

**Renata Maciejewska**

ORCID: 0000-0003-0008-389

r.maciejewska@wez.uz.zgora.pl

Uniwersytet Zielonogórski

**Barbara Maciejewska**

ORCID: 0000-0002-8605-5445

bmaciejewska00@gmail.com

Uniwersytet Zielonogórski

**Natalia Maria Maciejewska**

natamaciejewska2001@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2379-1055

Uniwersytet Zielonogórski

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2020.170>

Open Access, CC BY-NC-ND 4.0

**Cytowanie:** Maciejewska, R., Maciejewska, B. i Maciejewska, N.M. (2020). Inteligentne specjalizacje a współdziałanie naukowo-biznesowe w województwie lubuskim. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 12, s. 63-82.

## **Anomia pracownicza – zjawisko patologiczne w sytuacji pracy**

### **Abstrakt**

Anomia pracownicza jest jednym z problemów, których skala i dynamika nie zostały dokładnie rozpoznane. Działy HR, które doświadczają zjawiska anomii, ale nie mają spójnej metody jej kontrolowania nie posiadają strategicznego planu obejmującego kompleksowe i skoordynowane działania, których celem jest rozwiązywanie problemów związanych z anomią pracowniczą. Podstawą efektywnego przeciwdziałania anomii pracowniczej i pomocy organizacjom już nią dotkniętym jest właściwe rozpoznanie problemu. W kontekście zarządzania przedsiębiorstwem anomie pracowniczą należy rozumieć jako systematyczne występowanie u pracowników lub częściej w grupach pracowniczych zachowań doprowadzających organizację do wymiernych strat finansowych.

W artykule zaprezentowano niewielki fragment wyników badań własnych przeprowadzonych wśród pracowników z terenu województwa lubuskiego. Celem ogólnym badań była diagnoza zjawiska anomii pracowniczej. Cele szczegółowe określają pytania badawcze odnoszące się do rodzajów zachowań anomijnych ich motywów oraz usprawiedliwień stosowanych przez respondentów. Badania przeprowadzono metodą kwestionariuszową, techniką badawczą był indywidualny wywiad bezpośredni, przebiegający z wykorzystaniem standaryzowanego kwestionariusza wywiadu jako narzędzia badawczego.

Według respondentów źródeł nieuczciwych zachowań pracowników wobec pracodawców należy doszukiwać się w braku doceniania przez przełożonych oraz niezadowoleniu z wysokości wynagrodzenia. Ponadto stwierdzono, że badani pracownicy zdają sobie sprawę z okradania swojego pracodawcy jednocześnie nie dostrzegają w swoim zachowaniu niczego nagannego stosując usprawiedliwienia. Uzupełnieniem prezentowanych badań ilościowych są trwające badania jakościowe, które pozwalają dotrzeć do świata znaczeń badanych, który zazwyczaj nie jest ujawniany w badaniach ilościowych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie; anomia pracownicza; organizacja; dewiacje pracownicze

## **Employee anomie – a pathological phenomenon in a work situation**

### **Abstract**

Employee anomie is one of those problems whose scale and dynamics have not been accurately recognized. HR departments that experience the phenomenon of anomie, but do not have a consistent method of controlling it, do not have a strategic plan that includes comprehensive and coordinated actions aimed at solving problems related to employee anomie. The basis for effective prevention of employee anomie and assistance to organizations already affected by it is proper recognition of the problem. In the context of company management, employee anomie should be understood as the systematic occurrence of employees or more often in groups of employees behaviors that lead the organization to measurable financial losses. According to the research of Polish Employers of Poland, the main barrier to the increase in productivity and quality of work in Poland is the employee anomie socially inherited from real socialism, which blocks the emergence of an employee ethos and the resulting self-control.

The article presents a small fragment of the results of own research conducted among employees from the Lubuskie Voivodeship. The general purpose of the research was to diagnose the phenomenon of employee anomie. Specific objectives set out research questions related to types of anomic behavior of their motives and justifications used by respondents. The research was carried out using the questionnaire method, the research technique was an individual direct interview using the standardized interview questionnaire as a research tool. According to respondents, sources of dishonest behavior of employees towards employers should be traced to the lack of appreciation by superiors and dissatisfaction with the amount of remuneration. In addition, it was found that the surveyed employees are aware of robbing their employers at the same time they do not see anything reprehensible in their behavior using justifications. The presented quantitative research is complemented by ongoing qualitative research that allows you to reach the world of respondents' meanings, which is usually not disclosed in quantitative research, understanding the perspective of the entities surveyed, reaching their point of view.

**Keywords:** management; employee anomie; organization; deviant workplace behaviors

**JEL:** M00, M1, M12

### **Wstęp**

Zjawisko nierespektowania prawa, łamania zasad etycznych i postępowanie wbrew powszechnie uznawanym wartościom stanowi od stuleci przedmiot badań naukowców z różnych dziedzin. Zdaniem Marka Kosewskiego, Polska – leżąc w kręgu kulturowym Europy Środkowej – przez dziesiątki lat doświadczała realnego socjalizmu, na którego podłożu wykształciła się „*anomia sovietica*” (Kosewski, 2012, s. 5). Praca przestała być wartością autoteliczną została pozbawiona swojego moralnego znaczenia, stała się jedynie instrumentem służącym do zaspokajania potrzeb, a także narzędziem kontroli społecznej. Socjalizm zrodził szereg 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. Pomimo upadku socjalizmu w 1989 roku obecnie nadal utrzymuje się niska moralność pracy. Szybkie tempo zmian warunków społeczno-ekonomicznych nie pociąga za sobą zauważalnych zmian postaw uczestników rynku pracy (Maciejewska, 2017, s. 160-162). Według badań Polskich Pracodawców RP główną barierę wzrostu wydajności i jakości pracy w Polsce stanowi dziedziczona społecznie po realnym socjalizmie anomia pracownicza, która blokuje powstanie etosu pracowniczego i wynikającej z niej samokontroli (Turek i Wojtczuk-Turek, 2011, s. 128-130). Wydaje się, że anomia pracownicza jest zjawiskiem dziedziczonym z pokolenia na pokolenie. Wprawdzie ewoluuje i przybiera coraz to nowe formy, na przykład anomii szkolnej, ale nadal trwa.

Współczesna gospodarka rynkowa implikuje powstanie nowego rodzaju relacji pomiędzy pracodawcą, a pracownikami opartych na wzajemnej lojalności i zaufaniu. Uwzględniając sytuację przejścia z jednego systemu społecznego do drugiego obowiązujący system norm może stać się zdeintegrowany i konfliktowy. W kontekście zarządzania przedsiębiorstwem można zaobserwować anomię pracowniczą rozumianą jako systematyczne występowanie u pracowników lub częściej w grupach pracowniczych zachowań doprowadzających organizację do wymiernych strat finansowych (Ambroziak i Maj, 2013, s. 13).

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. Celem artykułu 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?

Warto zwrócić uwagę, że w literaturze krajowej jest niewiele opracowań, które dokonują kompleksowego omówienia zjawiska anomii pracowniczej (w stosunku do piśmiennictwa na temat anomii w ogóle). Na te luki badawczą zwracają uwagę (Ambroziak i Maj, 2013; Ambroziak i Kosewski, 2012; Żuber, 2009; Macko, 2009; Lewicka, 2011; Czainska, 2018). Zaprezentowany zarys wiedzy na temat anomii pracowniczej jest efektem studiów literatury polskiej oraz anglojęzycznej. Przedmiotem analizy były w szczególności artykuły naukowe dostępne w bazach danych Ebsco, Emerald, ProQuest.

### **Anomia jako kategoria teoretyczna**

Pojęcie anomii zostało wprowadzone do języka socjologii za sprawą Emila Durkheima (*O podziale pracy społecznej; Samobójstwo*) i znajduje się w kanonie podstawowych pojęć socjologicznych. Przełom wieku XIX i XX to we Francji czas społecznych, politycznych i gospodarczych przemian; to także kryzys humanistyki i charakterystyczna dla tego okresu destrukcja podstaw ładu aksjonormatywnego społeczeństwa francuskiego. Teoria Durkheima miała dostarczyć praktycznych narzędzi przewycięzenia kluczowych problemów społecznych charakterystycznych dla społeczeństwa industrialnego. Durkheim określał anomię jako stan, „w którym system normatywny traci koherencje i zamienia się w chaos. Drogowskazy działania – celów i środków – stają się nieostre, niejednoznaczne. Ludzie tracą poczucie co jest dobre, a co złe, co godne, co niegodne, do czego należy dążyć, a czego unikać, jakie metody są dozwolone, a jakie zakazane” (Sztompka, 2002, s. 275). Stan anomii to sytuacja, którą charakteryzuje między innymi brak wyraźnie określonych celów i nieograniczone aspiracje jednostek oraz stan dezorientacji normatywnej. Taka sytuacja spowodowana jest zbyt gwałtowną zmianą – poszerzeniem się lub zawężeniem potencjalnych możliwości działania (Besnard 1988, s. 93). Istota tak rozumianej anomii polega na nagłym pozbawieniu reguł i ograniczeń wyznaczających dotychczas możliwości i pułap dążeń jednostki.

Robert K. Merton (2002, s. 43) definiuje anomię jako konflikt w sposobie realizacji celów. Według autora przyczyny anomii z jednej strony wynikają z presji otoczenia na jednostkę do realizacji pewnych wartości i celów, która nie ma możliwości ich osiągnięcia za pomocą społecznie akceptowanych norm. Drugą przyczynę dostrzega Merton w sytuacji, w której mocno akcentowany jest cel, natomiast droga do jego osiągnięcia jest mniej istotna. Dochodzi wtedy do sytuacji, w której ważność celu przesłania drogę do jego osiągnięcia, co w konsekwencji powoduje demoralizację i wybór metody najskuteczniejszej, niekoniecznie zgodnej z powszechnie cenionymi normami i wartościami. Jego strukturalno-funkcjonalna koncepcja, według której anomię powoduje rozbieżność między akceptowanymi w danym społeczeństwie wartościami, a normami służącymi do ich osiągnięcia, dostarcza pośrednio odpowiedzi na pytanie o źródła anomii z perspektywy rozumienia organizacji. Opisywany przez Mertona rozdźwięk między celami a sposobami ich osiągnięcia odnosił się do kultury i zwyczajów panujących w społeczeństwie. Alogicznie kultura organizacyjna i panujące w organizacji normy zachowań i wartości mogą być przyczyną podobnego rozdźwięku na poziomie organizacyjnym.

Anomia w znaczeniu nadanym mu przez E. Durkheima i R.K. Mertona oznacza, więc sytuację, w której jednostki przestają odróżniać zachowania dobre i pożądane społecznie od tych złych. To stan wzajemnej sprzeczności norm, stan niepewności w systemie aksjonormatywnym, spowodowany najczęściej jego transformacją.

### **Anomia pracownicza – mechanizmy i modele wyjaśniające**

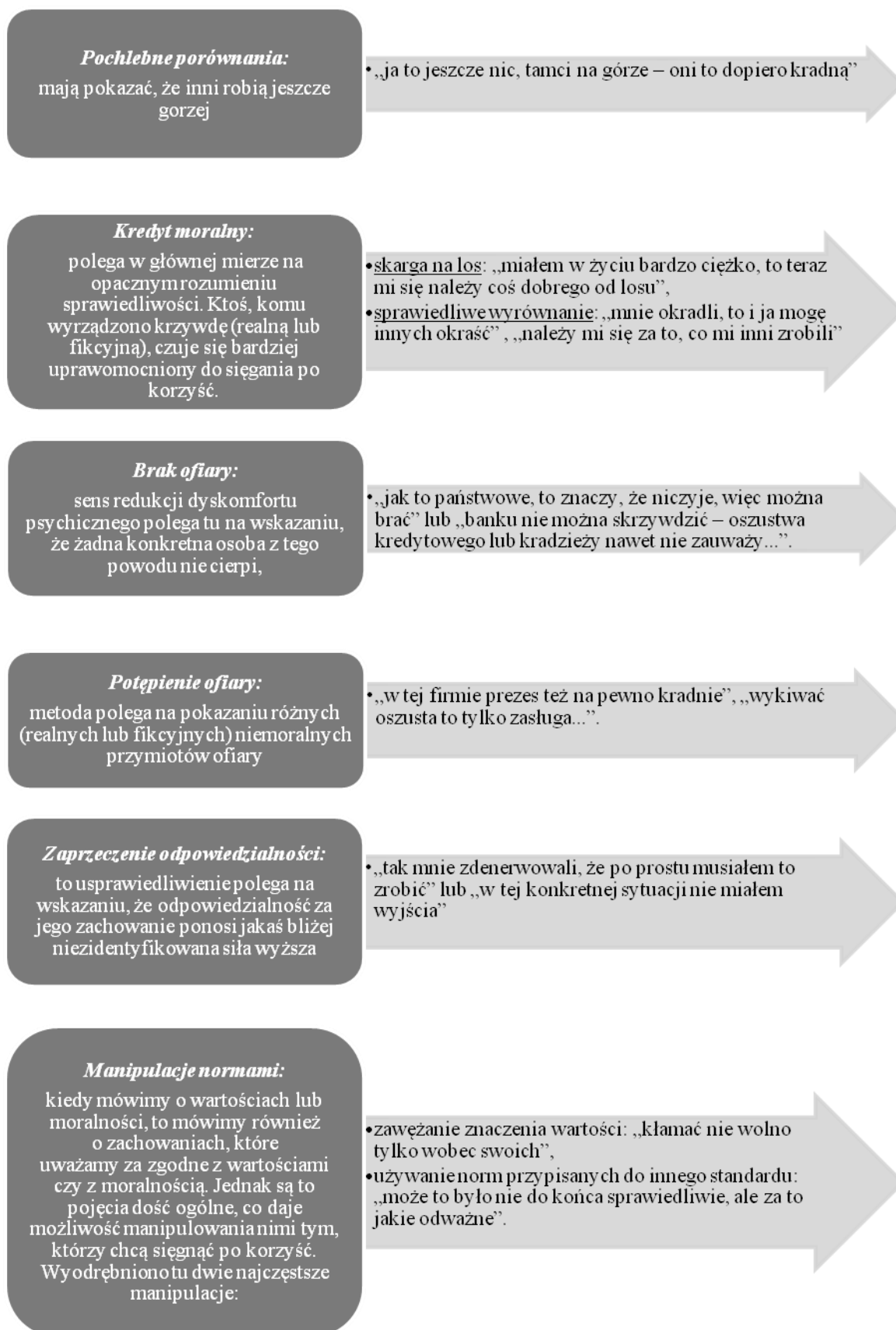
„Anomia pracownicza to niepisana społecznie umowa, która zezwala na zachowania nieuczciwe wobec pracodawcy – osoby zatrudnione mają poczucie, że w jakiejś konkretnej sytuacji można zachować się nierzetelnie, niemoralnie i nieetycznie” (Maj, 2012, s. 7). Anomia pracownicza to sytuacja, w której wartości, choć istnieją, nie są przestrzegane, a pracownicy mają poczucie, że istnieją wiarygodne usprawiedliwienia, które pozwalają oszukiwać pracodawcę (Ambroziak i Maj, 2013, s. 25). Anomia pracownicza to takie zachowanie pracownika, który w sytuacji pokusy kreuje usprawiedliwienia i ulega tejże pokusie, realizując korzyści wynikające z okoliczności (Żuber, 2009, s. 57-59). Istotą zjawiska jest nieidentyfikowanie przez pracownika sytuacji, w której oszukuje swojego pracodawcę jako negatywnej.

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 (kradzieży, sprzeniewierzeń, fałszowania dokumentów, oszustw itp.) 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 (Maciejewska, 2017, s. 164-166). Przede wszystkim ludzie kradną wtedy, kiedy są wielokrotnie wystawiani na sytuację pokusy, którą można zdefiniować za M. Kosewskim jako sytuację, w której osiągnięcie jakiejś korzyści jest sprzeczne z osobiście znaczącą wartością (Kosewski, 2007, s. 23). 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 (pokusa pieniędzy, awansu, pozbycia się współpracownika etc.). Jeżeli organizacja funkcjonuje nieprawidłowo i nie ma nadzoru i kontroli zewnętrznej, która kontroluje zjawisko

anomalii pracowniczej, to pozostaje jeszcze inna forma autokontroli pracownika – sumienie (Maciejewska, 2017, s. 166-167). Sytuacja czynu niezgodnego z wyznawanymi wartościami powoduje u jednostki dyskomfort. Do jego zredukowania stosowane są usprawiedliwienia. Rozróżnia się ich dwa rodzaje: racjonalizacje oraz 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 (Więcek-Janka, 2004, s. 313). Wysilek 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 (Kosewski, 2007, s. 43).

Anomia pracownicza szybko przenosi się ze stosunkowo niezbyt ważnych gatunkowo czynów na coraz wyższe poziomy zachowań nieetycznych. Najczęstsze nieuczciwe praktyki dotyczą m.in.: okradania pracodawcy z produktów, pozorowania pracy, używania mienia pracodawcy do celów prywatnych, wcześniejszego wychodzenia z pracy, załatwiania prywatnych spraw podczas godzin pracy, wynoszenia z pracy dobrego sprzętu i spisywanie go na straty w czasie remanentu, poświadczania nieprawdy w raportach, analizach, wykorzystywania kart rabatowych stałych klientów celem wynoszenia pieniędzy z kasy pracodawcy, robienia prywatnych zakupów na koszt klientów pracodawcy.



Rysunek 1. Typy usprawiedliwień uzgodnionych społecznie

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ambroziak i Maj, 2013).

W tej sytuacji należałoby postawić pytanie czy opisane wyżej zachowania anomijne można zlikwidować zaostrowując kary? Odpowiedź brzmi: nie. Przesłanką, na której opiera się ta odpowiedź, wynika z obserwacji, że ludzie często z obawy przed karą powstrzymują się od korzystania w sytuacjach pokusy; zachowują się wówczas nie tyle uczciwie, co strachliwie (Maciejewska, 2017, s. 169). 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 (Kosewski, 2007, s. 23-29). 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. 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. Ma ponadto przeciwdziałać tworzeniu się w organizacji atmosfery, w której człowiekowi wybierającemu etyczne postępowanie odmawia się godności (Kosewski, 2007, s. 28). Jednocześnie należy pamiętać, że odwołanie się do technik godnościowych nie może być stosowane zamiast, lecz tylko obok kontroli zewnętrznej. Synergia tych dwóch czynników może kształtować zachowania zgodne z prawem, moralnością i etyką zawodową (Maciejewska, 2019, s. 163-165).

### **Metoda badania, narzędzie badawcze**

Badania przeprowadzono metodą kwestionariuszową, techniką badawczą był indywidualny wywiad bezpośredni, przebiegający z wykorzystaniem standaryzowanego kwestionariusza wywiadu jako narzędzia badawczego. Kwestionariusz wywiadu składał się z 39 pytań (71 zmiennych). Do kwestionariusza dołączona została (jako materiał pomocniczy) ankieta dla ankietera, składająca się z 6 pytań. Innym materiałem pomocniczym do wywiadu były karty odpowiedzi. W badaniach zastosowano celowy dobór próby, ze względu na wysokie koszty realizacji próby losowej. Próba badawcza składa się z 300 pracowników, z którymi przeprowadzono wywiady na terenie Zielonej Góry (200 osób), Słubic (50 osób) i Międzyrzecza (50 osób). Wybór Zielonej Góry wynika z faktu pełnienia 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 przemysłowania i liczba zakładów pracy na terenach objętych badaniami.

Ankieterzy przeprowadzali wywiady najczęściej korzystając z pomocy instytucji otoczenia biznesu (np. regionalnych i lokalnych agencji rozwoju, stowarzyszeń przedsiębiorców i osób działających na ich rzecz, izb gospodarczych, samorządów przedsiębiorców, fundacji i centrów wspierania przedsiębiorczości). Pewna część wywiadów została zrealizowana niezależnie od tych instytucji (np. w poczekalni ZUS, urzędach skarbowych). Jaki stopień reprezentatywności charakteryzuje omawianą próbę? Biorąc pod uwagę: (1) stosunkowo dużą próbę<sup>1</sup>, (2) zróżnicowanie terytorialne, (3) zróżnicowanie rodzajów przedsiębiorstw – można szacować, że stopień reprezentatywności może być duży.

Próba o wielkości 300 osób pozwalała na przeprowadzenie w zdecydowanej większości analiz bez żadnych ograniczeń. Jednak wówczas gdy analizowano wyselekcjonowane fragmenty próby, zdarzały się przypadki, gdy liczebności (zwłaszcza w analizach dwuzmiennowych) były zbyt małe, aby bez poważnego ryzyka błędu, decydować się na wyciąganie wiążących wniosków. Wówczas z zasady rezygnowano z takich analiz, pozostając jedynie na poziomie analiz jednozmiennowych. Wszystkie analizy przeprowadzono z wykorzystaniem programu SPSS 18.

### Analiza wyników badań własnych

Próba badawcza składa się z 300 osób pracujących, z którymi przeprowadzono wywiady na terenie Zielonej Góry (200 osób), Słubic (50 osób) i Międzyrzecza (50 osób). Łącznie zbadano 146 mężczyzn i 154 kobiety. Proporcje kobiet i mężczyzn w poszczególnych miastach były bardzo zbliżone (tabela 1).

**Tabela 1. Struktura próby według miasta i płci**

Wyszczególnienie			Miasto			Ogółem
			Zielona Góra	Nowa Sól	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

<sup>1</sup> Wielkość próby jest istotna dla reprezentatywności prób losowych, w przypadku prób celowych nie odgrywa aż tak dużej roli, niemniej w wielu przypadkach większa próba oznacza większe zróżnicowanie elementów ją tworzących, co nie pozostaje bez związku z reprezentatywnością.

Ogółem	N	200	50	50	300
	%	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

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

**Tabela 2. Struktura próby według miasta i wykształcenia**

Wyszczególnienie			Miasto			Ogółem	
			Zielona Góra	Słubice	Międzyrzecz		
Poziom wykształcenia	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 na podstawie wyników badań własnych.

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. Osoby pracujące najczęściej własną sytuację finansową oceniały 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 dotyczy grupy odniesienia 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 oceniały lepiej swoją sytuację finansową niż pracujący mężczyźni. Jako bardzo dobrą lub dobrą swoją sytuację finansową oceniało 27,4% mężczyzn i 39,6% kobiet, zaś jako złą lub bardzo złą – 27,4% mężczyzn i 16,9% kobiet.

**Tabela 3. 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 na podstawie wyników badań własnych.

**Tabela 4. Motywy zachowań anomijnych według płci**

Dlaczego dopuszczasz się zachowań anomijnych?		Płeć		Ogółem
		Mężczyzna	Kobieta	
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 na podstawie wyników badań własnych.

Analizując motywy nieuczciwych zachowań pracowników trzy najwyższe wskazania otrzymały motywy odnoszące się do braku docenienia pracownika przez pracodawcę oraz powodów finansowych (tabela 4). 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 (tabela 3), 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%).

Bardzo ciekawe wyniki uzyskano w kwestii rodzaju zachowań nieuczciwych, których dopuszczają się badani pracownicy analizowanych pod kątem płci (tabela 5). Pracujący mężczyźni (44,5%) częściej niż pracujące kobiety (32,5%) 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 37,7% kobiet. W sytuacji pozostałych nieuczciwych zachowań wyższe wskaźniki uzyskali mężczyźni, jedynie chodzenie na fikcyjne zwolnienia lekarskie oraz przedłużanie przerw w pracy częściej deklarowały kobiety.

**Tabela 5. 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
	Fikcyjne zwolnienia lekarskie	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 na podstawie wyników badań własnych.

W toku badań analizie poddano także rodzaj zachowań anomijnych w rozróżnieniu na poszczególne kategorie zawodowe (tabela 6). Co ciekawe, każda z wyodrębnionych kategorii zawodowych charakteryzowała się innym specyficznym dla siebie zachowaniem anomijnym. Wśród wojskowych deklarowano najwięcej drobnych kradzieży sprzętu biurowego (36,7%), wysocy urzędnicy państwowi, członkowie organów przedstawicielskich, kadra kierownicza

przedsiębiorstw i organizacji przyznawała się do korzystania ze służbowego sprzętu w sprawach prywatnych (46,8%), podobnie specjaliści i wolne zawody (35,6%). Najwięcej fikcyjnych zwolnień odnotowano wśród techników i specjalistów średniego szczebla (46,2%), urzędników (27,1%) oraz robotników i kierowców (28,2%).

**Tabela 6. Rodzaj zachowań anomijnych według kategorii zawodowych**

Kategorie zawodowe		Rodzaj zachowań anomijnych*							Ogółem
		1	2	3	4	5	6	7	
Wojskowi	N	4	11	6	2	1	3	3	30
	%	13,3	36,7	20	6,7	3,3	10	10	10,0
Wysocy urzędnicy państwowi, członkowie organów przedstawicielskich, kadra kierownicza przedsiębiorstw i organizacji	N	22	7	4	2	3	5	4	47
	%	46,8	14,9	8,5	4,3	6,4	10,6	8,5	15,6
Specjaliści, wolne zawody	N	16	6	3	4	5	2	9	45
	%	35,6	13,3	6,7	8,9	11,1	4,4	20	15,0
Technicy i specjaliści średniego szczebla	N	3	2	2	12	2	3	2	26
	%	11,5	7,7	7,7	46,2	7,7	11,5	7,7	8,7
Urzędnicy	N	4	4	7	13	6	11	3	48
	%	8,3	8,3	14,6	27,1	12,5	22,9	6,3	16,0
Pracownicy usług osobistych i placówek handlowych	N	6	17	9	11	9	11	2	65
	%	9,3	26,2	13,8	16,9	13,8	16,9	3,1	21,7
Robotnicy zatrudnieni przy obsłudze maszyn, robotnicy taśmowi, kierowcy	N	3	2	4	11	8	6	5	39
	%	7,7	5,1	10,3	28,2	20,5	15,4	12,8	13,0
Ogółem	N	58	49	35	55	34	41	28	300
	%	19,3	16,3	11,7	18,4	11,3	13,7	9,3	100

\* Rodzaje zachowań anomijnych: 1 – korzystanie ze służbowego telefonu, sprzętu itp. w sprawach prywatnych, 2 – wynoszenie z pracy tonerów, papieru, długopisów itp., 3 – przedłużanie przerw w pracy, 4 – fikcyjne zwolnienia lekarskie, 5 – nieefektywna praca, 6 – wykonywanie czynności niezwiązanych z pracą, 7 – zawyżanie kosztów w rozliczeniu delegacji.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Większość badanych dostrzega związek zachodzący pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a występowaniem zachowań anomijnych (tabela 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 organizacje średnie (24,3%) i małe (20,7%).

**Tabela 7. Zachowania anomijne a wielkość przedsiębiorstwa**

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 na podstawie wyników badań własnych.

Analizie poddano również świadomość badanych dotyczącą oszukiwania pracodawców (tabela 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%).

**Tabela 8. Świadomość okradania pracodawcy według wykształcenia**

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 na podstawie wyników badań własnych.

Analizie poddano również świadomość okradania pracodawcy badanych w odniesieniu do reprezentowanej kategorii zawodowej (tabela 9). Ankietowani, którzy najczęściej deklarowali, 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%).

**Tabela 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
	Robotnicy zatrudnieni przy obsłudze maszyn, robotnicy taśmowi, kierowcy	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 na podstawie wyników badań własnych.

## Podsumowanie

Przeprowadzone badania koncentrowały się wokół poszukiwania odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Uzyskane wyniki badań ukazują, że motyw finansowy nie jest głównym czynnikiem wywołującym zachowania anomijne. Brak docenienia, uznania w oczach pracodawcy, to według badanych główny powód ich nieetycznych zachowań. Warto dodać, że ten powód częściej podawały kobiety niż mężczyźni, którzy główne motywy swoich nieetycznych zachowań dostrzegali w nadarzającej się okazji oraz solidarności grupowej. Analiza wyników ujawniła charakterystyczne zachowania anomijne dla poszczególnych kategorii zawodowych. Niewielkie liczebności poszczególnych kategorii zawodowych nie uprawniają jednak do wyciągania jednoznacznych wniosków. Otrzymane rezultaty są spójne z dotychczasową wiedzą na temat anomii pracowniczej występującej w polskich

przedsiębiorstwach (Ambroziak i Maj, 2013; Ambroziak i Kosewski, 2012; Maj, 2012; Czainska, 2018).

Zaprezentowane w tekście wyniki badań ilościowych wymagają pogłębienia i dalszej analizy, ponieważ nie odzwierciedlają pełnej wiedzy na temat anomii pracowniczej. Odpowiedzią na to ograniczenie są prowadzone badania jakościowe. Podstawową techniką wykorzystaną w badaniach jest indywidualny wywiad pogłębiony. Umożliwia on uchwycenie sposobów rozumienia świata badanych osób. Zgodnie z definicją sytuacji Williama Thomasa, „jeśli ludzie definiują sytuacje jako rzeczywiste, są one rzeczywiste w swych konsekwencjach” (Thomas, 1928, s. 584, cyt. za: Hałas, 1991, s. 78). Tak więc sposoby postrzegania świata nie pozostają jedynie na poziomie psychicznym, ale są podstawą do podejmowania zgodnych w wyobrażeniach działań. Analiza sposobów usprawiedliwiania się, kompetencyjne uwarunkowania nieetycznych zachowań, ocena swojej sytuacji zawodowej, a także ocena systemów ocen i systemów motywowania pozwolą ujawnić główne problemy, z jakimi zmagają się zarówno pracownicy, jak i ich pracodawcy. Prowadzone aktualnie badania jakościowe pozwalają dotrzeć do świata znaczeń badanych, który zazwyczaj nie jest ujawniany w badaniach ilościowych. Informacje o nieuczciwych zachowaniach pracowników należą do danych drażliwych, które trudno jest zdobyć (Macko, 2009, s. 86). Przedsiębiorstwa nie widzą celu ujawniania takich danych, obawiając się o swój publiczny wizerunek. Pracownicy natomiast wyrażają obawy dotyczące anonimowości swoich wypowiedzi. Ujawnienie zachowań nieetycznych mogłoby skutkować dyscyplinarnym zwolnieniem z pracy. W warunkach polskich nadal brakuje badań nad częstością występowania i głównymi przyczynami pracowniczych zachowań anomijnych.

Zjawisko anomii było, 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.

W każdej organizacji można znaleźć przejawy zachowań anomijnych. Oznacza to, iż zawsze występuje pewien bazowy poziom anomii pracowniczej. To, co jest ważne w prawidłowym funkcjonowaniu organizacji, to odpowiednie zdiagnozowanie takiego poziomu, precyzyjne określenie skali anomii i umiejętne jej przeciwdziałanie. Sama kontrola zewnętrzna nie poparta działaniami charakterystycznymi dla zarządzania godnościowego będzie pozorna i w konsekwencji może doprowadzić do anomii ukrytej.



Istotny wpływ na zmniejszenie możliwości wystąpienia anomii pracowniczej może mieć wprowadzenie w organizacjach strategicznego zarządzania przez wartości, które pozwala ustalić konkretne cele i precyzyjne kryteria, którymi będą posługiwać się pracownicy podejmując decyzje o sposobach działania. Praca powinna ponownie zyskać moralne i godnościowe znaczenie dla pracownika, a nie stanowić jedynie technicznej czynności przynoszącej korzyści finansowe. Wyeliminowanie zjawiska okradania danej firmy to jedna z technik działania zarządczego, dlatego to od menedżerów zależy, jak duży będzie to problem dla konkretnego przedsiębiorstwa. Ograniczanie anomii pracowniczej to konieczny wstęp do przejścia w polskich przedsiębiorstwach do metody zarządzania II generacji, uruchamiającej motywację wynikającą z poczucia własnej wartości i godności pracownika.

Zdaniem autorek należy prowadzić dalsze badania, w których analizowane będą kolejne zmienne zależne i niezależne mogące mieć wpływ na zachowania anomijne pracowników. Koniecznym jest także prowadzenie badań interdyscyplinarnych pozwalających wyjaśnić przyczyny takich zachowań, a co ważniejsze, przewidzieć kierunek ich ewolucji, a także wskazać metody ich zapobiegania.

## **Bibliografia**

- Ambroziak, D. i Kosewski, M. (2012). Kierowanie zespołami poprzez motyw godności własnej. *Personel Plus*, 10, s. 87-96.
- Ambroziak D., Maj M. (2013). *Oszustwa i nieuczciwość w organizacjach. Problem anomii pracowniczej – diagnoza, kontrola i przeciwdziałanie*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Ambroziak D., Maj M. (2015). *Anomia pracownicza – a po HR już tylko prokurator*. Pobrane 20.04.2020 z <https://www.prawo.pl/kadry/anomia-pracownicza-a-po-hr-juz-tylko-prokurator,274171.html>
- Anomia pracownicza w Polsce 2012. Raport. Skala oszustw i kradzieży w firmach*. Pobrane 20.04.2020 z <http://www.eulerhermes.pl/inne-uslugi/Documents/Raport%20Euler%20Hermes%20Anomia.pdf>
- Besnard, P. (1988). Problematyka animacji społeczno-kulturalnej. W: M. Debesse, G. Mialaret (red.), *Rozprawy o wychowaniu*, t. 2 (s. 341-376). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cressey, D. (1973). *Other People's Money: A Study In the Social Psychology of Embezzlement*. Montclair, N.J.: Patterson Smith.

- Czainska, K. (2018). Nieetyczne postawy biznesmena, pracodawcy i pracownika – porównanie wyników badań z lat 2010 i 2018. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 118, s. 23-33.
- Denzin, N.K. i Lincoln, Y.S. (2009). Wprowadzenie. Dziedzina i praktyka badań jakościowych. W: N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, T. 1, (s. 19-62). Warszawa: PWN
- Kassem, R. i Higson, A. (2012). The New Fraud Triangle Model. *Journal of Emerging Trends In Economics and Management Sciences*, 3(3), s. 1-32.
- Kosewski, M. (2020). Moralność a władza – dlaczego można rządzić ludźmi niegodnymi metodami. Pobrane 20.04.2020 z <http://www.kontrateksty.pl/index.php?action=show&type=news&newsgroup=34&id=1652>
- Kosewski, M. (2007). *Układy. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*. Warszawa: Vizja Press.
- Kosewski, M. (2012). Triada współzależności: jakość – samokontrola – etos pracowniczy. W: *Anomia pracownicza w Polsce 2012. Raport Skala oszustw i kradzieży w firmach*. Pobrane 24.04.2020 z <http://www.pracodawcyrp.pl/aktualnosci/art,980,anomia-pracownicza-to-problem-spoeczny.html>.
- Kosewski, M. (2008). *Wartość, godność i władza*. Warszawa: Vizja & Press IT.
- Lewicka, D. (2011). Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne. *Problemy Zarządzania*, 4(34), s. 106-126.
- Maciejewska, R. (2017). Employee Anomie in the Organization. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia*, XLI(2)I, s. 159-172.
- Maciejewska, R. (2019). Zarządzanie godnościowe jako narzędzie ograniczenia występowania anomii pracowniczej w organizacji. W: I. Gawłowicz, S. Maciejewski (red.), *Generosos Animos Labor Nutri* (s. 159-169). Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Macko, M. (2009). *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Maj, M. (2012). *Czym jest anomia pracownicza? Raport. Skala oszustw i kradzieży w firmach*. Pobrane 13.01.2019 z [http://www.adeptia.pl/dokumenty/PRP\\_raport\\_anomia.pdf](http://www.adeptia.pl/dokumenty/PRP_raport_anomia.pdf)

- Merton, R.K. (2002). *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nowodziński, P. (2015). Anomia strategiczna – próba konceptualizacji. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39(4), s. 223-234.
- Staniec, I. (2015). Anomia pracownicza, a sytuacje kryzysowe w organizacji. *Marketing i Rynek*, 5 (CD), s. 1220-1231.
- Sztompka, P. (2002), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Thomas, W.I. (1928). *The Child in America*. New York: Alfred Knopf.
- Turek, D. i Wojtczuk-Turek, A. (2011). Kompetencyjne uwarunkowania nieetycznego zachowania pracowników. *Problemy Zarządzania*, 4(34), s. 127-146.
- Więcek-Janka, E. (2004). Psychologia gier symulacyjnych. *Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej*, 75, s. 99-113.
- Żuber, A. (2009). Moralnie naganne korzyści. *Personel i Zarządzanie*, 6, s. 57-59.