

D. Lewicka, G. Guzik  
Akademia Górniczo Hutnicza, AGH w Krakowie

## WPLYW DYSFUNKCYJNEGO ZACHOWANIA MANAGERÓW NA JAKOŚĆ ŚRODOWISKA PRACY W ORGANIZACJACH

© Lewicka D., Guzik G., 2014

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu organizacji stale poszukiwane są metody zwiększenia efektywności pracy, a przez to konkurencyjności organizacji. Obecnie praktycy i teoretycy zarządzania coraz częściej zwracają uwagę w tym kontekście na jakość miejsca pracy. Pozwala ona na pozyskiwanie i utrzymanie kandydatów z wyższymi kwalifikacjami oraz umożliwia ich motywowanie, a przez to także wzrost efektywności. Często zdarza się niestety, że jakość tą obniżają poprzez swoje dysfunkcyjne zachowanie managerowie, którzy powinni być najbardziej zainteresowani zdrowym funkcjonowaniem organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zachowań i charakterystyk managera, które mogą wpływać negatywnie na jakość miejsca pracy i powodować dysfunkcje i patologie. Jako kontrast przedstawiono w nim charakterystykę organizacji przyjaznej dla pracowników, budującej zaufanie oraz wzmagającej motywację.

Słowa kluczowe: organizacja, efektywność pracy, motywowanie, jakość miejsca pracy, managerowie, organizacja przyjazna dla pracowników.

D. Levytska, G. Guzik  
AGH University of Science and Technology

## THE INFLUENCE OF DYSFUNCTIONAL MANAGERS' BEHAVIOR ON THE QUALITY OF WORKING ENVIRONMENT IN ORGANIZATIONS

© Levytska D., Guzik G., 2014

In a dynamically changing environment, organizations are constantly looking for the ways to increase their efficiency and thus the competitiveness. Currently, practitioners and theoreticians of management increasingly pay attention to the quality of the workplace. That allows acquiring and retaining candidates with higher qualifications, motivating them and thereby increasing efficiency. But unfortunately this quality is often lowered by dysfunctional behavior of managers who should be most interested in the healthy functioning of the organization.

The purpose of this article is to present the behavior and characteristics of the manager, which may adversely affect the quality of jobs and cause dysfunctions and pathologies. As a contrast it is presented the characteristics of the organization friendly for staff, that builds the trust and increase motivation.

There are many factors that may adversely affect the motivation. The most common of them (the source of which are managers) include: the creation and acceptance of a bad climate in the team, tolerating "toxic" environment in the organization, isolating workers from the information, creating an atmosphere of unhealthy competition, favoring their favorite employees, unfair promotion and remuneration of employees, changing employees on "their", ordering members of the execution of useless stuff (for example. never by anyone not watched), lack of respect for staff and poor communication between them and the leaders and many others.

**Many managers believe that managing people is the most difficult task, indicating that the creation of a healthy, free from pathology organization is not easy. But only so employees feel good, they want to work and are motivated to achieve the best results.**

**Key words: organization, work efficiency, motivation, quality of workplace, managers, organization friendly to employees.**

**Znaczenie etyki i jakości miejsca pracy.** W poszukiwaniu nowych rozwiązań podnoszących efektywność organizacji zwraca się uwagę na tendencje wynikające z aktualnych przemian w rzeczywistości gospodarczej (Lewicka 2014). Uwaga praktyków i teoretyków skierowana jest w kierunku zasobów niematerialnych, wśród których istotne znaczenie przypisuje się kapitałowi ludzkiemu. Jako czynniki determinujące wzrost znaczenia kapitału ludzkiego w ostatnich latach można wskazać między innymi:

- istotny wpływ zatrudnionych pracowników na produktywność i innowacyjność,
- znaczenie kapitału ludzkiego jako czynnika konkurencyjności firmy i jej pozycji na rynku,
- coraz szersze przekonanie że zdolności twórcze pracowników, powinny być właściwie wykorzystywane, (zdarza się, że pomimo iż pracownicy posiadają wiele różnych umiejętności, nie są one dostrzegane i wykorzystywane i rozwijane w organizacji),
- wzrost świadomości pracowników odnośnie swoich praw i obowiązków organizacji wobec nich oraz wzrost wrażliwości na nieodpowiednie traktowanie,
- wzrost znaczenia satysfakcji z pracy i opinii na temat pracodawcy na motywację do pracy i zaangażowanie pracowników (Lewicka 2014).

Podmioty otoczenia zewnętrznego oraz różne grupy interesariuszy stawiają przed organizacją wymagania także w zakresie spełniania określonych standardów etycznych. Warto także zwrócić uwagę, że możliwość prawie nieograniczonego wyboru pracodawcy sprawia, że wykwalifikowani pracownicy rezygnują z miejsc pracy, których standardy etyczne i jakość relacji nie spełnia ich oczekiwań. Wrażliwość etyczna organizacji i umiejętność budowania relacji w środowisku pracy opartych na wzajemnym szacunku, zrozumieniu i zaufaniu wydają się sprzyjać budowaniu zaangażowania i czerpaniu satysfakcji z pracy, co przekłada się na wyniki organizacji, jej innowacyjność i konkurencyjność (Ruppel, Harrington, 2000, Ellonen i in. 2008, Rebernik, Sirec, 2007, Riivari 2012).

Szczególnie istotne jest to w kontekście potrzeb i preferencji pracowników pokolenia Y, którzy bardziej niż z organizacją i pracodawcą są związani z wykonywaną profesją. Istotne są dla nich wysokie standardy przywództwa oparte na autorytecie merytorycznym i partycypacji. W związku więc ze zmianami w zakresie preferencji i postaw pracowników istotną kwestią staje się tworzenie takiego środowiska pracy, które będzie przyczyniało się do pozyskiwania i zatrzymania w organizacji najbardziej poszukiwanych na rynku specjalistów. Warto w tym kontekście zwrócić uwagę na znaczenie przywództwa dla sukcesu współczesnych organizacji, a zwłaszcza na jego negatywne skutki.

**Negatywny wpływ managerów na jakość miejsca pracy.** Obecnie istotne stało się nie tylko to jakie role odgrywają managerowie w organizacji, ale również to w jaki sposób to robią. Ich zachowanie powinno intensyfikować budowanie stabilnej i przyjaznej dla pracowników organizacji, ponieważ taki sposób zarządzania jest nie tylko pożądany, ale także etyczny. Ma służyć wspólnemu dobru, pokazywać nie jak żyć aby być szczęśliwym lecz aby inni nie byli z nami nieszczęśliwi (Zbiegień-Maciąg 1996).

Niezwykle istotnym czynnikiem wpływającym na jakość atmosfery miejsca pracy jest osobowość managera. Więcej światła na to zagadnienie rzucili Hogan R. i Hogan J. badający związek między osobowością, a dysfunkcjami i patologiami organizacyjnymi. Jak się okazało część cech mocno skorelowana jest z niektórymi zaburzeniami osobowości. Wśród, nich można znaleźć: nadpobudliwość, egocentryzm, arogancje, makiawelizm (Hogan i Hogan 2001). Same cechy nie oznaczają zaburzenia osobowości lecz sprzyjają ich ujawnieniu się. Nawet jednak jeśli badana jednostka nie posiada żadnych zaburzeń (jak np. osobowość narcystyczna (Unterberg 2003a), histrioniczna (Unterberg 2003b) może objawiać negatywne zachowania takie jak: wybuchy złości, krzyki, bezpodstawne oskarżanie innych,

nadmierne kontrolowanie pracowników, ciągle poczucie zagrożenia, oporność na negatywny feedback, niechęć do przyznawania się do błędów, i wiele innych.

Istnieją też inne czynniki związane z osobowością managera, które mogą wywołać zachowania kontrproduktywne u pracowników mimo, iż sam manager nie jest zaburzony. Wśród nich można wyróżnić brak wglądu w siebie, potrzebę przypodobania się pracownikom (bez względu na koszty), narcyzm, nieumiejętność odpuszczania pewnych spraw i analfabetyzm emocjonalny (Clements, Washbush 1999).

Niszcząca dla organizacji może być nie tylko osobowość managera, ale również jego przekonania zwłaszcza te dotyczące pewnych grup lub pojedynczych osób. Mowa tu o dyskryminacji pracowników, która może polegać m.in. na różnym dystrybuowaniu zadań lub nagród pomiędzy pracowników w różnym wieku. Otwieraniu drzwi do awansu i kariery zawodowej tylko przed osobami z pewnej kategorii wiekowej lub określonej płci (McRae 1994). Jest zjawisko bardzo powszechne ponieważ ponad 80% osób przyznaje się do bycia dyskryminowanym w miejscu pracy z różnych względów (Lewicka 2014).

Poza cechami i przekonaniami managera źródłem dysfunkcji i patologii może być także jego styl kierowania. Dzieje się tak w przypadku kiedy preferuje on styl leseferystyczny (zakładający brak nadzoru nad pracownikami co może prowadzić do nadmiernej ich anarchizacji). Jednak również style demokratyczny i autorytarny niosą pewne zagrożenia. Pierwszy z nich sprzyja powstawaniu konfliktów, anarchii i podejmowaniu decyzji na zasadzie kompromisu (niekoniecznie konsensusu), a drugi obniżeniu motywacji pracowników, dokładnemu wykonywaniu poleceń przełożonego (bez refleksji nad tym czy dane zadanie dałoby się wykonać lepiej, inaczej i czy w ogóle ma sens), sprzyja bezmyślności i donosicielstwu.

Sposób kierowania i wartości z tym związane budują w organizacji kulturę organizacyjną. Ma ona duży wpływ na postępowanie pracowników, wzmacniając albo pozytywne albo negatywne sposoby pracy. Jeśli kierownik sam daje zły przykład lub toleruje negatywne zachowanie pracowników wspiera działania nieetyczne takie jak, kradzież, oszustwa, brak zaufania itp. Co oczywiście przekłada się na wyniki organizacji (Gadomska – Lila 2014). Tworzenie nieetycznej kultury wiąże się z pojawianiem dysfunkcji na wszystkich etapach zarządzania zasobami ludzkimi, czyli: doborze, oceny, motywowania, szkolenia i rozwoju oraz zwalniania kadr.

Dużym problemem jest obecnie nie posiadanie przez część kadry managerskiej odpowiedniej wiedzy dotyczącej rekrutacji czego wynikiem jest przyjmowanie do pracy osób bez odpowiednich kompetencji. Podobne rezultaty uzyskują kierownicy nie przykładający się odpowiednio do procesu rekrutacji i traktujący go po macoszemu lub pozostający pod wpływem szkodliwych stereotypów (zawęża to krąg odpowiednich kandydatów). Jeśli natomiast nie są do końca uczciwi mogą także zaniżyć lub zawyżać odpowiednio poziom wymagań tak by możliwe było przyjęcie konkretnej osoby z powodów pozamerytorycznych.

Niestety managerowie mogą również oddziaływać negatywnie na jakość i miejsce pracy pracownika już przyjętego do organizacji. Przedsiębiorstwo bywa bowiem przesiąknięte negatywnymi zjawiskami takimi jak szantaż, plotkowanie, kłamstwo, inwigilacja, znieważanie, łapówkarstwo, faworyzowanie czy romans. Ich wyrazem w organizacji może być wymuszanie pracy w godzinach nadliczbowych (zwłaszcza w sytuacji rynku pracy pracodawcy) bez odpowiedniego wynagradzania, wykorzystywanie seksualne pracowników pod groźbą zwolnienia lub innych sankcji. Ponadto mogą one również objawiać się tolerowaniem negatywnych plotek na temat podwładnych lub wykorzystywaniem ich do zarządzania personelem (pogłoski mogą budzić niepokój wśród pracowników i powodować ich większą uległość w stosunku do pracodawcy). Czasem plotki są zupełnie nieprawdziwe. Zresztą nieraz kadra zarządzająca posługuje się kłamstwami kiedy chce coś ukryć, nie chce czegoś powiedzieć lub obiecuje korzyści wiedząc, że pracownik ich nie otrzyma. Bardzo szkodliwe są również przejawy nasilonej inwigilacji w organizacji. Jej patologiczny wymiar objawia się w zakładaniu podsłuchów i nagrywaniu rozmów zarówno telefonicznych jak i przeprowadzanych w biurze przez pracowników (Bartram 1994), mierzeniu długości przerw (w tym przerw związanych z wyjściem do toalety), czytaniem wiadomości email, sprawdzaniem historii przeglądarek internetowych, przejmowaniu informacji na temat tego co pracownik robi na komputerze, używaniu kamer przemysłowych (Rade 2004). Równie negatywne konsekwencje może mieć protekcja i faworyzowanie niektórych pracowników. Mogą się one pojawić w momencie doboru

