

**Pan Dr Dariusz Turek, adiunkt w Zakładzie Otoczenia Biznesu, uzyskał dofinansowanie Narodowego Centrum Naukowego projektu badawczego pt. „Kontrproduktywne organizacje. Jak i kiedy firmy niszczą wydajność swoich pracowników”**

**Dr Dariusz Turek**

**Projekt badawczy:** „Kontrproduktywne organizacje. Jak i kiedy firmy niszczą wydajność swoich pracowników”

## **CEL NAUKOWY PROJEKTU**

Problematyka dysfunkcji organizacyjnych jest obecna we współczesnym dyskursie naukowym od końca XIX wieku głównie dzięki analizom E. Durkheima, a następnie R. Mertona. Zagadnienie to w ostatnich latach podejmowali także polscy badacze, m.in. W. Kieżun, Z. Janowska, M. Laszczak, R. Stocki, M. Bugdol, D. Lewicka, E. Robak, G. Ignatowski, Ł. Sułkowski, Z. Dobrowolski.

Dysfunkcje organizacyjne definiuje najczęściej się jako: 1) *tworzenie barier lub ograniczeń w funkcjonowaniu organizacji, które uniemożliwiają jednostkom i grupom na ukazanie swoich zdolności i przejawianie zachowań produktywnych* (Van Fleet, Griffin, 2006). Można zatem powiedzieć, że dysfunkcyjna organizacja to taka, w której zarówno pracownicy wykazują się mniejszą wydajnością pracy, jak i jej efekty ekonomiczne lub/i społeczne są niższe w stosunku do innych – podobnych instytucji.

Pomimo, że zgromadzono bogaty materiał teoretyczny i empiryczny, dotychczasowe analizy koncentrowały się na dwóch oddzielnych perspektywach: 1) opisie różnych przejawów patologii organizacyjnych i społecznych (i ich konsekwencjach etycznych) (Janowska, 2008; Robak, 2015); 2) badaniach uwarunkowań nieetycznych i kontrproduktywnych zachowań pracowniczych (Greenberg, 2010). Niezależnie od tych nurtów rozwijały się badania nad produktywnością (ang. *productivity*) (Pritchard, 2003) i „efektywnością” pracy jednostek (ang. *job performance*) w środowisku zawodowym (Sonnentag, Volmer, Spsychala, 2008), w których starano się wskazać, które czynniki indywidualne, społeczne i/lub organizacyjne warunkują wyniki pracy. Obserwowalny jest natomiast deficyt badań empirycznych nad destruktywnymi czynnikami organizacyjnymi ograniczającymi efektywność pracy zatrudnionej kadry, a więc badań integrujących perspektywę dysfunkcji i wydajności pracy jednostek. Nie wiadomo zatem, czy i które elementy systemu organizacyjnego rzeczywiście ograniczają wydajność pracy jednostek, a które mogą tę wydajność wzmacniać. Jak bowiem pokazują niektóre badania, dysfunkcje systemu organizacyjnego mogą wywoływać paradoksalnie zachowania przeciwne (np. większa innowacyjność, zachowania prospołeczne, wyniki pracy, itp.) (Galperin, 2012).

Zgodnie z maksymą *via negativa* i „metodologiczną regułą” eliminacji czynników istotnych warto badać nie tylko to, co przyczynia się do efektywności pracy, ale to co ogranicza sprawne wykonywanie powierzonych obowiązków zawodowych. Po pierwsze dlatego, że lista wskazywanych w literaturze predyktorów produktywnych zachowań jest długa (osobowość, kompetencje, emocje, postawy, styl przywództwa, kultura, itp.), i często wzajemnie wykluczająca się (Sonnentag, Volmer, Spsychala, 2008); po drugie – zmienne te są w dużej mierze „epifenomenami”, a nie rzeczywistymi przyczynami zjawiska. Innymi słowy, towarzyszą one wydajności pracy, a nie ją powodują. Badacze na gruncie zachowań organizacyjnych konkludują zatem, że dla aktywności indywidualnej i ekspresji potencjału kompetencyjnego ważne jest nie tyle tworzenie sprzyjających warunków pracy (gdyż mogą one być różne dla różnych organizacji i pracowników), ile eliminowanie podstawowych barier, które ograniczają ich twórczość, innowacyjność, czy produktywność (Aguinis, 2013). Trudno bowiem stworzyć idealną/wzorcową organizację, w której pracownicy działaliby sprawnie i efektywnie, a następnie transferować te praktyki na inne organizacje. Zdecydowanie bardziej

użyteczne jest – bazując na rzetelnej wiedzy naukowej i pogłębionych badaniach terenowych – eliminować te elementy systemu organizacyjnego, które ograniczają ekspresję wiedzy i kompetencji jednostek. Ponadto jak pokazują analizy niektórych autorów, pracownicy odmiennie reagują (w warstwie postaw i zachowań) na „pozytywne” działania i procesy występujące w organizacjach, a inaczej na czynniki szkodliwe (Bies, 2005). Sugeruje to, że: 1) dysfunkcja organizacyjna nie stanowi w percepcji jednostek bieguną dla „zdrowiej organizacji”; 2) reakcje pracowników na patologie środowiska zawodowego będą odmiennie, niż reakcje na pozytywną charakterystykę. Tym samym, nie można w sposób w pełni uzasadniony dokonywać ekstrapolacji wniosków z badań nad predyktorami efektywności na grunt analiz czynników ją blokujących.

Pomimo, że brakuje konkluzyjnych wniosków o organizacyjnych barierach wydajności pracy jednostek, to poszczególni autorzy dostarczają inspiracji, na co warto zwracać uwagę w przyszłych badaniach i projektach: Przykładowo w analizach Balthazard i zespołu (2006) wykazano, że pierwotnym podłożem ograniczającym efektywność zawodową jednostek może być **destruktywna kultura organizacyjna** i kolektywne przekonania pracowników. Publikowane się także odmiennie wyniki badań, wskazujące że „patologiczny system kulturowy” nie w każdej sytuacji ogranicza wydajność pracy wszystkich pracowników, ale paradoksalnie może go wzmacniać (Appelbaum, Iaconi, Matousek, 2007). Pojawia się zatem uzasadnione pytanie o sytuacje, w których „destruktywna kultura” nie ogranicza jednostkowych efektów pracy?

Kolejnym elementem środowiska zawodowego ograniczającym wydajność pracy może być powiązany z kulturą – **destruktywny klimat organizacyjny**, objawiający się m.in. brakiem życzliwości, zaufania i wzajemnej pomocy. Badania prowadzone od kilkunastu lat wskazują, że zły interpersonalny kontekst funkcjonowania jednostek stanowi przeszkodę dla realizacji ich zadań zawodowych (Li, Cropanzano, Molina, 2015). Jednakże pojawiają się także doniesienia empiryczne wskazujące, że negatywne relacje zawodowe niekoniecznie muszą wpływać na zachowania produktywne pracowników (de Jong, Curşeu, Leenders, 2014). Powstaje zatem pytanie, o to, w jakich sytuacjach klimat pracy decyduje o wynikach jednostkowych?

Ważnym elementem warunkującym realizację czynności zawodowych jest także **przywództwo**. Autorzy koncentrując się na tzw. „destruktywnym przywództwie” (Tepper i in., 2004; Haynes, Hitt, Campbell, 2015) wskazują, że może on zarówno obniżać wyniki pracy, jak i je podnosić. To zależy bowiem od wielu czynników – społecznego, organizacyjnego, ekonomicznego, czy też postaw samych pracowników. Nie można zatem konkluzywnie stwierdzić, że ten styl/rodzaj/praktyka kierowania ogranicza wydajność organizacji i samych jednostek. Powstaje zatem uzasadnione pytanie o to, w jakich warunkach „destruktywny styl przywództwa” obniża wyniki pracy poszczególnych jednostek?

Ważnym z punktu widzenia realizacji przez pracowników czynności zawodowych są różne napotkane **procedury, bariery bądź ograniczenia wynikające ze struktur organizacyjnych** (Britt i in., 2012). W przypadku tych elementów napotykamy jednak podobne problemy, jak przy poprzednich zmiennych. Otóż napotkane przez pracowników przeszkody w niektórych sytuacjach mogą być traktowane jako „wyzwania”, co finalnie podnosi wydajność pracy (LePine i in., 2005). Powstaje zatem pytanie o to, czy i kiedy „bariery organizacyjne” ograniczają wydajność pracy poszczególnych jednostek?

Kolejnym głównym czynnikiem, który znacząco może obniżać wydajność zatrudnionej kadry są **praktyki ZZL**. Badania pokazują, że praktyki ZZL mogą pozytywnie warunkować indywidualne wyniki pracy (Becker, Huselid, 1998, Wojtczuk-Turek, 2016). Brakuje jednak „twardych danych empirycznych”, poza sporadycznymi analizami (Lewicka, 2014) wskazującymi, że „destruktywne praktyki ZZL” mogą również obniżać wydajność jednostek.

W związku z powyższym **Głównym celem projektu** jest zatem określenie, które czynniki organizacyjne o charakterze dysfunkcyjnym, tzw. „kontraproduktywna organizacja” i w jakich

sytuacjach ograniczają wydajność pracowników. **Wydajność pracowników** będzie operacjonalizowana jako przejawiane przez jednostki zachowania związane z rolą zawodową (ang. *in role behaviors*) i wykraczające poza rolę zawodową (ang. *extra role behaviors*) – czyli tzw. wydajność zadaniowa, kontekstualna i adaptacyjna, a także wyniki pracy (np. realizacja celów zawodowych) (Ohly, Fritz, 2010; DuBrin, 2013). Przyjęcie tej perspektywy jest rekomendowane przez wielu autorów zajmujących się behawioralnymi uwarunkowaniami wydajności i produktywności jednostek (Motowidlo, Schmit, 1999; Aguinis, 2013). „**Kontrproduktywna organizacja**” będzie operacjonalizowana poprzez poszczególne składowe środowiska pracy, które potencjalnie negatywnie oddziałują na wyniki pracy jednostek w postaci m.in: dysfunkcyjnej kultury organizacyjnej (Van Fleet, Griffin, 2006; Balthazard i in., 2006); barier utrudniających pracownikom realizację czynności zawodowych w postaci np. procedur i sztywnych struktur organizacyjnych (Britt i in., 2012); destruktywnego przywództwa (Haynes, Hitt, Campbell, 2015;), czy dysfunkcyjnych praktyk ZZL (Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007). Przy czym kolejne składowe mogą zostać włączone do modelu w trakcie realizacji projektu i po przeprowadzeniu badań jakościowych.

W proponowanym podejściu chodzi zatem o wykazanie nie tyle, jakie czynniki kontekstu zawodowego ograniczają efektywność całej organizacji (w rozumieniu mierników ekonomicznych, itp.), ale efektów pracy poszczególnych pracowników. Przy czym, brany jest pod uwagę fakt, że czynniki te są zależne od uwarunkowań zarówno zewnętrznych (np. typ organizacji), demograficznych (wiek, płeć, itp.), jak i podmiotowych (osobowość, kompetencje, itp.). Dlatego też w ogólnym modelu badawczym opracowano zarówno zmienne pośredniczące, jak i zmienne różnicujące, które stanowią podstawę wyjaśniania zjawisk we współczesnych badaniach społecznych (Hayes, 2013).

**Główne pytanie badawcze brzmi:** Jakie szkodliwe czynniki organizacyjne (np. destruktywne przywództwo, nieefektywne praktyki organizacyjne w tym praktyki ZZL, destruktywna kultura organizacji, nieprzyjazny klimat pracy, bariery organizacyjne, itp.) i w jakich sytuacjach ograniczają wydajność pracy (rozumianą jako zachowania i wyniki pracy) osób zatrudnionych w organizacjach biznesowych i pozabiznesowych?

#### **METODYKA BADAŃ**

Badania będą realizowane w kilku etapach, przy zastosowaniu triangulacji metodologicznej, tj. metodyki badań jakościowych w postaci panelu ekspertów, wywiadów pogłębionych IDI (ang. *In-depth interview*) i metody *case studies*, jak i ilościowych (kwestionariuszowych metodą CATI).