



Pracodawcy RP

Rok założenia 1989

Anomia pracownicza w Polsce 2012

Raport

Skala oszustw i kradzieży w firmach

Spis treści

List Prezydenta Pracodawców RP dr Andrzej Malinowski	3
Triada współzależności: jakość – samokontrola – etos pracowniczy dr hab. Marek Kosewski	5
Czym jest anomia pracownicza? Mieszko Maj	7
Wyniki badania ankietowego na temat anomii pracowniczej 2012 Katarzyna Kowalczyk, Bartosz Pikuła – Euler Hermes	13
Prawo a anomia pracownicza dr Monika Głądoch	21
Wybrana literatura	25
Nota o autorach	26

Szanowni Państwo,

Wraz z wejściem w życie Konstytucji z 1997 r. zaczęliśmy wierzyć, że ustroj społecznej gospodarki rynkowej oznacza pojawienie się nowych wartości – także w biznesie i w relacjach pomiędzy pracodawcą a pracownikami. Niestety, okazało się, że społecznie dziedziczone zaszczości poprzedniego systemu ciągle utrudniają budowanie wzajemnego zaufania i lojalności. Niezmiennym problemem, z którym pracodawcom trudno sobie poradzić, pozostają kradzieże w przedsiębiorstwach.

W latach 80. ubiegłego wieku psychologowie opisali nowy termin „anomia pracownicza” – oznaczający stan, kiedy pracownicy okradają swojego pracodawcę bez poczucia winy. W tamtych czasach praca została pozbawiona jakiegokolwiek etosu, kontekstu moralnego, jak i poczucia zobowiązania wobec pracodawcy. Obowiązek dbania o dobro zakładu pracy - zapisany w Kodeksie pracy – stał się dla wielu zatrudnionych martwą literą prawa.

Dziś, pomimo 23 lat ustroju wolnorynkowego, patologiczne zachowania pozostają obecne, a wręcz są zdecydowanie bardziej powszechne, niż mogłoby się wydawać. Tylko w sektorze handlu detalicznego straty finansowe przedsiębiorców z tytułu okradania ich przez pracowników wyniosły w 2011 r. ponad 1,7 mld złotych, a problem anomii dotyczy 78% pracodawców w Polsce.

Raport, który Państwu prezentujemy, ukazuje skalę problemu oraz propozycje rozwiązań na trzech płaszczyznach: psychologicznej, finansowej oraz prawnej. Dalsze pozostawanie biernym wobec problemu skutkuje realnym obniżeniem konkurencyjności polskiej gospodarki. Raport ten stanowi zatem próbę odpowiedzi na pytanie, co i jak należy zrobić, żeby powrócić do normalności.

Mam nadzieję, że lektura tego opracowania skłoni pracodawców – jak i organizacje reprezentujące pracowników – do podjęcia konkretnych działań.

Prezydent
Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej

Andrzej Malinowski

Triada współzależności: jakość – samokontrola – etos pracowniczy

Marek Kosewski

Dobrze zarządzane przedsiębiorstwo swoją pozycję buduje na triadzie współzależności: jakość pracy i produktów wynika z samokontroli pracowniczej, która powstaje tylko wówczas, gdy pracownicy czują się „podmiotami pracującymi”, gdy praca ma dla nich godnościowe znaczenie, gdy czują dumę z tego, co w pracy robią, gdy istnieje etos pracowniczy. Nasze przedsiębiorstwa i nasza administracja są 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 – w skrócie: metodami „kija i marchewki”. Praca w tych miejscach została pozbawiona moralnego i godnościowego znaczenia, stała się 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 motywy przyjmuje premie motywacyjne, kontrolę i karanie.

Traci na tym gospodarka – przedsiębiorstwa polskie są mniej wydajne, nie potrafią zarządzać jakością, są mniej konkurencyjne w porównaniu do przedsiębiorstw zarządzanych metodami II generacji, opartymi na poczuciu godności własnej pracownika i na jego podmiotowych dążeniach.

Rozpoczynający pracę młody człowiek w naturalny sposób widzi siebie jako pracujący podmiot. Zasobem ludzkim staje się dopiero w pracy, na skutek traktowania go przedmiotowo przez przełożonego, który motywuje go i kontroluje wspomnianymi metodami „kija i marchewki”. Jak można to zmienić? Edukacją, szkoleniami, treningami i warsztatami pozwalającymi menadżerom nauczyć się nowych technik zarządzania godnościowego. Metody zarządzania godnościowego, które opierają się na założeniu podmiotowości pracownika, nie są podane w większości tradycyjnych podręczników zarządzania ani niekoniecznie dyktuje je zdrowy rozsądek. Koncepcja godnościowego zarządzania zespołem pracowniczym i organizacją opisana jest w książce mojego autorstwa *Wartości, godność i władza*. Stanowi dostosowaną do potrzeb menadżerów i przedsiębiorców zarządzających swoimi firmami w Polsce teorię pracowniczej anomii i etosu – a dokładniej teorię ograniczenia anomii pracowniczej oraz rozwijania etosu organizacji.

Główną barierę wzrostu wydajności i jakości pracy w Polsce stanowi dziedziczona społecznie po realnym socjalizmie anomia pracownicza – blokuje powstanie etosu pracowniczego i wynikającej z niej samokontroli. Ograniczanie anomii to konieczny wstęp do przejścia w polskich przedsiębiorstwach do metody zarządzania II generacji, uruchamiającej motywację wynikającą z poczucia własnej wartości i godności pracownika.

Czym jest anomia pracownicza?

Mieszko Maj

Anomia pracownicza to 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, że „korzystają z okazji” lub „ze stanowiska”. **W 2012 roku aż 78% firm ucierpiało** z powodu nieuczciwych zachowań swoich pracowników, w 2011 roku było to 77% firm¹. Z samych wykrytych w 2008 roku patologii wynika, że straty na jedną firmę wyniosły średnio 100 000 zł. W 2012 roku 52% jednostkowych sprzeniewierzeń nie przekraczało kwoty 50 000 zł, a 4% było wyższych niż 200 000 zł².

Ustalenie całościowych strat jest 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%). Uprawia nas to do stwierdzenia, iż problem ma powszechny charakter.

Dlaczego pracownicy bez wyrzutów sumienia okradają swoich pracodawców?

Anomia pracownicza jest skutkiem procesu psychologicznego i pewnych okoliczności. Przede wszystkim ludzie kradną wtedy, kiedy są wielokrotnie wystawiani na **sytuację pokusy**. Pod pojęciem „situacji pokusy” rozumie się stan, w którym mamy dwie możliwości wyboru: wybór, który niesie ze sobą korzyść, ale jest moralnie naganny (np. kradzież), oraz wybór, który niesie korzyść stricte godnościową, a nie materialną, i jest moralnie poprawny. Sytuacja pokusy zachodzi wówczas, gdy pracownik nie ma świadomości, że jest kontrolowany (np. obserwowany).

Jeżeli nie ma kontroli zewnętrznej, to pozostaje jeszcze kontrola wewnętrzna, powszechnie nazywana sumieniem. Człowiek, który uważa, że jest uczciwy, nie powinien kraść. Aby dopuścić się kradzieży, musi mieć wytłumaczenie.

Działają tu dwa podstawowe mechanizmy psychologiczne:

- **racjonalizacje** – sam tłumaczę sobie, że np. „pracodawca i tak na tym nie ucierpi” i że „każdy na moim miejscu skorzystałby z okazji”;
- **usprawiedliwienia** – te już są uzgadnianie w grupie, czyli to grupa decyduje, co można kraść, kiedy i w jakich ilościach. Gdy zostanie to już ustalone w grupie, każdy z członków ma „prawo korzystać” z wypracowanych rozwiązań.

Ludzie wielokrotnie stawiani w powtarzającej się sytuacji pokusy w grupie szybko i łatwo uzgadniają usprawiedliwienia i sięgają po motyw korzyści. W gronie pracowników buduje się doskonała więź do wypracowywania usprawiedliwień. Anomia pracownicza szybko się rozprzestrzenia, choć zaczyna się od małych rzeczy – jak np. kradzież długopisów, notesów biurowych, oszukiwanie na paliwie, wynoszenie firmowego mienia – a na defraudacji pieniędzy może się skończyć. Najczęstsze z opisywanych przypadków dotyczą:

- okradania pracodawcy z produktów, półproduktów i surowców,
- pozorowania pracy,
- używania samochodu służbowego i telefonu służbowego do celów prywatnych,
- wcześniejszego wychodzenia z pracy bez wiedzy i zgody pracodawcy,
- załatwiania prywatnych spraw podczas godzin pracy,
- wynoszenia do domu dobrego sprzętu i spisywanie go na straty w czasie remanentu,
- poświadczania nieprawdy w raportach,
- wykorzystywania stanowiska do nacisków na kontakty seksualne,
- spania w pracy,

¹ Dane za Euler Hermes.

² Dane za Euler Hermes, Pracodawcy RP i CBM Indicator.

- wykorzystywania kart rabatowych stałych klientów celem wynoszenia pieniędzy z kasy pracodawcy,
- robienia prywatnych zakupów na koszt nieświadomych tego klientów pracodawcy.

Sytuacje pokusy istnieją w każdej firmie – nawet w tych najlepiej strzeżonych, z najbardziej rozbudowanym nowoczesnym systemem kontroli. Tak jak pracownicy stanowią często przewagę konkurencyjną firm, tak też mogą na skutek silnych zachowań patologicznych osłabić znacznie kondycję finansową, a nawet doprowadzić do bankructwa firmę, w której pracują.

Whistler-blowing, czyli potrzeba wsparcia procesowego dla „ostatnich sprawiedliwych”

Według danych GUS za 2011 rok w Polsce pracuje 16 201 000 osób. Krzywdzące byłoby założenie, że wszyscy są złodziejami. Pewna ich część – nie taka zresztą mała (32%) – informuje anonimowo kierownictwo o dokonywanych kradzieżach pracowniczych (kolejne 30% zostaje wykrytych przez przypadek, a jedynie 6% – dzięki systemom zarządzania ryzykiem nadużyć).

Co się dzieje z tymi, którzy nie kradną, a są świadkami procesu uzgadniania usprawiedliwień, gdy mówią otwarcie, że to jest kradzież i nie chcą w tym uczestniczyć? Taki „ostatni sprawiedliwy” stanowi duże zagrożenie dla sięgnięcia po korzyść, gdyż odbiera wiarygodność usprawiedliwieniom. W związku z tym jest narażony na ostracyzm, niechęć i agresję. W przypadku anomii pracowniczej mówimy bowiem o koniecznej **bezwyjątkowości** – wszyscy zaangażowani mają kraść (choć sami nazywają to „korzystaniem z okazji”). Jeden „sprawiedliwy”, który reflektuje się nagle i nie chce dalej „korzystać z okazji”, stanowi nie tylko zagrożenie jako potencjalny donosiciel. Przerywa proces uzgadniania usprawiedliwień i pozbawia je wiarygodności – na chwilę przywraca w grupie samokontrolę, budzi sumienia i zmusza innych do uznania, że kradną, a nie „korzystają z okazji”. Bez systemowego wsparcia efekt ten jest jednak krótkotrwały – grupa eliminuje ze swojego składu takiego „dziwaka” i dalej korzysta z okazji. Dlatego ważna jest możliwość bezpiecznego *whistler-blowing* – anonimowego sygnalizowania o takich nieprawidłowościach, wzorcowo zorganizowana w firmach krajów skandynawskich.

Udział pracowników handlu detalicznego w okradaniu pracodawcy na tle innych krajów Europy

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 miliony dolarów** strat za sam 2010 rok i tylko w branży handlu detalicznego.

Średnia europejska wynosiła 29,8% udziału kradzieży pracowników w stratach. **Polska w 2010 r. zajęła niechlubne 5. miejsce.** Tak prezentowała się czołówka rankingu w 2010 roku:

Wielka Brytania – 36,8%,

Rosja – 36,5%,

Słowacja – 36,3%,

kraje bałtyckie – 34,1%.

Rok 2011 sprawił, że stanęliśmy na **3. miejscu w Europie**, mając **33,5% udziału kradzieży pracowniczej** we wszystkich stratach handlowców. Biorąc pod uwagę fakt, że całość strat w branży handlowej w Polsce wyniosła w 2011 roku 1,67 mld dolarów, to sami pracownicy okradli pracodawców na kwotę **551 milionów 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 towar o wartości 71 162 000 dolarów. Należy jednak pamiętać, że w przeliczeniu na 1 pracownika strata jest średnio 15 razy większa niż w przeliczeniu na klienta. Pracownicy czescy są zdecydowanie uczciwsi, gdyż kradzieże pracownicze stanowią tam 28,4% całościowych strat. Najbardziej uczciwi w całej Europie są zaś Austriacy, gdyż tam udział kradzieży pracowniczych w stratach wynosi „jedynie” 23% ³.

³ Dane pochodzą ze Światowego raportu o kradzieżach w handlu detalicznym – rok 2010, jak i 2011 - <http://globalretailtheftbarometer.com>.

Najczęstsze argumenty uczestników uzgadniania usprawiedliwień

Żeby doszło do kradzieży, przy jednoczesnym utrzymaniu mniemania o sobie jako o uczciwym człowieku, potrzebne jest uprzednio społecznie uzgodnione usprawiedliwienie. Mówiąc językiem psychologów, usprawiedliwienie ma doprowadzić do redukcji dysonansu godnościowego, jaki powstał przed osiągnięciem korzyści lub po nim. Innymi słowy – ten, kto kradnie, nie chce nazwać sam siebie złodziejem. Rodzi się w nim dysonans, zachowuje się jak złodziej, a jednocześnie kradzież nie jest czymś, co sam pochwała. W związku z tym, aby dalej pozostać uczciwym człowiekiem we własnych oczach, musi sam się usprawiedliwić.

Skuteczne usprawiedliwienie to takie, które jest najbardziej wiarygodne oraz zostało uzgodnione w grupie uczestniczącej w sytuacji pracowniczej pokusy, a jednocześnie spójnej ze względu na wspólną cechę – np. pracownicy jednego pracodawcy lub przedstawiciele tego samego zawodu. Treść samego usprawiedliwienia może być absurda i pozbawiona logiki.

Przykłady usprawiedliwień

Pochlebne porównania: chodzi o to, aby pokazać, że inni robią jeszcze gorzej, np.: „ja to jeszcze nic, tamci na górze – oni to dopiero kradną”.

Kredyt moralny: polega w głównej mierze na opacznym rozumieniu sprawiedliwości – ktoś, komu wyrządzono krzywdę (realną lub fikcyjną), czuje się bardziej uprawniony do sięgania po korzyść. Rozróżniamy tu dwie wersje:

- skarga na los: „miałem w życiu bardzo ciężko, to teraz mi się należy coś dobrego od losu”,
- sprawiedliwe wyrównanie: „mnie okradli, to i ja mogę innych okraść” „należy mi się za to, co mi inni zrobili”

Brak ofiary: sens redukcji dysonansu polega tu na wskazaniu, że żadna konkretna osoba z tego powodu nie cierpi, np.: „jak to państwowe, to znaczy, że niczyje, więc można brać” lub „banku nie można skrzywdzić – oszustwa kredytowego lub kradzieży nawet nie zauważą...”.

Potępienie ofiary: ta metoda polega na pokazaniu różnych (realnych lub fikcyjnych) niemoralnych przymiotów ofiary, np.: „w tej firmie prezes też na pewno kradnie”, „wykiwać oszusta to tylko zasługa...”.

Zaprzeczenie odpowiedzialności: to usprawiedliwienie polega na wskazaniu, że odpowiedzialność za jego zachowanie ponosi jakaś bliżej niezidentyfikowana siła wyższa, np.: „tak mnie zdenerwowali, że po prostu musiałem to zrobić” lub „w tej konkretnej sytuacji nie miałem wyjścia”.

Manipulacje normami: kiedy mówimy o wartościach lub moralności, to mówimy również o zachowaniach, które uważamy za zgodne z wartościami czy z moralnością. Jednak są to pojęcia dość ogólne, co daje możliwość manipulowania nimi tym, którzy chcą sięgnąć po korzyść. Wyodrębniono tu dwie najczęstsze manipulacje:

- zawężanie znaczenia wartości: „kłamać nie wolno tylko wobec swoich”,
- używanie norm przypisanych do innego standardu: „może to było nie do końca sprawiedliwe, ale za to jakie odważne”

Jak widzimy, ludzie, którzy okradają pracodawców, mają bardzo szeroki wachlarz kreatywnych usprawiedliwień, które mogą uzgadniać z innymi, by sięgnąć po korzyści. Proces społecznego uzgadniania usprawiedliwień jest ważny również dlatego, że pomaga podzielić się odpowiedzialnością i dzięki temu zawsze można powiedzieć: „wszyscy tak robią”.

Statystyczny sprawca

Najczęściej kradzieże popełniają pracownicy w wieku 26–40 lat (60% wszystkich sprzeniewierzeń), w 90% są to mężczyźni, których statystyczny czas pracy wynosi 4–10 lat (ponad 50% wszystkich sprzeniewierzeń). W 59% są to szeregowi pracownicy. W anonimowych badaniach przeprowadzonych przez Euler Hermes aż 50% ankietowanych pracowników przyznało, że przywłaszcza sobie mienie firmy, w której pracuje.

O tym, ilu pracodawców jest poszkodowanych, można raczej domniemywać, niż bezpośrednio wnioskować, na poziomie wyszukiwanych fraz w wyszukiwarkach internetowych Google. Popularność danej frazy odzwierciedla zainteresowanie

zjawiskiem. Fraza „kradzież pracownicza” ma w polskich wynikach wyszukiwarki Google 364 000 wyników, fraza „okradł mnie pracownik” – 136 000 wyników.

Pokusy a dokonywanie kradzieży w miejscu pracy

Na pytanie: „Gdzie można spodziewać się kradzieży w firmie?” należy odpowiedzieć, że wszędzie, gdzie istnieją ku temu odpowiednie warunki. Mówiąc językiem psychologów: wszędzie tam, gdzie ludzie są stawiani w sytuacji pokusy, czyli mogą coś ukraść, mając przy tym przekonanie, że ryzyko przyłapania ich na gorącym uczynku jest nikłe.

Zapobieganie nadużyciom pracowniczym – trendy w Polsce i krajach UE

Świadomość ryzyka, jakie może spotkać firmę w Polsce ze strony pracowników, jest raczej niewielka. Prezentowane wcześniej statystyki negatywnie wpływają na kondycję polskich przedsiębiorstw.

Jak firmy prowadzące handel detaliczny broniły się przed kradzieżami w Europie i na świecie w 2011 roku

Rodzaj działania	Europa	Świat
Szkolenia pracowników	95%	95%
Zwiększenie inwestycji w sprzęt i oprogramowanie	44%	55%
Zwiększenie akcesoriów typu EAS (klipsy przeciwkradzieżowe)	29%	27%
Zatrudnienie większej liczby pracowników ochrony w przeliczeniu na pracowników	32%	34%
Instalacja nowych systemów wideonadzoru	30%	29%
Zwiększenie działań sprawdzających przy procesie rekrutacji	24%	30%
Zwiększenie wydatków na materiały eksploatacyjne zapobiegające szkodom	25%	28%

Źródło: The Global Retail Theft Barometer (GRTB, Światowy raport o kradzieży w handlu detalicznym).

Jak walczyć z anomią?

Mity na temat anomii pracowniczej:

- „Płacąc więcej pracownikom, zapobiegne okradaniu” – założenie jest błędne, ponieważ anomia nie zależy od wysokości pensji.
- „Wyrzucę kilkoro dla przykładu, to nikt nie będzie więcej kradł” – założenie jest błędne, ponieważ przez pewien czas proceder będzie się odbywać na mniejszą skalę – strach przed przyłapaniem nie trwa bowiem długo i powróci w końcu do punktu wyjścia.
- „Ludzie są z gruntu źli” – takie rozważania zostawmy filozofom, nie wynika z nich nic praktycznego.
- „Wprowadzenie kontroli zmniejszy proceder” – doświadczenie uczy, że pewna kontrola jest niezbędna, bo zapobiega powstaniu poczucia bezkarności u kradnących. Natomiast im większa kontrola, tym także wyższe koszty, a anomia nie maleje (każdy system można obejść).
- „Wymienię wszystkich pracowników na nowych, nieskażonych okradaniem” – okradanie pracodawcy w Polsce ma długie tradycje (głównie za sprawą PRL i chęci do oszukiwania poprzednich władz) i jest powszechnie dziedziczone społecznie, niesione kulturą organizacyjną przedsiębiorstw.

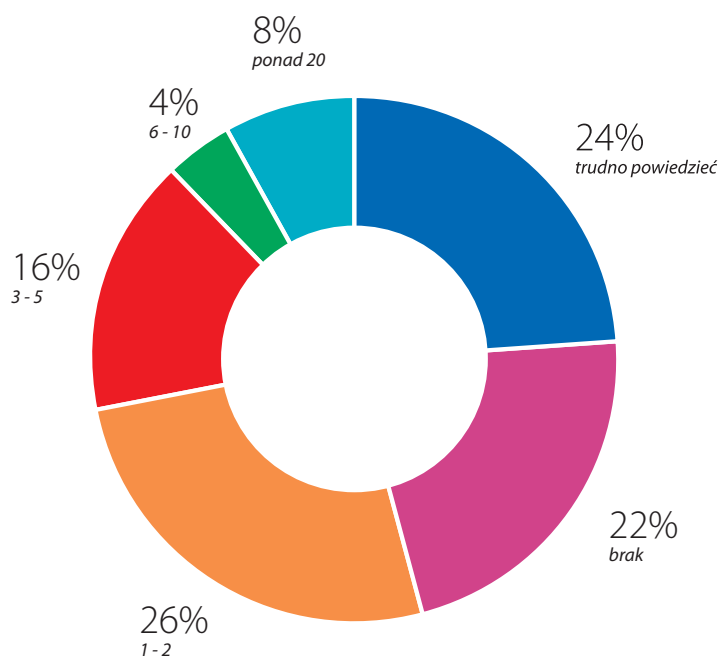
Rekomendacje dla kadry zarządzającej – co robić, aby pracownicy nie okradali firmy?

- Twórz w organizacji **etos pracy** – doprowadź do tego, że praca nabierze dla pracowników znaczenia moralnego, zostanie powiązana z ich poczuciem własnej godności, z cenionymi przez nich osobiście wartościami.
- Określ i wprowadź do praktyki organizacji jej **wartości**, a także **misję i wizję** oraz **kodeks etyki pracowniczej** – zapewnij im stałe miejsce w komunikacji wewnętrznej.
- Daj dobry przykład – bądź transparentny.
- Nie moralizuj – ludzie wiedzą, co jest dobre, a co złe.
- Wprowadź jasne zasady rekrutacji i selekcji.
- Korzystaj z metod *Assessment Center* i *Development Center* dla kluczowej kadry menedżerskiej jako standardowego elementu oceny ich wiedzy, umiejętności i postaw. To kadra menedżerska jest kluczem w przeciwdziałaniu anomii i kształtowaniu etosu pracy.
- Zapoznaj każdego nowego pracownika z wartościami firmy, powiąż je z jego czynnościami w pracy.
- Wprowadź i określ opis stanowisk oraz zakres obowiązków i odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach pracy.
- Wprowadź jasny system Zarządzania Talentami.
- Wprowadź nagrody symboliczne.
- Wprowadź jasne zasady w organizacji co do kary i kontroli (w innym przypadku dochodzi do syndromu bezkarności), pamiętając przy tym, żeby utrzymać zdrową równowagę pomiędzy kontrolą a zaufaniem.
- Nie groź karą za występki, a skupiaj się na rozbijaniu wiarygodności usprawiedliwień (np. poprzez warsztaty z wyspecjalizowanymi trenerami, psychologami biznesu).
- Ogranicz możliwości stawiania ludzi w sytuacji pokusy (szczególnie w grupie!).
- Wprowadź rutynowe, powszechne audyty wewnętrzne (jako element zdrowej kontroli).

Wyniki badania ankietowego na temat anomii pracowniczej 2012

Katarzyna Kowalczyk, Bartosz Pikuła – Euler Hermes

Z badań przeprowadzonych przez Euler Hermes oraz organizację Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej przy współpracy CMB Indicator wynika, że w ciągu ostatniego roku blisko 78% ankietowanych przedsiębiorstw padło ofiarą zjawiska anomii pracowniczej. Liczba ta nie zwiększyła się zasadniczo w porównaniu z ostatnimi badaniami z roku 2010 (wynik: 77%), jednak poziom zjawiska jest nadal tak wysoki, iż wzbudza niepokój wśród zarządzających firmami. Ankietowani, którzy w ostatnim roku mieli do czynienia z anomią pracowniczą, najczęściej wskazywali, iż liczba sprzeniewierzeń w ich firmach mieściła się w przedziale 1–2 przypadki – 26% oraz 3–5 przypadków – 16%. Dodatkowo aż 8% przedsiębiorców podkreślało, iż nie były to tylko pojedyncze zdarzenia, lecz ich liczba znacznie przekraczała 20 incydentów.

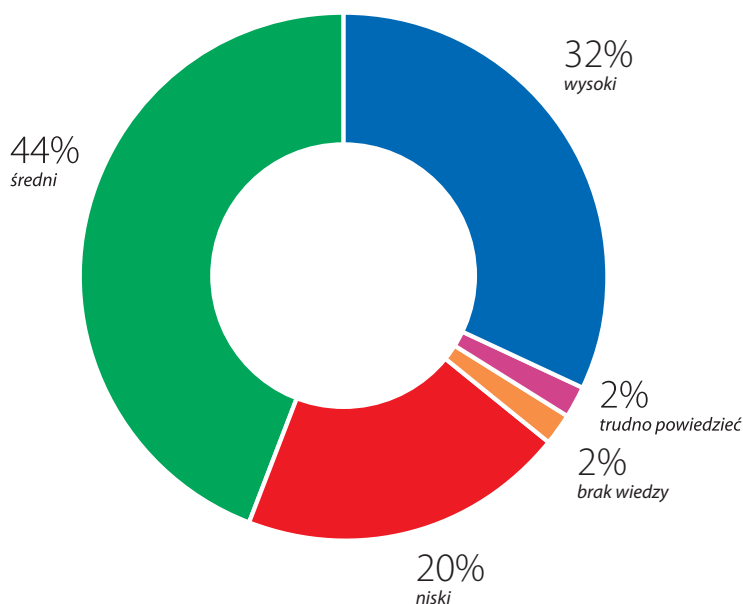


Liczba przypadków sprzeniewierzeń w Państwa firmie

Mówiąc o liczbie przypadków nadużyć, należy również spojrzeć na ich wartość. Nadal dominują przestępstwa na jednostkowe kwoty poniżej 50 000 złotych (52%). Jedynie 4% sprzeniewierzeń dotyczy kwot powyżej 200 000 złotych.

Blisko 42% przedsiębiorców pytanych o to, czy ich zdaniem ryzyko nadużyć pracowniczych lub korupcji jest zagrożeniem niedocenianym przez pracodawców, zgodziło się z tym stwierdzeniem. Jako przyczynę wskazywali najczęściej „niechęć przyznania się do takiego problemu” (71%), a rzadziej – „brak zauważania takiego zagrożenia” (29%). Pocieszające jest to, iż 48% ankietowanych ma świadomość istnienia tego zjawiska i wynikających z niego zagrożeń dla finansów i wizerunku firmy, jednak nadal tylko 30% pytanych wie, jak sobie z nim radzić.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż przedsiębiorcy coraz bardziej pogłębiają swoją wiedzę z zakresu ryzyka nadużyć. Pomagają w tym nie tylko doniesienia medialne nt. wykrywanych przypadków, lecz także warsztaty i konferencje, w których uczestniczą. Obecnie już 32% decydentów uznało poziom swojej wiedzy o sprzeniewierzeniach za wysoki.



Poziom wiedzy przedsiębiorców na temat ryzyka sprzeniewierzenia

W poprzednich badaniach z roku 2010 tylko 12% przedsiębiorców oceniło ją aż tak wysoko. Nadal tylko 20% ankietowanych zetknęło się z prowadzonymi w Polsce kampaniami informacyjnymi na temat odpowiedzialności prawnej z tytułu nadużyć pracowniczych lub korupcji.

Po raz pierwszy w tym roku przedsiębiorcy za największą plagę wśród pracowników uznali przywłaszczenia ⁴ (36%), a dopiero na drugim miejscu wskazali kradzież ⁵ (28%). Wśród innych rodzajów nadużyć najczęściej wymieniano: oszustwo ⁶ (16%), oszustwo komputerowe ⁷ (4%) oraz fałszerstwo ⁸ (2%). Mówiąc o konkretnych przypadkach nadużyć w poszczególnych firmach, ankietowani wskazali korzystanie z komputera służbowego, telefonu czy samochodu do celów prywatnych (30%), nadużycia związane z wydatkami służbowymi pracownika (27%) oraz przywłaszczenie bądź kradzież ruchomości (23%).

Z badań wynika, iż najczęstszym sprawcą nadużyć jest pracownik działu zakupów i zaopatrzenia – 28%. Niewiele rzadziej z przypadkami nadużyć spotykamy się w działach sprzedaży – 20%. Wśród innych ankietowani wymieniali IT – 13% oraz finanse – 3%. W porównaniu z rokiem 2010 podział sekcji, w których wykrywanych jest najwięcej przestępstw, przedstawia się podobnie (sprzedaż – 29%, finanse – 6%). Jednak na uwagę zasługuje fakt, iż znacząco wzrósł odsetek incydentów w działach IT (4% w 2010 roku) oraz spadła liczba nadużyć w działach zakupów i zaopatrzenia (39% w 2010 roku).

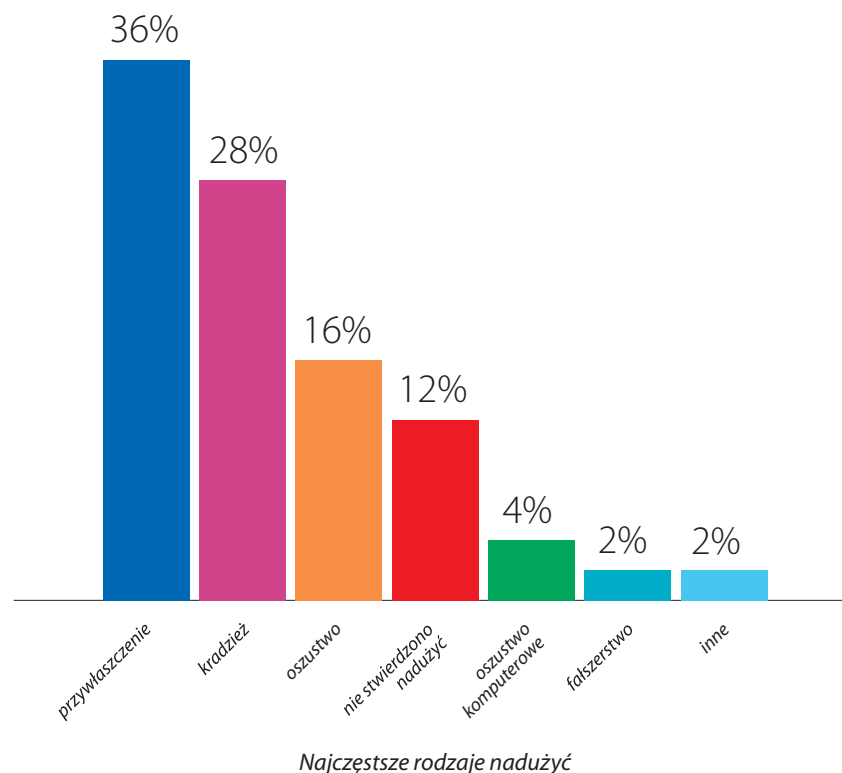
⁴ Przywłaszczenie (art. 284 k.k.) – występki polegający na włączeniu cudzej rzeczy ruchomej lub cudzego prawa majątkowego do swojego majątku. Przywłaszczona rzecz musi wcześniej znajdować się w legalnym posiadaniu sprawcy chociażby wskutek jej znalezienia. Sprawca, który przywłaszcza sobie rzecz, postępuje z nią tak, jakby był jej właścicielem.

⁵ Kradzież (art. 278 k.k.) – zabór cudzej rzeczy w celu przywłaszczenia. Pod pojęciem zaboru rozumie się fizyczne wyjęcie rzeczy spod władztwa właściciela. Dotyczy to również przedmiotu pozostawionego przez niego w znanym mu miejscu w zamiarze późniejszego jej zabrania. Wymóg dokonania zaboru oznacza, że nie jest możliwa kradzież rzeczy znalezionej przez sprawcę lub jemu powierzonej.

⁶ Oszustwo, wyłudzenie (art. 286 k.k.) – przestępstwo polegające na doprowadzeniu innej osoby do niekorzystnego rozporządzenia mieniem własnym lub cudzym za pomocą wprowadzenia jej w błąd albo wyzyskania jej błędu lub niezdolności do należytego pojmowania przedsięwziętego działania, w celu osiągnięcia korzyści majątkowej.

⁷ Oszustwo/przestępstwo komputerowe – pospolita nazwa przestępstw, których narzędziem lub przedmiotem sprawczym jest komputer bądź inne urządzenie elektroniczne. Wykorzystanie komputerów w celu np. kradzieży pieniędzy, towarów, programów, danych, szpiegostwa gospodarczego bądź technologicznego może wypełniać znamiona przestępstw zbiorczo zwanych komputerowymi, właśnie ze względu na wykorzystanie urządzeń elektronicznych.

⁸ Fałszerstwo – proces nielegalnego duplikowania lub kopiowania wartościowych rzeczy. Fałszowane są najczęściej: znaki pieniężne, ważne dokumenty, papiery wartościowe i inne rzeczy mające dużą wartość.

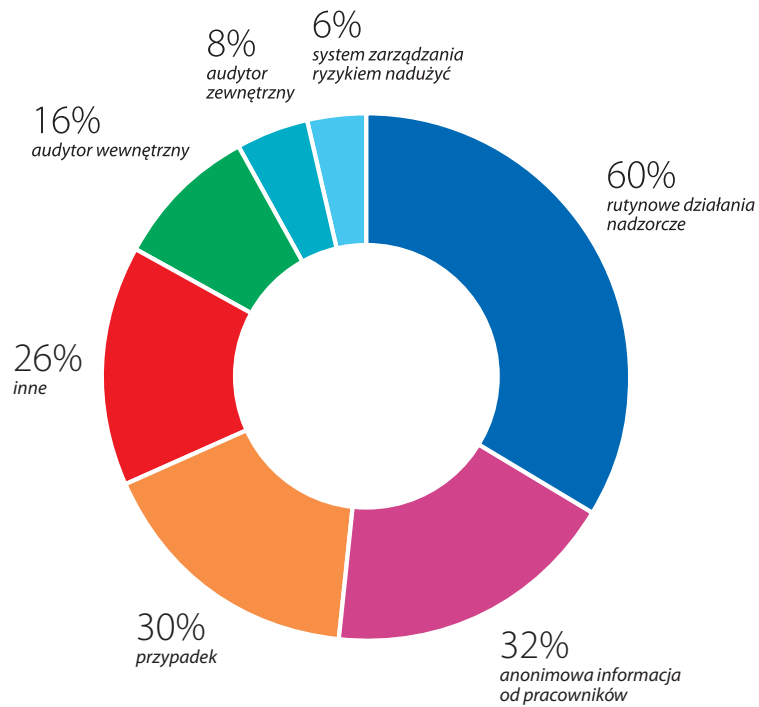


Analizując sposoby wykrywania nadużyć, można stwierdzić, iż najczęściej przestępstw zostaje ujawnionych dzięki rutynowym działaniom nadzorczym – 60% (liczba ta wzrosła znacząco w porównaniu z poprzednimi badaniami z 2010 roku – 40%). Jednocześnie nadal anonimowe informacje od pracowników (32%) oraz przypadek (30%) mają największy wpływ na wykrywalność tego rodzaju przestępstw. Jedynie 6% przypadków zostaje wykryta dzięki specjalnie dedykowanym systemom zarządzania ryzykiem nadużyć. Wynika to z faktu, iż na razie takie procedury to rzadkość w firmach działających w Polsce.

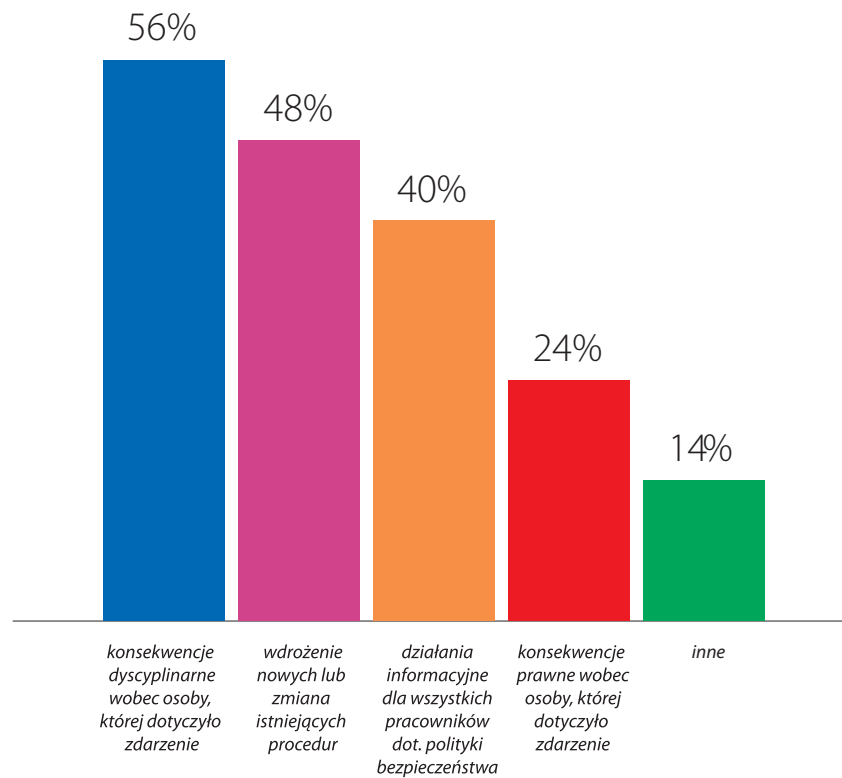
W swojej ankiecie Euler Hermes oraz Pracodawcy RP zapytali również o to, jakie kroki podejmuje firma po wykryciu nadużyć. Za najczęstsze reakcje zostały uznane konsekwencje dyscyplinarne stosowane wobec osoby bądź osób, których dotyczyło omawiane zdarzenie (56%). Natomiast 48% ankietowanych przedsiębiorstw po wykryciu konkretnego przestępstwa wdrożyło nowe lub zmieniło istniejące procedury. Jednocześnie 40% z nich przeprowadziło kampanie informacyjne dla wszystkich pracowników dotyczące polityki bezpieczeństwa. Na uwagę zasługuje fakt, iż tylko jedna czwarta zdecydowała się na zgłoszenie sprawy na policję i wystąpienie na drogę prawną przeciwko pracownikowi. Jest to bardzo niski wynik, pomimo posiadania przez przedsiębiorców wiedzy dotyczącej sankcji prawnych oraz odpowiedzialności karnej z tytułu nadużyć. To pokazuje, że w Polsce nadal niepopularne jest mówienie o tym problemie, choć ponad 60% ankietowanych deklaruje, iż wie, jakie konsekwencje prawne ciążą na pracownikach.

Firmy nawet w przypadku wykrycia nadużyć starają się je ukryć, gdyż niesłusznie myślą, że może to wpłynąć negatywnie na ich wizerunek. Jedynie duże, spektakularne afery – najczęściej wysłędzone przez dziennikarzy – wychodzą na światło dzienne. Bez edukowania społeczeństwa i publicznego piętnowania takich zachowań trudno będzie zmienić nastawienie ludzi i nauczyć ich tego, że „firmowe” nie równa się „moje”.

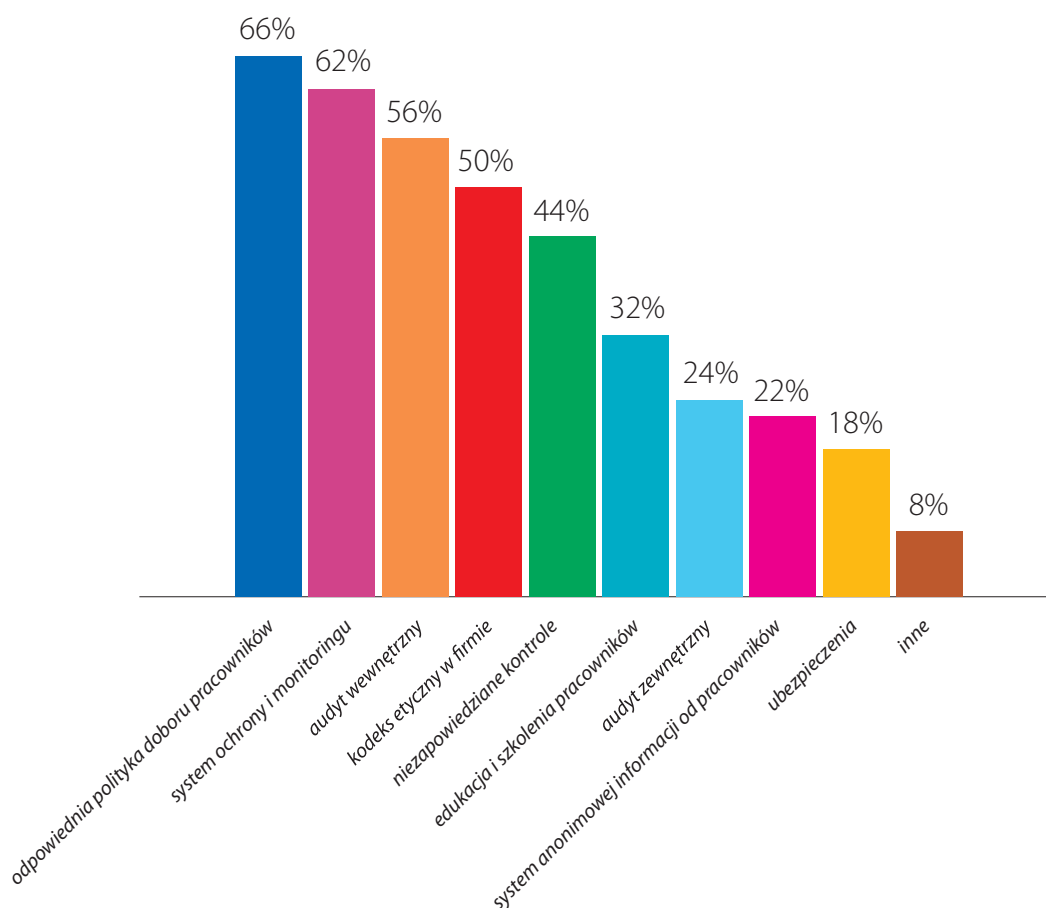
Mimo faktu, iż znaczna część przedsiębiorców zdaje sobie sprawę z tego, że w ich organizacji poświęca się niedostateczną uwagę omawianemu problemowi, działy zajmujące się zarządzaniem ryzykiem nadal nie są standardem w strukturach firm. Blisko 60% ankietowanych firm wskazuje, iż nie widzi potrzeby zatrudniania specjalnej osoby zajmującej się identyfikacją, monitoringiem i kontrolą ryzyka. Pozostałe 40% stworzyło procedury i wyznaczyło dedykowaną osobę bądź dział do przeciwdziałania takim incydentom. Wskaźnik ten jest dużo lepszy niż wyniki otrzymane w poprzednim roku, wówczas bowiem jedynie 27% ankietowanych firm deklarowało obecność takiego działu bądź osoby w strukturach organizacyjnych. To bardzo duży postęp na przestrzeni ostatnich lat, wskazujący na rosnącą świadomość przedsiębiorstw i osób decyzyjnych. Często, szczególnie w dużych grupach międzynarodowych, stworzenie specjalnego działu to wymóg korporacyjny.



Sposoby wykrywania nadużyć



Reakcja firmy na wykryte nadużycie

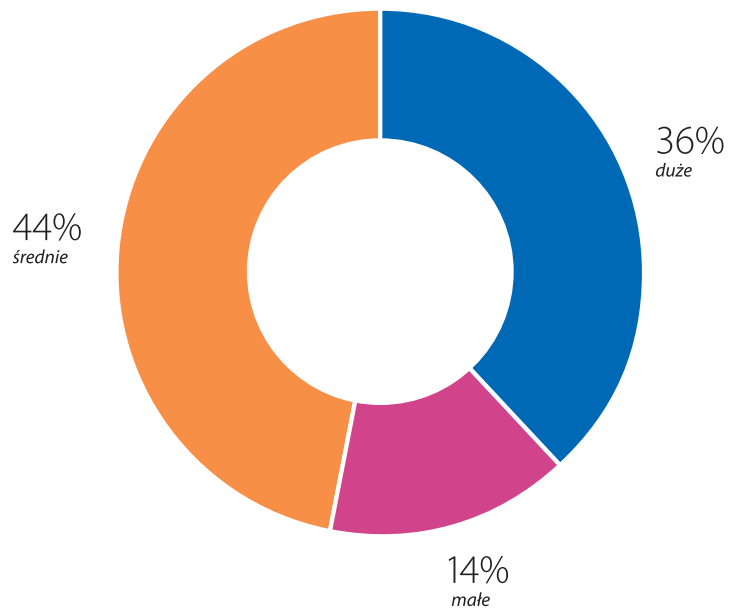


Polityka bezpieczeństwa firm przeciwko nadużyciom

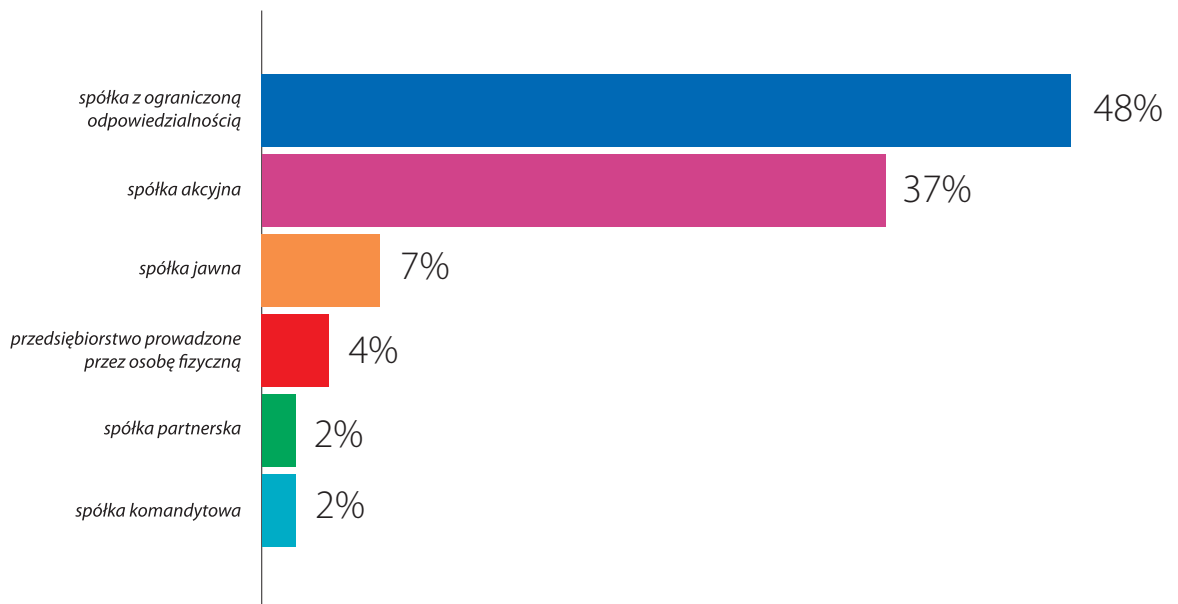
Mówiąc o działaniach podejmowanych przez firmy w ramach prowadzonej polityki bezpieczeństwa, ankietowani najczęściej wymieniali: odpowiednią politykę doboru pracowników, którą stosuje 66% badanych firm, oraz rozbudowany system ochrony i monitoringu – 62% firm. Ponad połowa przedsiębiorstw prowadzi audyt wewnętrzny, wprowadza kodeks etyczny w firmie oraz przeprowadza niezapowiedziane kontrole. Za ważny element polityki bezpieczeństwa uznano również edukację i szkolenia pracowników, które stosuje 32% ankietowanych firm. Dodatkowo ponad 75% ankietowanych wskazuje, iż w ich firmie prowadzi się szczegółową kontrolę wydatków firmowych, a dane do przelewów są weryfikowane i zatwierdzane przez co najmniej dwie osoby. Standardem także jest ograniczanie dostępu do komputerów przez stosowanie zmieniających okresowo haseł dostępu. Ten typ zabezpieczeń wprowadziło ponad 80% firm. Zdaniem 50% ankietowanych takie rozwiązania stosowane przez ich firmy są wystarczające.

Badanie zostało przeprowadzone przez Euler Hermes wśród członków organizacji Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, przy współpracy Centrum Badań Marketingowych Indicator. Osoby, które wzięły udział w badaniu to prezesi, członkowie zarządów i rad nadzorczych, kadra kierownicza oraz właściciele przedsiębiorstw.

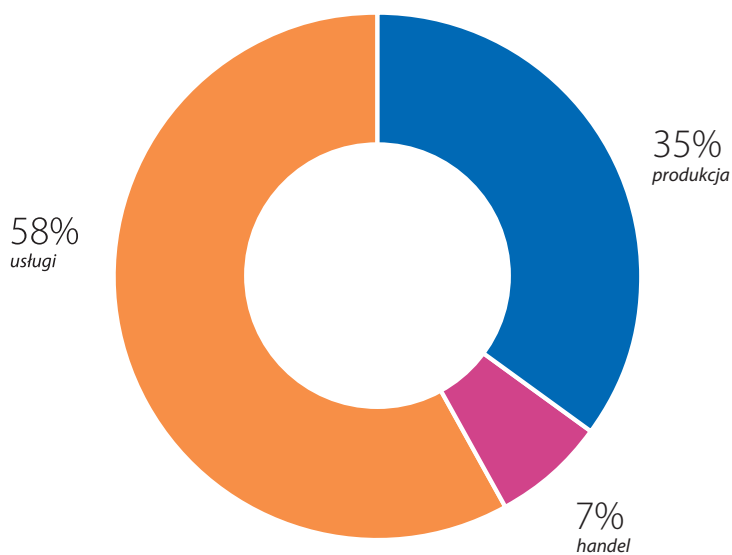
Największą liczbę przebadanych przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnionych pracowników stanowiły przedsiębiorstwa średnie, zatrudniające od 50 do 249 pracowników – 44% oraz przedsiębiorstwa duże (powyżej 250 pracowników) – 36%.



Przedsiębiorstwa wg wielkości



Forma prawna prowadzonej działalności



Rodzaj prowadzonej działalności

Wśród ankietowanych przeważały podmioty z udziałem kapitału polskiego – 72%, jedynie 28% to firmy zagraniczne. Prawie 48% firm stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, co tylko potwierdza fakt, iż jest to najpopularniejsza forma prowadzenia działalności wśród średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce. Ponad 37% stanowiły natomiast spółki akcyjne, z czego 20% z nich to firmy notowane na giełdzie.

Pod względem rodzaju prowadzonej działalności przeważały przedsiębiorstwa usługowe (50%) oraz produkcyjne (35%). Najmniej – 7% – stanowią firmy handlowe.

Prawo a anomia pracownicza

Monika Gładoch

Za przestępstwa przeciwko mieniu (kradzież, przywłaszczenie, oszustwo, niszczenie lub uszkodzenia mienia i in.) Kodeks karny przewiduje kary nawet do 5 lat pozbawienia wolności. Określone sankcje zawiera także Kodeks pracy, a są one następstwem naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych. W razie sprzeniewierzenia ze strony pracownika pracodawca ma prawo pociągnąć go do odpowiedzialności materialnej, porządkowej oraz rozwiązać z nim stosunek pracy. Żaden z tych rodzajów sankcji nie podlega kumulacji, co oznacza, że wybór jednego środka przez pracodawcę nie pozbawia go zastosowania innego. Powyższa zasada dotyczy również sankcji z prawa pracy i prawa karnego. Innymi słowy, fakt zwolnienia pracownika lub ukarania go karą nagany nie oznacza, że pracodawca nie jest uprawniony do zawiadomienia organów ścigania o popełnieniu przez pracownika przestępstwa kradzieży.

Powinnościami pracownika są **dbanie o dobro zakładu pracy**, ochrona mienia oraz zachowanie w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę. Złamanie powyższego nakazu może być zakwalifikowane jako ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych, prowadzące do rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika (tzw. zwolnienie dyscyplinarne). Warto wspomnieć, że pracodawca może dochodzić wyrównania szkody wyrządzonej mu przez pracownika. Jednak zakres i wysokość odpowiedzialności została uzależniona od rodzaju winy pracownika.

W przypadku anomii trudno będzie pracownikowi wykazać, że działał nieumyślnie, a zatem jego odpowiedzialność będzie pełna. Bardziej rygorystyczne zasady obowiązują w przypadku mienia powierzonego pracownika, kiedy za szkodę odpowiada w pełnej wysokości.

Skalę zjawiska anomii pracowniczej obrazuje liczba wyroków sądowych, które dotyczą różnych jej form (kradzieży, oszustw, pozorowania pracy lub dorabiania w godzinach pracy).

Przegląd orzecznictwa z zakresu anomii pracowniczej

Użytkowanie bez wiedzy i zgody pracodawcy sprzętów z jego zakładu w prywatnym sklepie współmałżonka pracownika stanowi ciężkie naruszenie podstawowego obowiązku ochrony mienia pracodawcy (art. 100, § 2, pkt 4 k.p.) i uzasadnia rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika na podstawie art. 52, § 1, pkt 1 k.p.

Wyrok SN z dnia 24 lutego 1998 r., I PKN 547/97

Zaniechanie pracownika polegające na przetrzymywaniu sprzętu biurowego stanowiącego własność pracodawcy, mimo wezwań do jego zwrotu, może w okolicznościach konkretnej sprawy stanowić naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych w rozumieniu art. 52, § 1, pkt 1 k.p.

Wyrok SN z dnia 22 listopada 2001 r., I PKN 700/00

Uzasadnioną przyczyną rozwiązania z pracownikiem umowy o pracę w trybie art. 52, § 1, pkt 1 k.p. może być także zawinione działanie pracownika powodujące zagrożenie interesów pracodawcy.

Wyrok SN z dnia 6 lipca 2011 r., II PK 13/11

Korzystanie przez pracownika z telefonu służbowego w celu udziału w grach towarzyskich, narażające pracodawcę na znaczną szkodę, może być zakwalifikowane jako ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych (art. 52, § 1, pkt 1 k.p.).

Wyrok SN z dnia 15 maja 1997 r., I PKN 93/97

Pracownik narusza podstawowe obowiązki pracownicze, gdy bez zgody pracodawcy w godzinach przeznaczonych na pracę wykonuje inne czynności. Jeżeli działanie takie nie jest sporadyczne, może stanowić to ciężkie naruszenie tych obowiązków w rozumieniu art. 52, § 1, pkt 1 k.p.

Wyrok SN z dnia 5 czerwca 2007 r., I PK 5/07

Działanie kierownika magazynu Zakładu Zaopatrzenia Rolnictwa WZSR „Samopomoc Chłopska”, który korzystając ze swego stanowiska, kupuje z tego magazynu przez dłuższy okres części zamiennie w celu montowania z nich traktorów i sprzedania ich z zyskiem, ma cechy ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych, uzasadniającego rozwiązanie z pracownikiem umowy o pracę bez wypowiedzenia.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 27 września 1984 r., I PRN 130/84

Świadczenie przez radcę prawnego prywatnych usług prawnych w czasie pracy przeznaczonym na obsługę pracodawcy jest ciężkim naruszeniem podstawowych obowiązków pracowniczych (art. 52, § 1, pkt 1 k.p.).

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 8 maja 1997 r., I PKN 129/97

Tolerowanie przez kierownika sklepu istotnych różnic między obrotem wykazywanym w raportach sklepowych a wynikającym ze wskazań kasy rejestrującej (fiskalnej) może być kwalifikowane jako zachowanie rażąco niedbałe, a tym samym uzasadniać rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia w trybie art. 52, § 1, pkt 1 k.p., choćby odstępstwa od wskazań kasy były wartością dodatnią.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 1 lipca 1998 r., I PKN 219/98

Postępowanie pracownicy polegające na „pożyczaniu sobie” pieniędzy z kasy sklepu w celu zaspokojenia bieżących potrzeb, bez wiedzy i zgody pracodawcy, stanowi ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych (art. 52, § 1, pkt 1 k.p.). Na ocenę takiego zachowania nie ma wpływu okoliczność, że pracownica pieniądze następnie zwracała oraz że taką praktykę stosowały inne pracownice zatrudnione w sklepie.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 26 czerwca 1998 r., I PKN 214/98

Kierowca autobusu świadomie wydający pasażerom bilety o niższej wartości niż wpłacone przez nich kwoty ciężko narusza podstawowe obowiązki pracownicze (art. 52, § 1, pkt 1 k.p.).

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 19 grudnia 1997 r., I PKN 451/97

Kradzież przez kierowcę-biletera kwoty 1 zł, w sytuacji gdy był on uprzednio dwukrotnie karany za podobne wykroczenia, uzasadnia rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia na podstawie art. 52, § 1, pkt 1 k.p.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 19 listopada 1997 r., I PKN 378/97

Usiłowanie kradzieży mienia pracodawcy może być uznane za ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych, o którym mowa w art. 52, § 1, pkt 1 k.p.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 24 listopada 1998 r., I PKN 452/98

Pracownik odpowiedzialny za prawidłowość czynności finansowych (główny księgowy), pobierający bez zgody pracodawcy zaliczkę na poczet swoich przyszłych należności, ciężko narusza podstawowe obowiązki pracownicze.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 listopada 1998 r., I PKN 305/98

Pracownik, który ma wiedzę o działaniu na szkodę swojego pracodawcy, obowiązany jest go o tym zawiadomić. Niewykonanie tego obowiązku może być uznane za ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 1 października 1998 r., I PKN 351/98

Księgowka zatrudniona w banku dopuszcza się ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych (art. 52, § 1, pkt 1 k.p.), wówczas gdy dokonuje zaksięgowania czeku bez pokrycia na rachunku innego pracownika.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 14 września 1998 r., I PKN 319/98

Przywłaszczenie mienia pracodawcy jest zawsze ciężkim naruszeniem podstawowych obowiązków pracowniczych, niezależnie od tego, czy ze względu na jego wartość stanowi przestępstwo, czy wykroczenie.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 10 listopada 1999 r. I PKN 361/99

Korzystanie w pracy przez pracownika zajmującego stanowisko kierownicze z nielegalnych programów komputerowych jest naruszeniem podstawowych obowiązków pracowniczych i może stanowić uzasadnioną przyczynę rozwiązania stosunku pracy na podstawie art. 52, § 1, pkt 1 k.p.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 16 listopada 2004 r., I PK 36/04

Świadome złożenie przez pracownika zatrudnionego na stanowisku likwidatora szkód niezgodnego z prawdą oświadczenia o okolicznościach powstania szkody w jego samochodzie, ubezpieczonym przez ubezpieczyciela będącego jednocześnie jego pracodawcą, może być uznane za szczególnie naganne i ciężkie naruszenie obowiązku dbałości o dobro zakładu pracy.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 20 marca 2007 r., II PK 214/06

Wybrana literatura

- G. Bieniek, *Odpowiedzialność materialna pracowników za szkody wyrządzone pracodawcy*, Bydgoszcz 1994
- L. Dzikiewicz, *Materialna odpowiedzialność pracownika*, Warszawa 1977
- M. Kosewski, *Ludzie w sytuacjach pokusy i upokorzenia*, Warszawa 1985
- M. Kosewski, *Wartości, godność i władza*, Warszawa 2008
- M. Kosewski, K. Ryczaj-Marchewczyk, L. Zach, R. Zach, *Od socjalizmu do normalności. Prywatyzacja elektrociepłowni warszawskich*, Warszawa 2006
- W. Patulski, *Pracownicza odpowiedzialność odszkodowawcza: praktyczny komentarz dla pracodawców*, Warszawa 2006.
- M. Rafacz-Krzyżanowska, *Odpowiedzialność majątkowa pracownika wobec zakładu pracy*, Warszawa 1969
- W. Sanetra, *Szkoda i związek przyczynowy w orzecznictwie z zakresu odpowiedzialności materialnej pracownika*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2000, nr 1
- M. Skąpski, *Pracowniczy obowiązek dbałości o dobro zakładu pracy (art. 100 § 2 pkt 4 k.p.)*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2001, nr 2

Nota o autorach

Monika Gładoch

Absolwentka prawa na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu, od 2001 r. radca prawny, dr nauk prawnych (tytuł pracy Formy prawne uczestnictwa pracowników w zarządzaniu zakładem pracy w Polsce). Początkowo zatrudniona na Wydziale Prawa i Administracji UMK, a od 2007 r. adiunkt w Katedrze Prawa Pracy WPiA Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie. Stypendystka Fundacji Batorego, odbyła staż naukowy na uniwersytecie J.W. Goethe we Frankfurcie nad Menem. Współpracuje z niemieckimi ośrodkami naukowymi.

Łączy pracę naukową z praktyką radcy prawnego. Od wielu lat jest konsultantem prawnym wielu wiodących firm, a także doradcą Prezydenta Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej ds. prawa pracy. Jest członkiem Naczelnej Rady Zatrudnienia oraz Zespołu Problemowego ds. prawa pracy i układów zbiorowych Komisji Trójstronnej. Prowadzi warsztaty i szkolenia dla menedżerów oraz pracowników działu HR.

Przedmiotem zainteresowań naukowych M. Gładoch jest szeroko rozumiane zbiorowe prawo pracy, a w szczególności partycypacja pracownicza i dialog społeczny. W tym zakresie opublikowała kilkadziesiąt artykułów, monografię oraz komentarz do Ustawy o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji.

Mieszko Maj

Psycholog biznesu, współwłaściciel firmy doradczo-szkoleniowej – Adeptia Centrum Rozwoju Biznesu.

Członek Instytutu Zarządzania Godnościowego na Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie, ekspert ds. przywództwa, badacz.

Absolwent psychologii o specjalizacji – psychologia przedsiębiorczości i zarządzania na WSiFiZ w Warszawie. Absolwent pierwszej edycji Szkoły Trenerów Administracji i Biznesu STABI, działającej przy WSiFiZ w Warszawie. Propagator idei i metod Zarządzania Godnościowego. Jest autorem wielu publikacji poświęconych przywództwu (m. in Pharmaceutical Representative, Nowoczesna Firma). Specjalizuje się w prowadzeniu szkoleń z umiejętności menedżerskich, budowaniu autorytetu lidera oraz z zakresu zarządzania zespołem sprzedażowym.

Prowadził autorskie warsztaty menedżerskie między innymi dla takich firm jak: IKEA, Citroen, Peugeot, OBI, SEB Bank, Heel. Prowadzi indywidualne coachingi menedżerskie dla liderów.

Marek Kosewski

Dyrektor Instytutu Zarządzania Godnościowego, Organizator STABI.

Dr hab., profesor w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie, dyrektor Kolegium Kształcenia Podyplomowego WSiFiZ, dyrektor Instytutu Zarządzania Godnościowego.

Naukowiec i badacz. Od 30 lat bada zachowanie się ludzi w trudnych sytuacjach konfliktu pomiędzy korzyścią osobistą a godnością własną i innych wyzwaniach etycznych, oraz przekłada wyniki tych badań na język praktycznego doradztwa i programy szkoleń dla praktyków zarządzania i ludzi sprawujących władzę nad innymi. Autor trzech monografii: Agresywni Przestępcy (1977), Ludzie w Sytuacjach Pokusy i Upokorzenia (1985) i Wartości, godność i władza (2008) oraz kilkadziesiąt artykułów naukowych, raportów i referatów. Wykładał do 2003 roku na Uniwersytecie Warszawskim, od 2003 roku pracuje w WSiFiZ, prowadził liczne wykłady gościnne.

Katarzyna Kowalczyk

Ekspert w dziedzinie komunikacji marketingowej w branży finansowej. Od 2003 roku związana z grupą Euler Hermes specjalizującą się w ubezpieczeniach należności i windykacji. Uczestniczyła w projekcie wprowadzania ubezpieczenia ryzyka sprzeniewierzenia na polski rynek, koordynując komunikację dotyczącą problematyki nadużyć pracowniczych oraz badania przedsiębiorstw w tym zakresie.

Bartosz Piłkuła

Prawnik, Kierownik Biura Ubezpieczenia Ryzyka Sprzeniewierzenia, Compliance Officer, Towarzystwo Ubezpieczeń Euler Hermes S.A.

Specjalista zajmujący problematyką nadużyć gospodarczych. Absolwent Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Prelegent konferencji z dziedziny nadużyć pracowniczych, ochrony danych osobowych, ochrony informacji. Autor badań oraz publikacji dotyczących przestępczości pracowniczej. Współpracownik kancelarii prawnej.

Opracowanie projektu "Anomia pracownicza w Polsce 2012" przez Departament Projektów Pracodawców RP w składzie:
Malwina Kiepiel, Lidia Płowiecka - Sroka, Mirosław Grzyb oraz Rafał Polarczyk.

Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej
03-973 Warszawa
ul. Brukselska 7

T (22) 518 87 50
F (22) 518 87 50
E biuro@pracodawcyrp.pl
www.pracodawcyrp.pl