

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 11 |
| <hr/> | |
| Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne | |
| <hr/> | |
| Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia..... | 15 |
| Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań..... | 25 |
| Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ... | 36 |
| Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda .. | 45 |
| Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności..... | 54 |
| Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi..... | 63 |
| <hr/> | |
| Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów | |
| <hr/> | |
| Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej | 77 |
| Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y..... | 86 |
| Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców | 95 |
| Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej..... | 106 |
| Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej..... | 117 |
| Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji..... | 128 |
| <hr/> | |
| Część 3. Przywództwo i style kierowania | |
| <hr/> | |
| Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy..... | 139 |

| | |
|--|-----|
| Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji..... | 148 |
| Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego..... | 158 |
| Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym..... | 168 |
| Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych) | 177 |
| Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest? | 193 |

Część 4. Zachowania organizacyjne

| | |
|--|-----|
| Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji..... | 207 |
| Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników | 217 |
| Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji..... | 226 |
| Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej..... | 236 |
| Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności .. | 247 |

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

| | |
|---|-----|
| Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością..... | 263 |
| Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra | 273 |
| Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim | 281 |
| Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo | 291 |
| Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań..... | 302 |
| Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalisci na brytyjskim rynku pracy | 314 |

| | |
|--|-----|
| Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr | 323 |
| Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem..... | 332 |

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

| | |
|---|-----|
| Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego | 347 |
| Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi | 358 |
| Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia | 369 |
| Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i> | 378 |
| Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań..... | 390 |
| Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych..... | 403 |

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

| | |
|--|----|
| Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements | 24 |
| Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results..... | 35 |
| Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept | 44 |
| Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory | 53 |
| Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility | 62 |
| Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people..... | 73 |

Part 2. Employees and managers competence

| | |
|--|----|
| Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy..... | 85 |
|--|----|

| | |
|--|-----|
| Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y..... | 94 |
| Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis..... | 105 |
| Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature..... | 115 |
| Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball | 127 |
| Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization | 136 |

Part 3. Leadership and management styles

| | |
|---|-----|
| Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader..... | 147 |
| Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization . | 157 |
| Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership | 167 |
| Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team..... | 176 |
| Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations) | 192 |
| Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?..... | 204 |

Part 4. Organizational behavior

| | |
|--|-----|
| Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization..... | 216 |
| Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees | 225 |
| Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization | 235 |
| Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity | 246 |
| Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships .. | 259 |

Part 5. Adaptation and improvement

| | |
|---|-----|
| Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management..... | 272 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Katarzyna Januskiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow | 280 |
| Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility | 290 |
| Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations | 301 |
| Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research | 313 |
| Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market | 322 |
| Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation | 331 |
| Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress | 343 |

Part 6. Culture and organizational climate

| | |
|---|-----|
| Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project..... | 357 |
| Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management..... | 368 |
| Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector..... | 377 |
| Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research | 389 |
| Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges | 402 |
| Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies..... | 412 |

Ilona Świątek-Barylska

Uniwersytet Łódzki

WHISTLEBLOWING W PRAKTYCE. POSTAWY I ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH

Streszczenie: Zainteresowanie whistleblowingiem jest w polskiej praktyce gospodarczej dość nowym zjawiskiem. Deklarowana gotowość pracowników do informowania o zaobserwowanych działaniach nagannych związana jest ze stopniem szkodliwości czynu. Im czyn jest mocniej związany z zagrożeniem życia, tym większy jest odsetek osób wyrażających chęć ujawnienia informacji o nieprawidłowościach. Praktyka pokazuje jednak, że faktyczne zaangażowanie w walkę z zachowaniami nieetycznymi, niemoralnymi i bezprawnymi jest niskie. Udział whistleblowingu w wykrywaniu nieprawidłowości jest w polskich firmach niższy niż poziom światowy. Niski poziom zaufania przejawiany wobec osób i instytucji oraz stosunkowo krótki okres funkcjonowania mechanizmów rynkowych w polskiej gospodarce wpływają na rozwiązania implementowane w organizacjach w zakresie przeciwdziałania nadużyciom. Są to przede wszystkim formalne mechanizmy kontrolne. Tym samym ujawnia się luka, która prawdopodobnie zostanie wypełniona przez działania oparte na kulturze organizacyjnej firm.

Słowa kluczowe: whistleblowing, informowanie w dobrej wierze, wartości organizacyjne, kontrola, empowerment.

*Czy ten ptak kala gniazdo, co je kala
Czy ten, co mówić o tym nie pozwala?*

Cyprian Kamil Norwid

1. Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w epoce bezprecedensowych zmian, w której ze względu na burzliwość, niepewność i wymagania otoczenia przewidywalność należy do przeszłości [Peters 1998]. W samych organizacjach zachodzi także szereg zmian. Znajduje to odzwierciedlenie w relacjach pracownika z organizacją oraz w sposobach kształtowania ról organizacyjnych. Odchodzi się od hierarchicznych struktur organizacyjnych [Orlando 1999, s. 295-314; Niehoff i in. 2001, s. 93-113]

i tradycyjnych metod zarządzania w kierunku empowermentu. Wiąże się to ze zwiększeniem samodzielności i odpowiedzialności pracowników oraz zmniejszeniem formalnej kontroli w organizacji [Tsui i in. 1995, s. 117-151]. K. Blanchard proponuje, aby definiować empowerment jako utworzenie klimatu organizacyjnego, który uwalnia drzemiące w pracownikach wiedzę, doświadczenie i motywację [Blanchard 2007, s. 58]. Definicję tę można uzupełnić o odpowiedzialność pracowników za firmę i zachodzące w niej zdarzenia. Jednym z przejawów odpowiedzialności za losy firmy jest podejmowanie przez pracowników działań mających na celu przeciwdziałanie i ujawnianie działań niezgodnych z obowiązującymi rozwiązaniami prawnymi oraz systemem kluczowych wartości firmy. Tego rodzaju aktywność pracowników określana jest terminem **whistleblowing**. Zjawisko to jest przedmiotem zainteresowania przedstawicieli kilku dyscyplin naukowych: prawników, etyków, psychologów, socjologów i reprezentantów nauk o zarządzaniu.

2. Whistleblowing – rozumienie pojęcia

W języku polskim nie ma odpowiednika angielskiego pojęcia „whistleblowing”. W literaturze wykorzystywane są określenia opisowe (informowanie w dobrej wierze lub bicie na alarm) lub neologizmy, które brzmią nienaturalnie i nie są powszechnie rozpoznawane (np. sygnalista). W języku potocznym spotkać się można z określeniami o pejoratywnym zabarwieniu (donosiciel, kapuś, denuncjator czy sprzedawczyk). Jak wynika z badań, jako najtrafniejsze tłumaczenie pojęcia „whistleblowing” wskazuje się (38% badanych) nazwę „informator w dobrej wierze”. Nie ma jednak większości, która gwarantowałaby zaakceptowanie nowo powstałego zwrotu. Prawdopodobne jest, że angielskie zwroty „whistleblowing” (proces) i „whistleblower” (osoba) przejdą do języka polskiego w swojej oryginalnej formie z uwzględnieniem zasad gramatycznych naszego języka [Arszułowicz 2005]¹.

Whistleblowing jest przedmiotem nielicznych badań i publikacji naukowych zarówno w Polsce, jak i za granicą. Jedną z częściej przytaczanych definicji w literaturze anglojęzycznej jest definicja opracowana przez J.P. Near i M.P. Miceli [Near, Miceli 1997], zgodnie z którą „Whistleblowing to ujawnienia dokonane przez członka organizacji (byłego lub obecnego) dotyczące nielegalnych, niemoralnych lub bezprawnych praktyk dokonywanych za wiedzą pracodawcy. Polega na informowaniu osób lub organizacji, które dysponują władzą umożliwiającą wpłynięcie na postępowanie krytykowanych osób lub organizacji” [Near i in. 2004, s. 220]. Zgodnie z powyższą definicją informatorami w dobrej wierze są ci pracownicy, którzy informują o nieprawidłowościach swoich przełożonych lub zgłaszają zdarzenia innym podmiotom, wierząc, że będą one w stanie podjąć działania korygujące. Whistleblowing obejmuje informowanie zarówno o działaniach niezgodnych z prawem, jak i działaniach, które są niemoralne lub nieetyczne. O whistleblowingu można mówić zarówno

¹ W opracowaniu także przyjęto zasadę wykorzystania oryginalnego zapisu „whistleblowing”.

w sytuacji wykorzystania kanałów wewnątrz organizacyjnych (whistleblowing wewnętrzny), jak i kanałów poza organizacją (whistleblowing zewnętrzny). Tym, co odróżnia whistleblowing od plotek i innych form nieformalnej komunikacji, jest cel, jaki przyświeca pracownikowi, który informuje o nieprawidłowościach. Jest nim walka z nadużyciami i przeciwdziałanie ponownemu ich wystąpieniu.

