

Volume 53, Issue 3, September 2019

Received 4 February 2019; Revised 20 February 2019; Accepted 30 September 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.5265

A. Sypniewska, B. (1). Zarządzanie godnościowe jako odpowiedź na anomię w pracy i sytuację upokorzenia. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 53(3), 103-114. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1339>

Human Dignity Management as a Response to the Anomy at Work and Employee's Humiliation

Barbara A. Sypniewska

Summary

The aim of this article is the analysis of issues relating to human dignity management with regard to the subjective treatment of employees and opposing approach – the employees' objective treatment, labour anomy and humiliation incidents. The article presents the results of the author's own research conducted in 2017 on the basis of answers coming from 1017 respondents. The study was aimed at the identification of relations between human dignity management (paying special attention to the subjective and objective treatment of employees), workers' anomy (analyzed through the anomy behaviour and their justification/ rationalization) as well as humiliation situations. The research proved the appearance of statistically apparent relations between escalation of humiliation incidents, employees' subjective treatment versus the justification of the anomy behaviour relating to the negative perceivence of an organization and the supervisor by the employees.

Keywords: subjective treatment, objective treatment, anomy at work, human dignity management, humiliation incidents

Zarządzanie godnościowe jako odpowiedź na anomię w pracy i sytuacji upokorzenia

BARBARA A. SYPNIEWSKA

Wydział Zarządzania i Finansów, Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna w Warszawie

Celem niniejszego artykułu jest analiza problematyki zarządzania godnościowego w odniesieniu do podmiotowego traktowania pracowników i przeciwstawnego podejścia – przedmiotowego traktowania, anomii pracowniczej oraz występowania sytuacji upokorzenia. W artykule zaprezentowano wyniki badania przeprowadzonego przez Autorkę artykułu w 2017 r. na próbie 1017 respondentów. Badanie miało na celu identyfikację zależności pomiędzy zarządzaniem godnościowym (analizowanym w aspektach podmiotowego i przedmiotowego traktowania pracowników), anomią pracowniczą (analizowaną poprzez zachowania anomijne i ich uzasadnienia/racjonalizacje) oraz sytuacjami upokorzenia. Stwierdzono występowanie istotnych statystycznie zależności między nasileniem sytuacji upokorzenia, traktowaniem pracowników przedmiotowo a uzasadnieniami zachowań anomijnych, odnoszącymi się do negatywnego postrzegania organizacji i przełożonego przez pracowników.

Słowa kluczowe: zarządzanie przedmiotowe, zarządzanie podmiotowe, anomia w pracy, zarządzanie godnościowe, sytuacje upokorzenia

Wprowadzenie

Zarządzanie godnościowe jest stosunkowo nowym podejściem do zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji, innym sposobem patrzenia na ludzkie motywacje i rolę organizacji w zaspokajaniu potrzeb pracowników. Pojęcie zarządzania godnościowego odnosi się do określonej grupy wartości – wartości godności, które są wzorcami zachowań, ogólnym kryterium oceny osoby jako wartościowej lub niegodnej (Kosewski, 2008; Blikle, 2017). W artykule omówiono dwa sposoby zarządzania: zarządzanie podmiotowe i przeciwstawne – zarządzanie przedmiotowe. Oba podejścia różnią się sposobem traktowania pracownika w organizacji. Pierwsze

jest związane z traktowaniem pracownika podmiotowo, a drugie – przedmiotowo. Autorka analizuje i przedstawia zarządzanie godnościowe w zgodzie z podejściem zarządzania podmiotowego, jednocześnie przeciwstawiając i wskazując zagrożenia płynące z zarządzania przedmiotowego.

Podjęto starania, by dowieść, że zarządzanie godnościowe ma ogromne znaczenie w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji. Celem niniejszego artykułu jest analiza problematyki zarządzania godnościowego w odniesieniu do podmiotowego traktowania pracowników i przeciwstawnego podejścia – przedmiotowego traktowania, anomii pracowniczej oraz występowania sytuacji upokorzenia. Prezentowane w artykule badanie miało na celu identyfikację zależności pomiędzy zarządzaniem godnościowym (analizowanym w aspektach podmiotowego i przedmiotowego traktowania pracowników), anomią pracowniczą (analizowaną poprzez zachowania anomijne i ich uzasadnienia/racjonalizacje) oraz sytuacjami upokorzenia. Autorka formułuje tezę, że zarządzanie przedmiotowe powinno dodatnio korelować z sytuacjami upokorzenia, i odwrotnie – zarządzanie podmiotowe będzie ujemnie korelowało z sytuacjami upokorzenia.

