

*Marek Andrzejewski**

WHISTBLOWING, CZYLI DEMASKACJA PRACOWNICZA W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

WPROWADZENIE

Każda skutecznie zarządzana firma buduje swoją pozycję na triadzie współzależności: jakość pracy i produktów wynikająca z samokontroli pracowniczej, która powstaje tylko wówczas, gdy pracownicy czują się „podmiotami pracującymi”, gdy praca ma dla nich godnościowe znaczenie oraz gdy czują dumę z tego, co w pracy robią, gdy istnieje etos pracowniczy. Nasze firmy i jednostki administracji rządowej i samorządowej są niestety w większości zarządzane „przedmiotowo”. Pracownicy stanowią w nich zasoby ludzkie, zarządzane przez przełożonych mniej lub bardziej wyszukanyymi metodami wywiedzionymi z behawioryzmu i teorii uczenia się poprzez kary i nagrody. Praca w takich miejscach została pozbawiona moralnego i godnościowego znaczenia, stała się niestety czysto techniczną czynnością zarabiania pieniędzy. Jeśli niektórzy zarządzający i pracownicy wychodzą poza ten schemat i pracują w oparciu o motywację godnościową, o misję przedsiębiorstwa i jego wartości, to nie dlatego, że nakłaniają ich do tego kultura organizacyjna i dominujący system motywacyjny, tylko wbrew temu systemowi, który za najważniejsze motywatory przyjmuje premie motywacyjne, kontrolę i karanie.

Przywódcy i menedżerowie znakomicie często przede wszystkim i często kosztem organizacji, dbają o własne interesy („gra pasożytnicza”). We współczesnym, niepewnym otoczeniu tendencja ta staje się coraz bardziej silniejsza i coraz bardziej widoczna, ponieważ wobec perspektywy zmian, załamań i kryzysów własne interesy trzeba szybko i skutecznie zabezpieczyć, co w potocznym języku określa się jako „pazerność”. Owa „pazerność jest chętnie i często eksploatowania w mediach, co spowodowało przekonanie w społecznej świadomości

* Dr, adiunkt, Katedra Finansów Publicznych, Instytut Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, ul. POW nr 3/5, 90-255 Łódź.

o powszechności takich właśnie motywacji i przekonań. Liderzy i menedżerowie często ulegają też pokusom gwiazdorstwa, czyli promowania własnej osoby kosztem innych i kosztem organizacji. Gromadzą oni w ten sposób swój osobisty kapitał społeczny (reputację), który może się przydać w przyszłości [Koźmiński 2005, s. 27]. Tendencje te stanowią podłoże lawinowego wzrostu patologii i dysfunkcji w funkcjonowaniu organizacji, polegających na różnego typu nadużyciach, korupcji, anomii pracowniczej i innych. W takiej sytuacji teoria i praktyka zarządzania poszukuje skutecznych narzędzi ograniczających i eliminujących dotkliwe skutki takich patologii. Według W. Kieżuna badanie patologii organizacji można potraktować jako wyraźnie wyodrębnioną część teorii organizacji i zarządzania, zajmującą się analizą dewiacji, a następnie teoretycznym ich uogólnianiem i określaniem środków zaradczych [Kieżun 1971, s. 9].

Celem artykułu jest próba wykazania potrzeby szerszego wykorzystania whistleblowingu, czyli demaskacji pracowniczej jako środka zaradczego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w Polsce. Ten skuteczny sposób eliminowania różnego typu patologii w organizacji upowszechnia się na całym świecie. W Polsce z różnych powodów nie znajduje właściwego i oczekiwanego wykorzystania wobec faktów znacznego wzrostu patologii i dysfunkcji w organizacjach.

1. CHARAKTERYSTYKA POJĘCIOWA PATOLOGII I DYSFUNKCJI W ZARZĄDZANIU

Termin patologia wywodzi się z języka greckiego i oznacza stan chorobowy lub naukę o chorobach. W języku potocznym przez patologię rozumie się istotną, występującą przez dłuższy czas nieprawidłowość. Przyjmując, że patologia jest nauką o chorobach, patologię organizacji można więc potraktować jako naukę o „chorobach organizacji”. Nawiązując do kolejnego rozumienia tego terminu, patologia organizacji będzie długotrwałą, istotną nieprawidłowością w funkcjonowaniu organizacji. W. Kieżun patologię organizacji określa jako „względnie trwałą niesprawność, która powoduje marnotrawstwo, w sensie ekonomicznym i (lub) moralnym przekraczającą granice społecznej tolerancji” [Kieżun 2012, s. 16]. Analogicznie można więc zdefiniować patologię zarządzania jako długotrwałą istotną nieprawidłowość w procesach zarządzania organizacją lub wyodrębnioną część nauki o zarządzaniu, zajmującą się analizą funkcjonowania nieprawidłowości w zarządzaniu.

