



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 16

marketing instytucji
naukowych i badawczych
nr 2(16)/2015



Research
for future

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

czerwiec 2015



**STYL ZARZĄDZANIA
A WYBRANE ODCZUCIA
I POSTAWY PRACOWNIKÓW
ORGANIZACJI NAUKOWEJ**



Open Access

STYL ZARZĄDZANIA A WYBRANE ODCZUCIA I POSTAWY PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI NAUKOWEJ

STYLE OF MANAGEMENT AND CHOSEN SENTIMENTS
AND ATTITUDES AMONG EMPLOYEES OF SCIENTIFIC ORGANIZATIONS

dr hab., prof. nadzw. Agnieszka Izabela Baruk

Politechnika Łódzka, Polska

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

DOI: 10.14611/minib.16.02.2015.05



Streszczenie

W artykule przedstawiono zagadnienia związane ze stylem zarządzania stosowanym w organizacjach naukowych w kontekście odczuć i postaw pracowników. Szczególną uwagę zwrócono na zależności między postrzeganym przez pracowników stylem zarządzania, a poziomem odczuwanego przez nich zadowolenia i poziomem odczuwanej satysfakcji, jak również między postrzeganym stylem zarządzania, a postawą odzwierciedlającą ich gotowość do rekomendowania organizacji naukowej jako pracodawcy. Zastosowanie metody analizy statystycznej, jaką jest analiza korespondencji, pozwoliło na wyciągnięcie wniosków, iż między analizowanymi zmiennymi występują zależności statystycznie istotne, przy czym relatywnie najsilniejsze są one w przypadku postrzeganego stylu zarządzania i poziomu odczuwanej satysfakcji. Można więc stwierdzić, że stosowanie w stosunku do pracowników stylu demokratycznego sprzyja wzbudzeniu ich zadowolenia i satysfakcji, przyczyniając się jednocześnie do przyjęcia otwartej postawy przejawiającej się gotowością do rekomendowania organizacji jako miejsca pracy, a tym samym do współkreowania jej pozytywnego wizerunku.

Słowa kluczowe: styl zarządzania, pracownik, organizacja naukowa, zadowolenie, satysfakcja, rekomendowanie pracodawcy



Summary

The article presents issues associated with the style of management applied in scientific organizations in the context of sentiments and attitudes of employees. Attention is drawn particularly to the relations between the style of management perceived by employees and the level of their perceived contentedness and the perceived level of satisfaction, as well as between the perceived style of management and attitude reflecting their readiness to recommend an organization as an employer. The application of the method of statistical analysis, namely, the analysis of correspondence allowed drawing the conclusion that there are statistically important relations between the variables. These relations are comparably strongest in case of the perceived style of management and the level of satisfaction. Thus, it can be concluded that applying democratic style to employees favours stimulating their satisfaction and contentedness and at the same time contributes to assuming an open attitude characterized by the readiness to recommend an organization as a workplace and thus co-create its positive image.

Keywords: management style, employee, scientific organization, contentedness, satisfaction, recommending an employer

Wstęp

Każdy członek organizacji jest uczestnikiem szeregu relacji o formalnym i nieformalnym charakterze. Subiektywna ocena tych relacji oraz ich relatywne znaczenie dla konkretnej osoby odzwierciedlają sposób postrzegania przez nią zarówno ogólnego środowiska pracy¹, jak i środowiska pracy panującego w najbliższym otoczeniu pracownika. Pracownik organizacji naukowej jest bowiem członkiem konkretnej komórki organizacyjnej (zakładu, katedry itp.) oraz określonego zespołu badawczego, którego skład osobowy pokrywa się ze składem danej komórki bądź też zespół taki może mieć charakter niezależny od formalnej struktury organizacyjnej. Uczestnicząc równolegle w obu wspomnianych układach relacyjnych, spełnia jednocześnie m.in. rolę podwładnego, przełożonego itp. (jeśli chodzi o relacje formalne) oraz rolę kolegi, mentora itp. (jeśli chodzi o relacje nieformalne).

Rolą, która ma niezwykle istotny wpływ na charakter i zakres oraz sposób postrzegania wszystkich relacji, a tym samym na środowisko pracy, jest rola przełożonego² odgrywana w ramach formalnej relacji wertykalnej łączącej go z podwładnymi. W każdej organizacji szczególnie duże znaczenie ma rola bezpośredniego przełożonego, co wynika m.in. z jego stosunkowo częstych osobistych kontaktów z pracownikami³. Sposób realizowania zadań związanych z tą rolą kreuje nie tylko najbliższe środowisko pracy danej pracownika, ale wpływa jednocześnie na postrzeganie przez niego ogólnego środowiska pracy w danej organizacji⁴. Dlatego też na bezpośrednim przełożonym spoczywa niezwykle duża odpowiedzialność, 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 potrzeb⁵. Odpowiedzialność ta jest wręcz relatywnie jeszcze większa w organizacjach naukowych, co wynika z wielowymiarowości wyzwań zawodowych stojących przed pracownikami tych organizacji (związanych z rozwojem naukowym, badawczym, organizacyjnym, wychowawczym itd.).

Jednym z głównych elementów wpływających na relację bezpośredniego przełożonego z pracownikami jest stosowany przez niego styl zarządzania⁶. Może się on całkowicie wpisywać w styl zarządzania naczelnego kierownictwa danej organizacji bądź wynikać (przynajmniej do pewnego stopnia) z własnego sposobu interpretowania przez tą osobę roli przełożonego. Oczy-

wiecie, przełożony nie ma pełnej swobody w indywidualnym budowaniu swojego stylu zarządzania, gdyż musi uwzględnić granice związane chociażby z odgórnie ustalonymi procedurami postępowania. Może jednak w relacjach z pracownikami stosować pewne własne rozwiązania, których wypracowanie jest o tyle ważne, gdyż pozwala stworzyć niepowtarzalny układ relacyjny⁷ sprzyjający wspólnemu osiąganiu celów danego zespołu. Jego członkowie odczuwają bowiem wtedy zadowolenie i satysfakcję, współtworząc wizerunek danej organizacji⁸ poprzez aktywne włączanie się w jej rekomendowanie jako atrakcyjnego miejsca pracy.

Stworzenie takiego układu wymaga jednak od przełożonego bycia autentycznym liderem i mentorem dla podopiecznych⁹, nie jest natomiast możliwe w sytuacji odgrywania przede wszystkim roli administratora i/lub nadzorcy¹⁰. Indywidualny styl zarządzania wzbudzający pozytywne emocje u podwładnych powinien więc wpisywać się w ramy stylu demokratycznego, nawet, jeśli w danej organizacji na wyższych szczeblach kierowania stosowany jest styl bliższy autokratyzmowi. Teoretycznie w organizacjach naukowych problem taki nie powinien występować z powodu ich specyfiki związanej m.in. z kierowaniem się swobodą myśli i elastycznością działania, ale w praktyce niestety niejednokrotnie autokratyzm dominuje w nich nad podejściem demokratycznym. Trzeba jednak pamiętać, że styl demokratyczny w odróżnieniu od innych stylów zarządzania sprzyja spełnianiu oczekiwań pracowników zarówno zawodowych, jak i osobistych, wpisuje się tym samym w podejście marketingowe¹¹. Można wręcz stwierdzić, że marketing personalny może być skutecznie implementowany jedynie w sytuacji stosowania stylu demokratycznego. Oczywiście, część decyzji podejmowanych przez przełożonych, w tym przez bezpośrednich przełożonych, w organizacjach naukowych ze względu na ich charakter nie powinna być konsultowana z podwładnymi (chodzi m.in. o niektóre decyzje typowo administracyjne), jednak specyfika projektów badawczych i naukowych oraz edukacyjnych powoduje, że współuczestniczenie w rozwiązywaniu problemów i poczucie wpływu na podejmowanie decyzji jest wyjątkowo ważne w długim horyzoncie czasu. Należy podkreślić, że szczególnego znaczenia nabiera tutaj subiektywna ocena pracowników stosowanego wobec nich stylu zarządzania, gdyż to oni są adresatami określonych działań i decyzji lub wręcz ich współkreatorami, m.in. w obszarze kształtowania wizerunku danej organizacji¹².

Uwzględniając przedstawione rozważania można zadać pytanie, jakie znaczenie ma postrzegany przez pracowników styl zarządzania z punktu widzenia odczuwanego przez nich zadowolenia i satysfakcji¹³ oraz ich gotowości do rekomendowania danej organizacji naukowej jako atrakcyjnego miejsca pracy? Określenie siły zależności między wymienionymi zmiennymi jest podstawowym celem badawczym, który starano się zrealizować w niniejszym artykule. W procesie jego realizacji weryfikacji poddano następujące hipotezy badawcze:

- H1 — występuje zależność między postrzeganym stylem zarządzania, a poziomem zadowolenia odczuwanego przez pracowników;
- H2 — występuje zależność między postrzeganym stylem zarządzania, a poziomem satysfakcji odczuwanej przez pracowników;
- H3 — występuje zależność między postrzeganym stylem zarządzania, a gotowością pracowników do rekomendowania organizacji naukowej jako pracodawcy.

Ogólna charakterystyka badań empirycznych

Dążąc do osiągnięcia wymienionego celu, a tym samym do zweryfikowania hipotez badawczych, w 2014 roku przeprowadzono badania empiryczne. Do zebrania danych pierwotnych wykorzystano metodę badania ankietowego¹⁴. Objęto nim 500 osób¹⁵ reprezentujących aktualnych pracowników organizacji naukowych (głównie uczelni publicznych) zlokalizowanych w Polsce. Następnie dane pierwotne poddano analizie statystycznej, podczas której zastosowano metodę analizy korespondencji. Jej celem jest określenie bliższych relacji pomiędzy co najmniej dwiema kategoriami zmiennych, reprezentowanymi przez pytania zadane respondentom. Kluczowym elementem analizy korespondencji jest stworzenie wielowymiarowej mapy danych wyjściowych (tzw. tabeli kontyngencji), które odzwierciedlają częstość wystąpienia odpowiedzi respondentów w odniesieniu do analizowanych kategorii. Tabele kontyngencji są następnie analizowane za pomocą testu niezależności chi-kwadrat¹⁶, 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 poziom zadowolenia, poziom satysfakcji z pracy oraz gotowość do rekomendowania pracodawcy), 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.

Postrzegany przez respondentów styl zarządzania, a poziom odczuwanego przez nich zadowolenia

Wyniki badań empirycznych wskazują, że większość respondentów była co najmniej raczej zadowolona (tabela 1), przy czym 17,65% ogółu badanych odczuwało bardzo duże zadowolenie, podczas gdy niespełna co setny ankietowany był bardzo niezadowolony, a łącznie 18,45% osób wykazywało niezadowolenie. Był to nieznacznie większy odsetek osób niż odsetek badanych bardzo zadowolonych. Zdaniem co trzeciego respondenta styl zarządzania stosowany przez bezpośredniego przełożonego można określić jako częściowo demokratyczny¹⁷. Łącznie 56,86% badanych uznało go za przynajmniej częściowo demokratyczny, natomiast według pozostałych ankietowanych w mniejszym lub większym zakresie cechował go autokratyzm. Co prawda relatywnie najmniejsza część badanych kreśliła styl zarządzania jako całkowicie autokratyczny, ale był to jednak aż co piąty respondent. Można jednocześnie zauważyć, że odsetek ten był zbliżony do łącznego udziału osób wykazujących mniejsze lub większe niezadowolenie z relacji panujących w danej organizacji. Nasuwa się więc pytanie, czy jest to jedynie przypadek, czy też występuje zależność między postrzeganym stylem zarządzania, a poziomem zadowolenia?

Okazuje się, że zależność ta jest statystycznie istotna ($p = 0,0139$). Łączna wartość chi-kwadrat wynosząca 33,6592 wskazuje, iż zadowolenie lub jego brak jest czynnikiem silnie związanym ze stylem zarządzania w organizacji. Hipoteza H1 jest zatem prawdziwa.

Tabela 1. Poziom zadowolenia respondentów, a postrzegany przez nich styl zarządzania

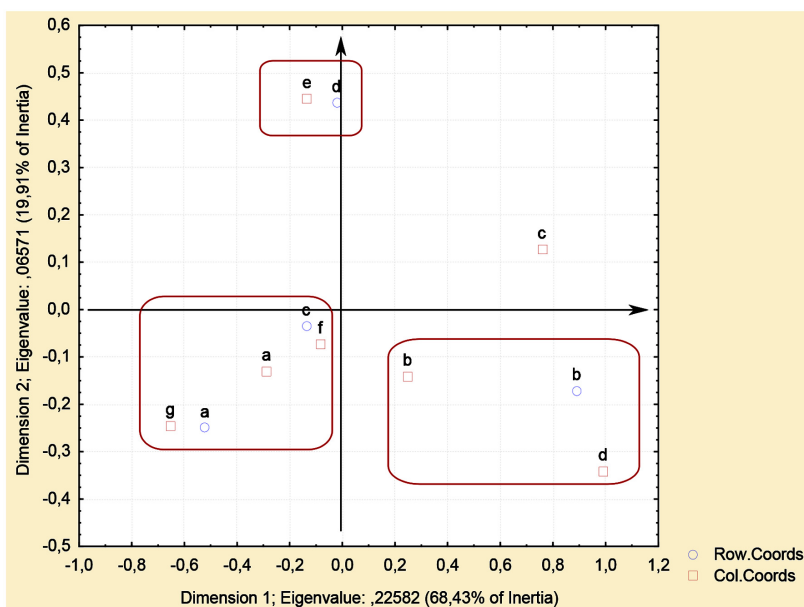
Zmienna wierszowa: pyt. 31 (4); Zmienna kolumnowa: pyt. 1 (7)								
Odpowiedzi	e	g	d	c	b	f	a	Łącznie
b	1,96	0,00	4,90	4,90	1,96	5,88	0,00	19,61
c	5,88	5,88	0,98	2,94	2,94	13,73	0,98	33,33
d	8,82	2,94	0,98	2,94	0,98	6,86	0,00	23,53
a	3,92	8,82	0,98	0,00	0,98	8,82	0,00	23,53
Łącznie	20,59	17,65	7,84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

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

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Rysunek 1. Model „poziom odczuwanego zadowolenia — postrzegany styl zarządzania”



Zmienna wierszowa: pyt. 31 (4)

Zmienna kolumnowa: pyt. 1 (7)

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

Łącznie chi-kwadrat = 33,6592; df = 18; p = 0,0139

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jak wynika z rysunku 1, uwzględniając obie analizowane zmienne, można wskazać trzy grupy ankietowanych:

- 1) osoby raczej zadowolone („e” z pyt. 1) oceniające styl zarządzania jako częściowo autokratyczny („d” z pyt. 31);
- 2) osoby średnio niezadowolone i nie potrafiące ocenić poziomu swojego zadowolenia („b” i „d” z pyt. 1) oceniające styl zarządzania jako całkowicie autokratyczny („b” z pyt. 31);
- 3) osoby bardzo niezadowolone, średnio zadowolone i bardzo zadowolone („a”, „f” i „g” z pyt. 1) oceniające styl zarządzania jako całkowicie lub częściowo demokratyczny („a” i „c” z pyt. 31).

Pierwsza z wymienionych grup cechuje się relatywnie największą jednorodnością, chociaż jej wewnętrzna struktura wskazuje, że pewne elementy autokracji nie wywołują niezadowolenia, ale wręcz wzbudzają zadowolenie u pracowników. Natomiast najmniej jednorodna jest grupa trzecia. Jej wewnętrzna struktura świadczy o tym, że styl demokratyczny wywołuje skrajne emocje, czasami wręcz przeciwstawne. Ponadto, uwzględniając fakt, że punkt reprezentujący osoby raczej niezadowolone nie należał do żadnej z wyodrębnionych na modelu grup, można uznać, że na odczuwanie niezadowolenia wpływają inne, poza postrzeganym stylem zarządzania, czynniki, które mają większe znaczenie niż w przypadku wzbudzania odczucia zadowolenia.

Z kolei biorąc pod uwagę siłę wzajemnych zależności, można stwierdzić, że są one relatywnie najslabsze w przypadku grupy drugiej, o czym świadczą stosunkowo największe odległości między tworzącymi ją punktami na modelu. Najmniejsze odległości między dwiema parami punktów należącymi do grupy trzeciej wskazują na występowanie najsilniejszych zależności między największym poziomem zadowolenia i postrzeganiem stylu zarządzania jako całkowicie demokratyczny oraz między średnim poziomem zadowolenia i ocenianiem stylu zarządzania jako częściowo demokratyczny. Relatywnie znacznie większe odległości między pozostałymi punktami, zwłaszcza tworzącymi grupę drugą, wskazują na mniejszą siłę zależności między pozostałymi zmiennymi, w tym między średnim poziomem niezadowolenia i stylem ocenianym jako w pełni autokratyczny. Można zatem wyciągnąć wniosek, że dzięki stosowaniu stylu demokratycznego łatwiej

można wzbudzić wśród pracowników zadowolenie niż niezadowolenie stosując styl autokratyczny, chociaż oczywiście jak wykazano między tymi zmiennymi również występują zależności statystycznie istotne.

Postrzegany przez respondentów styl zarządzania, a poziom odczuwanej przez nich satysfakcji

Oprócz poziomu odczuwanego zadowolenia odzwierciedleniem stopnia zaspokojenia oczekiwań pracowników jest poziom odczuwanej przez nich satysfakcji związanej z pracą w danej organizacji, zwłaszcza w konkretnym zespole badawczym. Skoro zatem między poziomem odczuwanego zadowolenia i postrzeganym stylem zarządzania występują zależności statystycznie istotne, nasuwa się pytanie, czy istnieją one także w przypadku odczuwanej satysfakcji?

Jak wynika z przeprowadzonych badań, ponad 1/5 ankietowanych nie odczuwała satysfakcji z pracy w danej organizacji (tabela 2). Był to zatem nieco większy odsetek osób niż w przypadku udziału osób niezadowolonych. Ponadto, prawie trzykrotnie większa część badanych odczuwała zupełny brak satysfakcji w porównaniu z odsetkiem respondentów bardzo niezadowolonych. Jest to spowodowane faktem, że zadowolenie lub jego brak wynika również z innych przesłanek niż wykonywana praca, natomiast satysfakcja ściśle związana jest z charakterem wykonywanej pracy. Stanowi to potwierdzenie odrębności obu omawianych kategorii, których nie można traktować jako synonimów. Łącznie 61,17% badanych odczuwało pełną lub częściową satysfakcję. Był to zbliżony odsetek do udziału osób postrzegających styl zarządzania jako częściowo lub całkowicie demokratyczny. Ponadto, w sumie bardzo podobna część respondentów nie odczuwała satysfakcji w porównaniu z osobami, które oceniały stosowany wobec nich styl zarządzania jako w pełni autokratyczny.

Okazuje się, że nie jest to przypadkowa zbieżność. Jak wynika z analizy, zależność ta jest bowiem statystycznie istotna ($p = 0,0003$). Można więc stwierdzić, że hipoteza H2 jest prawdziwa. Jest ona ponadto nawet silniejsza od poprzedniej analizowanej zależności, o czym świadczy większa łączna wartość chi-kwadrat wynosząca 36,2766.

Tabela 2. Poziom satysfakcji respondentów, a postrzegany przez nich styl zarządzania

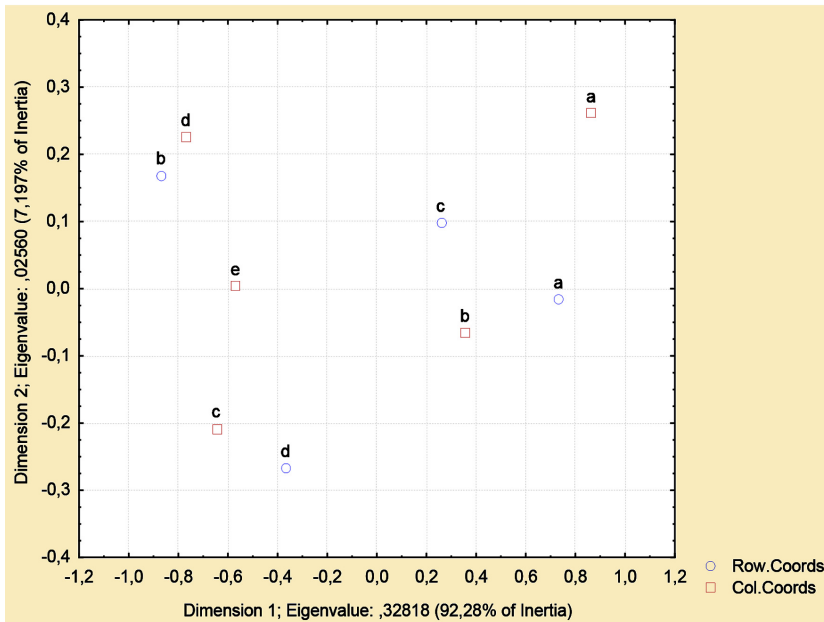
Zmienna wierszowa: pyt. 31 (4); Zmienna kolumnowa: pyt. 4 (5)						
Odpowiedzi	d	b	e	c	a	Łącznie
b	8,82	3,92	0,98	5,88	0,00	19,61
c	4,90	19,61	0,98	2,94	4,90	33,33
d	4,90	10,78	0,98	6,86	0,00	23,53
a	0,00	17,65	0,00	0,98	4,90	23,53
Łącznie	18,63	51,96	2,94	16,67	9,80	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej poziomu satysfakcji — a) całkowicie satysfakcjonująca i pozwalająca na samorealizację, b) w miarę satysfakcjonująca, c) obojętna, d) raczej niesatysfakcjonująca, e) wcale niesatysfakcjonująca;

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Rysunek 2. Model „poziom odczuwanej satysfakcji — postrzegany styl zarządzania”



Zmienna wierszowa: pyt. 31 (4)

Zmienna kolumnowa: pyt. 4 (5)

Wartości własne: 0,3282; 0,0256; 0,0019

Łącznie chi-kwadrat = 36,2766; df = 12; p = 0,0003

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Analizując rozmieszczenie punktów na modelu przedstawionym na rysunku 2, można wyraźnie zauważyć podział na dwie części układu. Po jego prawej stronie leżą punkty reprezentujące osoby całkowicie lub w miarę usatysfakcjonowane („a” i „b” z pyt. 4) oceniające styl zarządzania jako całkowicie lub częściowo demokratyczny („a” i „c” z pyt. 31). Natomiast po lewej stronie układu znajdują się punkty odzwierciedlające osoby nie potrafiące określić poziomu swojej satysfakcji oraz mniej lub bardziej nieusatysfakcjonowane („c”, „d” i „e” z pyt. 4) oceniające styl zarządzania jako całkowicie lub częściowo autokratyczny („b” i „d” z pyt. 31). Układ polaryzuje się więc ze względu na sposób oceniania stylu zarządzania. Warto zauważyć, że relatywnie mniejsze odległości występują między punktami reprezentującymi osoby dostrzegające w stylu zarządzania głównie elementy autokratyzmu i odczuwające brak satysfakcji lub obojętność (lewa strona układu) niż między punktami odnoszącymi się do osób usatysfakcjonowanych, dla których styl cechował się głównie elementami demokratycznymi. Można na tej podstawie wyciągnąć wniosek, że stosując styl autokratyczny łatwiej można obniżyć poziom satysfakcji niż zwiększyć go poprzez stosowanie stylu demokratycznego. Jest to wyraźna różnica w porównaniu z charakterem zależności występujących w przypadku poziomu zadowolenia.

Postrzegany przez respondentów styl zarządzania, a ich gotowość do rekomendowania organizacji jako pracodawcy

Można przyjąć założenie, że skoro między postrzeganym stylem zarządzania i poziomem odczuwanego zadowolenia oraz między postrzeganym stylem zarządzania i poziomem odczuwanej satysfakcji występują zależności statystycznie istotne, zależność taka istnieje również między postrzeganym stylem zarządzania i gotowością do rekomendowania organizacji naukowej jako pracodawcy. Jak wynika z tabeli 3, co prawda najmniejszy odsetek badanych zdecydowanie odradzał podjęcie pracy w danej organizacji, jednak w sumie aż 26,47% osób odradzało taki krok. Zatem więcej niż co czwarty respondent nie tylko nie przyczyniał się do budowania pozytywnego zewnętrznego wizerunku organizacji jako pracodawcy, ale wręcz generował jej negatywny image. Warto zwrócić uwagę, że był to większy odsetek niż łączny odsetek osób niezadowolonych oraz większy odsetek niż łączny

udział osób nieusatysfakcjonowanych. Nie odpowiadał on także udziałowi osób określających styl zarządzania jako częściowo lub całkowicie autokratyczny, od którego był z kolei mniejszy. Nasuwa się więc pytanie, czyżby jednak między gotowością do rekomendowania organizacji jako pracodawcy, a postrzeganym stylem zarządzania nie występowała zależność statystycznie istotna?

Okazuje się, że zależność taka istnieje ($p = 0,0014$). Hipoteza H3 jest więc prawdziwa. Zidentyfikowana zależność jest jednak relatywnie słabsza niż w przypadku obu analizowanych wcześniej zależności, na co wskazuje niższa łączna wartość chi-kwadrat wynosząca w tym przypadku 27,0949.

Tabela 3. Gotowość do rekomendowania przez respondentów organizacji jako pracodawcy, a postrzegany przez nich styl zarządzania

Zmienna wierszowa: pyt. 31 (4); Zmienna kolumnowa: pyt. 19 (4)					
Odpowiedzi	b	d	a	c	Łącznie
b	8,82	2,94	0,98	6,86	19,61
c	13,73	0,98	7,84	10,78	33,33
d	15,69	2,94	2,94	1,96	23,53
a	13,73	0,00	9,80	0,00	23,53
Łącznie	51,96	6,86	21,57	19,61	100,00

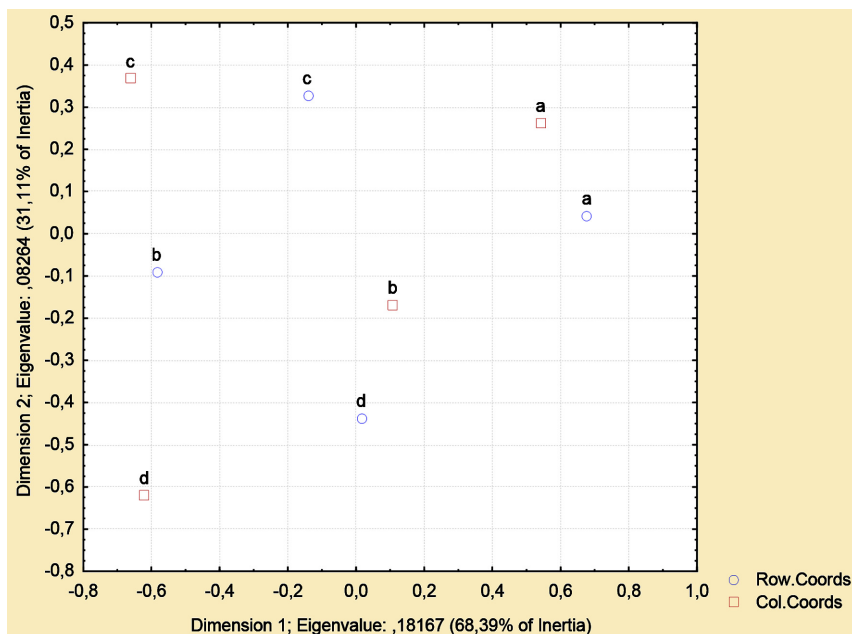
gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej gotowości do rekomendowania organizacji jako miejsca pracy — a) zdecydowanie polecam, b) raczej polecam, c) raczej odradzam, d) zdecydowanie odradzam; dla zmiennej wierszowej dotyczącej postrzeganego stylu zarządzania — a) całkowicie demokratyczny, b) całkowicie autokratyczny, c) częściowo demokratyczny, d) częściowo autokratyczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Podobnie, jak w przypadku zależności między postrzeganym stylem zarządzania i poziomem odczuwanej satysfakcji, także tutaj można dostrzec wyraźną polaryzację układu na dwie części (rysunek 3). Układ jest bowiem spolaryzowany na część leżącą na prawo od osi rzędnych, w której znajdują się punkty reprezentujące osoby mniej lub bardziej kategoriycznie polecające podjęcie pracy w zatrudniającej ich organizacji („a” i „b” z pyt. 19) oceniające styl zarządzania jako całkowicie demokratyczny lub częściowo autokratyczny („a” i „d” z pyt. 31) oraz na część leżącą na lewo od tej osi, w której znajdują się punkty odzwierciedlające osoby sła-

biej lub silniej odradzające rozpoczęcie pracy w danej organizacji („c” i „d” z pyt. 19) określające styl zarządzania jako całkowicie autokratyczny lub częściowo demokratyczny („b” i „c” z pyt. 31), czyli relatywnie gorzej niż w przypadku części prawej. Analizując odległości między punktami na modelu, można zauważyć, że relatywnie najmniej oddalone są od siebie punkty reprezentujące osoby zdecydowanie polecające organizację jako pracodawcę i określające styl zarządzania jako całkowicie demokratyczny. Wskazuje to na występowanie stosunkowo silniejszych związków między stosowaniem stylu w pełni demokratycznego, a gotowością do aktywnego rekomendowania pracodawcy niż między stosowaniem stylu w pełni autokratycznego, a aktywnym odradzaniem podjęcia pracy w danej organizacji (odległość między reprezentującymi je punktami jest znacznie większa). Warto podkreślić, że stosowanie stylu częściowo autokratycznego nie wywołuje aktywności antyrekomendacyjnej, chociaż w jego przypadku respondenci znacznie mniej zdecydowanie polecali zatrudniającą ich organizację jako pracodawcę.

Rysunek 3. Model „gotowość do rekomendowania organizacji jako pracodawcy — postrzegany styl zarządzania”



Zmienna wierszowa: pyt. 31 (4)

Zmienna kolumnowa: pyt. 19 (4)

Wartości własne: 0,1817; 0,0826; 0,0013

Łącznie chi-kwadrat = 27,0949; df = 9; p = 0,0014

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Można zatem stwierdzić, że wzbudzenie w pracownikach gotowości do aktywnego rekomendowania pracodawcy wymaga stosowania wobec nich stylu całkowicie demokratycznego, tym bardziej, że sprzyjał on wzbudzeniu najwyższego poziomu satysfakcji i najwyższego poziomu zadowolenia u respondentów, mając szczególne znaczenie w procesie kreowania właśnie tego odczucia badanych.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że między poziomem zadowolenia i poziomem satysfakcji pracowników organizacji naukowej, a postrzeganym stylem zarządzania stosowanym przez przełożonych występują zależności statystycznie istotne. Hipotezy H1 i H2 są zatem prawdziwe. Zależności takie istnieją również w przypadku postrzeganego stylu zarządzania i gotowości do rekomendowania danej organizacji jako pracodawcy (czyli hipoteza H3 również jest prawdziwa), chociaż charakteryzują się one relatywnie mniejszą siłą niż wzajemne relacje pomiędzy odczuciami pracowników, a stylem zarządzania. Nie zmienia to jednak faktu, że podejście wobec pracowników przejawiające się sposobem budowania relacji formalnych i nieformalnych przez przełożonego może mieć pozytywny lub negatywny wpływ zarówno na odczucia podwładnych, jak i na ich postawy oraz zachowania, których skutki są odczuwalne przez całą organizację.

Z pewnością stosowanie stylu demokratycznego przynosi dodatnie efekty, gdyż wzbudza w pracownikach dodatnie emocje oraz skłania ich do włączania się w rekomendowanie danej organizacji jako pracodawcy, przyczyniając się tym samym do budowania jej pozytywnego wizerunku zewnętrznego, a więc także do kreowania jej dodatniego ogólnego image'u. Jest to szczególnie zauważalne w przypadku odczuć związanych z zadowoleniem, co być może wynika z ich specyfiki, gdyż odzwierciedlają one relacje interpersonalne, których uczestnikiem jest dana osoba. W przypadku satysfakcji wyraźniej zauważalne było, iż stosowanie stylu autokratycznego bardziej przyczynia się do obniżenia poziomu tego odczucia niż stosowanie stylu demokratycznego do podwyższenia jego poziomu. Zależność między poziomem satysfakcji i stylem zarządzania okazała się jednak relatywnie najsilniejsza, o czym świadczy najwyższa łączna wartość chi kwadrat. Podsumo-

wując, można zatem stwierdzić, że wzbudzenie uczuć zadowolenia i satysfakcji oraz wywołanie chęci rekomendowania danej organizacji naukowej wymaga od przełożonych, zwłaszcza bezpośrednich, stosowania stylu demokratycznego wobec podwładnych.

Przypisy

¹ Wyniki badań wtórnych potwierdzają, że relacje wewnątrzorganizacyjne mają bardzo duży wpływ m.in. na zdrowie psychiczne (np. na poziom agresji, stresu itp.) i zdrowie fizyczne pracowników (np. na poziom odporności organizmu itp.). Por. Stoetzer, U. (2010). *Interpersonal Relationships at Work*. Stockholm: Karolinska Institutet, 1–51.

² Por. Therkelsen, D.J. i Fiebich, C.L. (2003). The supervisor: The linchpin of employee relations. *Journal of Communication Management*, vol. 8, 120–129.

³ Należą one do form komunikacji wewnętrznej, której kluczową rolę w osiąganiu rynkowych celów przez organizację podkreśla m.in. G.F. Thomas, R. Zolin i J.L. Hartman, The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement, *Journal of Business Communication* 2009, vol. 46, 287–310.

⁴ Wpływa tym samym na specyfikę relacji między pracownikiem a organizacją (por. Coyle-Shapiro, J.A.-M. i Shore, L.M. (2007). The employee-organization relationship: where do we go from here? *Human Resource Management Review*, vol. 17, no. 2, 166–179).

⁵ Niektórzy autorzy określają wręcz pracowników jako najważniejszych nabywców, których potrzeby powinny być zaspokajane w pierwszej kolejności (por. Nayar, V. (2010). *Employees first, customers second. Turning conventional management upside down*. Massachusetts: Harvard Business Review Press, 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 ukierunkowywać będzie przyszły rozwój marketingu (por. Keelson, S.A. (2012). The Evolution of the Marketing Concepts: Theoretically Different Roads Leading to Practically Same Destination. *Online Journal of Social Sciences Research*, vol. 1, iss. 2).

⁶ Determinanty stylu zarządzania można podzielić na trzy grupy: cechy przełożonego, cechy podwładnych oraz cechy otoczenia (por. Buble, M., Juras, A. i Matic, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management*, vol. 19, 161–193). Warto podkreślić, że w przypadku organizacji naukowych otoczenie charakteryzuje się wyjątkowo dużą zmiennością, co wynika m.in. z bardzo częstych zmian uwarunkowań prawnych. Może mieć to niekorzystny wpływ na stosowane w praktyce sposoby kierowania ludźmi.

⁷ Pracownicy jako główni uczestnicy tego układu i aktorzy organizacyjni odgrywający określone role zawodowe swoje wrażenia wynikające z własnych doświadczeń komunikują innym podmiotom wchodzącym w interakcję z daną organizacją wspierając w ten sposób jej rozwój lub go hamując, a nawet uniemożliwiając. Por. Davies, G., Chun, R. i Kamis, M.A. (2010). Reputation gaps and the performance of service organizations, *Strategic Management Journal*, vol. 31, no. 5, 530–546 oraz Helm S., (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, vol. 64, no. 7, 657–663.

⁸ Wizerunek, w tym wizerunek organizacji jako pracodawcy, podobnie jak inne wartości niematerialne, do których należy m.in. reputacja, decyduje o jej przewadze konkurencyjnej, odgrywając wręcz krytyczną rolę w skutecznym zarządzaniu. Por. Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, no. 2, 91–109.

⁹ Por. Lane, D.A. i Down, M. (2010). *The art of managing for the future: leadership of turbulence*.

¹⁰ Co prawda w literaturze przedmiotu jako jedną z cech charakteryzujących europejski styl zarządzania podaje się zogniskowanie uwagi na pracownikach (por. Žitkus, L. (2011). Features of the European style of management as core competences of managers. *Societal Studies*, vol. 3, no. 3, 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. Kotler, P. Keller, K.L. i Bliemel, F. (2007). *Marketing Management*. Pearson Education International. New Jersey: Upper Saddle River.

¹² Udział w kreowaniu określonego sposobu postrzegania organizacji jest ściśle związany z dwoma obszarami aktywności, jakimi są budowanie relacji i wymiana informacji. Oba te obszary są zaliczane w literaturze przedmiotu do prosumpcji (por. Jacob, F. i Rettinger, B. (2011). *The Role of customer co-production in value creation*. Proceedings of the Naples Forum on Service. Capri. Italy, <http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Jacob,%20Rettinger%282%29.pdf>, (dostęp: 20.04.2015)), chociaż w odniesieniu do nabywców finalnych. Można je jednak uznać także za ważne obszary aktywności prosumpcyjnej pracowników, chociażby w przypadku rekomendowania przez nich organizacji naukowej jako pracodawcy.

¹³ W literaturze przedmiotu przedstawiane są wyniki badań potwierdzające pozytywny wpływ partycypacyjnego stylu zarządzania na poziom satysfakcji zawodowej (por. Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction, *Public Administration Review*, vol. 62, no. 2, 231–241), ale badania te nie dotyczyły stosowanego w niniejszym artykule podziału stylów oraz nie odnosiły się do organizacji naukowych. Co prawda, można znaleźć pojedyncze publikacje dotyczące wpływu stylu zarządzania na uczelni na jej funkcjonowanie (por. Irtwange, S.V. i Orsaah S. (2009). Impact of management style on performance indicators of academic Staff. *Educational Research and Review*, vol. 4,

Bibliografia

1. Buble, M., Juras, A. i Matić, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management*, vol. 19, 161–193.
2. Chun, R. (2005). Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, no. 2, 91–109.
3. Coyle-Shapiro, J.A.-M. i Shore, L.M. (2007). The employee-organization relationship: where do we go from here? *Human Resource Management Review*, vol. 17, no. 2, 166–179.
4. Davies, G., Chun, R. i Kamis, M.A. (2010). Reputation gaps and the performance of service organizations. *Strategic Management Journal*, vol. 31, no. 5, 530–546.
5. Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, vol. 64, no. 7, 657–663.
6. Irtwange, S.V. i Orsaah S. (2009). Impact of management style on performance indicators of academic Staff. *Educational Research and Review*, vol. 4, no. 12, 602–615.
7. Jacob, F. i Rettinger, B. (2011). The Role of customer co-production in value creation, *Proceedings of the Naples Forum on Service*, Capri, Italy, <http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Jacob,%20Rettinger%282%29.pdf>, (dostęp: 20.04.2015).
8. Keelson, S.A. (2012). The Evolution of the Marketing Concepts: Theoretically Different Roads Leading to Practically Same Destination. *Online Journal of Social Sciences Research*, vol. 1, iss. 2.
9. Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction. *Public Administration Review*, vol. 62, no. 2, 231–241.
10. Kotler, P., Keller, K.L. i Bliemel, F. (2007). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education International. Upper Saddle River.
11. Lane, D.A. i Down, M. (2010). The art of managing for the future: leadership of turbulence. *Management Decision*, vol. 48, no. 4, 512–527.
12. Miah, M.K. i Berd, A. (2007). The impact of culture on HRM styles and firm performance: evidence from Japanese parents. Japanese subsidiaries/joint ventures and south Asian local companies. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, no. 5, 908–923.
13. Nayar, V. (2010). *Employees first, customers second. Turning conventional management upside down*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.

14. Olmedo-Cifuentes, I. i Martínez-León, I.M. (2014). Influence of management style on employee views of corporate reputation. *BRQ Business Research Quarterly*, vol. 17, 223–241.
15. Stoetzer, U. (2010). *Interpersonal Relationships at Work*. Stockholm: Karolinska Institutet, 1–51.
16. Therkelsen, D.J. i Fiebich, C.L. (2003). The supervisor: The linchpin of employee relations. *Journal of Communication Management*, vol. 8, 120–129.
17. Thomas, G.F., Zolin, R. i Hartman, J.L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, vol. 46, 287–310.
18. Żitkus, L. (2011). Features of the European style of management as core competences of managers. *Societal Studies*, vol. 3, no. 3, 769–788.

dr hab. prof. nadzw. Agnieszka Izabela Baruk, Politechnika Łódzka, Polska — pracownik Politechniki Łódzkiej (Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji) oraz Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie (Katedra Zarządzania i Marketingu). Autorka w sumie 434 publikacji naukowych, w tym 14 książek, z zakresu marketingu, zarządzania marketingowe, marketingu personalnego przedsiębiorstw i organizacji naukowych.



Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl
www.twitter.com/EuropeanMINIB
www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB