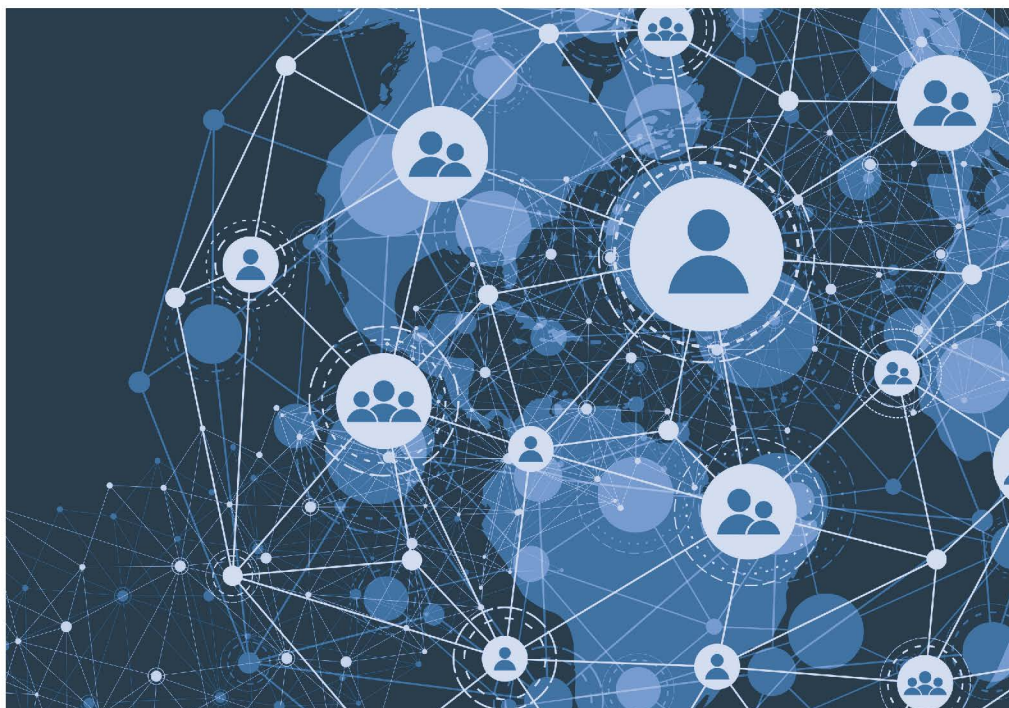


Zarządzanie

Kierowanie zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia

Joanna Cewińska, Małgorzata Striker



Kierowanie zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Kierowanie zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia

Joanna Cewińska, Małgorzata Striker

Joanna Cewińska, Małgorzata Striker – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Dagmara Lewicka

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR

Monika Poradecka

SKŁAD I ŁAMANIE

Mateusz Poradecki

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzcyk

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efektoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/techdesign07

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Authors, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09645.19.0.K

Ark. druk. 9,5

ISBN 978-83-8220-323-3

e-ISBN 978-83-8220-324-0

<https://doi.org/10.18778/8220-323-3>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
1. Różnorodność jako wyzwanie dla kierowników zespołów	11
1.1. Różnorodność pracowników – interpretacja i zakres pojęcia	11
1.2. Znaczenie różnorodności dla kierowania zespołami – przegląd badań	16
1.3. Kierowanie zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia – założenia badawcze	26
2. Styl życia podwładnych a podejmowanie decyzji kierowniczych	37
2.1. Funkcjonowanie zespołów zróżnicowanych ze względu na styl życia	37
2.2. Uwzględnianie stylu życia przy podejmowaniu decyzji kierowniczych	45
2.3. Podejmowanie wybranych decyzji kierowniczych z powodu stylu życia podwładnych	63
3. Ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych	73
3.1. Prawo kierownika do ingerowania w obszarach związanych ze zdrowym stylem życia i wyglądem zewnętrznym podwładnych	73
3.2. Prawo kierownika do ingerowania w obszary związane z aktywnością pozazawodową podwładnych	85
3.3. Kluczowe determinanty opinii badanych na temat prawa kierownika do ingerowania w styl życia podwładnych	98
4. Wnioski z badań	107
4.1. Ogólna charakterystyka badanych i ich opinii na temat stylu życia jako czynnika determinującego decyzje kierownicze	107
4.2. Omówienie wyników	111
4.3. Ograniczenia przyjętej metodyki i kierunki dalszych badań	119
Zakończenie	123
Bibliografia	127
Załączniki	133
Załącznik 1. Fragment kwestionariusza ankiety skierowanej do kierowników	133
Załącznik 2. Fragment kwestionariusza ankiety skierowanej do pracowników	137
Załącznik 3. Charakterystyka badanych kierowników i pracowników	140
Spis tabel	143
Spis wykresów	147

Wstęp

Problematyka kierowania ludźmi jest szeroko omawiana w literaturze z zakresu zarządzania i wciąż aktualna. Badacze opisują różne aspekty pracy kierowniczej, zwracają uwagę na uwarunkowania realizacji procesu kierowania, na sposób wypełniania funkcji kierowniczych, w tym wykorzystanie rozmaitych metod i technik, oraz na kompetencje potrzebne do oddziaływania na ludzi.

Wielość i złożoność problemów i sytuacji, z jakimi mierzą się kierujący ludźmi, powoduje, że proces kierowania nie jest łatwy. Jak zauważa Wanda Błaszczyk (2005, s. 277–278), kierownicy muszą dokonywać trudnych wyborów, preferując określony kierunek zachowań lub określoną opcję działania. Owe wybory wymagają kalkulacji w kategoriach szans i zagrożeń, zalet i wad, strat i korzyści.

Jedną z ważnych kwestii, z którymi przyszło się dziś mierzyć kierownikom, jest zróżnicowanie pracowników i zespołów, które tworzą. Badacze z wielu krajów przekonują, że problem kierowania różnorodnością jest nie tylko niezwykle istotny, ale przede wszystkim trudny i złożony.

Termin *różnorodność* ma wiele znaczeń i jest powszechnie używany w wielu sferach życia, w tym przez naukowców reprezentujących różne dziedziny. Tematyka zróżnicowania jest jednym z kluczowych zagadnień we współczesnej literaturze z zakresu zarządzania, w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi. Różnorodność ludzi jest faktem i dlatego uzasadnione jest analizowanie jej wpływu na rozmaite procesy organizacyjne.

Do niedawna większość badań koncentrowała się na jednym wymiarze różnorodności (np. wieku, płci), najczęściej cesze demograficznej. Dziś pojęcie to jest interpretowane szeroko, w odniesieniu do wielu wymiarów, pod względem których ludzie różnią się lub są podobni do siebie. Co więcej, termin *różnorodność* współcześnie wiązany jest ze świadomością indywidualnych właściwości ludzi, ich inności i heterogeniczności oraz akceptacją, szacunkiem, zrozumieniem, że każdy człowiek jest wyjątkowy.

Odpowiedzialność za właściwe interpretowanie różnorodności i zachowanie odpowiadające szerokiemu rozumieniu tego terminu spoczywa na nas wszystkich. W miejscu pracy przypisuje się ją w szczególności kierującym ludźmi. To oni – nasi szefowie – powinni dbać o kształtowanie środowiska pracy, w którym

podobieństwa i różnice między zatrudnionymi są cenione, wszyscy mogą realizować swoje potrzeby, w pełni wykorzystywać potencjał i zmaksymalizować swój wkład w strategiczne cele organizacji.

Analiza pozycji źródłowych wskazuje, że pewne aspekty różnorodności, takie jak wiek, płeć czy pochodzenie, są często opisywane w literaturze przedmiotu. Być może wynika to z faktu, że są one łatwo obserwowalne. Brakuje natomiast tekstów poświęconych problemom mniej oczywistym, różnicom lub podobieństwom, które nie jest łatwo uchwycić, między innymi stylowi życia.

Pojęcie *styl*, choć używane na co dzień, jest niejednoznaczne, niejednorodne i trudne do interpretacji. Na ogół używa się go w odniesieniu do sposobów funkcjonowania ludzi, do naszych codziennych praktyk. Realizując wybrany styl życia, spełniamy swoje potrzeby i oczekiwania, wyrażamy siebie. Styl życia może odróżniać nas od innych, ale może także stanowić o przynależności do pewnych grup społecznych. Jest niewątpliwie jednym z kryteriów różnorodności.

Jak wynika z przeprowadzonych przez nas studiów literaturowych, styl życia rzadko jest przedmiotem rozważań w kontekście procesu kierowania ludźmi; badacze częściej analizują zmienne społeczno-demograficzne i psychologiczne. Wyniki naszych badań wydają się zatem wypełniać zidentyfikowaną lukę i wpisują się w dyskusję na temat kierowania zróżnicowanymi zespołami.

Ponieważ niniejsza monografia stanowi kontynuację rozważań podjętych w książce pt. *Elementy stylu życia jako determinanty pracy w zespole* (Cewińska, Striker, 2020), również i w tym przypadku naszym celem jest uzasadnienie, iż style życia są kategorią, która ma znaczenie w procesie zarządzania zasobami ludzkimi i że badanie stylów życia i elementów, które je kształtują w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, może dostarczyć interesujących i inspirujących wniosków.

Prezentowane opracowanie ma charakter empiryczny; przedstawiliśmy w nim głównie wyniki i wnioski z naszych badań.

W pierwszej części relacji z badań (Cewińska, Striker, 2020) potwierdziłyśmy, że styl życia nie jest kategorią postrzeganą jednoznacznie. Wykazałyśmy, iż determinuje on zachowania pracowników w miejscu pracy oraz że zróżnicowanie podwładnych pod jego względem przekłada się na wyniki pracy całego zespołu. Z kolei w tym opracowaniu staramy się udzielić odpowiedzi na następujące pytania:

- „Czy kierownicy, podejmując decyzje dotyczące swoich podwładnych, biorą pod uwagę ich styl życia?”
- „Czy występuje przyzwolenie na ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych?”
- „Jakie cechy badanych wpływają na ich opinie w wyżej wymienionych kwestiach?”

- „Czy charakter pracy realizowanej przez zespół i wielkość zespołów determinują opinie badanych na temat kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia ich członków?”.

Niniejsza monografia ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z czterech rozdziałów. Zaproponowany przez nas układ treści wynika z tego, że prezentowana książka jest drugą z kolei pozycją poświęconą rozważaniom na temat stylu życia, choć tym razem w kontekście zróżnicowania zespołów i kierowania ludźmi.

W pierwszym rozdziale przedstawiliśmy rozważania na temat różnorodności pracowników. Przytoczyliśmy również poglądy innych autorów na temat znaczenia różnorodności zatrudnionych dla funkcjonowania zespołów i całych organizacji. Rozważania zawarte w tej części mają charakter przeglądowny i powstały na podstawie analizy publikacji poświęconych problematyce kierowania różnorodnością (*diversity management*). W końcowym fragmencie tego rozdziału omówiliśmy aspekty metodyczne badań. Wyjaśniliśmy, dlaczego sformułowaliśmy takie, a nie inne pytania badawcze i scharakteryzowaliśmy przebieg badania.

W rozdziale drugim krótko scharakteryzowaliśmy badaną przez nas społeczność: tysiąc dwóch kierowników i tysiąc pracowników. Informacje na temat respondentów zamieściliśmy w tabelach stanowiących załączniki do książki. W kolejnych fragmentach tego rozdziału przedstawiliśmy opinie uczestników badania na temat uwzględniania bądź niewzględniania elementów stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji przez kierowników.

Rozdział trzeci poświęciliśmy prezentacji opinii osób badanych na temat prawa kierowników do ingerowania w styl życia podwładnych. W rozdziale czwartym zawarliśmy wnioski z naszych badań, ograniczenia przyjętego sposobu badania i pytania, jakie nasunęły nam się po analizie zebranego materiału empirycznego, a które wyznaczają kierunki dalszych poszukiwań w zakresie problematyki poruszonej w monografii. Zakończenie stanowi ogólne podsumowanie rozważań podjętych w tej książce.

Zachęcając czytelnika do zapoznania się z naszą monografią, chcemy podkreślić, że ze względu na to, iż styl życia jest relatywnie rzadko opisywany w literaturze z zakresu zarządzania, w kontekście zróżnicowania zespołów i kryterium podejmowania decyzji kierowniczych, prezentowane przez nas wyniki badań mają charakter badań wstępnych, służących rozpoznaniu problematyki i ewentualnemu ukierunkowaniu dalszych pogłębionych poszukiwań.

1. Różnorodność jako wyzwanie dla kierowników zespołów

1.1. Różnorodność pracowników – interpretacja i zakres pojęcia

Słowo *różnorodność* używane jest w wielu kontekstach: do określenia zróżnicowania czegoś, różnokierunkowości, wielowątkowości, wielorakości, w kontekście częstych zmian, jako synonim bogactwa. W zależności od kontekstu termin ten można zastępować synonimami, między innymi takimi jak: *interdyscyplinarność, niejednorodność, różnorodność, różnorodność, różnorodność, różnorodność, wieloaspektowość, dyferencjacja, wielowymiarowość, mnogość, odmiennność, mozaika, wielokształtność, wielość, niejednorodność, heterogeniczność, kolaż, mieszanka, konglomerat, panoptikum, spektrum, zbiór, zestaw, zlepek*.

Pojęcie *różnorodność* można używać, charakteryzując poszczególne osoby oraz grupy. Każdy człowiek stanowi swoistą kompozycję rozmaitych właściwości, cech osobowych, umiejętności, wiedzy, zachowań, postaw, poglądów, wartości, oczekiwań. Ten zbiór indywidualnych atrybutów sprawia, że jednostki różnią się od siebie. Mogą być podobne pod pewnymi względami, ale nie ma dwóch identycznych osób. Te indywidualności tworzą grupy i zespoły, które można określić jako niejednolite z uwagi na rozmaite kryteria. Można też poszukiwać ich cech wspólnych i wskazywać stopień i zakres podobieństwa.

Omawiany termin zaczął być stosowany na początku lat pięćdziesiątych XX wieku, co wiązało się z wprowadzeniem w Stanach Zjednoczonych przepisów zapewniających równe szanse zatrudnienia osobom różnej płci, rasy i pochodzenia etnicznego oraz z opublikowaniem raportu Hudson Institute na temat zmieniającej się siły roboczej (Roberson, Ryan, Ragins, 2017, s. 484). Dziś słowo *różnorodność* jest używane w literaturze z zakresu zarządzania w odniesieniu do zasobów ludzkich organizacji. Choć autorzy publikacji zwracają uwagę na ewolucję posługiwania się tym pojęciem, w większości są zgodni, że różnorodność można zdefiniować jako „mieszankę” ludzi o różnych tożsamościach w tym samym systemie

społecznym (Seymen, 2006, s. 297). Owe tożsamości wynikają z tego, że jednostki różnią się pod względem płci, wieku, rasy, pochodzenia geograficznego i etnicznego, zawodu, wykształcenia, zdolności fizycznych i poznawczych, języka, stylu życia, przekonań, pochodzenia kulturowego, statusu ekonomicznego, stażu w organizacjach, preferencji płciowych.

Sujin Horwitz i Irwin Horwitz (2007, s. 990) zwracają uwagę, że rozmaite klasyfikacje różnorodności pojawiały się w pracach naukowców, którzy dla potrzeb swoich badań przyjmowali różne założenia i conceptualizacje różnorodności. Na przykład w pracach Susan E. Jackson, Karen E. May i Kristiny Whitney (1995) mowa o łatwo wykrywalnej i mniej obserwowalnej różnorodnością zespołów. Ta pierwsza obejmuje właściwości biodemograficzne, a druga zdolności, zasoby poznawcze i cechy osobowe. Z kolei L.H. Pelled (za Horwitz, Horwitz, 2007) odnosi się w rozważaniach do dwóch poziomów: widoczności i powiązania z pracą. W jej modelu powiązanie zawodowe zostało zdefiniowane jako stopień, w jakim atrybut odzwierciedla doświadczenie, umiejętności lub perspektywy związane z realizacją zadań. Natomiast David A. Harrison, Kenneth H. Price i Myrtle P. Bell (za Horwitz, Horwitz, 2007), badając wpływ różnorodności na integrację społeczną w zespołach, odnosili się do poziomu demograficznego i głębokiego różnorodności. Pierwszy z nich nazwali różnorodnością „na poziomie powierzchni” i przypisali do niego różnice wśród członków zespołu w bezpośrednio obserwowalnych cechach biologicznych, takich jak wiek, płeć i rasa, pochodzenie etniczne. Do „różnorodności na głębokim poziomie” zaliczyli różnice w postawach, przekonaniach i wartościach członków, czyli atrybuty, których nie można łatwo wykryć, ale które ujawniają się z czasem dzięki interakcjom uczestników zespołów.

Frances Milliken i Luis Martins (1996, s. 403–404) analizowali opinie różnych badaczy i na ich podstawie zaproponowali dwa sposoby kategoryzacji różnorodności: jedną z kategorii stanowią obserwowalne lub łatwo wykrywalne atrybuty, takie jak: rasa, pochodzenie etniczne, wiek lub płeć, a drugą mniej widoczne atrybuty: wykształcenie, zdolności techniczne, stanowisko zajmowane w organizacji, cechy osobowości lub wartości. Zdaniem autorów różnica między powyższymi kategoriami polega na tym, że szczególnie prawdopodobne jest, iż „widoczne” atrybuty wywołują reakcje wynikające bezpośrednio z uprzedzeń lub stereotypów. Poza tym te dwa rodzaje różnorodności nie wykluczają się wzajemnie. Na przykład różnice etniczne mogą być związane z różnicami w poziomie wykształcenia czy deklarowanymi wartościami.

O dwóch kategoriach różnorodności wspominają Horwitz i Horwitz (2007, s. 991). Pierwsza obejmuje cechy biodemograficzne, a druga związane z zadaniami. Różnorodność biologiczno-demograficzna reprezentuje wrodzone cechy jednostki, które są natychmiast obserwowalne (np. wiek, płeć, rasa, pochodzenie etniczne).

Różnorodność związana z zadaniami jest efektem zdobywania wiedzy, wykształcenia czy piastowania stanowiska w organizacji. Są to zatem właściwości człowieka, które czynią go bardziej zaangażowanym w realizację zadań zawodowych niż atrybuty stanowiące o różnorodności pierwszego typu.

Marilyn Loden i Judy B. Rosener (za Rijamampianina, Carmichael, 2005, s. 109) definiują różnorodność jako coś, co odróżnia jedną grupę ludzi od innych w ramach dwóch wymiarów. Pierwszy z nich obejmuje podstawowe kryteria zróżnicowania, wywierające pierwotny wpływ na naszą tożsamość, czyli: płeć, pochodzenie etniczne, rasę, orientację seksualną, wiek oraz zdolności umysłowe lub fizyczne. Drugi wymiar stanowią cechy wtórne, mniej widoczne i wywierające bardziej zmienny wpływ na tożsamość osobistą jednostek. Należą do nich: wykształcenie, położenie geograficzne, religia, pierwszy język, status rodzinny, styl pracy, doświadczenie zawodowe, doświadczenie wojskowe, miejsce w strukturze organizacji, poziom dochodu, styl komunikacji (Rijamampianina, Carmichael, 2005, s. 109).

Richard L. Daft (za Seymen, 2006, s. 297–298) również analizuje różnorodność, biorąc pod uwagę dwa jej wymiary – podstawowy i wtórny. Do wymiaru podstawowego zalicza rasę, pochodzenie etniczne, płeć, zdolności fizyczne lub poznawcze, tj. cechy wrodzone lub mające wpływ na jednostki w ciągu całego ich życia. Nazywa je elementami kształtującymi perspektywy lub autoportrety jednostek. Na wymiar wtórny składają się cechy, które jednostki nabywają później, w trakcie całego życia, i które, w odróżnieniu od tych z wymiaru podstawowego, są zmiennie (Seymen, 2006, s. 298). Wydają się one mniej skuteczne w porównaniu z cechami z podstawowego wymiaru i mają wpływ na tożsamość i podejście jednostki, a jednocześnie odzwierciedlają to, jak osoby są postrzegane przez innych. Są to między innymi: przekonania, stan cywilny, język, status społeczno-ekonomiczny, poziom wykształcenia.

Patricia Arredondo (1996, s. 8) dodaje do wymiaru pierwotnego kulturę, klasę społeczną i język, a do wymiaru wtórnego stan zdrowia i zainteresowania rekreacyjne. Uwzględnia także trzeciorzędny wymiar, który obejmuje przeżywane okoliczności (momenty) historyczne.

Jak twierdzą Rasoava Rijamampianina i Teresa Carmichael (2005, s. 109), nieukończoność wymiarów różnorodności przywodzi na myśl analogię góry lodowej. Rasa, pochodzenie etniczne, płeć, wiek i niepełnosprawność stanowią niewielką, wystającą ponad powierzchnię część góry lodowej i są podstawą wielu przepisów antydyskryminacyjnych na świecie. Wymiary wtórne, takie jak religia, kultura i orientacja polityczna, są mniej oczywiste i ujawniane z czasem – leżą tuż pod powierzchnią. Wymiary trzeciorzędowe często stanowią rdzeń indywidualnej tożsamości jednostki i leżą głębiej pod powierzchnią. Tworzą one prawdziwą esencję różnorodności. Co więcej, wspomniane cechy i wymiary nie wyczerpują listy możliwych kryteriów, które powodują, że ludzie różnią się od siebie.

Rijamampianina i Carmichael (2005, s. 110) proponują szersze spojrzenie na różnorodność – nie tylko przez pryzmat różnic, ale i podobieństw ludzi tworzących określone zbiorowości. Owe podobieństwa i różnice wynikają z cech, które można ująć w trzy wymiary. Wymiar podstawowy obejmuje rasę, pochodzenie etniczne, płeć, wiek, niepełnosprawność. Na wymiar wtórny składają się: religia, kultura, orientacja seksualna, sposób myślenia, pochodzenie geograficzne, status rodziny, styl życia, status ekonomiczny, orientacja polityczna, doświadczenie zawodowe, edukacja, język, narodowość. Właściwości te są bardziej plastyczne i wiele z nich może zmieniać się w czasie. Z kolei wymiar trzeciorzędowy stanowią: wierzenia, założenia, postrzeganie, postawy, uczucia, wartości, normy grupowe. Wymienieni badacze podkreślają, iż różnorodność ma wiele wymiarów. Mogą się one przenikać i w konsekwencji tworzyć unikalne syntezy profili ludzkich, złożone zarówno z różnic, jak i podobieństw. Wymiary te wpływają na siebie, pojawiają się w różny sposób, w różnych kontekstach, środowiskach i okolicznościach, co komplikuje ich analizę i zarządzanie nimi. Wymiary te nie są statyczne, mają charakter dynamiczny, czego skutkiem jest to, że koncepcja różnorodności i kierowanie zespołami zróżnicowanymi pod względem rozmaitych kryteriów stają się bardziej złożone.

Patricia Kreitz (2007, s. 2) zwraca uwagę, że różnorodność jest koncepcją ewoluującą. Jej zdaniem wielu badaczy pod pojęciem tym rozumie każdą znaczącą, jawną i ukrytą cechę (właściwość), która odróżnia jedną osobę od drugiej. Zdaniem wspomnianej autorki naukowcy przypisują cechy różnorodności do czterech wymiarów, do których zaliczają osobowość (np. cechy osobowości, umiejętności i zdolności), wymiar wewnętrzny (np. płeć, rasa, pochodzenie etniczne, poziom inteligencji, orientacja seksualna), czynniki zewnętrzne (np. kultura, narodowość, religia, stan cywilny lub rodzicielski) i organizacyjne (np. stanowisko, dział, związek zawodowy).

Interpretując pojęcie różnorodności w kontekście miejsca pracy, warto wspomnieć o jeszcze jednej koncepcji różnicowania grup organizacyjnych – autorstwa Pfeffera (za Milliken, Martins, 1996, s. 404). Uznał on, że takim kryterium może być przynależność do kohorty organizacyjnej. Argumentował, że ludzie, którzy dołączają do organizacji (zespołów) w określonym czasie, mogą rozwijać podobne zestawy umiejętności i podobne wzorce identyfikacji oraz komunikacji.

Jak twierdzą Daan van Knippenberg, Carsten De Dreu i Astrid Homan (2004, s. 1008), różnorodność odnosi się do niemal nieskończonej liczby wymiarów, od wieku do narodowości, od pochodzenia religijnego do tła funkcjonalnego, od umiejętności zadaniowych do umiejętności relacyjnych oraz od preferencji politycznych do preferencji seksualnych. Wymiary te obejmują łatwo wykrywalne atrybuty, takie jak: płeć, wiek, pochodzenie etniczne oraz te mniej widoczne cechy, bardziej związane z pracą, jak wykształcenie czy stanowisko. Co więcej, różnorodność można

interpretować w odniesieniu do wielu wymiarów, ale może ona dotyczyć również różnic między jednostkami w odniesieniu do dowolnego atrybutu, który w przekonaniu ludzi te różnice „generuje”.

Katarzyna Klimkiewicz zauważa, iż:

[...] stwierdzenie, że ludzie pracujący w przedsiębiorstwie różnią się od siebie pod wieloma względami, nie jest nowe, jednakże świadomość tych różnic oraz ich konsekwencji dla funkcjonowania organizacji nabrała znaczenia dopiero w ostatnich kilkunastu latach (Klimkiewicz, 2010, s. 95).

Opisując społeczne środowisko organizacji, współcześnie zwraca się uwagę na jego niejednorodność. W miejscach pracy spotykają się bowiem ludzie w różnym wieku, pochodzący z różnych krajów, z odmiennych kręgów kulturowych, mający rozmaite przekonania i systemy wartości, charakteryzujący się różnymi predyspozycjami psychofizycznymi, aspiracjami, doświadczeniami. Dyskusja na temat różnorodności jest ważna ze względu na wzrost zróżnicowania zespołów w ciągu ostatnich dekad, ale i dlatego, że to zróżnicowanie będzie coraz większe w nadchodzących latach (van Knippenberg, Schippers, 2007, s. 516).

W literaturze przedmiotu wskazuje się różne powody zainteresowania kwestią różnorodności w organizacjach (Woźniakowski, 2005, s. 290; Klimkiewicz, 2010, s. 95; Jamka, 2011, s. 233–234). Niewątpliwie znaczenie mają zmiany demograficzne – szybko rosnąca liczba ludności, zróżnicowany przyrost naturalny, którego konsekwencjami są: przeludnienie niektórych regionów świata, ruchy migracyjne i starzenie się społeczeństw. Na skutek globalizacji zwiększają się możliwości przestrzenne pozyskiwania pracowników, następuje przepływ siły roboczej z kraju do kraju, przez co zwiększa się stopień zróżnicowania osób zatrudnianych w firmach.

Kolejnym czynnikiem wzrostu zainteresowania różnorodnością jest ewolucja ról społecznych kobiet i mężczyzn. Coraz więcej pań decyduje się na realizację aspiracji zawodowych, a nie wyłącznie na aktywność w życiu rodzinnym. Kobiety wykonują zawody tradycyjnie uznawane za domenę mężczyzn, a panowie wybierają prace stereotypowo przypisywane kobietom. Znaczenie różnorodności zwiększa się również, ponieważ zmienia się pozycja grup mniejszościowych, które coraz częściej domagają się równego traktowania w miejscu pracy oraz życiu społecznym. Większej wagi nabierają różnice między przedstawicielami różnych pokoleń, których reprezentanci spotykają się w pracy.

Organizacje przekształcają się, ich struktury stają się bardziej elastyczne, oparte są na tymczasowych zespołach projektowych. Wykorzystanie w takich warunkach technologii IT i ICT sprzyja tworzeniu wielokulturowych zespołów wirtualnych,

które po zrealizowaniu celów przestają istnieć, a ich członkowie zasilają inne grupy, w których spotykają się z ludźmi o rozmaitych cechach, wywodzącymi się z różnych środowisk i kręgów kulturowych.

Na wzrost poziomu zróżnicowania wpływają procesy międzyorganizacyjne przejścia i fuzje przedsiębiorstw (van Knippenberg, Schippers, 2007, s. 516).

Wzrost stopnia zróżnicowania siły roboczej interesuje wielu badaczy, którzy starają się wykazać jej konsekwencje dla procesów zarządzania. Wyniki ich badań inspirują kolejne osoby do dyskusji naukowej, ale i do refleksji pragmatycznej, co również przyczynia się do pogłębienia zainteresowania opisywanym zagadnieniem.