Zbliżonym pojęciem do patologii jest dysfunkcja, która jest zjawiskiem wpływającym w sposób negatywny na określony system społeczny. Wskutek dysfunkcji systemy ulegają napięciom i zmianom w niewskazanym kierunku. Długotrwałe oddziaływanie dysfunkcji może doprowadzić każdy system do stanu patologicznego, co oznacza, że dysfunkcja organizacji prowadzi do zakłóceń sprawnego funkcjonowania całej organizacji, a dysfunkcja zarządzania unie-

możliwia lub utrudnia właściwe zarządzanie wybranym systemem organizacyjnym. Jednak granica między dysfunkcją a patologią nie zawsze jest widoczna, co znajduje odzwierciedlenie w obszarze definicyjnym. I tak według R. Stockiego – „patologią jest każda dysfunkcja w organizacji; taka, która nie pozwala na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych dla danej organizacji i zgodnej z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach” [Stocki 2005, s. 49]. Podobne spojrzenie na patologie („przez dysfunkcje”) prezentuje wielu autorów w literaturze.

Często używany, tak w literaturze jak i praktyce, jest również termin „niesprawność organizacji”. Całe systemy organizacyjne lub poszczególne ich procesy ocenia się jako niesprawne. Niesprawność jest przeciwieństwem „sprawności” – prakseologicznej oceny „dobrej roboty”. Podstawowymi walorami sprawności są skuteczność, korzystność i ekonomiczność [Zieleniewski 1969, s. 232–233]. Walory te są w pewnym zakresie stopniowalne. Niesprawność organizacji lub procesu należy zatem traktować jako posiadanie niewystarczających walorów sprawności przez organizację lub proces. Istotnym problemem jest więc ustalenie progu bariery sprawności, który określa granice zjawiska [Kieżun 2012, s. 14]. Patologią organizacji W. Kieżun określił zatem ekstremalną formę jej dysfunkcji, dewiacji czy defektu. [Kieżun 1978, s. 11].

Etymologicznie patologię rozumie się jako stan chorobowy, jako naukę o chorobach (człowieka, zwierząt i roślin) ich przyczynach, formach, objawach i skutkach [Słownik 1972, s. 557]. W naukach medycznych choroba jest pojmowana w kategoriach biologicznych i społecznych. Wykorzystując regułę znaczenia przeciwstawnego (antonim) można choroby objaśnić stanem zdrowia. Według definicji Światowej Organizacji Zdrowia – zdrowie to nie tylko całkowity brak choroby, czy kalectwa, ale stan pełnego, fizycznego, umysłowego i społecznego dobrostanu (dobrego samopoczucia). Takie kompleksowe, holistyczne pojmowanie zdrowia, ukazuje wielką złożoność pojęcia „choroby” jako patologii jednostki. Każda organizacja dotyczy zespołów ludzkich, stąd zasadnym wydaje się przedstawienie pojęcia patologii społecznej. A. Podgórecki przez patologię społeczną rozumie „(...) ten rodzaj zachowania, ten typ instytucji, ten typ funkcjonowania jakiegoś systemu społecznego, czy ten rodzaj struktury jakiegoś systemu społecznego, który pozostaje w zasadniczej, nie dającej się pogodzić sprzeczności ze światopoglądowymi wartościami, które w danej społeczności są akceptowane” [Podgórecki 1969, s. 24]. Niewątpliwie takie rozumienie patologii dotyczy także takiego systemu społecznego, jakim jest organizacja gospodarcza czy administracja. Występowanie w organizacji takiej jednostki dysfunkcji i dewiacji w ekstremalnej formie trudno uznać jako zgodne, nie sprzeczne z wartościami, które jej załoga akceptuje.

Zachowania nieetyczne to zjawisko znane w każdej korporacji. W literaturze do tego typu zachowań w organizacji zalicza się: konflikty, mobbing, molestowanie seksualne, romansowanie, szantaż, sabotaż, plotkowanie w miejscu

pracy, kradzież, kłamstwo, inwigilacja i donoszenie, znieważenie, zdrada, łapówkarstwo, protekcja i faworyzacja oraz niewolnictwo XXI wieku [Bugdol 2007, s. 49]. Istnieje przekonanie, że ład organizacyjny służący skutecznej realizacji celów organizacji osiąga się m.in. dzięki różnym normom, tworzącym zbiór mniej lub bardziej domyślnych reguł i zasad postępowania – ich czytelność i znajomość przez pracowników wywiera szczególnie wpływ na zachowania jednostek i grup społecznych w organizacji.

Niektóre organizacje tworzą modele zachowań, kodeksy etyczne, szczegółowe procedury zarządzania zasobami ludzkimi i procedury zintegrowanych systemów jakości. Na kształtowanie postaw i zachowań społecznych przełożeni wpływają również poprzez systemy kar i nagród. Wszystko to determinuje zachowania pracowników, tworzenie się układów i sieci społecznych w organizacji, które w konkretnych sytuacjach mogą odgrywać zarówno konstruktywne, jak i destruktywne role i powodować konflikty. Role te mają charakter zmienny, gdyż zależą od wielu czynników organizacyjnych i psychospołecznych. Pożądanym celem tych ról powinno być zaspokojenie potrzeb i oczekiwań pracowników organizacji i jej otoczenia, ale często także wywołują one odwrotne skutki.

2. ANALIZA I OCENA WYSTĘPOWANIA WYBRANYCH PATOLOGII I DYSFUNKCJI W ZARZĄDZANIU

Najliczniejszą grupę nadużyć gospodarczych w polskich przedsiębiorstwach stanowią sprzeniewierzenia majątku (kradzież) przez pracownika (35%), nieuzasadnione zakupy (33%), prywatne zakupy za pieniądze firm (20%), nieuprawnione wykorzystywanie komputerów (18%), łapówkarstwo (18%), konflikt interesów (18%), kradzież informacji (16%), fałszowanie faktur (15%), a także nepotyzm w rekrutacji pracowników. Ponad 2/3 menedżerów firm, w których ujawniono znaczne sprzeniewierzenia gospodarcze, zgodziło się z poglądem, że przestępstwa związane z korupcją powodują największe straty w kapitale niematerialnym (utrata reputacji, osłabienie morale pracowników) [Rogowski 2007, s. 27].

Wśród patologii określanych przez W. Kieżuna – Czterech Jeźdźców Apokalipsy Biurokracji, takich jak: gigantomania, luksusomania, korupcja i arogancja władzy wydaje się, że największe skutki w zarządzaniu powoduje korupcja [Kieżun 2011, s. 16]. W kategorii działań nieetycznych największe skutki ekonomiczne, społeczne ma natomiast anomia pracownicza.

2.1. Anomia pracownicza

Anomia to swoisty stan grupy społecznej lub jednostki, która ceni wartości, lecz ich nie przestrzega. Anomia nie polega na braku wartości i normatywnych przekonaniach o tym, co słuszne i wartościowe, lecz na istnieniu obok nich innych

przekonań (usprawiedliwienia), które wycinkowo wyłącza wpływ wartości na zachowanie ludzi. Sposób, w jaki ludzie redukują za pomocą usprawiedliwień dysonanse godnościowe, na ogół się utrwała i nie jest za każdym razem inny, zależny wyłącznie od sytuacji. Dlatego można mówić o anomii jako o pewnym stylu lub względnie trwałym sposobie, w jaki redukowane są dysonanse godnościowe i chroniona potrzeba godności. Pojęcia anomii i demoralizacji są tożsame. Anomia pracownicza powstaje na skutek [Kosewski 2011, s. 46]:

- Eksponowania grupy pracowników na powtarzające się sytuacje pokusy,
- Uruchomienia w niej tą drogą procesu społecznego uzgadniania usprawiedliwień,
- Wytworzenia się w grupie pracowniczej podkultury usprawiedliwionych korzyści, zawierającej gotowe wzorce usprawiedliwień,
- Powstania osobistej anomii u pracowników poprzez przejęcie i utrwalenie się w ich przekonaniach niektórych lub wszystkich usprawiedliwień zawartych w podkulturze.

Anomia pracownicza to zatem niepisana społecznie umowa, która zezwala na okradanie pracodawcy – osoby zatrudnione mają poczucie, że w jakiejś konkretnej sytuacji można swobodnie go okradać. Tacy ludzie nie nazywają sami siebie złodziejami, mówią natomiast, że „korzystają z okazji” lub „ze stanowiska”.

W 2012 roku aż 78% firm ucierpiało z powodu nieuczciwych zachowań swoich pracowników, a w 2011 roku było to 77% firm. Z samych wykrytych w 2008 roku patologii wynika, że straty na jedną firmę wyniosły średnio 100 tys. zł. W 2012 roku 52% jednostkowych sprzeniewierzeń nie przekraczało kwoty 50 tys. zł, a 4% było wyższych niż 200 000 zł. Ustalenie całościowych strat jest tu praktycznie niemożliwe. O skali zjawiska może również świadczyć fakt, że w 2012 roku 30% wykrytych kradzieży zostało ujawnionych przez przypadek (w 2011 roku było to 24%). Te fakty uprawniają do stwierdzenia, iż problem kradzieży ma powszechny charakter [Maj 2012, s. 7]. Straty w handlu detalicznym spowodowane kradzieżami i działaniami przestępczymi, nieodpowiednimi dostawami oraz błędami wewnętrznymi wyniosły w Polsce w 2010 roku 1,3 mld dolarów. Kradzieże pracowników stanowią 34,1% tej kwoty, co daje dokładnie 442 mln dolarów strat za 2010 rok i tylko w branży handlu detalicznego. Średnia europejska wynosiła 29,8% udziału kradzieży pracowników w stratach; Polska w 2010 roku zajęła w Europie niechlubne 5. miejsce pod tym względem. Natomiast w roku 2011 Polska zajęła już 3. miejsce w Europie, mając 33,5% udziału kradzieży pracowniczey we wszystkich stratach handlowców. Biorąc pod uwagę fakt, że całość strat w branży handlowej w Polsce wynosiła w 2011 roku – 1,67 mld dolarów, to sami pracownicy okradli pracodawców na kwotę 551 mln dolarów. Przed nami znajdują się jedynie Rosja – 36,7% (lider rankingu) i Słowacja – 36,5%. W tych samych przedsiębiorstwach klienci w Polsce ukradli w 2011 roku towary o wartości 71 mln 162 tys. dolarów. Należy jednak pamiętać, że w przeliczeniu na 1 pracownika strata jest średnio 15 razy

większa niż w przeliczeniu na klienta. Najbardziej uczciwi w całej Europie są zaś Austriacy, gdyż tam udział kradzieży pracowniczych w stratach wynosi „jedynie” 23% [Maj 2012, s. 8].

2.2. Korupcja

Termin korupcja (łac. *corruptio* – przekupstwo, zepsucie, gnicie) posiada konotacje wyraźnie pejoratywne, wskazując na niejawne odchylenia od ustalonego porządku prawnego i etycznych norm postępowania [Rose-Akerman 2011, s. 8]. Kojarzona jest z zachowaniami nieetycznymi, niemoralnymi, aspołecznymi, zmierzającymi do wypaczania ustalonego porządku – najczęściej związana z nadużywaniem władzy dla osobistych korzyści.

W raporcie na temat globalnej korupcji z 2009 roku, możemy przeczytać, iż „wzrost skutecznego i zrównoważonego biznesu wymaga co najmniej trzech rzeczy” [Stachowicz-Stanusch, Sworowska 2012, s. 97]:

1. Bezkompromisowego zaangażowania w rozwój produktów i usług dostarczających rzeczywistej wartości i pozwalającej klientom osiągać ich cele w najbardziej skuteczny i efektywny sposób;

2. Zaangażowanego przywództwa, które przyciąga i inspiruje najlepszych w swojej klasie, by przyłączyli się do tego przedsięwzięcia;

3. Niezmiennego zaangażowania w działania jako odpowiedzialnego gracza na rzecz społeczności, dbającego o zaufanie publiczne i wspierającego wszystkie strony, od których biznes ostatecznie zależy.

Korupcja uszkadza każdy z tych filarów sukcesu w biznesie. Dla jednych stanowić będzie to powód do spojrzenia na korupcję z perspektywy międzynarodowej, dla innych będzie przyczyną spojrzenia na wspólną podstawę moralną i określenia strategii dla podejmowania decyzji w międzykulturowym kontekście.

Problem korupcji w biznesie wydaje się o tyle trudny, że jest to zjawisko wieloaspektowe. Ma on swoje odniesienia zarówno psychologiczne, socjologiczne, ekonomiczne itd. Jest przejawem patologii życia społecznego, czymś, co można nazwać z racji powszechności występowania i trwałości usadowienia w naszej mentalności – dewiacją społeczną. Przyjęcie takiego sposobu podejścia do korupcji pozwala z tej problematyki zdjąć szczególny akcent apriorycznego potępienia, ekscytacji, eliminuje skłonność do emocjonalnej analizy tego zagadnienia. Ważna jest bowiem rzetelna analiza korupcji – jej powszechności, przyczyn i mechanizmów – odchyłeń od ogólnie akceptowanych norm społecznych. Pytaniem oczywiście pozostaje na ile korupcja jest normą nieakceptowaną społecznie, a na ile akceptowaną przez jednostkę, która korzysta z jej mechanizmów. Wydaje się, że ta perspektywa powinna zawsze towarzyszyć wszelkim dywagacjom dotyczącym mechanizmów i powszechności korupcji.

Polska znalazła się na 41. miejscu w świecie według tegorocznego Raportu na temat korupcji przygotowanego przez Transparency International, wyprzedza-

jąc niemal wszystkich swoich sąsiadów. Transparency International każdego roku prezentuje swój raport na temat korupcji na świecie, opracowywany na podstawie danych m.in. Banku Światowego i Światowego Forum Ekonomicznego. Na czołowych miejscach znalazły się najmniej skorumpowane kraje świata – Dania, Finlandia i Nowa Zelandia. Z państw Unii Europejskiej najgorzej wypadła w rankingu Grecja, która uplasowała się dopiero na 94 pozycji, ex aequo ze wschodnioafrykańskim Dżibuti [<http://biznes.onet.pl/polska-na-41-miejscu-w-raporcie-nt-korupcji,49585,5323199,1,news-detaj>].

Rola zarządzania zasobami ludzkimi w zwalczaniu korupcji wynika z faktu: jaki system wartości organizacja reprezentuje realizując swe podstawowe cele? W dużych korporacjach odnosi się to do treści sformalizowanego kodeksu etycznego. Dobrze zaprojektowany kodeks etyczny przyczynić się może, choć często nie musi – do zmniejszenia kosztów i zwiększenia zysków, ponieważ zmniejsza przypadki kłamstwa, korupcji, defraudacji i innych patologii, zmniejsza liczbę sytuacji, w których występuje konflikt interesów, zwiększa zaufanie klientów, kontrahentów i partnerów, zwiększa wiarygodność personelu, zwiększa lojalność pracowników i znacząco wpływa na poprawę reputacji firmy. Rolą zarządzania zasobami ludzkimi jest zatem dbałość o to, aby kodeks etyczny lub wyznawany przez przedsiębiorcę system wartości był postrzegany przez pracowników jako prawdziwie wdrożony i osadzony w kulturze organizacji oraz to, by otoczenie zewnętrzne postrzegało firmę jako organizację przestrzegającą określone w nim wartości i zasady.

Kwestia korupcji podejmowana jest również przez władze państwowe, jak i organizacje pozarządowe. Podstawowe regulacje w polskim prawie dotyczące korupcji znajdują się w kodeksie karnym [art. 228, § 1–6 jako sprzedajność (łapownictwo bierne) i w art. 229, § 1–5 jako przekupstwo (łapownictwo czynne)]. Do walki z korupcją musi aktywnie włączyć się państwo, które powołało odpowiednie służby, takie jak Centralne Biuro Antykorupcyjne w Polsce, jak i opracowując i wdrażając strategiczne działania w tym zakresie. Z kolei organizacją pozarządową, która w Polsce szczególnie zajmuje się kwestią korupcji, jest Fundacja im. Stefana Batorego, która przygotowała i opublikowała w 2010 roku Program Przeciw Korupcji – Jak walczyć z korupcją? Zasady tworzenia i wdrażania strategii antykorupcyjnej dla Polski [www.batory.org.pl/doc/Jak_walczyć_zkor.pdf].

3. WYKORZYSTANIE WHISTBLOWINGU JAKO SKUTECZNEGO SPOSOBU ELIMINOWANIA PATOLOGII I DYSFUNKCJI W ZARZĄDZANIU

Uczestnictwo pracowników w działaniach kontrolnych w organizacji kojarzy się głównie z działaniami w obszarze audytu wewnętrznego lub formalnymi systemami jakości i innowacyjności w przedsiębiorstwie. Rzadziej łączone jest z rolą obserwatora – analityka funkcjonowania przedsiębiorstwa czy demaskatora, gdy

downie się on o bezprawnych lub nieetycznych praktykach w organizacji. Mowa tu o roli pracownika określonej w literaturze anglosaskiej mianem whistleblowingu, czyli działaniach demaskujących, podejmowanych samorzutnie przez pracownika będącego świadkiem nieprawidłowości w jego miejscu pracy.

Pojęcie whistleblowing, choć znane od średniowiecza, dopiero od 40 lat jest łączone z ujawnianiem nadużyć i przestępczości w organizacjach. Stało się ono również terminem prawniczym i – podobnie jak *corporate governance* – wieloznacznym zwrotem języka globalnego. Demaskowanie ewoluowało ze zjawiska naturalnego, o wątpliwej czasami konotacji („donosiciel”, „szpieg”, „kapuś”, etc.) ku cenionemu i umocowanemu w prawie instrumentowi przeciwdziałania przestępczości i zagrożeniom. W ostatnich latach demaskacja awansowała do klasy głównych instrumentów prewencji m.in. stojących na straży ładu korporacyjnego i bezpieczeństwa publicznego. Takie pojęcia jak: whistleblowing, whistleblower – demaskator, sygnalista weszły do języka globalnego, podobnie jak uprzednio *corporate governance* i podobnie jak ono pozostają jednak wieloznaczne. Prawna ochrona demaskatora (whistleblowera) została zapoczątkowana w sektorze publicznym w USA. Okazała się przydatna i skuteczna przynosząc dobre, oczekiwane rezultaty. Znaczenie whistleblowing w krajach anglosaskich rośnie od lat, a wraz z uchwaleniem w 2002 roku ustawy Sarbanes – Oxley Act (SOX) awansował on do klasy głównych instrumentów mających chronić ład korporacyjny.

Na polskim podwórku korporacyjnym zjawisko to jest słabo znane, a i stosowane rzadziej niż w innych krajach. Nie tylko dlatego, że polscy śmiałkowie stający w obronie wyższych wartości nie doczekali się ochrony prawnej, lecz przede wszystkim za sprawą polskiej historii. Działalność określana jako whistleblowing jest odruchowo odnoszona do dalszej i bliższej nagannej praktyki współpracy z tajnymi służbami okupantów, czy też służbą bezpieczeństwa i aparatem partyjnym PRL. Te specyficzne uwarunkowania socjologiczne – kojarzenie demaskatora z „kapusiem”, „szpiclem”, „donosicielem”, czy „tajnym współpracownikiem służb” – mogą utrudniać społeczną akceptację tej praktyki prewencji i wykrywania przestępczości. Niemniej, jak wskazują badania empiryczne, trudności te będą zanikać w naszym kraju wraz ze zmianą pokoleń [Rogowski 2007, s. 23].

Korporacje w Polsce nie są wolne od nieprawidłowości, a dalszy rozwój polskiego rynku kapitałowego może wymagać wzbogacenia metod zapobiegania im o tytułowy instrument. Aby uniknąć zbyt prostych, a szkodliwych, skojarzeń konieczne jest dokładne poznanie i zdefiniowanie tego zjawiska, wykazanie różnic pomiędzy znanym z historii „donosicielem” a „whistleblowerem – demaskatorem w dobrej wierze”, będącym obecnie istotnym ogniwem sieci bezpieczeństwa i profesjonalnej przezroczystości w spółce. Stąd przydatna dla praktyki okazać się powinna analiza doświadczeń zagranicznych, wskazująca na uwarunkowania skuteczności tej metody, bowiem jej stosowanie, jak wskazuje empiria, przynosi w ostatecznym rachunku korzyści spółce i jej interesariuszom, pomimo wiążących się z whistleblowingiem dylematów moralnych.

Ujawnienie nieprawidłowości jest trudną decyzją i – jak wynika z obserwacji – podejmowaną stosunkowo rzadko. Ze względu na to, że każdy przypadek whistleblowingu ma szczególny charakter, trudno zidentyfikować wszystkie czynniki wpływające na takie decyzje. Analiza dużego zbioru przypadków w USA wskazuje jednak, że na whistleblowing częściej decydują się osoby, które zajmują wyższą pozycję na danym poziomie struktury organizacyjnej, z dłuższym stażem pracy, mające kwalifikacje rzadziej spotykane w firmie. Ponadto, osoby te są przeświadczone, że ich działania mogą coś zmienić w firmie. Podjęcie działań demaskatorskich wymaga od whistleblowera zdolności do zgromadzenia odpowiedniej dokumentacji, zaś obserwowana nieprawidłowość musi być dokuczliwa dla niego obecnie lub w niedalekiej perspektywie. W każdej organizacji w pewnych sytuacjach może dojść do spontanicznego demaskowania nieprawidłowości, szczególnie wtedy, gdy naruszają one bezpieczeństwo pracownika, ale również, gdy zagrażają jego szerszemu otoczeniu społecznemu. Przypadek taki można określić mianem whistleblowingu naturalnego (autonomous whistleblowing). Jak pokazują znane przypadki, zachowania tego typu miały duże znaczenie – tak dla życia społecznego, rozwoju firm, jak i losów osób dokonujących demaskacji. Dla zapewnienia skuteczności tego typu działań konieczne jest istnienie w organizacji instrumentów (infrastruktury), umożliwiających sprawne i jednoznaczne przekazywanie informacji o nieprawidłowościach jej organom corporate governance. Infrastruktura ta ma też ułatwiać weryfikację informacji, a następnie być pomocna w jej instrumentalizacji podczas ewentualnego procesu sądowego. W tym stanie rzeczy, gdy funkcjonuje prawo oparte na pozytywnej weryfikacji powyższych hipotez, działanie demaskatorskie przyjmuje postać whistleblowingu motywowanego (legal-backed whistleblowing).

Kilka dalszych prawidłowości dotyczących whistleblowingu wynika z analizy dokumentacji sądowej procesów w sprawie ujawniania nieprawidłowości (przypadki zwolnień z pracy za ujawnienie nieprawidłowości). Demaskacji zewnętrznej – tj. poprzez poinformowanie mediów, władz lokalnych, etc. – częściej dokonują mężczyźni niż kobiety. Są to najczęściej pracownicy o dłuższym stażu pracy, silniej związani z firmą, ich wnioski są lepiej umotywowane i potrafią lepiej przedstawić ewidencję nadużyć. Znamienne, że demaskujący na zewnątrz organizacji ujawniali bardziej szkodliwe dla firmy nieprawidłowości niż informatorzy wewnętrzni, a odwet firm wobec nich był słabszy niż wobec tych, którzy ujawnili nieprawidłowości wewnątrz spółki. Działanie i postawa tych whistleblowerów częściej przyczyniała się do zmian w organizacji, byli więc skuteczni. Trzeba tu dodać, że to pracownicy najczęściej decydują się na demaskację (49,2%), klienci (17,8%), źródła anonimowe (13,4%), dostawcy (12,1%).

Analiza przykładów z krajów o relatywnie długiej praktyce prawa ochrony demaskatorów wskazuje, że warunkiem powodzenia jest przede wszystkim wbudowanie demaskacji pracowniczej w spójny system etyczny procesu zarządzania spółką.

Polskie uwarunkowania historyczno-kulturowe oraz brak prawa analogicznego jak w krajach anglosaskich, w Niemczech lub Austrii, sprawiają, że nadal otwarte pozostaje pytanie: czy wprowadzenie procedur whistleblowingu w polskich spółkach już teraz przyniesie korzyści im samym oraz ich interesariuszom? Julia Pitera – pełnomocnik rządu stwierdziła, że dostaje wiele informacji, głównie anonimowych, ale nie tylko: „Mieliśmy sygnalistów w Głównym Inspektoracie Sanitarnym, w Polskiej Akademii Nauk, w Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej. Te osoby są przez nas chronione. W Polsce nie notujemy przypadków represji za donoszenie”. Podkreśla, że problemy, z jakimi zмага się jej urząd, to nie tylko korupcja, ale też łamanie praw człowieka czy nieudzielanie informacji przez urzędników dziennikarzom” [Mroczek 2011]. Na ile popularne są zatem procedury demaskacyjne wśród przedsiębiorców? Z ankiety PricewaterhouseCoopers wynika, że na całym świecie w 2007 roku korzystało z nich 42% badanych przedsiębiorstw. Spośród przedsiębiorstw europejskich, które stosowały politykę wewnętrznego ujawniania, znakomita większość, bo aż 79% oceniało ją jako skuteczne narzędzie zwalczania nadużyć. Wyższy odsetek zadowolonych przedsiębiorców notuje się w Ameryce Północnej – 86%, przy czym, o ile w Europie polityka taka wdrożona została w 33% przedsiębiorstw, to za oceanem – aż u 77% badanych [Wojciechowska-Nowak 2008, s. 62].

Prawo w zakresie sygnalizowania nieprawidłowości jest dobrze rozwinięte w USA. Amerykańskie Narodowe Centrum Whistleblowingu (National Whistleblowers Center) powstało po to, by promować demaskację i chronić pracowników, którzy decydują się na ujawnienie nieprawidłowości w swoich instytucjach czy firmach. Obecnie etyczne donosicielstwo jest już na pierwszym miejscu pod względem liczby wykrytych wyłudzeń. Obowiązujące od 2010 roku przepisy prawne przewidują nagrody dla sygnalizatorów – od 10% do 30% wartości wykrytej sprawy, np. korupcji. Sygnalizowanie dotyczy nie tylko korupcji, ale też zapobiega zagrożeniom dla życia i zdrowia, dyskryminacji, mobbingowi. Prawo zachęcające do sygnalizowania jest potrzebne – po to, by zachęcać sygnalizatorów i chronić ich. Powinno dotyczyć również sektora prywatnego. W Europie powinna powstać agencja, która będzie temu służyć i edukować w tym kierunku.

Niestety, próby demaskacji często przynoszą także skutki negatywne, szczególnie wtedy, gdy są „wołaniem na puszczy” – informacje są ignorowane, pracownik zastraszany, a niepowstrzymane złe procesy prowadzą do strat, a nawet upadku korporacji. Jednak kiedy pracownik wykaże się odwagą i w porę zdecyduje się zareagować, a tym samym zdemaskować przestępstwo, whistleblowing ma szanse odegrać pozytywną rolę, gdyż wcześniej wykryte nieprawidłowości są „uleczalne” – straty mają wtedy charakter ograniczony, firma nie traci reputacji, a pracownik chodzi w glorii bohatera.

PODSUMOWANIE

Znaczenie propagowania postaw demaskacyjnych oraz ochrona prawna demaskatorów działających w interesie społecznym i w dobrej wierze ma duże znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wynika to nie tylko ze znaczenia samych działań demaskacyjnych dla bezpieczeństwa i rozwoju każdej organizacji, w przypadku gdy demaskacja następuje. Demaskacja pracownicza ma niezwykle istotne znaczenie prewencyjne i jej efekty mogą być większe w skali społecznej niż efekty jego bezpośredniego stosowania. Ten aspekt należy eksponować, gdyż jak wskazują wyniki badań whistleblowingu w organizacjach gospodarczych, jest on jednym z najbardziej efektywnych sposobów ochrony korporacji przed nadużyciami i przestępstwami tzw. białych kołnierzyków. W sferze publicznej whistleblowing ma również poważne zasługi. Początki legislacji stanowiącej ochronę prawną demaskatora w Stanach Zjednoczonych związane były z wykrywaniem nieprawidłowości przy zakupach rządowych i w takich sytuacjach gdy nie działały inne sposoby ochrony lub prewencji.

W literaturze zwraca się uwagę na niezbędność dla skuteczności demaskacji pracowniczej jako instrumentu przeciwdziałania przestępczości istnienia w danej organizacji – jednoznacznych zasad etycznych i praktycznych (kodeksy etyczne, zbiory zasad postępowania, etc.), dzięki którym każdy pracownik ma możliwość odniesienia swoich podejrzeń oraz stwierdzenia niezgodności z zasadami przyjętymi w organizacji.

Badania empiryczne wskazują na kilka czynników, których wystąpienie sprzyja podjęciu decyzji o działaniu w obliczu nieprawidłowości w miejscu pracy lub w środowisku społecznym [Rogowski 2007, s. 11]. Do najważniejszych czynników zalicza się istnienie w prawie lub brak ochrony prawnej dla demaskatora. Konieczność objęcia demaskatora ochroną prawa wynika z dwóch faktów:

- po pierwsze, z uznania przez legislatora znaczenia korzyści społecznych wynikających z aktu demaskacji nieprawidłowości, nie do wykrycia konwencjonalnymi lub innymi metodami;

- po drugie, z obserwacji reakcji osób lub grup interesów zagrożonych demaskacją, która sprowadza się najczęściej do odwetu (zemsty), zastraszania i prześladowania demaskatora. Z tych przesłanek wynika geneza prawa whistleblowingu.

Kolejnym istotnym elementem systemu jest definicja prawna demaskacji pracowniczej, stanowiąca jasne kryteria, w jakich przypadkach informacja sygnalizująca czy demaskująca nieprawidłowości ma charakter whistleblowingu kwalifikowanego, czyli takiego, który umożliwia m.in. objęcie demaskatora ochroną prawną.

Nie mniej istotne jest wskazanie sposobów, jak również ram instytucjonalnych, w jakich może działać demaskator, tak w samej organizacji (przedsiębiorstwie, urzędzie), jak również poza nią. Stosowane są specjalistyczne służby tzw. infrastruktury etycznej, w skład których wchodzi jednostki compliance (analizujące zgodność działań firmy z przepisami), komitety audytu rad nadzorczych i inne.

BIBLIOGRAFIA

- Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007
- Kieżun W., *Państwo sprawne i życzliwe*, [w:] Janowska Z (red.) *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011
- Kieżun W., *Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii organizacji*, PWE, Warszawa 1971
- Kieżun W., *Patologia transformacji*, Poltext, Warszawa 2012
- Kieżun W., *Zjawiska patologiczne jako bariera sprawności [w:] Bariery sprawności organizacji*, PWE, Warszawa 1978
- Kosewski M., *Wartości, godność i władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*, Vizja Press & IT, Warszawa 2008
- Kosewski M., *Triada współzależności: jakość – samokontrola – etos pracowniczy. Anomia pracownicza w Polsce 2012*, Raport Skala oszustw i kradzieży w firmach, Pracodawcy RP
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004
- Maj M., *Czym jest anomia pracownicza? Anomia pracownicza w Polsce 2012, Raport Skala oszustw i kradzieży w firmach*, Pracodawcy RP
- Mroczek M., *Donosiciele nam potrzeba*, <http://biznes.onet.pl/donosicielei-nam-potrzeba,0,4843537,1,news-detajl>, 9 września 2011
- Podgórecki A., *Patologia życia społecznego*, PWN, Warszawa 1969
- Rogowski W., *Prawo pomaga przerwać milczenie. Prawne uwarunkowania whistleblowingu w spółkach*, Przegląd Corporate Governance nr 3(11) 2007
- Rogowski W., *Whistleblowing, czyli czego się nie robi dla pozyskania zaufania inwestorów*, Przegląd Corporate Governance nr 2(10) 2007
- Rogowski W., *Whistleblowing: bohaterstwo, zdrada czy interes?*, Przegląd Corporate Governance nr 1(9) 2007
- Rose-Ackerman S., *Korupcja i rządy. Przyczyny, skutki i drogi reform*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2001, – www.batory.org.pl
- Słownik Wyrazów Obcych*. Warszawa 1972
- Stachowicz-Stanusch A., Sworowska A., *Definiowanie korupcji w kontekście różnic kulturowych*, Organizacja i Zarządzanie, Kwartalnik naukowy nr 1(17), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012
- Stocki R., *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencje*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
- Wojciechowska-Nowak A., *Jak zdemaskować szwindel? Czyli krótki przewodnik po whistle-blowingu*, Fundacja im. Batorego, Warszawa, 2008, – www.batory.org.pl/doc/Poradnik
- Zieleniewski J., *Organizacja i Zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969

WHISTBLOWING AS AN EMPLOYEE UNMASKING IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

The study of pathology and dysfunction of the organization involved in the analysis and evaluation of the deviation, then the theoretical generalization, and determination of their remedies. Article presents an analysis and evaluation of pathology in the management of selected, namely corruption and anomie employees. Decision was an attempt to identify the employee as an unmasking remedy human resources management in Poland. The effective way to eliminate various types of pathology in the organization has spread throughout the world. In Poland, for various reasons is not proper and expected use of the facts to a significant increase in the number and impact of pathology and dysfunction in the organizations.