

# Współczesna Gospodarka



Contemporary Economy  
Electronic Scientific Journal  
www.wspolczesnagospodarka.pl

Vol. 4 Issue 3 (2013) 27-36  
ISSN 2082-677X

## PATOLOGIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO – PRZYCZYNY I SKUTKI

Ewa Mazanowska

### Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest zdefiniowanie dysfunkcji procesu motywacyjnego oraz przedstawienie towarzyszącym temu zagadnieniu przyczynom i skutkom. Patologie systemu motywacyjnego w dzisiejszych czasach są dosyć często występującym zjawiskiem w polskich firmach. Towarzyszy temu coraz częściej niewiedza pracodawców w obszarze motywacji, niekompetencja bezpośrednich przełożonych w dziedzinie zarządzania personelem, jak również postępujący poziom bezrobocia. Pracownicy oceniani są przez pryzmat taniej siły roboczej i tak też są traktowani. Brak motywacji i odpowiedniego sposobu przeciwdziałania przejawom mobbingu czy dyskryminacji w miejscu pracy powoduje u podwładnych zanik poczucia własnej wartości i zaangażowania w wykonywane obowiązki służbowe. Tym samym prowadzić to może do nadmiernego stresu czy tzw. wypalenia zawodowego, niekiedy nawet do śmierci pracownika.

**Słowa kluczowe:** patologie systemu motywacyjnego, mobbing, dyskryminacja, molestowanie seksualne, wypalenie zawodowe

### Wstęp

W perspektywie kilku ostatnich lat zauważa się, że coraz więcej dynamicznie rozwijających się polskich firm w obszarze motywacji poprzestaje tylko na znajomości teorii<sup>1</sup>. Towarzyszy temu coraz częściej niewiedza pracodawców na temat czynników motywacyjnych, niekompetencja bezpośrednich przełożonych w dziedzinie zarządzania personelem, jak również postępujący poziom bezrobocia. Stosowanie negatywnych czynników oddziaływania na personel niesie za sobą skutki dla całego przedsiębiorstwa, mające swoje odzwierciedlenie również w ujemnym wyniku finansowym firmy. Nieumiejętność wykorzystania odpowiednich motywatorów lub ich brak powoduje u pracowników obniżenie morale pracowniczego jak również doprowadza do depresji, nadmiernego stresu czy też wywołuje syndrom wypalenia zawodowego.

---

<sup>1</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Antymotywacja czyli najpowszechniejsze błędy w motywowaniu pracowników*, „Personel” 1999, nr 6, s. 25.

Bardzo często czynione jest to w sposób irracjonalny, jednak ostatnimi czasy proceder ten znacznie przybrał na znaczeniu. Dlatego też warto przyjrzeć się podstawowym błędom popełnianym przez pracodawców w dziedzinie motywacji, co jest niestety główną przyczyną występowania dysfunkcji w procesie motywowania w obecnie funkcjonujących na rynku przedsiębiorstwach.

## 1. Aspekty systemu motywowania pracowników

Dla młodych ludzi, zwłaszcza podejmujących pierwszą w swoim życiu pracę, bardzo ważna jest potrzeba samorealizacji. Podejmując pracę nowozatrudnieni dążą do poczucia docenienia i w przyszłości chcieliby mieć szansę na rozwój kariery zawodowej. Tymczasem w wielu polskich firmach, szczególnie w instytucjach publicznych, pojęcie „ścieżki kariery” czy też „rekrutacja wewnętrzna” są niestety tylko pustymi stwierdzeniami. W przykładzie przytoczyć można sytuację, gdy w firmie zwalnia się interesujące stanowisko a komórka kadrowa wysyła ogłoszenie do mediów, prasy, internetu, czy też zatrudnia agencję Doradztwa Personalnego. Często jest tak, że działy personalne nie zajmują się w pierwszej kolejności weryfikacją teczek pracowniczych w celu znalezienia właściwego człowieka wewnątrz przedsiębiorstwa o pożądanych kwalifikacjach i z bogatym doświadczeniem. Jest to jednak efekt wynikający z narzuconych z góry wewnętrznych sztywnych zasad danej organizacji. Takim postępowaniem daje się do zrozumienia pracownikowi, „że w tej firmie nie istnieją możliwości awansu, wyższe stanowiska zarezerwowane są wyłącznie dla osób z zewnątrz”<sup>2</sup>. Takie postępowanie pracodawcy budzi ogromne niezadowolenie, rozżalenie wśród pracowników i tym samym demotywuje ich do pracy. Zdaniem autora pracownikom należy pokazać, iż punktem wyjścia w poszukiwaniu właściwego kandydata na wakujące stanowisko jest wpięrcw rekrutacja wewnętrzna. Najlepszym pracownikiem będzie bowiem osoba pracująca w danej firmie, znająca doskonale jej strukturę, możliwości, uwarunkowania, mająca doświadczenie zawodowe i stanowiskowe. Należy pracownikom uświadomić, iż obok awansu pionowego istnieje również awans poziomy. Zatrudnionemu powinno się co jakiś czas wzbogacać i urozmaicać prace o dodatkowe czynności i rozszerzać zakres obowiązków, jednak za tym powinna iść zmiana stawki wynagrodzenia i zaszerogowania. W ten motywujący sposób pokazuje się pracownikowi, że jego praca jest dostrzegana, doceniana i dobrze wynagradzana.

Kolejnym bardzo ważnym, a dosyć często dzisiaj pomijanym aspektem w systemie motywowania pracowników jest docenianie pracy i wysiłku samych podwładnych, a więc realizacja potrzeby szacunku i uznania<sup>3</sup>. „Stosowanie wszelkiego rodzaju pochwał jest najprostszym i najbardziej niedocenianym sposobem wzmocnienia motywacji pracowników”<sup>4</sup>. W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat znacznie nasiliło się utarte podejście pracodawców, które to działa na prostej ich zdaniem zasadzie „Płacę to wymagam”. Problem polega jednak głównie na tym, iż przełożeni dostrzegają zazwyczaj tylko wyniki dużo poniżej lub dużo powyżej średniej, natomiast zwykłe wysiłki nie są doceniane, traktowane tym samym to jako rzecz naturalna. Przejętynych pracowników często omijają więc jakiegokolwiek nagrody. Wówczas najczęściej dochodzi do sytuacji, gdzie taki pracownik zaczyna sobie zadawać pytanie: „Po co mam się starać skoro i tak nikt mnie nie dostrzega i nie docenia”. Pracodawca przypomina sobie o pracownikach i rozmowie z nimi dopiero wtedy, kiedy coś się nie udało, bądź nie zostało wykonane na czas, kierując się kolejną zasadą „Skoro nic nikomu nie mówię, to znaczy że wszystko jest w najlepszym porządku”. Tymczasem „pracownicy mający kontakt z przełożonymi wyłącznie wtedy, gdy wykonali coś źle, ich wzajemne relacje mogą być tylko negatywne”<sup>5</sup>. Takie działa-

<sup>2</sup> Ibidem, s. 25.

<sup>3</sup> Według Piramidy A. Maslowa

<sup>4</sup> M. Sidor-Rządowska, *Antymotywacja czyli najpowszechniejsze błędy...*, s. 18.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 18.

nie oparte jest, według Kena Blancharda, autora książki „One-minute manager”, na zabawie w grę, gdzie wygrywa ten, kto przyłapie pracownika na błędzie. Blanchard proponuje zmianę reguły tej gry według zasady - przyłapać pracownika gdy zrobi coś jak należy<sup>6</sup>.

Pochwałę i uznanie warto więc wyrazić w kierunku pracownika właściwie wykonującego swoje zadanie<sup>7</sup>. Może się to odbyć w różnoraki sposób, podczas rozmowy w gabinecie przełożonego „w cztery oczy”, na piśmie czy też w obecności współpracowników. Warto też zastanowić się nad mało kosztowną metodą motywacji i spróbować zamieścić nazwiska dobrze pracujących pracowników w zakładowej gazetce, bądź na tablicy ogłoszeń. Są to formy motywacji pochłaniające niewiele czasu i pieniędzy, a przynoszące wymierne korzyści i owocne rezultaty.

Kolejnym przejawem antymotywacji jest działanie według zasady „sprawiedliwie to znaczy wszystkim po równo”. Zasada ta jest niestety już przeżytkiem minionej epoki. W dzisiejszych czasach XXI wieku w zupełności się nie sprawdzi. Najlepszym motywatorem do działania są nagrody (rzeczowe i pieniężne), wyjątkowo trudno dostępne, a jednak możliwe do osiągnięcia. Przy czym bardzo ważne jest tutaj unikanie rozmów z pracownikami o wysokościach premii. Skutecznym będzie postępowanie w taki sposób, aby rzeczywistość przewyższała oczekiwania pracowników. Należy również trzymać się określonej zasady, aby okres oczekiwania od chwili wykonania danego zadania do momentu otrzymania nagrody był jak najkrótszy. Na przestrzeni kilku ostatnich lat dość często obserwowanym i spotykanym zjawiskiem ze strony pracodawców jest zmarnowanie wielu korzyści płynących z przyznania nagrody pracownikowi osobiście, w sytuacji gdy o przyznanej nagrodzie dowiaduje się on nieświadomie w późniejszym terminie, np. z wyciągu stanu konta bankowego<sup>8</sup>. Wydawać się może, że zdecydowanie większy efekt byłby, gdyby pracownik został zaproszony do gabinetu przełożonego, bądź przy współuczestnictwie innych pracowników, poinformowany o przyznanej nagrodzie. Dodać przy tym można wyrazy wdzięczności i słowa zachęty do dalszej wydajnej pracy.

## 2. Dysfunkcje w procesie motywowania

W Polsce nadal obserwuje się popełniane przez pracodawców duże błędy w motywowaniu pracowników spowodowane niemożliwością wyboru nagrody przez samego zainteresowanego<sup>9</sup>. Ważne jest tu zrozumienie, że każdy człowiek ma inne potrzeby, inne wartości, potencjał czy zainteresowania, a więc inne motywy wobec każdego oddzielnie należy stosować. Pracownik działu personalnego, czy też bezpośredni przełożony nie jest w stanie rozpoznać potrzeb i oczekiwań każdego pracownika. „Bilet na mecz finałowy w Pucharze Świata w piłce nożnej będzie doskonałym motywatorem dla kibica tej dyscypliny sportu, nie sprawdzi się jednak w przypadku młodej mężatki, która marzy o podróży poślubnej spędzonej niekoniecznie na arenie sportowej”<sup>10</sup>.

Nieprawidłowo skonstruowany system motywacyjny w danej organizacji i niezajomość prawa, prowadzi do dysfunkcji procesu motywacyjnego, i tym samym niesie za sobą negatywne skutki objawiające się silnym stresem, wypaleniem zawodowym, poddaniem się, wewnętrznym wyczerpaniem, nieczęsto śmiercią pracownika. Najczęściej występujące patologie w procesie motywacyjnym to: mobbing, dyskryminacja czy molestowanie seksualne.

Mobbing jako czynnik demotywuujący od niedawna stanowi stosunkowo nową płaszczyznę zainteresowania w dziedzinie nauki, w ujęciu społeczno-kulturowym o charakterze globalnym,

<sup>6</sup> K. Blanchard, *Jednominutowy menedżer. Najpopularniejsza na świecie metoda zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2011, s. 88.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 90.

<sup>8</sup> [www.eprace.edu.pl](http://www.eprace.edu.pl) (07.07.2013 r.).

<sup>9</sup> C. P. Monks, I. Coyne, *Przemoc i mobbing w szkole, w domu, w miejscu pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 173.

<sup>10</sup> Ibidem.

a także w samej praktyce, która dotyczy funkcjonowania człowieka w miejscu pracy. Kodeks pracy jednoznacznie zobowiązuje pracodawcę, aby dążył do uczynienia z zakładu pracy środowiska wolnego od mobbingu, czyli nie dopuszczał się takich działań i zachowań dotyczących pracownika lub skierowanych przeciw niemu, polegających w szczególności na systematycznym i długotrwałym nękanii, groźbach i zastraszaniu, wywołującym u pracownika zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujących lub mających na celu jego poniżenie lub ośmieszenie, izolowanie go od współpracowników lub wyeliminowanie z zespołu<sup>11</sup>.

Mobbing w języku angielskim wiąże się z czasownikiem *to mob*, który oznacza „otoczyć, zaatakować, napadać, dokuczać”<sup>12</sup>. Istotę omawianej dysfunkcji najwyraźniej oddaje próba zdefiniowania pojęcia dokuczania i dręczenia w pracy, która została podjęta przez Międzynarodową Organizację Pracy, i według jej opinii jest to „obraźliwe zachowanie poprzez mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające, godzące w ludzki honor i godność usiłowania zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników. (...) Obejmuje ono sprzysięganie się lub mobbing przeciwko wybranemu pracownikowi, który staje się obiektem psychicznego dręczenia. Mobbing zakłada stałe negatywne uwagi lub krytykę, izolowanie osoby od kontaktów społecznych, plotkowanie lub rozprzestrzenianie fałszywych informacji na temat tej osoby”<sup>13</sup>.

Z powyższej definicji wyróżnić można trzy płaszczyzny omawianego zjawiska i dokonać ich podziału w relacji:

- przełożony przeciwko podwładnemu;
- pracownik przeciwko innemu pracownikowi;
- podwładny przeciwko przełożonemu.

Jednak we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi ofiarami mobbingu są najczęściej podwładni natomiast mobberem jest pracodawca. Istotnym składnikiem mobbingu jest powtarzalność pewnych ściśle określonych zachowań względem pracownika. Przejawem może być mnóstwo takich zachowań, niekoniecznie uznanych za prawidłowe, powodujące działanie niepożądane w stosunku do danego pracownika.

Działania takie zdaniem H. Leymanna sklasyfikować można w następujące grupy:

- **uniemożliwiające swobodne wysławianie się:** przerywanie wypowiedzi, werbalne, niwerbalne i pisemne zastraszanie;
- **obniżające więzi społeczno-kulturowe:** ignorowanie, lekceważenie, zakazywanie innym pracownikom kontaktowania się z pracownikiem poddanym mobbingowi stosując przy tym między innymi szantaż i groźby;
- **osłabiające reputację pracownika:** kwestionowanie i podważanie decyzji pracowniczych, plotkowanie, komentowanie wyglądu, ubioru czy też ośmieszanie światopoglądu danego pracownika;
- **podważające pozycję zawodową pracownika:** brak przydziału nowych zadań, nadmierne obciążanie pracownika dodatkowymi obowiązkami, przyznawanie zadań poniżej kwalifikacji lub znacznie przekraczających posiadane kwalifikacje;
- **wywierające negatywne skutki zdrowotne pracownika:** świadome delegowanie do prac zabronionych prawem, do prac w warunkach wyjątkowo uciążliwych, niekiedy zagrażających życiu i zdrowiu.

W literaturze zajmującej tematykę motywacji i antymotywacji, artykułach prasowych, biuletynach, broszurach naukowych dotyczących poruszonej problematyki, podkreślane jest, że mobbing we wczesnym stadium występowania, najszybciej jest rozpoznawany w krajach wysokorozwiniętych, czyli szczególnie tych, które posługują się wysoką kulturą organizacyjną, natomiast w innych państwach, w tym również w Polsce, zjawisko to dostrzegane jest dopiero

<sup>11</sup> J. Marciniak, *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Wyd. ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 11.

<sup>12</sup> Zob. Słownik wyrazów obcych PWN, Jan Tokarski, 2002, s. 241.

<sup>13</sup> B. Kłos, *Mobbing*, Biuro Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu, Warszawa 2002, s. 1.

wówczas, gdy zaczyna przybierać radykalną postać. Stwierdzić można że wynika to przede wszystkim z dostrzegania mobbingu przez ustawodawstwa państw, co oznacza, że tam, gdzie pojęcie to weszło do ustawodawstwa najwcześniej, oddźwięk na to zjawisko jest szybszy<sup>14</sup>. Tak szybka reakcja w pewnej części zależna jest od sytuacji gospodarczej i poziomu bezrobocia w danym państwie, ponieważ pracownik poddawany mobbingowi każdorazowo staje przed wyborem: skorzystać z przewidzianej prawem obrony czy też kapitulować ustępując i zachować dotychczasowe stanowisko pracy. Ponadto z osobistych obserwacji mobbingu w miejscu pracy i skutków jego występowania wynika, że zjawisko to nasila się wprost proporcjonalnie do wzrostu bezrobocia.

W Polsce mobbing jest instytucją prawa pracy, która obowiązuje od 01.01.2004 r. Aby można było mówić o mobbingu działania i zachowania, oprócz spełnienia warunków „uporczywego i długotrwałego nękania lub zastraszania go”<sup>15</sup> powinny także, zgodnie z treścią art. 94<sup>3</sup> § 2 KP, wywoływać u pracownika zaniżoną ocenę przydatności zawodowej. Osoba poddana mobbingowi nie musi bowiem być przekonana o swojej minimalnej przydatności do wykonywanej pracy. Możliwa jest przecież sytuacja odwrotna. Może natomiast być przekonana, że źródłem jej zawodowych problemów jest fakt, że posiada wyższe kwalifikacje od przełożonego. Przykładem z życia codziennego może być sytuacja, gdzie stanowisko kierownicze zajmuje pracownik z wykształceniem średnim, zaś jego podwładny z wykształceniem wyższym jest tylko pracownikiem szeregowym. Negatywne cechy (zazdrość, zawiść) i zachowania ze strony przełożonego (dodatkowe obowiązki, zadania delegowane kierownikowi wykonuje sam podwładny) przyczyniają się do obniżenia zaangażowania do pracy pracownika niższego szczebla zaszeregowania i tym samym dyskwalifikują go do awansu i nie tylko. Często zdarza się i tak, że zadania, które zostały przydzielone menedżerowi wykonał jego pracownik a wszelkiego rodzaju profity z tego tytułu przypadły w udziale samemu przełożonemu. Kierownik usiłując za wszelką cenę osiągać większą pozycję w hierarchii danej organizacji, pomimo braku predyspozycji i kwalifikacji, bardzo często posuwa się do czynów zabronionych prawem. Nagminnie staje się nie tylko długotrwałe nękanie i dokuczanie ale również dyskryminowanie pracownika w każdym tego słowa znaczeniu.

Przepisy dotyczące dyskryminacji i różnych jej form funkcjonują w polskim prawie już od kilkudziesięciu lat, jednak znajomość tego zagadnienia nie jest obecnie zbyt duża. Podwładni mylnie interpretują pojęcie dyskryminacji i mobbingu. Biorą symptomy tych zjawisk za dowolną formę odmiennego potraktowania, bez jakiegokolwiek wiedzy na ten temat i umiejętności wskazania określonego kryterium dyskryminacyjnego, jak również negatywnego wpływu na ich sytuację pracowniczą w firmie. Natomiast pracodawcy borykają się z problemem wyboru takich rozwiązań i posunięć, które powinni skutecznie zastosować, aby móc zrealizować ustawowy obowiązek zapobiegania wszelakim formom i symptomom dyskryminacji.

W ogólnym rozumieniu słowa dyskryminacja oznacza ono rozróżnienie, odmiennność (łac. *discriminatio*). Jest to dość często występująca forma eliminacji społecznej, która objawia się traktowaniem danej osoby nieprzychylnie, w porównywalnej czy też podobnej sytuacji ze względu na jakąś cechę (np. płeć, wiek, orientacja seksualna, tożsamość językowa, narodowa, niepełnosprawność, poglądy polityczne, religia lub przekonania religijne, pochodzenie etniczne lub rasowe)<sup>16</sup>. Dyskryminacja w tym globalnym pojęciu polega na gorszym, drugorzędnym traktowaniu pojedynczych jednostek lub grup w stosunku do ogółu zatrudnionych ze względu na ich „inność”.

Kierując się literą prawa wspomnieć należy, że kluczową zasadą współczesnych społeczeństw demokratycznych jest równość wszystkich obywateli. Zakaz jakiegokolwiek dyskryminacji to podstawowy postulat ściśle ujęty w ramy prawa międzynarodowego i Unii Europejskiej.

<sup>14</sup> C. P. Monks, I. Coyne, *Przemoc i mobbing w szkole, w domu, w miejscu pracy, ...*, s. 177.

<sup>15</sup> art. 94<sup>3</sup> § 2 Kodeksu Pracy.

<sup>16</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Dyskryminacja> (11.05.2013 r.).

skiej, a w Polsce jest to norma konstytucyjna oraz kanon prawa pracy. Prohibicja dyskryminacji to w głównej mierze podkreślenie zasady, „że wszyscy są równi wobec prawa”<sup>17</sup> i powinni być traktowani jednakowo w takich samych sytuacjach, warunkach i okolicznościach.

Równość w zatrudnieniu rozumiana jest wprost jako bliźniaczość, identyczność, jednakość w traktowaniu. Wyjątki od jednakowego traktowania dopuszcza się jedynie w celu zagwarantowania równouprawnienia. Przepis artykułu 18<sup>3a</sup> § 1 KP stanowi, iż „pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię czy wyznanie, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, tożsamość seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy”<sup>18</sup>.

Wzorem zapisów zawartych w dyrektywach europejskich uściślających kwestię powyższego zjawiska, za przejaw dyskryminowania uważane jest także działanie polegające na zachęcaniu innej osoby do naruszania zasady równego traktowania w zatrudnieniu i dyskryminowania innych pracowników z powodu wymienionych wyżej kryteriów dyskryminacyjnych. Takie praktyki mają miejsce zarówno w układzie pionowym, przełożony – podwładny, jak i w układzie poziomym, tj. pomiędzy pracownikami pozostającymi w tej samej linii w hierarchii firmy, pracującymi zazwyczaj w jednej komórce organizacyjnej. Polskie prawo pracy potępia tego typu zachowania, albowiem za dyskryminację uważane jest już samo zachęcanie do zachowań dyskryminacyjnych, natomiast na poziomie dyrektyw zabronione jest zmuszanie i wywieranie presji na innych pracowników do działań dyskryminacyjnych. Poruszając się dalej w kierunku zagadnień zmuszania i wywierania presji na innych pracowników, wskazać należy problem „dyskryminacji cielesnej” bez zgody zainteresowanego, innymi słowy molestowania seksualnego.

Dlatego też kolejnym, bardzo ważnym tematem budzącym dzisiaj najwięcej kontrowersji, ale jednocześnie stanowiącym potencjalne „ogromne zagrożenie” dla pracodawców jest problem molestowania seksualnego. Molestowanie seksualne znajduje się w puli norm antidyskryminacyjnych i jest gałęzią dyskryminacji pośredniej na tle płci. Nazywane każdym niechcianym, niepożądanym zachowaniem o charakterze seksualnym lub odnoszącym się do płci pracownika, którego celem czy następstwem jest naruszenie godności osobistej pracownika, w szczególności stworzenie wobec niego zastraszającej, poniżającej, [...] atmosfery; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne oraz pozawerbalne elementy<sup>19</sup>.

Coraz bardziej narastające zainteresowanie zagadnieniem molestowania seksualnego w miejscu pracy może wynikać m.in. ze wzrostu znaczenia kwestii związanych z przestrzeganiem zasady równości kobiet i mężczyzn. Najnowsze zmiany, które niedawno zaszły w polskich przepisach prawa pracy mogą zaowocować raptownym przyrostem pozwów pracowniczych związanych z różnymi formami dyskryminacji nie tylko ze względu na płeć. Gwałtowne zainteresowanie problemem ze strony pracowników może na stałe utrwalić niekorzystne podejście pracodawców do swoich podwładnych. W niektórych krajach, gdzie o molestowanie nie jest tematem tabu, to na pracodawcy ciąży obowiązek udowodnienia, że w swojej firmie nie stosuje on akcentów natury seksualnej ani dyskryminacji ze względu na płeć. Stosownie do przyjętych

<sup>17</sup> Art. 32 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalonej przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjętej przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisanej przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).

<sup>18</sup> Art. 18<sup>3a</sup> § 1 Kodeksu pracy.

<sup>19</sup> Należy jednak pamiętać, że nazwa „molestowanie seksualne” nie jest przypisana tylko i wyłącznie do sytuacji mających związek z samym zatrudnieniem i temu podobnych. Por. S. Bratkowski: Samosądy, „Rzeczpospolita”, 4-5.07.1998 r. Autor opisuje przypadek, w którym dorosły mężczyzna być może „molestował seksualnie głuchoniemego młodego człowieka o niepełnej poczytalności”, a brak jest w całej tej sprawie jakiegokolwiek związku ze stosunkiem pracy lub innym, który mógłby stwarzać stosunek zależności.

norm w nielicznych krajach Unii Europejskiej już same żarty dotyczące konotacji seksualnej mogą zostać sklasyfikowane jako wywierające presję seksualną. Za molestowanie seksualne uznać można takie zachowania jak:

- dwuznaczne propozycje i spojrzenia;
- niechciane pocałunki i dotykanie różnych części ciała;
- imputacje, insynuacje, pomówienia;
- niezręczne uwagi dotyczące wyglądu, wieku;
- gesty o charakterze i skojarzeniu seksualnym;
- impertynencje, wyzwiska, obelgi, zniewagi;
- opowiadanie anegdot i dowcipów o życiu seksualnym;
- pseudo-żarty;
- wszelkiego rodzaju treści natury pornograficznej;

Należy zaznaczyć, że w większości przypadków molestowanie dotyka środowiska młodych kobiet. Pociąga to za sobą poważne konsekwencje, wywołuje wszelkiego rodzaju problemy głównie natury emocjonalnej, niekiedy pojawiają się też schorzenia psychosomatyczne, jak również poważne problemy zdrowotne. Osoby dotknięte molestowaniem odczuwają często negatywne jego skutki w przebiegu własnej kariery zawodowej, gdzie coraz częściej są skazane na gorsze warunki zatrudnienia lub pod presją złej atmosfery w pracy zmuszone są z niej zrezygnować.

Każdy pracodawca może jednak w sposób rozsądny i zgodny z przepisami podejść do tego tematu i w konsekwencji uchronić się przed większością problemów wynikających z kwestii molestowania. Jest to bowiem nie tylko pewna patologia panujących w pracy stosunków międzyludzkich, zachowań i relacji, ale i swoista związana z pozytywnym zarządzaniem pracą i pracownikami.

Tendencje do rozszerzania przepisów odnoszących się do zagadnienia molestowania seksualnego można dostrzec od kilku lat w Unii Europejskiej i w niektórych krajach członkowskich<sup>20</sup>. Polskie przepisy w tym zakresie powielają się z normami unijnymi, zatem można utrzymywać, że orzecznictwo w polskim prawie dorówna innym krajom wspólnoty.

### 3. Przyczyny i skutki błędów w motywowaniu

Główną przyczyną występowania przypadków antymotywacji w polskich firmach mogą być ważne wydarzenia: np. ujemny wynik finansowy, przegrany przetarg, nieudane negocjacje i utrata kluczowego kontrahenta, nieosiągnięcie pierwotnie zamierzonego celu, niedotrzymanie określonego terminu. W efekcie tych zdarzeń rozpoczyna się budowanie nieżyczliwej atmosfery wokół odpowiedzialnej za ten stan rzeczy jednostki, pracodawca lub współpracownicy podejmują się wypatrywania błędów nie dostrzegając tym samym pozytywnych aspektów i żądnych okoliczności łagodzących. Stopniowo każde kolejne zdarzenie postrzegane jest przez pryzmat poprzedniego niefortunnego epizodu. Nawet najmniejszy sukces osoby zawinionej przypisywany jest sprzyjającym bodźcom zewnętrznym, a nie umiejętnościom i nakładowi pracy tej osoby.

Źródłem występowania patologii w motywowaniu bardzo często jest strach w stosunku do przełożonego. Kreatorem takiej atmosfery jest zazwyczaj sam pracodawca, który uważa, że strach podniesie rangę zajmowanego przez niego stanowiska i wzbudzi respekt wśród pracowników. Najczęściej przynosi to zupełnie odmienne skutki. Dostyc często podwładni ukrywają wiele istotnych informacji, przekształcają je, głównie z obawy przed pracodawcą. Dochodzi do sytuacji, gdzie nie można już mówić o komunikacji na poziomie pracobiorca– pracodawca.

<sup>20</sup> I. Boruta, *Ochrona przed nękanem i molestowaniem seksualnym w zatrudnieniu*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” nr 8 (2003), s. 9.

Okazuje się, że pracodawcy tym samym coraz to częściej nie są uświadomieni w tym, co dzieje się wewnątrz ich organizacji, a dużych już rozmiarów problemy w tym momencie jeszcze bardziej narastają. Takie zachowanie pracodawców wynika przede wszystkim z ich niewiedzy na temat czynników motywacyjnych, niekompetencji, braku umiejętności i doświadczenia bezpośrednich przełożonych (kierowników, menedżerów) w dziedzinie zarządzania personelem, jak również z zaniżonej samooceny, niepewności własnych kompetencji, braku wiary we własne siły oraz obawy przed utratą wizerunku.

Najważniejszą konsekwencją powstawania różnego rodzaju patologii w miejscu pracy jest całkowity spadek motywacji do pracy, brak jakiegokolwiek zaangażowania w wykonywane obowiązki służbowe, spowodowany wieloma czynnikami. Nadmierny stres, wypalenie zawodowe i przyjęcie postawy „Pracuję bo mi za to płacą”. Z takiej sytuacji jest bardzo trudno wyjść, ponieważ każde wypowiedziane słowo przez naszego zwierzchnika, nawet szczere, jest z góry traktowane podejrzliwie. Nieprzyjemna atmosfera to również zanik poczucia własnej wartości, uczucie wstydu, zamknięcia w sobie, niekiedy strachu i lęku przed innymi ludźmi czy światem. Taki klimat pracy jest bardzo szybko kopiowany.

Dalszym bardzo ważkim następstwem popełnianych przez pracodawców błędów w motywowaniu jest brak informacji zwrotnej o wykonanym zadaniu. Coraz to częściej się zdarza, że pracodawca ucieka się do uogólnienia beznadziejnie wykonanego zadania. Potraktowanie niedanego zadania powinno pociągać za sobą wymierne korzyści motywujące na przyszłość. W przykładzie „Tym razem nie udało ci się wykonać tego zadania w terminie. Wyciągnij wnioski, a następnym razem pójdziesz ci lepiej”. Niestety zamiast tego pracownik słyszy często negatywne opinie, niekiedy też inwektywy „Nigdy nic nie potrafisz dobrze zrobić. Jesteś głupcem i nieudacznikiem”.

Poważnym skutkiem występowania dysfunkcji systemu motywacyjnego jest niesprawiedliwość postępowania samego pracodawcy wobec pracownika. Dyscyplinowanie i podważanie jego kompetencji za raz źle wykonane zadanie staje się pospolite i stosowane bardzo często w obecności innych współpracowników, częstokroć będących podwładnymi pracownika. Tego typu nastawienie do pracownika ujmuje jego możliwościom, obniża wiarę w siebie i powoduje, że niewiara w powodzenie danego projektu spoczywa na pozostałych członkach załogi. Następstwem tego jest rodzący się konflikt wewnątrz zespołu. Każda stosowana w przedsiębiorstwie dysfunkcja w motywacji, nawet ta najmniejsza, radykalnie wpływa na zachowania ludzkie w organizacji. Obniża nie tylko morale pojedynczego pracownika ale wpływa również na pracę całej grupy na każdym ze szczebli zarządzania. Nadmierny stres czy frustracja, ogólna atmosfera wrogości, antagonizmu, brak poczucia bezpieczeństwa, zaufania i wsparcia, brak spójnych grupowych działań a także sprzeczność interesów zespołowych, doprowadzić może często do wypalenia zawodowego czy poważnych schorzeń zdrowotnych, zwłaszcza natury psychicznej, prowadzące tym samym do fizycznego wycieńczenia organizmu, załamania nerwowego i w konsekwencji nawet do śmierci pracownika.

Przyjrząc się należy szczególnie przypadkowi wypalenia zawodowego. W literaturze pojęcie to nie jest stosowane niedwuznacznie. W praktyce wypalenie zawodowe utożsamiane jest ze stanem ogólnego wyczerpania z reguły cielesnego, duchownego ale i uczuciowego. Współczesne piśmiennictwo nie jest w stanie określić dokładnego początku tego procesu. Dlatego też trudno jest się go dopatrywać. Z reguły wnioskuje się, iż proces ten zaczynać się musi dość powolnie i niezauważalnie, natomiast ujawniać gwałtownie, nagle i z ogromną siłą. Niestety objawy monumentalnie wpływają nie tylko na życie zawodowe, ale również prywatne, tj. funkcjonowanie jednostki w kręgu rodzinnym, związki małżeńskie czy partnerskie, relacje z przyjaciółmi, znajomymi, problemy zdrowotne. Takim przejawom bardzo często towarzyszy odraza, pogarda, jądłowstręt, myśli oraz zachowania ucieczkowe<sup>21</sup>. Syndrom wypalenia zawo-

<sup>21</sup> E. Starostka, *Wypalenie zawodowe - przyczyny, objawy i konsekwencje dla funkcjonowania społecznego jednostki*, - źródło: <http://psychologia.net.pl/arttykul.php?level=245> (17.05.2013 r.).



dowego rozwija się w rezultacie błędnie zrównoważonych obustronnych oddziaływań między tym, czego otaczający świat wymaga od danej osoby, a jej możliwością i umiejętnością do znoszenia różnego rodzaju obciążeń psychicznych. Przy tym zależeć to musi również od indywidualnych umiejętności właściwego administrowania własną energią i dbaniem o regenerację sił. Pierwsze sygnały ostrzegawcze wypalenia zawodowego na ogół nie są dostrzegane lub są opacznie interpretowane. W początkowej fazie człowiek dostrzega ten przebieg w kategoriach osobistego zysku; każdego wszak zadowala świadomość bycia potrzebnym. We wczesnym stadium pracownik jest jeszcze wyjątkowo skuteczny, produktywny, efektywny i wydajny, co zostaje natychmiast zauważone i wykorzystane przez otaczających go ludzi. W rezultacie jest obarczany w nieskończoność nowymi zadaniami. Łatwo go na nie skusić wyróżnieniami, pochwałami nawet drobnymi komplementami. Jeśli dyplomy i uznanie się kończą lub też wysiłek fizyczny i psychiczny zaczyna przez dłuższy czas przekraczać indywidualne granice ludzkiego obciążenia, powstaje wówczas ryzyko wypalenia zawodowego. Zostaje zachwiana równowaga pomiędzy ponoszonym nakładem pracy a satysfakcją życiową<sup>22</sup>. Wtedy też, pomimo intensywnej i dynamicznej pracy mogą się nasilać niepowodzenia i krytyczne uwagi, a w efekcie końcowym całkiem zanika szacunek dla osobistego zaangażowania.

Zatem podstawowym skutkiem stosowania omawianych zjawisk demotywacyjnych przez przedsiębiorców jest doprowadzenie pracownika do całkowitej niemożności ekonomicznego i efektywnego wykonywania swoich obowiązków służbowych, jak również doprowadzenie do stanu głębokiego stresu, wykończenia i tym samym w obliczu strachu do poddaństwa i poważnych zaburzeń zdrowotnych.

Podkreślić należy, że patologie procesu motywacyjnego w polskich firmach występują i zapewne występować będą. Należałoby przeprowadzić badania w kierunku siły ich występowania, by móc ocenić stopień i skalę tego zjawiska.

## Literatura

1. Blanchard K., *Jednominutowy menedżer. Najpopularniejsza na świecie metoda zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2011,
2. Boruta I., *Ochrona przed nękaniami i molestowaniem seksualnym w zatrudnieniu*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” nr 8 (2003)
3. Kłós B., *Mobbing*, Biuro Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu, Warszawa 2002
4. Marciniak M., *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011
5. Monks C.P., I. Coyne, *Przemoc i mobbing w szkole, w domu, w miejscu pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012
6. Sęk H., *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
7. Sidor-Rządkowska M., *Antymotywacja, czyli najpowszechniejsze błędy w motywowaniu pracowników*, „Personel” 1999, nr 6
8. Starostka E., *Wypalenie zawodowe – przyczyny, objawy i konsekwencje dla funkcjonowania społecznego jednostki*, <http://psychologia.net.pl/artukul.php?level=245> (17.05.2013 r.)
9. Kodeks pracy
10. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referen-

<sup>22</sup> H. Sęk, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 83.

dum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483)

11. Słownik wyrazów obcych PWN, Jan Tokarski, 2002

12. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Dyskryminacja> (11.05.2013 r.)

13. <http://www.eduprace.pl> (07.07.2013 r.)

## **PATHOLOGY OF MOTIVATION SYSTEM – REASONS AND CONSEQUENCES**

### **Summary**

The aim of this study is to define the dysfunction of the motivational process and the presentation accompanying this issue causes and effects. Pathologies of the incentive system in this day and age are quite a frequently occurring phenomenon in Polish companies. This is accompanied by increasing ignorance of employers in the area of motivation, incompetence immediate superiors in the field of personnel management, as well as advancing the level of unemployment. Employees are evaluated through the prism of cheap labour and so they are treated. Lack of motivation and appropriate way to combat forms of harassment or discrimination in the workplace causes subordinates loss of self-esteem and commitment to duties performed. Thus, this could lead to excessive stress or so burn-out, and sometimes even the death of the employee.

**Keywords:** motivational system pathologies, bullying, discrimination, sexual harassment, burnout

mgr Ewa Mazanowska  
Poczta Polska S.A.  
Elbląg, Pl. Słowiański 1/3  
e-mail: [ewa.mazanowska@gdansk.poczta-polska.pl](mailto:ewa.mazanowska@gdansk.poczta-polska.pl)