Cechy zarządzania godnościowego

Zarządzanie godnościowe opiera się na wartości godności. Godność jest definiowana jako nieodłączna wartość dotycząca szacunku do siebie i szacunku do innych oraz poczucia własnej wartości (Lucas, 2011). Godność w pracy to struktury makro oraz mikropraktyki, oferujące równość szans, bezpieczne i zdrowe warunki pracy, bezpieczne zatrudnienie, a także dopuszczające do głosu każdego z pracowników. To także relacje w codziennej pracy, opierające się na wzajemnym szacunku, autonomii, zaufaniu, uznaniu, dialogu, interpersonalnych relacjach ze współpracownikami i klientami (Bolton, 2007). Godność stanowi „wierzchołek” wszystkich norm i wartości. Już I. Kant (1785) twierdził, że „wszystko ma albo cenę, albo godność”.

Paradygmat godności wyjaśnia, dlaczego ludzie pracują i przyczyniają się do sukcesu organizacji, która wykracza poza wykorzystywanie ludzi jedynie jako zasobów instrumentalnych w celu uzyskania krótkoterminowych zysków. Do tej pory niewiele jest badań integrujących idee ludzkiej godności z zarządzaniem ludźmi (Bal, Jong de, 2017).

Model stosunków międzyludzkich (Król, 2006, s. 38–40) nawiązuje do psychospołecznego nurtu zarządzania, opartego na podmiotowym traktowaniu pracowników (m.in. E. Mayo, R. Likert, Ch. Argiris, F. Herzberg). Twierdzono, że dla lepszej efektywności ludzie muszą pracować „ze sobą”, a nie „nad sobą” czy „pod sobą”, współpracownicy powinni się traktować jak współpartnerzy, a współpraca

powinna istnieć na wszystkich szczeblach organizacji, nacisk powinien być położony na współdziałanie i dobre stosunki międzyludzkie (Martyniak, 2002, s. 174; Chodorek, 2016, s. 51). Przedsiębiorstwo działające w tym modelu przyjmuje założenie, że dobra atmosfera, życzliwość, brak konfliktów, harmonijna współpraca i współdziałanie pracowników w zarządzaniu pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną. Praca pozwalająca na refleksję, wykorzystanie i rozwój umiejętności oraz profesjonalizmu jest w stanie przynieść korzyść (Kostera, Pirson, 2017). Podmiotowe podejście w zarządzaniu opiera się na traktowaniu pracowników, odwołując się do ich potrzeb, wartości i godności. Lider zarządzania przedmiotowego odwołuje się przede wszystkim do korzyści, których jest arbitralnym dysponentem, i to on decyduje, komu korzyść się należy. Członków zespołu porównuje ze sobą, dzieląc ich na lepszych i gorszych, wprowadzając atmosferę rywalizacji i konkurencji, manipulując sytuacjami upokorzenia oraz wprowadzając tzw. wyścig szczurów (Blikle, 2017, s. 190). Wyniki niektórych badań potwierdzają, że traktując pracownika jako partnera, tzn. podmiotowo, zaspokajając jego potrzebę godności i szacunku, dając poczucie sprawstwa i sensu wykonywanych zadań, można zwiększyć stopień identyfikacji pracownika z firmą (Sypniewska, 2016), a firmę prowadzić do zwycięskiej walki z problemami wynikającymi ze zmian otoczenia.

W tej analizie próbowano wskazać zarządzanie podmiotowe jako cechę zarządzania godnościowego, w którym przyjmuje się założenie, że ludzie podejmują różne działania w celu zaspokojenia swoich różnych potrzeb, a nie tylko materialnych korzyści, zaś podejście do pracownika jest podmiotowe. Ramy niniejszego artykułu nie pozwalają na zaprezentowanie w pełni wszystkich koncepcji zarządzania ludźmi, m.in. administrowanie personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kapitałem ludzkim, nurt partycypacji pracowniczej czy empowermentu.

Anomia pracownicza i sytuacje upokorzenia

Według M. Kosewskiego (2008), anomia pracownicza, tak jak w przypadku anomii społecznej, dotyczy nieprzestrzegania norm. Ludzie, stojąc w sytuacji pokusy, dokonują wyboru: „godność–korzyść”. Anomia to niepisana społecznie umowa, dzięki której można okradać pracodawcę, ale osoby zachowujące się anomijnie nie nazywają siebie złodziejami, ale jedynie osobami korzystającymi z pewnych nadarzających się okazji. Zatem cechą anomii jest psychologiczny mechanizm, który pozwala np. na kradzież bez odczuwania winy lub wyrzutów sumienia. Mechanizm ten polega na tworzeniu racjonalizacji swoich czynów, opartej na reinterpretacji dążeń lub skutków. Wybierając korzyść wbrew godności, człowiek odczuwa wewnętrzne napięcie związane z dysonansem godnościowym. Chcąc go zredukować,

pracownik musi w racjonalny sposób usprawiedliwić swoje anomijne zachowanie. Reinterpretacja dążeń sprawia, że wymiar konfliktu „godność–korzyść” przeistacza się w bezpieczny wymiar, pozwalający zachować poczucie słusznego zachowania i przekształcenie wewnętrznego dylematu związanego z ewentualną utratą poczucia własnej wartości (Kosewski, 2008, s. 53).

Niewłaściwe zarządzanie, przykłady łamania norm i wartości przez kadre zarządzającą mogą być źródłem występowania zachowań anomijnych. Także zbyt surowe postępowanie, upokarzanie pracowników może wyzwać w nich bunt i ucieczkę od uznawanych wartości, zatem mogą oni wybrać korzyść i własny interes.

Według P.F. Druckera (1993), zachowania menedżerskie dotyczą zapewnienia warunków technicznych dla organizacji pracy oraz rozwoju kultury miejsca pracy opartego na szacunku i przestrzeganiu praw pracowników. Zastraszanie w miejscu pracy to powtarzające się, złośliwe i złe traktowanie jednego pracownika przez drugiego, przełożonego czy więcej pracowników. Do typowych zachowań zastraszania zalicza się: fałszywe oskarżenia o pomyłki czy błędy; wrogie spojrzenia; krzyk lub tzw. ciche traktowanie; zniesławianie; wstrzymywanie zasobów i informacji niezbędnych do pracy (Namie, Namie, 2003).

Zastraszanie jest formą negatywnej interakcji, która może się wyrażać na wiele sposobów, od agresji słownej i nadmiernej krytyki, poprzez izolację społeczną, aż do „cichego traktowania” (Einarsen i in., 2003). Zastraszanie w miejscu pracy może mieć poważne skutki i szkodliwe konsekwencje zarówno dla ofiar, jak i dla organizacji (prowadzące do jej dezorganizacji). Niektóre badania koncentrują się na anomii konceptualizowanej jako na zjawisku dezintegracji, braku wartości i norm organizacyjnych (Rodrigues, 2006). Inni badacze odnoszą konsekwencje anomii do chaotycznych warunków pracy, procesów pracy i oporu pracowników (Hodson, 2001b).

Zależności między zarządzaniem godnościowym a anomią pracowniczą i sytuacjami upokorzenia

Metodyka badania

W roku 2017 zostało przeprowadzone badanie ilościowe metodą ankietową (przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety) na próbie 1017 osób. W badaniu wzięli udział aktywni zawodowo studenci studiów zaocznych, podyplomowych, MBA oraz osoby niestudujące, aktywne zawodowo. Z badania wyłączono osoby prowadzące własną działalność gospodarczą (samozatrudnienie).

Celem badania była identyfikacja zależności pomiędzy zarządzaniem godnościowym (analizowanym w aspektach podmiotowego i przedmiotowego traktowania

pracowników), anomią pracowniczą (analizowaną poprzez zachowania anomijne i ich uzasadnienia/racjonalizacje) oraz sytuacjami upokorzenia.

Wyniki badania, tj. odpowiedzi na pytania dotyczące zachowań anomijnych i ich uzasadnień/racjonalizacji, poddano hierarchicznej analizie skupień¹. Ostatecznie wyodrębniono dwa skupienia zachowań anomijnych. Do skupienia nr 1 włączono: kserowanie lub drukowanie prywatnych rzeczy, korzystanie z Internetu do celu prywatnego, wcześniejsze wychodzenie z pracy, przyjmowanie prezentów od klientów, wynoszenie materiałów biurowych, wykonywanie zadań niezgodnie z kompetencjami. Natomiast do skupienia nr 2 zachowań anomijnych włączono: robienie zakupów prywatnych na faktury firmowe, zabieranie rzeczy przeznaczonych dla klientów, wynoszenie informacji, np. baz danych.

W przypadku racjonalizacji zachowań anomijnych wyodrębniono trzy skupienia. Do skupienia nr 1 włączono uzasadnienia: za mało mi płacą, więc muszę sobie to wyrównać, za moją lepszą pracę i tak mi więcej nie zapłacą, nie doceniają mnie należycie, na biednego nie trafiło, stać ich, inni robią gorsze rzeczy, nikogo nie zbawi moja uczciwość, mam durnego szefa. Do skupienia nr 2 uzasadnień włączono: nikt nie zbiednieje, to nic nie kosztuje, nikt na tym nie traci. Do skupienia nr 3 uzasadnień włączono: tylko głupi by nie skorzystał, nie chcę się wychylać z grupy, moja rodzina musi jakoś żyć, robię to dla dobra klienta (Sypniewska, 2017).

Można uznać, że racjonalizacje uzasadnień zachowań anomijnych pracowników z pierwszej i drugiej zidentyfikowanej grupy (skupienia) odnoszą się do negatywnego postrzegania organizacji i przełożonego, natomiast w trzeciej grupie (skupienia) racjonalizacje są związane z troską o najbliższych czy dobro innych, a także z obawami przed oceną otoczenia (Sypniewska, 2017; Sypniewska, Baran, 2018).

Sytuację upokorzenia badano za pomocą stwierdzeń: mój przełożony jest arogancki i ma kontrolujący sposób bycia, mój przełożony obraża, oskarża i dyskredytuje, mój przełożony ignoruje innych, mój przełożony jest szorstki i lakoniczny.

Zarządzanie godnościowe analizowano za pomocą twierdzeń odnoszących się do sposobów traktowania pracowników w firmie: podmiotowo lub przedmiotowo (Baran, Sypniewska, 2017).

W badaniu wzięło udział 1017 osób, w tym 656 kobiet (64,8%) i 361 mężczyzn (35,2%). Najwięcej (64,7%) badanych było w wieku 20–29 lat, w wieku 30–39 lat było 21,6% respondentów, a w wieku 40–49 lat tylko 11%. Najmniej osób (2,4%) miało 50–60 lat, a jedynie 0,3% osób – ponad 60 lat. Najwięcej respondentów (65,8%) pracowało w firmach z kapitałem polskim, 22,1% – w firmach z kapitałem zagranicznym, a 12,1% – w firmach z kapitałem mieszanym. W firmach zatrudniających

¹ Więcej na temat badania anomii pracowniczej, analizy statystycznej i dojścia do wyodrębnienia skupień – zob. Sypniewska (2017).

do 9 osób pracowało 13,9% respondentów, w firmach zatrudniających 10–49 pracowników – 26,4%, w firmach zatrudniających 50–249 pracowników – 22,7%, zaś w firmach zatrudniających co najmniej 250 pracowników – 37% badanych.

Zarządzanie godnościowe i sytuacje upokorzenia

Na podstawie wyników badania ankietowego ustalono nasilenie zarządzania przedmiotowego i podmiotowego oraz sytuacji upokorzenia w pracy. Uzyskano wysokie wartości współczynników rzetelności pomiaru dla wyodrębnionych wskaźników: dla zarządzania podmiotowego $\alpha = 0,84$, dla zarządzania przedmiotowego $\alpha = 0,81$, zaś dla nasilenia sytuacji upokorzenia w pracy $\alpha = 0,93$.

Na podstawie obliczonych wartości współczynników korelacji r Pearsona stwierdzono, że nasilenie zarządzania podmiotowego i przedmiotowego korelowało ze sobą ujemnie: $r(1025) = -0,65$ przy $p < 0,001$. Nasilenie sytuacji upokorzenia w pracy korelowało ujemnie z zarządzaniem podmiotowym: $r(1025) = -0,68$ przy $p < 0,001$ oraz dodatnio z zarządzaniem przedmiotowym: $r(1025) = 0,72$ przy $p < 0,001$. Oznacza to, że jeśli w organizacji dominuje zarządzanie przedmiotowe, to przeciwny paradygmat, czyli zarządzanie podmiotowe, nie będzie występowało lub będzie występowało w niewielkim procencie. Natomiast w organizacjach, gdzie dominuje zarządzanie przedmiotowe, częściej występują sytuacje upokorzenia niż w organizacjach, w których dominuje zarządzanie podmiotowe. Można się zatem zgodzić z postawioną we *Wprowadzeniu* tezą, że zarządzanie przedmiotowe powinno dodatnio korelować z sytuacjami upokorzenia, i odwrotnie, zarządzanie podmiotowe ujemnie będzie korelowało z sytuacjami upokorzenia.

Zarządzanie godnościowe, sytuacje upokorzenia w pracy a zachowania anomijne

W kolejnej analizie szukano związku między nasileniem zarządzania podmiotowego (traktowania pracowników podmiotowo), nasileniem zarządzania przedmiotowego (traktowania pracowników przedmiotowo) oraz nasileniem sytuacji upokorzenia a występowaniem zachowań anomijnych ze skupień nr 1 i nr 2 (tabela 1).

W analizie związków między nasileniem zarządzania przedmiotowego i podmiotowego oraz sytuacji upokorzenia w pracy a występowaniem zachowań anomijnych ze skupień nr 1 i nr 2 nie uzyskano zależności istotnych statystycznie.

Tabela 1. Analiza zależności między nasileniem zarządzania podmiotowego i przedmiotowego oraz sytuacji upokorzenia w pracy a występowaniem zachowań anomijnych

Zarządzanie	<i>B</i>	<i>OR</i>	<i>Wald</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
Skupienie nr 1						
Podmiotowe	0,02	1,03	0,93	1	0,334	0,005
Przedmiotowe	0,02	1,02	0,36	1	0,551	
Upokorzenie	0,03	1,03	2,20	1	0,138	
Skupienie nr 2						
Podmiotowe	0,03	1,03	1,39	1	0,238	0,002
Przedmiotowe	0,01	1,01	0,06	1	0,814	
Upokorzenie	0,02	1,02	0,91	1	0,340	

Uwaga: *B* – niestandardyzowane współczynniki regresji, *OR* – wartości ilorazu szans, *Wald* – wartość testu istotności statystycznej predyktora, *df* – liczba stopni swobody, *p* – istotność statystyczna, *R*² – wartość współczynnika Coxa i Snella.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania własnego.

Zarządzanie godnościowe, sytuacje upokorzenia w pracy a uzasadnienia/racjonalizacje zachowań anomijnych

Opierając się na regresji logistycznej, analizowano związki między nasileniem zarządzania przedmiotowego (traktowania pracowników przedmiotowo) i podmiotowego (traktowania pracowników podmiotowo) oraz sytuacji upokorzenia w pracy a występowaniem uzasadnień/racjonalizacji zachowań anomijnych ze skupień nr 1, nr 2 i nr 3 (tabela 2).

Otrzymano istotną statystycznie zależność między nasileniem sytuacji upokorzenia w pracy a występowaniem uzasadnień ze skupienia nr 1, zbliżone do istotności statystycznej zależności między nasileniem zarządzania podmiotowego a występowaniem uzasadnień ze skupień nr 1 i nr 3 oraz między nasileniem zarządzania przedmiotowego a występowaniem uzasadnień ze skupienia nr 1. Oznacza to, że większe nasilenie sytuacji upokorzenia w pracy zwiększało prawdopodobieństwo występowania uzasadnień ze skupienia nr 1. Nasilenie sytuacji upokorzenia wyjaśniało 5,2% wariacji. Ponadto wykazano, że większe nasilenie zarządzania podmiotowego zmniejszało prawdopodobieństwo występowania uzasadnień ze skupienia nr 1 oraz zwiększało prawdopodobieństwo występowania uzasadnień ze skupienia nr 3. Nasilenie zarządzania podmiotowego wyjaśniało 4,4% wariacji występowania uzasadnień ze skupienia nr 1 i 1% wariacji występowania uzasadnień ze skupienia nr 3. Dodatkowo, wyniki badania wskazują, że

większe nasilenie zarządzania przedmiotowego zwiększało prawdopodobieństwo występowania uzasadnień ze skupienia nr 1. Nasilenie zarządzania przedmiotowego wyjaśniało 4,9% wariacji.

Tabela 2. Analiza zależności między nasileniem zarządzania podmiotowego i przedmiotowego oraz sytuacji upokorzenia w pracy a występowaniem uzasadnień zachowań anomijnych

Zarządzanie	<i>B</i>	<i>OR</i>	<i>Wald</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
Skupienie nr 1						
Podmiotowe	-0,04	0,96	3,74	1	0,053	0,062
Przedmiotowe	0,04	1,04	3,55	1	0,059	
Upokorzenie	0,03	1,03	4,58	1	0,032	
Skupienie nr 2						
Podmiotowe	0,00	1,00	0,00	1	0,998	0,001
Przedmiotowe	0,02	1,02	0,63	1	0,426	
Upokorzenie	-0,01	0,99	0,21	1	0,647	
Skupienie nr 3						
Podmiotowe	0,03	1,03	3,38	1	0,066	0,005
Przedmiotowe	-0,01	0,99	0,26	1	0,611	
Upokorzenie	0,02	1,02	1,75	1	0,185	

Uwaga: *B* – niestandardyzowane współczynniki regresji, *OR* – wartości ilorazu szans, *Wald* – wartość testu istotności statystycznej predyktora, *df* – liczba stopni swobody, *p* – istotność statystyczna, *R*² – wartość współczynnika Coxa i Snella.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania własnego.

Podsumowanie

Na podstawie pogłębionej analizy statystycznej okazało się, że nie występuje istotna zależność między występowaniem zachowań anomijnych a sposobami traktowania pracowników (podmiotowo, przedmiotowo) oraz sytuacją upokorzenia. Choć wyniki wskazują na brak tej zależności, nie należy zakładać, że anomia pracownicza nie występuje. Wskazują na to wyniki dotyczące tworzenia uzasadnień. Anomia nie jest jednoznacznym procesem. Gdy pracownik znajduje się w sytuacji pokusy, w sytuacji wyboru „godność–korzyść”, wybierając korzyść staje w obliczu dysonansu godnościowego. Aby go zredukować, pracownik musi uzasadnić, zracjonalizować swoje zachowanie. Zatem o fakcie występowania anomii świadczą także uzasadnienia, jakie pracownik tworzy w celu usprawiedliwienia wyboru korzyści. Wyniki badania należy interpretować w odniesieniu do formy tworzenia racjonalizacji.

Otrzymane w badaniu uzasadnienia (skupienia nr 1, nr 2, nr 3) można podzielić na takie, które są formułowane w odniesieniu do negatywnego postrzegania organizacji i przełożonego oraz na takie, które tłumaczą własne zachowania obawą przed oceną otoczenia, troską o najbliższych i dobro innych (Sypniewska, Baran, 2018).

Tak więc występowanie sytuacji upokorzenia zwiększało prawdopodobieństwo występowania uzasadnień ze skupienia nr 1, czyli tych, które odnoszą się do negatywnego postrzegania organizacji i przełożonego. Inaczej jest w przypadku traktowania pracowników podmiotowo. Wtedy zmniejszało się prawdopodobieństwo występowania tych uzasadnień, ale zwiększało występowanie uzasadnień ze skupienia nr 3, czyli tych związanych z troską o najbliższych czy dobro innych, a także z obawami przed oceną otoczenia. Dodatkowo, wyniki badania wskazują, że przy traktowaniu pracowników przedmiotowo, uzasadnienia zachowań anomijnych dotyczą racjonalizacji, w których pracownicy negatywnie postrzegają organizację i przełożonych. Wyniki prezentowanego badania potwierdzają zatem doniosłość podmiotowego traktowania pracowników, dla których godność ma największe znaczenie.

Godność w miejscu pracy jest koncepcyjnie powiązana z różnymi badaniami, które szeroko poruszają problematykę pracy. Przykładowo, w przypadku traktowania pracowników z szacunkiem istnieją silne powiązania z badaniami dotyczącymi braku szacunku i komunikacji, które mogą prowadzić do obrażeń, odmowy godności, zastraszania w miejscu pracy oraz nadużywania kontroli (Tepper i in., 2007). Natomiast ze względu na brak moralnych i etycznych postępowań, badania dotyczą sprawiedliwości organizacyjnej, zwłaszcza interpersonalnej (Patient, Skarlicki, 2010). R. Hodson (2001a) w swoich badaniach dotyczących warunków zagrażających godności wyodrębnił podstawowe czynniki: przepracowanie, złe zarządzanie, nadużycia (może być rozumiane jako anomia), ataki na autonomię. Niektóre badania identyfikują sytuacje upokorzenia w formie słownego znęcania i upokorzenia, zmuszania do demonstrowania służalczości innym, dehumanizacji pracowników, osłabiających dumę z pracy (Khademi, Mohammadi, Vanaki, 2012). Odpowiedzią na zagrożenie godności jest angażowanie się w opór, zachowania anomijne, absencja czy sabotaż pracy (Cleaveland, 2005). Badania empiryczne miały tendencję do lekceważenia tego, co stanowi teoretyczną podstawę godności, rozumiejąc ją subiektywnie. S.C. Bolton (2010) uznaje, że dostępne są tylko ograniczone badania na temat tego, na czym polega godność w miejscu pracy, jak wpływa na doświadczenie zawodowe pracowników. Badania nad godnością opierają się na założeniach *a priori* badaczy, interpretacjach retrospektywnych i/lub zewnętrznych ocenach godności (Lucas, 2011).

Badania w zakresie zarządzania mogą wnieść dodatkowe informacje na temat lepszych praktyk organizacyjnych poprzez skupienie się na tym, jak ważne jest zachowanie godności pracowników. Perspektywa godności może potencjalnie poszerzyć wiedzę z zakresu zarządzania, podkreślając te obszary badawcze, które

wykraczają poza człowieka jako zasobu istotnego dla osiągnięcia wyników i zysku. Zatem zagadnienie godności może pomóc odkryć mechanizmy społeczności pracowników, które wykraczają poza typową wymianę rynkową.

Badania koncentrujące się na godności podkreślają, że wszystkie prace są ważne i wartościowe, godność nie opiera się na statusie i wykorzystaniu władzy, ale jest wynikiem tego, jak ludzie są traktowani i traktują innych w interakcjach w codziennym życiu (Lucas, 2011). „Bezcenne” aspekty ludzkości, w tym charakter, cnota, uczciwość (moralna, fizyczna, psychologiczna), wiedza, mądrość, miłość, zaufanie, zdają się płynąć z ludzkiej godności, która wymyka się z logiki wymiany, leżącej u podstaw ekonomii rynku. Dlatego nic dziwnego, że w badaniach ekonomicznych, a co za tym idzie – w badaniach biznesowych nie zwraca się uwagi na pojęcie godności. M. Mele twierdzi, że podstawowy problem paradygmatu ekonomii to zaniebdanie etyki i społecznych wymiarów ludzkiej godności (za: Pirson, Goodpaster, Dierksmeier, 2016).

Z prezentowanego badania, a także krótkiego (z uwagi na ograniczenia artykułu) przeglądu badań empirycznych wynika, że pojęcie godności odgrywa ważną rolę w obszarze zarządzania, etyki biznesu, tak jak zagadnienie anomii pracowniczej oraz sytuacji upokorzenia i zastraszania (Pirson, Goodpaster, Dierksmeier, 2016).

Niewątpliwie, prezentowane badanie ma wiele ograniczeń, do których należy m.in. bardzo wąski zakres badania. Jednak mimo dostrzegalnych ograniczeń, Autorka uznaje, że badanie to jest istotne dla praktyki, osób zarządzających, bowiem przyczynia się do lepszego zrozumienia wpływu sposobów zarządzania na pracę zatrudnionych pracowników. Ponadto, z uwagi na brak badań łączących jednocześnie aspekty sposobów traktowania pracowników (podmiotowo i przedmiotowo), anomii pracowniczej i sytuacji upokorzenia, artykuł może stanowić przyczynek do dalszych badań.

Bibliografia

- Bal, M.P., Jong de, S.B. (2017). From human resource management to human dignity development: A dignity perspective on HRM and the role of workplace democracy. In: M. Kostera, M. Pirson (eds), *Dignity and Organizations*. London: Palgrave MacMillan, 173–195.
- Baran, M., Sypniewska, B. (2017). The Significance of People-Oriented Management and Participation for Mentoring in Organizations. *Journal of Positive Management*, 8(4), 14–33.
- Blikle, A. (2017). *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Gliwice: Helion.
- Bolton, S.C. (2010). Being human: Dignity of labor as the foundation for the spirit work connection. *Journal of Management, Spirituality, and Religion*, 7, 157–172.