Zainteresowanie problemem informowania w dobrej wierze jest w Polsce stosunkowo nowym zjawiskiem. Nie oznacza to jednak, że problem whistleblowingu nie istnieje w polskiej praktyce gospodarczej. W tym przypadku wydaje się, że praktyka wyprzedza naukę. Media co pewien czas informują o nieprawidłowościach lub patologiach w organizacjach ujawnionych przez pracowników, a firmy podejmują działania mające zwiększyć aktywność pracowników w walce z nadużyciami chociażby przez powoływanie komitetów ds. etyki lub uruchamianie linii ds. etyki, która ma dawać pracownikom możliwość informowania w sposób bezpieczny, anonimowy i poufny o działaniach wewnątrz organizacji. Na rynku pojawiły się także firmy konsultingowe oferujące pomoc we wdrażaniu kodeksów etycznych, w konsultingu śledczym oraz doradztwie prawnym w zakresie whistleblowingu. Są to jednak działania na stosunkowo niewielką skalę.

3. Geneza i kulturowe uwarunkowania informowania w dobrej wierze

Whistleblowing sięga korzeniami średniowiecznej Anglii i funkcjonującego tam prawa zwyczajowego. W ówczesnych czasach, na skutek słabo działających organów porządku publicznego, wprowadzono prawo *qui tam*, polegające na tym, że każda osoba mogła wytoczyć proces w imieniu króla, co pozwalało na zwiększenie skuteczności egzekucji obowiązujących praw. *Qui tam* jest skrótem od łacińskiej frazy: *Qui tam pro domino regequam pro se ipso in hac parte sequitur*, czyli ten, który w imieniu króla i własnym oskarża w tej sprawie. Współcześnie w Stanach Zjednoczonych funkcjonują elementy tego prawa, które pozwala osobom nie związanym z rządem do złożenia skargi przeciwko federalnym wykonawcom popełniającym oszustwo przeciwko rządowi. Prawo to wiąże się z finansową zachętą do ujawniania nieprawidłowości w postaci pozwu. Osoby te mogą liczyć na udział w odszkodowaniu uzyskanym przez państwo w wysokości 15-25% [*Qui tam...* 2010]. W Polsce tego rodzaju rozwiązania prawne nie są stosowane.

Nieuczciwe praktyki, nieetyczne zachowanie, łamanie prawa, nadużycia popełniane świadomie dla osiągnięcia większego zysku będą zawsze obecne w życiu gospodarczym bez względu na krąg kulturowy. Jest to raczej problem dobra i zła, uczciwości i nieuczciwości, jednym słowem – wartości, którymi kieruje się jednostka. Jednak sposób reakcji na takie zdarzenia wydaje się być uwarunkowany historycznie, o czym mogą świadczyć różnice w rozumieniu whistleblowingu, które w Europie nie jest ujednoczone. Jest to wynikiem różnic zarówno kulturowych, jak i historycznych. Systemy totalitarne (faszyzm, stalinizm, komunizm) i stosowane

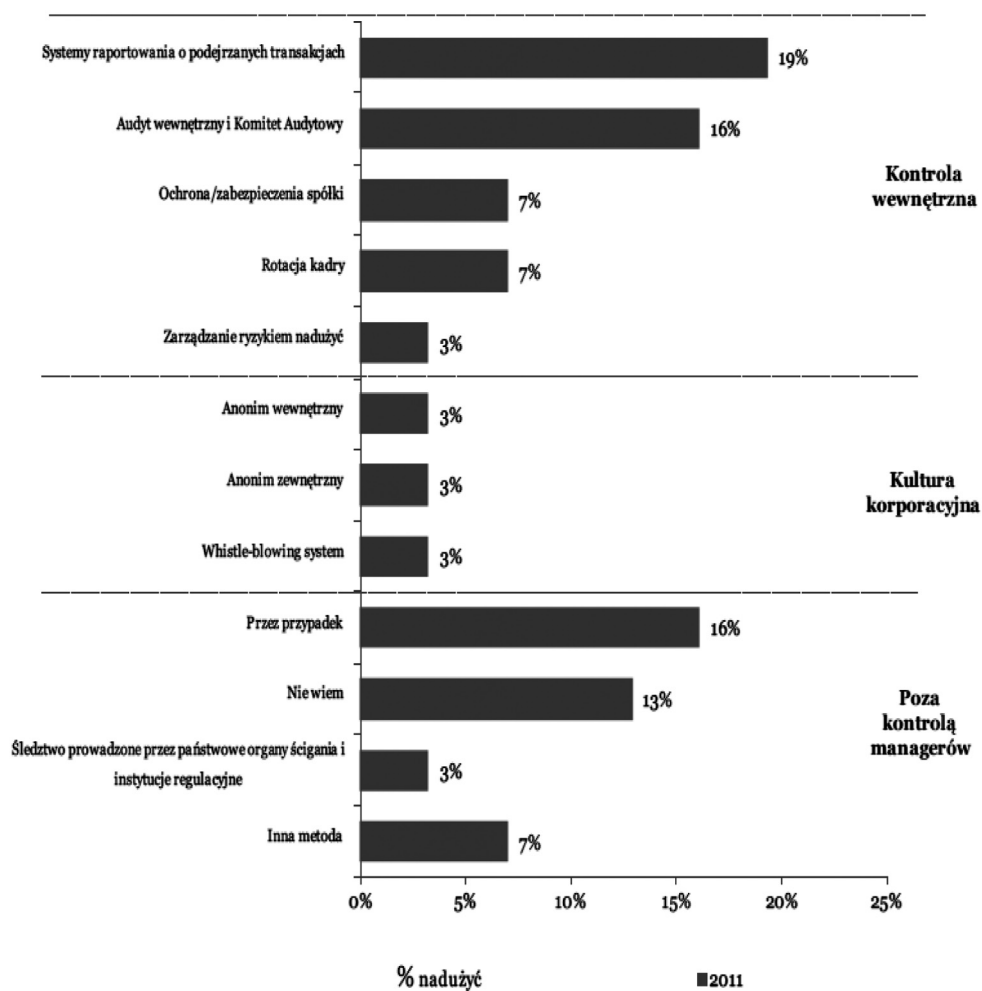
autokratyczne rozwiązania wywarły wpływ na sposób postrzegania tej formy troski o organizację. Europejskim problemem w definiowaniu whistleblowingu jest identyfikowanie go z donosicielstwem [*Whistleblowing, Fraud...* 1996]. Polskie doświadczenia historyczne również mogą wpływać na postrzeganie whistleblowingu. Utrata państwowości w drugiej połowie XVIII w. (rozbiory Polski) oraz rozwój gospodarczy związany głównie z obcym kapitałem (niemieckim i żydowskim) przyczyniły się do wyraźnego podziału społeczeństwa na kategorie „my – oni”. Silny podział stanowił utrwalony brak odpowiedzialności za dobra materialne. Po II wojnie światowej właścicielem przedsiębiorstw było państwo, kojarzone z partią socjalistyczną, wpływem totalitarnego Związku Radzieckiego oraz brakiem wolności słowa. Okoliczności te mogą mieć wpływ na stosunek polskich pracowników do whistleblowingu. Jest to element istotny, ponieważ negatywna postawa wobec whistleblowingu może powstrzymać pracownika przed działaniem nawet w sprzyjającym otoczeniu formalnoprawnym.

4. Whistleblowing jako metoda przeciwdziałania nadużyciom w organizacji

W polskich organizacjach brakuje skutecznych narzędzi wykrywania i monitorowania działań niezgodnych z prawem, normami i wartościami organizacyjnymi [*Badanie przestępczości gospodarczej...* 2011, s. 10]. Trzy podstawowe grupy metod wykorzystywanych w praktyce gospodarczej są związane z: (1) formalnymi mechanizmami kontroli wewnętrznej, (2) kulturą organizacyjną oraz (3) metodami będącymi poza kontrolą organizacji. Z przeprowadzonych badań wynika, że metody oparte na kulturze organizacyjnej oraz kluczowych wartościach pracowników i organizacji stanowią najmniejszą spośród wyróżnionych grup. Dzięki anonimowym informatorom, pochodzącym z wewnątrz bądź z zewnątrz firmy, lub poprzez systemy whistleblowingu łącznie wykryto w Polsce 9% nadużyć, podczas gdy na świecie w ten sposób wykrywa się ich 22%. Dane te mogą świadczyć o niskim stopniu zaangażowania się pracowników w ochronę interesów firmy (uwarunkowania historyczne) lub o wysokim poziomie obaw związanych z negatywnymi konsekwencjami podejmowania działań mających na celu przeciwdziałanie zaobserwowanym nieprawidłowościom. Niekorzystna tendencja związana jest także z faktem, iż wykrywanie nadużyć w coraz mniejszym stopniu jest rezultatem świadomego działania organizacji, stając się częściej dziełem przypadku. W ten sposób wykryto przestępstwa 16% organizacji w Polsce, czyli dwukrotnie więcej niż na świecie. Niewiele, bo zaledwie 3% nadużyć w Polsce (na świecie 10%) zostało wykrytych za pomocą systemów zarządzania ryzykiem nadużyć (por. rys. 1).

Na podobne problemy wskazują autorzy badań [*Przedsiębiorcy w Polsce...* 2010, s. 3]², z których wynika, że w celu zapobiegania nadużyciom pracowników firmy

² W badaniach uczestniczyło 165 przedsiębiorców z wybranych miast Polski. Ankiety przeprowadzono podczas warsztatów z przedsiębiorcami w: Bydgoszczy, Sopocie, Szczecinie, Poznaniu, Wrocławu



Rys. 1. Metody wykrywania nadużyć w polskich przedsiębiorstwach

Źródło: [Badanie przestępczości gospodarczej... 2011].

dużą wagę przywiązują do formalnych systemów ochrony i monitoringu (21%) oraz wysokiego udziału przypadku w walce ze sprzeniewierzeniami (24%). Tylko 4% badanych firm umożliwiła pracownikom przekazanie anonimowej informacji na temat nadużyć dokonywanych przez ich współpracowników. Można zatem stwierdzić, że system walki z nadużyciami w organizacjach gospodarczych w Polsce opiera się na rozwiązaniach formalnoprawnych oraz przypadku. Widoczny jest brak rozwiązań

wiu, Katowicach, Krakowie, Rzeszowie, Łodzi i Warszawie. Respondentami byli prezesi, członkowie zarządów i rad nadzorczych, kadra kierownicza oraz właściciele przedsiębiorstw.

o charakterze kulturowym, odwołujących się do obowiązujących w organizacji wartości i norm. Brak popularności tych metod wykrywania zachowań nielegalnych, niemoralnych i nieetycznych może świadczyć o braku miejsca w obecnej kulturze organizacyjnej polskich firm na tego rodzaju aktywność i zaangażowanie pracowników. Rodzi się zatem pytanie o stosunek pracowników do informowania o zaobserwowanych nieprawidłowościach.

5. Opinie pracowników na temat informowania w dobrej wierze

Wyniki przeprowadzonych badań własnych³ oraz innych autorów [Arszułowicz 2005] wskazują, że deklarowana gotowość pracowników do informowania o zaobserwowanych działaniach nagannych związana jest ze stopniem szkodliwości czynu. Im mocniej czyn jest związany z zagrożeniem życia, tym większy jest odsetek osób wyrażających chęć ujawnienia informacji o nieprawidłowościach (por. tab. 1).

Tabela 1. Deklarowana gotowość ujawnienia nieprawidłowości zaobserwowanych w organizacji

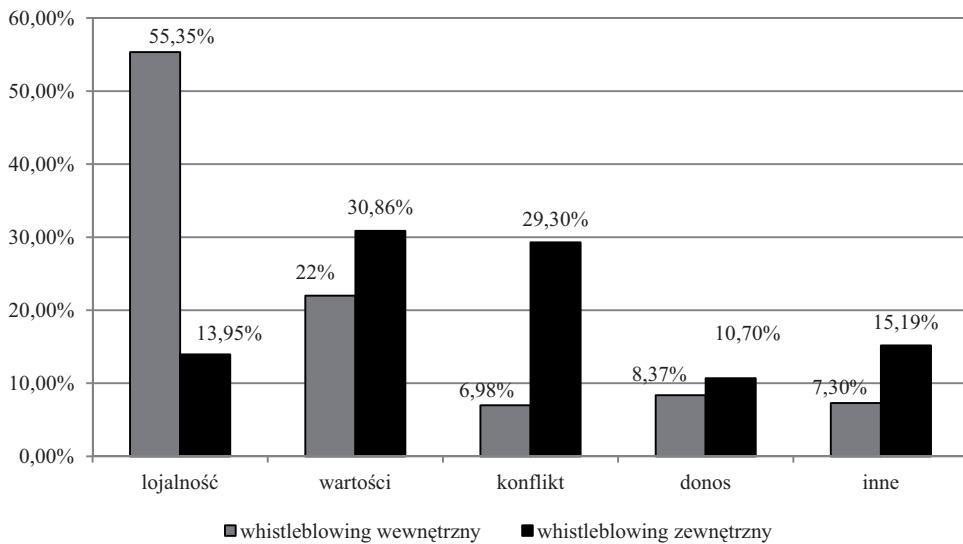
| Nieprawidłowości | Badania własne | M. Arszułowicz |
|-----------------------|----------------|----------------|
| Drobne przestępstwo | 44% | 51% |
| Malwersacje finansowe | 63% | 65% |
| Zagrożenie środowiska | 73,5% | 77% |
| Zagrożenie zdrowia | 82,5% | 85% |
| Zagrożenie życia | 92% | 93% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych oraz [Arszułowicz 2005].

Postawy pracowników wobec whistleblowingu są zróżnicowane także w zależności od zastosowanego kanału informacji, tzn. w zależności od tego, czy badany pytany jest o whistleblowing wewnętrzny czy zewnętrzny. Respondenci (badania własne) zostali poproszeni o określenie przyczyn, dla których, ich zdaniem, pracownik informuje kogoś w firmie (whistleblowing wewnętrzny) lub podmioty zewnętrzne (whistleblowing zewnętrzny) o zaobserwowanych zachowaniach nagannych. Odpowiedzi pogrupowano w następujące kategorie (por. rys. 2):

- jest to przejaw lojalności wobec firmy,
- chce się „odegrać” na innym pracowniku lub przełożonym,
- tak zachowują się donosiciele,
- ponieważ ważne są dla niego wartości podstawowe, jak np. uczciwość,
- inne (behradność, sława, brak innych sposobów działania).

³ Badania własne autorki przeprowadzone w okresie I-II 2012 r. Kwestionariusz ankiety wypełniony przez 337 respondentów: zatrudnionych na stanowisku kierowniczym 19%, na stanowisku niekierowniczym 63%, niepracujący 18%. Wykształcenie: podstawowe 2%, średnie 32%, wyższe 66%.



Rys. 2. Stosunek pracowników do whistleblowingu wewnętrznego i zewnętrznego

Źródło: wyniki badań własnych.

Whistleblowing wewnętrzny przez ponad połowę badanych (55%) utożsamiany jest z lojalnością wobec firmy. Poinformowanie o nieprawidłowościach podmiotów zewnętrznych nie jest jednoznacznie oceniane jako przejaw lojalności pracowników (13,95%). Obie formy whistleblowingu są postrzegane przez badanych jako przejaw poszanowania wartości podstawowych (22% i 30,86%). Uzyskane wyniki pokazują, że pracownicy deklarują pozytywną postawę wobec whistleblowingu wewnętrznego (77,35%), natomiast informowanie podmiotów zewnętrznych jest oceniane pozytywnie przez mniejszą liczbę badanych (44,81%). W przypadku tej drugiej formy informowania w dobrej wierze częściej pojawiają się konotacje z chęcią „odegrania” się czy też z donosicielstwem.

Zaprezentowane wyniki badań ilustrują deklarowaną gotowość pracowników do informowania o zaobserwowanych w firmie nieprawidłowościach oraz stosunek do informowania w dobrej wierze. Praktyka pokazuje jednak, że faktyczne zaangażowanie w walkę z zachowaniami nieetycznymi, niemoralnymi i bezprawnymi jest niskie. Jak wskazano we wcześniejszej części opracowania (por. rys. 1), udział whistleblowingu w wykrywaniu nieprawidłowości jest w polskich firmach niższy niż poziom światowy. Opierając się na wywiadach przeprowadzonych z sędziami sądów pracy, można stwierdzić, że „do sądów nieczęsto trafiają sprawy pracowników, którzy twierdzą, że zostali poddani działaniom odwetowym, czy to w postaci utraty pracy, przesunięcia na niższe stanowisko, dyskryminacji czy mobbingu, w związku z ujawnieniem nieprawidłowości w zakładzie pracy... Mały wpływ tego rodzaju spraw do sądu pracy tłumaczono z jednej strony brakiem zainteresowania

dobrem wspólnym, niechęcią do wyjścia poza horyzont własnego interesu oraz zobojętnieniem” [Wojciechowska-Nowak 2011, s. 9]. Uzyskane wyniki mogą być także rezultatem niskiego wzajemnego zaufania Polaków [*Zaufanie społeczne...* 2010]. Stosunkowo niski jest także poziom zaufania do sądów. W skali 1-5 wynosi on 2,93. W obecnym stanie prawnym nie ma możliwości skutecznej ochrony osób, które wskazują na nieprawidłowości lub patologie w ich organizacjach. Osoby, które informują o patologiach organizacyjnych, są zwalniane z pozorych powodów lub same rezygnują z pracy. Zmniejszenie stanu zatrudnienia w zakładzie pracy stanowi uzasadnioną przyczynę wypowiedzenia. Decyzje w przedmiocie zmniejszenia zatrudnienia należą do sfery organizacyjnej zakładu pracy i dlatego nie podlegają one kontroli w sporze o bezzasadność wypowiedzenia⁴.

6. Podsumowanie

Przedstawione w opracowaniu wyniki badań nie mają charakteru reprezentatywnego, nie pozwalają zatem na uogólnienia i wyciąganie wniosków dotyczących omawianych zjawisk w skali narodowej (Polski). Pozwalają one jednak na wskazanie zjawisk mających miejsce w życiu gospodarczym oraz w prowadzonych rozważaniach naukowych. Wynika z nich, że w polskich organizacjach społeczne przyzwolenie i zainteresowanie pracowników ujawnianiem istotnych dla interesu społecznego lub publicznego nieprawidłowości zachodzących w miejscu pracy jest uwarunkowane stopniem szkodliwości czynu. Wraz ze wzrostem zagrożenia wzrasta deklaracyjna gotowość do informowania o nieprawidłowościach. Stosunek do whistleblowingu różni się w zależności od podmiotu, do którego pracownik przekazuje informację. Whistleblowing wewnętrzny utożsamiany jest z lojalnością wobec pracodawcy, natomiast informowanie instytucji zewnętrznych nie ma tak jednoznacznych konotacji. Whistleblowing zewnętrzny może być definiowany jako lojalność wobec wartości (takich jak uczciwość, bezpieczeństwo itp.). Spotyka się opinie, że jest on powodowany poczuciem bezradności czy brakiem przekonania o skuteczności działań podejmowanych wewnątrz organizacji. Spostrzeżenia te wpisują się w uwarunkowania historyczne oraz warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Niski poziom zaufania przejawiany wobec osób i instytucji oraz stosunkowo krótki okres funkcjonowania mechanizmów rynkowych w polskiej gospodarce wpływają na rozwiązania implementowane w organizacjach w zakresie przeciwdziałania nadużyciom. Są to przede wszystkim formalne mechanizmy kontrolne. Rzadziej korzysta się z mechanizmów odwołujących się do kultury organizacyjnej, wspierających indywidualną odpowiedzialność pracownika i zachęcających go do aktywnego przeciwdziałania patologiom. Niski odsetek firm definiujących kluczowe wartości czy

⁴ Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 27 czerwca 1985 r. w sprawie wytycznych dotyczących wykładni art. 45 Kodeksu pracy i praktyki sądowej stosowania tego przepisu w zakresie zasadności wypowiedzenia umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony, sygn. III PZP 10/85.

też brak ochrony prawnej whistleblowerów⁵ wskazuje na lukę w zakresie kreowania wykorzystania mechanizmów kontrolnych opartych na kulturze organizacyjnej firmy. Mechanizmy te, z uwagi na wzrost elastyczności firm oraz zwiększanie samodzielności pracowników, będą nabierać coraz większego znaczenia. Empowerment łączy się bowiem nie tylko z uzyskaniem niezależności myślenia i działania, a tym samym możliwością podejmowania kluczowych decyzji dotyczących pracy, ale także z przyjęciem na siebie ryzyka i współodpowiedzialności za organizację.

Literatura

- Arszułowicz M., *Sygnalizowanie zachowań nieetycznych w organizacjach*, praca doktorska, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2005.
- Badanie przestępczości gospodarczej*, PwC Raport, http://www.pwc.pl/pl_PL/pl/publikacje/PwC_Crime_Survey_2011.pdf.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Miceli M.P., Near J.P., *Definition of "whistle-blowing"*, [w:] *The Blackwell encyclopedic dictionary of human resource management*, ed. L.H. Peters, C.R.B. Greer, S.A. Youngblood, Blackwell Publishers, Oxford 1997.
- Near J.P., Rehg M.T., Van Scotter J.R., Miceli M.P., *Does type of wrongdoing affect the whistleblowing process?*, "Business Ethics Quarterly" 2010, vol. 14, iss. 2.
- Niehoff B.P., Moorman R.H., Blakely G., Fuller J., *Job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment*, "Group and Organization Management" 2001, 26.
- Orlando J., *The fourth wave: The ethics of corporate downsizing*, "Business Ethics Quarterly" 1999, 9.
- Peters T., *Thriving on Chaos*, Macmillan, London 1988.
- Przedsiębiorcy w Polsce zaczynają walkę ze sprzeniewierzeniami*, Raport 2010, Euler Hermes i Uniwersytet Szczeciński.
- Qui tam w walce z korupcją*, 2010, Wydział Komunikacji Społecznej GSz CBA, <http://antykorpucja.edu.pl/index.php?mnu=12&id=4503&p=1>.
- Tsui A.S., Pearce J.L., Porter L.W., Hite J.P., *Choice of employee-organization relationship: influence of external and internal organizational factors*, [w:] G.R. Ferris (ed.), "Research in Personnel and Human Resource Management" 1995, vol. 13, Greenwich, CT: JAI Press.
- Whistleblowing, Fraud and the European Union, An analysis on the law and practice of tackling fraud in Europe*, Commissioned by (DGXX) (Financial Control) of the European Commission, <http://www.pcaw.org.uk/cms/sitecontent/view/id/58/highlight/whistleblowing>.
- Wojciechowska-Nowak A., *Ochrona prawna sygnalistów w doświadczeniu sędziów sądów pracy*, Raport z badań, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2011.
- Zaufanie społeczne*, Raport z badań 2010, www.cbos.pl.

⁵ W Polsce whistleblowerzy nie mają ochrony o charakterze prewencyjnym. Wykorzystywane instrumenty prawne odnoszą się do sytuacji, gdy pracownik został już poddany działaniom odwetowym, czy to ze strony samego pracodawcy, czy ze strony współpracowników. Są to więc środki, które sygnalista może podejmować *ex post*. Brakuje natomiast instrumentów, które ograniczałyby ryzyko zaistnienia negatywnych konsekwencji.

WHISTLEBLOWING IN PRACTICE. ATTITUDES AND BEHAVIOUR OF EMPLOYEES IN POLISH COMPANIES

Summary: The interest in whistleblowing is a relatively new phenomenon in Poland. There does not exist any special law protection for whistleblowers. Despite this fact in Polish companies there is a consent and an employee's interest in revealing malpractices which take place at work. In addition with the increase of the gravity and danger of malpractice the declared willingness to whistleblow grows. Low level of trust in Polish society has its reflection in implementing mainly formal mechanisms of control averting wrongdoing. The changes should be aimed at increasing the role of core values and organizational culture to support whistle-blowers and prevent malpractices.

Keywords: whistleblowing, information in good will, organizational values, control, empowerment.