1.2. Znaczenie różnorodności dla kierowania zespołami – przegląd badań

Z naszych dotychczasowych rozważań wynika, że można wskazać niemal nieograniczoną liczbę cech, które różnicują ludzi lub czynią ich podobnymi do siebie. Początkowo badania nad różnorodnością koncentrowały się głównie na płci, wieku, rasie/pochodzeniu etnicznym, stażu pracy czy wykształceniu (Milliken, Martins, 1996) i często dotyczyły takich problemów, jak dyskryminacja, uprzedzenia, działania afirmatywne i tokenizm (Shore i wsp., 2009). W związku z tym do niedawna wiele organizacji w ramach zarządzania różnorodnością dążyło do osiągnięcia wskaźników stanowiących o zmianie podejścia menedżerów do kwestii różnorodnych pracowników – zwiększono zatrudnienie na stanowiskach kierowniczych kobiet, przedstawiciele grup mniejszościowych, osób niepełnosprawnych, nie analizując szerzej jakościowych konsekwencji zróżnicowania zatrudnionych, między innymi związanych ze zmianą zachowań uczestników organizacji (Roosevelt, za Klimkiewicz 2010, s. 95).

Obecnie, na skutek ewolucji kategorii różnorodności, coraz częściej badaczy interesuje to, w jaki sposób różnorodność może usprawnić pracę i funkcjonowanie organizacji (Shore i wsp., 2009). Koncentrują się oni na wyjaśnieniu, w jaki sposób różnice między członkami zespołów wpływają zarówno na proces tworzenia i funkcjonowania zespołów, jak i na wyniki ich pracy. W tym celu analizują zmienne socjodemograficzne, takie jak: wiek, płeć i różnorodność kulturowa (np. Milliken, Martins, 1996), zmienne o charakterze psychologicznym, na przykład dopasowanie osobowości członków zespołu (np. Neuman, Wagner, Christiansen, 1999) oraz wartości (np. Woehr, Arciniega, Poling, 2013, s. 107–121). Badane są również efekty różnorodności dla dwóch atrybutów. Susan E. Jackson, Aparna Joshi i Niclas L. Erhardt (2003, s. 804) zwrócili uwagę na to, że badania obejmujące różnorodność

plici często dotyczyły również różnorodności rasowo-etnicznej, a badania oceniające różnorodność wieku obejmowały także różnorodność płci, poziomu wykształcenia, funkcjonalną, okresu zatrudnienia. Natomiast atrybuty związane z zadaniami, takie jak tło funkcjonalne i poziom wykształcenia, były najczęściej badane w połączeniu z wiekiem.

Horwitz i Horwitz (2007, s. 987–990), analizując wyniki badań innych naukowców, zauważają, że chociaż w teorii tworzenie zróżnicowanych zespołów wydaje się skuteczną strategią zarządzania zasobami ludzkimi, w praktyce funkcjonowanie takich zespołów generuje unikalne wyzwania i często skutkuje nieoptymalną wydajnością. Zdywersyfikowany zespół może potencjalnie wywołać pozytywny efekt synergii organizacyjnej, ale również może przysporzyć trudności w zakresie koordynacji i być źródłem napięć i konfliktów wewnątrzgrupowych. Cytowani badacze zwracają także uwagę, że nie ma zgody wśród naukowców co do znaczenia różnorodności w organizacji. Jedni podkreślają bowiem pozytywne skutki niejednorodności członków dla wyników zespołu, a drudzy wyrażają przeciwną opinię. W szczególności badacze stosujący paradygmat podobieństwa i przyciągania lub teorię tożsamości społecznej w badaniu pracy zespołowej często twierdzą, że heterogeniczność członków ma negatywny wpływ na wyniki zespołu. Według zwolenników tych perspektyw różne cechy członków, takie jak wiek, pochodzenie etniczne i wiedza specjalistyczna, są negatywnie powiązane z wynikami zespołu (Jackson, May, Whitney, 1995; Milliken, Martins, 1996).

Horwitz i Horwitz (2007, s. 1009) przeprowadzili metaanalizę wpływu różnorodności zespołu na poziomie grupy, stosując paradygmat różnorodności Taylora H. Coxa i Stacy Blake. Potwierdzili pozytywny wpływ różnorodności związanej z zadaniami na wydajność zespołu. Natomiast różnorodność biodemograficzna nie miała związku z wydajnością zespołu. Nie dostrzegli zauważalnego wpływu różnorodności zespołu na integrację społeczną. Wyniki ich badania sugerują zatem, że różnorodność w zespołach może potencjalnie zapewnić organizacjom przewagę konkurencyjną, jeśli uwzględnią one wyniki w określaniu składu zespołów, odrzucając proste, krótkowzroczne zrozumienie, że różnorodność zespołów ma jednolity wpływ na ich wyniki. Autorzy ci uważają, że przeniesienie nacisku z indywidualnych atrybutów na struktury kompozycyjne i struktury relacyjne na poziomie grupy ostatecznie poprawiłoby efektywność organizacyjną.

Jak wspomniano, jedni badacze zwracają uwagę, że zespoły, których członkowie mają wspólne cechy, przysparzają mniej problemów kierownikom, inni z kolei wykazują przewagę różnorodności w miejscu pracy. Na przykład David Woehr, Luis Arciniega i Taylor Poling (2013, s. 117) potwierdzili, iż zespoły składające się z osób wyznających podobne wartości, częściej będą miały wspólne poglądy i mniej będzie problemów z kierowaniem relacjami między nimi.

Z kolei Cox i współautorzy (za Yang, Konrad, 2011), odwołując się do badań laboratoryjnych, opartych na perspektywie wartości, zauważyli, że różnorodność w zespołach zwiększa ich skuteczność. Co więcej, według modelu wielokulturowej organizacji Coxa organizacje powinny promować różnorodność – pozwalać pracownikom na ujawnianie ich tożsamości w pracy, zamiast wymagać od zatrudnionych asymilacji z dominującą kulturą organizacyjną (Yang, Konrad, 2011, s. 7).

Dokonując przeglądu literatury, Williams i O'Reilly (za van Knippenberg, De Dreu, Homan, 2004, s. 100) zidentyfikowali dwie główne tradycje badań w zakresie różnorodności grup roboczych: perspektywę kategoryzacji społecznej i perspektywę informacji/podejmowania decyzji. Perspektywa kategoryzacji społecznej utrzymuje, że podobieństwa i różnice są wykorzystywane jako podstawa do kategoryzowania siebie i innych zarówno w kontekście określonej grupy i jej części (podgrup), jak i grup zewnętrznych w stosunku do tej będącej przedmiotem zainteresowania. Okazuje się, że ludzie ufają bardziej członkom swojej grupy i zazwyczaj faworyzują podgrupy w grupach niż grupy zewnętrzne. Ludzie są bardziej pozytywnie nastawieni do swojej grupy, jeśli jej członkowie są raczej podobni do siebie. W sytuacji kiedy w grupie tworzą się podgrupy (my i oni), mogą pojawiać się problemy w relacjach między podgrupami. Im bardziej jednorodna jest grupa robocza, tym obserwowane jest większe zaangażowanie jej członków, tym większa jest spójność grupy i rzadziej pojawiają się konflikty (za van Knippenberg, De Dreu, Homan, 2004, s. 100). W przypadku gdy grupy są bardziej homogeniczne niż heterogeniczne, obserwowana jest wyższa ogólna wydajność grup (za van Knippenberg, De Dreu, Homan, 2004, s. 1009). Łatwiej jest rozwijać efektywne relacje między pracownikami w jednorodnych miejscach pracy niż w miejscach pracy charakteryzujących się wyższym stopniem różnorodności (van Knippenberg, De Dreu, Homan, 2004; Yang, Konrad, 2011, s. 9).

Milliken i Martins (1996, s. 405–414) w swojej metaanalizie wykazali, że badania różnorodności dotyczą rozmaitych jej aspektów: różnorodności rasowej i etnicznej członków grupy, zróżnicowania uczestników zespołów ze względu na płeć, wiek, różnic w cechach osobowości, wartościach, umiejętnościach i wiedzy, zróżnicowanych doświadczeń na tle funkcjonalnym i zawodowym, związanych z „momentem wejścia” do organizacji (efekt kohorty organizacyjnej – identyfikowanie się jednostki z osobami, które w tym samym czasie rozpoczęły pracę w organizacji lub dziale) czy wynikających z okresu zatrudnienia w organizacji. Badania te dowodzą, iż konsekwencje zróżnicowania członków zespołów ze względu na wyżej wymienione kryteria mogą być rozmaite – zarówno pozytywne, jak i negatywne. Autorzy ci przekonują, że różnorodność może wpływać na funkcjonowanie organizacji poprzez cztery typy zmiennych pośredniczących. Po pierwsze, zróżnicowanie członków zespołu może powodować konsekwencje

w wymiarze efektywności (mniejsze zaangażowanie organizacyjne lub niższą satysfakcję), ponieważ ludzie wolą interakcje z osobami podobnymi do siebie. Po drugie, konsekwencją zróżnicowania grupy może być większa jej zdolność do gromadzenia i przetwarzania informacji, co z kolei może skutkować większą kreatywnością (wymiar poznawczy). Po trzecie, zróżnicowanie pracowników ma wymiar symboliczny – oznacza dbałość organizacji o zapewnienie wszystkim równych szans, co jest ważne dla reputacji organizacji. I wreszcie różnorodność ma również wyraźny wpływ na proces komunikacji w grupie lub organizacji, co przejawia się w obszarze „efektów komunikacyjnych” (Milliken, Martins, 1996, s. 415–417).

Zrozumienie wpływu różnic i podobieństw między pracownikami na wyniki organizacji jest dziś ważne z punktu widzenia osiągnięcia sukcesu przez firmy (Choi, Rainey, 2010). Jak wynika z przeglądu literatury, różnorodność może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na organizacje (Milliken, Martins 1996; van Knippenberg, Schippers, 2007). Jak twierdzą Bhadury i współautorzy (za Seymen, 2006, s. 303), charakter wpływu zależy w dużej mierze „od klimatu różnorodności”, a nie faktu samej różnorodności. W organizacjach, które są otwarte na różnorodność i kształtują klimat sprzyjający osobom o odmiennych cechach, pozytywne aspekty występują częściej niż negatywne.

Orientacja na różnicowanie pracowników umożliwia dostęp do kandydatów z różnych środowisk, spośród których organizacje mogą wybierać tych najlepszych z punktu widzenia ich potrzeb. Akceptacja różnorodności sprzyja harmonii w miejscu pracy. Jeśli firma jest w stanie rozpoznać różnice między pracownikami, będzie w stanie sformułować praktyki, które będą zapobiegać wykluczeniu społecznemu i poczuciu niepewności zatrudnionych. Takie praktyki ułatwią integrację pracowników, co z kolei przeloży się na wzrost wydajności, kreatywności i usprawni rozwiązywanie problemów (Foma, 2014, s. 386).

O tym, że dzięki różnorodności siły roboczej organizacje mogą być bardziej kreatywne i docierać do wcześniej niewykorzystanych rynków, by osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną, przekonują także inni badacze (np. Cox, 1994; Ely, Thomas, 2001).

Mc Lauren (za Foma, 2014, s. 386) również zauważa, iż zaletą zróżnicowanego miejsca pracy jest poprawa komunikacji z klientami organizacji. Zróżnicowane miejsce pracy pozwala także organizacji skutecznie realizować swoje plany (Kapoor, za Foma, 2014, s. 386).

Niektórzy badacze twierdzą, że posiadanie zespołów złożonych z różnych członków pod względem wieku i doświadczenia tworzy szerszy zakres perspektyw i doświadczeń, poprawiających jakość decyzji zespołu (Cox, Blake; Pelled za Horwitz, Horwitz, 2007, s. 991).

Z kolei Elizabeth Foma (2014, s. 386) dowodzi, że zespoły złożone z osób o różnym pochodzeniu etnicznym i osobowości osiągają wyższą wydajność i niższy jest w nich poziom konfliktów w porównaniu do zespołów złożonych z osób o tym samym pochodzeniu etnicznym i osobowości, w których mniejsze zróżnicowanie może powodować konflikty i zmniejszać produktywność. Przeprowadzone przez cytowaną autorkę badanie wykazało, że ludzie o tym samym pochodzeniu mają wiele wewnętrznych problemów związanych z dumą i konkurencyjnością, które mogą obniżyć proces produktywności z powodu niepodejmowanych przez grupę decyzji. Zespoły, które składają się z różnych grup etnicznych i różnych środowisk, generują mniej konfliktów, ponieważ ludzie mają więcej zrozumienia dla siebie i umiejętności, które się uzupełniają, oraz są bardziej kreatywni. Wydaje się, że zespoły te mają wyższy wskaźnik produktywności dlatego, że każdy ich członek wnosi inne doświadczenia. Ponieważ osoby wchodzące w skład takich zespołów mają unikalny sposób uczenia się, myślenia i przetwarzania, bardziej prawdopodobne jest, że grupa złożona ze zróżnicowanych pracowników może łatwiej rozwiązywać problemy. Takie zespoły mają tendencję do patrzenia na rozmaite problemy z różnych perspektyw i są w stanie wychwycić błędy, które mogą się pojawić. Firmy, które mają tego rodzaju grupy, charakteryzują się niższym wskaźnikiem odejść, ponieważ ludzie w nich zatrudnieni mają poczucie przynależności i bezpieczeństwa. Kiedy czują się wspierani w swoich pomysłach i przekonaniach, stają się bardziej produktywni. Jeśli pracownicy nie będą czuli się szanowani i traktowani uczciwie, znajdą inną pracę, w innym miejscu. Coraz częściej interesariusze domagają się, aby każda organizacja, w którą inwestują, stosowała praktyki sprzyjające niskiej rotacji pracowników, zapewniające przyjazne miejsce pracy, nagradzające wydajność zespołu i umożliwiające pracownikom realizację ich potrzeb i aspiracji (Foma, 2014, s. 386–387).

Zgodnie z paradygmatem uczenia się i integracji Robin Ely i Davida Thomasa (2001) wiedza i doświadczenia, będące rezultatem różnorodności w miejscu pracy, mogą być źródłem korzyści organizacji. Zróżnicowane zespoły gwarantują więcej sposobów rozwiązywania problemów i możliwości wykorzystywania szans, czego rezultatem są lepsze produkty i procesy pracy (Yang, Konrad, 2011, s. 7).

Również inne badania (Pitts, 2009, s. 328–338) pokazują, że różnorodność jest silnie powiązana zarówno z wydajnością zespołów, jak i z zadowoleniem z pracy ich członków.

O korzyściach osiągniętych ze zróżnicowania pracowników przekonują rezultaty badania przeprowadzonego w firmie ISS, przy współpracy z firmą doradcą PwC. Wynika z nich, że zróżnicowane zespoły generują o 3,7 punktu procentowego więcej dochodów dla firmy niż zespoły niezróżnicowane. W zespołach heterogenicznych częściej niż w homogenicznych obserwowane są niższa absencja chorobowa

(o około 2,5 punktu procentowego) oraz wyższy stopień zadowolenia pracowników (*Diversity adds millions to the ISS bottom line*, 2015, s. 4).

Firma doradcza Mc Kinsey swoim raporcie *Diversity Matters* również wykazuje pozytywny wpływ różnorodności na sytuację finansową przedsiębiorstw. Jej przedstawiciele przebadali 366 spółek publicznych w USA, Ameryce Łacińskiej, Wielkiej Brytanii oraz Kanadzie i na tej podstawie stwierdzili, że przedsiębiorstwa zatrudniające osoby zróżnicowane pod względem płci, wieku, narodowości czy charakteru osiągają zdecydowanie lepsze wyniki finansowe od spółek homogenicznych. Organizacje zatrudniające podobną liczbę kobiet i mężczyzn osiągały o 15 procent większe przychody od firm bardziej jednolitych pod względem płci. Wyniki spółek, w których pracowali przedstawiciele różnych narodowości, były wyższe aż o 35 procent od tych jednolitych pod względem wymienionego kryterium (Domaradzki, 2015).

Obok pozytywnych aspektów różnorodności w środowisku pracy zidentyfikowano również negatywne, które mogą powodować problemy, niekorzystnie wpływać na wyniki firmy i których niwelowanie może stanowić wyzwanie dla zarządzających (Foma, 2014, s. 387). Aspekty te wynikają z tego, że termin *różnorodność* nie jest łatwy w interpretacji – obejmuje różnice w perspektywach, założeniach i przekonaniach, z którymi skorelowane są mniej lub bardziej widoczne różnice. Ludzie tworzący zespoły mogą mieć znacząco różne doświadczenia i różne perspektywy postrzegania kluczowych problemów, co może powodować poważne trudności w koordynacji pracy grup (Milliken, Martins, 1996, s. 404).

Foma (2014, s. 387) zwraca uwagę na możliwe problemy z komunikacją w środowisku pracy. Jej zdaniem pracodawcy powinni zadbać o to, aby bariery komunikacyjne zostały usunięte, w przeciwnym razie mogą one prowadzić do tworzenia niesprzyjającego klimatu w miejscu pracy, co negatywnie wpłynie na cały biznes. Innym wyzwaniem, przed którym stoi firma, są pracownicy wykazujący opór przed zmianami. Niektórzy pracownicy są czasami uparci i nie przestrzegają nowych zasad ustanawianych przez firmę. Tego rodzaju osoby buntują się, sabotując swoich pracodawców na różne sposoby, tylko po to, by okazać swoje niezadowolenie. Istotnymi wyzwaniami są także etnocentryzm i dyskryminacja w miejscu pracy. W niektórych organizacjach kierownicy faworyzują pewnych pracowników lub ich grupy. Jest to niezdrowe dla firmy, ponieważ zapewnienie równości i uczciwości jest gwarantem udanej pracy zespołowej. Szefowie, którzy wspinają się po drabinie hierarchicznej dzięki faworyzowaniu, zniechęcają pracowników, powodują u nich poczucie zagrożenia i chęć odejścia do innych pracodawców. Również szefowie, którzy z jakiegoś powodu są negatywnie nastawieni do pracownika, mają skłonność do wchodzenia w relacje z innymi podwładnymi przeciwko tej osobie, co czyni środowisko „niezdrowym” do pracy dla tej osoby.

Badania dotyczące tożsamości społecznej sugerują, że różnorodność wiąże się z negatywnymi wynikami osiągnięć (Mazur, 2010, s. 8; Woehr, Arciniega, Poling, 2013, s. 117). Efektem różnorodności może być na przykład mniejsza spójność zespołu, mniejsza wydajność zespołu i więcej konfliktów (Woehr, Arciniega, Poling, 2013, s. 117). Różnorodność może być także przyczyną niestabilnego członkostwa w zespole (Jackson, May, Whitney, 1995, s. 249).

Warto dodać, iż naukowcy analizują nie tylko dywersyfikację zespołów ze względu na wybrane kryteria zróżnicowania i jej wpływ na wyniki pracy zespołów oraz całych organizacji. Na przykład Horwitz i Horwitz (2007 s. 987–1015) przywołują poglądy innych autorów, z których wynika, że badany jest także wpływ różnorodności na wyniki zespołu w zależności od pewnych właściwości samej pracy (złożoności i współzależności zadania, ale i cech zespołu – jego wielkości). Twierdzą na przykład, iż przy wykonywaniu bardzo złożonego i niepewnego zadania członkowie zespołu muszą zebrać swoją różnorodną wiedzę specjalistyczną, aby opracować strategie radzenia sobie z zadaniami w skomplikowanych warunkach. Jednak różnorodność członków może być niepotrzebna, a nawet przynosić skutki odwrotne do zamierzonych w przypadku prostych, rutynowych zadań zespołowych. Znaczący moderujący wpływ złożoności zadań na związek między różnorodnością zespołu a wydajnością stwierdzili Bowers i współautorzy (za Horwitz, Horwitz, 2007, s. 995–996).

Inne badania (Duffy, Shaw, Stark; Burke i wsp.; Stewart, Barrick, za Horwitz, Horwitz, 2007, s. 996) wskazują, że poziom współzależności zadań (rozumianej jako stopień, w jakim wykonywanie zadań wymaga interakcji członków zespołu) jest zmienną zależności, która albo intensyfikuje, albo łagodzi skutki innych zmiennych w zespołach. Jeśli współzależność między zadaniami jest duża, członkowie zespołu wspólnie pracują nad realizacją zadania, jednocześnie dzieląc się informacjami i zasobami. Natomiast w zadaniu wymagającym niskiej współzależności członkowie zespołu zwykle działają bardziej niezależnie, zmniejszając w ten sposób potrzebę koordynacji i współpracy między członkami (Horwitz, Horwitz, 2007, s. 996). W związku z powyższym Horwitz i Horwitz (2007, s. 996) przypuszczają, że wpływ różnorodności zespołu na wyniki będzie bardziej wyraźny w warunkach, w których zadanie zespołowe wymaga od członków współpracy i współdziałania z innymi w celu osiągnięcia porozumienia. Autorzy ci zauważają także, iż literatura konsekwentnie sugeruje, że wielkość zespołu wpływa na jego procesy w sposób przewidywalny (Horwitz, Horwitz, 2007, s. 997). Oznacza to, że chociaż duże zespoły mogą generować więcej wyników, dodatkowi członkowie – mimo że zwiększają zasoby i umiejętności zespołów – komplikują również ilość i charakter interakcji i koordynacji, zmniejszając w ten sposób zadowolenie i spójność grupy. Wydaje się, że wielkość zespołu negatywnie wpływa integrację

członków i spójność zespołu. Skuteczność zespołu spada wraz ze wzrostem jego liczebności ze względu na większe prawdopodobieństwo pojawienia się konfliktów wewnątrz grupy.

Podsumowując, można zauważyć, że w ostatnich dekadach wzrosło zainteresowanie różnorodnością. Problematyka różnorodności w miejscu pracy jest osadzona w nomologicznej sieci teorii i badań z powiązanych obszarów i dyscyplin (Roberson, Ryan, Ragins, 2017, s. 484). Przedstawiciele różnych dziedzin – psychologowie, socjologowie, specjaliści z zakresu zarządzania – interesują się różnymi zagadnieniami, między innymi badają wpływ samooceny i porównań społecznych, analizują interakcje interpersonalne i relacje międzygrupowe, tworzą teorie pomagające wyjaśnić pojawienie się hierarchii grup i konfliktów.

Odpowiednie podejście do różnorodności może przysiąc poprawie wyników organizacji, a dzięki połączeniu talentów osób o różnym pochodzeniu kulturowym oraz zróżnicowanych pod względem płci, wieku i stylu życia, organizacje mogą szybciej i w sposób bardziej twórczy reagować na rozmaite okoliczności i wykorzystywać szanse w otoczeniu. Z tego powodu uwzględnianie zróżnicowania pracowników i tworzenie środowiska sprzyjającego uwydatnianiu się różnic między zatrudnionymi wydaje się uzasadnione (Standing, Baume, 2001, s. 3). Jednak nie wszystkie organizacje są o tym przekonane. Okazuje się, iż dbałość o różnorodność w niektórych korporacjach jest pozorna i wynika bardziej z obawy kadry zarządzającej przed procesami sądowymi niż z autentycznej potrzeby większej różnorodności. Takie firmy, stosując narzędzia public relations, informują o programach wspierania różnorodności, a w rzeczywistości w niewielkim stopniu zaangażowane są w realizację założeń promowanych idei i działań na rzecz jej wdrażania (Foma, 2014, s. 387).

Trudno jednak zaprzeczyć, że coraz większe różnicowanie zatrudnionych w organizacjach, będące konsekwencją przemian w ich otoczeniu, oraz wzrost świadomości znaczenia różnic pracowników dla funkcjonowania firm wywołały potrzebę zainteresowania się różnorodnością w miejscu pracy. Konsekwencją tego było pojawienie się koncepcji zarządzania różnorodnością (*diversity management*).

Koncepcja zarządzania różnorodnością pojawiła się i rozwinęła w USA w drugiej połowie XX w. Miała doprowadzić – poprzez odpowiednie zarządzanie pracownikami – do integracji różnych grup mniejszości na rynku pracy. Celem działań było zapewnienie zróżnicowania wśród osób zatrudnionych i odpowiednie nimi zarządzanie, gwarantujące dobrą atmosferę pracy i jednocześnie wysoką ich produktywność. [...] Do Polski idea ta trafiła na początku lat 90. wraz z wejściem międzynarodowych koncernów, które wprowadzały zachodnie standardy związane z zarządzaniem ludźmi i budową kultury organizacyjnej (Leśniewska, Kaczmarek, 2017).

Od samego początku działania podejmowane w ramach zarządzania różnorodnością charakteryzował dualizm. Jest on wciąż aktualny, czego dowodem są zarówno definicje pojęcia, jak i praktyki firm w tym zakresie. Z jednej strony zarządzanie różnorodnością dotyczy wyrównywania szans, a z drugiej doceniania różnorodności (Jamka, 2011, s. 230).

Zarządzanie różnorodnością oznacza dostrzeganie różnic występujących w organizacji oraz – w odpowiedzi na zidentyfikowane różnice – świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. Nadrzędnym celem jest kreowanie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana, doceniona, a także ma możliwość rozwijania tkwiącego w niej potencjału, przyczyniając się do dalszego rozwoju organizacji i zwiększania jej przewagi konkurencyjnej (*Firma...*, 2009, s. 8).

Można wskazać różne podejścia do różnorodności w miejscu pracy, związane z odmiennymi założeniami i wynikającymi z nich konsekwencjami: polityka równych szans, podkreślanie i wzmacnianie różnic, działania wyrównawcze, zarządzanie różnorodnością (Sznajder, 2013, s. 10–11).

Celem polityki równych szans jest wprowadzenie zasady równego traktowania i przeciwdziałanie dyskryminacji w postaci polityk, programów czy konkretnych działań, które mają przeciwdziałać dyskryminacji ze względu na: płeć, wiek, (nie)pełnosprawność, orientację seksualną, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie czy bezwyznaniowość. Realizacja tego podejścia na ogół wiąże się z działaniami edukacyjnymi oraz praktykami o charakterze równościowym (np. szkolenia na temat praw pracowniczych, regulaminy równego traktowania, procedury zgłaszania przypadków nierównego traktowania w miejscu pracy) (Sznajder, 2013, s. 10).

Kolejne podejście, nazwane podkreślaniem i wzmacnianiem różnic, zorientowane jest na identyfikację różnic występujących w miejscu pracy, pozytywne ich wartościowanie oraz podkreślanie ich roli dla bieżącej działalności organizacji. W tym przypadku raczej nie ma ryzyka związanego z deprecjonowaniem określonych cech czy umiejętności typowych dla poszczególnych grup pracowników/pracownic. Natomiast występuje tendencja poszukiwania u innych osób podobieństw czy wspólnych doświadczeń, na bazie których kształtuje się proces integracji. Konsekwencją tego może być wzmocnienie stereotypów i uprzedzeń wobec osób odmiennych oraz opór i wrogość w codziennych relacjach w miejscu pracy (Sznajder, 2013, s. 10).

Z kolei działania wyrównawcze obejmują inicjatywy w miejscu pracy, których celem jest zwiększanie szans rozwoju czy awansu jednostek i grup szczególnie narażonych na stereotypowe postrzeganie. W ramach tego podejścia proponowane są:

[...] szkolenia dla kobiet z zakresu zarządzania czasem, których celem jest zwiększenie umiejętności w zakresie godzenia sfery zawodowej i rodzinnej (z uwagi na fakt, że to kobiety są bardziej obciążone obowiązkami rodzinnymi); doradztwo/szkolenia dla osób z niepełnosprawnościami, zwiększające ich poczucie własnej wartości czy budowanie relacji z innymi pracownikami/pracownicami; szkolenia dla starszych pracowników/pracownic podnoszące kompetencje z zakresu obsługi komputera (Sznajder, 2013, s. 11).

Tego rodzaju działania pomagają wzmocnić pozycję w organizacji i nabyć konkretne kompetencje osobom i grupom obciążonym stereotypami. W tym przypadku może jednak wystąpić ryzyko wpadnięcia w pułapkę stereotypów, przyjmuje się bowiem, iż:

[...] kobiety są tą stroną, która powinna pogodzić sferę zawodową i rodzinną; osoby z niepełnosprawnością są tą stroną, która ma obniżone poczucie własnej wartości; osoby 50+ są tą stroną, która potrzebuje wsparcia w odniesieniu do nowoczesnych technologii (Sznajder, 2013, s. 11).

Czwarte z wymienionych podejść – zarządzanie różnorodnością – wiąże się z przejmowaniem i ponoszeniem odpowiedzialności za koordynację i kontrolę sytuacji. Zakłada zidentyfikowanie różnic występujących głównie na poziomie indywidualnym i uwzględnienie ich w proponowanych inicjatywach. Zarządzanie różnorodnością ukierunkowane jest z jednej strony na przynoszenie zysku organizacji, a z drugiej na reagowanie na potrzeby i oczekiwania wszystkich grup zatrudnionych. W tym przypadku nie wspiera się kilku wąsko definiowanych grup pracowników/pracownic. Realizacja tego podejścia wymaga umiejętności identyfikacji faktycznych różnic występujących w miejscu pracy, rzetelnej ich analizy, wykraczającej poza uproszczone i stereotypowe schematy myślowe, oraz odpowiedniego zaprojektowania rozwiązań, które będą odpowiadać na realne potrzeby, nie wywołując zarazem konfliktów czy braku zrozumienia u osób, do których nie są adresowane (Sznajder, 2013, s. 11).

Zdaniem Kossek i Pichler (za Yang, Konrad, 2011, s. 7) najlepsze praktyki zarządzania różnorodnością pozwalają promować postrzeganie sprawiedliwości organizacyjnej i integracji, ograniczać dyskryminację oraz prowadzą do poprawy konkurencyjności w wymiarze finansowym.

Thomas i Ely (za Podsiadłowski i wsp., 2013, s. 160) wyróżnili trzy różne perspektywy dotyczące podejścia organizacji do różnorodności: paradygmat dyskryminacji i uczciwości, paradygmat dostępu i legalności oraz uczenia się i skuteczności. Te paradygmaty odnoszą się do normatywnych przekonań i oczekiwań członków organizacji dotyczących powodów dywersyfikacji, wartości różnorodności i jej związku z pracą.

1.3. Kierowanie zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia – założenia badawcze

Choć w literaturze przedmiotu powszechnie używa się terminu *zarządzanie różnorodnością*, zdecydowałyśmy się stosować w naszej koncepcji badawczej i w niniejszej monografii pojęcia *kierowanie zespołami* i *kierowanie ludźmi*.

Wynika to z kilku powodów. Po pierwsze, problematyka naszych badań dotyczy bardziej codziennych relacji między kierownikami i pracownikami oraz kryteriów, jakie stosują przełożeni, podejmując bieżące decyzje dotyczące jednostek i zespołów, z którymi współpracują. Natomiast koncepcja zarządzania różnorodnością ma szerszy wymiar, zakłada tworzenie określonych strategii, programów itp., wyznacza pewne ramy i zasady działania kadry menedżerskiej. Od tego, czy ta koncepcja jest realizowana w firmie, czy nie, i od stopnia zaawansowania działań na rzecz różnorodności w miejscu pracy zależą – naszym zdaniem – praktyki kierowania ludźmi, wpływania na nich za pomocą różnych instrumentów, podejmowania decyzji z poszanowaniem lub nie różnic i podobieństw między podwładnymi, decyzji, które nie dyskryminują (bądź przeciwnie).

Po drugie, podczas dyskusji w konferencyjnych kuluarach spotkałyśmy się z krytyką terminu *zarządzanie różnorodnością*. Niektórzy badacze negują zbyt częste wykorzystywanie pojęcia *zarządzanie* i budowanie fraz, które w naszym rodzimym języku wydają się nielogiczne, na przykład *zarządzanie wiekiem*, *zarządzanie czasem* czy *zarządzanie różnorodnością*. Nie tylko zgadzamy się z powyższymi wątpliwościami, ale uważamy też, iż interesująca nas ostatnia fraza uprzedmiotawia różnorodność, która – jak wynika z naszych rozważań – jest przecież cechą ludzi. Po trzecie, chcieliśmy odwołać się do polskiej tradycji reprezentowanej między innymi przez Jana Zieleniewskiego czy Marcina Bielskiego, którzy pisząc o ludziach w organizacjach, stosują termin *kierowanie*.

Proces kierowania ludźmi ma:

[...] szczególny charakter, co wynika z faktu, że układem sterującym jak i sterowanym jest człowiek – istota rozumna, zdolna do działania, czyli zachowania się świadomego, celowego i podejmowanego z poczuciem wolnego wyboru. Kierowanie ludźmi polega na powodowaniu, by działali oni zgodnie z zamierzeniem kierującego i przyczyniali się do realizacji celów organizacji (Bielski, 1992, s. 280–281).

Kierujący ludźmi mierzą się na co dzień z różnymi problemami dotyczącymi pojedynczych pracowników i zespołów, w skład których wchodzi. Stoją przed koniecznością podejmowania decyzji, między innymi dotyczących tworzenia zespołów i wyznaczania im długofalowych celów oraz doraźnych zadań, dokonywania

wyborów związanych z motywowaniem, ocenianiem i rozwojem pracowników, mających na celu zapewnienie otwartej komunikacji i możliwości wykorzystania kompetencji uczestników zespołu, kształtowanie relacji formalnych i nieformalnych, tworzenie harmonijnej współpracy, przeciwdziałanie konfliktom, a w sytuacji ich wystąpienia – rozwiązywanie ich (Robbins, 2003, s. 12).

Kierownicy działają dziś w złożonych warunkach, wymagających wielu kompetencji, otwartości i elastyczności – szczególnie jeśli pracują w środowisku wysoce zróżnicowanym ze względu na liczne kryteria, o których wspomnieliśmy wcześniej.

Jednym z kryteriów różnorodności pracowników, o czym napisaliśmy w punkcie 1.1, jest styl życia, który reprezentuje wtórny, mniej widoczny wymiar różnorodności. Z przeglądu badań dotyczących wpływu określonych aspektów różnorodności na funkcjonowanie zespołów wynika, że raczej nie był on bezpośrednio przedmiotem dotychczasowych zainteresowań. Analizowano jedynie pewne jego elementy (np. wartości) czy determinanty (wiek). Prawdopodobnie wynika to z faktu, że jest to kategoria szeroka, niejednoznaczna i złożona, czego dowiedliśmy w pierwszej naszej monografii (Cewińska, Striker, 2020).

Jak twierdzi Mikael Jensen (2007, s. 64), problem z pojęciem stylu życia polega na tym, że jest to termin definiowany na wiele różnych sposobów lub w ogóle niedefiniowany. Niektórzy badacze społeczni używają pojęcia *styl życia* w kontekście sposobu życia, inni uważają, że jest to suma czynników związanych ze zdrowiem (takich jak tytoń, alkohol, narkotyki, dieta, ćwiczenia). Jeszcze inni twierdzą, że styl życia wyraża się w naszej konsumpcji. Wspomniany autor wyjaśnia, iż pojęcie *styl życia* jest stosowane w mediach, ale i przez badaczy w odniesieniu do czterech różnych poziomów: globalnego, strukturalnego (krajowego), pozycyjnego (subkulturowego) oraz indywidualnego. Korzystając z koncepcji stylu życia, trzeba jasno określić, którego z poziomów dotyczy analiza i jakich problemów (związanych z tą koncepcją na wskazanym poziomie) można się spodziewać (Jensen, 2007, s. 64).

Globalny styl życia jest przejawem światowej konsumpcji regulowanej podażą towarów i ilością konsumpcji. Na poziomie strukturalnym styl życia oznacza wzorce działania, które odróżniają jeden naród od drugiego i jednocześnie łączą ludzi w ramach danego kraju. Z kolei na poziomie pozycyjnym (subkulturowym) styl życia jest rutynową manifestacją subkultur, na którą wpływa rodzina (klasa społeczna), przyjaciele (grupy statusowe, płeć, pokolenie) oraz różne rodzaje ruchów. Dzięki temu można stwierdzić, iż styl życia wizualnie odróżnia jedną subkulturę od drugiej lub od kultury w szerszym znaczeniu, ale również stanowi o podobieństwie jednostek w ramach jednej subkultury. Na poziomie indywidualnym styl życia jest manifestacją tożsamości, wizualną ekspresją, która odróżnia jedną osobę od drugiej – to: wzorzec powtarzających się działań, które są zarówno dynamiczne,

jak i do pewnego stopnia nieświadome, i które wymagają użycia artefaktów; zestaw nawyków zorientowanych celowo i regulowanych przez społeczne informacje zwrotne i dostęp do artefaktów (Jensen, 2007, s. 65).

Na potrzeby naszych badań, prezentowanych i analizowanych zarówno w poprzedniej książce, jak i niniejszym opracowaniu, przyjęliśmy, iż styl życia, podobnie jak pozostałe kryteria różnorodności, jest kategorią właściwą jednostkom. Indywidualistyczne podejście do stylu życia proponował między innymi w części swoich prac Andrzej Siciński, wyjaśniając, że pojęcie to oznacza „charakterystyczny dla określonego człowieka sposób bycia, znamienne dla niego zespół codziennych zachowań, będący manifestacją cech osobowościowych” (Siciński, 1977, s. 14) i odróżniający daną jednostkę od innych (Siciński 1988, s. 18). Styl życia, zdaniem Grzegorza Kaczmarka, obejmuje:

[...] zachowania względnie niezależne, w mniejszym lub większym stopniu wewnętrznie motywowane, stanowiące wynik pewnego wyboru z szerszego repertuaru zachowań możliwych w danej sytuacji. Jest przejawem aktywności i względnej niezależności jednostki, jej czynnej roli w kształtowaniu swojego życia i jego obrazu (Kaczmarek, 1986, s. 92).

Sprawczość jednostki w kształtowaniu stylu życia podkreśla Anthony Giddens (2012, s 113–115). W jego opinii na styl życia składają się rutynowe, ale urefleksyjne działania (Giddens, 2012, s. 113), tworzące:

[...] mniej lub bardziej zintegrowany zespół praktyk, które podejmuje jednostka nie tylko dlatego, że są użyteczne, ale także dlatego, że nadają materialny kształt poszczególnym narracjom tożsamościowym (Giddens, 2012, s. 115).

Można powiedzieć, że styl życia:

[...] odnosi się do wielu różnych sposobów funkcjonowania na co dzień, których zróżnicowanie stanowi konfigurację wyborów związanych z systemem wartości, relacjami i codziennymi praktykami (Jacyno, 2012, s. 274).

Jego fundamentem są określone wzory zachowań, wynikające ze wzajemnego oddziaływania cech osobowych, społecznych uwarunkowań oraz społeczno-ekonomicznych i środowiskowych warunków życia jednostki (*Health Promotion Glossary*, 1998, s. 16).

Nasze badania wymagały nie tylko przyjęcia ogólnego podejścia do rozumienia terminu *styl życia*, ale również bardziej precyzyjnego wskazania różnorodnych

elementów, które kształtują tę oryginalną całość (Peret-Drażewska, 2016, s. 194) i są widoczne w trzech sferach rzeczywistości: w sferze pośrednio poddającej się obserwacji (światopoglądy, aspiracje, cele, potrzeby jednostki), behawioralnej (czynności, postępowania) oraz sferze artefaktów z najbliższego środowiska człowieka (Jawłowska, 1976, s. 207).

Elementy stylu życia, jak wynika z analizy treści literatury przedmiotu, są rozmaite. Na przykład cytowany już Siciński oraz jego współpracownicy do elementów stylu życia zaliczali: budżet czasu, pracę (jej charakter, etos, rolę w życiu), poziom i charakter konsumpcji, higienę i stosunek do zdrowia, sposób ubierania się, urządzenie mieszkania, potrzeby intelektualne i estetyczne, uczestnictwo w kulturze i oświacie, zachowania rekreacyjne, udział w życiu społeczno-politycznym, stosunek do religii, współżycie między ludźmi (kontakty osobiste, towarzyskie, przyjacielskie, rodzinne, sytuacyjne, konfliktowe), a także odnoszące się do nich systemy wartości (Siciński, 1977, s. 288; 1988, s. 15–16).

Z kolei Kazimierz Obuchowski (1982, s. 158) twierdzi, iż styl życia może być wyrażany przez pewne formy zewnętrzne i wewnętrzne. Do zewnętrznych można zaliczyć między innymi styl ubierania się i sposób spędzania wolnego czasu. Natomiast wśród wewnętrznych są: formy wypowiedania się, werbalizowane także poprzez ukryte tendencje do przeżywania emocji, podejmowania decyzji, sposoby myślenia.

Marian Golka (2007, s. 191–196) uważa, że styl życia wyraża się poprzez poziom i charakter konsumpcji, wygląd zewnętrzny jednostki (ubiór, fryzurę, kondycję), urządzenie mieszkania, sposób aranżacji otoczenia, sposób spędzania czasu wolnego, w tym uczestnictwa w kulturze, realizowane wzory życia rodzinnego i towarzyskiego, zachowania prozdrowotne i związane z dbałością o siebie, deklarowane publicznie wartości.

Jak twierdzi Giddens (2012, s. 115), style życia odpowiadają nawykom żywieniowym, sposobom ubierania się, zachowania i zwyczajom spotykania się w ulubionych miejscach. Według niego te rutynowe działania podlegają refleksji i mogą ulegać zmianom, na które składają się drobne decyzje, w co się ubrać, co zjeść, jak zachować się w pracy, z kim spotkać wieczorem.

Patrick Vyncke (2002, s. 448) wyjaśnia, że na styl życia, czyli sposób, w jaki ludzie prowadzą swoje życie, składają się ich działania, zainteresowania i opinie. Działania obejmują pracę, hobby, imprezy towarzyskie, wakacje, rozrywkę, relacje społeczne, zakupy, sport itp. Zainteresowania związane są z niektórymi przedmiotami, wydarzeniami lub tematami (np. rodziną, domem, pracą, społecznością, rekreacją, modą, jedzeniem, mediami, osiągnięciami). Z kolei opinie są przekonaniami opisowymi (o sobie, kwestiach społecznych, polityce, biznesie, ekonomii, edukacji, produktach, przyszłości, kulturze itp.).

Z kolei Aleksander Lipski (1998, s. 151–152) traktuje styl życia jako jeden z najważniejszych czynników zdrowia społecznego i twierdzi, iż charakteryzują go takie parametry i zachowania, jak dieta, używki, higiena osobista, aktywność fizyczna (uprawianie sportu), stres, środowisko przyrodnicze, profilaktyka zdrowotna.

Definicje stylu życia i jego składowe potwierdzają, że ta kategoria może przysparzać problemów interpretacyjnych i w związku z tym być dość „skomplikowanym” przedmiotem badania. Dodatkowo warto wspomnieć, że style życia zmieniają się w czasie „ze względu na postęp technologiczny, wpływ mass mediów, kulturę konsumpcyjną, orientację na zmianę i wiele innych trendów ponowoczesności” (Peret-Drażewska, 2016, s. 192).

Choć styl życia nie był szczególnie analizowany jako atrybut zróżnicowania zespołów, można znaleźć opracowania, których autorzy odnoszą się do tej kategorii w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Na przykład o różnych stylach życia oraz elementach je kształtujących traktują niektóre teksty zawarte w monografii pod redakcją Joanny Cewińskiej i Partycji Mizery-Pęczek (2017). W szczególności są to rozdziały autorstwa: Wojciecha Ulrycha (2017, s. 77–94) – o atrybutach pracujących rodziców i praktykach zarządzania efektywnością ich pracy, Filipa Maszewskiego i Anny Michałkiewicz (2017, s. 95–105) – o roli aktywności fizycznej pracowników, Małgorzaty Striker i Katarzyny Wojtaszczyk (2017, s. 107–118) – o problemie palenia/niepalenia papierosów w miejscu pracy, Anny Krasnowej i Izabeli Różańskiej-Bińczyk (2017, s. 39–50) – o znaczeniu wyglądu i dbałości o wygląd w pracy, Pawła Łuczaka i Marzeny Syper-Jędrzejak (2017, s. 51–63) – o różnorodności religijnej w miejscu pracy i jej konsekwencjach. Styl życia omawiany jest w kontekście założeń *work life-balance* (Kanafa-Chmielewska, Bartosz, Piróg-Nabokowa, 2016, s. 154–164). Na temat roli wyglądu pisali Michael Klassen, Cynthia Jasper i Richard Jackson Harris (1993, s. 181–198), analizując stereotypowe przekonania (na temat osób szczupłych i otyłych) dotyczące wyglądu zewnętrznego i ich wpływ na ocenę wydajności pracowników. Styl życia opisywany bywa jako powód ich dyskryminacji (Sugarman, 2003, s. 378–379). Niektórzy (np. Conrad, Walsh, 1992, s. 89–111) poruszają problem społecznej kontroli w miejscu pracy oraz ingerowania pracodawców w styl życia podwładnych.

Po przeanalizowaniu literatury zdecydowałyśmy, że podczas wstępnych badań będziemy posługiwać się „uproszczoną” definicją stylu życia, z której wynika, iż jest on charakterystyczną dla danego człowieka konfiguracją elementów, które, z racji ich rytualnego praktykowania w danym okresie, mogą być „widoczne” dla innych (współpracowników). Do tych elementów zaliczyłyśmy: zainteresowania pozazawodowe (hobby), uprawianie sportu, aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynną, polityczną, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne), aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „improwanie” i rozmaite

formy zabawy towarzyskiej), aktywność w życiu rodzinnym (szczególnie zaangażowanie w opiekę nad dziećmi, starszymi, chorymi członkami rodziny), dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzurę, makijaż, tatuaże, biżuterię), palenie/niepalenie papierosów, sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe).

W zespole Joanna Cewińska, Małgorzata Striker i Katarzyna Wojtaszczyk (Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego) przyjęłyśmy, iż celem badania będzie poznanie opinii pracowników i kierowników na temat stylu życia podwładnych jako kryterium podejmowania decyzji kierowniczych¹.

Zważywszy na to, że realizując projekt badawczy, chciałyśmy uzasadnić potrzebę analizowania stylów życia w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, przyjęłyśmy, iż przedmiotem naszych zainteresowań będą decyzje dotyczące podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności pozyskiwania, wynagradzania, awansowania, szkolenia, oceniania i zwalniania pracowników.

Analiza literatury dotyczącej znaczenia różnorodności w miejscu pracy dowiodła, że choć analizowane są różne aspekty, pod względem których ludzie różnią się od siebie lub są do siebie podobni, styl życia jako wtórne kryterium dywersyfikacji członków zespołów nie był bezpośrednim przedmiotem badań. Również nie znaleźliśmy publikacji dotyczących kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia. W związku z powyższym postawiłyśmy dość ogólne pytanie: **„Czy kierownicy, podejmując decyzje dotyczące swoich podwładnych, biorą pod uwagę ich styl życia?”**.

Pojęcie *styl życia* odnosi się do codziennego funkcjonowania ludzi i przejawia się zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. Pewne jego elementy mogą sprzyjać wykonywaniu obowiązków w miejscu pracy, ale i mogą je utrudniać. Jeśli styl życia pracownika „nie pasuje” do danej organizacji bądź zespołu, przypuszczalnie może to spowodować negatywne konsekwencje dla pracownika – w postaci decyzji podejmowanych wobec niego. Powyższe zagadnienia są poruszane w kontekście kontrolowania pracowników czy ingerowania w ich życie i na ogół są kwestiami dyskusyjnymi. Zwraca na to uwagę Marcin Żemigła, pisząc:

[...] nie sposób zaprzeczyć, że kontrolowanie jest nieodzowną funkcją zarządzania, okazuje się jednak, że niekiedy poziom kontroli zdaje się przeczyć sensowi realizacji tej funkcji i może budzić kontrowersje (Żemigła, 2013, s. 357).

Ogólnie przyjmuje się, że kierownicy nie powinni ingerować w prywatne sfery życia pracowników, tj. życie osobiste, rodzinne, sprawy zdrowotne, religijne

¹ W dalszym etapie prac w ramach zespołu Cewińska, Striker i Wojtaszczyk zdecydowałyśmy o podziale zadań w zależności od celów szczegółowych badań.

i wyznaniowe, stan majątkowy, tryb życia i sposób spędzania czasu prywatnego (Liszcz, za Żemigąła, 2013, s. 358). Jednak w praktyce nie jest to tak jednoznaczne. Na przykład usprawiedliwione wydają się „interwencje” naruszające sferę prywatną pracownika, jeśli wynikają one z potrzeby zapewnienia zatrudnionym bezpieczeństwa (Żemigąła, 2013, s. 368). Do takich uzasadnionych „interwencji” można zaliczyć działania mające na celu poprawę zdrowia pracowników i wzrost ich dobrego samopoczucia w miejscu pracy, obejmujące: dostęp do siłowni i fitness w miejscu pracy, szkolenia z zakresu przeciwdziałania stresowi, akcje uświadamiające szkodliwość palenia i zachęcające do zaprzestania palenia, programy redukcji masy ciała i uczące zdrowego odżywiania się, które wchodzą w zakres programów skierowanych do pracowników (równowaga praca – życie, *corporate wellness*, promocja zdrowia w miejscu pracy).

Poza tym nie zawsze ingerencja przełożonego w sferę prywatną pracownika musi pociągać za sobą opinie negatywne. Pozytywna ocena tego typu działań może być rozpatrywana w kategorii koleżeństwa czy troski o pracownika, jako wyraz pewnego przyjacielskiego zainteresowania. Takie sytuacje mają zwykle miejsce w przypadku długotrwałej już współpracy, która w konsekwencji owocuje pewnym stopniem zażyłości, co prawda niepozbawionej oficjalnej relacji pracownik – przełożony, ale skutkującej dobrą, wzajemną znajomością, także gdy chodzi o sprawy prywatne, rodzinne czy domowe. (Żemigąła, 2013, s. 369)

W pewnych sytuacjach wpływanie kierowników na to, co robią pracownicy poza miejscem zatrudnienia, może być uzasadnione, szczególnie gdy postępowanie pracownika może wpłynąć na opinię o firmie (Sugarman, 2003, s. 380).

W praktyce kontrola dotyczy na przykład wyglądu zewnętrznego. W niektórych firmach tworzone są zbiory zasad regulujących sposób ubierania (w tym makijaż, stosowanie ozdób itp. – tzw. *dress code*). O ile te regulacje dotyczą wyłącznie miejsca pracy (strój, uczesanie), to nie ingerują w prywatność, jeśli natomiast wykraczają poza pracę (długość włosów, paznokci, zakaz noszenia wąsów czy brody), ingerencja występuje (Żemigąła, 2013, s. 359). W badaniach, które przywołuje Żemigąła (2013, s. 375–380), wskazano przypadki wymagań ściśle określonego wyglądu, które „ograniczały swobodę ekspresji”, mogły powodować napięcia i stres, a przez to zaburzać równowagę praca – życie. Uczestnicy tych badań zwracali także uwagę na komentarze przełożonych na temat wyglądu pracownika, które mogły być odebrane jako formy presji, ataku lub drwiny. Zdarzało się także kontrolowanie poczty elektronicznej wysyłanej lub odbieranej z komputerów firmowych oraz kontrolowanie i ograniczanie ruchu w internecie – blokady portali społecznościowych, komunikatorów i czatów (Żemigąła, 2013, s. 372–373).

Niektóre działania przełożonych (Żemigła, 2013, s. 367) dalece przekraczają granice między pracą zawodową a życiem prywatnym. Do takich należą między innymi próby oddziaływania na życie małżeńskie i rodzinne pracowników, które stanowią sferę głębokiej prywatności i z założenia powinny być poza zainteresowaniem i wpływem przełożonych.

Nadmierne zainteresowanie sprawami zdrowotnymi może powodować u pracownika poczucie dyskomfortu, zakłopotania i wywierania presji. Również dociekliwe dopytywanie kierownika o zainteresowania czy styl życia podwładnego oraz próby regulacji sfery prywatnej mogą wywoływać niesmak i silny, bezpośredni opór (Żemigła, 2013, s. 384).

Ponieważ styl życia jest „kategorią” odnoszącą się do ogólnego funkcjonowania człowieka, założyliśmy, że próby regulowania pewnych jego elementów w miejscu pracy mogą mieć związek z życiem prywatnym. Postanowiłyśmy zatem sprawdzić, **czy występuje przyzwolenie na ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych.**

Zastanawialiśmy się również nad tym, od czego mogą być uzależnione odpowiedzi badanych na postawione wyżej pytania. W badaniach społecznych często analizowane są poglądy i zachowania ludzi w zależności od płci, wieku, wykształcenia, stażu pracy, zajmowanego stanowiska. Jedni badacze przekonują o wpływie wyżej wymienionych zmiennych na postępowanie jednostek, inni twierdzą, że brakuje przekonujących dowodów na to. Na przykład niektórzy badacze podzielają pogląd, że istnieją różnice międzygeneracyjne przejawiające się w wartościach związanych z pracą i życiem osobistym, zachowaniach przywódczych, cechach osobowych, intencjach odejść z pracy oraz zaangażowaniu organizacyjnym (np. Smola, Sutton, 2002; Twenge i wsp., 2010). Inni z kolei wskazują niewiele różnic między pokoleniami lub uważają, że istnieją nieliczne dowody wskazujące na różnice międzygeneracyjne w zakresie cech, postaw i zachowań (np. Trzesniewski, Donnellan, 2010; Saba, 2013).

Przeprowadzone badania literaturowe dotyczące interesującej nas problematyki kierowania dowiodły, iż decyzje kierownicze mogą być uzależnione od różnych zmiennych indywidualnych lub organizacyjnych (Riaz, Anis-ul-Haque, Hassan, 2010, s. 42). Pierwsze z wymienionych postrzegane są przez wielu badaczy jako kluczowy czynnik efektywnego podejmowania decyzji. Zalicza się do nich cechy osobowości (indywidualne preferencje, postawy, potrzeby, wartości, wiedzę) oraz cechy demograficzne (tj. wiek, płeć, poziom wykształcenia, staż pracy lub miejsce zamieszkania kierownika) (Bulog, 2016).

Badania prowadzone w Chorwacji (Bulog, 2016) potwierdziły wpływ niektórych cech demograficznych na podejmowanie decyzji na poziomie strategicznym. Okazało się, iż wiek i płeć czy poziom wykształcenia wydają się wartościowe dla przewidywania, jakie decyzje podejmą menedżerowie.

Badania pokazujące, iż istnieją różnice w decyzjach podejmowanych przez osoby w różnym wieku, przeprowadziły Maria L. Sanz de Acedo Lizarraga, Maria T. Sanz de Acedo Baquedano i Maria Cardelle-Elawar (2007). W zależności od wieku uczestnicy badania zachowywali się inaczej, ponieważ inne znaczenie przypisywali zadaniom i czynnikom środowiskowym determinującym proces dokonywania wyborów w różnych okolicznościach.

Ivana Bulog (2016) uważa, że starsi menedżerowie chętniej stosują intuicyjny styl podejmowania decyzji, natomiast młodszy częściej podejmują decyzje na podstawie racjonalnych przesłanek. Menedżerowie starsi wiekiem są mniej skłonni do zmiany swoich decyzji i sposobów ich podejmowania (Riaz, Anis-ul-Haque, Hassan, 2010, s. 44), mniej elastyczni i zorientowani na podejmowanie ryzyka (Chen, Sun, za Bulog, 2016). Co więcej, młodszy i starsi menedżerowie wykazują różne preferencje w zakresie stosowania konsultacyjnych i partycypacyjnych stylów przewodzenia. Starsi mają większą skłonność do konsultowania się z podwładnymi i preferują większy udział swoich pracowników w procesie decyzyjnym w porównaniu z młodszymi menedżerami. Przedstawiciele obu grupy mniej więcej w tym samym stopniu stosują natomiast dyrektywne i delegacyjne style przywództwa (Oshagbemi, 2004).

Analiza literatury przedmiotu dostarcza także dowodów na to, że istnieją różnice w stylach kierowania praktykowanych przez kobiety i mężczyźni (za Rincón, González, Barrero, 2017, s. 319–352) – ze względu na przypisywane przedstawicielom obu płci cechy charakterystyczne. Niektórzy badacze zwracają uwagę na to, że kobiety wykorzystują więcej form kształtowania relacji w celu wsparcia społecznego niż instrumentalnych celów związanych z awansem organizacyjnym (Eagly, 2013, s. 4–11; Davidson, 2018, s. 1–13). Stereotypowo męskie cechy związane są z autorytarnym sposobem kierowania, skoncentrowanym na zadaniach, a kobiece cechy ze stylem demokratycznym, opartym na uczestnictwie i budowaniu relacji międzyludzkich (za Rincón, González, Barrero, 2017, s. 319–352). Mężczyźni częściej niż kobiety przyjmują styl odgórny, „dowodzenia i kontroli”, panie zazwyczaj stosują środki zachęty, a panowie środki przymusu (Eagly, 2013, s. 4–11).

Prowadzenie badań wśród pracowników i kierowników także jest uzasadnione. Zakładając, że kierownicy reprezentują w większym stopniu interes pracodawców, mogą mieć inne opinie na temat funkcjonowania organizacji. Respondenci pracodawcy starają się zaprezentować jak najlepszy obraz własnej firmy, co interpretowane jest w teorii organizacji jako dążenie do tworzenia fasady organizacyjnej (Klincewicz, 2013, s. 16).

Badania opinii doświadczeń pracowników niwelują to ograniczenie i pozwalają uzyskać bliższe rzeczywistości odzwierciedlenie faktycznych działań pracodawców (Klincewicz, 2013, s. 16).

Mając na względzie powyższe, postawiliśmy pytanie: **„Jakie cechy badanych różnicują ich opinie w wyżej wymienionych kwestiach (tj. sugerowania się kierowników stylem życia przy podejmowaniu decyzji personalnych i przyzwolenia na ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych)?”**

W punktach 1.1 i 1.2 podałyśmy przykłady badań, w których zwrócono uwagę, że wyniki pracy zespołów zróżnicowanych ze względu na różne kryteria osób wchodzących w ich skład mogą być uzależnione od czynników związanych z miejscem pracy. Na przykład Milliken i Martins (1996, s. 405–414) w swojej metaanalizie odnieśli się do zróżnicowanych doświadczeń na tle funkcjonalnym i zawodowym, momentu „wejścia” do organizacji (efekt kohorty organizacyjnej – identyfikowanie się jednostki z osobami, które w tym samym czasie rozpoczęły pracę w organizacji lub dziale) czy różnego czasu trwania „kadencji organizacyjnej”. Z kolei Horwitz i Horwitz (2007 s. 987–1015) przywołali poglądy innych autorów, z których wynika, że badany jest także wpływ różnorodności na wyniki zespołu w zależności od pewnych właściwości samej pracy – złożoności i współzależności zadania, ale i cech zespołu (jego wielkości).

W związku z powyższym zdecydowałyśmy się sprawdzić, **czy charakter pracy realizowanej przez zespół i wielkość zespołów determinują opinie badanych na temat kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia ich członków.**

Badania², których rezultaty prezentujemy, miały charakter sondażu i zrealizowane zostały za pomocą ankiety, którą skierowałyśmy do osób pełniących funkcje kierownicze i do pracowników niebędących kierownikami. Kwestionariusze składały się z dwudziestu pytań i metryczki. W niniejszej monografii wykorzystaliśmy jedynie odpowiedzi na następujące pytania: „Czy przy podejmowaniu decyzji personalnych (dotyczących pozyskiwania, wynagradzania, awansowania, szkolenia, oceniania, zwalniania pracowników) kierownicy biorą pod uwagę elementy stylu życia pracowników?”, „Czy styl życia bywa powodem negatywnych decyzji kierowników?”, „Czy kierownik powinien mieć prawo ingerować w styl życia pracownika?”. Prosiłyśmy też o opinie dotyczące między innymi tego, czy kierownik zespołu, bez względu na styl życia pracowników, powinien stosować jednakowe techniki kierowania, czy w miejscach pracy akceptowane są różne style życia, czy badani spotkali się w miejscu pracy z nierównym traktowaniem pracowników ze względu na styl życia.

W metryczce zapytałyśmy o dane społeczno-demograficzne – płeć, wiek, staż pracy (kierowników – na stanowisku kierowniczym) oraz kwestie związane z wielkością zespołów, w których badani pracują lub którymi kierują, wielkością

2 Szczegółowy opis metodyki badań przedstawiłyśmy w monografii Cewińska, Striker, 2020.

organizacji (mierzoną liczbą zatrudnionych), formą własności, o wpływ kierowników na decyzje dotyczące członków zespołu, w których badani pracują lub którymi kierują, charakteru pracy i zadań realizowanych przez zespół, stopnia sformalizowania zachowań pracowników w zespole oraz o aktywności, w jakie badany jest bardzo zaangażowany. Fragmenty obu kwestionariuszy zawarłyśmy w załącznikach: kwestionariusz skierowany do kierowników umieściliśmy w załączniku 1, a kwestionariusz przeznaczony dla pracowników w załączniku 2.

Do zebrania danych wykorzystaliśmy technikę CAWI (Smith, Leigh, 1997, s. 496–500; Żmijewska-Jędrzejczyk, 2004, s. 246; Andrałojć, 2006, s. 109–123; Batorski, Olcoń-Kubicka, 2006, s. 99–132; Siuda, 2006, s. 265–276; Przewłocka, 2009, s. 99–100; Staniszewska, 2013, s. 54).

Badanie wśród kierowników zostało przeprowadzone przez Biuro Badań Społecznych Question Mark w okresie od 22 listopada 2017 do 2 lutego 2018 roku. Zrealizowano je za pomocą internetowej platformy survio.com wśród tysiąca dwóch osób (ankieta została skierowana wyłącznie do osób, które zadeklarowały pełnienie funkcji kierowniczych). Natomiast badanie wśród pracowników prowadziła firma Biostat Sp. z o.o. z Rybnika. Zostało ono zrealizowane w okresie od 12 czerwca do 5 lipca 2018 roku. Wzięło w nim udział tysiąc pracowników wykonawczych.

Obie firmy zagwarantowały nam dostęp do baz skupiających dane dotyczące potencjalnych uczestników badania oraz zapewniły wykorzystanie specjalistycznego oprogramowania ułatwiającego gromadzenie i rejestrację danych. W związku z powyższym dobór próby miał charakter przypadkowy (odpowiedzi na nasze pytania udzieliły osoby, których danymi dysponowali zleceniobiorcy i które wyraziły zgodę na udział w sondażu). Dlatego też nie uogólniamy wyników na całą populację. Stanowią one dla nas podstawę do refleksji i przygotowania dalszych prac badawczych.

Badanie zostało sfinansowane ze środków Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi i Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

W kolejnych rozdziałach niniejszej monografii prezentujemy wyniki i wnioski z badań, które wpisują się w nurt rozważań na temat stylu życia jako kryterium różnorodności pracowników (w tym podejmowania decyzji przez kierowników zespołów oraz przyzwolenia społecznego na ingerowanie przez przełożonych w styl życia podwładnych).

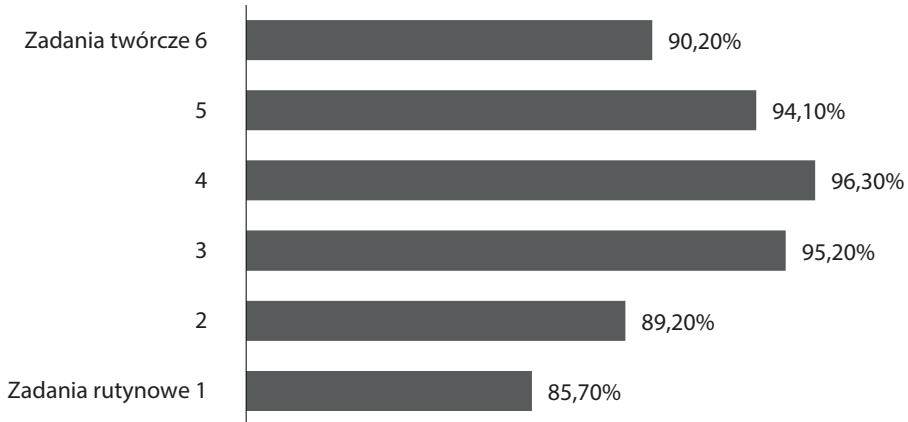
2. Styl życia podwładnych a podejmowanie decyzji kierowniczych

2.1. Funkcjonowanie zespołów zróżnicowanych ze względu na styl życia

Większość badanych kierowników (94,4% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) i pracowników (88,2% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) potwierdziła, że w ich miejscach pracy akceptowane są różne style życia pracowników. Kierownicy wypowiedzieli jednak takie zdanie istotnie częściej niż pracownicy ($p = 0,000$).

Opinie kierowników na ten temat nie były zróżnicowane ze względu na badane cechy demograficzne, wielkość organizacji czy zespołu. Istotne znaczenie miał natomiast charakter zadań realizowanych przez zespół, którym kierowali badani. Jeśli zespół realizował zadania rutynowe, badani rzadziej potwierdzali, że w miejscu pracy akceptowane są różne style życia pracowników. Co ciekawe, o ile wraz ze wzrostem zadań wymagających kreatywności początkowo rósł stopień akceptacji dla stylów życia, o tyle dla zespołów, w których dominowały zadania twórcze, odsetek kierowników podzielających to zdanie ponownie zaczął maleć (wykres 2.1).

Zarówno na opinię kierowników, jak i pracowników wpływ miało również osobiste zaangażowanie w niektóre obszary stylu życia. I tak badani kierownicy, deklarujący aktywność w życiu społeczno-politycznym, istotnie rzadziej ($p = 0,036$) niż pozostali wskazywali, że taka akceptacja ma miejsce. Z kolei respondenci deklarujący osobiste zaangażowanie w życie rodzinne częściej niż pozostali ($p = 0,039$) wskazywali, że w miejscu pracy akceptowane są różne style życia pracowników (wykres 2.2).



■ Odsetek kierowników potwierdzających, że w miejscu pracy akceptowane są różne style życia pracowników

Wykres 2.1. Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia kierowników na temat akceptacji różnych stylów życia w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne.



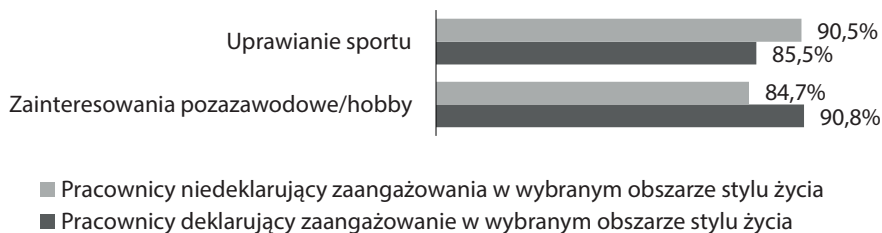
■ Kierownicy nie deklarujący zaangażowania w wybranym obszarze stylu życia
 ■ Kierownicy deklarujący zaangażowanie w wybranym obszarze stylu życia

Wykres 2.2. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia kierowników na temat akceptacji różnych stylów życia w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych pracowników respondenci zaangażowani w uprawianie sportu istotnie rzadziej niż pozostali ($p = 0,023$) potwierdzali, że w miejscu pracy akceptowane są różne style życia, a osoby deklarujące zainteresowania pozazawodowe (hobby) istotnie częściej ($p = 0,005$) zgadzały się z taką opinią (wykres 2.3.).

Jednocześnie trzeba podkreślić, że również większość kierowników (83,6% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) oraz pracowników (71,8% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) była zdania, że przełożonych nie interesuje styl życia pracowników i w miejscu pracy podwładny musi stosować się do zasad przyjętych w organizacji. Pracownicy wypowiadali takie zdanie istotnie rzadziej niż kierownicy ($p = 0,000$).



Wykres 2.3. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat akceptacji różnych stylów życia w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne.

Opinie badanych kierowników były istotnie zróżnicowane ze względu na deklarację aktywności w życiu towarzyskim ($p = 0,035$) oraz palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,023$) – respondenci deklarujący zaangażowanie w tych obszarach rzadziej niż pozostali potwierdzali, że nie interesuje ich styl życia podwładnych, z kolei kierownicy zaangażowani w życie rodzinne częściej niż pozostali ($p = 0,049$) wskazywali, że pracownicy powinni zachowywać się zgodnie z zasadami obowiązującymi w miejscu pracy bez względu na styl życia (wykres 2.4).



Wykres 2.4. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a potwierdzenie badanych kierowników, że nie interesuje ich styl życia pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Pozostałe zmienne demograficzne oraz charakter miejsca pracy nie różnicowały istotnie opinii kierowników.

Opinie badanych pracowników, którzy ogólnie rzadziej niż kierownicy wskazywali, że przełożonego nie interesuje styl życia podwładnych i muszą się oni zachowywać w pracy zgodnie z przyjętymi zasadami, były zróżnicowane ze względu na staż pracy ($p = 0,012$) oraz deklarację zaangażowania w życie społeczno-polityczne ($p = 0,010$), rodzinne ($p = 0,004$) i dbałość o wygląd ($p = 0,024$). Największy odsetek badanych (91,3%) potwierdzających, że ich kierownika nie interesuje styl życia podwładnych i muszą oni stosować się do zasad obowiązujących w miejscu

pracy, był wśród respondentów z najdłuższym stażem (powyżej 25 lat). Szczegółowe wyniki przedstawiono na wykresie 2.5.



■ Odsetek pracowników potwierdzających, że kierownika nie interesuje ich styl życia, w miejscu pracy muszą stosować się do przyjętych zasad

Wykres 2.5. Staż pracy a opinia pracowników, że przełożonego nie interesuje styl życia podwładnych i muszą się oni stosować do przyjętych zasad

Źródło: opracowanie własne.

Zaangażowanie badanych pracowników w życie rodzinne i dbałość o wygląd sprzyjało częstszym deklaracjom, że przełożonego nie interesuje styl życia podwładnych i muszą oni stosować się do przyjętych w organizacji zasad. Z kolei pracownicy aktywni w życiu społeczno-politycznym rzadziej niż pozostali zgadzali się z taką opinią (wykres 2.6.).



■ Pracownicy nie deklarujący zaangażowania w wybranym obszarze stylu życia

■ Pracownicy deklarujący zaangażowanie w wybranym obszarze stylu życia

Wykres 2.6. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników, że przełożonego nie interesuje styl życia podwładnych i muszą się oni stosować do przyjętych zasad

Źródło: opracowanie własne.

Przechodząc do zagadnień dotyczących zarządzania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia członków, trzeba podkreślić, że ponad połowa (we wszystkich grupach wydzielonych ze względu na badane cechy demograficzne i charakter miejsca pracy) badanych kierowników i pracowników była zdania, że łatwiej jest

kierować zespołami, których członkowie preferują podobny styl życia (59,9% kierowników i 53,5% pracowników udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”), a kierownik bez względu na styl życia podwładnych powinien stosować jednakowe techniki kierowania, na przykład rozwiązywania konfliktów czy komunikowania (70,0% kierowników i 73,1% pracowników udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”).

Kierownicy starsi ($p = 0,000$) i dłużej pełniący funkcję kierowniczą ($p = 0,002$) częściej wskazywali, że łatwiej kierować zespołem jednolitym pod względem stylu życia. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresach 2.7 i 2.8.



- Odsetek kierowników potwierdzających, że łatwiej kierować zespołem jednolitym pod względem stylu życia

Wykres 2.7. Wiek kierowników a podzielenie opinii, że łatwiej kierować zespołem, którego członkowie preferują podobny styl życia

Źródło: opracowanie własne.



- Odsetek kierowników potwierdzających, że łatwiej kierować zespołem jednolitym pod względem stylu życia

Wykres 2.8. Staż pracy na stanowisku kierowniczym a podzielenie opinii, że łatwiej kierować zespołem, którego członkowie preferują podobny styl życia

Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe, istotne statystycznie znaczenie zarówno dla kierowników, jak i pracowników miała również wielkość organizacji, w której pracowali badani. Im mniejsza organizacja (określona liczbą zatrudnionych), w której badani kierownicy pełnili funkcję kierowniczą, tym częściej ($p = 0,018$) wskazywali oni, że łatwiej kierować zespołem jednolitym ze względu na styl życia (wykres 2.9).



Wykres 2.9. Wielkość organizacji a podzielenie przez kierownika opinii, że łatwiej kierować zespołem, którego członkowie preferują podobny styl życia

Źródło: opracowanie własne.

Wśród pracowników zróżnicowanie opinii w zależności od wielkości organizacji wyglądało nieco inaczej (wykres 2.10). Największy odsetek respondentów potwierdzających, że łatwiej kierować zespołem jednolitym pod względem stylu życia, był wśród osób pracujących w organizacjach zatrudniających 50–250 pracowników, a najniższy wśród osób pracujących w organizacjach zatrudniających powyżej 250 pracowników ($p = 0,022$).



Wykres 2.10. Wielkość organizacji a podzielenie przez pracowników opinii, że łatwiej kierować zespołem, którego członkowie preferują podobny styl życia

Źródło: opracowanie własne.

Wiek ($p = 0,000$) i staż pracy na stanowisku kierowniczym ($p = 0,000$) również różnicowały zdanie badanych kierowników na temat stosowania jednokowych technik kierowania bez względu na styl życia podwładnych – im wyższy, tym częściej respondenci podzielali taką opinię, chociaż w przypadku stażu pracy dotyczyło to przede wszystkim kierowników z najkrótszym i najdłuższym okresem pełnienia funkcji kierowniczych. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresach 2.11 i 2.12.



■ Odsetek kierowników uważających, że przełożony powinien stosować jednakowe techniki kierowania bez względu na styl życia podwładnych

Wykres 2.11. Wiek kierowników a podzielenie opinii, że przełożony powinien stosować jednakowe techniki kierowania

Źródło: opracowanie własne.

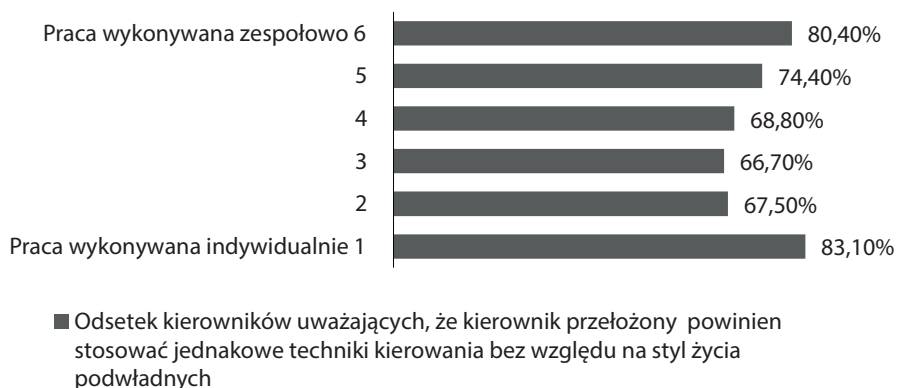


■ Odsetek kierowników uważających, że przełożony powinien stosować jednakowe techniki kierowania bez względu na styl życia podwładnych

Wykres 2.12. Staż na stanowisku kierowniczym a podzielenie opinii, że przełożony powinien stosować jednakowe techniki kierowania

Źródło: opracowanie własne.

Stosowanie jednakowych technik kierowania bez względu na styl życia podwładnych preferują kierownicy zarządzający zespołami, które wykonują pracę wyłącznie zespołowo albo wyłącznie indywidualnie ($p = 0,017$). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 2.13.



Wykres 2.13. Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia kierowników na temat stosowania jednakowych technik kierowania bez względu na styl życia podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

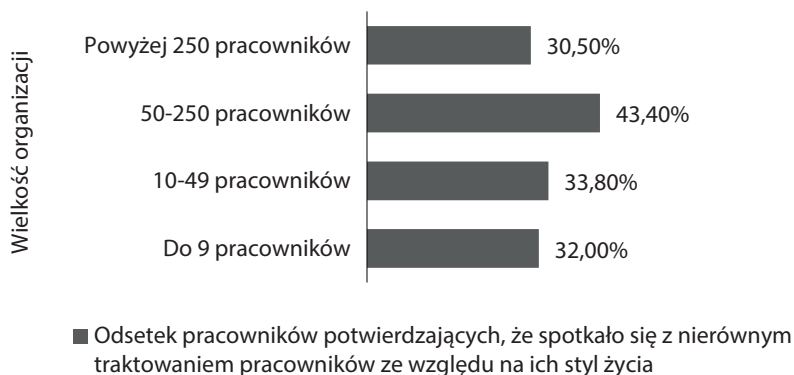
Z kolei deklaracja zaangażowania pracowników w takich obszarach jak życie rodzinne ($p = 0,038$), dbałość o wygląd ($p = 0,000$), palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,005$) oraz sposób odżywiania się ($p = 0,021$) sprzyjała częstszemu wskazywaniu przez podwładnych na konieczność stosowania przez przełożonego jednakowych technik kierowania. Odmienne zróżnicowanie odpowiedzi zauważyć można w odniesieniu do zaangażowania w życie społeczno-polityczne ($p = 0,004$) – pracownicy aktywni w tym obszarze rzadziej niż pozostali wskazywali, że przełożony powinien stosować jednakowe techniki kierowania zróżnicowanym zespołem. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 2.14.

Zarówno badani kierownicy (26%), jak i pracownicy (30,3%) spotkali się z nierównym traktowaniem niektórych pracowników z powodu stylu życia. Odpowiedzi kierowników nie były zróżnicowane ze względu na analizowane zmienne demograficzne, charakter miejsca pracy i zaangażowanie osobiste respondenta w wybranych obszarach stylu życia. Deklaracje pracowników były zróżnicowane ze względu na wielkość organizacji, w której pracowali ($p = 0,025$), oraz aktywne uprawianie sportu przez respondenta ($p = 0,002$). Najczęściej w porównaniu do pozostałych grup odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak” udzielili pracownicy organizacji zatrudniających od 50 do 250 pracowników (wykres 2.15). Respondenci deklarujący uprawianie sportu również istotnie statystycznie częściej niż pozostali potwierdzili, że spotkali się z nierównym traktowaniem pracowników z uwagi na styl życia (40,2% a 30,3%).



Wykres 2.14. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników, że przełożony powinien stosować jednakowe techniki kierowania bez względu na styl życia podwładnych

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 2.15. Wielkość organizacji a deklaracja pracowników, że spotkali się z nierównym traktowaniem pracownika ze względu na styl życia

Źródło: opracowanie własne.

2.2. Uwzględnianie stylu życia przy podejmowaniu decyzji kierowniczych

Przedmiotem badania było również sprawdzenie, czy kierownicy biorą pod uwagę styl życia, podejmując decyzje personalne wobec swoich podwładnych. Po pierwsze, zbadano, jaki wpływ na decyzje dotyczące członków zespołu mają badani kierownicy

i przełożeni badanych pracowników. Badani kierownicy w blisko 80% przypadków zadeklarowali, że mają wyłączny lub duży wpływ na decyzje personalne – najczęściej związane z ocenianiem, przyjęciem do pracy i szkoleniami, a najrzadziej z wynagrodzeniem. Badani pracownicy, oceniając wpływ swoich przełożonych na decyzje personalne, rzadziej niż badani kierownicy wskazywali, że jest on wyłączny lub duży (54%). Najrzadziej dotyczyło to wynagradzania (45%) i awansowania (48%), najczęściej – podobnie jak w przypadku deklaracji kierowników – oceniania (64%) i przyjęcia do pracy (62%). Szczegółowe informacje dotyczące deklarowanego przez respondentów wpływu na podejmowanie wybranych decyzji kierowniczych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi przedstawiono w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Deklaracje badanych kierowników dotyczące wpływu, jaki mają na podejmowanie decyzji kierowniczych z zakresu zsz oraz deklaracje badanych pracowników dotyczące wpływu, jaki mają ich bezpośredni przełożeni na wyżej wymienione decyzje (w proc.)

Rodzaj decyzji	Wpływ kierownika na decyzje dotyczące członków zespołu							
	Kierownicy				Pracownicy			
	Wyłączny lub duży	Średni	Mały	Trudno powiedzieć	Wyłączny lub duży	Średni	Mały	Trudno powiedzieć
Przyjęcie do pracy	84	12	3	1	62	21	13	5
Wynagradzanie	66	23	8	2	45	28	22	5
Ocenianie	88	10	1	1	64	26	6	4
Szkolenie	81	15	2	2	52	29	14	5
Awansowanie	75	18	5	2	48	21	18	7
Zwalnianie	76	15	6	4	55	20	17	8
Ogółem	78	15	4	2	54	25	15	6

Źródło: opracowanie własne.

Podjmując decyzje personalne, kierownicy stosunkowo rzadko biorą pod uwagę styl życia podwładnych – 70% wszystkich odpowiedzi stanowiły twierdzenia „raczej nie” i „zdecydowanie nie”. Wyjątek stanowi dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria) – aż 61% kierowników zadeklarowało, że przy podejmowaniu decyzji uwzględni ten element stylu życia. Ponad jedna trzecia badanych bierze pod uwagę również aktywność w życiu rodzinnym (35%) i palenie bądź niepalenie papierosów (34%). Najrzadziej przy podejmowaniu decyzji kierownicy uwzględniali sposób odżywiania się (11%) oraz aktywność w życiu towarzyskim (12%). Również badani pracownicy w podobnym zakresie wskazywali, że kierownicy uwzględniają styl życia przy podejmowaniu decyzji personalnych, chociaż w odniesieniu do poszczególnych aspektów zauważalne są istotne różnice statystyczne. Pracownicy częściej niż kierownicy wskazywali, że brane jest pod uwagę to, czy uprawiają

sport, ich aktywność w życiu społeczno-politycznym, towarzyskim oraz sposób odżywiania się. Z kolei rzadziej niż kierownicy wskazywali, że istotne znaczenie dla decyzji personalnych ma dbałość o wygląd oraz palenie/niepalenie papierosów. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi kierowników i pracowników przedstawiono w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Deklaracje badanych kierowników i pracowników dotyczące uwzględniania elementów stylu życia przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)

Elementy stylu życia	Uwzględnianie elementów stylu życia pracowników przy podejmowaniu decyzji personalnych (odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”)	
	Kierownicy	Pracownicy
Zainteresowania pozazawodowe	24	25
Uprawianie sportu	15	18
Aktywność w życiu społeczno-politycznym ($p = 0,00$)	16	21
Aktywność w życiu towarzyskim ($p = 0,00$)	12	24
Aktywność w życiu rodzinnym	35	34
Dbczość o wygląd ($p = 0,00$)	61	44
Palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,00$)	34	25
Sposób odżywiania się ($p = 0,01$)	11	15
Ogółem	26	26

Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono różnicowanie zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Wskazanie, czy przy podejmowaniu decyzji personalnych uwzględniane są poszczególne elementy stylu życia, sprawiło pracownikom większe trudności niż kierownikom we wszystkich badanych obszarach (11,6% a 3,5% wszystkich odpowiedzi „trudno powiedzieć”). Częstości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do deklaracji uwzględniania przez przełożonych stylu życia przy podejmowaniu decyzji personalnych przedstawiono w tabeli 2.3.

W dalszej części analizy różnicowania odpowiedzi badanych prowadzone są z wyłączeniem odpowiedzi „trudno powiedzieć” oraz w podziale na obszary związane ze zdrowym stylem życia i wyglądem zewnętrznym, a także obszary aktywności pozazawodowej.

Ze wszystkich badanych obszarów stylu życia kierownicy zdecydowanie najczęściej wskazywali, że podejmując decyzje personalne, biorą pod uwagę dbałość o wygląd (64% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”). Stosunkowo często (w porównaniu do pozostałych obszarów) deklarowali również zwracanie uwagi na palenie/niepalenie papierosów (35% pozytywnych odpowiedzi). Pozostałe dwa analizowane obszary, czyli uprawianie sportu i sposób odżywiania, były brane pod uwagę przez odpowiednio 15% i 12% badanych kierowników.

Tabela 2.3. Częstości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do deklaracji uwzględniania przez przełożonych stylu życia przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)

Elementy stylu życia	Odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć”	
	Kierownicy	Pracownicy
Zainteresowania pozazawodowe	2,8	11,3
Uprawianie sportu	2,6	10,2
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	3,7	12,1
Aktywność w życiu towarzyskim	4,5	10,5
Aktywność w życiu rodzinnym	3,6	11,4
Dbłość o wygląd	3,1	12,4
Palenie/niepalenie papierosów	3,3	12,9
Sposób odżywiania się	4,4	12,2
Ogółem	3,5	11,6

Źródło: opracowanie własne.

Porównując odpowiedzi pracowników, można wskazać, że dbłość o wygląd oraz palenie/niepalenie papierosów to też najczęściej wskazywane obszary uwzględniania przez przełożonych przy podejmowaniu decyzji personalnych (odpowiednio 50% i 29%). Jednak w porównaniu do badanych kierowników zdanie to podzielał zdecydowanie niższy odsetek pracowników. Z kolei w odniesieniu do dwóch obszarów rzadziej branych pod uwagę badani pracownicy częściej niż kierownicy wskazywali, że są one uwzględniane w podejmowaniu decyzji personalnych (uprawianie sportu – 20% pracowników i sposób odżywiania się – 17%). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 2.16.

Deklaracje kierowników dotyczące uwzględniania przy podejmowaniu decyzji personalnych dbłości o wygląd były istotnie zróżnicowane ze względu na staż pracy na stanowisku kierowniczym ($p = 0,014$) oraz stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy ($p = 0,000$). Im dłuższy staż pracy, tym częściej badani deklaruowali, że biorą pod uwagę dbłość o wygląd swoich podwładnych (wykres 2.17).

Dbłość o wygląd jest też częściej brana pod uwagę przez kierowników pracujących w miejscu pracy, gdzie zachowania pracowników są sformalizowane (wykres 2.18). Pozostałe zmienne demograficzne oraz cechy miejsca pracy nie różnicowały istotnie statystycznie deklaracji kierowników w tym obszarze stylu życia.

Drugim obszarem związanym ze zdrowym stylem życia, najczęściej brany pod uwagę przy podejmowaniu decyzji personalnych, było palenie/niepalenie papierosów. Istotnie statystycznie częściej ($p = 0,000$) uwzględniali ten aspekt mężczyźni niż kobiety (41% a 29,2%). Wraz z wiekiem ($p = 0,000$) i stażem pracy ($p = 0,000$) wzrastał również odsetek respondentów deklarujących branie pod uwagę tego obszaru (wykresy 2.19 i 2.20).



Wykres 2.16. Opinie kierowników i pracowników na temat uwzględniania wybranych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia i wyglądem zewnętrznym przy podejmowaniu decyzji kierowniczych

Źródło: opracowanie własne.



- Odsetek kierowników deklarujących, że przy podejmowaniu decyzji personalnych bierze pod uwagę dbałość o wygląd podwładnych

Wykres 2.17. Staż pracy na stanowisku kierowniczym a deklaracja uwzględnienia przy podejmowaniu decyzji personalnych dbałości o wygląd podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Istotne statystycznie zróżnicowanie odpowiedzi respondentów ($p = 0,000$) zauważono również ze względu na wielkość organizacji. Im większa organizacja, tym rzadziej badani kierownicy deklarowali, że palenia/niepalenie papierosów ma znaczenie przy podejmowaniu decyzji personalnych (wykres 2.21).

Uprawianie sportu było jedynym z badanych obszarów, w odniesieniu do którego odpowiedzi badanych kierowników nie były zróżnicowane ani pod względem cech demograficznych, ani charakteru miejsca pracy.

50 Styl życia podwładnych a podejmowanie decyzji kierowniczych



Wykres 2.18. Stopień sformalizowania zachowań pracowników w zespole a deklaracja kierowników dotycząca uwzględniania dbałości o wygląd podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych

Źródło: opracowanie własne.

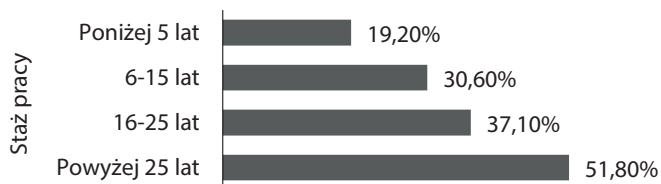


Wykres 2.19. Wiek kierownika a jego deklaracja dotycząca uwzględniania palenia/niepalenia papierosów przez podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei sposób odżywiania się, który zgodnie z deklaracjami badanych kierowników najrzadziej był przez nich uwzględniany przy podejmowaniu decyzji personalnych, był zróżnicowany w zależności od wieku przełożonych ($p = 0,035$) i stażu pracy ($p = 0,001$). Starsi kierownicy częściej niż młodsi deklarowali, że biorą ten aspekt pod uwagę (wykres 2.22).

Jeszcze wyraźniej to zróżnicowanie było widoczne w odniesieniu do stażu pracy (wykres 2.23). Osoby najdłużej zajmujące stanowisko kierownicze ponad dwukrotnie częściej niż przełożeni z najniższym stażem deklarowały, że uwzględniają ten obszar przy podejmowaniu decyzji kierowniczych.



■ Odsetek kierowników deklarujących, że przy podejmowaniu decyzji personalnych bierze pod uwagę palenie/niepalenie papierosów

Wykres 2.20. Staż pracy na stanowisku kierowniczym a deklaracja dotycząca uwzględniania palenia/niepalenia papierosów przez podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych

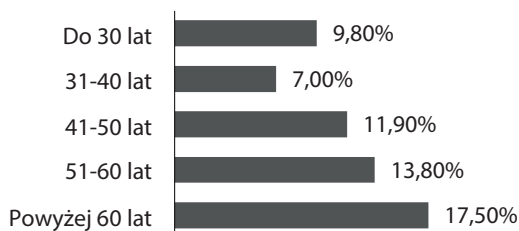
Źródło: opracowanie własne.



■ Odsetek kierowników deklarujących, że przy podejmowaniu decyzji personalnych bierze pod uwagę palenie/niepalenie papierosów

Wykres 2.21. Wielkość organizacji a deklaracja kierowników dotycząca uwzględniania palenia/niepalenia papierosów przez podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych

Źródło: opracowanie własne.



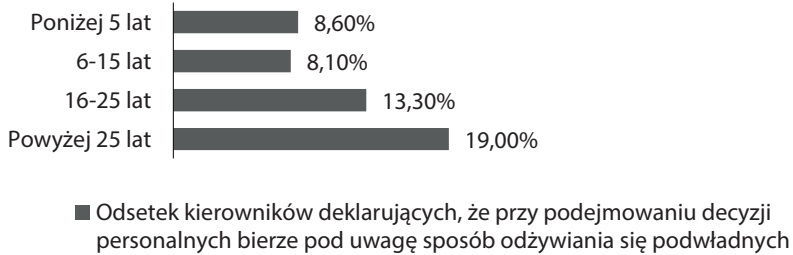
■ Odsetek kierowników deklarujących, że przy podejmowaniu decyzji personalnych bierze pod uwagę sposób odżywiania się podwładnych

Wykres 2.22. Wiek kierownika a jego deklaracja dotycząca uwzględniania sposobu odżywiania się podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych

Źródło: opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki, można wskazać na prawidłowość zaobserwowaną dla wszystkich analizowanych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia i wyglądem zewnętrznym. Im dłużej kierownicy sprawowali funkcję kierowniczą,

tym częściej deklarowali, że podejmując decyzje personalne, biorą pod uwagę te obszary stylu życia. Dla trzech z nich zróżnicowanie było istotne statystycznie. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 2.4.



Wykres 2.23. Staż pracy na stanowisku kierowniczym a deklaracja dotycząca uwzględniania sposobu odżywiania się podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.4. Zróżnicowanie, ze względu na staż na stanowisku kierowniczym, opinii badanych przełożonych na temat uwzględniania stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)

Elementy stylu życia	Odsetek respondentów wskazujących, że przy podejmowaniu decyzji personalnych biorą pod uwagę styl życia podwładnych			
	< 5 lat	6-15 lat	16-25 lat	> 25 lat
Uprawianie sportu	13,2	12,8	15,1	18,7
Dbłość o wygląd ($p = 0,01$)	53,0	62,5	67,5	67,9
Palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,00$)	19,2	30,6	37,1	51,8
Sposób odżywiania ($p = 0,00$)	8,6	8,1	13,3	19,0

Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

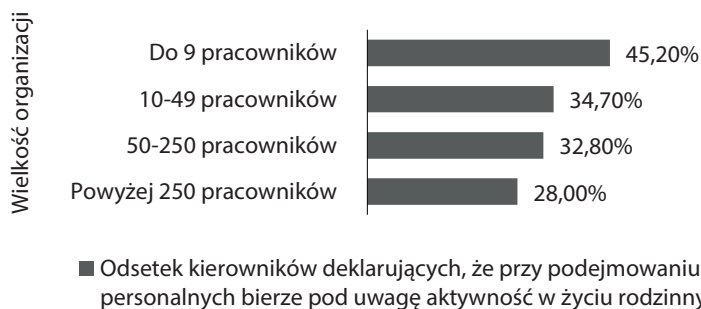
W obszarze związanym z aktywnością pozazawodową podwładnych analizowano takie elementy jak: zainteresowania pozazawodowe (hobby), aktywność w życiu społeczno-politycznym, rodzinnym i towarzyskim (wykres 2.24). Kierownicy najczęściej deklarowali, że przy podejmowaniu decyzji personalnych biorą pod uwagę aktywność w życiu rodzinnym podwładnych (36%) oraz zainteresowania pozazawodowe (26%). Mniej natomiast interesuje ich aktywność w życiu społeczno-politycznym (17%) oraz towarzyskim pracowników (13%). Ciekawe, że we wszystkich badanych obszarach pracownicy częściej wyrażali przekonanie, że przełożeni uwzględniają ich aktywność pozazawodową przy podejmowaniu decyzji. Największa różnica dotyczyła aktywności w życiu towarzyskim (14 punktów procentowych).



Wykres 2.24. Opinie kierowników i pracowników na temat uwzględniania wybranych obszarów związanych z aktywnością pozazawodową przy podejmowaniu decyzji kierowniczych

Źródło: opracowanie własne.

Aktywność w życiu rodzinnym, rozumianą jako opiekę nad dziećmi i innymi członkami rodziny, najczęściej (45,2%) biorą pod uwagę kierownicy w najmniejszych organizacjach (zatrudniających do 9 osób), najrzadziej zaś (28%) w największych, gdzie pracuje ponad 250 osób ($p = 0,007$). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 2.25.



Wykres 2.25. Wielkość organizacji a deklaracja kierowników dotycząca uwzględniania aktywności w życiu rodzinnym podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych

Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe, zróżnicowanie odpowiedzi kierowników w zależności od wielkości organizacji, w której pełnią funkcję kierowniczą, było podobne we wszystkich badanych obszarach stylu życia. Najczęściej te obszary były uwzględniane przez kierowników pracujących w najmniejszych organizacjach (zatrudniających

do 9 osób), a najrzadziej w organizacjach największych (zatrudniających powyżej 250 pracowników) (tabela 2.5).

Tabela 2.5. Zróżnicowanie, ze względu na wielkość organizacji (mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników), opinii badanych przełożonych na temat uwzględniania stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)

Elementy stylu życia	Odsetek respondentów wskazujących, że przy podejmowaniu decyzji personalnych biorą pod uwagę styl życia podwładnych			
	< 9 osób	10–49 osób	50–249 osób	> 250 osób
Zainteresowania pozazawodowe	31,8	23,5	24,3	22,7
Uprawianie sportu	18,6	14,7	12,3	11,6
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	15,6	18,6	15,6	12,6
Aktywność w życiu towarzyskim	17,3	13,7	11,0	8,4
Aktywność w życiu rodzinnym ($p = 0,01$)	45,2	34,7	32,8	28,0
Dbłość o wygląd	67,4	64,1	61,4	56,3
Palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,00$)	43,8	36,4	28,9	22,1
Sposób odżywiania ($p = 0,02$)	16,4	8,8	13,6	8,4

Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

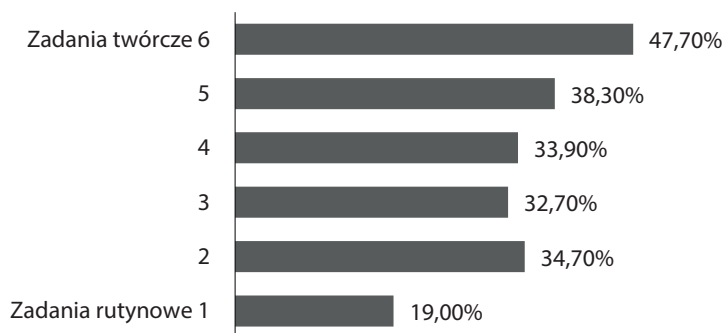
Istotne statystycznie różnice wystąpiły też wśród kierowników zespołów realizujących zadania twórcze i rutynowe ($p = 0,048$). Zdecydowanie najrzadziej zaangażowanie w życie rodzinne było brane pod uwagę przez kierowników zespołów realizujących wyłącznie zadania rutynowe (19%), a najczęściej w tych zespołach, które wykonywały wyłącznie zadania twórcze, wymagające kreatywności (wykres 2.26).

Zróżnicowanie deklaracji przełożonych w zależności od charakteru zadań realizowanych przez zespół, którym kierują, jest wyraźniej widoczne w stosunku do zainteresowań pozazawodowych ($p = 0,000$). Kierownicy w zespołach realizujących zadania twórcze ponad czterokrotnie częściej zadeklarowali, że uwzględniają hobby podwładnych w decyzjach personalnych, niż w zespołach realizujących zadania rutynowe (wykres 2.27).

W tym obszarze, podobnie jak i w kolejnym – związanym z aktywnością w życiu społeczno-politycznym, płeć kierownika też różnicowała udzielane odpowiedzi. Przełożeni mężczyźni częściej niż kobiety przy podejmowaniu decyzji personalnych brali pod uwagę hobby (30% mężczyzn i 21,3% kobiet; $p = 0,002$) oraz aktywność w życiu społeczno-politycznym (19,1% mężczyzn i 14,3% kobiet; $p = 0,043$).

Z kolei aktywność w życiu towarzyskim, rozumiana jako zaangażowanie w „imprezowanie” i rozmaite formy zabawy towarzyskiej, była zdecydowanie częściej brana pod uwagę przez najmłodszych kierowników (do 30. roku życia), w pozostałych

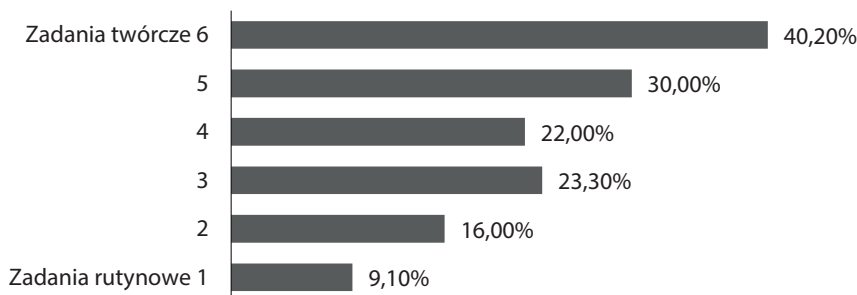
grupach odsetek kierowników uwzględniających życie towarzyskie był znacznie niższy ($p = 0,001$). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 2.28.



■ Odsetek kierowników deklarujących, że przy podejmowaniu decyzji personalnych bierze pod uwagę aktywność w życiu rodzinnym podwładnych

Wykres 2.26. Charakter zadań realizowanych przez zespół a deklaracja kierowników dotycząca uwzględniania aktywności w życiu rodzinnym podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych

Źródło: opracowanie własne.



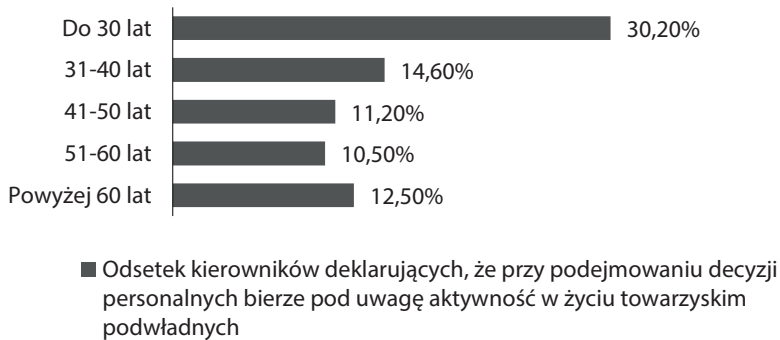
■ Odsetek kierowników deklarujących, że przy podejmowaniu decyzji personalnych bierze pod uwagę zainteresowania pozazawodowe podwładnych

Wykres 2.27. Charakter zadań realizowanych przez zespół a deklaracja kierowników dotycząca uwzględniania zainteresowań pozazawodowych podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględnianie stylu życia podwładnego przy podejmowaniu decyzji personalnych było uzależnione również od poziomu osobistego zaangażowania kierowników w wyszczególnione w badaniu elementy stylu życia. We wszystkich przypadkach, jeśli kierownik określił siebie jako osobę zaangażowaną w określonym

obszarze kształtowania własnego stylu życia³, to również deklarował, że zwraca uwagę na ten obszar przy podejmowaniu decyzji personalnych dotyczących podwładnych ($p = 0,000$). Widoczne są również związki pomiędzy elementami zaliczanymi do zdrowego stylu życia, na przykład kierownicy zaangażowani w sport zwracają również uwagę na sposób odżywiania się pracowników, a ci, dla których istotnym elementem stylu życia jest palenie/niepalenie papierosów, biorą pod uwagę przy podejmowaniu decyzji kierowniczych również sposób odżywiania się i uprawianie sportu przez podwładnych. Szczegółowe przedstawienie zależności pomiędzy zaangażowaniem badanych kierowników w poszczególne aspekty stylu życia a uwzględnianiem przy podejmowaniu decyzji personalnych stylu życia podwładnych przedstawiono w tabeli 2.6.



Wykres 2.28. Wiek kierowników a ich deklaracja dotycząca uwzględniania aktywności w życiu towarzyskim przy podejmowaniu decyzji personalnych

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy mieli istotnie statystycznie różną opinię od kierowników na temat uwzględniania przez przełożonego w decyzjach personalnych stylu życia podwładnych w zakresie aktywności w życiu społeczno-politycznym, towarzyskim, dbałości o wygląd, palenia/niepalenia papierosów oraz sposobu odżywiania się. W dwóch przypadkach, dla których kierownicy najczęściej wskazywali, że biorą pod uwagę działania podwładnych, czyli dbania o wygląd i palenia/niepalenia papierosów, pracownicy rzadziej niż kierownicy uważali, że ich przełożeni to robią. Z kolei w trzech pozostałych istotnie częściej wyrażali opinię, że kierownik bierze pod uwagę aktywność w życiu społeczno-politycznym i towarzyskim oraz sposób odżywiania się. Natomiast – inaczej niż w przypadku kierowników – nie można zaobserwować różnic w podejściu do uwzględniania analizowanych obszarów

³ Pytanie dotyczące zaangażowania osobistego kierownika w określony obszar stylu życia było ostatnim pytaniem w ankiecie, więc samo zadeklarowanie zaangażowania nie wpłynęło na udzielenie odpowiedzi na wcześniejsze pytania.

w zależności od tego, czy dotyczą one zdrowego stylu życia i wyglądu zewnętrznego, czy aktywności pozazawodowej. We wszystkich obszarach mężczyźni częściej niż kobiety wyrażali zdanie, że kierownik bierze pod uwagę styl życia podwładnych (tabela 2.7). Nieistotne statystycznie różnice wystąpiły jedynie dla aktywności w życiu rodzinnym oraz dbałości o wygląd.

Tabela 2.6. Poziomy istotności asymptotycznej dwustronnej (test chi-kwadrat Pearsona) dla zależności pomiędzy zaangażowaniem badanych kierowników w poszczególne aspekty stylu życia a ich opinią na temat uwzględniania stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych

Obszary stylu życia		Uwzględnianie przy podejmowaniu decyzji personalnych poszczególnych aspektów stylu życia podwładnego							
		Zainteresowania pozazawodowe	Aktywność w życiu społeczno-politycznym	Aktywność w życiu towarzyskim	Aktywność w życiu rodzinnym	Uprawianie sportu	Dbałość o wygląd	Palenie/niepalenie papierosów	Sposób odżywiania się
Zaangażowanie kierownika w poszczególne aspekty stylu życia	Zainteresowania pozazawodowe	0,000		0,025					
	Aktywność w życiu społeczno-politycznym		0,000						0,034
	Aktywność w życiu towarzyskim		0,030	0,000					
	Aktywność w życiu rodzinnym				0,000				
	Uprawianie sportu	0,001				0,000			0,003
	Dbałość o wygląd						0,000	0,031	
	Palenie/niepalenie papierosów					0,009		0,000	0,002
	Sposób odżywiania się					0,039	0,007	0,028	0,000

Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono różnicowanie zweryfikowane testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Wiek i staż pracy różnicował zdanie pracowników tylko w odniesieniu do dwóch obszarów. Pracownicy najmłodszy i najstarszy częściej niż pozostali byli zdania, że przełożony uwzględni przy podejmowaniu decyzji personalnych dbałość o wygląd ($p = 0,028$). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 2.29.

Tabela 2.7. Zróżnicowanie, ze względu na płeć, opinii badanych pracowników na temat uwzględniania przez kierownika stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)

Elementy stylu życia	Odsetek respondentów wskazujących, że przy podejmowaniu decyzji personalnych biorą pod uwagę styl życia podwładnych		
	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Zainteresowania pozazawodowe ($p = 0,024$)	25,8	32,9	28,6
Uprawianie sportu ($p = 0,000$)	14,6	28,0	19,9
Aktywność w życiu społeczno-politycznym ($p = 0,006$)	20,1	28,1	23,3
Aktywność w życiu towarzyskim ($p = 0,000$)	21,4	34,5	26,6
Aktywność w życiu rodzinnym	36,3	40,3	37,9
Dbłość o wygląd	50,0	50,9	50,3
Palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,021$)	26,2	33,5	29,2
Sposób odżywiania ($p = 0,001$)	13,8	22,3	17,2

Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.



■ Odsetek pracowników uważających, że przełożony przy podejmowaniu decyzji personalnych bierze pod uwagę dbłość o wygląd pracownika

Wykres 2.29. Wiek pracowników a potwierdzenie, że kierownik przy podejmowaniu decyzji personalnych uwzględnia dbłość o wygląd

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei respondenci z najkrótszym stażem pracy (do 5 lat) najczęściej uważali, że przełożony przy podejmowaniu decyzji personalnych bierze pod uwagę aktywność w życiu rodzinnym ($p = 0,049$). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 2.30.



■ Odsetek pracowników uważających, że przełożony przy podejmowaniu decyzji personalnych bierze pod uwagę aktywność w życiu rodzinnym pracownika

Wykres 2.30. Staż pracy pracowników a potwierdzenie, że kierownik przy podejmowaniu decyzji personalnych uwzględnia aktywność w życiu towarzyskim

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanie częściej niż w przypadku kierowników opinie badanych pracowników różnicowały cechy miejsca pracy: wielkość organizacji, charakter realizowanych przez zespół zadań, charakter wykonywanej pracy oraz stopień formalizacji zachowań pracowniczych. Dla wszystkich badanych obszarów pracownicy zatrudnieni w organizacjach największych (powyżej 250 osób) najrzadziej wskazywali, że przełożeni biorą pod uwagę styl życia podwładnych (tabela 2.8). W przypadku sześciu obszarów różnice były istotne statystycznie i branie pod uwagę tych elementów najczęściej wskazywali pracownicy organizacji najmniejszych (zatrudniających do 9 osób), a wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych malał odsetek respondentów potwierdzających to zdanie.

Tabela 2.8. Zróżnicowanie, ze względu na wielkość organizacji (mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników), opinii badanych pracowników na temat uwzględniania przez kierowników stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)

Elementy stylu życia	Odsetek respondentów wskazujących, że przy podejmowaniu decyzji personalnych kierownicy biorą pod uwagę styl życia podwładnych			
	< 9 osób	10–49 osób	50–249 osób	> 250 osób
Zainteresowania pozazawodowe	29,70	33,20	25,80	25,60
Uprawianie sportu	22,40	22,30	20,70	15,50
Aktywność w życiu społeczno-politycznym ($p = 0,005$)	30,20	27,30	21,70	16,70
Aktywność w życiu towarzyskim ($p = 0,000$)	32,00	34,10	25,60	16,80
Aktywność w życiu rodzinnym ($p = 0,006$)	43,90	43,20	37,10	30,10
Dbłość o wygląd ($p = 0,018$)	58,50	54,40	46,10	45,10
Palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,001$)	31,50	35,80	30,50	20,00
Sposób odżywiania ($p = 0,003$)	21,00	22,00	17,20	10,30

Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie charakteru zadań realizowanych przez zespół im bardziej twórcze zadania, tym częściej pracownicy byli zdania, że przełożony bierze pod uwagę takie aspekty jak: zainteresowania pozazawodowe, uprawianie sportu, aktywność w życiu społeczno-politycznym i towarzyskim (tabela 2.9).

Tabela 2.9. Zróżnicowanie, ze względu na charakter zadań realizowanych przez zespół, opinii badanych pracowników na temat uwzględniania przez kierowników stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)

Odsetek respondentów wskazujących, że kierownicy przy podejmowaniu decyzji personalnych biorą pod uwagę badane elementy stylu życia podwładnych						
Elementy stylu życia	Charakter zadań: 1 – zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe 6 – zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze					
	1	2	3	4	5	6
Zainteresowania pozazawodowe ($p = 0,003$)	18,90	16,80	27,10	33,50	32,10	37,90
Uprawianie sportu ($p = 0,012$)	11,70	11,70	19,20	21,60	26,20	27,70
Aktywność w życiu społeczno-politycznym ($p = 0,006$)	13,20	14,40	26,70	23,10	31,70	25,40
Aktywność w życiu towarzyskim ($p = 0,007$)	15,60	15,40	29,30	30,20	29,50	28,80

Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Dla wszystkich analizowanych obszarów stylu życia opinie pracowników były istotnie statystycznie zróżnicowane ze względu na charakter wykonywanej pracy – im bardziej zadania wymagały współpracy w ramach zespołu, tym większy odsetek pracowników uważał, że przełożony bierze pod uwagę styl życia podwładnych (tabela 2.10). Interesujące jest, że dla zainteresowań pozazawodowych, uprawiania sportu, aktywności w życiu społeczno-politycznym, towarzyskim, palenia/niepalenia papierosów oraz sposobu odżywiania się widoczny jest spadek odsetka pracowników potwierdzających branie pod uwagę tych elementów stylu życia w sytuacji, kiedy wykonują pracę wyłącznie zespołowo.

Również stopień formalizacji zachowań pracowników w miejscu pracy różnicował opinie pracowników dotyczące brania pod uwagę przez przełożonych badanych elementów stylu życia (tabela 2.11). Istotnie statystycznie różnice zaobserwowano we wszystkich obszarach i dla wszystkich obszarów wystąpił podobny charakter zmian. Respondenci określający, że w ich miejscu pracy panuje pełna swoboda zachowań i nie ma żadnych regulacji, najrzadziej wskazywali, że kierownicy przy podejmowaniu decyzji personalnych biorą pod uwagę styl

życia podwładnych. Wraz ze wzrostem stopnia formalizacji rósł też odsetek pracowników wskazujących uwzględnianie w decyzjach personalnych stylu życia, ale dla miejsc z najwyższym stopniem (5–6) uregulowania zachowań personalnych ponownie zaczął maleć odsetek pracowników tak uważających. Dla niektórych obszarów (uprawianie sportu, aktywność w życiu towarzyskim, sposób odżywiania się) był on podobny jak w przypadku miejsc pracy z pełną swobodą zachowania.

Tabela 2.10. Zróżnicowanie, ze względu na charakter pracy, opinii badanych pracowników na temat uwzględniania przez kierowników stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)

Odsetek respondentów wskazujących, że kierownicy przy podejmowaniu decyzji personalnych biorą pod uwagę badane elementy stylu życia podwładnych						
Elementy stylu życia	Charakter pracy:					
	1 – praca wykonywana indywidualnie 6 – praca wykonywana zespołowo					
	1	2	3	4	5	6
Zainteresowania pozazawodowe ($p = 0,000$)	13,80	21,50	31,90	34,70	39,40	28,40
Uprawianie sportu ($p = 0,000$)	8,20	12,00	23,50	27,10	25,70	19,20
Aktywność w życiu społeczno-politycznym ($p = 0,005$)	12,90	17,70	26,20	27,70	30,10	23,30
Aktywność w życiu towarzyskim ($p = 0,000$)	13,10	17,00	31,60	34,30	33,00	25,30
Aktywność w życiu rodzinnym ($p = 0,014$)	26,60	33,60	38,20	43,90	41,60	44,70
Dbłość o wygląd ($p = 0,040$)	38,80	46,40	55,00	52,30	54,10	55,30
Palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,009$)	23,40	18,70	34,90	31,20	35,70	28,80
Sposób odżywiania ($p = 0,000$)	6,30	10,90	23,00	19,30	27,00	13,70

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.11. Zróżnicowanie, ze względu na stopień formalizacji zachowań, opinii badanych pracowników na temat uwzględniania przez kierowników stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)

Odsetek respondentów wskazujących, że kierownicy przy podejmowaniu decyzji personalnych biorą pod uwagę badane elementy stylu życia podwładnych						
Elementy stylu życia	Stopień formalizacji:					
	1 – brak regulacji, pełna swoboda 6 – zachowania są sformalizowane					
	1	2	3	4	5	6
Zainteresowania pozazawodowe ($p = 0,005$)	16,90	23,00	35,20	33,60	29,60	23,10
Uprawianie sportu ($p = 0,001$)	11,10	15,50	23,00	25,90	24,60	11,30
Aktywność w życiu społeczno-politycznym ($p = 0,004$)	9,20	19,50	21,80	29,40	28,50	23,30
Aktywność w życiu towarzyskim ($p = 0,003$)	15,70	25,80	29,80	33,30	28,30	17,40
Aktywność w życiu rodzinnym ($p = 0,002$)	23,30	31,10	42,60	42,70	45,00	32,40

Tabela 2.11 (cd.)

Odsetek respondentów wskazujących, że kierownicy przy podejmowaniu decyzji personalnych biorą pod uwagę badane elementy stylu życia podwładnych						
Elementy stylu życia	Stopień formalizacji: 1 – brak regulacji, pełna swoboda 6 – zachowania są sformalizowane					
	1	2	3	4	5	6
Dbłość o wygląd ($p = 0,000$)	26,10	44,50	52,10	55,90	58,20	52,20
Palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,005$)	19,80	18,30	31,70	34,80	34,30	27,80
Sposób odżywiania ($p = 0,001$)	7,80	13,20	19,70	23,30	21,90	9,40

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku kierowników odpowiedzi pracowników były zróżnicowane ze względu na deklarację zaangażowania respondenta w wybrany obszar stylu życia, ale charakter tego zróżnicowania był zdecydowanie inny (tabela 2.12). Po pierwsze, dla pracowników nie we wszystkich obszarach stylu życia zaangażowanie różnicowało odpowiedzi dotyczące brania pod uwagę przez przełożonego tego właśnie elementu. Po drugie, nie są widoczne zaobserwowane dla kierowników zależności w grupie wyodrębnionych elementów stylu życia, tzn. fakt zaangażowania w jednym z obszarów zdrowego stylu życia lub aktywności pozazawodowej nie różnicuje odpowiedzi dotyczących brania pod uwagę innych aspektów odpowiednio zdrowego stylu życia lub aktywności pozazawodowej. Po trzecie, nie zawsze fakt osobistego zaangażowania w styl życia powoduje częstsze postrzeganie, że kierownik bierze pod uwagę ten lub inny element stylu życia. W największym stopniu i w odniesieniu do wszystkich badanych elementów stylu życia odpowiedzi pracowników różnicuje zaangażowanie w życie społeczno-polityczne oraz uprawianie sportu. Pracownicy zaangażowani częściej niż pozostali są zdania, że przełożony uwzględni wszystkie elementy stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych. Z kolei respondenci deklarujący zaangażowanie w sposób odżywiania się (stosowanie diety, nawyki żywieniowe) rzadziej niż niezaangażowani w tym obszarze wskazywali, że kierownik bierze pod uwagę sposób odżywiania się, zainteresowania pozazawodowe, uprawianie sportu, aktywność w życiu społeczno-politycznym i towarzyskim.

