Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
nr 24/2011

Agnieszka Springer

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Postrzeganie rynku pracy, zachowania kierownika oraz wsparcie społeczne jako wyznaczniki kształtowania postaw pracowniczych

Streszczenie. Artykuł poświęcony został tematyce kształtowania się postaw pracowniczych, których kluczowym elementem jest komponent emocjonalny, czyli satysfakcja pracownika. Wśród pracowników dominuje raczej optymistyczne postrzeganie poszczególnych aspektów rynku pracy (z wyjątkiem sytuacji kobiet powracających po urlopach macierzyńskich), co sprzyjać może budowaniu pozytywnego nastawienia do pracy w ogóle. Satysfakcji i przejawom proorganizacyjnych zachowań sprzyja szacunek w relacjach przełożony–podwładny oraz przekazywanie uprawnień i powierzanie odpowiedzialności szczególnie pracownikom zorientowanym na rozwój. W procesie kształtowania się postaw nie można pominąć roli wsparcia społecznego, którego jednym z ważniejszych zadań powinno być wspieranie synergii pomiędzy realizacją roli zawodowej i rodzinnej.

Słowa kluczowe: postawy, zachowanie pracownika, rynek pracy, satysfakcja, kierowanie, wsparcie społeczne

Wstęp

Zachowania pracownika w organizacji wynikają przede wszystkim z reprezentowanych przez niego postaw, w tym postawy wobec pracy. Emocje oraz sądy i opinie osoby pracującej wpływają na jej zachowania w trakcie wykonywania pracy. Choć związek pomiędzy postawami a zachowaniem nie jest do końca jednoznaczny, to jednak większość organizacji ma świadomość, że bez dbałości o satysfakcję pracownika (kluczowy komponent postawy) trudno pod-

nosić efektywność pracy. Proces kształtowania się postaw jest zjawiskiem złożonym i zmieniającym się w czasie, albowiem trwałość owych postaw jest zróżnicowana, co w dużej mierze wiąże się z dynamicznymi zmianami w środowisku, w którym funkcjonuje pracownik. Na kształtowanie się postaw pracowników będą zatem miały wpływ czynniki związane z aktualnymi, jak i przeszłymi doświadczeniami w miejscu pracy, czynniki indywidualne, w tym zasoby własne (np. posiadane kompetencje), oraz zmienne osobowościowe, a także czynniki tkwiące w otoczeniu społecznym – od zmiennych kulturowych po wsparcie osób najbliższych. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie roli trzech zmiennych środowiskowych w kształtowaniu się postaw pracowniczych. Pierwszą analizowaną zmienną jest postrzeganie środowiska – w tym przypadku rynku pracy – jako sprzyjającego lub zagrażającego jednostce. Czynnik ten wskazuje na rodzaj doświadczeń (pozytywnych lub negatywnych), na jakie narażona jest grupa pracowników, co bez wątpienia skutkuje kształtowaniem się zarówno poznawczego, jak i emocjonalnego komponentu postawy. Drugą z wybranych zmiennych jest postrzeganie zachowań kierownika – owa zmienna w sposób bezpośredni decyduje o charakterze aktualnych doświadczeń związanych z miejscem pracy. Szczególna rola powyższej wielkości związana jest z bezpośrednim jej wpływem na behawioralny aspekt postawy, przejawiający się w zaangażowaniu i lojalności pracownika. Trzecia z prezentowanych w artykule zmiennych zdefiniowana została jako wsparcie społeczne, które poddano analizie z punku widzenia roli, jakie może ono odegrać w procesie kształtowania się postaw pracowniczych. Wybrane czynniki obejmują elementy tkwiące w bliższym i dalszym otoczeniu miejsca pracy. Choć nie stanowią one pełnego zbioru determinant kształtujących postawy wobec pracy, to jednak są szczególnie istotne dla pracownika. Jednocześnie analiza aktualnej literatury przedmiotu wskazuje na potrzebę uporządkowania dotychczasowej wiedzy z punktu widzenia ich roli w procesie kształtowania się postaw.

Postawiony w artykule cel zrealizowano poprzez analizę polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz pierwotne badania własne. Badania te przeprowadzone zostały na próbie 480 osób. Populację badaną stanowiły osoby w wieku produkcyjnym, zamieszkałe w powiecie poznańskim. Jako metodę selekcji do próby wykorzystano dobór kwotowy (zachowując rozkład cech zgodnych z populacją badaną), biorąc pod uwagę wiek, płeć oraz charakter aktywności zawodowej jednostki. Wśród osób aktywnych zawodowo wyróżniono dodatkowo sektor zatrudnienia. Zakres przedmiotowy badania obejmował pytania związane z satysfakcją, postrzeganiem miejsca pracy (w tym zachowania kierownika), opiniami na temat rynku pracy oraz kompetencjami. Po odrzuceniu ankiet z dużą liczbą braków odpowiedzi do ostatecznej analizy przyjęto 468 ankiet. Choć regionalny charakter badań pozwala wnioskować jedynie o badanej

populacji (mieszkańcach powiatu poznańskiego), to jednak można przypuszczać, że sam mechanizm kształtowania się postaw i rola, jaką w tym procesie odgrywają analizowane zmienne, będą niezależne od miejsca zamieszkania pracownika.

1. Postawy a przewidywanie zachowania pracowników

Charakteryzowanie postaw stwarza konieczność przywołania definicji „postawy społecznej" – pojmowana jest ona najczęściej jako względnie trwałe nastawienie jednostki względem obiektu postawy (kogoś, czegoś, jakiegoś zjawiska czy grupy społecznej), obejmujące trzy komponenty: poznawczy, afektywny i behawioralny[1]. Postawa może się wykształcić w oparciu o każdy z wyróżnionych komponentów, jednak w większości to aspekt emocjonalny ma największe znaczenie. W miejscu pracy mamy zatem do czynienia z wiedzą pracownika o organizacji i wykonywanym zawodzie, pozytywnym lub negatywnym nastawieniu wobec swojej pracy oraz skłonnościami do przejawiania określonych zachowań. Pracownik już w samej organizacji może przejawiać różne postawy wobec organizacji, współpracowników czy kierownictwa, które nie zawsze są ze sobą spójne. Może występować rozbieżność nie tylko pomiędzy postawami, ale również między poszczególnymi jej komponentami, np. pracownik może uznawać swoją pracę za ważną i pożyteczną, ale wcale nie musi lubić jej wykonywać. Z tego względu, choć postawy są istotnym predykatorem zachowań, może jednak wystąpić rozbieżność między przejawianą postawą a prezentowanym zachowaniem. I tak, pracownik może cechować się negatywną postawą wobec pracy, ale sumiennie wykonywać swoje obowiązki, z uwagi na konieczność zapewnienia bytu sobie i najbliższym.

Zgodnie z koncepcją racjonalnych zachowań w modelu Fishbeina i Ajzena to świadoma intencja działania wynikająca z postrzeganej normy zachowania (którą pracownik chce respektować) oraz postrzeganie możliwości sprawowania kontroli nad sytuacją decydować będą, czy w konkretnej sytuacji pracownik ujawni swoje postawy[2]. Jednocześnie im bardziej ugruntowana i ważna jest dana postawa dla jednostki (silniej związana z obrazem własnej osoby), tym częściej osoba ta przejawiać będzie daną postawę w zachowaniu. Przy odniesieniu powyższego modelu do sytuacji pracownika w organizacji nie bez znaczenia wydaje się postrzeganie przez jednostkę wartości samej pracy. Im bardziej pracownik będzie cenił sobie pracę, tym silniejsza będzie jego skłonność do przejawiania postawy zgodnej z posiadaną wartością. Jak wynika z międzynarodowych ba-

[1] G. Lindzey, E. Aronson, *Handbook of social psychology*, New York 1985, s. 233.
[2] D. Doliński, *Psychologia wpływu społecznego*, Wrocław 2000, s. 183-205.

dań, prowadzonych na próbie ponad 14 tys. pracowników przez Petera Warra, ludzie różnią się między sobą co do wartości przypisywanej pracy. Prowadzone badania wykazały, że wyższą wagę do aktywności zawodowej przywiązują mężczyźni, osoby prowadzące własną działalność gospodarczą. Wartość ta wzrasta wraz z wiekiem, natomiast – co ciekawe – nie zależy od poziomu wykształcenia[3]. Zachowanie nie zawsze zatem będzie w sposób bezpośredni związane z postawą. Chcąc, aby pozytywna postawa wobec pracy przejawiała się w zachowaniu pracownika, zadbać należy, aby lojalność i zaangażowanie postrzegane były jako pożądana norma społeczna, a sama praca stanowiła dla jednostki istotną wartość.

Mając świadomość złożoności relacji pomiędzy poszczególnymi postawami i ich komponentami, a także wpływu szeregu czynników pośredniczących pomiędzy postawą a zachowaniem, nie należy się dziwić zróżnicowanym wynikom analiz współzależności pomiędzy satysfakcją (głównym składnikiem postawy) a prezentowanymi zachowaniami. W literaturze z zakresu psychologii zarządzania często krytycznej analizie poddawany zostaje niski związek (korelacja jedynie 0,17) pomiędzy satysfakcją a efektywnością pracownika, na który wskazują Iaffaldano i Munchinsky[4]. Przykładem negatywnej weryfikacji tak słabej zależności mogą być badania M.S. Rehman i A. Waheed przeprowadzone wśród pracowników sektora publicznego. Obliczyli oni, że współczynnik korelacji pomiędzy satysfakcją a efektywnością w tej grupie pracowników wyniósł aż 0,52[5]. Z kolei inni badacze wskazują, że o ile na efektywność wpływać może szereg innych czynników, nawet spoza organizacji, o tyle z emocjonalnym komponentem postawy powinny być związane prospołeczne zachowania członków organizacji (*Organizational Citizenship Behaviors* – OCB), które przejawiają się w sumienności, wzajemnej pomocy, altruizmie czy uprzejmości[6].

O ile wzrost satysfakcji w mniejszym lub większym stopniu przyczynia się do poprawy zaangażowania i wydajności pracownika, o tyle jej spadek zwiększać będzie ryzyko pojawiania się zjawisk niekorzystnych, takich jak wzrost rotacji i absencji pracowników oraz częstsze wypadki w pracy. Podobnie jak w odniesieniu do efektywności, również i w tym przypadku wyniki badań nie są

[3] P. Warr, *Work values: Some demographic and cultural correlates*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2008, nr 81, s. 760.

[4] Za: N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk 2002, s. 348.

[5] M.S. Redhman, A. Waheed, *An Empirical Study of Impact of Job Satisfaction on Job Performance in the Public Sector Organizations*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business" 2011, Vol. 2, nr 9, s. 167.

[6] Zob. m.in.: J. Zhang, W. Zheng, *How Does Satisfaction Translate into Performance? An Examination of Commitment and Cultural Values*, „Human Resource Development Quarterly" 2009, Vol. 20, nr 3 Fall, s. 335; L.M. Saari, T.A. Judge, *Employee Attitudes and Job Satisfaction*, „Human Research Management" 2004, Vol. 43, nr 4, s. 398.

ze sobą spójne. Z tego względu słuszny wydaje się pogląd, aby nie traktować poszczególnych typów negatywnych konsekwencji jako oddzielnych zmiennych, lecz ujmować je jak jedną zmienną (niepożądane zachowania pracownika)[7].

Na gruncie literatury z zakresu psychologii zarządzania analizowany jest przede wszystkim wpływ emocjonalnego komponentu postawy (satysfakcji) na przejawianie zachowań, albowiem najczęściej to właśnie na nim opiera się cała postawa. Jednocześnie jest to komponent, który zmienić jest znacznie trudniej niż komponent poznawczy. Komponent behawioralny jest natomiast bardzo często pomijany w badaniach nad postawami z uwagi na trudności w jego zdiagnozowaniu, jak i niejednoznaczność definicji (część autorów ignoruje w ogóle ten element postaw).

2. Determinanty postaw pracowniczych

Rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi zdecydowanie zmierza w kierunku upodmiotowienia pracownika. Choć wymagania rynku pracy i samych pracodawców względem osób zatrudnianych są coraz większe – co prowadzi nieraz do ingerencji w sferę życia prywatnego – to równocześnie wskazuje się na odpowiedzialność organizacji za proces kształtowania postaw pracowniczych. Dla coraz lepiej wykształconej kadry zarządzającej praktycznego znaczenia nabierają wnioski płynące z teoretycznych założeń szeregu koncepcji zarządzania. Wśród autorów zwracających uwagę na zależność pomiędzy środowiskiem pracy a pozytywną lub negatywną postawą pracownika wymienić można m.in. Vrooma, Locke'a, Hackmana i Oldhama, Hertzberga czy Katza[8]. Faktem jest, że czynniki charakteryzujące miejsce pracy pracownika – uzyskiwane wynagrodzenie i stabilność zatrudnienia przez możliwość rozwoju, sposób stawiania celów, komunikacja z podwładnymi, delegowanie uprawnień i odpowiedzialność – są kluczowym czynnikiem wpływającym na postawy i oczekiwania pracownicze[9].

---

[7] N. Chmiel, op cit., s. 348, L.M. Saari, T.A Judge, op. cit., s. 399.

[8] Zob. m.in.: J.R. Hackman, G. Oldham, R. Janson, K. Purdy, *A New Strategy for Job Enrichment*, „California Management Review" 1975, Vol. XVII, nr 4, s. 58; D.S. Sachau, *Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and Positive Psychology Movement*, „Human Resource Development Review" 2007, Vol. 6, nr 4, s. 382; N. Chmiel, op. cit., s. 342-345.

[9] Zob. m.in.: A.M. Mołek, *Systemy motywacyjne przedsiębiorstwa w ocenie młodszych i starszych pracowników*, w: *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S Banaszak, K. Doktór, Poznań 2009, s. 456-458; M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników sfery produkcyjnej – doświadczenia badawcze*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2007, nr 3-4, s. 28.

Jednocześnie wielu badaczy podnosiło również drugi aspekt kształtowania się postaw – jednostkowe predyspozycje pracownika. Osoby pracujące w jednakowym środowisku wykształcić mogą zupełnie różne postawy wobec swojej pracy. Wśród zmiennych indywidualnych badania empiryczne potwierdziły znaczący wpływ takich czynników, jak: nastawienie emocjonalne (pesymizm/optymizm), neurotyzm (zależność odwrotnie proporcjonalna), sumienność i ekstrawersja (zależność wprost proporcjonalna), umiejscowienie kontroli, poczucie własnej wartości czy samoocena skuteczności własnych działań[10]. Tak więc efekt działań organizacji i bezpośredniego otoczenia pracownika zależeć będzie od cech osobowościowych i innych zmiennych psychologicznych. Warto zatem pamiętać, że choć istnieje możliwość zmiany postawy pracowników (zarówno w pożądanym, jak i mniej oczekiwanym przez pracodawcę kierunku), to jednak zmiana ta nie zawsze jest łatwa do przeprowadzenia i wymaga uświadomienia sobie związku postawy z cechami indywidualnymi pracownika.

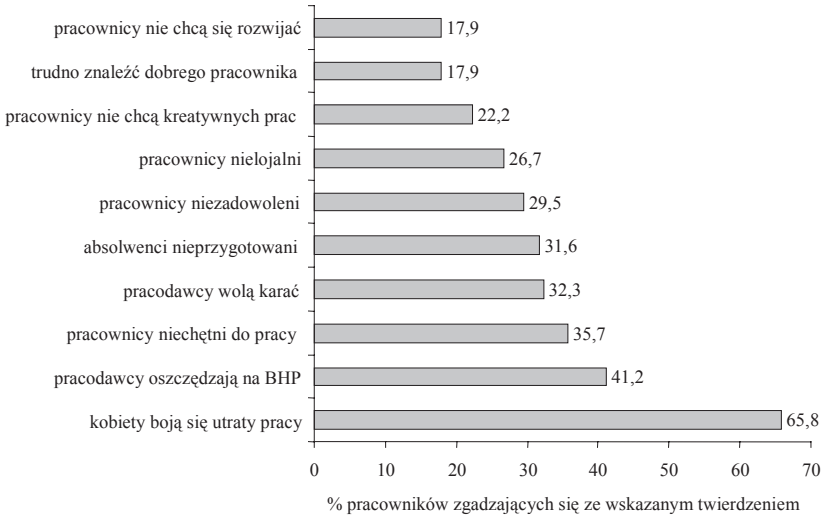
3. Postrzeganie rynku pracy jako czynnik wpływający na postawy pracownicze

O ile problematyka wpływu środowiska pracy na kształtowanie się postaw pracowniczych podejmowana jest w dość licznych publikacjach, o tyle trudniej znaleźć opracowania wskazujące na związek pomiędzy tym, co pracownicy dostrzegają na szeroko rozumianym rynku pracy, a ich postawami – czy wężej: satysfakcją z pracy. Uwzględnienie szerszego kontekstu pozwala zrozumieć zarówno sposób interpretacji czynników tkwiących w najbliższym otoczeniu, jak i przekładania postaw na konkretne zachowania. Postrzeganie sytuacji na rynku pracy może być podstawą do ukształtowania bardziej optymistycznego lub bardziej pesymistycznego nastawienia. Im więcej przeszkód, z którymi borykać się muszą pracownicy i im mniejszy wpływ jednostki na niekorzystną dla niego sytuację, tym większe prawdopodobieństwo, że otoczenie negatywnie wpływać będzie na postawy pracowników. Chcąc uzyskać informację, jak pracownicy

[10] Zob. m.in.: V. Bruk-Lee, H.A. Khoury, A.E. Nixon, A. Goh, P.E. Spector, *Replicating and Extending Past Personality/Job Satisfaction Meta-Analyses*, „Human Performance" 2009, nr 22, s. 156-189; A. Srivastava, E.A. Locke, *Dispositional Causes of Job Satisfaction: Seeking Complexity in Job as a Mediator*, „Academy of Management Best Conference Paper" 2006; R. Piccolo, T.A. Judge., K. Takahashi, N. Watanabe, E.A. Locke, *Core Self-Evaluations in Japan: Relative Effects on Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Happiness*, „Journal of Organizational Behavior" 2005, nr 26, s. 965-984; D. Heller, T.A. Judge, D. Watson, *The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship Between Job and Life Satisfaction*, „Journal of Organizational Behavior" 2002, Vol. 23, Iss. 7, s. 815-818.

postrzegają rynek pracy, wykorzystano 5-stopniową skalę Likerta, za pomocą której respondenci zgadzali się lub nie z twierdzeniami dotyczącymi pracowników, pracodawców czy sposobów zarządzania w polskich przedsiębiorstwach. Wszystkie twierdzenia w analizowanym pytaniu zostały sformułowane w taki sposób, aby odnosiły się do sytuacji w ogóle, a nie do swojego własnego miejsca pracy. Choć oczywiście nie można wykluczyć działania mechanizmu projekcji, to w przeprowadzanej analizie wspomniane deklaracje traktowane są jak opinie o innych, a nie o sobie (zob. wykres 1).

Wykres 1. Dostrzeganie zagrożeń na rynku pracy



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W odniesieniu do większości analizowanych obszarów funkcjonowania rynku pracy wśród pracowników dominowały postawy optymistyczne, a jedynie co trzeci, zaś w odniesieniu do niektórych twierdzeń jedynie co piąty-szósty pracownik dostrzegał w swoim otoczeniu wskazywane zagrożenia. Jedynie co do sytuacji kobiet na rynku pracy dominują negatywne opinie. Aż dwie trzecie osób sądzi, że kobiety boją się zachodzić w ciążę ze względu na możliwość utraty pracy. Powyższa sytuacja wynikać może nie tyko ze stereotypowej, ale również rzeczywistej roli kobiet, gdzie to kobieta silniej jest związana z domem i wychowywaniem dziecka. Dla przykładu – średnio kobieta poświęca na wszelkiego rodzaju prace domowe 5,36 godzin dziennie, a mężczyzna jedynie 2,40[11]. Ważne jest, aby podkreślić, że prezentowane opinie zwykłych pracowników są potwier-

[11] Na podstawie *Men and Gender Equality*, za: www.gazetaprawna.pl/wiadomości (10.02.2011).

dzane przez ekspertów, którzy dostrzegają, że aktualnie funkcjonujący system prawny nie w pełni zabezpiecza interesy kobiet chcących powrócić do pracy po urlopach macierzyńskim i wychowawczym[12].

Tabela 1. Wpływ czynników segmentacyjnych na zróżnicowanie postrzegania sytuacji na rynku pracy – poziom istotności różnic

Postrzeganie rynku pracy	Płeć	Wykształcenie	Wiek	Branża	Sytuacja rynkowa firmy	Stanowisko	Wynagrodzenie
Niechęć pracowników do pracy	0,91	0,29	0,80	0,35	**0,01**	0,72	0,63
Obawa kobiet przed ciążą z uwagi na możliwość utraty pracy	**0,05**	0,41	0,76	0,41	0,22	0,16	**0,04**
Lojalność pracowników wobec pracodawcy	**0,05**	0,97	0,68	0,80	0,54	0,80	0,54
Przygotowanie absolwentów do pracy	**0,00**	0,72	**0,03**	0,99	0,96	0,88	0,81
Częstsze karanie niż nagradzanie pracowników	0,22	**0,01**	**0,04**	0,22	**0,01**	**0,01**	**0,01**
Trudność znalezienia odpowiedniego pracownika	0,27	**0,00**	0,44	0,21	**0,02**	0,77	0,12
Zadowolenie ludzi ze swojej pracy	0,52	0,45	0,34	0,86	0,39	0,23	0,14
Oszczędzanie na bezpieczeństwie	0,61	0,27	0,29	0,15	0,31	0,06	**0,01**
Niechęć pracowników do podnoszenia kwalifikacji	**0,00**	0,25	**0,01**	**0,01**	**0,01**	0,40	0,41
Niechęć pracodawców do pracowników kreatywnych	0,61	0,14	0,38	**0,02**	**0,00**	**0,03**	0,11

W tabeli zaznaczono różnice istotnie statystycznie dla $p \geq 0,05$.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Spośród ocenianych opinii warto wyróżnić twierdzenie, w którym jedna trzecia osób zgadza się, że pracodawcy wolą karać, niż nagradzać pracownika. I choć wydawać by się mogło, że „taylorowskie" podejście do pracownika już jest przeszłością, to jednak w wielu przypadkach obraz kierownika nie wpływa pozytywnie na kształtowanie się postaw i zachowań pracownika. Jak wykazały badania empiryczne, stosowanie pochwał ma istotny wpływ na posłuszeństwo i satysfakcję pracownika, podczas gdy stosowanie kar – co oczywiste – nie podnosi satysfakcji z pracy i jednocześnie – co również ważne – nie przekłada się na wzrost posłuszeństwa[13].

[12] *Matki kończące urlop macierzyński są źle chronione*, „Gazeta Prawna" 21 kwietnia 2011 r.

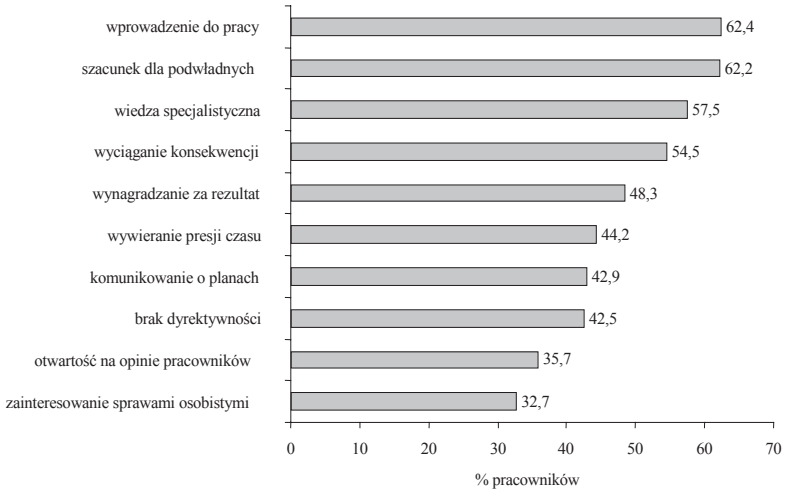
[13] Ph.M. Podsakoff, W.D. Todor, R. Skov, *Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction*, „Academy of Management Journal" 1982, Vol. 25, nr 4, s. 817-818.

Analizując wpływ zmiennych segmentacyjnych na postrzeganie rynku pracy, dostrzec można, że z wyjątkiem oceny sytuacji kobiet powracających do pracy, to jednak mężczyźni dostrzegali nieco więcej zagrożeń. Wykształcenie miało znaczenie jedynie w odniesieniu do dwóch obszarów (karania/nagradzania oraz poszukiwania pracowników), w których to pracownicy z wykształceniem wyższym okazali się bardzie optymistyczni. W odniesieniu do wieku trudno wyróżnić bardziej lub mniej optymistyczną grupę pracowników, albowiem ocena sytuacji zależała od wskazanego obszaru. Spośród zmiennych różnicujących odpowiedzi pracownika wymienić należy sytuację rynkową firmy, w której pracowała dana osoba. Zmienna ta okazała się istotnie różnicująca w odniesieniu do połowy (5 z 10) analizowanych obszarów. Im sytuacja firmy lepsza, tym pracownik lepiej oceniał to, co dzieje się na rynku pracy. Biorąc pod uwagę fakt, że analizowane dane pochodziły z rynku pracy o w miarę jednorodnym charakterze (analiza ograniczała się do powiatu poznańskiego), można przypuszczać, że w większym stopniu charakterystyka pracy przekładać się będzie na postrzeganie otoczenia, a nie na odwrót. Co ciekawe, większy wpływ na postrzeganie otoczenia okazało się mieć postrzeganie całej organizacji niż własnego stanowiska pracy. Zob. tab. 1.

4. Rola kierownika w kształtowaniu postaw pracowniczych

W trakcie kształtowania postaw pracowników nie do przecenienia jest sposób zachowania się kierownika w relacjach z podwładnymi. Tak jak w odniesieniu do postrzegania rynku pracy, również w odniesieniu do diagnozy zachowań kierowników wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta. Oceniane zachowania obejmowały zarówno nastawienie kierownika na zadania, jak i nastawienie kierownika na ludzi. Na podstawie złożonych deklaracji wnioskować można, że wśród poznańskich kierowników nieco częściej występuje zorientowanie na pracownika niż na zadania, choć niepokojący jest fakt, że jedynie co trzeci pracownik przyznaje, że jego kierownik jest otwarty na opinie swoich podwładnych, a niespełna połowa dostrzega, że pozostawia on pracownikom swobodę w sposobie realizacji zadań. Choć powyższa sytuacja nie jest zgodna z dominującym trendem, zmierzającym do wzrostu autonomii pracownika oraz delegowania zadań i uprawnień, to warto w ocenie powyższej sytuacji uwzględnić wyniki badań nad postawami i zachowaniami pracownika. Jak wykazują badania empiryczne, mniej lub bardziej dyrektywne zachowania kierowników będą miały różnorodny wpływ na postawy w zależności od drugiej strony interakcji, czyli od samego pracownika. Janssen i Yperen skonstatowali, że rodzaj orien-

Wykres 2. Sposoby zachowania się kierowników w opinii podwładnych
(procent odpowiedzi twierdzących)



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

tacji zawodowej jest kluczową zmienną, która decydować będzie o wpływie sposobu kierowania na satysfakcję i zachowania pracownika. Mniej dyrektywny sposób kierowania przyczyniać się będzie do wzrostu satysfakcji i zaangażowania u osób zorientowanych na rozwój (orientacja wewnętrzna), w odróżnieniu do osób zorientowanych na rywalizację (orientacja zewnętrzna), u których powyższa zależność nie występuje[14]. Orientacja pracownika to zmienna, która również ma istotne znaczenie w kwestii stawiania pracownikowi wysokich wymagań. W przeprowadzonym badaniu za przejaw stawianych wysokich wymagań uznać można wyciąganie konsekwencji, wywieranie presji czasu czy wynagradzanie za rezultaty – są to dość powszechne zachowania kierowników (ok. połowy pracowników uważa, że ich kierownicy zachowują się właśnie w ten sposób – zob. wykres 2). Jak wykazali Janssene i Yperen, wymagania stawiane w pracy silnie wpływają na odczuwany poziom zmęczenia (wsp. korelacji 0,48), niezależnie od orientacji pracownika, jednak owo zmęczenie nie zawsze wiązać się musi z obniżeniem satysfakcji z pracy[15]. W świetle prac powyższych autorów również

[14] O. Janssen, N. van Yperen, *Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction*, „Academy of Management Journal" 2004, Vol. 47, nr 3, s. 376.

[15] O. Janssen, N. van Yperen, *Fatigued and dissatisfied or fatigued but satisfied? Goal orientations and responses to high job demands*, „Academy of Management Journal" 2002, Vol. 45, nr 6, s. 1164.

i w tym przypadku orientacja pracownika decydować będzie o kształtowaniu się i przejawianiu postaw pracowniczych.

Obok wprowadzania pracownika do pracy, które stało się niemal standardem we współczesnych organizacjach, na uwagę zasługuje również stosunkowo częste traktowanie podwładnych z szacunkiem (choć ciągle jeszcze jedna trzecia pracowników jest odmiennego zdania). Okazywanie szacunku innym ludziom wynikać może z przyjmowanych standardów etycznych, a to z kolei – jak się okazało – jest powiązane z cechami osobowości kierownika. Spośród czynników kształtujących cechy osobowości, według koncepcji „Wielkiej Piątki", ugodowość i stabilność emocjonalna pozytywnie wpływają na zachowania etyczne lidera[16].

Konfrontując zebrane informacje z wiedzą na temat kształtowania się postaw pracowniczych, zauważyć można, że trudno wyraźnie mówić o jednoznacznie złym lub dobrym wzorcu zachowań kierowników, albowiem rezultat podejmowanych przez nich działań zależeć będzie od gruntu, na jaki trafi, czyli od samego pracownika.

5. Rola wsparcia społecznego

Miejsce pracy nie jest jedynym obszarem funkcjonowania społecznego człowieka, a jego ważność jest różna w zależności od wyznawanego sytemu wartości i priorytetów życiowych jednostki. W dziedzinie wpływu satysfakcji z pracy na satysfakcję z życia funkcjonują dwie koncepcje – jedna, która wskazuje, że z uwagi na rolę pracy w życiu satysfakcja z pełnienia roli zawodowej podnosi satysfakcję z życia; i druga, która podkreśla wcześniej wspominane uwarunkowania jednostkowe, wpływające zarówno na odczuwanie satysfakcji z pracy, jak i satysfakcji z życia[17]. Niezależnie od przyjętej koncepcji szczególnie trudnymi momentami są sytuacje przeciążenia pracą i nadmiernego stresu, które istotnie przyczyniają się do kształtowania się negatywnych postaw i zachowań, obniżając satysfakcję i jakość z życia. Choć w większości przypadków osoby potrafią poradzić sobie ze stresem, to jednak w trudniejszych sytuacjach nie do przecenienia jest rola wsparcia społecznego, które jednostka otrzymać może nie tylko od powołanych do tego instytucji (placówek służby zdrowia

[16] K. Kalshoven, D.N. den Hartog A.H.B. de Hoogh, *Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality*, „Journal of Business Ethics" 2011, s. 100.

[17] D. Heller, T.A Judge, D. Watson, *The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship Between Job and Life Satisfaction*, „Journal of Organizational Behavior" 2002, Vol. 23, Iss. 7, s. 816.

i pomocy społecznej), ale również od osób bliskich[18]. Szczególnie ważna dla wielu osób jest możliwość uzyskania wsparcia ze strony rodziny. Jak wykazują przeprowadzone badania, po poproszeniu o uszeregowanie wymienionych czterech wartości od najmniej do najbardziej ważnych w życiu najczęściej za najważniejszy obszar uznawano właśnie rodzinę. Wśród osób, które najczęściej na pierwszym miejscu wymieniały rodzinę, znalazły się kobiety, osoby mające małe dzieci oraz ludzie w wieku 35–45 lat. Na drugim miejscu pojawiała się praca, a zatem nie można bagatelizować wsparcia społecznego, jakie może dać człowiekowi organizacja, w której pracuje. Praca jest nieco ważniejszym obszarem dla mężczyzn, kadry wyższego szczebla oraz osób nie mających dzieci.

Tabela 2. Struktura hierarchii wartości wśród poznańskich pracowników (w proc.)

Waga wartości	Rodzina	Religia	Zainteresowania	Praca
Najmniej ważne	12,74	**47,95**	28,94	10,37
Mało ważne	5,62	20,52	**36,29**	37,15
Ważne	10,15	20,73	25,49	**44,06**
Najważniejsze	**71,49**	10,80	9,29	8,42
Średnia	3,40	1,94	2,15	2,51

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Trudno wyobrazić sobie pracę jako zupełnie oddzielny fragment życia – ważna jest umiejętność godzenia życia zawodowego i prywatnego. Na problem relacji praca–rodzina i jego wpływu na satysfakcję pracowników wskazują badania prowadzone między innymi przez Beutella. Z przeprowadzonych przez powyższego autora analiz wynika, że synergia pomiędzy pracą a rodziną istotnie wpływa na satysfakcję z pracy (zarówno kobiet, jak i mężczyzn) i również na satysfakcję z życia mężczyzn (dla pracujących matek zależności takiej nie wykazano)[19].

Z uwagi na fakt, że praca jest drugim co do ważności obszarem funkcjonowania człowieka, konieczne jest budowanie systemu wzajemnego wsparcia umożliwiającego jednostce godzenie obu ról społecznych. Z jednej strony członkowie rodziny częstokroć stanowią oparcie w trudnych dla pracownika sytuacjach zawodowych, a z drugiej organizacja stanowić może istotne źródło wsparcia, szczególnie w kontekście ułatwienia pracownikowi godzenia ze sobą ról rodzinnych i zawodowych.

[18] G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Warszawa 2009, s. 37-39.

[19] N.J. Beutell, *The Causes and Consequences of Work-Family Synergy: An Empirical Study in the United States*, „International Journal of Management" 2010, Vol. 27, nr 3, s. 658.

Podsumowanie

Postawy pracownicze – w tym ich najważniejszy komponent, którym jest satysfakcja – stały się przedmiotem zainteresowań kierowników ze względu na duży związek z zachowaniami pracowników. Bazując na szeregu koncepcji charakterystyki pracy, które wskazują na zależność pomiędzy środowiskiem pracy a postawami pracowników, przypuszczać można, że analizowane środowisko można potraktować nieco szerzej, włączając do tego postrzeganie rynku pracy. Przeprowadzona wstępna analiza zebranych informacji wskazuje na sytuację, w której ocena rynku pracy zależy od sytuacji rynkowej firmy – a zatem pracownicy nakładają na percepcję „filtr" w postaci własnych doświadczeń zawodowych. Warto również podkreślić, że kobiety w większości okazywały się bardziej optymistyczne, jeśli chodzi o postrzeganie rynku pracy, na którym pracują, co potwierdza wpływ cech indywidualnych na kształtowanie się postaw. Większy optymizm kobiet może być zaskakujący w kontekście głównego zagrożenia, jakie pojawiło się wśród pracowników, a mianowicie możliwości utraty pracy po powrocie z urlopu macierzyńskiego. Cechy indywidualne pracowników powinny być również uwzględniane przez kierownictwo organizacji. Badanie wykazało, że dbałość o wprowadzenie do pracy, szacunek względem podwładnych, a także często dostrzegana wiedza specjalistyczna, stanowią silne strony kierowników. Nieco słabiej przełożeni sprawdzali się natomiast pod względem otwierania się na opinie innych i pozostawiania swobody w realizacji zadań. Wpływ sposobu kierowania na postawy pracownicze zależeć będzie od wielu czynników indywidualnych, w tym od orientacji zawodowej podwładnego. Jedynie w grupie pracowników zorientowanych na rozwój stawianie wymagań i wzrost autonomii przyczyniać się będą do budowania pozytywnej postawy wobec pracy. Jednakże szczególnie w momentach przeciążenia pracą i w innych sytuacjach stresowych pracodawca nie powinien zapomnieć o możliwości, jaką dysponuje, jeśli chodzi o dostarczanie wsparcia społecznego. Należy przy tym stwierdzić, że na gruncie przeprowadzonych badań własnych i na podstawie wniosków innych badaczy ujawnia się kluczowa rola wsparcia w zakresie kształtowania balansu między życiem rodzinnym i zawodowym.

Literatura

Bartkowiak G., *Człowiek w pracy, Od stresu do sukcesu w organizacji*, Warszawa 2009.

Beutell N.J., *The Causes and Consequences of Work-Family Synergy: An Empirical Study in the United States*, „International Journal of Management" 2010, Vol. 27, nr 3.

Bruk-Lee V., Khoury H.A., Nixon A.E., Goh A., Spector P.E., *Replicating and Extending Past Personality/Job Satisfaction Meta-Analyses*, „Human Performance" 2009, nr 22.

Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk 2002.
Doliński D., *Psychologia wpływu społecznego*, Wrocław 2000.
Hackman J.R., Oldham G.R., Purdy K., *A New Strategy for Job Enrichment*, „California Management Review" 1975, Vol. XVII, nr 4.
Heller D., Judge T.A., Watson D., *The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship Between Job and Life Satisfaction*, „Journal of Organizational Behavior" 2002, Vol. 23, Iss. 7.
Janssen O., Yperen van N., *Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction*, „Academy of Management Journal" 2004, Vol. 47, nr 3.
Janssen O., Yperen van N., *Fatigued and Dissatisfied or Fatigued but Satisfied? Goal Orientations and Responses to High Job Demands*, „Academy of Management Journal" 2002, Vol. 45, nr 6.
Kalshoven K., Hartog den D.N., Hoogh de, A.H.B., *Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality*, „Journal of Business Ethics" 2011.
Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników sfery produkcyjnej – doświadczenia badawcze*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2007, nr 3-4.
Lindzey G., Aronson E., *Handbook of social psychology*, New York 1985.
Matki kończące urlop macierzyński są źle chronione, „Gazeta Prawna", 21 kwietnia 2011 r.
Mołek A.M., *Systemy motywacyjne przedsiębiorstwa w ocenie młodszych i starszych pracowników*, w: *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktór, Poznań 2009.
Piccolo R., Judge T.A., Takahashi K., Watanabe N., Locke E.A., *Core Self-Evaluations in Japan: Relative Effects on Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Happiness*, „Journal of Organizational Behavior" 2005, nr 26.
Podsakoff Ph.M., Todor W.D., Skov R., *Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction*, „Academy of Management Journal" 1982, Vol. 25, nr 4.
Redhman M.S., Waheed A., *An Empirical Study of Impact of Job Satisfaction on Job Performance in the Public Sector Organizations*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business" 2011, Vol. 2, nr 9.
Saari L.M., Judge T.A. *Employee Attitudes and Job Satisfaction*, „Human Research Management" 2004, Vol. 43, nr 4.
Sachau D.S., *Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and Positive Psychology Movement*, „Human Resource Development Review" 2007, Vol. 6, nr 4.
Srivastava A., Locke E.A., *Dispositional Causes of Job Satisfaction: Seeking Complexity in Job as a Mediator*, „Academy of Management Best Conference Paper" 2006.
Warr P., *Work values: Some Demographic and Cultural Correlates*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2008, nr 81.
Zhang J., Zheng W., *How Does Satisfaction Translate into Performance? An Examination of Commitment and Cultural Values*, „Human Resource Development Quarterly" 2009, Vol. 20, nr 3.