziczna społecznie po realnym socjalizmie anomia pracownicza, która blokuje powstanie etosu pracowniczego i wynikającej z niej samokontroli<sup>3</sup>.

**Słowa kluczowe:** anomia, anomia pracownicza, organizacja, zarządzanie.

---

<sup>1</sup> Badania nad anomią pracowniczą w Polsce zapoczątkował Marek Kosewski: *Wartość, godność i władza, Vizja Press&IT, Warszawa 2008*. Wieloaspektową diagnozę tego zjawiska społecznego zawiera książka *Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach. Problem anomii pracowniczej – diagnoza, kontrola i przeciwdziałanie*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

<sup>2</sup> D. Ambroziak, M. Maj, *Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach. Problem anomii pracowniczej – diagnoza, kontrola i przeciwdziałanie*, Warszawa 2013, Oficyna a Wolters Kluwer business, s. 13.

<sup>3</sup> M. Kosewski, *Triada współzależności: jakość – samokontrola – etos pracowniczy. Raport. Skala oszustw i kradzieży w firmach*, <https://www.pracodawcyrp.pl/aktualnosci/art,980,anomia-pracownicza-to-problem-spoeczny.html> [3.03.2019].

## THE PROBLEM OF EMPLOYEE ANOMY - SELECTED ASPECTS

### Abstract

Contemporary social space is characterized by unprecedented elasticity of interpretation of norms, patterns of behavior, ambiguous analysis of values defining socially approved goals of undertaken activities. The social world has found itself in a state of permanent anomie that has mastered most of its dimensions. However, it should be firmly stated that one can not remain passive in the face of overt abuse in the workplace, and pathological behaviors can not be tolerated further by society.

Labor anomia is one of those problems whose scale and dynamics are constantly growing. Organizations that experience the phenomenon of anomie do not have a consistent method of controlling it, in most cases do not have a plan involving comprehensive and coordinated action, the purpose of which would be to solve problems related to dishonest behavior of employees. The basis for the effective prevention of employee anomie and the help of organizations already affected by it is a proper diagnosis of the problem and a multi-aspect diagnosis of this social phenomenon. In the context of business management, an employee's anomie should be understood as a systematic occurrence of behaviors in employees or more often in employee groups that bring the organization to measurable financial losses. According to the research of Polish Employers of the Republic of Poland, the main obstacle to the growth of productivity and quality of work in Poland is the social anomia that is socially inherited after real socialism, which blocks the creation of the employee ethos and the resulting self-control.

**Key words:** anomy, work anomie, organization, management.

### Wstęp

We wstępie do raportu *Anomia pracownicza w Polsce 2012. Raport, Skala oszustw i kradzieży w firmach* autorzy podkreślają, że transformacja ustrojowa w krajach Europy Środkowej dokonana po 1989 roku wprowadziła nowy ład – państwo demokratyczne. Wyrazem tego były zmiany obowiązujących konstytucji w tych krajach, które wprowadziły zasady wolnej gospodarki rynkowej<sup>4</sup>. Zdaniem Marka Kosewskiego, Polska należąc do kręgu kulturowego Europy Środkowej przez lata doświadczała realnego socjalizmu, na którego podłożu wykształciła się „*anomia sovietica*”<sup>5</sup>. Praca przestała być wartością autoteliczną została pozbawiona swojego moralnego znaczenia, stała się wartością instrumentalną i służyła przede wszystkim do zaspokajania potrzeb, a także stanowiła narzędzie kontroli społecznej. Skutkiem takiej sytuacji było wykształcenie się szeregu patologicznych nawyków związanych z kulturą zarządzania i świadomością społeczną pracowników i pracodawców. Powszechne było przyzwolenie społeczne dla kradzieży i oszustw w zakładzie pracy, wykorzystywania urządzeń i surowców zakładu do prywatnej działalności. Zdaniem Pracodawców RP, pomimo panowania w Polsce od ponad ćwierćwiecza ustroju wolnorynkowego, patologiczne zachowania pozostają obecne, a wręcz są zdecydowanie bardziej powszechne. Szybkie tempo zmian warunków społeczno-ekonomicznych nie pociąga za sobą zauważalnych zmian postaw

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 3.

<sup>5</sup> M. Kosewski, *Triada współzależności...*, dz. cyt.

uczestników rynku pracy. Wydaje się, że anomia pracownicza jest zjawiskiem dziedzicznym z pokolenia na pokolenie. Wprawdzie ewoluuje i przybiera coraz to nowe formy, ale wciąż trwa<sup>6</sup>.

W artykule podjęto próbę charakterystyki anomii pracowniczej, wskazania jej źródeł, a także zaprezentowano niewielki fragment wyników badań własnych przeprowadzonych wśród pracowników z terenu województwa lubuskiego.

## Anomia pracownicza – zarys problematyki

„Anomia pracownicza to niepisana społecznie umowa, która zezwala na zachowania nieuczciwe wobec pracodawcy – osoby zatrudnione mają poczucie, że w jakiejś konkretnej sytuacji można zachować się nierzetelnie, niemoralnie i nieetycznie”<sup>7</sup>. Anomia pracownicza to sytuacja, w której wartości, choć istnieją, nie są przestrzegane, a pracownicy mają poczucie, że istnieją wiarygodne usprawiedliwienia, które pozwalają oszukiwać pracodawcę<sup>8</sup>. Anomia pracownicza to takie zachowanie pracownika, który w sytuacji pokusy kreuje usprawiedliwienia i ulega tejże pokusie, realizując korzyści wynikające z okoliczności<sup>9</sup>. Istotą zjawiska jest to, iż pracownik oszukujący pracodawcę jest przekonany, że nie robi nic złego.

Diagnostując anomię pracowniczą należy zwrócić szczególną uwagę na procesy psychologiczne i specyficzne okoliczności. Kombinacja tych czynników może w sprzyjających warunkach wywołać działanie mechanizmów psychologicznych, umożliwiających dokonanie czynów moralnie nagannych bez wyrzutów sumienia i bez poczucia winy ze strony pracownika. Kradzieże i nadużycia pracownicze są ważnym i bardzo powszechnym problemem, który przekłada się na realne straty finansowe każdej organizacji, a także prowadzi do spadku efektywności i zaangażowania pracowników. Przede wszystkim ludzie kradną wtedy, kiedy są wielokrotnie wystawiani na sytuację pokusy, którą można zdefiniować za Markiem Kosewskim jako sytuację w której osiągnięcie jakiejś korzyści jest sprzeczne z osobiście znaczącą wartością<sup>10</sup>. Pozostawanie w sytuacji pokusy skutkuje u pracownika wystąpieniem konfliktu pomiędzy dążeniem do zachowania godności i zgodności z własnym systemem norm i zasad etycznych a z drugiej strony z pragnieniem uzyskania w zaistniałej sytuacji własnych korzyści. Korzyści wchodząc w konflikt z cenionymi wartościami mogą tworzyć różne rodzaje sytuacji pokusy (m.in. pokusa pieniędzy, awansu, pozbycia się współpracownika). Jeżeli organizacja funkcjonuje nieprawidłowo i nie ma nadzoru i kontroli zewnętrznej, która kontroluje zjawisko anomii pracowniczej to pozostaje jeszcze inna forma autokontroli pracownika – sumienie<sup>11</sup>. Sytuacja czynu niezgodnego z wyznawanymi wartościami powoduje u jednostki

<sup>6</sup> J. Bieliński, *Między anomią a fatalizmem. Regulacja społeczna w Polsce w okresie zmiany systemowej*, Kraków 2013, Zakład Wydawniczy NOMOS, s. 17-21.

<sup>7</sup> M. Maj, *Czym jest anomia pracownicza? Raport. Skala oszustw i kradzieży w firmach*, [www.pracodawcyrp.pl/aktualnosci/art,980,anomia-pracownicza-to-problem-spoeczny.html](http://www.pracodawcyrp.pl/aktualnosci/art,980,anomia-pracownicza-to-problem-spoeczny.html) [4.05.2019].

<sup>8</sup> D. Ambroziak, M. Maj, *Oszustwa i nieuczciwość...*, dz. cyt., s. 18.

<sup>9</sup> A. Żuber, *Moralnie naganne korzyści*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 6, s. 57-59.

<sup>10</sup> M. Kosewski, *Wartość, godność i władza*, dz. cyt., s. 10-15.

<sup>11</sup> P. Nowodziński, *Anomia strategiczna – próba konceptualizacji*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 2015, nr 39, t. 4, s. 223-234.

dyskomfort. Do jego zredukowania stosowane są usprawiedliwienia. Rozróżniamy dwa ich rodzaje: racjonalizacje i usprawiedliwienia uzgadniane społecznie. Racjonalizacje – lub inaczej samousprawiedliwienia – polegają na wewnętrznym tłumaczeniu przez pracownika nieetycznego i nagannego zachowania wobec swojego systemu aksjonormatywnego (wszyscy tak robią, nikomu nic złego nie zrobiłem, każdy na moim miejscu też wykorzystałby taką sytuację). Mechanizm racjonalizacji polega na poszukiwaniu obiektywnych, w poczuciu jednostki, argumentów usprawiedliwiających podjętą decyzję i zminimalizowaniu dyskomfortu psychicznego<sup>12</sup>. Wysiłek włożony w budowanie samousprawiedliwień będzie tym większy, im naruszone zachowaniem wartości są ważniejsze dla poczucia własnej godności. Skuteczność tego rozwiązania nie jest najczęściej satysfakcjonująca dla pracownika dlatego też musi on sięgać po usprawiedliwienia uzgadniane społecznie.

Usprawiedliwienia czerpią swoją wiarygodność z procesu społecznego ich uzgadniania. Są tworem tego procesu, stanowiącego swoistą sekwencję interakcji społecznych, w których uczestnicy uzgadniają znaczenia przypisywane pewnym prostym przekonaniom odnoszącym się do konkretnej, na ogół wspólnie doświadczanej sytuacji pokusy, nadając im przez to dużą zdolność redukcji wyrzutów sumienia. Wiarygodność usprawiedliwień powstaje w społecznym procesie poddającym się empirycznemu oglądowi. Usprawiedliwiającymi są często najbliżsi z rodziny, przyjaciele i koledzy w pracy<sup>13</sup>.

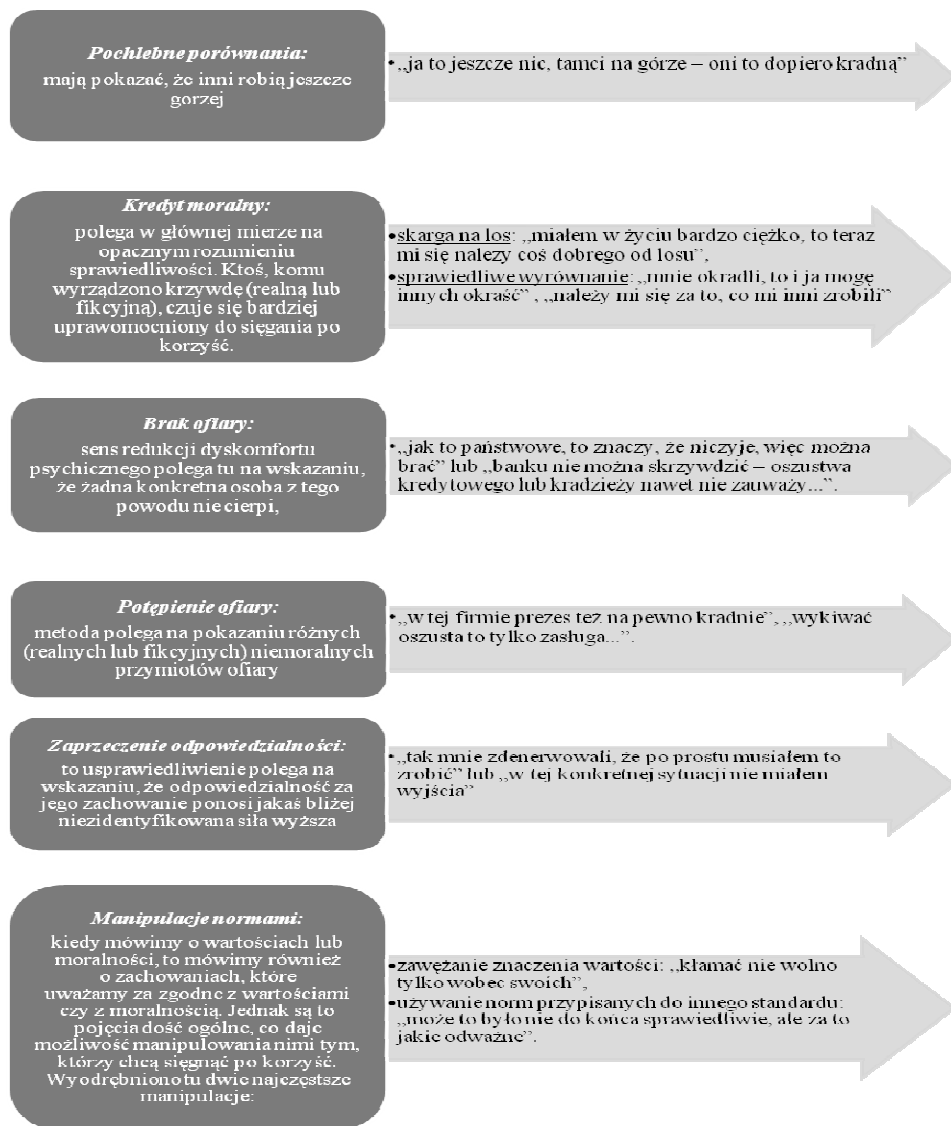
Anomia pracownicza szybko przenosi się ze stosunkowo niskich na coraz wyższe poziomy zachowań nieetycznych. Nieuczciwe praktyki dotyczą najczęściej okradania pracodawcy z produktów, pozorowania pracy, używania mienia pracodawcy do celów prywatnych, wcześniejszego wychodzenia z pracy, załatwiania prywatnych spraw podczas godzin pracy, wnoszenia z pracy dobrego sprzętu i spisywanie go na straty w czasie remanentu, poświadczania nieprawdy w raportach, analizach itp., wykorzystywania kart rabatowych stałych klientów celem wnoszenia pieniędzy z kasy pracodawcy, robienia prywatnych zakupów na koszt klientów pracodawcy, korzystania z samochodu firmowego w sprawach prywatnych.

W tej sytuacji należałoby postawić pytanie, czy opisane wyżej zachowania anomijne można zlikwidować zaostrowując kary, czy też wprowadzając coraz to nowocześniejsze narzędzia kontroli? Odpowiedź brzmi: nie. Założenie, na którym opiera się ta odpowiedź, wynika z obserwacji, że ludzie z obawy przed karą są w stanie przeciwstawić się pokusie. Nie jest to zachowanie uczciwe, a jedynie podyktowane strachem ograniczenie się przed skorzystaniem z okazji. Wysoka punitivność i natężenie zewnętrznej kontroli zachowań prowadzą do tego, że anomia przyjmuje postać ukrytą. Ludzie nie zachowują się wówczas godnie – uczciwie, przyjaźnie, moralnie – lecz tylko tchórzliwie, lękliwie. Przestrzegają norm i zasad postępowania tylko ze strachu, a nie z przekonania<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> E. Więcek-Janka, *Psychologia gier symulacyjnych*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały”, 2004, nr 75, s. 312-313.

<sup>13</sup> M. Kosewski, *Wartość, godność i władza*, dz. cyt., s. 16.

<sup>14</sup> M. Kosewski, *Układy. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*, Vizja Press, Warszawa 2007, s. 23-29.



Rys. 1. Typy usprawiedliwień uzgodnionych społecznie

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Ambroziak, M. Maj, *Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach. Problem anomii pracowniczej – diagnoza, kontrola i przeciwdziałanie*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

Anomia ukryta ujawni się przy pierwszej okazji, gdy jednostki uznają, że już nic im za to nie grozi. Istotę anomii stanowią bowiem procesy psychologiczne i społeczne dochodzące do głosu w sytuacjach pokusy, zaś zachowanie naruszające wartości jest tylko wskaźnikiem jej istnienia i najważniejszym objawem. Anomia w takim rozumieniu tego terminu jest zaburzeniem lub zanikiem wewnętrznego głosu jednostki (sumienia) oraz sterowania godnościowego wychodzącego z grupy społecznej, do której ona przynależy. Nadzór i kontrola zewnętrzna jednostki lub grupy nie likwiduje

anomii, lecz tylko czyni ją na czas kontroli uśpioną. Kontrola zewnętrzna zachowania pracowników, materialne karanie i nagradzanie ich zachowania nie likwiduje anomii, nie uczy zasad, norm i wartości ludzi dorosłych, a jedynie tworzy w organizacji pozorny ład i przejrzystość dla działań jednostkowych<sup>15</sup>. Jednocześnie należy pamiętać, że odwołanie się do technik godnościowych nie może być stosowane zamiast, lecz obok kontroli zewnętrznej. Synergia tych dwóch czynników może kształtować zachowania zgodne z prawem, moralnością i etyką zawodową. Uruchomienie w pracy motywu godnościowego, najlepiej takiego wyrastającego z autonomii, jest istotą zarządzania godnościowego. Opiera się ono na powiązaniach między wykonywaną pracą a indywidualnie cenionymi i deklarowanymi wartościami, dzięki czemu wykonywane obowiązki, nie tylko przynoszą materialne efekty pracy, ale także służą zaspokojeniu potrzeby godności własnej. Podejście to z pozytywnym skutkiem odbija się na jakości pracy, przynosząc większą satysfakcję i samokontrolę<sup>16</sup>.

### **Analiza wyników badań własnych**

Celem badań, których wyniki zostały przedstawione w niniejszym artykule, było udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jakich zachowań anomijnych dopuszczają się pracownicy?
2. Jakie są główne motywy zachowań anomijnych?
3. Czy istnieją różnice między pracującymi kobietami i mężczyznami ze względu na psychospołeczne motywy zachowań anomijnych?
4. Jakie są najczęstsze usprawiedliwienia pracowników dopuszczających się zachowań anomijnych?

### **Metoda badania i narzędzie badawcze, metoda doboru próby i charakterystyka zbiorowości próbnej**

Badania przeprowadzono metodą kwestionariuszową, techniką badawczą był indywidualny wywiad bezpośredni, przebiegający z wykorzystaniem standaryzowanego kwestionariusza wywiadu jako narzędzia badawczego.

W badaniach zastosowano celowy dobór próby ze względu na wysokie koszty realizacji próby losowej. Próba badawcza składa się z 300 osób pracujących, z którymi przeprowadzono wywiady na terenie Zielonej Góry (200 osób), Słubice (50 osób) i Międzyrzecz (50 osób). Wybór Zielonej Góry wynika z faktu pełnienia przez to miasto funkcji stolicy województwa. Pozostałe dwa ośrodki zostały dobrane ze względu na skrajne wskaźniki bezrobocia na ich terenie: jeden z najniższych w województwie w przypadku Świebodzina i jeden z najwyższych – w przypadku Międzyrzecza. Ponadto znaczenie miał poziom uprzemysłowienia i liczba zakładów pracy na terenach objętych badaniami. Łącznie zbadano 146 mężczyzn i 154 kobiet. Proporcje kobiet i mężczyzn w poszczególnych miastach były bardzo zbliżone (tab. 1).

---

<sup>15</sup> M. Kosewski, *Moralność a władza – dlaczego można rządzić ludźmi niegodnymi metodami*, <http://www.kontrateksty.pl/index.php?action=show&type=news&newsgroup=34&id=1652> [29.03.2019].

<sup>16</sup> <http://www.iakg.pl/blog/281-zarzadzanie-godnosciove-eb> [28.03.2019].

Tab. 1. Struktura próby według miasta i płci

Wyszczególnienie			Miasto			Ogółem
			Zielona Góra	Ślubice	Międzyrzecz	
Płeć	Mężczyzna	N	98	24	24	146
		%	49,0	48,0	48,0	48,7
	Kobieta	N	102	26	26	154
		%	51,0	52,0	52,0	51,3
Ogółem		N	200	50	50	300
		%	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Struktura próby według miasta i wykształcenia

Wyszczególnienie			Miasto			Ogółem	
			Zielona Góra	Ślubice	Międzyrzecz		
Poziom wy- kształcenia	Podstawowe	N	25	8	20	53	
		%	12,5	16,0	40,0	17,7	
	Zawodowe	N	58	19	19	96	
		%	29,0	38,0	38,0	32,0	
	Średnie	N	85	19	11	115	
		%	42,5	38,0	22,0	38,3	
	Wyższe	N	32	4	0	36	
		%	16,0	8,0	0	12,0	
	Ogółem		N	200	50	50	300
			%	100,0	100,0	100,0%	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Średnia wieku z badanej próbie to 36,6 lat. Najmłodszy respondent miał 18 lat, najstarszy – 77 lata. W próbie (tab. 2) znalazło się najwięcej osób z wykształceniem średnim (38,5%) oraz zawodowym (32,1%), znacznie mniej z wykształceniem podstawowym (17,4%) lub wyższym (12%).

62,2% zbadanych pracowników to małżonkowie, 25,3% – kawalerowie lub panny, 5% – osoby rozwiedzione, 1% – pozostające w separacji, 4,3% – wdowy lub wdowcy, 2% – osoby kohabitujące.

## Sytuacja finansowa

Osoby pracujące najczęściej własną sytuację finansową oceniają jako przeciętną (43%) lub dobrą (30%), rzadziej – jako złą (15,3%). Bardzo rzadko – jako bardzo złą (6,7%) lub bardzo dobrą (3,3%). Trzeba jednak pamiętać, iż tego typu oceny kształtują się nie tylko w oparciu o kryteria obiektywne, ale także (a może głównie) w zależności od grupy, z którą jednostka się porównuje. Na gruncie teorii grup odniesienia (w tym przypadku chodzi o grupy odniesie-

nia porównawczego) można mówić o poczuciu względnego uprzywilejowania lub poczuciu względnego upośledzenia, w zależności od tego, czy jednostka porównuje się z grupą „usytuowaną” wyżej, czy niżej pod jakimś względem.

Ogólnie biorąc pracujące kobiety oceniają lepiej swoją sytuację finansową niż pracujący mężczyźni (tab. 3). Jako bardzo dobrą lub dobrą swoją sytuację finansową ocenia 27,4% mężczyzn i 39,6% kobieta, zaś jako złą lub bardzo złą – 27,4% mężczyzn i 16,9% kobiet.

**Tab. 3. Ocena własnej sytuacji finansowej według płci**

Wyszczególnienie			Płeć		Ogółem	
			Mężczyzna	Kobieta		
Ocena własnej sytuacji finansowej	Bardzo dobra	N	3	7	10	
		%	2,1	4,5	3,3	
	Dobra	N	37	54	91	
		%	25,3	35,1	30,3	
	Przeciętna	N	62	67	129	
		%	42,5	43,5	43,0	
	Zła	N	26	20	46	
		%	17,8	13,0	15,3	
	Bardzo zła	N	14	6	20	
		%	9,6	3,9	6,8	
	Trudno powiedzieć	N	4	0	4	
		%	2,7	0	1,3	
	Ogółem		N	146	154	300
			%	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Analizując motywy nieuczciwych zachowań pracowników trzy najwyższe wskazania otrzymały motywy odnoszące się do docenienia pracownika przez pracodawcę oraz powodów finansowych. Rzadziej wskazywano na motyw odnoszący się do sprzyjającej okazji (10,7%), a także do solidarności grupowej (10,3%). Zestawiając otrzymane wyniki z deklarowaną przez respondentów oceną własnej sytuacji finansowej (tab. 4), można wnioskować, że motyw finansowy nie jest główną determinantą zachowań anomijnych, a raczej brak uznania pracowników w oczach pracodawcy. Najczęściej zachowań anomijnych dopuszczają się pracownicy o przeciętnej (33,7%) oraz o dobrej (23,4%), znacznie rzadziej o złej (14,3%) i bardzo złej (14%) sytuacji finansowej. Interesujące, że zachowań nieuczciwych dopuszczają się także pracownicy, którzy zadeklarowali bardzo dobrą sytuację materialną (7,3%).



Tab. 4. Dokonywanie zachowań anomijnych a ocena własnej sytuacji finansowej

Wyszczególnienie		Ocena własnej sytuacji finansowej						Ogółem
		Bardzo dobra	Dobra	Przeciętna	Zła	Bardzo zła	Trudno powiedzieć	
Zachowania anomijne	N	22	70	101	43	42	22	300
	%	7,3	23,4	33,7	14,3	14,0	7,3	100

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 5. Motywy zachowań anomijnych według płci

Wyszczególnienie			Płeć		Ogółem	
			Mężczyzna	Kobieta		
Dlaczego dopuszczasz się zachowań anomijnych?	Pracodawca nie docenia mnie należycie	N	53	65	118	
		%	36,3	42,2	39,3	
	Moja rodzina musi jakoś żyć	N	20	19	39	
		%	13,7	12,3	13,0	
	Za mało mi płacą, więc muszę sobie wyrównać	N	20	35	55	
		%	13,7	22,8	18,3	
	Tylko głupi by nie skorzystał	N	19	13	32	
		%	13,0	8,4	10,7	
	Wszyscy tak robią i nie chcę odstawać od grupy	N	18	13	31	
		%	12,3	8,4	10,3	
	Nikt nie zbiednieje	N	16	9	25	
		%	11,0	5,9	8,4	
	Ogółem		N	146	154	300
			%	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo ciekawe wyniki uzyskano w kwestii rodzaju zachowań nieuczciwych, których dopuszczają się badani pracownicy (tab. 5). Pracujące kobiety (64,7%) znacznie częściej niż pracujący mężczyźni (44,5%) deklarują wykorzystywanie służbowego sprzętu do spraw prywatnych. Zastanawiające jest to, że odwrotna sytuacja zachodzi w odniesieniu do kradzieży drobnego sprzętu biurowego, do której przyznaje się 24% mężczyzn i 15,3% kobiet. W sytuacji pozostałych nieuczciwych zachowań wyższe wskaźniki uzyskali mężczyźni jedynie plotkowanie w czasie pracy częściej deklarowały kobiety (15,3%) niż mężczyźni (7,5%).

**Tab. 6. Rodzaj zachowań anomijnych według płci**

Wyszczególnienie		Płeć			Ogółem	
		Mężczyzna	Kobieta			
Jakich zachowań anomijnych dopuszczasz się najczęściej?	Korzystanie ze służbowego telefonu, sprzętu itp. w sprawach prywatnych	N	65	50	115	
		%	44,5	32,5	38,3	
	Wynoszenie z pracy tonerów, papieru, długopisów itp.	N	35	58	93	
		%	24,0	37,7	31,0	
	Przedłużanie przerw w pracy	N	14	16	30	
		%	9,6	10,4	10,0	
	Plotkowanie w czasie pracy	N	11	13	24	
		%	7,6	8,4	8,0	
	Nieefektywna praca	N	10	8	18	
		%	6,8	5,2	6,0%	
	Wykonywanie czynności niezwiązanych z pracą	N	7	7	14	
		%	4,8	4,5	4,7	
	Zawyżanie kosztów w rozliczeniu delegacji	N	4	2	6	
		%	2,7	1,3	2,0	
	Ogółem		N	146	154	300
			%	100	100	100

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych dostrzega związek zachodzący pomiędzy wielkością firmy a występowaniem zachowań anomijnych (tab. 7). Badani pracownicy są zdania, że zdecydowanie łatwiej jest dopuścić się zachowań nieuczciwych w przedsiębiorstwie dużym zatrudniającym powyżej 250 pracowników (46,7%). Znacznie mniej wskazań otrzymały firmy średnie (24,3%) i małe (20,7%).

**Tab.7. Zachowania anomijne a wielkość przedsiębiorstwa liczona liczbą pracowników**

Wyszczególnienie	Wielkość przedsiębiorstwa				Ogółem	
	duże (> 250)	średnie (< 250)	małe (<50)	mikro (< 10)		
Zachowania anomijne	N	140	73	62	25	300
	%	46,7	24,3	20,7	8,3	100

Źródło: opracowanie własne.

Analizie poddano również świadomość badanych dotyczącą oszukiwania pracodawców (tab. 8). Pracownicy, którzy wykazali się największym poziomem uświadomienia legitymowali się wykształceniem zawodowym (42,5%), rzadziej pracownicy ze średnim (27,5%) i podstawowym (20%), a najmniejszy stopień świadomości deklarowali badani z wykształceniem wyższym (10%).

**Tab. 8. Świadomość okradania pracodawcy według wykształcenia badanych**

Wyszczególnienie			Świadomość okradania pracodawcy			Ogółem
			Tak	Nie	Trudno powiedzieć	
Poziom wykształcenia	Podstawowe	N	8	25	20	53
		%	20,0	13,7	25,6	17,7
	Zawodowe	N	17	58	21	96
		%	42,5	31,9	27,0	32,0
	Średnie	N	11	85	19	115
		%	27,5	46,7	24,4	38,3
	Wyższe	N	4	14	18	36
		%	10,0	7,7%	23,0	12,0
Ogółem		N	40	182	78	300
		%	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Analizie poddano również świadomość okradania pracodawcy badanych w odniesieniu do reprezentowanej kategorii zawodowej (tab. 9). Ankietowani, którzy najczęściej deklaruwali, że zdają sobie sprawę z oszustw w pracy należeli do kategorii wysocy urzędnicy państwowi, członkowie organów przedstawicielskich, kadry kierowniczej przedsiębiorstw i organizacji (21,7%), oraz do kategorii pracownicy usług osobistych i placówek handlowych (19,6%), rzadziej specjaliści i przedstawiciele wolnych zawodów (16,5%) natomiast najmniejszą świadomością wykazali się technicy i specjaliści średniego szczebla (4,1%).

**Tab. 9. Świadomość okradania pracodawcy według kategorii zawodowych**

Wyszczególnienie			Świadomość okradania pracodawcy			Ogółem
			Tak	Nie	Trudno powiedzieć	
Kategorie zawodowe	Wojskowi	N	11	15	4	30
		%	11,3	10,5	10,0%	10,0
	Wysocy urzędnicy państwowi, członkowie organów przedstawicielskich, kadra kierownicza przedsiębiorstw i organizacji	N	21	14	2	47
		%	21,7	9,8	5,0	15,6
	Specjaliści, wolne zawody	N	16	25	4	45
		%	16,5	17,5	10,0	15,0
	Technicy i specjaliści średniego szczebla	N	4	14	8	26
		%	4,1	9,8	20,0	8,7
	Urzędnicy	N	14	21	3	48
		%	14,4	14,6	7,5	16,0
	Pracownicy usług osobistych i placówek handlowych	N	19	35	11	65
		%	19,6	24,5	27,5	21,7

Wyszczególnienie		Świadomość okradania pracodawcy			Ogółem	
		Tak	Nie	Trudno powiedzieć		
Robotnicy zatrudnieni przy obsłudze maszyn, robotnicy taśmowci, kierownicy	N	12	19	8	39	
	%	12,4	13,3	20,0	13,0	
Ogółem		N	97	143	40	300
		%	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Zjawisko anomii było i jest i będzie towarzyszyć każdej organizacji. Anomii nie można wyeliminować, ale można ją kontrolować. Wydaje się, że posiadanie wiedzy z zakresu anomii pracowniczej jest wręcz obowiązkowe na poziomie zarządu oraz menedżerów wyższego i średniego szczebla. Nadzór i kontrola zewnętrzna jednostki lub grupy nie likwiduje anomii, lecz tylko czyni ją na czas kontroli uśpioną. Kontrola zewnętrzna zachowania pracowników, materialne karanie i nagradzanie ich zachowania nie likwiduje anomii, nie uczy zasad, norm i wartości ludzi dorosłych, a jedynie tworzy w organizacji pozorny ład i przejrzystość dla działań jednostkowych<sup>17</sup>.

## Podsumowanie

Problem nadużyć jest niewątpliwie tematem trudnym i mało popularnym, ale należy go podejmować po to, by budować zdrową atmosferę w miejscu pracy, opartą na wzajemnej uczciwości i szacunku. Presja, okazja i racjonalizacja te trzy elementy są przyczyną nagminnego, jak się okazuje, oszukiwania pracodawców przez pracowników. Nagminnego, bowiem według raportu przygotowanego przez firmę Euler Hermes i Pracodawców RP – kwestia anomii dotyczy aż 78% pracodawców w Polsce. Co więcej, jak podkreślają autorzy liczba ta jest mocno zaniżona.

W każdej organizacji można znaleźć przejawy zachowań anomijnych. Oznacza to, iż zawsze występuje pewien bazowy poziom anomii pracowniczej, wynikający z bezwładu danej organizacji. To, co jest ważne w prawidłowym funkcjonowaniu organizacji, to odpowiednie zdiagnozowanie własnego bazowego poziomu anomii, precyzyjne określenie jej skali i umiejętne przeciwdziałanie<sup>18</sup>. Skuteczność kontroli zewnętrznej bez działań charakterystycznych dla zarządzania przez wartości będzie pozorna i w konsekwencji doprowadzi do anomii ukrytej.

Brak kontroli instytucjonalnej powoduje stan, w którym jedynym czynnikiem regulującym zachowania pracowników jest bilans lęku przed karą i maksymalizacji osobistego zysku. Sukces finansowy staje się głównym celem kulturowym. W tym aspekcie strategiczne zarzą-

<sup>17</sup> M. Kosewski, *Moralność a władza...*, dz. cyt.

<sup>18</sup> D. Ambroziak, M. Maj, *Anomia pracownicza – a po HR już tylko prokurator*, <http://www.kadry.abc.com.pl/artykuly/anomia-pracownicza-a-po-hr-juz-tylko-prokurator,60845.html> [28.04.2019].

dzianie przez wartości pozwala ustalić konkretne cele i precyzyjne kryteria, którymi będą posługiwać się pracownicy podejmując decyzje o sposobach działania. Takie podejście będzie miało istotny wpływ na zmniejszenie możliwości wystąpienia anomii pracowniczej. Pracownicy winni współpracować ze sobą – jednocząc się wokół takich wartości, jak odpowiedzialność, zaangażowanie i współpraca. Praca powinna ponownie zyskać moralne i godnościowe znaczenie dla pracownika, a nie stanowić jedynie technicznej czynności przynoszącej korzyści finansowe. Marek Kosewski podkreśla także wielki wpływ grupy: nowy pracownik musi przyjąć narzucone przez nią reguły gry, w innym bowiem przypadku jest odrzucany. Aby walczyć ze zjawiskiem anomii, trzeba doprowadzić do tego, by praca znów zaczęła być łączona z poczuciem godności i samorealizacji<sup>19</sup>. Wyeliminowanie zjawiska okradania danej firmy to jedna z technik działania zarządczego, dlatego to od menedżerów zależy, jak duży będzie to problem dla konkretnego przedsiębiorstwa.

### Bibliografia

- Ambroziak D., Kosewski M., *Kierowanie zespołami poprzez motyw godności własnej*, „Personel Plus”, 10/2012.
- Ambroziak D., Maj M., *Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach. Problem anomii pracowniczej – diagnoza, kontrola i przeciwdziałanie*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Ambroziak D., Maj M., *Anomia pracownicza – a po HR już tylko prokurator*, <http://www.kadry.abc.com.pl/artykuly/anomia-pracownicza-a-po-hr-juz-tylko-prokurator,60845.html> [28.04.2019].
- Kosewski M., *Moralność a władza – dlaczego można rządzić ludźmi niegodnymi metodami*, <http://www.kontrateksty.pl/index.php?action=show&type=news&newsgroup=34&id=1652> [29.04.2019].
- Kosewski M., *Układy. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*, Vizja Press, Warsaw 2007.
- Kosewski M., *Triada współzależności: jakość – samokontrola – etos pracowniczy*, [w:] *Anomia pracownicza w Polsce 2012. Raport Skala oszustw i kradzieży w firmach*, [www.pracodawcyrp.pl/aktualnosci/art,980,anomia-pracownicza-to-problem-spoeczny.html](http://www.pracodawcyrp.pl/aktualnosci/art,980,anomia-pracownicza-to-problem-spoeczny.html) [4.01.2017].
- Kosewski M., *Wartość, godność i władza*, Vizja & Press IT, Warszawa 2008.
- Maj M., *Czym jest anomia pracownicza?* [w:] *Raport. Skala oszustw i kradzieży w firmach*, [www.pracodawcyrp.pl/aktualnosci/art,980,anomia-pracownicza-to-problem-spoeczny.html](http://www.pracodawcyrp.pl/aktualnosci/art,980,anomia-pracownicza-to-problem-spoeczny.html) [4.05.2019].
- Nowodziński P., *Anomia strategiczna – próba konceptualizacji*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 2015, nr 39, t. 4.
- Więcek-Janka E., *Psychologia gier symulacyjnych*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej” 2004, nr 75.
- Żuber A., *Moralnie naganne korzyści*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 6.

<sup>19</sup> M. Kosewski, *Moralność a władza...*, dz. cyt.