

AGNIESZKA IZABELA BARUK

**Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
Politechnika Łódzka**

RELACJE BEZPOŚREDNICH PRZEŁOŻONYCH Z PODWŁADNYMI W ICH OPINIACH

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

W artykule przedstawiono zagadnienia dotyczące relacji bezpośrednich przełożonych z ich podwładnymi. Na podstawie wyników pierwotnych badań ankietowych ukazano i poddano analizie opinie i oczekiwania respondentów reprezentujących pracowników wykonawczych dotyczące relacji łączących ich z bezpośrednimi przełożonymi, jak również zmiany, jakie zaszły w tym zakresie od 2010 roku. Szczególną uwagę zwrócono na stosowane formy przepływu informacji w wymiarze „góra-dół” na temat efektów pracy ankietowanych. Przeanalizowano także postrzegane możliwości wsparcia w sprawach zawodowych i osobistych, jakie mogą uzyskać respondenci od swoich bezpośrednich przełożonych. Przedstawiono ponadto cechy, jakie zdaniem ankietowanych powinien mieć wzorcowy przełożony, co pozwoliło wskazać obszary niespełnionych oczekiwań badanych. Wyniki przeprowadzonej analizy jednoznacznie wskazują na pogarszanie się relacji wertykalnych, czego konsekwencją jest pogłębianie się luki relacyjnej dzielącej bezpośrednich przełożonych i ich podwładnych.

1. Wstęp

System społeczny każdej organizacji obejmuje trzy podstawowe grupy aktorów organizacyjnych, którzy spełniają rolę podwładnych (pracownicy szeregowi), przełożonych (kadra kierownicza wyższego szczebla) lub jednocześnie występują w obu wymienionych rolach (kadra kierownicza niższego i średniego szczebla). Szczególne znaczenie z punktu widzenia pozytywnej atmosfery pracy [por. 8, ss. 31-40] mają reprezentanci ostatniej z wymienionych grup, jakimi są bezpośredni przełożeni pracowników wykonawczych. Ich relacje zawodowe (stanowiące element systemu EOR, czyli employee organization relationships [por. 3, ss. 166-179; 7, ss. 34-52;

2, ss. 106-115]) mają bowiem z założenia charakter osobisty, cechując się jednocześnie relatywnie dużą częstotliwością wzajemnych kontaktów, co wynika ze specyfiki łączących ich więzi służbowych.

Można wręcz stwierdzić, że bezpośredni przełożony ma największy wpływ na kształtowanie profesjonalnego potencjału podwładnych i możliwości jego wykorzystania podczas realizowania zadań zawodowych, oddziałując również na ich potencjał emocjonalny [por. 5] i społeczny. Poprzez stosowanie odpowiedniego podejścia wobec członków podlegającego mu zespołu może bowiem wzbudzać w nich chęć do uzewnętrzniania swoich silnych stron, a tym samym dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniami z pozostałymi współpracownikami i przełożonym, wyzwalając również wśród podwładnych pozytywne emocje stanowiące spoiwo harmonijnie współdziałających ze sobą członków zespołu. Dzielenie się przez poszczególnych pracowników swoim wewnętrznym potencjałem prowadzi z jednej strony do kreowania profesjonalnego potencjału całego zespołu, z drugiej zaś strony prowadzi do rozwijania potencjału każdego z nich, umożliwiając dalszy rozwój zespołu, jak również całej organizacji.

Rola bezpośredniego przełożonego jest zatem jedną z najważniejszych ról organizacyjnych [por. 9, ss. 585-608; 6, s. 228], której spełnianie we właściwy sposób pozytywnie wpływa na rozwój poszczególnych pracowników (wymiar indywidualny) oraz na rozwój całej organizacji (wymiar ogólnorganizacyjny). Określenie właściwy w tym kontekście oznacza zgodny z oczekiwaniami pracowników, co wymaga stosowania wobec nich nowoczesnego podejścia marketingowego [1, ss. 11-30], którego podstawowym założeniem jest optymalne spełnianie potrzeb zawodowych każdego pracownika. Niezbędne jest zatem systematyczne identyfikowanie i analizowanie oczekiwań i potrzeb poszczególnych członków zespołu pracowniczego, gdyż nie tylko pozwala je poznać, ale również zrozumieć, aby możliwie jak najlepiej je spełniać, dzięki czemu korzyści odnosi cała organizacja [por. 4, ss. 874-900].

Wśród oczekiwań pracowników bardzo ważne miejsce zajmują ich oczekiwania związane z bezpośrednimi przełożonymi. Punktem wyjścia w procesie kształtowania pozytywnych wzajemnych relacji powinno być więc ich zidentyfikowanie, jak również poznanie sposobu oceniania przez pracowników dotychczasowych relacji z bezpośrednimi przełożonymi, gdyż oceny te determinują oczekiwania w tym zakresie. Podstawowym celem niniejszego artykułu jest zatem zidentyfikowanie i poddanie analizie opinii, ocen i oczekiwań pracowników dotyczących ich bezpośrednich przełożonych w kontekście budowania dobrych relacji między nimi.

Ponadto, w opracowaniu dążono do realizacji następujących celów szczegółowych:

- 1) zidentyfikowania i przeanalizowania form przekazywania respondentom informacji przez bezpośrednich przełożonych oraz zmian, jakie zaszły w tym zakresie od 2010 roku;
- 2) przeanalizowania sposobu oceniania przez respondentów przepływu informacji między nimi, a ich bezpośrednimi przełożonymi oraz zmian, jakie zaszły w tym zakresie od 2010 roku;
- 3) zidentyfikowania i przeanalizowania postrzeganego wsparcia udzielanego respondentom przez ich bezpośrednich przełożonych w sprawach zawodowych i osobistych oraz zmian, jakie zaszły w tym zakresie od 2010 roku;
- 4) zidentyfikowania i przeanalizowania oczekiwań respondentów dotyczących cech bezpośrednich przełożonych oraz zmian, jakie zaszły w tym zakresie od 2010 roku;
- 5) sformułowania ogólnych propozycji działań sprzyjających poprawie wzajemnych relacji poprzez stosowanie podejścia marketingowego.

Dążąc do osiągnięcia wymienionych celów w 2010 roku przeprowadzono pierwotne badania ankietowe, którymi objęto 500 pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych. Badania zostały powtórzone w 2012 roku, co pozwoliło na zidentyfikowanie ewentualnych zmian w opiniach, ocenach i oczekiwaniach respondentów oraz dokonanie ich analizy porównawczej.

2. Opinie respondentów na temat przepływu informacji między nimi, a ich bezpośrednimi przełożonymi

Jak wynika z tabeli 1, najczęściej stosowaną w 2010 roku w kontaktach służbowych formą przekazywania informacji podwładnym przez ich bezpośrednich przełożonych była rozmowa osobista, co wydaje się typowe, uwzględniając charakter relacji na tym szczeblu kierowania. Jednak w 2012 roku jej znaczenie zdecydowanie spadło, o czym świadczy nie tylko mniejszy odsetek respondentów potwierdzających jej bardzo częste stosowanie, ale również fakt, że formą wskazywaną przez 21% więcej osób było porozumiewanie się za pomocą formularza oceny okresowej, przy czym była to nie tylko forma wymieniana przez największy odsetek badanych, ale jednocześnie jedyna, jaka uzyskała ponad połowę wskazań odzwierciedlających jej bardzo częste wykorzystywanie. Co prawda, była ona stosowana co najmniej często zdaniem mniejszej części ankietowanych niż osobista rozmowa (odpowiednio 57% i 61%), ale ponad dwu i półkrotny wzrost odsetka wskazań potwierdzających jej bardzo częste stosowanie wobec respondentów (z 21% w 2012 roku do 54% w 2010 roku) wyraźnie wskazuje na depersonalizację wzajemnych relacji, co jest sprzeczne z założeniami marketingu personalnego i z pewnością utrudnia

zindywidualizowane podmiotowe traktowanie każdego pracownika, a tym samym nie pozwala na kształtowanie zgodnych z oczekiwaniami pracowników relacji.

Potwierdzeniem rosnącej depersonalizacji relacji między bezpośrednimi przełożonymi, a respondentami jako podwładnymi jest także spadek znaczenia rozmów telefonicznych, czyli drugiej formy komunikowania się, która pozwala na przekazywanie informacji w sposób bardziej osobisty. Choćbowiem w 2012 roku mniejsza część respondentów wskazywała, że nie jest ona stosowana, jednak jednocześnie prawie dwukrotnie spadł odsetek ankietowanych potwierdzających jej bardzo częste stosowanie przez bezpośrednich przełożonych.

W 2012 roku ponad dwukrotnie więcej osób bardzo często, a prawie dwukrotnie więcej osób często (łącznie aż 50%) otrzymywało od swoich bezpośrednich przełożonych informacje dotyczące efektów wykonywanej pracy za pomocą e-maili, czyli w formie pozbawionej wymiaru osobistego, co dodatkowo wskazuje na swego rodzaju odgradzanie się przełożonych od swoich bezpośrednich podwładnych, potwierdzając pogarszanie się wzajemnych relacji. Trudno bowiem przekazywać konkretne wskazówki, a tym samym udzielać mentorskiego wsparcia poprzez przekaz e-mailowy. Była to jednocześnie forma, w której przypadku odnotowano największy spadek wskazań dotyczących braku jej stosowania (aż o 32%), co również potwierdza wzrost jej znaczenia w relacjach między bezpośrednimi przełożonymi, a pracownikami wbrew oczekiwaniom tych ostatnich.

Tabela 1. Formy przekazywania respondentom przez bezpośredniego przełożonego informacji na temat efektów ich pracy oraz częstotliwość ich stosowania (w %)

Forma przekazywania informacji	Częstotliwość stosowania (wskazania w %)									
	Nigdy		Rzadko		Czasami		Często		Bardzo często	
	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012
Rozmowa twarzą w twarz	6	0	15	7	12	32	27	28	40	33
Rozmowa przez telefon	22	13	14	24	21	35	23	16	20	12
Kontakt intranetowy	61	39	15	18	8	18	11	18	5	7
Kontakt e-mailowy	52	20	14	5	10	25	15	29	9	21
Kontakt listowny	92	95	3	5	1	0	3	0	1	0
Formularz oceny okresowej	47	24	7	6	16	13	9	3	21	54
Notatki służbowe	61	68	12	15	16	9	8	6	3	4
Przekazanie przez innego pracownika	40	28	23	27	21	26	10	14	6	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Za praktycznie jedyną pozytywną zmianę można byłoby uznać pozorny spadek znaczenia formy, jaką jest przekazywanie informacji na temat efektów pracy przez innych pracowników. O 12% zmniejszył się bowiem odsetek wskazań dotyczących braku jej stosowania, przy jednoczesnym nieznacznym spadku odsetka wskazań związanych z jej bardzo częstym wykorzystywaniem przez bezpośrednich przełożonych. Jednak uwzględniając łączny odsetek wskazań dotyczących częstego i bardzo częstego stosowania tej formy widać, że w 2012 roku była ona wręcz chętniej stosowana przez przełożonych, gdyż wymieniło ją 19% badanych, podczas gdy dwa lata wcześniej była ona stosowana co najmniej często wobec 16% osób. Można więc stwierdzić, że również zmiany w tym zakresie wskazują na pogarszanie się relacji wertykalnych z punktu widzenia pracowników. Posługiwanie się bowiem przez przełożonych innymi pracownikami w takich sytuacjach może być odebrane jako przejaw lekceważenia, z pewnością zaś ma niewiele wspólnego z indywidualnym i podmiotowym traktowaniem każdego podwładnego.

Wyciągnięte dotychczas wnioski dotyczące pogorszenia się relacji łączących respondentów z ich bezpośrednimi przełożonymi znajdują potwierdzenie w ocenie przepływu informacji w wymiarze wertykalnym dokonanej przez badanych. Szczególnie warto zwrócić uwagę na ocenę komunikacji „góra-dół”. Co prawda, w 2012 roku nikt nie uważał, że jest ona bardzo zła (choć dwa lata wcześniej było 4% takich wskazań), ale jednocześnie w 2012 roku aż o 10% mniejszy odsetek osób oceniał ją jako bardzo dobrą w porównaniu z rokiem 2010 (tabela 2). Zwiększył się również udział badanych źle oceniających pionowy przepływ informacji docierających do nich od bezpośrednich przełożonych.

Tabela 2. Ocena respondentów przepływu informacji wewnątrz organizacji uwzględniająca jego kierunek (w %)

Kierunek przepływu informacji	Ocena przepływu informacji (wskazania w %)									
	Bardzo zła		Zła		Średnia		Dobra		Bardzo dobra	
	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012
Pomiędzy przełożonym, a podwładnym	4	0	5	7	27	30	38	47	26	16
Pomiędzy podwładnym, a przełożonym	2	1	3	1	32	31	37	53	26	14
Pomiędzy współpracownikami w ramach działu	1	0	5	5	20	22	38	48	36	25
Pomiędzy działami	6	3	14	18	40	35	30	30	10	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Nieco lepiej został oceniony przepływ informacji od podwładnych do przełożonych, chociaż jeśli chodzi o oceny bardzo dobre nastąpił jeszcze większy spadek niż w przypadku odwrotnego kierunku przekazywania informacji w wymiarze pionowym. Jednak zwiększył się o 16% odsetek ocen dobrych, dzięki czemu w 2012 roku wynosił on 53%, przy czym był to największy wzrost ocen pozytywnych niezależnie od ocenianego kierunku przepływu informacji. Jednocześnie zmniejszył się udział ocen złych i bardzo złych (łącznie w 2012 roku wynosił on tylko 2%). Relatywnie lepsze oceny przepływu informacji „dół – góra” mogą świadczyć o wykazywaniu większej inicjatywy komunikacyjnej przez podwładnych w porównaniu z aktywnością przełożonych w tym zakresie, chociaż związane z nią dysfunkcje negatywnie wpływają na oddolne próby przekazywania informacji, zniechęcając do nich pracowników, co w konsekwencji pogłębia lukę relacyjną między bezpośrednimi przełożonymi, a podwładnymi. Może się również przyczyniać do pogorszenia przepływu informacji w wymiarze poziomym, co zdaje się potwierdzać znacznie mniejszy odsetek respondentów bardzo dobrze oceniających komunikację między pracownikami tego samego działu. Co prawda, w 2012 roku nadal była ona oceniana relatywnie najlepiej, ale ocenę bardzo dobrą przyznał jej co czwarty badany, podczas gdy dwa lata wcześniej oceniało ją w ten sposób aż 36% badanych.

Pogorszenie się relacji zarówno w wymiarze wertykalnym, jak i horyzontalnym ujemnie wpływa na potencjał rozwojowy całej organizacji, osłabiając tym samym szanse indywidualnego rozwoju poszczególnych pracowników. Widać zatem, że zaniedbania bezpośrednich przełożonych oddalających się emocjonalnie i mentalnie od swoich podwładnych mają następstwa o charakterze jednostkowym i ogólnoorganizacyjnym, w konsekwencji negatywnie wpływając także na możliwości profesjonalnego rozwoju ich samych. Przełożeni chyba jednak nie dostrzegają tej zależności, gdyż w przeciwnym razie byłby to dla nich najlepszy argument przemawiający za koniecznością pielęgnowania wzajemnych relacji w kierowanym przez nich zespole zgodnie z oczekiwaniami jego członków.

3. Opinie respondentów na temat możliwości uzyskania wsparcia ze strony ich bezpośrednich przełożonych

Następstwem luki relacyjnej występującej między bezpośrednimi przełożonymi, a ich podwładnymi są zdecydowanie gorsze opinie badanych dotyczące wsparcia, które mogą uzyskać od swoich szefów (tabela 3). W 2012 roku wręcz drastycznie spadł odsetek osób kategorycznie potwierdzających taką możliwość, jeśli chodzi o sprawy zawodowe. Zaledwie 16% badanych stwierdziło zdecydowanie, że mogą na nie liczyć, podczas gdy dwa lata

wcześniej aż połowa ankietowanych była tego pewna. Chociaż wzrósł udział osób mniej jednoznacznie potwierdzających możliwość wsparcia zawodowego ze strony bezpośrednich przełożonych, jednak łącznie ponad 1/5 respondentów uważała, że przełożeni nie udzieliliby im wsparcia profesjonalnego, czyli prawie dwukrotnie większa część badanych niż w 2010 roku. Ponadto, chociaż wówczas nikt zdecydowanie nie zaprzeczył takiej możliwości, jednak w 2012 roku było już 6% takich osób.

Widać więc, że bezpośredni przełożeni nie byli postrzegani jako mentorzy i liderzy inspirujący swoich podwładnych oraz stymulujący ich zdolności, ale chyba raczej jako administratorzy. Spełnianie takiej roli jest sprzeczne z założeniami współczesnych koncepcji zarządzania, zgodnie z którymi w praktyce powinni oni spełniać przede wszystkim dwie wymienione wcześniej role, teoretycznie najlepiej znając swoich podwładnych. Warto podkreślić określenie „teoretycznie”, gdyż pogłębianie się luki relacyjnej, a tym samym narastanie dystansu emocjonalnego nie tylko nie sprzyja wzajemnemu poznaniu się, ale wręcz uniemożliwia je, co z kolei uniemożliwia spełnianie oczekiwań podwładnych, oddalając szanse zastosowania wobec nich podejścia marketingowego. W świetle wyciągniętych wniosków tym bardziej zatem nie powinno budzić zdziwienia, że zdecydowanemu pogorszeniu uległy oceny ankietowanych dotyczące wsparcia w sprawach osobistych ze strony ich bezpośrednich przełożonych, na jakie ewentualnie mogą liczyć. Chociaż w 2010 roku również było ono oceniane znacznie gorzej niż wsparcie zawodowe, jednak łącznie ponad połowa (55%) badanych uważała, że szefowie udzieliliby im takiego wsparcia. Natomiast w 2012 roku tylko 43% osób uznało, że bezpośredni przełożeni wsparliby ich w sprawach osobistych, czyli o 12% mniej niż dwa lata wcześniej i prawie o połowę mniej niż w przypadku wsparcia dotyczącego kwestii zawodowych.

Tabela 3. Opinie respondentów na temat możliwości uzyskania wsparcia ze strony bezpośrednich przełożonych w sprawach zawodowych i osobistych (w %)

Opinie respondentów	Wskazania (w %)							
	Wsparcie w sprawach zawodowych				Wsparcie w sprawach osobistych			
	2010		2012		2010		2012	
Zdecydowanie tak	50	88	16	79	10	55	8	43
Raczej tak	38		63		45		35	
Raczej nie	12		15	21	34	45	41	57
Zdecydowanie nie	0	12	6		11		16	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Można więc stwierdzić, że respondenci swoje relacje z bezpośrednimi przełożonymi postrzegali jako wyraźnie sformalizowane i oparte na relatywnie

słabych więziach emocjonalnych, wykluczających raczej postawy i zachowania empatyczne, wykraczające poza stosunki służbowe wynikające z hierarchii organizacyjnej, przy czym nawet w ich przypadku występowały nieprawidłowości, czego przejawem były chociażby stosowane przez bezpośrednich przełożonych formy przekazywania podwładnym informacji na temat efektów ich pracy.

4. Opinie respondentów na temat cech wzorowego bezpośredniego przełożonego

Można przypuszczać, że pogłębiająca się luka relacyjna między respondentami, a ich bezpośrednimi przełożonymi wynika z cech, którymi się oni w praktyce często charakteryzują, odbiegających od wzorca modelowego przełożonego, zgodnego z oczekiwaniami podwładnych. Oczywiście, modelowy profil osobowościowy bezpośredniego przełożonego odzwierciedla stan idealny, czyli pożądaną, którego w praktyce nie można urzeczywistnić. Warto jednak do niego dążyć, gdyż sprzyja to kształtowaniu relatywnie trwałych pozytywnych relacji wertykalnych, a w konsekwencji także horyzontalnych, dodatnio wpływając na rozwój całej organizacji i jej poszczególnych członków poprzez stosowanie wobec nich nowoczesnego podejścia marketingowego.

Cechy, jakie powinien posiadać zdaniem respondentów wzorowy bezpośredni przełożony odzwierciedlają jednocześnie ich niespełnione oczekiwania w tym zakresie. Innymi słowy mówiąc, im wyższe miejsce zajęła dana cecha, tym większe oczekiwania w tym zakresie mają ankietowani wobec bezpośrednich przełożonych, których oni nie spełniają. Okazuje się, że niezmiennie od 2010 roku według ankietowanych bezpośredni przełożony powinien być sprawiedliwy i konkretny (tabela 4). Cechy te zajęły bowiem w 2012 roku analogicznie jak dwa lata wcześniej odpowiednio pierwsze i drugie miejsce, chociaż sprawiedliwość była wymieniana przez nieznacznie mniejszy odsetek osób (3% mniejszy), natomiast konkretność wskazywała o 13% większą część badanych niż w 2010 roku. Można zatem przypuszczać, że respondenci wyraźnie dostrzegali braki związane z tymi cechami u swoich bezpośrednich przełożonych, zwłaszcza dotyczące stopnia konkretności, na co wskazują większe oczekiwania badanych w tym zakresie, chociaż nadal największe zastrzeżenia mieli do sposobu ich traktowania przez przełożonych z punktu widzenia sprawiedliwego traktowania. Obie omawiane cechy były jedynymi, które w 2012 roku wymieniła ponad połowa ankietowanych (w 2010 roku ponad połowę wskazań uzyskała tylko jedna cecha, czyli sprawiedliwość), co także świadczy o kluczowym znaczeniu tych cech dla badanych w odniesieniu do relacji łączących ich z bezpośrednimi przełożonymi.

Tabela 4. Oczekiwania respondentów dotyczące cech wzorowego bezpośredniego przełożonego

Cecha przełożonego	Wskazania w (%)		Miejsce		Różnica	
	2010	2012	2010	2012	w %	Miejsca
Sprawiedliwy	74	71	1	1	- 3	0
Konkretny	41	54	2	2	+ 13	0
Sympatyczny	28	27	3	6	- 1	- 3
Zdecydowany	27	39	4	4	+ 12	0
Stanowczy	15	15	5	8	0	- 3
Inspirujący podwładnych	14	41	6	3	+ 27	+ 3
Kreatywny	13	36	7	5	+ 26	+ 2
Asertywny	11	14	8	9	+ 3	- 1
Zdystansowany	9	5	9	12	- 4	- 3
Zasadniczy	8	5	10	12	- 3	- 2
Elastyczny	8	27	10	6	+ 19	+ 4
Dbający o swój autorytet	7	13	11	10	+ 6	+ 1
Empatyczny	7	11	11	11	+ 4	0
Rodziny	3	11	12	11	+ 8	+ 1
Troskliwy wobec podwładnych	2	21	13	7	+ 19	+ 6
Lubiący ryzyko	0	3	14	13	+ 3	+ 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Trzecie miejsce w 2012 roku zajęła cecha odnosząca się do inspirowania podwładnych, która dwa lata wcześniej zajęła dopiero szóstą lokatę. Nie tylko istotnie wzrosła pozycja tej cechy, ale także odnotowano w jej przypadku największy przyrost procentowy (aż o 27% – z 14% do 41%) w porównaniu do roku 2010. Świadczy to z jednej strony o wyraźnym wzroście jej znaczenia dla respondentów, z drugiej zaś strony odzwierciedla fakt, iż bezpośredni przełożeni przestają spełniać rolę inspiratorów dla swoich podwładnych, co potwierdza coraz częstsze ograniczanie ich aktywności wobec nich jedynie do administrowania, potwierdzając także wnioski dotyczące wspierania podwładnych w sprawach zawodowych.

Kolejną, czyli czwartą pozycję zajęła cecha, jaką jest zdecydowanie, zachowując to samo miejsce, co w 2010 roku. Jednak w 2012 roku oczekiwało jej od bezpośredniego przełożonego o 12% więcej badanych, co wskazuje na obserwowany przez ankietowanych spadek poziomu zdecydowania wśród ich bezpośrednich przełożonych. Cechy, które w 2012 roku zajęły trzy kolejne miejsca (piąte, szóste i siódme), czyli kreatywność, elastyczność i troskliwość w stosunku do podwładnych również były wskazywane przez znacznie większy odsetek osób niż dwa lata wcześniej (odpowiednio aż o 26% większy w przypadku kreatywności i o 19% większy w odniesieniu do dwóch pozostałych cech). Respondenci oczekiwali zatem od bezpośrednich przełożonych

zdecydowanie większej kreatywności, elastyczności i dbałości o rozwój podwładnych, co potwierdza pogorszenie się sytuacji w tym zakresie, wskazując na narastanie dystansu między przełożonymi i podwładnymi, uniemożliwiając właściwe odgrywanie przypisywanych im ról organizacyjnych.

Warto podkreślić, że na 16 analizowanych cech w przypadku aż 11 odnotowano wzrost odsetka wskazań, przy czym dla 6 przekraczał on 10%. Natomiast tylko w odniesieniu do 4 cech wskazywała je mniejsza część ankietowanych, jednak spadek ten w porównaniu z 2010 rokiem nie przekraczał 4%, czyli był bardzo nieznaczny, co wskazuje na brak praktycznej poprawy w zakresie spełnienia oczekiwań ankietowanych dotyczących konkretnych cech ich przełożonych. Do grupy tej należy m. in. zajmująca w obu edycjach badań pierwsze miejsce sprawiedliwość, dla której odnotowano w 2012 roku o 3% mniej wskazań. W przypadku niektórych cech tak nieznaczny spadek odsetka wskazań wpłynął na zajęcie przez daną cechę relatywnie znacznie „gorszego” miejsca. Jest to wyraźnie widoczne w przypadku sympatycznego odnoszenia się do podwładnych, dla której 1% spadek odsetka wskazań pociągnął za sobą spadek z trzeciej na szóstą pozycję (równoległe z elastycznością), jednak nie zmienia to faktu, że nadal prawie 30% badanych oczekiwało od bezpośrednich przełożonych, iż będą sympatyczni. Oznacza to oczywiście, że w praktyce tacy nie są.

Widać zatem, że dla ankietowanych ważne są zarówno cechy odzwierciedlające wysoki poziom profesjonalizmu zawodowego i menedżerskiego przełożonych, jak i cechy odzwierciedlające poziom ich człowieczeństwa pozytywnie wpływające na atmosferę pracy poprzez ocieplenie wzajemnych relacji i ich przynajmniej częściowe odformalizowanie, w tym również rozszerzenie na kwestie pozazawodowe, o czym świadczy chociażby zdecydowany wzrost odsetka wskazań (z 2% do aż 21%) dotyczących troskliwości wobec podwładnych. W 2012 roku cecha ta wraz z empatią była wskazywana łącznie przez co trzeciego respondenta, potwierdzając rosnące oczekiwania w zakresie wykazywania przez bezpośrednich przełożonych zainteresowania życiem osobistym podwładnych oraz wspierania ich także w tym obszarze. Świadczą o tym także nieliczne wskazania dotyczące takich cech, jak zdystansowanie oraz zasadniczość, które nie sprzyjają budowaniu i utrwalaniu bliskich relacji opartych na pozytywnych emocjach. Wymieniło je zaledwie po 5% osób. Wynika z tego, że w praktyce bezpośredni przełożeni cechują się niepożądanym z punktu widzenia respondentów nadmiernym dystansowaniem się i zasadniczością, pogłębiając istniejącą lukę relacyjną zamiast dążyć do ograniczenia jej rozmiarów.

5. Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych rozważań można stwierdzić, że relacje łączące respondentów z ich bezpośrednimi przełożonymi znacznie odbiegają od stanu pożądanego wynikającego z oczekiwań ankietowanych. Co więcej, od 2010 roku nastąpiło ich pogorszenie zarówno w odniesieniu do kwestii zawodowych (wymiar formalny), jak i pozazawodowych (wymiar nieformalny). Można zatem mówić o występowaniu luki relacyjnej, której istnienie, a tym bardziej pogłębianie się negatywnie wpływa nie tylko na rozwój profesjonalny i społeczno-emocjonalny pracowników, ale także na rozwój całej organizacji, ograniczając również możliwości rozwoju kadry kierowniczej, w tym bezpośrednich przełożonych dystansujących się od swoich podwładnych. Ostatecznie zatem nie są spełnione oczekiwania żadnej z tych grup oraz tworzących je podmiotów.

Zmiana tej sytuacji wymaga reorientacji dotychczasowego podejścia do pracowników na nowoczesne podejście marketingowe bazujące na dążeniu do jak najlepszego spełniania potrzeb każdego z członków organizacji, niezależnie od spełnianej przez niego roli organizacyjnej. Niezwykle dużo zależy zatem od bezpośrednich przełożonych. Powinni oni z administratorów stać się autentycznymi mentorami i liderami dla podwładnych, dostrzegając w nich nie tylko swoich uczniów i następców, którym warto przekazywać własne wartości, wiedzę profesjonalną, doświadczenia zawodowe i życiowe itp., ale również kształtując ich otwartą i empatyczną postawę wobec innych, wychowując w ten sposób kolejne pokolenia przełożonych spełniających oczekiwania podwładnych. Oczywiście nie jest to możliwe z dnia na dzień, gdyż wymaga jednej z najtrudniejszych zmian, jaką jest zmiana mentalna, ale jest korzystne dla wszystkich, co powinno być najlepszym argumentem przemawiającym za dokonaniem takiej zmiany.

Literatura

- [1] **Baruk A.:** Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy. Difin, Warszawa 2006.
- [2] **Bojnec Št., Papler D.:** Opinions employees on factors of work processes, work organisation and motivation in electro distribution enterprise. *Journal of Management, Informatics and Human Resources*. Vol. 45, No. 4, 2012.
- [3] **Coyle-Shapiro J.A.-M., Shore L.M.:** The employee-organization relationship: where do we go from here? *Human Resource Management Review*. Vol. 17, No. 2, 2007.
- [4] **Cropanzano R., Mitchell M.S.:** Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*. No. 31, 2005.
- [5] **Lazovic S.:** The role and importance of emotional intelligence in knowledge management. *Management, Knowledge and Learning*. International Conference 2012, http://www.issbs.si/press/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12_148.pdf (dostęp: 21.01.2013).

- [6] **Liden R.C., Bauer T.N., Erdogan B.:** The role of leader-member exchange in the dynamic relationship between employer and employee: implications for employee socialization, leaders and organizations, [w:] **Coyle-Shapiro J.A-M., Shore L.M., Taylor S.M., Tetrick L.E.** (red.), *The Employment Relationship, Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford University Press, Oxford 2004.
- [7] **Lussier R.:** *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building*. McGraw Hill, New York 2009.
- [8] **Magoshi E., Chang E.:** Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*. No. 44, 2009.
- [9] **Tekleab A.G., Taylor M.S.:** Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*. No. 24, 2003.

RELATIONS BETWEEN IMMEDIATE SUPERVISORS AND EMPLOYEES IN THEIR OPINIONS

Summary

In the article the problems of relations between immediate supervisors and employees were presented. On the base of the results of the field empirical researches employees' opinions and expectations related to their formal and informal relations with immediate managers in 2010-2012 years were described and analysed. The special attention was paid to perceived possibilities of gaining managers' support in the professional and private affairs and to the forms of communication between immediate supervisors and employees. In the next part of this article the features which the model manager should have were analysed. Respondents' expectations in this scope showed many problems what confirmed existing the big relation gap sharing immediate managers and employees.