pracowników na wolne stanowiska pracy, przydzielaniu szkoleń (Pawlak 2007), awansów, nagród, premii itp. i polegać na faworyzowaniu pewnej osoby lub grupy osób przez przełożonego bez przyczyn merytorycznych. Wielokrotnie prowadzą do powstawania tzw. układów, wprowadzają poczucie niesprawiedliwości w organizacji, a także są formą korupcji (Bugdol 2007). Protekcja może łączyć się z innym zjawiskiem sprzyjającym występowaniu nieprawidłowości jakim jest romans między podwładną/nym a przełożonym/ną. Może on doprowadzić do bardzo wielu przykrych konsekwencji takich jak pozwy sądowe, zmniejszenie morale pracowników, a także konsekwencje dla konkurencyjności firmy (Lieber 2008).

Częstą patologią w miejscu pracy jest znieważanie pracowników przez managerów, którzy wykorzystują swoją pozycję do uwłaczania ich godności, lekceważenia ich czy pogardzania nimi (Yiannis 1998). Mogą wręcz traktować to jako grę lub sport (Robinson 2004) i wyładowywać na nich swoje emocje. Z tym zjawiskiem związane jest zagrożenie zwane mobbingiem. Polega ono na wykorzystaniu przez managera zależności jaka łączy go z jego podwładnymi i często również braku jakiegokolwiek reakcji z ich strony. Zachowaniami, które można łączyć z mobbingiem są m.in. niewłaściwa płaca za wykonywaną pracę, przydzielanie nieadekwatnych zadań do kwalifikacji pracownika, nadmierna kontrola, nieprzyznawanie urlopu, obojętność na pracownika, odrzucenie i izolacja, plotkowanie, szyderstwa, nieuzasadnione oskarżenia, molestowanie seksualne (Tomić 2012). Skutkami mobbingu są napady lęku i paniki, niedostosowanie emocjonalne i społeczne do sytuacji, spadek motywacji do pracy i wydajności, alkoholizm, anoreksja (Constantinescu 2014).

Bardzo istotnym elementem pracy członka organizacji jest ocena jego wyników pracy przez przełożonego. Niestety zdarza się, że nie posiada on odpowiednich kompetencji i kwalifikacji do przeprowadzania rozmowy oceniającej. Może także poruszać w trakcie oceny tematy, których nie powinien ponieważ jest to nieetyczne (np. dotyczące prywatnych spraw pracownika), być konformistyczny (unikać wymiany argumentów) (Gasparski 2012), zbyt pośpiesznie i powierzchownie oceniać, nie być obiektywnym ( np. w wyniku osobistej niechęci do pracownika) (Godzwon 2007).

Ocena powinna prowadzić do rozwoju pracownika. Zdarza się jednak, że pozostaje tylko na papierze. Managerowie traktują rozwój pracowników jako zło konieczne często obawiając się, że wykształcą kogoś kto zajmie ich miejsce (Oleksyn 2014). Wielokrotnie też jeśli już np. organizowane są szkolenia to tylko te absolutnie konieczne, a i tak mogą na nie być wysyłani faworyzowani pracownicy. Dużym błędem przełożonych jest także oczekiwanie od swoich podwładnych, że po jednym szkoleniu bezzwłocznie się zmienią i zaczną pracować natychmiast zgodnie z przekazaną im wiedzą (Gasparski 2012).

Ostatnim elementem związanym z procesem ZZL jest zwalnianie pracowników. Jest to swego rodzaju sztuka, którą niestety nie wszyscy rozumieją. Do najczęstszych nieprawidłowości w czasie zwalniania pracownicy zaliczają taktowanie ich w sposób poniżający przez osobę zwalniającą, zwolnienie za brak wyników bez możliwości ich poprawy, nie podanie przyczyn zwolnienia, brak możliwości zadawania pytań (Lewicka 2014). Niestety w praktyce zdarza się „korespondencyjnie” zwalnianie pracowników tj. poprzez wiadomość email, SMSa lub notatkę pozostawioną na biurku. Czasem pracownik ma wręcz chwilę na opuszczenie miejsca pracy bez szansy na odpowiednie spakowanie swoich rzeczy. Takie działania bardzo destrukcyjnie wpływają nie tylko na morale zwolnionego, ale także na pracowników pozostających zatrudnionymi w organizacji.

Patologie organizacyjne wywołane przez managerów bardzo dobrze ilustruje poniższe studium przypadku:

Pracuję w firmie z branży fitness około 8 lat. W tym 4 u ostatniego pracodawcy. Początkowo miejsce pracy było bardzo przyjazne jednak wraz z czasem stawało się coraz bardziej wrogie. Zmiany były skorelowane z rozwojem organizacji i otwieraniem nowych palcówek. Wzrost ilości osób, którymi trzeba było zarządzać spowodował obnażenie słabości osób zarządzających. Coraz mniej czasu poświęcano wysłuchiowaniu pracowników, aż do momentu kiedy każdy przejaw własnego zdania był uważany za zagrożenie dla organizacji. Osoby najczęściej broniące swojego zdania były zwalniane. Zwolnienia często były wręczane przez osoby postronne, nie przez przełożonych, lub oznajmienie o utracie pracy następowało przez telefon. Kierownicy chętnie wykorzystują dużą podaż trenerów fitness na rynku i

zmuszają pracowników do pracy w nadgodzinach, często przy pracach nie wchodzących w zakres ich obowiązków. Można się oczywiście nie zgodzić na jej wykonywanie jednak wtedy ryzykuje się byciem zwolnionym z pracy. Ostatnio zamontowano w palcówkach kamery, które oficjalnie mają służyć poprawie bezpieczeństwa, ale wszyscy wiedzą, że chodzi o kontrolę i inwigilację. Jak tylko moja sytuacja mi na to pozwoli poszukam sobie innego miejsca pracy.

**Anatomia zdrowej organizacji.** Zdrowa organizacja w przeciwieństwie do patologicznej charakteryzuje się człowieczeństwem, otwartością na pracowników i ich potrzeby oraz umożliwia im uczenie się od siebie i od managerów. Ci ostatni nie podporządkowują sobie podwładnych lecz współpracują z nimi celem rozwiązywania problemów i działania na dobro firmy. Pozwalają im na błędy, z których wyciągane są wnioski na przyszłość, a także na podejmowanie ryzyka (w granicach rozsądku) związanego np. z nowymi pomysłami. W dobrze funkcjonującej i przyjaznej dla zatrudnionych w niej pracowników organizacji panuje zasada odpowiedzialności dotycząca zarówno firmy wobec pracowników jak i odwrotnie. Nie ma w niej miejsca na obwinianie czy zaprzeczanie, każdy ponosi odpowiedzialność za swoje czyny wykonując swoją pracę jak najlepiej potrafi. Manager nie jest leseferystyczny lecz jest przywódcą wybijającym się ponad przeciętność i stanowiącym wzór do naśladowania. Wspiera podwładnych w ich działaniach, balansuje ich wysiłek i wydajność (Prabhakara, Panneerselvam 2013). Stanowi dla nich oparcie, rozwija każdego pracownika oraz całe zespoły budując tym samym zaufanie do niego i organizacji wpływając na satysfakcję pracowników (Nielsen et al 2009). Istotne jest by przestrzegał zasad etyki co niesie za sobą szereg konsekwencji takich jak: traktowanie zatrudnionych w organizacji osób zgodnie z zasadami fair-play, dotrzymywanie obietnic, mówienie prawdy, odpowiednie zachowanie pozbawione plotkowania, inwigilowania/węszenia, znieważania, łapówkarstwa itp. Oznacza także wystrzegania się demotywowania pracowników, „bawienia się nimi”, a zamiast tego traktowania ich z pełnym szacunkiem i respektem. Dotyczy to także kandydatów do pracy.

Niezwykle newralgicznym momentem, na który zdrowe organizacje również kładą nacisk jest moment zwalniania pracownika, ponieważ praca jest obecnie dla bardzo wielu osób wyjątkowo ważną wartością w życiu. W takich przedsiębiorstwach decyzja o rozstaniu ma swoje solidne i racjonalne podstawy. Jeżeli następuje na skutek złych wyników pracy, pracownik wcześniej dostaje możliwość ich poprawienia, nawet kilkukrotną. Samo spotkanie przeprowadzane jest przez kierownika w taki sposób by przekazywanie wiadomości było adekwatne do emocji pracownika. Należy bowiem pamiętać, że bolesny jest nie tylko sam fakt zwolnienia, ale też jego forma (Siodor 2003). Dobrą praktyką wykorzystywaną w takich firmach jest outplacement. Jest to proces pomagający najprościej mówiąc na pomocy pracownikowi przez obecnego pracodawcę znalezienia sobie nowego zajęcia lub zatrudnienia po jego zwolnieniu (Roth 1999).

W wielu nie patologicznych organizacjach dla wzmocnienia i utrzymywania etycznej kultury organizacyjnej managerowie wykorzystują spisane kodeksy etyczne. Są to zbiory zasad i informacji zawierające wskazówki na temat pożądanego sposobu funkcjonowania pracowników w organizacji (Motylski 2009).

**Zakończenie.** Zadaniem managerów jest jak najlepsze zarządzanie organizacją, nad którą powierzono im pieczę. Oznacza to, że specjalną wagę muszą przyłożyć do zatrudnionego w niej kapitału ludzkiego, od którego zależy jej efektywność. Szczególnie ważne jest dbanie o jakość i etyczność środowiska pracy oraz dobre samopoczucie pracowników. Zwłaszcza, że istnieje bardzo wiele czynników mogących wpływać negatywnie na ich motywację. Do najczęstszych z nich (których źródłem są managerowie) można zaliczyć: tworzenie i akceptacja złego klimatu w zespole, tolerowanie „toksycznego” środowiska w organizacji, izolowanie pracowników od informacji, tworzenie atmosfery niezdrowej rywalizacji, faworyzowanie swoich ulubionych pracowników, niesprawiedliwe awansowanie i wynagradzanie pracowników, zmienianie pracowników na „swoich”, zlecanie pracownikom wykonanie rzeczy nikomu niepotrzebnych (np. nigdy przez nikogo nie oglądanych), brak szacunku do pracowników i słaba komunikacja między nimi a przełożonym i wiele innych (Kościńska, Szybisz 2009).

Ze względu na opisane w powyższym artykule zagadnienia wielu managerów uważa, że kierowanie ludźmi jest ich najtrudniejszym zadaniem, wskazując, że stworzenie zdrowej, wolnej od patologii

organizacji nie jest proste. Jednak tylko w takiej pracownicy czują się dobrze, chcą pracować i są zmotywowani do osiągnięcia jak najlepszych rezultatów.

1. Bartman P., *The spying game, Director*, Vol. 51, Nr 9, 1998. 2. Booysen L., Nkomo S., *Gender role stereotypes and requisite management characteristics The case of South Africa*, *Gender in Management: An International Journal* Vol. 25, Nr 4, 2010. 3. Bugdol M., *Gry i Zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa, 2007. 4. Clements Ch., Washbush J. B., *The two faces of leadership: considering the dark side of leader follower dynamics*, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 11, Nr 5, 1999. 5. Constantinescu V., *Mobbing psychological terror in the workplace*, *Proceedings of the Scientific Conference AFASES*, Vol. 2, 2014. 6. Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K., *The role of trust in organizational innovativeness*, *European Journal of Innovativeness*, Vol. 11, Nr. 2, 2008. 7. Gadomska-Lila K., *Wpływ Kultury organizacyjnej na postawy i zachowania pracowników – wyniki badań*, w: *Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach*, Szymańska K.(red.), *Monografie PŁ*, 2014. 8. Gasparski W.(red.), *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo profesjonalne PWN, Warszawa 2012. 9. Godzwon Z., *Refleksje nad oceną pracowników*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* nr 5, 2007. 10. Kozińska A, Szybisz J., *Jak nie demotywować pracowników*, w: *Motywować skutecznie*, Borkowska S. (red.), *Instytut Pracy i Spraw Socjalnych*, Warszawa, 2004. 11. Kunze F., Boehm S., Heike B., *Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes*, *Journal of Management Studies*, Vol. 50, Nr 3, 2013. 12. Hogan, R. and Hogan, J., *Assessing Leadership: A View from the Dark Side*, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9, Nr. 1/2, 2001. 13. Lewicka D. (red.), *Zapobieganie patologiom w organizacji. Rola funkcji personalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2014. 14. Lieber L. D., *Workplace Romance Can End Badly for Employers and Employees*, *Employment Relations Today*, Vol. 35, Nr 1, 2008. 15. McCrae, R.R., & John, O.P., *An introduction to the five-factor model and its applications*, *Journal of Personality*, Vol. 60, Nr 2, 1992. 16. McRae M., *Influence of Sex Role Stereotypes on Personnel Decisions of Black Managers*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, Nr. 2, 1994. 17. Motylski K., *Kodeks etyczny- pierwszy krok na krótej drodze ku stworzeniu etycznej kultury organizacji. Spirit & Letter- Kodeks etyczny korporacji GE.*, w: *Biznes, Prawo, Etyka*, red. Gasparski W., Jabłońska Bonca J., *Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne sp. z o.o.*, Warszawa 2009. 18. Nielsen K., Yarker J., Randall R., Munir F., *The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey*, *International Journal of Nursing Studies*, Nr 46,2009. 19. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, *Oficyna a Wolters Kluwer business*, Warszawa 2014. 20. Pawlak Z., Smoleń A., *Etyczne problemy zarządzania potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie*, *Annales. Etyka w życiu gospodarczym* Vol.10, Nr 1, 2007. 21. Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003. 22. Prabhakara R. R.,Panneerselvam S., *The healthy organization construct: A review and research agenda*, *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol.17, Nr 3, 2013. 23. Rebernik M., Sirec K., *Fostering innovation by unlearning tacit knowledge*, *Kybernetes*, Vol. 36, Nr 3/4, 2007. 24. Riivari E., Lämsä A.M., Kujala J., Heiskanen E., *The ethical culture of organizations and organizational innovativeness*, *European Journal of Innovation Management* Vol. 15, Nr 3, 2012. 25. Robinson K.B., *Workplace Insults Reduced, but not Much*, *HR Magazine*, Vol. 49, Nr 4, 2004. 26. Roth B. R., *Should you offer outplacement assistance to displaced employees?*, *Fairfield County Business Journal*, Vol. 34, Nr 21,1995. 27. Ruppel C.P., Harrington, S.J., *The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 25, Nr. 4, 2000. 28. Sidor – Rządowska M., *Trudna sztuka rozstań*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Nr 5, 2003. 29. Tomić M., *Mobbing: the incidence of mobbing activities and differences regarding workplace and gender*, *Megatrend Review*, Vol. 9, Nr 1, 2012. 30. Unterberg M.(a), *Personality Disorders in the Workplace: Loving Me, Myself and I*. *Business and Health*, Sep. 2003. 31. Unterberg M.(b), *Personality Disorders in the Workplace: Reviewing the Drama Queen*. *Business and Health*, Jul. 2003. 32. Yiannis G. *An Introduction to the Social Psychology of Insults in Organizations*, *Human Relations*, Vol. 51, Nr. 11, 1998. 33. Zbiegień – Maciąg L., *Etyka w biznesie*, *Centrum Kreowania Liderów*, Kłodzisko 1996.