- Bolton, S.C. (2007). *Dimensions of Dignity at Work*. Oxford: Elsevier.
- Chodorek, M. (2016). *Uwarunkowania zarządzania talentami w przedsiębiorstwie w kontekście teorii pozytywnego zarządzania*. Toruń: UMK.
- Cleaveland, C. (2005). A desperate means to dignity: Work refusal amongst Philadelphia welfare recipients. *Ethnography*, 6, 35–60.
- Drucker, P.F. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition. In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. Cooper (eds), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis, 203–218.
- Hodson, R. (2001a). *Dignity at Work*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Hodson, R. (2001b). Disorganized, unilateral, and participative organizations: New insights from the ethnographic literature. *Industrial Relations*, 40, 204–230.
- Kant, I. (1785). *Groundwork of the Metaphysics of Morals*. Koenigsberg: University of Koenigsberg.
- Khademi, M., Mohammadi, E., Vanaki, Z. (2012). Nurses' experiences of violation of their dignity. *Nursing Ethics*, 19, 328–340.
- Kosewski, M. (2008). *Wartości, godność, władza*. Warszawa: VizjaPress.
- Kostera, M., Pirson, M. (eds) (2017). *Dignity and Organization*. London: Palgrave MacMillan.
- Król, H. (2006). Transformacja pracy i funkcji personalnej. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 17–49.
- Lucas, K. (2011). Blue-Collar Discourses of Workplace Dignity: Using Outgroup Comparisons to Construct Positive Identities. *Management Communication Quarterly*, 25(2), 353–374.
- Martyniak, Z. (2002). *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.* Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Namie, G., Namie, R. (2003). *The bully at work*. Naperville, IL: Sourcebooks.
- Patient, D.L., Skarlicki, D.P. (2010). Increasing interpersonal and informational justice when communicating negative news: The role of the manager's empathic concern and moral development. *Journal of Management*, 36, 555–578.
- Pirson, M., Goodpaster, K., Dierksmeier, C. (2016). Human Dignity and Business. *Business Ethics Quarterly*, 26(4), 465–478.
- Rodrigues, S.B. (2006). The political dynamics of organizational culture in an institutionalized environment. *Organization Studies*, 27, 537–557.
- Sypniewska, B.A. (2016). Godnościowa satysfakcja pracownicza. W: T. Oleksyn, B.A. Sypniewska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*. Warszawa: WSFiZ, 359–374.
- Sypniewska, B. (2017). Work Anomie in an Organisation. *International Journal of Contemporary Management*, 16(2), 235–265.

- Sypniewska, B., Baran, M. (2018). Mentoring jako narzędzie niwelowania ryzyka wystąpienia anomii. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 189–203.
- Tepper, B.J., Moss, S.E., Lockhart, D.E., Carr, J.C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50, 1169–1180.

Summary

Human Dignity Management as a Response to the Anomy at Work and Employee's Humiliation

The aim of this article is the analysis of issues relating to human dignity management with regard to the subjective treatment of employees and opposing approach – the employees' objective treatment, labour anomy and humiliation incidents. The article presents the results of the author's own research conducted in 2017 on the basis of answers coming from 1017 respondents. The study was aimed at the identification of relations between human dignity management (paying special attention to the subjective and objective treatment of employees), workers' anomy (analyzed through the anomy behaviour and their justification/ rationalization) as well as humiliation situations. The research proved the appearance of statistically apparent relations between escalation of humiliation incidents, employees' subjective treatment versus the justification of the anomy behaviour relating to the negative perceivence of an organization and the supervisor by the employees.

Keywords: subjective treatment, objective treatment, anomy at work, human dignity management, humiliation incidents

Dr Barbara A. Sypniewska

Adiunkt na Wydziale Zarządzania i Finansów w Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej w Warszawie. Autorka wielu publikacji z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, m.in. kompetencji indywidualnych, satysfakcji pracowniczej, anomii pracowniczej, zarządzania podmiotowego i przedmiotowego, przywództwa, komunikacji w organizacji, zaangażowania pracowników, przedsiębiorczości indywidualnej. Ekspert ds. zarządzania kapitałem ludzkim w Business Center Club. Członek Międzynarodowego Stowarzyszenia Mentorów, Akademickiego Stowarzyszenia Psychologii Ekonomicznej, Instytutu Zarządzania Godnościowego. Jest autorką i współautorką wielu projektów badawczych i biznesowych dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim.