

AGNIESZKA IZABELA BARUK

**Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
Politechnika Łódzka**

SPOSOBY I DETERMINANTY POSTRZEGANIA PRZEZ PRACOWNIKÓW WYKONYWANEJ PRACY

W artykule przedstawiono zagadnienia związane z postrzeganiem pracy przez wykonujących ją pracowników. Zwrócono uwagę na skutki pozytywnego i negatywnego stosunku pracowników do pracy. Analiza statystyczna wyników badań pierwotnych za pomocą metody analizy korespondencji pozwoliła na określenie występowania zależności między postrzeganiem pracy i trzema wybranymi zmiennymi z obszaru relacji wertykalnych. Wszystkie analizowane zależności były statystycznie istotne. Najsilniejsza zależność występowała między postrzeganiem pracy a stylem zarządzania, natomiast relatywnie słabsze zależności zidentyfikowano w przypadku tej samej zmiennej kolumnowej i dwóch pozostałych zmiennych, jakimi były sposób traktowania podwładnych i poczucie wywierania wpływu na losy przedsiębiorstwa. Zidentyfikowanie tych zależności i ich hierarchiczne uporządkowanie jest ważną wskazówką dla pracodawców, umożliwiającą właściwe kształtowanie środowiska pracy.

Słowa kluczowe: pracownik, postrzeganie pracy, przełożony, styl zarządzania, przedsiębiorstwo.

1. Wprowadzenie

Sposób postrzegania zadań zawodowych wykonywanych przez pracownika odzwierciedla stopień spełnienia jego oczekiwań profesjonalnych¹, wskazując jednocześnie na jego przyszłe aspiracje zawodowe. Jeśli pracownik dostrzega w pracy głównie cechy negatywne, nie wykazuje dostatecznego zaangażowania, gdyż ma poczucie, że jego potrzeby nie są spełniane. Praca staje się wtedy dla

¹ W literaturze przedmiotu analizuje się raczej sposób postrzegania warunków pracy, zwłaszcza materialnych (m.in. J.K. Harter, F.L. Schmidt, J.W. Asplund, E.A. Killham, S. Agrawal, Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations, Perspectives on Psychological Science, 2010, Vol. 5, No. 4, pp. 378-389), natomiast autorzy nie skupiają się na badaniach dotyczących postrzegania pracy jako takiej.

danej osoby źródłem ujemnych doznań i doświadczeń, które negatywnie wpływają na jej zdrowie psychiczne i fizyczne, obniżając jej potencjał profesjonalny. Ujemne skutki takiej sytuacji odczuwa nie tylko sam pracownik, ale także zespół, którego jest członkiem, jak i cała organizacja. Wynika to m.in. z braku możliwości osiągnięcia przez daną osobę celów zawodowych, co utrudnia realizowanie dążeń ogólnooorganizacyjnych.

Dlatego, uwzględniając perspektywę korzyści indywidualnych i grupowych, przedsiębiorstwo jako pracodawca powinno dążyć do stworzenia warunków umożliwiających spełnianie oczekiwań zawodowych poszczególnych pracowników². Postrzeganie pracy przede wszystkim przez pryzmat cennych dla pracownika wartości, do jakich należy m.in. rozwój osobisty, czy rozwój profesjonalny, wpływa na wzrost jego zaangażowania. Zdaje sobie bowiem sprawę, że praca w konkretnym przedsiębiorstwie pozwoli mu na spełnienie jego aspiracji, dzięki skutecznemu ukierunkowywaniu jego aktywności zawodowej.

Oczywiście, postawy i zachowania poszczególnych pracowników, w tym stosunek do pracy oraz stopień angażowania się w jej wykonywanie, są wypadkową bardzo licznych determinant, które można podzielić na zależne i na niezależne³ od pracodawcy. Występują zatem wśród nich czynniki, na które nie ma on wpływu lub wpływ ten jest ograniczony. Tym bardziej jednak ważne jest systematyczne identyfikowanie determinant, które może kształtować w sposób korzystny zarówno dla pracownika, jak i dla całego przedsiębiorstwa. Z pewnością do czynników zależnych od pracodawcy należą relacje wertykalne łączące podwładnych i przełożonych, których odzwierciedleniem jest sposób traktowania pracowników przez przełożonych, styl zarządzania stosowany przez kadrę kierowniczą, czy stworzenie pracownikom możliwości autentycznego wpływania na losy przedsiębiorstwa⁴.

² Pod pojęciem stworzenia warunków należy rozumieć m. in. podejmowanie oczekiwań przez pracowników działań personalnych. Jak wynika z badań, nie tylko ich rodzaj i sposób realizacji są bardzo istotne, ale również sposób ich postrzegania przez pracowników (Perception is reality: how employees perceive what motivates HR practices affects their engagement, behavior and performance, CAHRS. ResearchLink, 2011, No. 14, http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=cahrs_researchlink, (05.09.2015)). Jeśli postrzegają je pozytywnie, wykazują większe zaangażowanie i odczuwają satysfakcję, co potwierdza niezwykle ważną rolę indywidualnego sposobu odbierania bodźców stosowanych przez pracodawcę wobec pracowników i konieczności ich dostosowania do odmiennych oczekiwań poszczególnych osób.

³ Do niezależnych czynników wpływających na postrzeganie pracy należy m.in. wiek pracownika. Określa on pokolenie, do którego należy dana osoba. O wpływie pokolenia na postrzeganie środowiska pracy pisze m.in. E.E. Bell, Exploring employee perception of the work environment along generational lines, Performance Improvement, 2008, Vol. 47, iss. 9, pp. 35-45.

⁴ Ostatni z wymienionych czynników jest niezwykle istotny, gdyż pracownik mający poczucie braku wpływu na losy firmy odczuwa narastającą frustrację i przestaje się anga-

W każdej organizacji wyjątkowego znaczenia nabiera rola bezpośredniego przełożonego. Wynika to przede wszystkim z jego stosunkowo częstych osobistych kontaktów z pracownikami⁵. Sposób realizowania zadań związanych z tą rolą kreuje nie tylko najbliższe środowisko pracy danego pracownika, ale jednocześnie wywiera wpływ na postrzeganie przez niego ogólnego środowiska pracy w danej organizacji⁶. Dlatego też na bezpośrednim przełożonym spoczywa niezwykle duża odpowiedzialność⁷, gdyż skutki podejmowanych przez niego decyzji dotyczą również stosunku pracownika do organizacji jako takiej, wpływając na jego subiektywną ocenę stopnia i zakresu spełniania odczuwanych przez niego potrzeb⁸.

Aby sprostać tej odpowiedzialności, przełożony musi być autentycznym liderem i mentorem dla podopiecznych⁹, nie może natomiast ograniczać się do

zować w realizację zadań zawodowych (por. 2015 Trends in Global Employee Engagement, <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf>, (05.09.2015)).

⁵ Należą one do form komunikacji wewnętrznej, której kluczową rolę w osiągnięciu rynkowych celów przez organizację podkreśla m.in. G.F. Thomas, R. Zolin, J.L. Hartman, The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement, *Journal of Business Communication*, 2009, Vol. 46, pp. 287-310.

⁶ Wpływa tym samym na specyfikę relacji między pracownikiem a organizacją (por. J.A-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, The employee-organization relationship: where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 2007, Vol. 17, No. 2, pp. 166-179).

⁷ Aby sprostać tej odpowiedzialności, należy posiadać umiejętność patrzenia na środowisko pracy oczyma pracowników i uwzględnić ich punkt widzenia w podejmowanych decyzjach. Brak takiego podejścia może powodować wystąpienie luki relacyjnej, której odzwierciedleniem jest m.in. rozbieżność obu perspektyw: przełożonego i podwładnego (D. Cegarra-Leiva, J.G. Cegarra, Gaps between managers' and employees' perceptions of work life balance, *International Journal of Human Resource Management*, 2012, No. February, http://www.researchgate.net/publication/232844965_Gaps_between_managers_and_employees_perceptions_of_worklife_balance, (05.09.2015)).

⁸ Niektórzy autorzy określają wręcz pracowników jako najważniejszych nabywców, których potrzeby powinny być zaspokajane w pierwszej kolejności (por. V. Nayar, *Employees first, customers second. Turning conventional management upside down*, Harvard Business Review Press, Massachusetts 2010), jednak zdaniem autorki niniejszego artykułu stanowią oni równorzędnych w stosunku do innych grup adresatów oferty marketingowej. Jest to zgodne z kompleksowym podejściem do marketingu stanowiącym fundament marketingu holistycznego, który będzie ukierunkowywać przyszły rozwój marketingu (por. S.A. Keelson, The evolution of the marketing concepts: theoretically different roads leading to practically same destination, *online Journal of Social Sciences Research*, 2012, Vol. 1, iss. 2).

⁹ Por. D.A. Lane, M. Down, The art of managing for the future: leadership of turbulence, *Management Decision*, 2010, Vol. 48, No. 4, pp. 512-527.

odgrywania roli administratora i/lub nadzorcy¹⁰. Indywidualny styl zarządzania wzbudzający pozytywne emocje u podwładnych powinien więc wpisywać się w ramy stylu demokratycznego, nawet jeśli w danym przedsiębiorstwie na wyższych szczeblach kierowania stosowany jest styl bliższy autokratyzmowi. Styl demokratyczny w odróżnieniu od innych stylów zarządzania sprzyja spełnianiu oczekiwań pracowników zarówno zawodowych, jak i osobistych, wpisując się tym samym w podejście marketingowe¹¹.

Podstawowym celem niniejszego artykułu było zatem określenie ewentualnych zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi relacyjnymi i sposobem postrzegania przez pracowników wykonywanej pracy oraz hierarchiczne uporządkowanie zidentyfikowanych zależności.

W procesie jego realizacji weryfikacji poddano następujące hipotezy badawcze:

- 1) H1 – sposób traktowania pracowników przez przełożonych stanowi kluczową determinantę sposobu postrzegania wykonywanej pracy,
- 2) H2 – styl zarządzania stosowany przez przełożonych stanowi kluczową determinantę sposobu postrzegania wykonywanej pracy,
- 3) H3 – poczucie wywierania wpływu na losy przedsiębiorstwa stanowi kluczową determinantę sposobu postrzegania wykonywanej pracy.

2. Ogólna charakterystyka badań empirycznych

Dążąc do osiągnięcia sformułowanego wcześniej celu, a tym samym do zwerifikowania hipotez badawczych, w 2014 roku przeprowadzono badania empiryczne. Do zebrania danych pierwotnych wykorzystano metodę badania ankietowego¹². Objęto nim 500 osób¹³ reprezentujących aktualnych pracowni-

¹⁰ Co prawda w literaturze przedmiotu jako jedną z cech charakteryzujących europejski styl zarządzania podaje się zogniskowanie uwagi na pracownikach (por. L. Žitkus, Features of the European style of management as core competences of managers, *Societal Studies*, 2011, Vol. 3, No. 3, pp. 769-788), jednak w praktyce nadal niejednokrotnie stosowany jest chociażby styl autokratyczny, który tej cechy nie posiada.

¹¹ Jego podstawowym założeniem, niezależnie od konkretnej koncepcji, jest bowiem traktowanie adresata podejmowanych działań jako kluczowego punktu odniesienia na każdym etapie kreacji rynkowej (por. P. Kotler, K.L. Keller, F. Bliemel, *Marketing management*, Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey 2007).

¹² Niniejszy artykuł jest oparty na fragmencie znacznie bardziej rozbudowanych badań empirycznych przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza ankiety obejmującego kilkadziesiąt pytań skierowanych do pracowników jako adresatów marketingowej oferty personalnej. Dlatego poddano w nim analizie tylko dane pierwotne uzyskane dzięki zadaniu ankietowanym wybranych pytań (oznaczonych odpowiednio numerami: 6, 2, 26 i 31) związanych z postrzeganiem wykonywanej pracy oraz relacji z przełożonymi i odczuciami

ków wykonawczych zatrudnionych w przedsiębiorstwach produkcyjnych zlokalizowanych w Polsce. Następnie dane pierwotne poddano analizie statystycznej, podczas której zastosowano metodę analizy korespondencji. Jej celem jest określenie bliższych relacji między 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-kwadrat¹⁴, gdzie wyznaczone zostają statystyki mówiące o sile związku między zmiennymi jakościowymi.

Zastosowanie metody analizy korespondencji pozwala również wizualizować przestrzennie na osiach jedno i wielowymiarowych relacje między kategoriami. Taka wizualizacja umożliwia zbudowanie modelu na podstawie wzajemnego ułożenia sąsiadujących ze sobą punktów, które reprezentują analizowane kategorie. Analiza statystyk i wykresów otrzymanych tą metodą pozwala na wnioskowanie o powiązaniach zachodzących pomiędzy kategoriami dwóch zmiennych. W analizie tej przyjmuje się, że zmienna (w niniejszym artykule sposób postrzegania wykonywanej pracy), w odniesieniu do której bada się zależności z innymi cechami zawsze stanowi zmienną kolumnową. Analizy statystycznej danych pierwotnych metodą analizy korespondencji dokonano przy użyciu pakietu Statistica 8.0.

3. Postrzeganie przez respondentów wykonywanej pracy a sposób ich traktowania przez przełożonych

Sposób postrzegania przez pracowników pracy stanowi odzwierciedlenie zakresu zaspokojenia ich potrzeb i aspiracji zawodowych. Z pewnością pozytywne odczucia związane z pracą wskazują na spełnienie oczekiwań profesjonalnych, natomiast odczucia negatywne świadczą o mniejszych lub większych rozbieżnościach między tymi oczekiwaniami i specyfiką wykonywanych zadań zawodowych.

dotyczącymi wpływu na losy firmy. Skale odpowiedzi na te pytania zostały podane w opisie poszczególnych tabel.

¹³ Zastosowano dobór celowo-kwotowy.

¹⁴ Dokonano również oceny wiarygodności zidentyfikowanych modeli poprzez określenie granicznego prawdopodobieństwa krytycznego „p” w teście chi-kwadrat. 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 występującego w statystyce pojęcia wariancji.

Jak wynika z tabeli 1, łącznie mniej niż 1/3 badanych postrzegają pracę w dodatnim świetle, określając ją jako twórczą lub jako sprzyjającą osobistemu rozwojowi (29,70%). Innymi słowy, większość ankietowanych jako dominującą eksponowała negatywną cechę wykonywanej pracy, przy czym prawie połowa respondentów podkreślała jej rutynowy charakter. Co prawda, najmniejszy odsetek badanych (3,96%) postrzegał pracę przede wszystkim przez pryzmat hamowania osobistego rozwoju, ale nie zmienia to faktu, że wykonywana praca nasuwała jednak raczej ujemne spostrzeżenia. Oprócz jej rutynowego charakteru znaczna część osób podkreślała jej wysoką stresogenność. Zatem chociaż określony poziom krótkotrwałego stresu działa mobilizująco, to jednak silny długotrwały stres ma wręcz destrukcyjny wpływ na człowieka, co nie tylko obniża jego zaangażowanie¹⁵, ale ujemnie rzutuje na jego fizyczne i psychologiczne możliwości efektywnego spełniania roli pracownika¹⁶.

Nadmierny poziom stresu może wynikać z różnych przyczyn, m.in. z niewłaściwego dopasowania zadań zawodowych do emocjonalnego, intelektualnego i fizycznego potencjału danej osoby, czy też z panującego klimatu organizacyjnego. Jednym z czynników wpływających na klimat w danej organizacji są relacje wertykalne między podwładnymi i przełożonymi, którzy poprzez sposób traktowania pracowników mogą przyczynić się do zwiększenia poziomu odczuwanego stresu lub też mogą swoim postępowaniem zmniejszać napięcie towarzyszące podwładnym.

Okazuje się, że w sumie większość ankietowanych uważała, iż przełożeni traktują ich zawsze lub w większości sytuacji w sposób podmiotowy, jednak według aż co czwartego badanego przełożeni okazują im szacunek tylko czasami. Co prawda tylko 4,95% osób stwierdziło, że podmiotowo są traktowani jedynie w wyjątkowych sytuacjach, nikt ponadto nie uważał, że zawsze jest traktowany przedmiotowo (dlatego ten wariant nie jest uwzględniony w tabeli 1). Nie zmienia to jednak faktu, że mniej niż 1/3 respondentów podkreślała okazywanie im

¹⁵ Por. I. Donald, P. Taylor, S. Johnson, C. Cooper, S. Cartwright, S. Robertson, Work environments, stress and productivity: An examination using ASSET, *International Journal of Stress Management*, 2005, Vol. 12, pp. 409-423; A.B. Bakker, E. Demerouti, W. Verbeke, Using the job demands-resources model to predict burnout and performance, *Human Resources Management*, 2004, Vol. 43, pp. 83-104.

¹⁶ Nadmierny stres związany z pracą jest odczuwany przez 22% ogółu pracowników zatrudnionych w krajach Unii Europejskiej, przy czym wyraźnie widoczna jest w tym zakresie tendencja wzrostowa (por. European Agency for Safety and Health at Work, http://osha.europa.eu/en/topics/stress/index_html, (05.09.2015)). Od kilkunastu lat stanowi to coraz poważniejszy problem nie tylko z punktu widzenia jednostkowego, ale całej gospodarki (por. W. Schaufeli, A. Bakker, Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 2004, Vol. 25, pp. 293-315).

szacunku przez przełożonych zawsze niezależnie od sytuacji. Zatem według większości badanych rzadziej lub częściej miały miejsce sytuacje, w których przełożeni nie traktowali ich w partnerski sposób. Wskazuje to na dysfunkcje w relacjach pionowych mogące przyczyniać się do pogłębiania stresu zawodowego, świadcząc także, iż nadal wielu przełożonych nie jest dla swoich podwładnych liderami i mentorami.

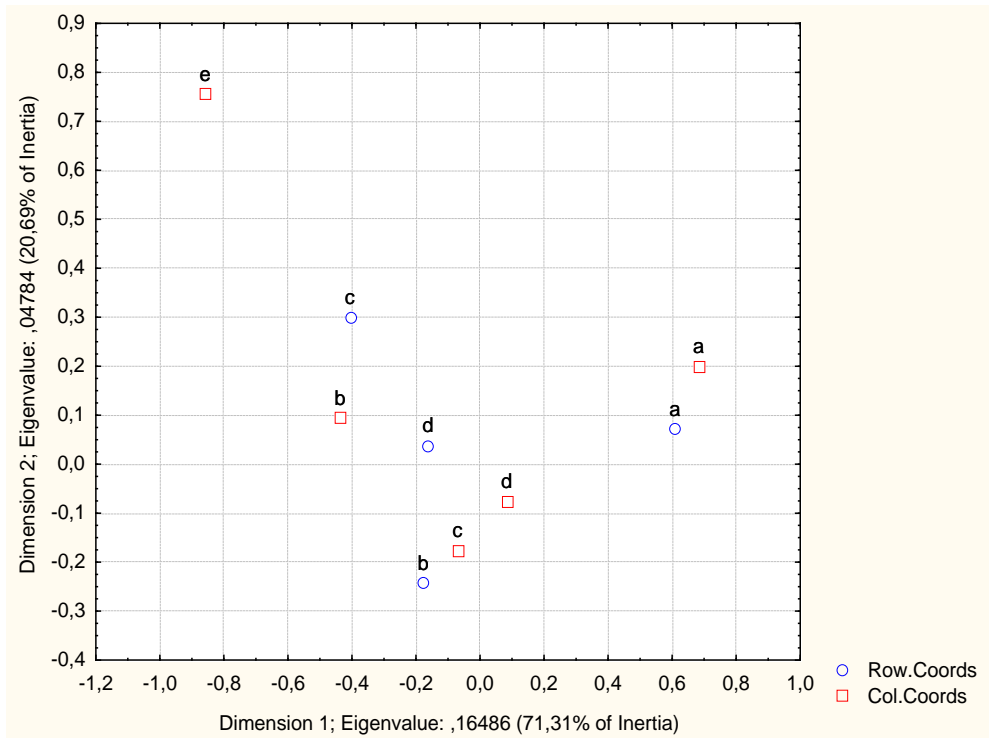
Tabela 1. Postrzeganie przez respondentów wykonywanej pracy a ich traktowanie przez przełożonych

| Zmienna wierszowa: pyt. 2 (4); Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5) | | | | | | |
|--|------|-------|-------|-------|------|---------|
| Odpowiedzi | e | b | c | a | d | Łącznie |
| c | 2,97 | 6,93 | 9,90 | 2,97 | 1,98 | 24,75 |
| b | 0,99 | 7,92 | 23,76 | 3,96 | 3,96 | 40,59 |
| a | 0,00 | 1,98 | 11,88 | 12,87 | 2,97 | 29,70 |
| d | 0,00 | 1,98 | 1,98 | 0,99 | 0,00 | 4,95 |
| Łącznie | 3,96 | 18,81 | 47,52 | 20,79 | 8,91 | 100,00 |

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej postrzegania wykonywanej pracy: a) twórcza, wymagająca kreatywności, b) stresująca, c) rutynowa, d) sprzyjająca osobistemu rozwojowi, e) hamująca osobisty rozwój; dla zmiennej wierszowej dotyczącej traktowania przez przełożonych w sposób podmiotowy: a) tak, zawsze, b) tak, w większości sytuacji, c) tak, ale tylko czasami, d) nie, jedynie w wyjątkowych sytuacjach, e) nie, nigdy
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Warto zauważyć, że udział ankietowanych najlepiej oceniających relacje z przełożonymi był identyczny jak łączny odsetek osób postrzegających pracę w pozytywnym świetle przez pryzmat jej twórczego lub rozwojowego charakteru (odpowiednio po 29,70%). Ponadto, zbliżony odsetek badanych dostrzegał w wykonywanej pracy głównie hamowanie swojego rozwoju i podkreślał, że podmiotowe traktowanie przez przełożonych zdarza się jedynie sporadycznie. Można zatem założyć, że postrzeganie pracy przez pracowników pozostaje w związku ze sposobem ich traktowania przez przełożonych.

Okazuje się, iż rzeczywiście między analizowanymi zmiennymi występuje zależność statystycznie istotna ($p = 0,0249$), chociaż nie jest ona zbyt silna, o czym świadczy relatywnie niewysoka łączna wartość chi-kwadrat wynosząca 23,3505. Hipoteza H1 nie jest zatem prawdziwa.



Zmienna wierszowa: pyt. 2 (4)

Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5)

Wartości własne: 0,1649; 0,0478; 0,0185

Łącznie chi-kwadrat = 23,3505; df = 12; p = 0,0249

Rys. 1. Model „postrzeganie wykonywanej pracy – traktowanie przez przełożonych”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Na modelu graficznym stworzonym w oparciu o wyniki analizy korespondencji można dostrzec wyraźną polaryzację punktów względem osi Y. Pozwala to na wyodrębnienie dwóch podstawowych segmentów respondentów:

- 1) osoby wyrażające skrajnie dodatnie emocje (prawa część układu obejmująca punkty „a” i „d” z pyt. 6 oraz „a” z pyt. 2),
- 2) osoby negatywnie postrzegające wykonywaną pracę i uważające, że przełożeni nie okazują im zawsze szacunku (lewa część układu obejmująca punkty „b”, „c” i „e” z pyt. 6 oraz „b”, „c” i „d” z pyt. 2).

W ramach obu segmentów można dostrzec zróżnicowaną siłę wewnętrznych zależności. W pierwszym z wyodrębnionych segmentów wyraźnie widoczne jest występowanie relatywnie najsilniejszej zależności między osobami eksponującymi twórczy charakter pracy („a” z pyt. 6) i uważającymi, że przełożeni zawsze traktują je podmiotowo („a” z pyt. 2). Świadczy o tym znacznie mniejsza odległość

między reprezentującymi je punktami w porównaniu z odległością między punktem „d” z pyt. 6 i punktem „a” z pyt. 2. Można więc stwierdzić, że podmiotowo traktując podwładnych w każdej sytuacji stosunkowo łatwiej można wzbudzić w nich przekonanie, że praca jest twórcza, natomiast nieco trudniej wywołać przekonanie o jej prorozwojowym charakterze, aczkolwiek zależność taka także występuje.

W drugim z wyodrębnionych segmentów widać natomiast, że relatywnie najsilniejsze zależności istnieją między postrzeganiem pracy jako rutynowej („c” z pyt. 6) i przekonaniem, iż przełożeni okazują szacunek podwładnym w większości sytuacji („b” z pyt. 2). Słabsze zależności występują natomiast między postrzeganiem pracy jako stresującej („b” z pyt. 6) i opinią o podmiotowym traktowaniu tylko czasami lub wręcz sporadycznie („c” i „d” z pyt. 2). Odległości między punktami reprezentującymi osoby w ten sposób oceniające pracę i relacje z przełożonymi są bowiem znacznie większe. Zdecydowanie największa odległość dzieli natomiast od innych punktów punkt „e” z pyt. 6 obrazujący osoby dostrzegające w pracy przede wszystkim hamowanie przez nią ich rozwoju.

Można zatem wyciągnąć wniosek, że rzadsze lub częstsze przedmiotowe traktowanie pracowników sprzyja głównie dostrzeganiu przez nich w pracy jej rutynowego lub stresogennego charakteru, natomiast znacznie słabiej przyczynia się do utożsamiania pracy z brakiem szans na rozwój. Potwierdził się jednak negatywny wpływ dysfunkcji związanych z w relacjami pionowymi, zwłaszcza typu „góra-dół”, na sposób postrzegania wykonywanej pracy, a tym samym na zaangażowanie pracowników.

Skoro między sposobem postrzegania pracy oraz sposobem traktowania podwładnych zidentyfikowano statystycznie istotną zależność, nasuwa się pytanie, czy zależność taka występuje między tą samą zmienną kolumnową oraz stylem zarządzania wykorzystywanym przez przełożonych?

4. Postrzeganie przez respondentów wykonywanej pracy a ocena stylu zarządzania stosowanego przez przełożonych

Jak wynika z tabeli 2, zdaniem co trzeciego respondenta styl zarządzania stosowany przez bezpośredniego przełożonego można określić jako częściowo demokratyczny¹⁷. Łącznie 56,43% badanych uznało go za przynajmniej częściowo

¹⁷ Na potrzeby badania przyjęty został 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. M.K. Miah, A. Berd, *The impact of culture on HRM styles*

demokratyczny, natomiast według pozostałych ankietowanych w mniejszym lub większym zakresie cechował go autokratyzm. Co prawda relatywnie najmniejsza część badanych określiła styl zarządzania jako całkowicie autokratyczny, ale był to jednak aż co piąty respondent. Ponadto, był to prawie taki sam odsetek jak udział osób postrzegających wykonywaną pracę głównie przez pryzmat jest stresogenności. Nasuwa się zatem pytanie, czy między tymi zmiennymi występuje zależność?

Tabela 2. Postrzeganie przez respondentów wykonywanej pracy a ocena stylu zarządzania stosowanego przez przełożonych

| Zmienna wierszowa: pyt. 31 (4); Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5) | | | | | | |
|---|------|-------|-------|-------|------|---------|
| Odpowiedzi | e | b | c | a | d | Łącznie |
| b | 1,98 | 2,97 | 13,86 | 0,00 | 0,99 | 19,80 |
| c | 0,00 | 7,92 | 15,84 | 7,92 | 0,99 | 32,67 |
| d | 1,98 | 7,92 | 9,90 | 0,99 | 2,97 | 23,76 |
| a | 0,00 | 0,00 | 7,92 | 11,88 | 3,96 | 23,76 |
| Łącznie | 3,96 | 18,81 | 47,52 | 20,79 | 8,91 | 100,00 |

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej postrzegania wykonywanej pracy: a) twórcza, wymagająca kreatywności, b) stresująca, c) rutynowa, d) sprzyjająca osobistemu rozwojowi, e) hamująca osobisty rozwój; dla zmiennej wierszowej dotyczącej oceny stylu zarządzania: a) całkowicie demokratyczny, b) całkowicie autokratyczny, c) częściowo demokratyczny, d) częściowo autokratyczny

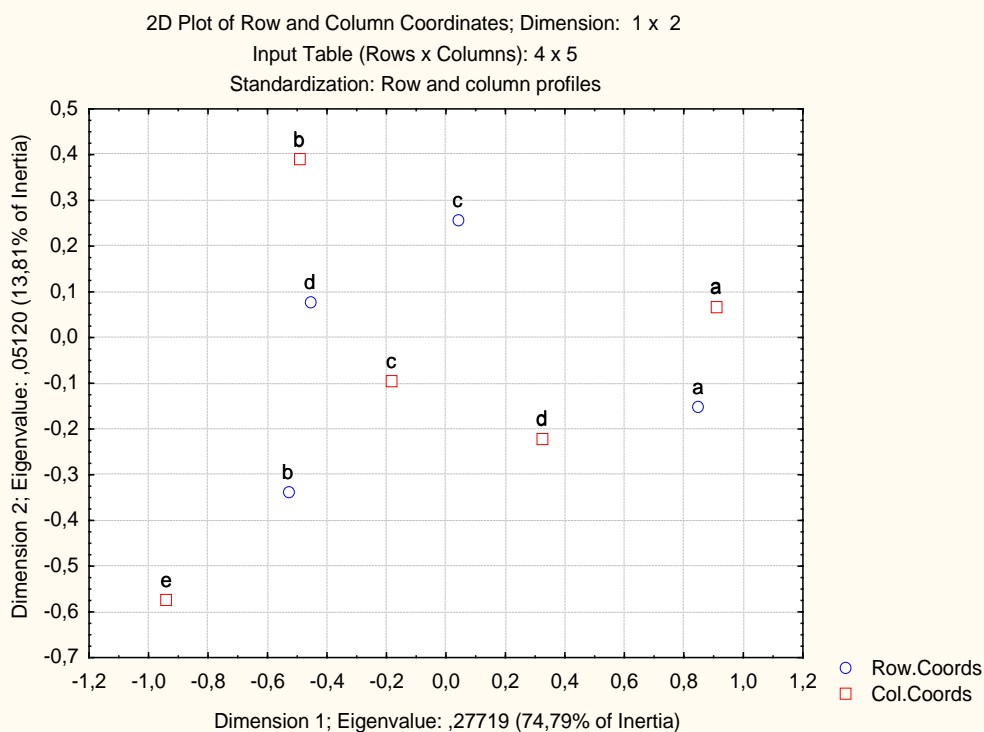
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Analiza statystyczna pozwala na udzielenie pozytywnej odpowiedzi na to pytanie. Okazuje się, że istnieje statystycznie istotna zależność między postrzeganiem pracy a sposobem oceniania stylu zarządzania stosowanego przez przełożonych ($p = 0,0002$). Jest ona ponadto wyraźnie silniejsza niż w przypadku pierwszej analizowanej zależności, na co wskazuje znacznie większa łączna wartość chi-kwadrat wynosząca 37,4339. Hipoteza H2 jest więc prawdziwa.

Podobnie, jak poprzednio, na modelu stworzonym na podstawie wyników analizy korespondencji zaznacza się wyraźna polaryzacja układu względem pionowej osi (rys. 2). Można tym samym wyodrębnić dwa główne segmenty respondentów:

and firm performance: evidence from Japanese parents, Japanese subsidiaries/joint ventures and south Asian local companies, *International Journal of Human Resource Management* 2007, Vol. 18, No. 5, pp. 908-923 oraz I. Olmedo-Cifuentes, I.M. Martínez-León, Influence of management style on employee views of corporate reputation, *BRQ Business Research Quarterly*, 2014, Vol. 17, pp. 223-241). Styl partycypacyjny zbliżony jest do stylu demokratycznego, natomiast konkurencyjny w pewnym stopniu można odnieść do stylu autokratycznego.

- 1) osoby przejawiające emocje pozytywne zarówno w odniesieniu do wykonywanej pracy, jak i stylu zarządzania (prawa część układu obejmująca punkty „a” i „d” z pyt. 6 oraz „a” i „c” z pyt. 31),
- 2) osoby przejawiające emocje negatywne zarówno w odniesieniu do wykonywanej pracy, jak i stylu zarządzania (lewa część układu obejmująca punkty „b”, „c” i „e” z pyt. 6 oraz „b” i „d” z pyt. 31).



Zmienna wierszowa: pyt. 31 (4)

Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5)

Wartości własne: 0,2772; 0,0512; 0,0422

Łącznie chi-kwadrat = 37,4339; df = 12; p = 0,0002

Rys. 2. Model „postrzeganie wykonywanej pracy – styl zarządzania”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W przypadku obu wyodrębnionych segmentów zauważalna jest zróżnicowana siła zależności występujących między różnym postrzeganiem pracy i różnym ocenianiem stylu zarządzania. W pierwszym z wymienionych segmentów zdecydowanie silniejsza zależność występuje między przypisywaniem pracy przede wszystkim twórczego charakteru („a” z pyt. 6) a ocenianiem stylu zarządzania

jako całkowicie demokratyczny („a” z pyt. 31). Natomiast stosowanie częściowo demokratycznego stylu zarządzania („c” z pyt. 31) jest związane raczej z postrzeganiem pracy przez pryzmat jej rozwojowego charakteru („d” z pyt. 6), chociaż zależność ta jest znacznie słabsza, o czym świadczy kilkukrotnie większa odległość między punktami odzwierciedlającymi te opinie. Innymi słowy, łatwiej jest wzbudzić wśród pracowników przekonanie o tym, że wykonywana praca jest twórcza poprzez stosowanie wobec nich całkowicie demokratycznego zarządzania niż spowodować, aby postrzegali pracę jako sprzyjającą osobistemu rozwojowi, stosując styl częściowo demokratyczny. Analiza modelu przedstawionego na rysunku 2 wskazuje, że jest to relatywnie najslabsza ze wszystkich zależności odwzorowanych na nim, o czym świadczy stosunkowo największa odległość między tymi punktami.

Z kolei w przypadku drugiego segmentu skupiającego osoby ujemnie postrzegające wykonywaną pracę i negatywnie oceniające styl zarządzania, stosowanie częściowo autokratycznego stylu zarządzania („d” z pyt. 31) silniej wpływa na postrzeganie pracy jako rutynowej („c” z pyt. 6) lub jako stresującej („b” z pyt. 6) niż stosowanie stylu całkowicie autokratycznego („b” z pyt. 31). Stosowanie stylu w pełni autokratycznego wywołuje przekonanie o hamowaniu osobistego rozwoju pracownika („e” z pyt. 6), chociaż odległość między punktami obrazującymi obie opinie jest jednak tylko nieznacznie większa niż w przypadku punktów odzwierciedlających osoby dostrzegające w pracy głównie rutynowy lub stresogenny charakter oraz oceniające styl zarządzania jako częściowo autokratyczny. Wynika z tego, że nieco łatwiej jest wywołać przekonanie o rutynowym bądź stresującym charakterze pracy stosując styl częściowo autokratyczny niż wzbudzić obraz pracy jako czegoś, co hamuje rozwój poprzez stosowanie stylu w pełni autokratycznego.

Stosowanie określonego stylu zarządzania wiąże się m.in. z pozostawieniem pracownikom większego lub mniejszego zakresu swobody decyzyjnej, czego następstwem jest przekonanie o możliwościach wywierania wpływu na losy przedsiębiorstwa lub ich braku.

5. Postrzeganie przez respondentów wykonywanej pracy a poczucie wywierania wpływu na losy przedsiębiorstwa

Jak wynika z przeprowadzonych badań, tylko co czwarty respondent uważał, że losy przedsiębiorstwa zależą od jego zaangażowania i lojalności (tabela 3). Była to niestety najmniejsza część ankietowanych. Pozostałe $\frac{3}{4}$ badanych uznało swój wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa za mały lub wręcz żaden, przy czym 26,73% respondentów stwierdziło, że nie ma wcale wpływu na losy przedsiębiorstwa. Najbardziej zbliżony odsetek osób dostrzegających w pracy głównie jej

rutynowy charakter oraz uważał, że ma jedynie niewielki wpływ na losy przedsiębiorstwa. Niewielka różnica dzieliła także udział badanych oceniających pracę jako twórczą oraz przekonanych o swoim wpływie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Czy zatem między tymi zmiennymi istnieje zależność?

Tabela 3. Postrzeganie przez respondentów wykonywanej pracy a poczucie wywierania wpływu na losy przedsiębiorstwa

| Zmienna wierszowa: pyt. 26 (3); Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5) | | | | | | |
|---|------|-------|-------|-------|------|---------|
| Odpowiedzi | e | b | c | a | d | Łącznie |
| c | 3,96 | 4,95 | 13,86 | 2,97 | 0,99 | 26,73 |
| a | 0,00 | 2,97 | 6,93 | 10,89 | 3,96 | 24,75 |
| b | 0,00 | 10,89 | 26,73 | 6,93 | 3,96 | 48,51 |
| Łącznie | 3,96 | 18,81 | 47,52 | 20,79 | 8,91 | 100,00 |

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej postrzegania wykonywanej pracy: a) twórcza, wymagająca kreatywności, b) stresująca, c) rutynowa, d) sprzyjająca osobistemu rozwojowi, e) hamująca osobisty rozwój; dla zmiennej wierszowej dotyczącej poczucie wywierania wpływu na losy przedsiębiorstwa: a) tak, losy firmy zależą od mojego zaangażowania i lojalności, b) mam najwyżej mały wpływ na losy firmy, c) zdecydowanie nie mam żadnego wpływu na losy firmy, nawet gdybym całkowicie poświęcił się na jej rzecz
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

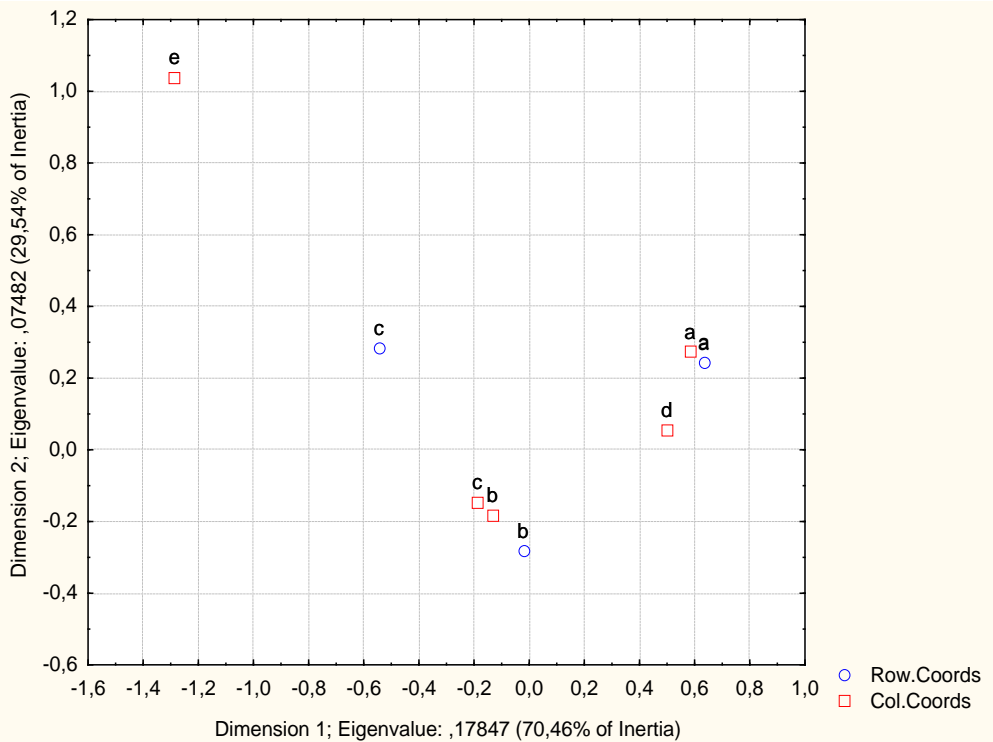
Okazuje się, że między postrzeganiem przez respondentów pracy i ich odczuciami związanymi z wpływaniem na losy firmy występuje zależność statystycznie istotna ($p = 0,0012$). Jest ona jednak słabsza niż poprzednio analizowana zależność. Łączna wartość chi-kwadrat wynosząca 25,5822 wskazuje, że siła tej zależności jest porównywalna do siły zależności między postrzeganiem pracy a sposobem traktowania przez przełożonych. Hipoteza H3 nie jest zatem prawdziwa.

Analogicznie jak w obu poprzednich modelach również w przypadku modelu przedstawionego na rysunku 3 można dostrzec wyraźną pionową polaryzację układu. Pozwala to na wydzielenie dwóch podstawowych segmentów respondentów:

- 1) przejawiających skrajnie pozytywne emocje (prawa część układu obejmująca punkty „a” i „d” z pyt. 6 oraz „a” z pyt. 26),
- 2) przejawiających negatywne emocje (lewa część układu obejmująca punkty „b”, „c” i „e” z pyt. 6 oraz „b” i „c” z pyt. 26).

W odróżnieniu od sposobu rozmieszczenia punktów na modelach przedstawionych na rysunku 1 i 2 widać wyraźnie, że odległości między niektórymi punktami, zwłaszcza odzwierciedlającymi osoby najlepiej postrzegające pracę („a” z pyt. 6) oraz osoby uważające, że ich wpływ na losy firmy jest duży („a” z pyt. 26), są znacznie mniejsze, co wskazuje na relatywnie silniejsze wewnętrzne zależności. Mała odległość dzieli także punkty obrazujące osoby oceniające swój wpływ na losy przedsiębiorstwa jako niewielki („b” z pyt. 26) oraz osoby

dostrzegające w pracy przede wszystkim jej stresogenny („b” z pyt. 6) lub rutynowy („c” z pyt. 6) charakter. Natomiast zdecydowanie większa odległość występuje między punktami związanymi z postrzeganiem pracy jako hamującej osobisty rozwój („e” z pyt. 6) oraz opinią o całkowitym braku wpływu na losy przedsiębiorstwa („c” z pyt. 26).



Zmienna wierszowa: pyt. 26 (3)

Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5)

Wartości własne: 0,1785; 0,0748

Łącznie chi-kwadrat = 25,5822; df = 8; p = 0,0012

Rys. 3. Model „postrzeganie wykonywanej pracy – poczucie wpływania na losy przedsiębiorstwa”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W obrębie drugiego z wymienionych segmentów można zatem wydzielić dwa podsegmenty, przy czym każdy z nich charakteryzuje się odmienną siłą wewnętrznych zależności. Pozwala to na wyciągnięcie wniosku, że poczucie

posiadania niewielkiego wpływu na losy przedsiębiorstwa znacznie bardziej sprzyja dostrzeganiu w wykonywanej pracy jej rutynowego bądź stresogennego charakteru, natomiast przeświadczenie o całkowitym braku wpływu na losy firmy prowadzi co prawda do postrzegania pracy głównie przez pryzmat hamowania rozwoju, ale zależność ta jest jednak znacznie słabsza.

6. Podsumowanie

Podsumowując przedstawione rozważania, można stwierdzić, że chcąc wywołać u pracowników pozytywne skojarzenia z pracą, należy stworzyć warunki do ich autentycznego współdecydowania o teraźniejszości i przyszłości przedsiębiorstwa. Jak wynika z wcześniejszych rozważań, dodatniemu postrzeganiu wykonywanej pracy, zwłaszcza utożsamianiu jej z twórczym rozwojem, sprzyja jednocześnie stosowanie stylu w pełni demokratycznego oraz konsekwentne podmiotowe traktowanie podwładnych przez przełożonych w każdej bez wyjątku sytuacji.

Stosowany przez przełożonych styl zarządzania okazał się relatywnie najsilniejszą determinantą sposobu postrzegania pracy przez respondentów (hipoteza H2 jest więc prawdziwa), o czym świadczy największa łączna wartość chi-kwadrat w przypadku tej zależności (tabela 4). Natomiast siła zależności między analizowaną zmienną kolumnową i dwiema pozostałymi zmiennymi wierszowymi okazała się zbliżona, chociaż znacznie mniejsza (hipotezy H1 i H3 są zatem nieprawdziwe).

Tabela 4. Hierarchia analizowanych zależności dla sposobu postrzegania pracy przez respondentów

| Analizowana zmienna wierszowa | chi-kwadrat | df | p | miejsce |
|---|--------------------|-----------|----------|----------------|
| Sposób traktowania podwładnych przez przełożonych | 23,3505 | 12 | 0,0249* | 3 |
| Stosowany styl zarządzania | 37,4339 | 12 | 0,0002* | 1 |
| Poczucie wpływania na losy firmy | 25,5822 | 8 | 0,0012* | 2 |

* $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

Należy jednak pamiętać, że w przypadku każdej z trzech badanych zależności ich wewnętrzna struktura nie była jednorodna. Relatywnie silniejsze zależności występowały w przypadku skrajnie pozytywnych odczuć dotyczących analizowanych kategorii w porównaniu ze skrajnie negatywnymi emocjami, dla których siła zidentyfikowanych zależności okazała się najsłabsza. Było to najbardziej widoczne w odniesieniu do modelu „postrzeganie wykonywanej pracy – poczucie wpływania na losy przedsiębiorstwa”.

Warunkiem postrzegania pracy w pozytywnym świetle, determinującym angażowanie się w nią pracowników, jest spełnianie ich oczekiwań zawodowych,

w tym związanych z relacjami wewnątrzorganizacyjnymi. Niestety, jak wynika z przeprowadzonych badań, występuje w tym zakresie wyraźna luka, której wypełnienie wymaga implementacji marketingowego podejścia do pracowników bazującego na priorytetowym traktowaniu ich dążeń i możliwie jak najlepszym ich zaspokajaniu, w tym dążeń związanych ze sposobem ich traktowania przez przełożonych oraz formą wypełniania przez przełożonych kierowniczej roli.

Literatura

- [1] 2015 Trends in Global Employee Engagement, <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Trends-in-Global-Employee-Engagement-Report.pdf>, (05.09.2015).
- [2] **Bakker A.B., Demerouti E., Verbeke W.:** *Using the job demands-resources model to predict burnout and performance*, Human Resources Management 2004, Vol. 43, pp. 83-104.
- [3] Bell E.E.: *Exploring employee perception of the work environment along generational lines*, Performance Improvement 2008, Vol. 47, iss. 9, pp. 35-45.
- [4] **Cegarra-Leiva D., Cegarra J.G.:** *Gaps between managers' and employees' perceptions of work life balance*, International Journal of Human Resource Management 2012, No. February, http://www.researchgate.net/publication/232844965_Gaps_between_managers'_and_employees'_perceptions_of_worklife_balance, (05.09.2015).
- [5] **Coyle-Shapiro J.A-M., Shore L.M.:** *The employee-organization relationship: where do we go from here?*, Human Resource Management Review 2007, Vol. 17, No. 2, pp. 166-179.
- [6] **Donald I., Taylor P., Johnson S., Cooper C., Cartwright S., Robertson S.:** *Work environments, stress and productivity: An examination using ASSET*, International Journal of Stress Management 2005, Vol. 12, pp. 409-423.
- [7] European Agency for Safety and Health at Work, http://osha.europa.eu/en/topics/stress/index_html, (05.09.2015).
- [8] **Harter J.K., Schmidt F.L., Asplund J.W., Killham E.A., Agrawal S.:** *Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations*, Perspectives on Psychological Science 2010, Vol. 5, No. 4, pp. 378-389.
- [9] **Keelson S.A.** *The evolution of the marketing concepts: theoretically different roads leading to practically same destination*, Online Journal of Social Sciences Research 2012, Vol. 1, iss. 2.
- [10] **Kotler P., Keller K.L., Bliemel F.:** *Marketing management*, Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey 2007.
- [11] **Lane D.A., Down M.:** *The art of managing for the future: leadership of turbulence*, Management Decision 2010, Vol. 48, No. 4, pp. 512-527.
- [12] **Miah M.K., Berd A.:** *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 2007, Vol. 18, No. 5, pp. 908-923.

- [13] **Nayar V.:** *Employees first, customers second. Turning conventional management upside down*, Harvard Business Review Press, Massachusetts 2010.
- [14] **Olmedo-Cifuentes I., Martínez-León I.M.:** *Influence of management style on employee views of corporate reputation*, BRQ Business Research Quarterly 2014, Vol. 17, pp. 223-241.
- [15] *Perception is reality: how employees perceive what motivates HR practices affects their engagement, behavior and performance*, CAHRS. ResearchLink 2011, No. 14,
http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=cahrs_researchlink, (05.09.2015).
- [16] **Schaufeli W., Bakker A.:** *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*, Journal of Organizational Behavior 2004, Vol. 25, pp. 293-315.
- [17] **Thomas G.F., Zolin R., Hartman J.L.:** *The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement*, Journal of Business Communication 2009, Vol. 46, pp. 287-310.
- [18] **Žitkus L.:** *Features of the European style of management as core competences of managers*, Societal Studies 2011, Vol. 3, No. 3, pp. 769-788.

PERCEIVING WORK BY EMPLOYEES AND ITS DETERMINANTS

Summary

In the article the problems related to perceiving work by employees were presented. The consequences of positive and negative employees' attitude to work were described. The method of correspondence analysis was used during the statistical analysis of the results of the field researches. It allowed to determine dependences between perceiving work and three chosen variables representing the vertical relations area. All of analysed dependences were statistically significant. The most significant dependence existed between perceiving work and the style of management. The dependences between the same column variable and the both row variables (the way of treating employees and feelings of influencing on future of enterprise) were weaker. Identifying these dependences and determining their hierarchy is important advice for employers which makes it possible to form work environment in the correct way.

Keywords: employee, perceiving work, superior, style of management, enterprise.