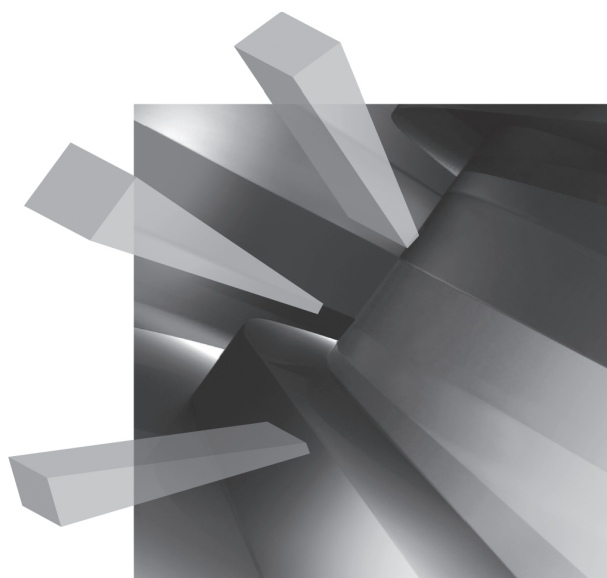


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2 (27) • 2016



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.noz.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Adela Barabasz: Identyfikacja mechanizmów obronnych menedżerów (The identification of defense mechanisms of managers).....	9
Małgorzata Baran: Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora (Competency model for professional mentor)	22
Agnieszka Izabela Baruk: Partnerzy czy przeciwnicy – wybrane aspekty relacji między podwładnymi i przełożonymi (Partners or rivals – chosen aspects of relations between subordinates and supervisors).....	33
Radosław Dawidziuk: Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Human capital as a component of intellectual capital in a company)	46
Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Ewolucja koncepcji przywództwa wojskowego w doktrynach armii Stanów Zjednoczonych i jego implikacje w procesie szkolenia kandydatów na oficerów sił zbrojnych RP (Evolution of army leadership in the doctrines of the US Army and its implications in the process of training candidates for officers of Polish Armed Forces)....	60
Robert Karaszewski, Andrzej Lis: Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu? (Can the concept of positive leadership become a paradigm in management studies?)	72
Krystyna Kmiotek: Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów (Determinants of organizational commitment (on the example of engineers)).....	81
Marek Krasieński: Motywatory zmniejszające uczucie niepewności – porównawcze studium przypadków (Motivators reducing the feeling of uncertainty – comparative case study)	91
Dagmara Lewicka, Anna Rakowska: Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach (The influence of HRM practices on the employee engagement in innovative enterprises)...	102
Marta Moczulska, Janina Stankiewicz: Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania (Social interactions conducive to employee engagement in the organization – assumptions in the light of the theory of organization and management).....	116
Joanna M. Moczydłowska: Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów (Paradoxes in the management of human capital in managers' appraisal)	130

Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997-2000 i 2011-2014. Struktura i kierunki zmian (Determinants of management functions performance in the years 1997-2000 and 2011-2014. Structure and directions of changes)	139
Beata Skowron-Mielnik: Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym (The paradox of work effectiveness – between building employee’s engagement and burnout)...	151
Marzena Stor: Paradoksalne i nieparadoksalne oksymoronizmy w strategiach zarządzania kompetencjami pracowniczymi – refleksje badawcze (Paradoxical and nonparadoxical oxymora in the strategies of competency management – research reflections).....	164
Czesław Zając: Rekrutacja i selekcja menedżerów i specjalistów w grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych (Processes of recruitment and selection of managers and specialists in capital groups in the light of empirical research).....	186
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów (Managing the workforce from the full of paradoxes generation).....	196

Wstęp

Jednym z twierdzeń najczęściej powtarzanych przez teoretyków i praktyków zarządzania jest to mówiące, że ludzie są najważniejszym zasobem organizacji, warunkującym jej przetrwanie i rozwój. Jednocześnie jest to też bezsprzecznie jeden z najtrudniejszych dla menedżerów obszar zarządzania - z uwagi na nieprzewidywalność i ograniczoną sterowalność całego społecznego podsystemu organizacji. W obliczu tego wyzwania poszukiwane są skuteczne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie pełnią w tym procesie bardzo ważną funkcję. Dążą do przywództwa, podejmują próby tworzenia skutecznych systemów motywowania oraz wykorzystują zróżnicowane narzędzia zarządzania kadrami, a wszystko to w imię budowania kapitału ludzkiego. Co ciekawe - te starania nie zawsze jednak przynoszą oczekiwane skutki. Ukształtowany z czasem charakter relacji przełożony – podwładny może okazać się bardziej lub mniej proefektywnościowy.

Tworzenie skutecznych systemów motywowania i wspieranie zaangażowania pracowników w warunkach różnorodności postaw i nietrwałości struktur organizacyjnych wynikającej ze zmienności otoczenia są wciąż uznawane za największe wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ludzie różnie interpretują te same bodźce, a zatem celowe działania skutkują wielością indeterministycznych, trudnych do przewidzenia zmian w całej organizacji. Ostatecznie pojawiające się paradygmaty nierzadko nie znajdują potwierdzenia w praktyce organizacyjnej, przepełnionej wieloma sprzecznościami. Należy pogodzić się chyba z faktem, że paradoksy są wpisane w rzeczywistość organizacyjną, której uczestnicy wciąż balansują pomiędzy dychotomicznymi wyborami, często wykluczającymi się, ale też w rezultacie uzupełniającymi istotę trwania i rozwoju.

Niniejsza publikacja to zestawienie różnorodnych artykułów przygotowanych na potrzeby Szkoły Letniej Zarządzania 2016, zatytułowanej „W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania”. Opracowania są utrzymane w optyce postaw, zachowań i relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a główne perspektywy rozważań obejmują: 1) przywództwo i role menedżerskie, 2) kompetencje pracownicze, 3) kapitał ludzki oraz 4) wybrane praktyki zarządzania kadrami, głównie nakierowane na motywację i zaangażowanie pracowników. Żywimy nadzieję, że lektura pomoże czytelnikom nieco lepiej odnaleźć się w świecie paradoksów i paradygmatów ludzkiej strony zarządzania.

Ewa Głuszek, Sylwia Stańczyk

Agnieszka Izabela Baruk

Politechnika Łódzka

e-mail: agnieszka.baruk@poczta.onet.pl

**PARTNERZY CZY PRZECIWNICY –
WYBRANE ASPEKTY RELACJI
MIĘDZY PODWŁADNYMI I PRZEŁOŻONYMI**

**PARTNERS OR RIVALS – CHOSEN ASPECTS
OF RELATIONS BETWEEN SUBORDINATES
AND SUPERVISORS**

DOI: 10.15611/noz.2016.2.03

Streszczenie: W artykule przedstawiono zagadnienia związane z relacjami wertykalnymi. Dążono do znalezienia odpowiedzi, czy przełożeni i podwładni są partnerami, czy też paradoksalnie – przeciwnikami? Szukając jej, podjęto próbę osiągnięcia 3 celów badawczych i zweryfikowania hipotezy, iż sposób traktowania podwładnych przez przełożonych jest kluczową determinantą zadowolenia odczuwanego przez pracowników. Dane pierwotne poddano analizie korespondencji. Jej wyniki potwierdziły postawioną hipotezę. W artykule analizie poddano także 6 innych zmiennych, badając charakter i siłę zależności między nimi i zadowoleniem respondentów oraz ich gotowością do rekomendowania pracodawcy. Pozwoliło to na hierarchiczne uporządkowanie zidentyfikowanych zależności i wyciągnięcie istotnych wniosków końcowych cechujących się znaczną wartością poznawczą i aplikacyjną.

Słowa kluczowe: podwładny, przełożony, partner, przeciwnik, relacja.

Summary: In the article the problems of relations between supervisors and subordinates are presented. The author tried to find the answer to the question if they are partners or rivals. Seeking this answer three research goals were to be realized and research hypothesis was to be verified that the way of treating subordinates by supervisors was a key determinant of subordinates' contentment. The results of the correspondence analysis applied towards the field data allowed to confirm the hypothesis. Six other variables were analyzed in the article too. The character and power of potential dependences between them and respondents' contentment and their openness to recommend the employer were studied. It allowed for hierarchical ordering of identified dependences and drawing important conclusions having cognitive and applicable value.

Keywords: subordinate, supervisor, partner, rival, relation.

1. Wstęp

Każda organizacja tworzona jest przez określone jednostki (członków organizacji) (por. [Kanter (2015), s. 129-162]), między którymi zachodzą relacje o charakterze formalnym i nieformalnym. Fakt, że każda z tych osób jest niepowtarzalnym podmiotem dysponującym unikatową synergiczną kompozycją potencjału intelektualnego, emocjonalnego¹ i relacyjnego, powoduje, iż tworzona przez nie organizacja stanowi niezwykle złożony układ społeczny charakteryzujący się swoistą unikatowością oraz nieprzewidywalnością. Jednocześnie podlega on jednak również określonym schematom funkcjonowania. Można zatem powiedzieć, że jest to układ z jednej strony pełen paradoksów, który z drugiej strony wpisuje się w określone prawidłowości.

Odnosi się to oczywiście również do przedsiębiorstw jako organizacji uczestniczących w życiu gospodarczym, które w zależności od sytuacji na konkretnym rynku mniej lub bardziej intensywnie ze sobą rywalizują. Każde zatem przedsiębiorstwo, niezależnie od swojej wielkości, zakresu czy zasięgu działania, stanowi układ oparty na mniej lub bardziej widocznych paradoksach i prawidłowościach, ułatwiających lub utrudniających prowadzenie działalności rynkowej. Stereotypowo przyjmuje się, że prawidłowości ułatwiają działania przedsiębiorstwa, gdyż normują je, natomiast paradoksom przypisuje się raczej negatywny wpływ na funkcjonowanie firmy, gdyż wprowadzają dodatkowy czynnik ryzyka.

Paradoks definiowany jest bowiem w Cambridge Dictionary jako sytuacja lub stan niemożliwy lub trudny do zrozumienia, gdyż zawiera dwa przeciwstawne sobie fakty lub cechy [<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/paradox> (03.10.2015)]. Można go także określić jako coś (np. sytuację), co obejmuje dwie przeciwstawne rzeczy, co wydaje się niemożliwe, choć w danej chwili jest prawdziwe [<http://www.merriam-webster.com/dictionary/paradox> (03.10.2015)]. Z kolei prawidłowość stanowi swoiste przeciwieństwo paradoksu, gdyż jest synonimem normy, reguły czy logiki [<http://www.synonimy.postis.org/prawid%C5%82owo%C5%9B%C4%87.html> (03.10.2015)], a więc kategorii, których absolutnie nie da się zastosować do paradoksu. Nie podlega on bowiem regułom i wydaje się sprzeczny z zasadami logiki. Szereg paradoksów i prawidłowości towarzyszących funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa, niezależnie od skali jego działania², wiąże się bezpośrednio z jego potencjałem relacyjnym obejmującym stosunki zewnętrzne i wewnętrzne, w tym relacje między podwładnymi i przełożonymi. Relacje wertykalne mają charakter interpersonalny. Odzwierciedlają wzajemne nastawienie emocjonalne oraz stosunki władzy i podporządkowania panujące między określonymi podmiotami (por. [<http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/komunikacja-interpersonalna;3924681.html> (27.12.2015); Stoetzer 2010]).

¹ W tym inteligencji emocjonalnej (por. [Goleman, Boyatziss, McKee 2013]), która jest niezbędna, aby budować względnie trwałą przewagę konkurencyjną (por. [Czarniewski 2014, s. 69-75]).

² Dotyczy to w mniejszym lub większym stopniu zarówno małych firm rodzinnych (por. [Reay, Pearson, Gibb Dyer 2013, s. 209-214]), jak i korporacji globalnych [Buckley 2014].

2. Wybrane aspekty relacji łączących podwładnych i przełożonych

Ważnym elementem potencjału relacyjnego współczesnego przedsiębiorstwa są relacje wewnętrzne, zwłaszcza formalne i nieformalne relacje werterykalne występujące między podwładnymi i przełożonymi reprezentującymi perspektywę pracodawcy. Stereotypowo niejednokrotnie nadal obie wymienione grupy stawiane są względem siebie w opozycji. Odgrywanie przez nie roli przeciwników nie pozwoliłoby jednak przedsiębiorstwu na skuteczne osiąganie swoich celów. W przypadku sprawnie działającej firmy nawet jeśli dochodzi do sytuacji, w których podwładni i przełożeni traktują się jak rywale, nie mogą stać się one prawidłowością. Jedynie przewaga sytuacji, w których podwładni są partnerami dla przełożonych, sprzyja czy wręcz umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie jego rynkowych dążeń.

Podwładnych i przełożonych można zatem uznać za „przeciwników”, którzy, współpracując ze sobą na partnerskich zasadach, dążą do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa³, realizując jednocześnie własne dążenia grupowe i indywidualne. Już samo połączenie obu pozornie przeciwstawnych ról (przeciwnika i partnera) stanowi swego rodzaju paradoks. Jeśli jednak przynosi oczekiwane efekty w postaci rozwoju potencjału rynkowego całego przedsiębiorstwa i rozwoju potencjału jego poszczególnych pracowników (zarówno podwładnych, jak i przełożonych), występowanie takiego paradoksu powinno stać się wręcz prawidłowością.

Wbrew pozorom niejednokrotnie trudniejsza w układzie relacyjnym podwładny-przełożony jest rola tego ostatniego. Ponosi on bowiem nie tylko odpowiedzialność za realizację zadań powierzonych jego podwładnym, ale przede wszystkim odpowiada za rozwój profesjonalny i osobisty każdego z nich⁴. Jest osobą, która powinna stworzyć warunki pozwalające na spełnianie ich różnorodnych potrzeb, co wymaga nie tylko umiejętności administracyjnych, ale przede wszystkim zdolności mentorskich⁵. Szczególnie istotne jest to w przypadku relacji formalnych i nieformalnych między podwładnymi i ich bezpośrednim przełożonym, którego postawa i zachowanie bezpośrednio wpływają na postawy i zachowania członków kierowanego przez niego zespołu⁶, a tym samym na zakres i siłę ich zawodowego zaangażowania.

³ Jednym z nich jest wykreowanie wiarygodnej i silnej marki danego przedsiębiorstwa jako oferenta (por. [Bochenek, Pomaskow 2014, s. 285-296]) i jako pracodawcy (por. [Figurska, Matuska 2013, s. 35-51]).

⁴ Podejście to wpisuje się w tzw. koncepcję *leader-member exchange*. Zgodnie z jej głównym założeniem lider dąży do rozwijania różnych typów relacji wymiennych łączących go z podwładnymi, a jakość tych relacji w istotny sposób wpływa na postawy i zachowania zarówno lidera, jak i członków zespołu (por. [Ilies, Nahrgang, Morgeson 2007, s. 269-277]).

⁵ Niektórzy autorzy piszą wręcz o konieczności posiadania przez przełożonych umiejętności i zdolności politycznych (por. [Long-Zeng Wu i in. 2013, s. 991-1017]).

⁶ Przełożony jako lider, czy wręcz mentor, powinien m.in. budować otwartość emocjonalną wśród swoich podwładnych, gdyż maskowanie uczuć ujemnie wpływa na jakość relacji interpersonalnych (por. [Jun Xu, Longmei Liu, Yi Guo 2014, s. 100-107]).

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, można zadać pytanie, czy w praktyce podwładni i przełożeni są przeciwnikami, czy raczej partnerami? Szukając na nie odpowiedzi, w artykule dążono do osiągnięcia następujących celów badawczych:

1. Zidentyfikowania i poddania analizie zależności między poziomem zadowolenia odczuwanego przez podwładnych a wybranymi zmiennymi odzwierciedlającymi postawy i zachowania przełożonych.

2. Zidentyfikowania i poddania analizie zależności między gotowością do rekomendowania pracodawcy a wybranymi zmiennymi odzwierciedlającymi postawy i zachowania przełożonych.

3. Hierarchicznego uporządkowania zidentyfikowanych zależności.

W procesie realizacji wymienionych celów weryfikacji empirycznej poddano następującą hipotezę badawczą: H1 – sposób traktowania podwładnych przez przełożonych jest kluczową determinantą odczuwanego przez nich zadowolenia.

3. Ogólna charakterystyka badań empirycznych

Chcąc osiągnąć wymienione cele oraz zweryfikować hipotezę badawczą, przeprowadzono badania empiryczne. Do zebrania danych pierwotnych wykorzystano metodę badania ankietowego⁷. Objęto nim 500 osób reprezentujących aktualnych pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce⁸. Dane pierwotne poddano analizie statystycznej, podczas której zastosowano metodę analizy korespondencji. Jej celem jest określenie relacji pomiędzy co najmniej dwiema kategoriami zmiennych, reprezentowanymi przez pytania zadane respondentom. Kluczowym elementem analizy korespondencji jest stworzenie wielowymiarowej mapy danych wyjściowych (tzw. tabeli kontyngencji), które odzwierciedlają częstość wystąpienia odpowiedzi respondentów w odniesieniu do analizowanych kategorii. Tabele kontyngencji są następnie analizowane za pomocą testu niezależności chi-kwadrat⁹, gdzie wyznaczone zostają statystyki mówiące o sile związku między zmiennymi jakościowymi.

Zastosowanie analizy korespondencji pozwala również wizualizować przestrzennie relacje między kategoriami. Taka wizualizacja umożliwia zbudowanie mo-

⁷ Niniejszy artykuł jest oparty na fragmencie znacznie bardziej rozbudowanych badań empirycznych przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza ankiety obejmującego kilkadziesiąt pytań skierowanych do pracowników wykonawczych jako adresatów marketingowej oferty personalnej. Dlatego poddano w nim analizie tylko dane pierwotne uzyskane dzięki zadaniu respondentom wybranych 9 pytań (oznaczonych numerami: 1, 2, 9, 11, 13, 19, 21, 22, 31) obrazujących ich odczucia związane z relacjami wertykalnymi. Skale odpowiedzi na te pytania podano w opisie kolejnych tabel.

⁸ W procesie badań pierwotnych zastosowano dobór celowo-kwotowy.

⁹ Dokonano również oceny wiarygodności zidentyfikowanych modeli poprzez określenie granicznego prawdopodobieństwa krytycznego „p” w teście chi². Jeśli jest ono wyższe od wartości 0,05, określone zróżnicowanie inercji względem zera, które posłużyło do budowy modeli, nie ma statystycznej istotności. Termin bezwładność (inercja) jest używany w analizie korespondencji analogicznie do pojęcia wariancja.

delu na podstawie wzajemnego ułożenia sąsiadujących ze sobą punktów, które reprezentują analizowane kategorie. Analiza statystyk i wykresów otrzymanych tą metodą pozwala na wnioskowanie o powiązaniach pomiędzy kategoriami dwóch zmiennych. W analizie tej przyjmuje się, że zmienna (tutaj poziom zadowolenia i gotowość do rekomendowania pracodawcy), w odniesieniu do której bada się zależności z innymi cechami, zawsze jest zmienną kolumnową. Analizy statystycznej danych pierwotnych metodą analizy korespondencji dokonano przy użyciu pakietu Statistica 8.0.

4. Odczucia respondentów a wybrane postawy i zachowania przełożonych

Specyfikę relacji wertykalnych w przedsiębiorstwie odzwierciedla sposób traktowania podwładnych przez przełożonych. Co prawda, najmniejsza część badanych uważała, że nigdy nie była przez przełożonych traktowana z szacunkiem (tab. 1), jednak niespełna co trzecia osoba zawsze, niezależnie od sytuacji, była traktowana podmiotowo. Wynika z tego, że w relacjach z przełożonymi częściej lub rzadziej zdarzały się przypadki, kiedy respondenci byli traktowani w niewłaściwy sposób, czyli jak przeciwnicy, a nie jak partnerzy, przy czym co najmniej często dotyczyło to prawie co trzeciego ankietowanego (29,12%). W sumie podobny odsetek osób był mniej lub bardziej niezadowolony bądź też wykazywał obojętność. Czy więc sposób traktowania podwładnych miał wpływ na odczuwane przez nich zadowolenie?

Okazuje się, że podmiotowy sposób traktowania ankietowanych pozytywnie wpływał na poziom ich zadowolenia ($p = 0,000$). Na podstawie wyników testu niezależności χ^2 wykryto także, iż zależność ta jest bardzo silna ($\chi^2 = 86,2077$).

Tabela 1. Poziom zadowolenia respondentów a sposób ich traktowania przez przełożonych

Zmienna wierszowa: pyt. 2 (4); Zmienna kolumnowa: pyt. 1 (7)								
Odpowiedzi	e	g	d	c	b	f	a	łącznie
c	5,83	0,00	1,94	8,74	2,91	4,85	0,00	24,27
b	12,62	3,88	4,85	0,97	0,97	18,45	0,00	41,75
a	1,94	13,59	0,97	0,00	0,97	11,65	0,00	29,13
d	0,00	0,00	0,97	0,97	1,94	0,00	0,97	4,85
Łącznie	20,39	17,48	8,74	10,68	6,80	34,95	0,97	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej zadowolenia – a) bardzo niezadowolony, b) średnio niezadowolony, c) raczej niezadowolony, d) jest mi obojętne, gdzie pracuję, e) raczej zadowolony, f) średnio zadowolony, g) bardzo zadowolony;

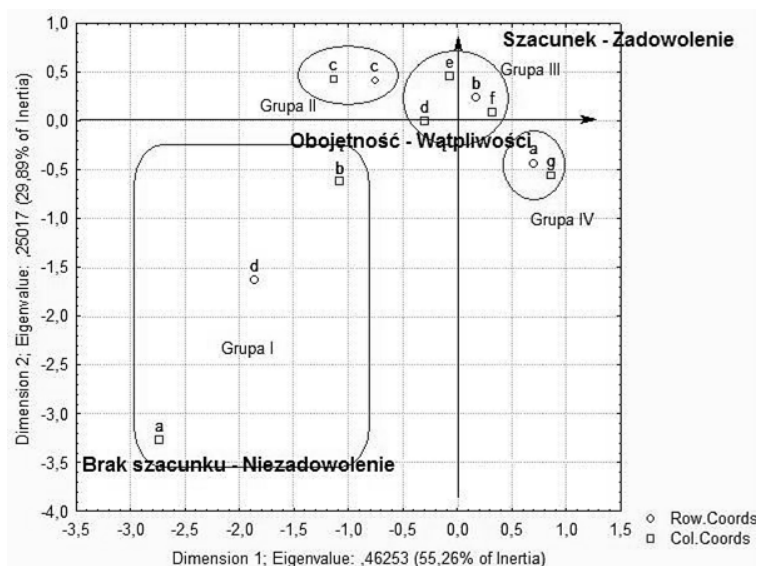
dla zmiennej wierszowej dotyczącej bycia traktowanym przez przełożonego z szacunkiem (w podmiotowy sposób) – a) tak, zawsze, b) tak, w większości sytuacji, c) tak, ale tylko czasami, d) nie, nigdy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Model stworzony na podstawie wyników analizy korespondencji obejmuje 4 grupy respondentów (rys. 1):

- grupę osób wykazujących wysoki i bardzo wysoki poziom niezadowolenia („a” i „b” z pyt. 1) i jednocześnie odczuwających, że nigdy nie były przez przełożonych traktowane z szacunkiem („d” z pyt. 2),
- grupę osób raczej niezadowolonych („c” z pyt. 1) i jednocześnie tylko czasami traktowanych przez przełożonych z szacunkiem („c” z pyt. 2),
- grupę osób, którym było obojętne miejsce pracy lub odczuwających umiarkowany poziom zadowolenia („d”, „e”, „f” z pyt. 1) i jednocześnie częściej traktowanych przez przełożonych z szacunkiem i w sposób bardziej podmiotowy niż w przypadku poprzednich grup („b” z pyt. 2),
- grupę osób wykazujących największe zadowolenie („g” z pyt. 1) i jednocześnie zawsze odczuwających okazywanie im szacunku przez przełożonych („a” z pyt. 2).

Na podstawie porównania inercji badanego układu można stwierdzić, że ewentualne błędy popełnione przez przełożonych w postaci okazywania podwładnym



Zmienna wierszowa (row): pyt. 2 (4)

Zmienna kolumnowa (col.): pyt. 1 (7)

Wartości własne: ,4625 ,2502 ,1243

Łącznie $\chi^2 = 86,2077$; $df = 18$; $p = 0,000$

Rys. 1. Model „poziom odczuwanego zadowolenia – sposób traktowania przez przełożonych”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

braku szacunku wywołują znacznie silniejsze negatywne odczucia związane z niezadowolaniem pracowników niż w odwrotnej sytuacji. Świadczy o tym „rozciągnięcie” osi w obszarze wartości ujemnych o znacznie większą wartość niż w obszarze wartości dodatnich. Można zatem stwierdzić, że przez takie zachowania przełożonych relatywnie łatwiej jest popsuć dobre relacje wertykalne niż je zbudować lub poprawić za pomocą właściwego postępowania.

Odwzorowaniem relacji wertykalnych, a tym samym sposobu traktowania podwładnych, są m.in. zasady przyznawania awansów itp. Z przeprowadzonych badań wynika, że 2/3 badanych określiło je jako sprawiedliwe (tab. 2). Był to zatem odsetek mniejszy o 6,80% niż udział osób co najmniej raczej zadowolonych. Łącznie 18,45% badanych odczuwało niezadowolenie z przynależności do konkretnego zespołu pracowniczego, w tym mniej niż co setna osoba była bardzo niezadowolona. Większość respondentów odczuwała więc w mniejszym lub większym stopniu zadowolenie (72,82%), chociaż osób bardzo zadowolonych było wśród nich relatywnie najmniej. Wynika z tego, że pewna część ankietowanych odczuwających zadowolenie oceniała awanse, podwyżki itp. jako niesprawiedliwie przyznawane. Czy zatem zachodzi związek między poziomem odczuwanego zadowolenia a postrzeganiem sposobu przyznawania wymienionych form uznania?

Tabela 2. Poziom zadowolenia respondentów a ocena sposobu przyznawania form uznania

Zmienna wierszowa: pyt. 13 (2), Zmienna kolumnowa: pyt. 1 (7)								
Odpowiedzi	e	g	d	c	b	f	a	łącznie
b	5,83	0,00	4,85	9,71	1,94	10,68	0,97	33,98
a	14,56	17,48	3,88	0,97	4,85	24,27	0,00	66,02
Łącznie	20,39	17,48	8,74	10,68	6,80	34,95	0,97	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej zadowolenia – a) bardzo niezadowolony, b) średnio niezadowolony, c) raczej niezadowolony, d) jest mi obojętne, gdzie pracuję, e) raczej zadowolony, f) średnio zadowolony, g) bardzo zadowolony;

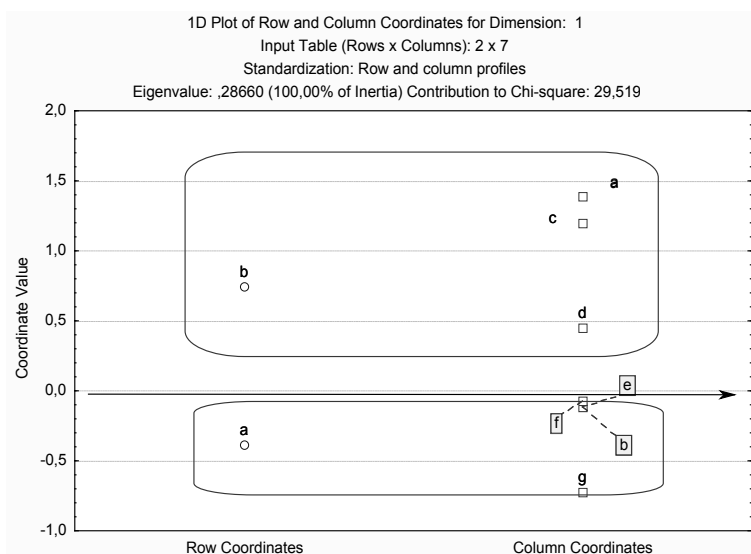
dla zmiennej wierszowej dotyczącej przyznawania form uznania – a) sprawiedliwie, b) niesprawiedliwie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Zależność między obu analizowanymi zmiennymi okazała się statystycznie istotna ($p = 0,0000$). Ponadto łączna wartość χ^2 wynosząca 29,5194 wskazuje, iż poziom odczuwanego zadowolenia jest wyraźnie skorelowany z poczuciem sprawiedliwości odnoszącym się do uzyskiwania podwyżek, awansów itp.

Zmienna wierszowa charakteryzuje się dychotomicznością. Umożliwiło to dokonanie jednowymiarowego modelowania uzyskanych wyników (rys. 2). Obrazujące je punkty widoczne na modelu należy zatem analizować w odniesieniu do osi poziomej. Na tej podstawie wyodrębniono 2 grupy respondentów:

- grupę osób oceniających formy uznania jako niesprawiedliwe („b” z pyt. 13) i jednocześnie odczuwających największe lub najmniejsze niezadowolenie bądź też obojętność („a”, „c” i „d” z pyt. 1);
- grupę osób oceniających formy uznania jako sprawiedliwe („a” z pyt. 13) i jednocześnie odczuwających zadowolenie w różnym stopniu („e”, „f” i „g” z pyt. 1) lub średnio niezadowolonych („b” z pyt. 1).



Zmienna wierszowa (*row*): pyt. 13 (2)

Zmienna kolumnowa (*col*): pyt. 1 (7)

Wartości własne: 0,2866

Łącznie $\chi^2 = 29,5194$; $df = 6$; $p = 0,0000$

Rys. 2. Model „poziom odczuwanego zadowolenia – sposób przyznawania form uznania”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Pozornie druga ze zidentyfikowanych grup może wydawać się stosunkowo mniej jednorodna, ale jej wewnętrzna struktura wynika z dużej złożoności badanych zależności. Można stwierdzić, że stosowanie sprawiedliwego systemu wyrażania pracownikom uznania nie jest wystarczającym bodźcem do wzbudzenia ich zadowolenia, z drugiej zaś strony ocenianie sposobu wyrażania uznania jako niesprawiedliwego może wywoływać „tylko” obojętność. Oczywiście, wniosku tego nie można uznać za usprawiedliwienie dla niemerytorycznego stosowania dowodów doceniania pracownika. Powinien być on natomiast traktowany jako argument przemawiający za koniecznością partnerskiego podejścia do podwładnych, czego wyrazem jest wyrażanie dowodów uznania na podstawie jednoznacznych i przejrzystych reguł.

Stosunek przełożonych do podwładnych przejawia się także stosowanym stylem zarządzania. Z badań wynika, że zdaniem co trzeciego respondenta styl zarządzania stosowany przez bezpośredniego przełożonego można określić jako częściowo demokratyczny¹⁰. Łącznie 56,86% badanych uznało go za przynajmniej częściowo demokratyczny, natomiast według pozostałych ankietowanych w mniejszym lub większym zakresie cechował go autokratyzm (tab. 3). Co prawda, relatywnie najmniejsza część badanych określiła styl zarządzania jako całkowicie autokratyczny, ale był to jednak aż co piąty respondent. Można jednocześnie zauważyć, że odsetek ten był zbliżony do łącznego udziału osób wykazujących mniejsze lub większe niezadowolenie. Czy zatem jest to jedynie przypadek, czy też występuje zależność między postrzeganym stylem zarządzania, a poziomem zadowolenia?

Tabela 3. Poziom zadowolenia respondentów a postrzegany przez nich styl zarządzania

Zmienna wierszowa: pyt. 31 (4); Zmienna kolumnowa: pyt. 1 (7)								
Odpowiedzi	e	g	d	c	b	f	a	łącznie
b	1,96	0,00	4,90	4,90	1,96	5,88	0,00	19,61
c	5,88	5,88	0,98	2,94	2,94	13,73	0,98	33,33
d	8,82	2,94	0,98	2,94	0,98	6,86	0,00	23,53
a	3,92	8,82	0,98	0,00	0,98	8,82	0,00	23,53
Łącznie	20,59	17,65	7,84	10,78	6,86	35,29	0,98	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej zadowolenia – a) bardzo niezadowolony, b) średnio niezadowolony, c) raczej niezadowolony, d) jest mi obojętne, gdzie pracuję, e) raczej zadowolony, f) średnio zadowolony, g) bardzo zadowolony;

dla zmiennej wierszowej dotyczącej postrzeganego stylu zarządzania – a) całkowicie demokratyczny, b) całkowicie autokratyczny, c) częściowo demokratyczny, d) częściowo autokratyczny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

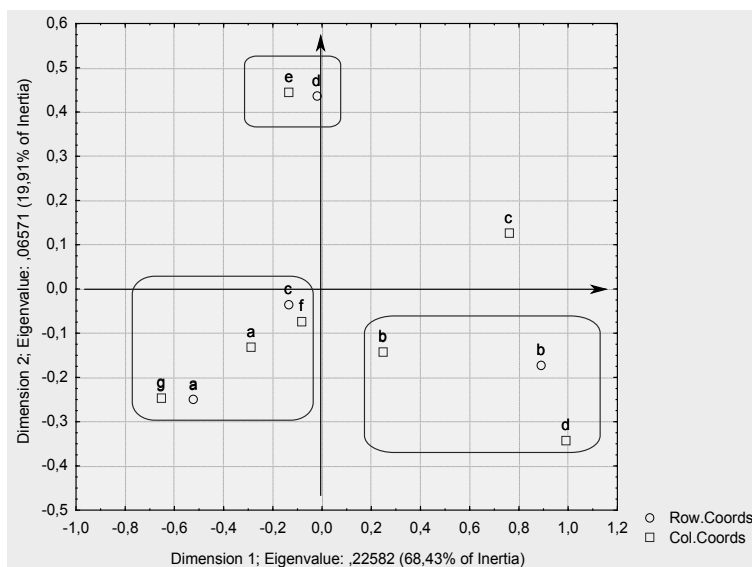
Okazuje się, że także ta zależność jest statystycznie istotna ($p = 0,0139$). Łączna wartość χ^2 wynosząca 33,6592 wskazuje, iż zadowolenie lub jego brak jest czynnikiem silnie związanym ze stylem zarządzania.

Na modelu otrzymanym w wyniku przeprowadzenia analizy korespondencji można wyodrębnić 3 grupy ankietowanych (rys. 3):

- grupę osób raczej zadowolonych („e” z pyt. 1) i określających styl zarządzania jako częściowo autokratyczny („d” z pyt. 31);

¹⁰ Podczas badań został przyjęty dualistyczny podział stylów zarządzania na dwa skrajnie przeciwstawne podejścia: styl demokratyczny i styl autokratyczny, przy czym w każdym z nich wyodrębniono dwie kategorie odzwierciedlające natężenie cech charakterystycznych dla danego stylu. Podejście dualistyczne prezentowane jest w literaturze przedmiotu także przez innych autorów, chociaż wyodrębniają oni np. styl partycypacyjny i styl konkurencyjny (por. [Miah, Berd 2007, s. 908-923; Olmedo-Cifuentes, Martínez-León 2014, s. 223-241]). Styl partycypacyjny zbliżony jest do stylu demokratycznego, natomiast konkurencyjny można odnieść do stylu autokratycznego.

- grupę osób średnio niezadowolonych lub nie potrafiących ocenić poziomu swojego zadowolenia („b” i „d” z pyt. 1) i określających styl zarządzania jako całkowicie autokratyczny („b” z pyt. 31);
- grupę osób bardzo niezadowolonych, średnio zadowolonych lub bardzo zadowolonych („a”, „f” i „g” z pyt. 1) i określających styl zarządzania jako całkowicie lub częściowo demokratyczny („a” i „c” z pyt. 31).



Zmienna wierszowa (*row*): pyt. 31 (4)

Zmienna kolumnowa (*col*): pyt. 1 (7)

Wartości własne: 0,2258; 0,0657; 0,0385

Łącznie $\chi^2 = 33,6592$; $df = 18$; $p = 0,0139$

Rys. 3. Model „poziom odczuwanego zadowolenia – postrzegany styl zarządzania”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Największa jednorodność cechuje pierwszą grupę, chociaż jej wewnętrzna struktura wskazuje, że pewne elementy autokratyzmu nie wywołują niezadowolenia, lecz nawet wzbudzają zadowolenie u podwładnych. Natomiast najmniej jednorodna jest grupa trzecia. Jej wewnętrzna struktura świadczy o tym, że styl demokratyczny wywołuje skrajne emocje, czasami wręcz przeciwstawne. Ponadto, uwzględniając fakt, że punkt reprezentujący osoby raczej niezadowolone nie należał do żadnej z wyodrębnionych na modelu grup, można uznać, że na odczuwanie niezadowolenia wpływają również inne, poza postrzeganym stylem zarządzania, czynniki, które mają większe znaczenie niż w przypadku wzbudzania odczucia zadowolenia.

Natomiast uwzględniając siłę wzajemnych zależności, można stwierdzić, że są one relatywnie najsłabsze w przypadku grupy drugiej, o czym świadczą stosunkowo

największe odległości między tworzącymi ją punktami na modelu. Najmniejsze odległości między dwiema parami punktów należącymi do grupy trzeciej wskazują na występowanie najsilniejszych zależności między największym poziomem zadowolenia i postrzeganiem stylu zarządzania jako całkowicie demokratyczny oraz między średnim poziomem zadowolenia i ocenianiem stylu zarządzania jako częściowo demokratyczny. Znacznie większe odległości między pozostałymi punktami, zwłaszcza tworzącymi grupę drugą, wskazują na mniejszą siłę zależności między pozostałymi zmiennymi, w tym między średnim poziomem niezadowolenia i stylem w pełni autokratycznym. Można więc wyciągnąć wniosek, że dzięki stosowaniu stylu demokratycznego łatwiej jest wzbudzić wśród pracowników zadowolenie niż niezadowolenie, stosując styl autokratyczny, chociaż oczywiście, jak wykazano, między tymi zmiennymi także występują statystycznie istotne zależności.

5. Zakończenie

Dotychczas w artykule poddano szczegółowej analizie zależności między poziomem zadowolenia a trzema wybranymi zmiennymi odzwierciedlającymi relacje wertykalne. Wszystkie okazały się statystycznie istotne, przy czym zależność między poziomem odczuwanego przez respondentów zadowolenia a sposobem ich traktowania przez przełożonych była zdecydowanie najsilniejsza. Uwzględniając dodatkowo cztery inne zmienne związane z relacjami wertykalnymi (tab. 4), można stwierdzić, że między żadną z nich a poziomem zadowolenia nie występuje zależność statystycznie istotna ($p > 0,05$). Hipoteza H1 została zatem potwierdzona.

Brak związku między tym, na jakiej podstawie podwładni są oceniani przez przełożonych, czy opracowywane są dla pracowników ścieżki kariery, czy bada się

Tabela 4. Układ hierarchiczny analizowanych zależności

Analizowana zmienna wierszowa	W odniesieniu do poziomu odczuwanego zadowolenia				W odniesieniu do gotowości do rekomendowania pracodawcy			
	chi ²	df	<i>p</i>	lokata	chi ²	df	<i>p</i>	lokata
Sposób traktowania przez przełożonego	86,2077	18	0,0000*	1	48,7465	9	0,0000*	1
Sposób przyznawania form uznania	29,5194	6	0,0000*	3	28,3550	3	0,0000*	3
Styl zarządzania	33,6592	18	0,0139*	2	27,0949	9	0,0014*	4
Podstawy oceniania przez przełożonego	13,6212	18	0,7534	-	5,83262	9	0,7565	-
Opracowanie ścieżki kariery	22,7744	24	0,5332	-	21,1407	12	0,0484*	5
Prowadzenie przez przełożonego badań satysfakcji podwładnych	9,85778	6	0,1308	-	9,93878	3	0,0191*	6
Zakres samodzielności decyzyjnej	39,8439	30	0,1081	-	36,2581	15	0,0016*	2

* $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

ich satysfakcję z pracy, czy też jaki pozostawia się im zakres samodzielności w podejmowaniu decyzji, a poziomem odczuwanego przez nich zadowolenia może wydawać się zaskoczeniem lub wręcz paradoksem. Są to bowiem zmienne związane z relacjami między podwładnymi i przełożonym, a zadowolenie odnosi się bezpośrednio właśnie do sfery relacji interpersonalnych panujących w danym przedsiębiorstwie. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że cztery dodatkowo uwzględnione w tab. 4 zmienne dotyczą jednocześnie rozwoju profesjonalnego i samorealizowania się dzięki niemu, co bliższe jest kategorii satysfakcji z pracy¹¹, potwierdzając, że należy ją rozgraniczać od kategorii, jaką jest zadowolenie.

Należy zwrócić uwagę, że aż sześć z siedmiu uwzględnionych w tab. 4 zmiennych wierszowych pozostaje w statystycznie istotnych zależnościach z gotowością respondentów do rekomendowania pracodawcy. Co prawda, siła zidentyfikowanych zależności jest zróżnicowana, ale wyraźnie widać, że najsilniejszą z nich jest zależność między gotowością do polecenia innym swojego pracodawcy a sposobem traktowania podwładnych przez przełożonych.

Warto podkreślić, że między rekomendowaniem pracodawcy a poziomem odczuwanego zadowolenia zidentyfikowano występowanie istotnej statystycznie ($p = 0,000$), bardzo silnej zależności (łączna wartość χ^2 wynosiła aż 84,9382). Można więc stwierdzić, że zmienne, które bezpośrednio nie generowały zadowolenia, wpływały na jego poziom w pośredni sposób. Tym bardziej zatem w każdym z wymienionych obszarów przełożeni powinni podejmować działania sprzyjające budowaniu partnerstwa z podwładnymi, zapobiegając jednocześnie sytuacjom antagonizującym ich z pracownikami. Jak wynika bowiem z przeprowadzonych badań, relacje wertrykalne z punktu widzenia respondentów cechowały się wieloma dysfunkcjami, co wskazuje, że podwładni niestety niejednokrotnie nie są dla przełożonych partnerami.

Literatura

- Bochenek M., Pomaskow J., 2014, *The use of the brand to build a competitive advantage of contemporary companies*, *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, vol. 13, no. 2, s. 285-296.
- Buckley P.J., 2014, *The Multinational Enterprise and the Emergence of the Global Factory*, Palgrave Macmillan, New York.
- Czarniewski S., 2014, *Contemporary mechanisms of competition in the economy and in business*, *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, vol. 2, no. 2, s. 69-75.
- Figurska I., Matuska E., 2013, *Employer branding as a human resources management strategy*, *Human Resources Management & Ergonomic*, vol. VII, no. 2, s. 35-51.
- Goleman D., Boyatziss R., McKee A., 2013, *Primal Leadership, with a New Preface by the Authors: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business Review Press, Boston.
- Green L., Burke G., 2007, *Beyond self-actualization*, *Journal of Health & Human Services Administration*, no. 30, s. 116-128.

¹¹ Poziom odczuwanej satysfakcji jest bowiem związany głównie ze stopniem spełniania potrzeb samorealizacji (por. [Green, Burke 2007, s. 116-128]).

- <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/paradox> (03.10.2015).
- <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/komunikacja-interpersonalna;3924681.html> (27.12.2015).
- <http://www.merriam-webster.com/dictionary/paradox> (03.10.2015).
- <http://www.synonimy.postis.org/prawid%C5%82owo%C5%9B%C4%87.html> (03.10.2015).
- Ilies R., Nahrgang J.D., Morgeson F.P., 2007, *Leader – member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis*, Journal of Applied Psychology, vol. 92, no. 1, s. 269-277.
- Jun Xu, Longmei Liu, Yi Guo, 2014, *The role of subordinate emotional masking in leader–member exchange and outcomes: A two-sample investigation*, Journal of Business Research, vol. 67, iss. 2, s. 100-107.
- Kanter R.M., (2015), *People in Organizations*, s. 129-162, http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/15501_Chapter_4.pdf (03.10.2015).
- Long-Zeng Wu, Ho Kwong Kwan, Li-Qun Wei, Jun Liu, 2013, *Ingratiation in the workplace: The role of subordinate and supervisor political skill*, Journal of Management Studies, vol. 50, iss. 6, s. 991-1017.
- Miah M.K., Berd A., 2007, *The impact of culture on HRM styles and firm performance: Evidence from Japanese parents, Japanese subsidiaries/joint ventures and South Asian local companies*, International Journal of Human Resource Management, vol. 18, no. 5, s. 908-923.
- Olmedo-Cifuentes I., Martínez-León I.M., 2014, *Influence of management style on employee views of corporate reputation*, BRQ Business Research Quarterly, vol. 17, s. 223-241.
- Reay T., Pearson A.W., Gibb Dyer W., 2013, *Advising family enterprise: Examining the role of family firm advisors*, Family Business Review, vol. 26, no. 3, s. 209-214.
- Stoetzer U., 2010, *Interpersonal Relationships at Work*, Karolinska Institutet, Stockholm.