Tabela 2.12. Poziomy istotności asymptotycznej dwustronnej (test chi-kwadrat Pearsona) dla zależności pomiędzy zaangażowaniem badanych pracowników w poszczególne aspekty stylu życia a ich opinią na temat uwzględniania przez przełożonych stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych

Obszary stylu życia		Uwzględnianie przy podejmowaniu decyzji personalnych poszczególnych aspektów stylu życia podwładnego							
		Zainteresowania pozazawodowe	Aktywność w życiu społeczno-politycznym	Aktywność w życiu towarzyskim	Aktywność w życiu rodzinnym	Uprawianie sportu	Dbłość o wygląd	Palenie/niepalenie papierosów	Sposób odżywiania się
Zaangażowanie pracownika w poszczególne aspekty stylu życia	Zainteresowania pozazawodowe					(0,00)			
	Aktywność w życiu społeczno-politycznym	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,01	0,00
	Aktywność w życiu towarzyskim								
	Aktywność w życiu rodzinnym		0,00						
	Uprawianie sportu	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,05	0,00	0,00
	Dbłość o wygląd					(0,04)	0,01		
	Palenie/niepalenie papierosów					(0,04)			(0,04)
	Sposób odżywiania się	(0,00)	(0,01)	(0,00)		(0,00)			(0,01)

W nawiasach podane są obszary, dla których zaangażowani pracownicy rzadziej wskazywali na uwzględnianie stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych.

Źródło: opracowanie własne.

2.3. Podjęcie decyzji kierowniczych z powodu stylu życia podwładnych

Badani kierownicy zostali poproszeni o wskazanie, czy zdarzyło się, żeby z powodu stylu życia pracownika lub kandydata do pracy podjęli wyszczególnione w kwestionariuszu negatywne decyzje personalne. Uzyskane odpowiedzi wskazują, że relatywnie rzadko (łącznie 16,8% wszystkich przypadków) styl życia był powodem podjęcia takich decyzji przez badanych przełożonych. Najczęściej respondenci deklarowali, że styl życia był podstawą odmowy przydzielenia jakiegoś zadania (28,9%), wystawienia niższej oceny pracowniczej (24,1%) i odmowy przyjęcia do zespołu (23,6%).

Najrzadziej z powodu stylu życia badani kierownicy odmawiali skierowania na szkolenia (7,2%). Odpowiedzi „trudno powiedzieć” stanowiły średnio 7,7% wszystkich deklaracji i ich odsetek nie był zróżnicowany istotnie w zależności od rodzaju decyzji. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 2.31.



Wykres 2.31. Deklaracja badanych kierowników dotycząca podjęcia decyzji z powodu stylu życia pracownika/kandydata do pracy

Źródło: opracowanie własne.

Badani pracownicy, poproszeni o odpowiedź, czy ich przełożonym zdarzyło się podjęcie negatywnych decyzji personalnych z powodu stylu życia podwładnego lub kandydata do pracy, również stosunkowo rzadko odpowiadali, że takie sytuacje miały miejsce (łącznie 18% odpowiedzi twierdzących). Najrzadziej wskazywali, że przełożony odmówił skierowania na szkolenia (12%), w pozostałych przypadkach odsetek potwierdzających pracowników wahał się w przedziale 17–22%. W porównaniu do deklaracji badanych kierowników wśród pracowników był zdecydowanie niższy odsetek odpowiedzi negatywnych, a wyższy „trudno powiedzieć”. Trudności zgłoszone były ogółem w 23,6% przypadków. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 2.32.

W dalszej części analizy zróżnicowania odpowiedzi badanych prowadzone są z wyłączeniem odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

W odniesieniu do wszystkich analizowanych decyzji kierownicy mężczyźni częściej niż kobiety deklarowali, że podjęli takie decyzje ze względu na styl życia podwładnych (tabela 2.13). W przypadku czterech z nich – odmowy przyjęcia do zespołu, niższej oceny pracowniczej, odmowy awansu i rozwiązania umowy o pracę – różnice były istotne statystycznie.



Wykres 2.32. Opinie badanych pracowników na temat podejmowania przez przełożonych decyzji personalnych z powodu stylu życia pracownika/kandydata do pracy

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.13. Zróżnicowanie, ze względu na płeć, deklaracji badanych przełożonych na temat podjęcia decyzji personalnej z powodu stylu życia podwładnych (w proc.)

Decyzje personalne	Odsetek respondentów wskazujących, że podjęli decyzję z powodu stylu życia podwładnego		
	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Odmowa przyjęcia do zespołu ($p = 0,000$)	20,0	31,9	25,7
Niższa ocena ($p = 0,001$)	21,8	31,6	26,5
Odmowa awansu ($p = 0,009$)	8,10	13,5	10,6
Odmowa skierowania na szkolenia	6,6	8,8	7,6
Odmowa podwyżki wynagrodzenia	10,0	12,3	11,1
Odmowa przydzielenia pracownikowi jakiegoś zadania	30,5	33,3	31,8
Rozwiązanie umowy o pracę ($p = 0,002$)	11,7	18,7	15,0

Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi badanych kierowników zróżnicowane były również ze względu na wiek i staż na stanowisku kierowniczym. Pytanie zadane w ankiecie rozpoczęło się od sformułowania „Czy zdarzyło się Pani/Panu...”, co mogło powodować, że starsi respondenci i z dłuższym stażem mieli więcej okazji do podjęcia takich decyzji. Jednak wiek i staż pracy inaczej zróżnicowały udzielane odpowiedzi. W odniesieniu do wszystkich analizowanych decyzji kierowniczych respondenci w najmłodszej grupie wiekowej najczęściej wskazywali, że zdarzyło się im podjąć taką decyzję.

W kolejnych grupach wiekowych odsetek ten był niższy. W odniesieniu do odmowy przyjęcia do zespołu, niższej oceny pracowniczej, odmowy awansu i odmowy przydzielenia zadania zróżnicowanie odpowiedzi respondentów ze względu na wiek było istotne statystycznie. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 2.14

Tabela 2.14. Zróżnicowanie, ze względu na wiek, deklaracji badanych przełożonych na temat podjęcia decyzji personalnej z powodu stylu życia podwładnych (w proc.)

Decyzje personalne	Odsetek respondentów wskazujących, że podjęli decyzję z powodu stylu życia podwładnego				
	< 30 lat	31–40 lat	41–50 lat	51–60 lat	> 60 lat
Odmowa przyjęcia do zespołu ($p = 0,019$)	42,60	22,80	23,60	24,70	29,30
Niższa ocena ($p = 0,001$)	35,10	18,90	22,70	32,60	33,30
Odmowa awansu ($p = 0,000$)	22,40	8,90	8,30	8,10	18,60
Odmowa skierowania na szkolenia	14,00	6,90	7,60	6,00	9,20
Odmowa podwyżki wynagrodzenia	21,10	10,50	10,60	8,90	12,90
Odmowa przydzielenia pracownikowi jakiegoś zadania ($p = 0,036$)	50,00	29,70	32,30	28,90	31,40
Rozwiązanie umowy o pracę	23,70	11,20	16,30	14,10	17,40

Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Zróżnicowanie odpowiedzi ze względu na staż było bardziej oczywiste: im dłużej ktoś zajmował stanowisko kierownicze, tym częściej wskazywał, że zdarzyło się, że musiał podjąć decyzję z powodu stylu życia podwładnego (tabela 2.15). Istotne statystycznie różnice dotyczyły odmowy przyjęcia do zespołu, niższej oceny pracowniczej, odmowy awansu i rozwiązania umowy o pracę.

W dwóch przypadkach: niższej oceny pracowniczej ($p = 0,002$) i odmowy awansu ($p = 0,014$) odpowiedzi kierowników były zróżnicowane ze względu na wielkość zespołu, którym kierowali badani (wykresy 2.33 i 2.34). Częściej podjęcie tych decyzji deklarowały osoby kierujące najmniejszymi, liczącymi do 5 osób zespołami, i największymi, złożonymi z ponad 30 osób.

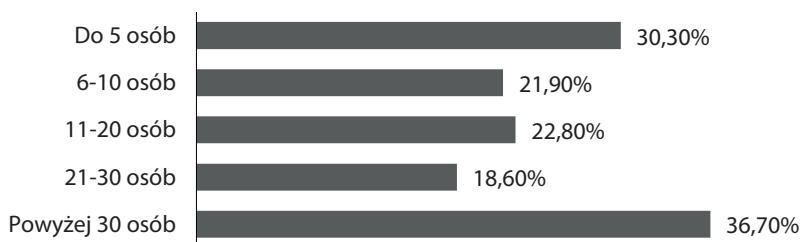
Tabela 2.15. Zróżnicowanie, ze względu na staż na stanowisku kierowniczym, deklaracji badanych przełożonych na temat podjęcia decyzji personalnej z powodu stylu życia podwładnych (w proc.)

Decyzje personalne	Odsetek respondentów wskazujących, że podjęli decyzję z powodu stylu życia podwładnego			
	< 5 lat	6–15 lat	16–25 lat	> 25 lat
Odmowa przyjęcia do zespołu ($p = 0,000$)	21,90	23,40	23,10	36,70
Niższa ocena ($p = 0,001$)	20,70	21,90	28,90	36,00

Decyzje personalne	Odsetek respondentów wskazujących, że podjęli decyzję z powodu stylu życia podwładnego			
	< 5 lat	6–15 lat	16–25 lat	> 25 lat
Odmowa awansu ($p = 0,009$)	7,60	9,20	9,80	16,70
Odmowa skierowania na szkolenia	6,80	6,60	9,20	8,10
Odmowa podwyżki wynagrodzenia	10,70	9,30	11,00	15,00
Odmowa przydzielenia pracownikowi jakiegoś zadania	32,10	30,80	33,10	31,90
Rozwiązanie umowy o pracę ($p = 0,002$)	11,00	12,00	18,60	19,00

Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono różnicowanie zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p < 0,05$.

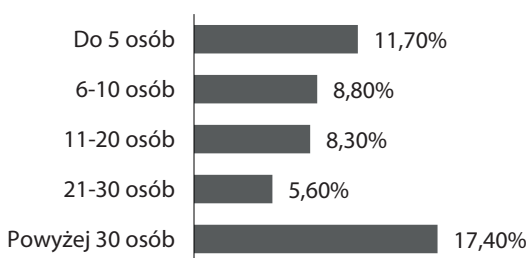
Źródło: opracowanie własne.



■ Odsetek kierowników deklarujących, że dokonali niższej oceny pracowniczej ze względu na styl życia podwładnego/kandydata

Wykres 2.33. Wielkość zespołu a deklaracje badanych przełożonych na temat wystawienia niższej oceny pracowniczej ze względu na styl życia podwładnego

Źródło: opracowanie własne.



■ Odsetek kierowników deklarujących, że odmówiło awansu ze względu na styl życia podwładnego

Wykres 2.34. Wielkość zespołu a deklaracje badanych przełożonych na temat odmowy awansu ze względu na styl życia podwładnego

Źródło: opracowanie własne.

Również wielkość organizacji miała znaczenie dla podejmowania negatywnych decyzji ze względu na styl życia. W odniesieniu do wszystkich badanych decyzji najczęściej były one podejmowane przez kierowników pracujących w organizacjach najmniejszych (zatrudniających nie więcej niż 9 osób). Różnice istotne statystycznie dotyczyły odmowy przyjęcia do zespołu, niższej oceny pracowniczej i odmowy przydzielenia zadania. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 2.16.

Tabela 2.16. Zróżnicowanie, ze względu na wielkość organizacji (mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników), deklaracji badanych kierowników na temat podjęcia decyzji personalnej z powodu stylu życia podwładnych (w proc.)

Decyzje personalne	Odsetek respondentów wskazujących, że podjęto decyzję z powodu stylu życia podwładnego			
	< 9 osób	10–49 osób	50–249 osób	> 250 osób
Odmowa przyjęcia do zespołu ($p = 0,008$)	32,50	27,10	20,20	18,30
Niższa ocena ($p = 0,016$)	35,10	24,70	23,70	21,70
Odmowa awansu	12,40	11,70	9,10	5,60
Odmowa skierowania na szkolenia	11,70	7,10	5,50	6,40
Odmowa podwyżki wynagrodzenia	13,80	11,70	8,60	8,60
Odmowa przydzielenia pracownikowi jakiegoś zadania ($p = 0,046$)	38,20	32,60	26,80	26,10
Rozwiązanie umowy o pracę	17,10	15,10	15,50	8,70

Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak we wcześniejszych pytaniach odpowiedzi kierowników dotyczące podejmowania wybranych negatywnych decyzji personalnych ze względu na styl życia były zróżnicowane ze względu na deklarację dotyczącą osobistego zaangażowania w styl życia, jednak w odróżnieniu od wcześniejszych pytań tutaj zróżnicowanie zostało potwierdzone wyłącznie dla zaangażowania w obszary związane ze zdrowym stylem życia i wyglądem zewnętrznym (tabela 2.17). We wszystkich przypadkach zaangażowani kierownicy częściej deklarowali, że zdarzyło im się podjąć decyzję personalną ze względu na styl życia podwładnych. Uprawianie przez kierownika sportu i dbałość o wygląd zwiększały istotnie statystycznie odsetek kierujących ludźmi respondentów, deklarujących, że ze względu na styl życia odmówili przyjęcia do zespołu. Zaangażowanie kierownika w palenie/niepalenie papierosów zwiększyło odsetek respondentów deklarujących odmowę przyjęcia do zespołu, odmowę awansu, odmowę przydzielenia jakiegoś zadania i rozwiązanie umowy o pracę. Z kolei aktywność przełożonego w stosowaniu diet przełożyła się na częstsze odmowy skierowania na szkolenia i odmowy podwyżki wynagrodzenia.

Tabela 2.17. Poziomy istotności asymptotycznej dwustronnej (test chi-kwadrat Pearsona) dla zależności pomiędzy zaangażowaniem badanych kierowników w poszczególne aspekty stylu życia a ich deklaracją dotyczącą podejmowania decyzji personalnych z powodu stylu życia podwładnych

Rodzaje decyzji personalnych	Zaangażowanie kierownika w poszczególne aspekty stylu życia			
	Uprawianie sportu	Dbłość o wygląd	Palenie/niepalenie papierosów	Sposób odżywiania się
Odmowa przyjęcia do zespołu	0,002	0,047	0,033	
Niższa ocena				
Odmowa awansu			0,021	
Odmowa skierowania na szkolenia				0,008
Odmowa podwyżki wynagrodzenia				0,006
Odmowa przydzielenia pracownikowi jakiegoś zadania			0,004	
Rozwiązanie umowy o pracę			0,037	

Źródło: opracowanie własne.

Badani pracownicy mieli inne zdanie na temat podejmowania negatywnych decyzji personalnych przez przełożonych z powodu stylu życia podwładnego. Zdecydowanie większa grupa pracowników uznała, że trudno jest im udzielić odpowiedzi na te pytania (23,6% odpowiedzi „trudno powiedzieć” u pracowników i 7,7% odpowiedzi „trudno powiedzieć” u kierowników). Pomijając to zróżnicowanie i porównując odsetek odpowiedzi pozytywnych po wykluczeniu odpowiedzi „trudno powiedzieć”, w dwóch przypadkach kierownicy częściej niż pracownicy wskazywali, że podjęli negatywne decyzje personalne ze względu na styl życia podwładnego. Dotyczyło to odmowy przyjęcia do zespołu i odmowy przydzielenia jakiegoś zadania, ale różnice nie były istotne statystycznie. W pozostałych pięciu przypadkach pracownicy częściej niż kierownicy wskazywali, że przełożony podejmuje negatywne decyzje personalne ze względu na styl życia. Dla czterech decyzji różnice w odpowiedziach kierowników i podwładnych były istotne statystycznie ($p = 0,000$): odmowa podwyżki wynagrodzenia, odmowa awansu, rozwiązanie umowy o pracę i odmowa skierowania na szkolenia. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 2.35.

Opinie badanych kierowników w zasadzie nie były zróżnicowane ze względu na analizowane zmienne demograficzne i cechy miejsca pracy. Wyjątek stanowiła odmowa skierowania na szkolenia i odmowa przydzielenia zadania. Mężczyźni częściej niż kobiety ($p = 0,043$) twierdzili, że zdarzyło się, że ich przełożony odmówił skierowania na szkolenia z powodu stylu życia podwładnego. Ze względu na staż również wystąpiły istotne statystycznie różnice wśród pracowników deklarujących, że ich przełożony odmówił przydzielenia zadania ($p = 0,040$). Co ciekawe,

najrzadziej wskazywali na takie sytuacje pracownicy z najdłuższym stażem – przekraczającym 25 lat (17,4% odpowiedzi twierdzących), a najczęściej osoby z najkrótszym stażem – poniżej 5 lat (32,8%). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 2.36.



Wykres 2.35. Opinie pracowników i deklaracje kierowników na temat podejmowania decyzji personalnych z powodu stylu życia podwładnych

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 2.36. Staż pracy a opinie badanych pracowników na temat odmowy przydzielenia zadania ze względu na styl życia podwładnego

Źródło: opracowanie własne.

Przeanalizowano również, czy fakt osobistego zaangażowania w określony obszar stylu życia powoduje, że badani pracownicy częściej dostrzegają, że ich przełożony podejmuje negatywne decyzje personalne z powodu stylu życia podwładnego. W przypadku kierowników potwierdzono, że zaangażowanie w obszary związane

ze zdrowym stylem życia i wyglądem zewnętrznym powoduje częstsze deklarowanie podejmowania decyzji warunkowanych stylem życia podwładnych. W odpowiedziach pracowników zaobserwowano inną zależność. Pracownicy deklarujący zaangażowanie w uprawianie sportu istotnie częściej niż pozostali wskazywali, że ich przełożony odmówił przyjęcia do zespołu, wystawił niższą ocenę pracowniczą, odmówił awansu lub skierowania na szkolenia z powodu stylu życia podwładnego. Podobne zależności widoczne były dla aktywności w życiu społeczno-politycznym – w tym przypadku również pracownicy deklarujący zaangażowanie w tym obszarze częściej niż pozostali wskazywali, że zdarzyło się, iż kierownik odmówił przyjęcia do zespołu, skierowania na szkolenia oraz podwyżki wynagrodzenia. Pracownicy zaangażowani w życie towarzyskie również częściej niż pozostali byli zdania, że przełożony odmówił podwyżki wynagrodzenia ze względu na styl życia podwładnego. Z kolei zaangażowanie w życie rodzinne i dbałość o wygląd powodowały rzadsze wskazywanie, że kierownik odmówił skierowania na szkolenia. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 2.18.

Tabela 2.18. Poziomy istotności asymptotycznej dwustronnej (test chi-kwadrat Pearsona) dla zależności pomiędzy zaangażowaniem badanych pracowników w poszczególne aspekty stylu życia a ich opinią na temat podejmowania negatywnych decyzji personalnych z powodu stylu życia podwładnych

Rodzaje decyzji personalnych	Zaangażowanie pracownika w poszczególne aspekty stylu życia			
	Uprawianie sportu	Aktywność w życiu społeczno-politycznym	Aktywność w życiu rodzinnym	Dbłość o wygląd
Odmowa przyjęcia do zespołu	0,020	0,027		
Niższa ocena	0,003			
Odmowa awansu	0,016			
Odmowa skierowania na szkolenia	0,027	0,000		(0,023)
Odmowa podwyżki wynagrodzenia		0,002	(0,028)	
Odmowa przydzielenia pracownikowi jakiegoś zadania				
Rozwiązanie umowy o pracę				

W nawiasach podane są obszary, dla których zaangażowani pracownicy rzadziej wskazują na podejmowanie negatywnych decyzji personalnych z powodu stylu życia podwładnych.

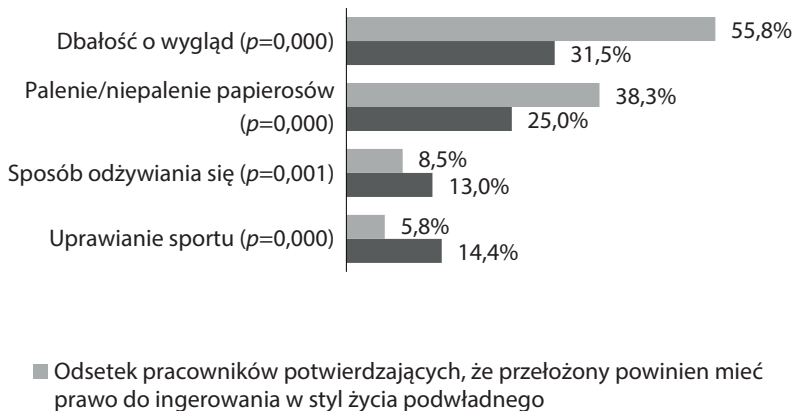
Źródło: opracowanie własne.

3. Ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych

3.1. Prawo kierownika do ingerowania w obszarach związanych ze zdrowym stylem życia i wyglądem zewnętrznym podwładnych

W większości badanych obszarów zarówno kierownicy, jak i pracownicy rzadko wyrażali opinię, że kierownik powinien mieć prawo ingerowania w styl życia podwładnych. Zdecydowanym wyjątkiem na tym tle był obszar związany z wyglądem zewnętrznym oraz paleniem/niepaleniem papierosów. Ponad połowa badanych kierowników (55,8%) uważała, że przełożony powinien móc wpływać na dbałość o wygląd pracownika, a 38,3%, że powinien mieć prawo ingerowania w palenie/niepalenie papierosów. W odniesieniu do tych dwóch obszarów również pracownicy najczęściej zgadzali się, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w zachowania pracowników (odpowiednio 31,5% w obszarze dbałości o wygląd i 25% w zakresie palenia/niepalenia papierosów). Różnice w odpowiedziach badanych grup są istotne statystycznie: kierownicy częściej niż pracownicy wskazywali na takie prawo. W pozostałych dwóch obszarach związanych ze zdrowym stylem życia – sposobem odżywiania się i uprawianiem sportu – również różnice w odpowiedziach pracowników i kierowników były istotne statystycznie, ale, co ciekawe, pracownicy częściej niż kierownicy wskazywali, że przełożony powinien móc ingerować w te sfery stylu życia. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.1.

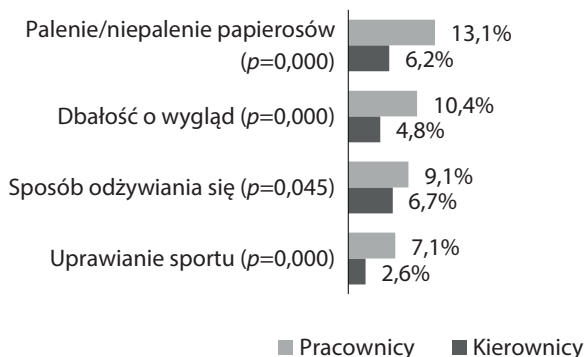
74 Ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych



Wykres 3.1. Opinie kierowników i pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w obszary związane ze zdrowym stylem życia i wyglądem zewnętrznym podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

We wszystkich analizowanych obszarach zdrowego stylu życia pracownicy istotnie statystycznie częściej wskazywali na trudności w udzieleniu odpowiedzi na to pytanie (wykres 3.2).



Wykres 3.2. Odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w obszary związane ze zdrowym stylem życia i wyglądem zewnętrznym podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części analizy zróżnicowania odpowiedzi badanych kierowników i pracowników prowadzone są z wyłączeniem odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

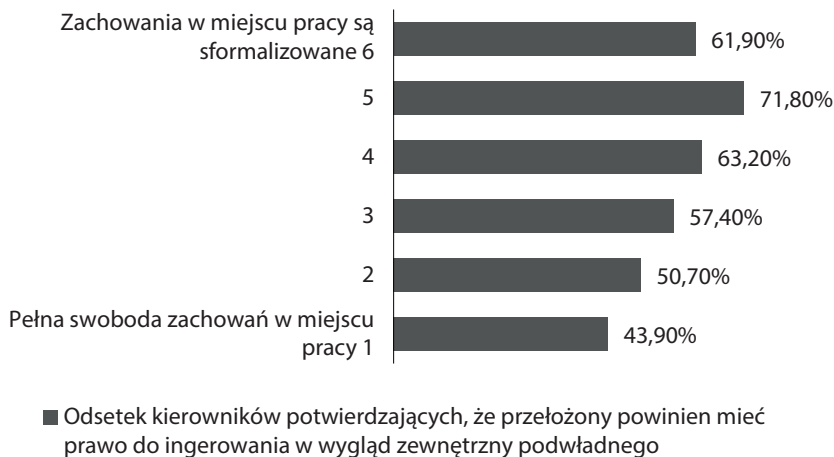
Dbłość o wygląd to obszar, w którym najwięcej kierowników uważa, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w zachowania podwładnego. Im dłuższy staż pracy, tym większy odsetek badanych przełożonych jest tego zdania ($p = 0,012$). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.3.



Wykres 3.3. Staż pracy na stanowisku kierowniczym a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w dbałość o wygląd podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Istotnie statystycznie znaczenie miał również stopień formalizacji zachowań pracowników w miejscu pracy ($p = 0,000$). Zgodnie z oczekiwaniami kierownicy zespołów, w których zachowania są sformalizowane, częściej niż kierownicy zespołów, w których panuje pełna swoboda zachowań i nie ma żadnych regulacji, wskazywali, że kierownik powinien mieć prawo ingerowania w dbałość o wygląd (wykres 3.4).



Wykres 3.4. Stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w dbałość o wygląd podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Zaangażowanie samych kierowników w dbałość o wygląd, sposób ubierania się przekłada się na częstsze oczekiwania, że kierownik powinien móc ingerować

w ten aspekt stylu życia pracowników (64,8% a 48,5%; $p = 0,000$). Zaangażowanie w pozostałe badane obszary stylu życia nie różnicowało istotnie opinii kierowników w tym zakresie.

Pracownicy zdecydowanie rzadziej niż kierownicy wyrażali opinię, że kierownik powinien mieć prawo ingerowania w dbałość o wygląd podwładnych (58,6% a 35,2%). Ich przekonania były uzależnione, podobnie jak wśród kierowników, od stopnia formalizacji zachowań w miejscu pracy ($p = 0,000$). Najniższy odsetek pracowników uważających, że przełożony powinien móc wpływać na dbałość o wygląd podwładnych, był wśród członków zespołów, w których panuje pełna swoboda zachowań. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.5.



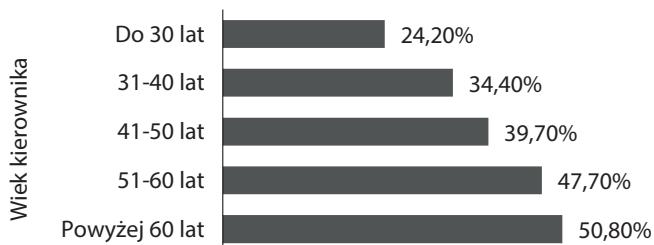
Wykres 3.5. Stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w dbałość o wygląd podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo opinie pracowników były zróżnicowane ze względu na deklaracje osobistego zaangażowania respondenta w uprawianie sportu – zaangażowani respondenci istotnie statystycznie częściej wskazywali, że kierownik powinien mieć prawo ingerowania w ten aspekt stylu życia (38,9% a 32%; $p = 0,032$) – oraz palenie/niepalenie papierosów – tutaj zależność była odwrotna: zaangażowani pracownicy rzadziej niż pozostali wskazywali, że kierownik nie powinien ingerować w wygląd podwładnego (29,7% a 37,4%; $p = 0,026$).

Drugim obszarem związanym ze zdrowym stylem życia, dla którego kierownicy stosunkowo często (40,8% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) wyrażali opinie, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania, było palenie/niepalenie papierosów. Poglądy respondentów w tym zakresie były zróżnicowane ze względu na płeć: mężczyźni częściej niż kobiety uważali, że kierownik powinien mieć prawo ingerowania w palenie/niepalenie papierosów (45,2% a 36,7%; $p = 0,009$).

Znaczenie miał też wiek kierownika ($p = 0,000$) i staż pracy na stanowisku kierowniczym ($p = 0,000$). Kierownicy młodszy zdecydowanie rzadziej niż najstarsi wskazywali, że kierownik powinien mieć takie prawo (wykres 3.6).

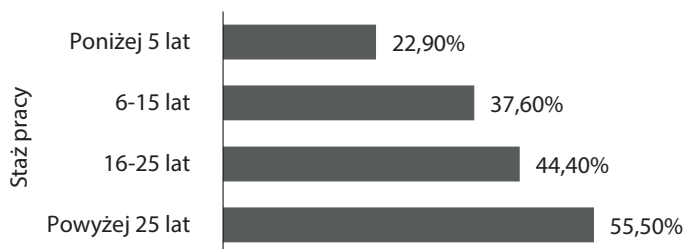


■ Odsetek kierowników potwierdzających, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w palenie/niepalenie podwładnego

Wykres 3.6. Wiek a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w palenie/niepalenie papierosów przez podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie odpowiedzi różnicował staż pracy na stanowisku kierowniczym: im dłużej kierownik pełnił tę funkcję, tym częściej wskazywał, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w palenie/niepalenie papierosów (wykres 3.7).



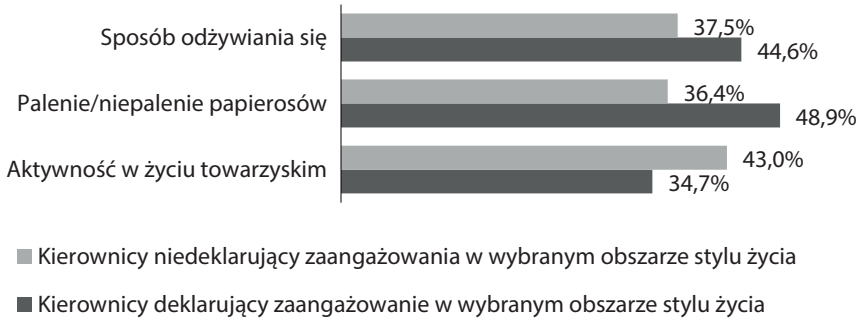
■ Odsetek kierowników potwierdzających, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w palenie/niepalenie podwładnego

Wykres 3.7. Staż pracy na stanowisku kierowniczym a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w palenie/niepalenie papierosów przez podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Istotne znaczenie miało również zaangażowanie kierownika w życie towarzyskie ($p = 0,022$), palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,000$) oraz sposób odżywiania się ($p = 0,026$). Kierownicy zaangażowani osobiście w sposób odżywiania się oraz palenie/niepalenie papierosów częściej niż przełożeni niedeklarujący aktywności w tych obszarach uważali, że przełożony powinien mieć takie prawo. Z kolei

kierownicy deklarujący aktywność w życiu towarzyskim, imprezowanie i różne formy zabawy rzadziej niż pozostali wskazywali na takie uprawnienia kierowników. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.8.



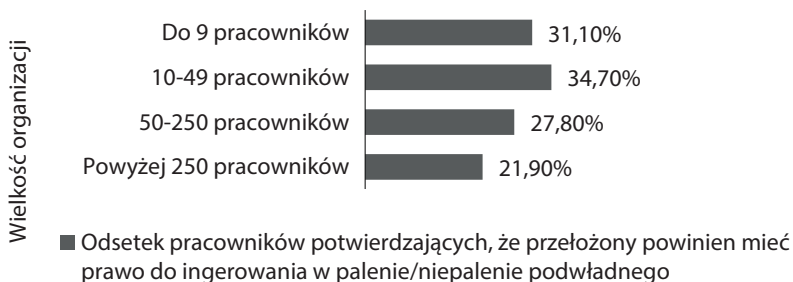
Wykres 3.8. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w palenie/niepalenie papierosów przez podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy rzadziej niż kierownicy uważali, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w tę sferę stylu życia podwładnych (28,8%). Podobnie jak wśród kierowników odpowiedzi były zróżnicowane ze względu na płeć – odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” udzieliło 33% badanych mężczyzn i 26% badanych kobiet. W przypadku pracowników wiek i płeć respondenta nie różnicowały istotnie statystycznie częstości udzielanych odpowiedzi.

Wśród analizowanych cech miejsca pracy znaczenie miała wielkość organizacji ($p = 0,013$). Pracownicy dużych organizacji, zatrudniających powyżej 250 osób, rzadziej niż osoby pracujące w organizacjach zatrudniających mniej niż 50 osób wskazywali, że kierownik powinien mieć prawo ingerowania w palenie/niepalenie papierosów podwładnych (wykres 3.9). Pozostałe zmienne związane z miejscem pracy nie różnicowały istotnie odpowiedzi badanych.

Znaczenie miała również deklaracja osobistego zaangażowania badanych pracowników w trzy obszary stylu życia. Osoby określające siebie jako aktywne w życiu społeczno-politycznym istotnie częściej niż pozostałe ($p = 0,001$) wskazywały, że kierownik powinien mieć prawo wpływania na palenie/niepalenie pracowników. Z kolei respondenci, dla których ważny był sposób odżywiania się i dbałość o wygląd rzadziej niż pozostali byli tego zdania. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.10.



Wykres 3.9. Wielkość organizacji (mierzona liczbą zatrudnionych) a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w palenie/niepalenie papierosów przez podwładnych

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 3.10. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w palenie/niepalenie papierosów przez podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

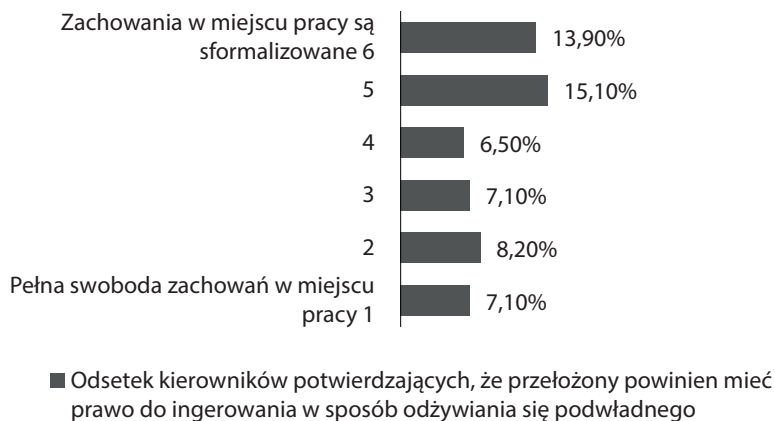
Sposób odżywiania się to obszar, który otwiera grupę stosunkowo rzadko wskazywanych przez badanych kierowników elementów w kontekście prawa przełożonego do ingerowania w zachowania podwładnych (9,1% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”). Kierownicy mężczyźni istotnie częściej niż kobiety deklarowali, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych (kobiety 7%, mężczyźni 11,3%; $p = 0,022$). Wśród zmiennych demograficznych znaczenie miał również staż na stanowisku kierowniczym ($p = 0,049$) – im dłużej respondenci pełnili tę funkcję, tym częściej wskazywali na prawo przełożonego do wpływania na ten obszar stylu życia podwładnych (wykres 3.11).



Wykres 3.11. Wielkość organizacji (mierzona liczbą zatrudnionych) a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

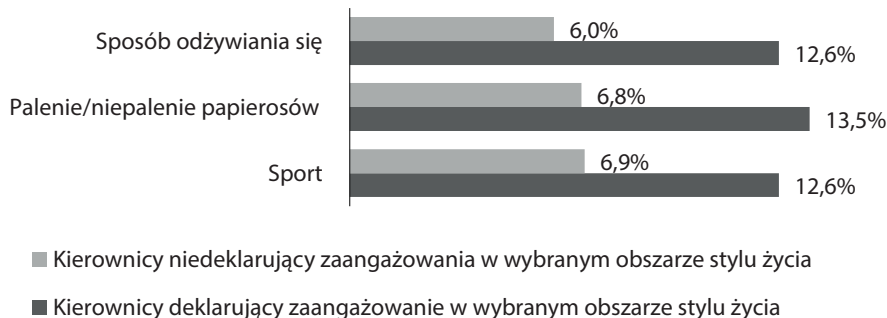
Cechy miejsca pracy, z wyjątkiem stopnia formalizacji zachowań w miejscu pracy ($p = 0,033$), nie różnicowały zdania badanych kierowników. Największy odsetek kierowników wskazujących, że przełożony powinien mieć prawo wpływania na sposób odżywiania się podwładnych, był wśród osób pełniących funkcję kierowniczą w organizacjach, w których zachowania są sformalizowane (wykres 3.12).



Wykres 3.12. Stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Istotne znaczenie miało również osobiste zaangażowanie kierownika w obszary związane ze zdrowym stylem życia: uprawianie sportu ($p = 0,003$), palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,001$) i sposób odżywiania się ($p = 0,001$). W tych przypadkach kierownicy deklarujący aktywność częściej niż pozostali uważali, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych (wykres 3.13).



Wykres 3.13. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych

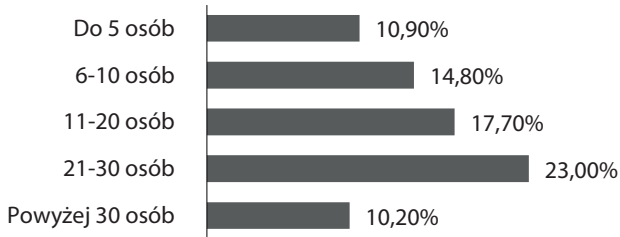
Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy częściej niż kierownicy ($p = 0,001$) wskazywali, że przełożony powinien mieć prawo wpływania na sposób odżywiania się podwładnych (14,3% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”). Wśród badanych pracowników mężczyźni częściej niż kobiety uważali, że kierownik powinien mieć takie prawo (kobiety 10,7%, mężczyźni 19,7%; $p = 0,000$). Wiek i staż pracy respondentów nie różnicował istotnie udzielanych odpowiedzi. Spomiędzy analizowanych cech miejsca pracy istotne znaczenie miała wielkość zespołów, w których pracowali badani ($p = 0,034$) oraz charakter pracy wykonywanej przez zespół (indywidualnie/zespołowo; $p = 0,010$). Wyraźnie można tutaj wydzielić odpowiedzi osób pracujących w zespołach do 30 osób i powyżej 30 osób (wykres 3.14). Respondenci zatrudnieni w największych zespołach, liczących powyżej 30 osób, najrzadziej wskazywali, że kierownik powinien móc ingerować w sposób odżywiania się podwładnych. Z kolei wśród pracowników zatrudnionych w zespołach liczących do 30 osób wraz ze wzrostem liczebności zespołu zwiększała się odsetek pozytywnych wskazań (od 10,9% w zespołach liczących do 5 osób do 23% w zespołach liczących 21–30 osób).

Pracownicy zatrudnieni w zespołach, w których praca wykonywana jest zespołowo, częściej dawali przełożonym prawo do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych niż osoby pracujące w zespołach, w których praca wykonywana jest indywidualnie (wykres 3.15).

Pracownicy zaangażowani w różne obszary stylu życia (z wyjątkiem aktywności w życiu towarzyskim i zainteresowań pozazawodowych/hobby), inaczej niż osoby nie deklarujące takiego zaangażowania, wskazywali na prawo przełożonego do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych. To zaangażowanie przekładało się w inny sposób na udzielanie odpowiedzi twierdzących. W przypadku zaangażowania w życie społeczno-polityczne ($p = 0,000$) i uprawianie sportu ($p = 0,004$) respondenci deklarujący aktywność częściej dawali przełożonym prawo do wpływania na sposób odżywiania się podwładnych (wykres 3.16).

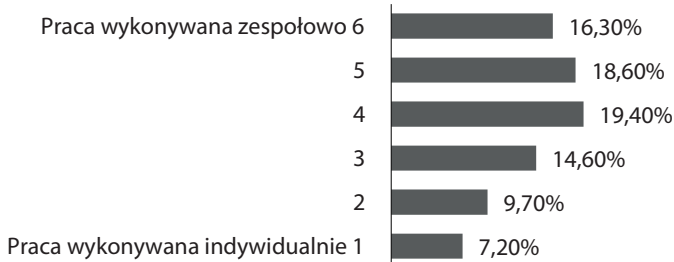
82 Ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych



■ Odsetek pracowników potwierdzających, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnego

Wykres 3.14. Wielkość zespołu a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych

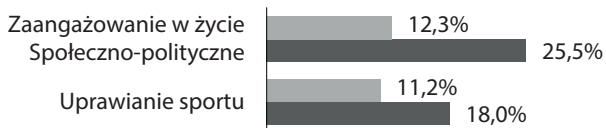
Źródło: opracowanie własne.



■ Odsetek pracowników potwierdzających, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnego

Wykres 3.15. Charakter pracy realizowanej w zespole a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych

Źródło: opracowanie własne.



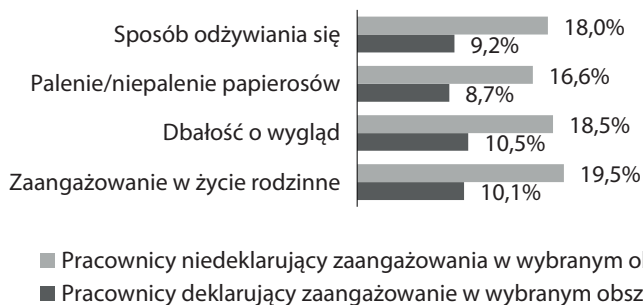
■ Pracownicy niedeklarujący zaangażowania w wybranym obszarze stylu życia

■ Pracownicy deklarujący zaangażowanie w wybranym obszarze stylu życia

Wykres 3.16. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei osoby zaangażowane w sposób odżywiania się ($p = 0,000$), palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,002$), dbałość o wygląd ($p = 0,001$) oraz aktywne w życiu rodzinnym ($p = 0,000$) rzadziej niż pozostałe dawały przełożonym takie prawo (wykres 3.17).



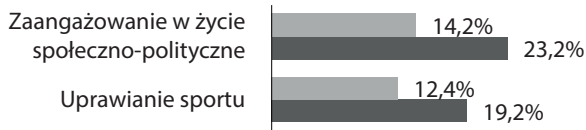
Wykres 3.17. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Dużym zaskoczeniem jest stosunkowo niski odsetek kierowników (6%), którzy uważali, że przełożony powinien mieć prawo wpływania na uprawianie sportu przez podwładnych. Taka opinia badanych kierowników dziwi, ponieważ pracownicy zdecydowanie częściej (15,5%) dawali takie prawo kierownikom. Kierownicy mężczyźni częściej niż kobiety pełniące funkcję kierowniczą uważali, że przełożony powinien móc ingerować w uprawianie sportu przez podwładnych (kobiety 4,1%, mężczyźni 8%; $p = 0,011$). Co ciekawe, opinia kierowników nie była zróżnicowana ze względu na inne zmienne demograficzne ani cechy miejsca pracy. Istotne znaczenie miała jedynie deklaracja osobistego zaangażowania kierownika w obszary związane ze zdrowym stylem życia: uprawianie sportu ($p = 0,000$), sposób odżywiania się ($p = 0,042$) i palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,042$). We wszystkich przypadkach kierownicy zaangażowani częściej niż pozostali uważali, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w uprawianie sportu przez podwładnych (wykres 3.18).

Opinie pracowników też były zróżnicowane jedynie ze względu na płeć respondenta i osobiste zaangażowanie w niektóre obszary stylu życia. Mężczyźni częściej niż kobiety dawali przełożonym prawo do ingerowania w uprawianie sportu (kobiety 12,1%, mężczyźni 20,6%; $p = 0,000$). Podobnie jak w przypadku odżywiania zaangażowanie respondentów w styl życia przekładało się w inny sposób na udzielanie odpowiedzi twierdzących. W przypadku aktywności w życiu społeczno-politycznym ($p = 0,007$) i uprawiania sportu ($p = 0,005$) respondenci deklarujący zaangażowanie częściej dawali przełożonym prawo do wpływania na uprawianie sportu przez podwładnych (wykres 3.19).

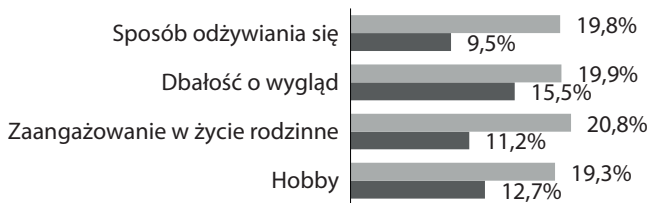
84 Ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych



- Pracownicy nie deklarujący zaangażowania w wybranym obszarze stylu życia
- Pracownicy deklarujący zaangażowanie w wybranym obszarze stylu życia

Wykres 3.18. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

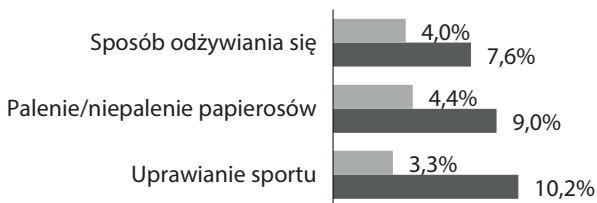


- Pracownicy nie deklarujący zaangażowania w wybranym obszarze stylu życia
- Pracownicy deklarujący zaangażowanie w wybranym obszarze stylu życia

Wykres 3.19. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w uprawianie sportu przez podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei osoby zaangażowane w sposób odżywiania się ($p = 0,000$), dbałość o wygląd ($p = 0,000$), zainteresowania pozazawodowe/hobby ($p = 0,006$) oraz aktywne w życiu rodzinnym ($p = 0,000$) rzadziej niż pozostałe dawały przełożonym takie prawo (wykres 3.20).



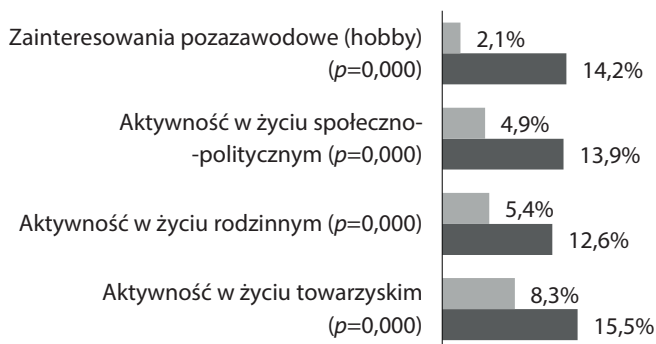
- Kierownicy nie deklarujący zaangażowania w wybranym obszarze stylu życia
- Kierownicy deklarujący zaangażowanie w wybranym obszarze stylu życia

Wykres 3.20. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w uprawianie sportu przez podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Prawo kierownika do ingerowania w obszary związane z aktywnością pozazawodową podwładnych

We wszystkich badanych obszarach aktywności pozazawodowej badani kierownicy bardzo rzadko wyrażali opinię, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w styl życia podwładnych. Zdecydowanie najrzadziej (2,1% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) dotyczyło to uprawiania sportu. Co ciekawe, we wszystkich obszarach związanych z aktywnością pozazawodową badani pracownicy zdecydowanie częściej niż kierownicy uważali, że przełożony powinien mieć prawo wpływania na zachowania podwładnych (wykres 3.21). Największy odsetek pracowników był zdania, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim podwładnych (15,5% odpowiedzi pracowników „zdecydowanie tak” i „raczej tak”).

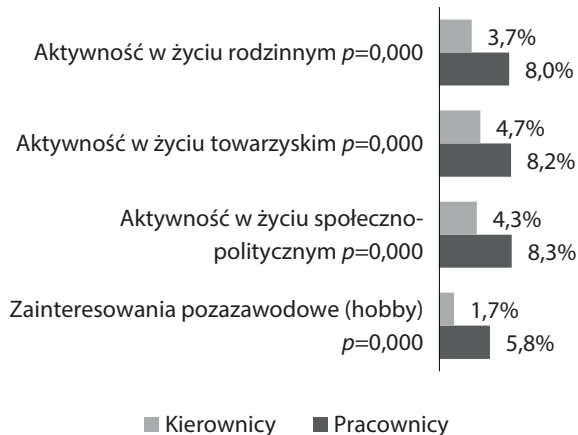


- Odsetek kierowników potwierdzających, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w aktywność pozazawodową podwładnego
- Odsetek pracowników potwierdzających, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w aktywność pozazawodową podwładnego

Wykres 3.21. Opinie kierowników i pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w obszary związane z aktywnością pozazawodową podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

We wszystkich analizowanych obszarach aktywności zawodowej, podobnie jak w przypadku zdrowego stylu życia, pracownicy istotnie częściej wskazywali na trudności w udzieleniu odpowiedzi na to pytanie (wykres 3.22).

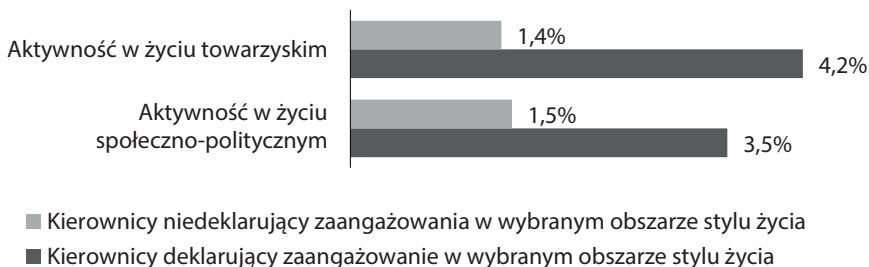


Wykres 3.22. Odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w obszary związane z aktywnością pozazawodową

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części analizy zróżnicowania odpowiedzi badanych kierowników i pracowników prowadzone są z wyłączeniem odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

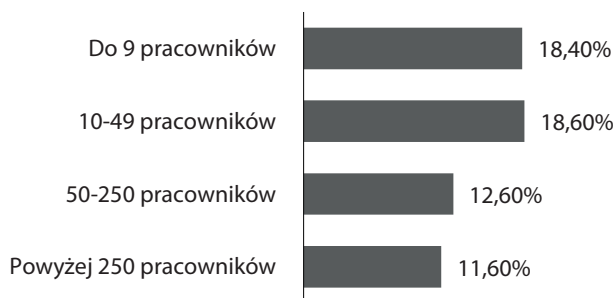
Kierownicy najrzadziej uważali, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w zainteresowania pozazawodowe (hobby) podwładnych. Istotnie statystycznie częściej takiego zadania byli przełożeni mężczyźni niż kobiety, ale również wśród mężczyzn odsetek zgadzających się z tym stwierdzeniem był bardzo niski (kobiety 1,2%, mężczyźni 3,2%; $p = 0,029$). Pozostałe analizowane zmienne demograficzne i cechy miejsca pracy nie różnicowały istotnie odpowiedzi badanych. Znaczenie miało natomiast zaangażowanie badanych w życie społeczno-polityczne ($p = 0,040$) i towarzyskie ($p = 0,007$). W obydwu przypadkach kierownicy deklarujący osobistą aktywność w tych sferach częściej niż pozostali byli zdania, że przełożony powinien mieć prawo wpływu na hobby podwładnych (wykres 3.23).



Wykres 3.23. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Również wśród pracowników mężczyźni częściej niż kobiety uważali, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnych (kobiety 10,9%, mężczyźni 21,4%; $p = 0,000$). Wiek i staż pracy nie różnicowały istotnie opinii badanych pracowników. Wśród analizowanych cech miejsca pracy istotne statystycznie znaczenie miała wielkość organizacji, w której pracowali badani ($p = 0,050$), charakter wykonywanej pracy ($p = 0,000$) oraz stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy ($p = 0,011$). Osoby pracujące w organizacjach zatrudniających powyżej 50 pracowników rzadziej niż respondenci z organizacji mniejszych wskazywały, że przełożony powinien mieć prawo do ingerencji w tym obszarze (wykres 3.24).



■ Odsetek pracowników potwierdzających, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnych

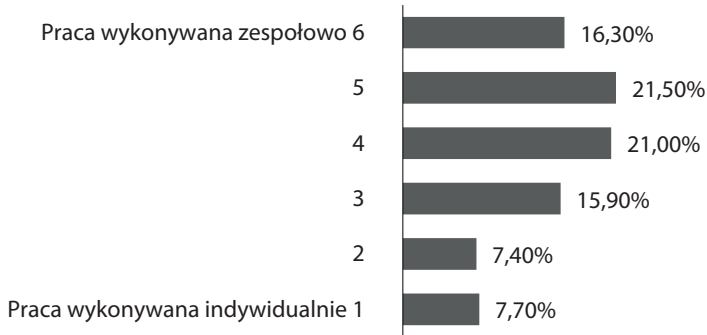
Wykres 3.24. Wielkość organizacji (mierzona liczbą zatrudnionych) a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Najmniejszy odsetek pracowników uważających, że przełożony powinien mieć prawo wpływania na zainteresowania pozazawodowe podwładnych, był wśród respondentów pracujących w zespołach, w których praca wykonywana jest indywidualnie. Wraz ze wzrostem udziału pracy zespołowej wzrastał też odsetek pracowników wyrażających zdanie, że takie prawo powinno przysługiwać przełożonemu, ale dla pracowników wykonujących wyłącznie prace zespołowe był niższy. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.25.

Również najniższy odsetek badanych pracowników uważających, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w zainteresowania pozazawodowe, był wśród osób pracujących w organizacjach, w których panuje pełna lub duża swoboda zachowań (wykres 3.26).

88 Ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych



■ Odsetek pracowników potwierdzających, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnego

Wykres 3.25. Charakter pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

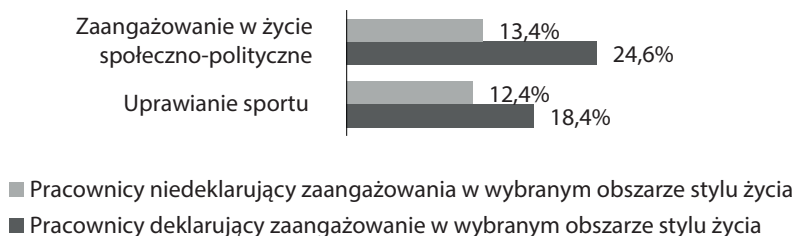


■ Odsetek pracowników potwierdzających, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnego

Wykres 3.26. Stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Zaangażowanie respondentów w styl życia przekładało się w inny sposób na potwierdzanie prawa przełożonego do ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnych. W przypadku aktywności w życiu społeczno-politycznym ($p = 0,00$) i uprawiania sportu ($p = 0,011$) respondenci deklarujący zaangażowanie częściej dawali przełożonym prawo do wpływania na hobby podwładnych (wykres 3.27).



Wykres 3.27. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei osoby zaangażowane w sposób odżywiania się ($p = 0,000$), palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,19$), dbałość o wygląd ($p = 0,001$), zainteresowania pozazawodowe/hobby ($p = 0,003$) oraz aktywne w życiu rodzinnym ($p = 0,000$) rzadziej niż pozostałe dawały przełożonym takie prawo (wykres 3.28).



Wykres 3.28. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Niecałe 5% badanych kierowników uważało, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w aktywność w życiu społeczno-politycznym podwładnych. Wśród respondentów opinie nie są zróżnicowane ani ze względu na badane zmienne demograficzne (płeć, wiek, staż pracy), ani na cechy miejsca pracy. Znaczenie ma jedynie osobiste zaangażowanie badanego kierownika w tym obszarze. Przełożeni deklarujący aktywność w życiu społeczno-politycznym istotnie częściej niż pozostali uważali, że kierownik powinien mieć prawo do wpływania na aktywność w życiu społeczno-politycznym podwładnych (7,8% a 3,8%; $p = 0,009$).

Opinie badanych pracowników są bardziej zróżnicowane. Wśród zmiennych demograficznych istotne znaczenie ma płeć – mężczyźni częściej niż kobiety byli zadania, że przełożony powinien mieć prawo wpływania na aktywność w życiu społeczno-politycznym

podwładnych (kobiety 12,3%, mężczyźni 19,4%; $p = 0,004$). Wiek i staż pracy nie różnicował istotnie opinii badanych pracowników. Wśród analizowanych cech miejsca pracy istotne statystycznie znaczenie miał charakter wykonywanej pracy ($p = 0,001$) oraz stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy ($p = 0,024$).

Najmniejszy odsetek pracowników uważających, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w aktywność społeczno-polityczną podwładnych, był wśród respondentów pracujących w zespołach, w których praca wykonywana jest indywidualnie. Potem wraz ze wzrostem udziału pracy zespołowej wzrastał też odsetek pracowników wyrażających zdanie, że takie prawo powinno przysługiwać przełożonemu, ale dla pracowników wykonujących wyłącznie prace zespołowe był niższy. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.29.



Wykres 3.29. Charakter pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność społeczno-polityczną podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

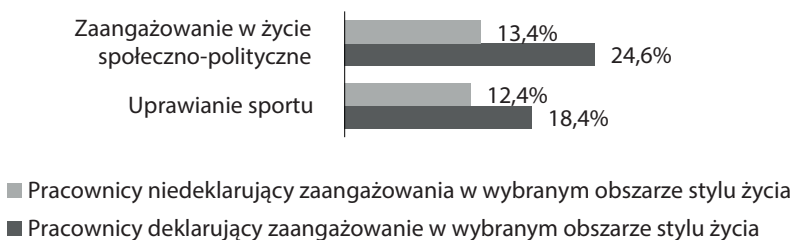
Podobnie zróżnicowane były odpowiedzi badanych ze względu na stopień sformalizowania zachowań w miejscu pracy. Rzadziej na prawo kierownika do ingerowania w aktywność społeczno-polityczną podwładnych wskazywali pracownicy mający pełną lub bardzo dużą swobodę zachowań w miejscu pracy (wykres 3.30).

Pracownicy zaangażowani w różne obszary stylu życia (z wyjątkiem aktywności w życiu towarzyskim i palenia/niepalenia papierosów), inaczej niż osoby niedeklarujące takiego zaangażowania, wskazywali na prawo przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu społeczno-politycznym podwładnych. To zaangażowanie przekładało się w inny sposób na udzielanie odpowiedzi twierdzących. W przypadku zaangażowania w życie społeczno-polityczne ($p = 0,000$) i uprawianie sportu ($p = 0,002$) respondenci deklarujący aktywność częściej dawali przełożonym prawo do wpływania na aktywność społeczno-polityczną (wykres 3.31).



Wykres 3.30. Stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność społeczno-polityczną podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

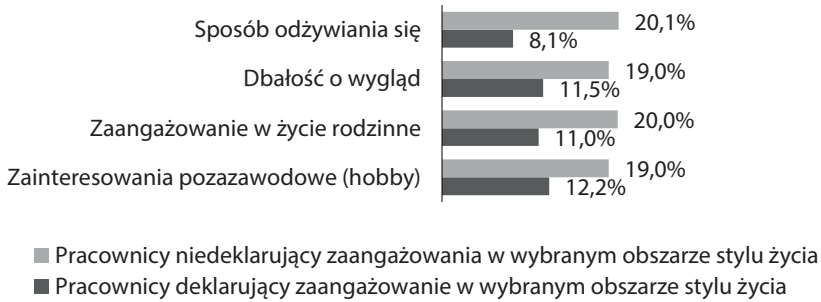


Wykres 3.31. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu społeczno-politycznym

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei pracownicy deklarujący zaangażowanie w sposób odżywiania się ($p = 0,000$), dbałość o wygląd ($p = 0,010$), życie rodzinne ($p = 0,021$) lub zainteresowania pozazawodowe ($p = 0,012$) rzadziej dawali kierownikom prawo do wpływania na aktywność społeczno-polityczną podwładnych (wykres 3.32).

Opinie badanych kierowników dotyczące prawa przełożonego do ingerowania w życie towarzyskie podwładnego były zróżnicowane wyłącznie ze względu na wiek respondentów ($p = 0,008$). Wyraźniej częściej takie prawo chcieli mieć kierownicy najmłodszy (do 30. roku życia). Z kolei kierownicy najstarsi (powyżej 60. roku życia) najrzadziej uważali, że przełożony powinien mieć prawo wpływania na aktywność towarzyską podwładnych. W pozostałych grupach wiekowych opinie badanych kierowników były na podobnym poziomie. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.33. Płeć ani staż pracy nie różnicowały istotnie opinii badanych, nie miały również znaczenia analizowane cechy miejsca pracy.



Wykres 3.32. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu społeczno-politycznym

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 3.33. Wiek badanych kierowników a ich opinia na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Wśród pracowników, którzy również w tym obszarze częściej niż kierownicy uważali, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w aktywność podwładnych, odpowiedzi były zróżnicowane ze względu na płeć. Mężczyźni częściej niż kobiety wyrażali zdanie, że przełożony powinien móc wpływać na życie towarzyskie pracowników (kobiety 14,3%, mężczyźni 20,6%; $p = 0,012$). Wiek i staż pracy nie różnicowały istotnie opinii badanych pracowników. Wśród analizowanych cech miejsca pracy istotne statystycznie znaczenie miał charakter wykonywanej pracy ($p = 0,001$) oraz stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy ($p = 0,001$). Najbardziej na prawo kierownika do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim podwładnych wskazywali respondenci pracujący w zespołach, w których praca wykonywana jest wyłącznie indywidualnie (7,2%) lub z niewielkim udziałem pracy zespołowej (10,3%). Zwiększenie stopnia zespołowości pracy (od 3 do 6) wiązało się z wyższym odsetkiem osób dających przełożonemu prawo do wpływania na aktywność w życiu towarzyskim

podwładnych (odsetek odpowiedzi twierdzących wahał się między 19,2% a 22,1%). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.34.

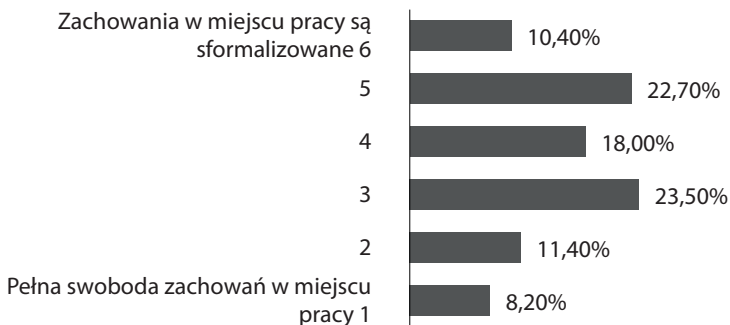


■ Odsetek pracowników potwierdzających, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim podwładnych

Wykres 3.34. Charakter pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Stopień formalizacji inaczej wpływał na opinie badanych pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim podwładnych. Najczęściej na takie prawo wskazywali respondenci pracujący w organizacjach o skrajnym poziomie sformalizowania zachowań, w których panowała pełna lub bardzo duża swoboda, oraz w których zachowania były w pełni sformalizowane (wykres 3.35).

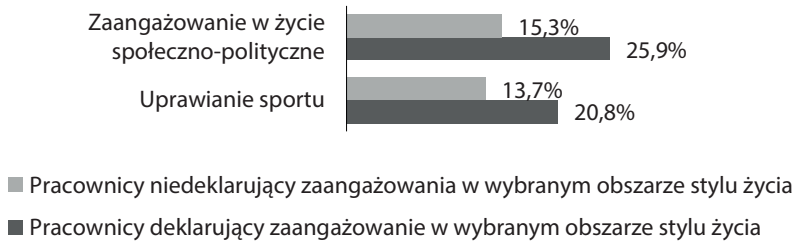


■ Odsetek pracowników potwierdzających, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim podwładnych

Wykres 3.35. Stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

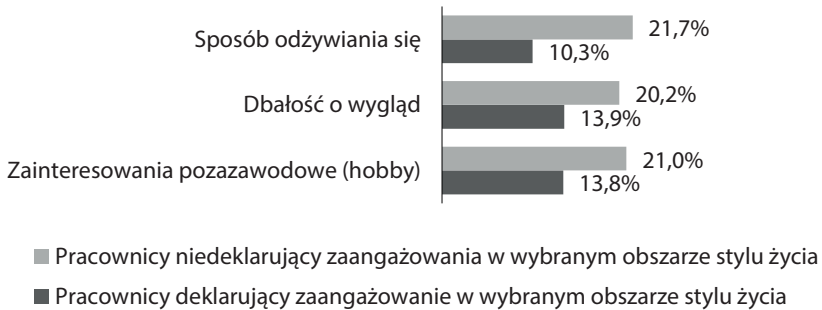
Znaczenie miało również zaangażowanie badanych pracowników w niektórych obszarach stylu życia. Osoby deklarujące uprawianie sportu ($p = 0,004$) oraz aktywność społeczno-polityczną ($p = 0,00$) częściej uważały, że przełożony powinien móc ingerować w aktywność w życiu towarzyskim podwładnych (wykres 3.36).



Wykres 3.36. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy deklarujący osobiste zaangażowanie w sposób odżywiania się ($p = 0,000$), dbałość o wygląd ($p = 0,011$) oraz zainteresowania pozazawodowe ($p = 0,004$) rzadziej niż respondenci niezaangażowani w tych obszarach wskazywali, że przełożony powinien mieć wpływ na aktywność w życiu towarzyskim swoich podwładnych (wykres 3.37).

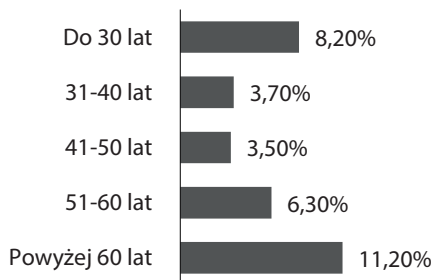


Wykres 3.37. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim

Źródło: opracowanie własne.

Ostatni badany obszar stylu życia związany z aktywnością pozazawodową to zaangażowanie w życie rodzinne. Opinie badanych kierowników dotyczące prawa przełożonego do wpływania na tę sferę aktywności były zróżnicowane ze względu na wiek ($p = 0,015$) i staż pracy respondentów ($p = 0,002$). Pozostałe zmienne demograficzne i cechy miejsca pracy nie wpływały na opinie badanych kierowników. Kierownicy najstarsi (powyżej 60. roku życia) i najmłodszy (do 30. roku życia)

częściej niż osoby z pozostałych grup wiekowych byli zdania, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnego (wykres 3.38).

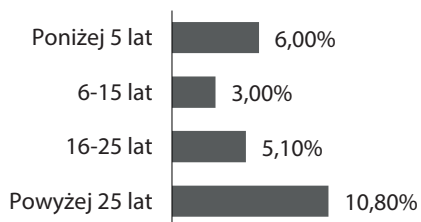


■ Odsetek kierowników potwierdzających, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnego

Wykres 3.38. Wiek badanych kierowników a ich opinia na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Podobne zróżnicowanie odpowiedzi wystąpiło w zależności od stażu pracy na stanowiskach kierowniczych. Respondenci najdłużej pełniący tę funkcję (powyżej 25 lat) i najkrócej częściej niż pozostali uważali, że przełożony powinien mieć prawo wpływania na aktywność w życiu rodzinnym podwładnych (wykres 3.39).



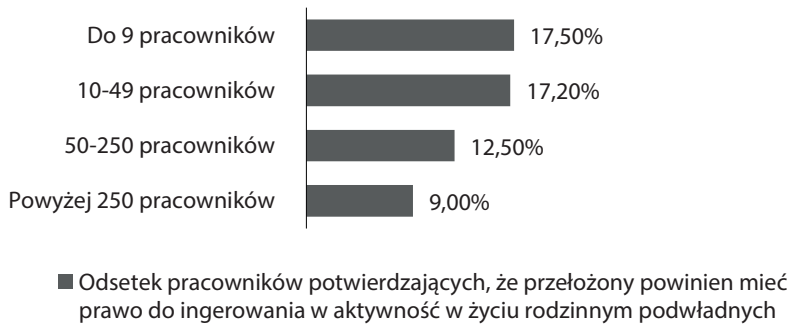
■ Odsetek kierowników potwierdzających, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnego

Wykres 3.39. Staż na stanowisku kierowniczym a opinia na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Również w tym obszarze badani pracownicy częściej niż kierownicy byli zdania, że przełożony powinien móc ingerować w aktywność w życiu rodzinnym podwładnych. Ich opinia była zróżnicowana ze względu na płeć – mężczyźni

częściej niż kobiety uważali, że kierownik może wpływać na aktywność podwładnych w tym obszarze (kobiety 11,4%, mężczyźni 17,1%; $p = 0,015$). Wiek i staż pracy nie różnicowały istotnie opinii badanych pracowników. Wśród analizowanych cech miejsca pracy istotne statystycznie znaczenie miała wielkość organizacji ($p = 0,018$), charakter wykonywanej pracy ($p = 0,000$) oraz stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy ($p = 0,007$). Im więcej pracowników zatrudniała organizacja, w której pracowali badani, tym rzadziej wskazywali oni, że kierownik powinien mieć prawo ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnych (wykres 3.40).

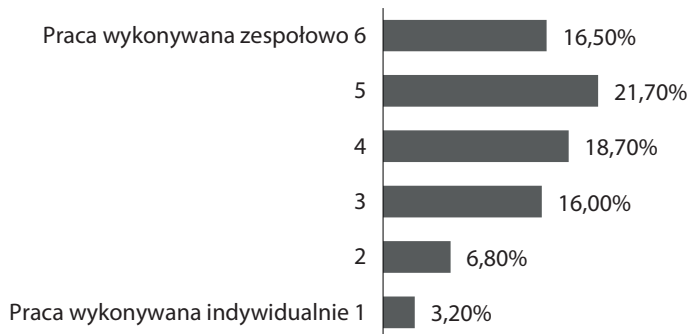


Wykres 3.40. Wielkość organizacji (mierzona liczbą zatrudnionych) a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Najrzadziej na prawo kierownika do ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnych wskazywali respondenci pracujący w zespołach, w których praca wykonywana jest wyłącznie indywidualnie (3,2%) lub z niewielkim udziałem pracy zespołowej (6,8%). Zwiększenie stopnia zespołowości pracy (od 3 do 5) wiązało się z rosnącym odsetkiem osób dających przełożonemu prawo do wpływania na aktywność w życiu rodzinnym podwładnych. Jeśli praca wykonywała była wyłącznie zespołowo, odsetek pracowników uważających, że przełożony powinien mieć takie prawo, był niższy. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.41.

Podobna zależność wystąpiła dla stopnia formalizacji zachowań w miejscu pracy (wykres 3.42). Największy odsetek badanych pracowników przyznających przełożonemu prawo do wpływania na aktywność w życiu rodzinnym podwładnych był wśród osób pracujących w organizacjach, w których w pewnym stopniu były sformalizowane zachowania pracownicze (stopień 3–5). W skrajnych przypadkach całkowitego sformalizowania zachowań oraz pełnej lub bardzo dużej swobody zachowań w miejscu pracy odsetek respondentów dających takie prawo przełożonemu był najniższy.



■ Odsetek pracowników potwierdzających, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnych

Wykres 3.41. Charakter pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnych

Źródło: opracowanie własne.



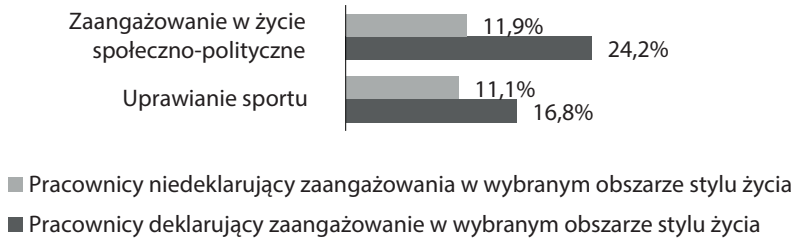
■ Odsetek pracowników potwierdzających, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnych

Wykres 3.42. Charakter pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

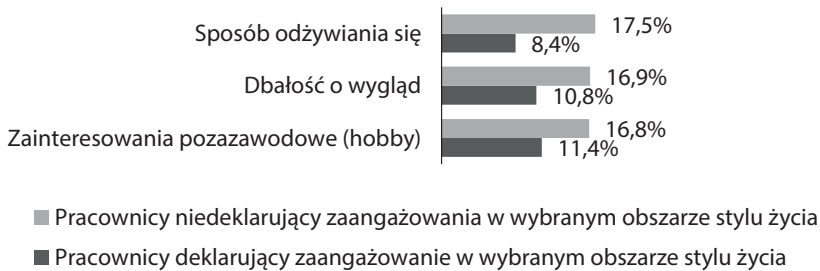
Dla tego obszaru stylu życia również respondenci zaangażowani w życie społeczno-polityczne ($p = 0,000$) i uprawiający sport ($p = 0,013$) częściej niż pozostali wskazywali, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w zachowania podwładnych (wykres 3.43).

Z kolei zaangażowanie respondentów w sposób odżywiania się ($p = 0,000$), dbałość o wygląd ($p = 0,007$) i zainteresowania pozazawodowe ($p = 0,017$) przekładały się na rzadsze niż w przypadku osób niezaangażowanych w tych obszarach wskazywanie, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnych (wykres 3.44).



Wykres 3.43. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 3.44. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim

Źródło: opracowanie własne.

3.3. Kluczowe determinanty opinii badanych na temat prawa kierownika do ingerowania w styl życia podwładnych

Przeprowadzone analizy zróżnicowania udzielanych odpowiedzi dotyczących prawa przełożonego do ingerowania w wybrane do badania obszary stylu życia potwierdziły, że opinie pracowników i kierowników są determinowane przez odmiennie zmienne (z wyjątkiem płci). W obydwu grupach dla wszystkich badanych obszarów mężczyźni częściej niż kobiety wskazywali, że przełożony powinien móc wpływać na zachowania pracowników związane ze stylem życia. W przypadku pracowników takie zróżnicowanie było istotne statystycznie dla przyjętego poziomu istotności w siedmiu obszarach – wyjątek stanowiła dbałość o wygląd, a w przypadku kierowników łącznie w czterech obszarach: trzech związanych ze zdrowym stylem życia (uprawianie sportu, palenie/niepalenie papierosów, sposób odżywiania się) oraz zainteresowaniach pozazawodowych (hobby). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Zróżnicowanie, ze względu na płeć respondenta, opinii badanych kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w styl życia podwładnych (w proc.)

Elementy stylu życia	Odsetek respondentów wskazujących, że kierownik powinien mieć prawo do ingerowania w styl życia podwładnych			
	Badani kierownicy		Badani pracownicy	
	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni
Zainteresowania pozazawodowe	1,2	3,2	10,9	21,4
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	5,0	5,2	12,3	19,4
Aktywność w życiu towarzyskim	7,5	10,0	14,3	20,6
Aktywność w życiu rodzinnym	4,8	6,5	11,4	17,10
Uprawianie sportu	4,1	8,0	12,1	20,6
Dbłość o wygląd	57,6	59,6	33,2	38,1
Palenie/niepalenie papierosów	36,7	45,1	26,0	33,0
Sposób odżywiania	7,0	11,3	10,7	19,7

Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie zweryfikowane testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Opinie badanych kierowników w odniesieniu do niektórych obszarów stylu życia były również zróżnicowane ze względu na wiek i staż na stanowisku kierowniczym. W przypadku elementów stylu życia składających się na aktywność pozazawodową kierownicy najmłodszy (do 30. roku życia) częściej niż pozostali uważali, że przełożony powinien mieć prawo wpływania na zachowania pracowników w tych obszarach. Wyjątek w tej grupie stanowi prawo do ingerowania w aktywności w życiu rodzinnym, dla którego kierownicy z dwóch skrajnych grup wiekowych częściej niż pozostali uważali, że przełożony powinien mieć takie prawo.

Zróżnicowanie odpowiedzi w obszarze zdrowego stylu życia i dbałości w wygląd kształtowało się inaczej. Dla dwóch elementów, dla których badani kierownicy najczęściej wskazywali, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania (dbałość o wygląd oraz palenie/niepalenie papierosów), wraz z wiekiem respondentów rósł odsetek odpowiedzi potwierdzających, że kierownik powinien mieć prawo ingerowania w te obszary. Dla pozostałych dwóch – uprawianie sportu i sposób odżywiania się – nie zidentyfikowano żadnej prawidłowości ani zróżnicowania odpowiedzi badanych. Szczegółowe informacje przedstawiono w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Zróżnicowanie, ze względu na wiek respondenta, opinii badanych kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w styl życia podwładnych (w proc.)

Elementy stylu życia	Odsetek respondentów wskazujących, że kierownik powinien mieć prawo do ingerowania w styl życia podwładnych				
	< 30 lat	31–40 lat	41–50 lat	51–60 lat	> 60 lat
Zainteresowania pozazawodowe	4,8	2,4	2,1	0,8	3,1
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	8,3	5,0	4,2	4,4	7,4
Aktywność w życiu towarzyskim ($p = 0,01$)	20,7	7,1	8,5	9,6	4,8
Aktywność w życiu rodzinnym ($p = 0,02$)	8,2	3,7	3,5	6,3	11,2
Uprawianie sportu	6,6	6,0	4,9	4,4	11,0
Dbałość o wygląd	53,2	54,0	60,4	61,8	59,2
Palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,00$)	24,2	34,4	39,7	47,7	50,8
Sposób odżywiania	3,4	8,8	10,0	7,2	13,9

Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie zweryfikowane testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Mimo że pomiędzy wiekiem kierowników a stażem pracy na stanowisku kierowniczym zachodzi ścisła zależność ($p = 0,000$), to te dwie zmienne inaczej różnicują odpowiedzi kierowników w zakresie prawa przełożonego do ingerowania w styl życia podwładnych. Wśród elementów związanych z aktywnością pozazawodową zróżnicowanie odpowiedzi kierowników było podobne do zróżnicowania ze względu na wiek: kierownicy z najdłuższym i najkrótszym stażem częściej niż pozostali uważali, że przełożony mieć powinien takie prawo. Dla elementów związanych ze zdrowym stylem życia i dbałością o wygląd (z wyjątkiem uprawiania sportu) wraz ze wzrostem stażu pracy rósł odsetek respondentów wskazujących, że przełożony powinien mieć prawo wpływania na zachowania podwładnych. Szczegółowe informacje przedstawiono w tabeli 3.3.

W przypadku pracowników ani wiek, ani staż pracy nie różnicowały istotnie statystycznie ich opinii na temat prawa do ingerowania przełożonego we wszystkie badane elementy stylu życia.

Z kolei miejsce pracy w zasadzie nie różnicowało odpowiedzi badanych kierowników. Nie miały znaczenia ani wielkość organizacji, ani wielkość zespołu, którym kierowali badani. Dla dwóch obszarów – dbałości o wygląd i sposobu odżywiania się – opinie kierowników były zróżnicowane ze względu na stopień formalizacji. Natomiast opinie badanych pracowników były zróżnicowane najczęściej ze względu na wielkość organizacji, charakter pracy i stopień formalizacji. Wielkość organizacji istotnie różnicowała odpowiedzi pracowników w stosunku do ingerowania w zainteresowania pozazawodowe, aktywność w życiu rodzinnym i palenie/niepalenie papierosów. Pracownicy zatrudnieni w organizacjach zatrudniających do 50 osób

częściej niż pracownicy z większych organizacji wskazywali, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w styl życia podwładnych. W odniesieniu do pozostałych obszarów stylu życia, dla których zróżnicowanie nie było istotne statystycznie, też można zaobserwować podobną prawidłowość (tabela 3.4).

Tabela 3.3. Zróżnicowanie, ze względu na staż pracy na stanowisku kierowniczym, opinii badanych kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w styl życia podwładnych (w proc.)

Elementy stylu życia	Odsetek respondentów wskazujących, że kierownik powinien mieć prawo do ingerowania w styl życia podwładnych			
	< 5 lat	6–15 lat	16–25 lat	> 25 lat
Zainteresowania pozazawodowe	4,70	1,30	1,50	2,50
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	6,10	3,90	4,70	7,20
Aktywność w życiu towarzyskim	11,00	6,40	11,10	8,10
Aktywność w życiu rodzinnym ($p = 0,00$)	6,00	3,00	5,10	10,80
Uprawianie sportu	5,30	4,60	5,40	9,80
Dbłość o wygląd ($p = 0,01$)	49,30	56,00	62,30	65,10
Palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,00$)	22,90	37,60	44,40	55,50
Sposób odżywiania ($p = 0,05$)	6,90	6,80	10,50	13,40

Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie zweryfikowane testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.4. Zróżnicowanie, ze względu na wielkość organizacji (mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników), opinii badanych pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w elementy stylu życia podwładnych (w proc.)

Elementy stylu życia	Odsetek respondentów wskazujących, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w styl życia podwładnych			
	< 9 osób	10–49 osób	50–249 osób	> 250 osób
Zainteresowania pozazawodowe ($p = 0,050$)	18,40	18,60	12,60	11,60
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	17,60	18,50	14,50	10,90
Aktywność w życiu towarzyskim	16,20	20,80	16,30	13,70
Aktywność w życiu rodzinnym ($p = 0,018$)	17,50	17,20	12,50	9,00
Uprawianie sportu	17,30	18,90	15,00	11,40
Dbłość o wygląd	38,00	39,60	31,00	32,20
Palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,013$)	31,10	34,70	27,80	21,90
Sposób odżywiania	14,40	18,50	14,00	10,20

Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Charakter pracy różnicował istotnie odpowiedzi badanych pracowników dla wszystkich czterech badanych elementów stylu życia związanych z aktywnością pozazawodową oraz dla sposobu odżywiania się (tabela 3.5). Najrzadziej na prawo przełożonego do ingerowania w aktywność w tych obszarach stylu życia wskazywali respondenci pracujący w zespołach, w których praca wykonywana była wyłącznie indywidualnie lub z niewielkim udziałem pracy zespołowej. Zwiększenie stopnia zespołowości pracy (od 3 do 5) wiązało się z rosnącym odsetkiem osób dających przełożonemu prawo do wpływania na styl życia podwładnych. Jeśli praca wykonywana była wyłącznie zespołowo, odsetek pracowników uważających, że przełożony powinien mieć takie prawo, obniżał się.

Tabela 3.5. Zróżnicowanie, ze względu na charakter pracy, opinii badanych pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w elementy stylu życia podwładnych (w proc.)

Odsetek respondentów wskazujących, że kierownicy przy podejmowaniu decyzji personalnych biorą pod uwagę badane elementy stylu życia podwładnych						
Elementy stylu życia	Charakter pracy:					
	1 – praca wykonywana indywidualnie 6 – praca wykonywana zespołowo					
	1	2	3	4	5	6
Zainteresowania pozazawodowe ($p = 0,000$)	7,70	7,40	15,90	21,00	21,50	16,30
Aktywność w życiu społeczno-politycznym ($p = 0,001$)	5,40	10,70	17,40	19,60	22,30	13,90
Aktywność w życiu towarzyskim ($p = 0,001$)	7,20	10,30	20,10	21,50	22,10	19,20
Aktywność w życiu rodzinnym ($p = 0,000$)	3,20	6,80	16,00	18,70	21,70	16,50
Sposób odżywiania ($p = 0,010$)	7,20	9,70	14,60	19,40	18,60	16,30

Źródło: opracowanie własne.

Podobną prawidłowość zaobserwowano dla stopnia formalizacji zachowań pracowników w miejscu pracy (tabela 3.6). Również odpowiedzi były zróżnicowane istotnie w odniesieniu do wszystkich obszarów stylu życia związanych z aktywnością pozazawodową i jednym związanym z dbałością o wygląd. Największy odsetek badanych pracowników przyznających przełożonemu prawo do wpływania na aktywność w tych obszarach stylu życia był wśród osób pracujących w organizacjach, w których w pewnym stopniu były sformalizowane zachowania pracownicze (stopień 3–5). W skrajnych przypadkach – całkowitego sformalizowania zachowań oraz pełnej lub bardzo dużej swobody zachowań – w miejscu pracy odsetek respondentów dających takie prawo przełożonemu był niższy.

Oprócz zmiennych demograficznych oraz cech miejsca pracy przeprowadzono również analizę zależności pomiędzy opiniami na temat prawa przełożonego do ingerowania w styl życia podwładnych a deklaracją badanych, że sami są zaangażowani w określonym obszarze stylu życia. W przypadkach kiedy kierownicy

określali siebie jako osoby zaangażowane w danym obszarze, częściej niż pozostali wyrażali opinię, że kierownik powinien w tym zakresie mieć prawo do ingerencji w styl życia podwładnych (wyjątek stanowi zaangażowanie w zainteresowania pozazawodowe, które w ogóle nie różnicuje odpowiedzi kierowników w zakresie prawa do ingerowania w styl życia podwładnych). Kolejną prawidłowością jest to, że silne zaangażowanie w jeden z aspektów związanych ze zdrowym stylem życia i wyglądem zewnętrznym – uprawianie sportu, palenie/niepalenie papierosów, dbałość o wygląd lub stosowanie diety – również skutkuje większą chęcią ingerowania w te aspekty stylu życia podwładnych. Kierownicy deklarujący zaangażowanie w uprawianie sportu częściej uważali, że kierownik powinien mieć prawo ingerowania w ten aspekt życia podwładnych oraz zainteresowania pozazawodowe i sposób odżywiania się. Ci, którzy byli zaangażowani w palenie/niepalenie papierosów, również chcieliby mieć prawo do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych. Osoby zwracające uwagę na swoją dietę częściej niż pozostali uważały, że kierownik powinien mieć wpływ na uprawianie sportu, palenie/niepalenie papierosów i oczywiście sposób odżywiania się podwładnych. Zaangażowanie kierowników w obszarach związanych ze zdrowym stylem życia nie różnicuje opinii badanych na temat prawa przełożonego do ingerowania w elementy stylu życia związane z aktywnością pozazawodową.

Tabela 3.6. Różnicowanie, ze względu na stopień formalizacji zachowań, opinii badanych pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w elementy stylu życia podwładnych

Odsetek respondentów wskazujących, że kierownicy przy podejmowaniu decyzji personalnych biorą pod uwagę badane elementy stylu życia podwładnych (w proc.)						
Elementy stylu życia	Stopień formalizacji:					
	1 – brak regulacji, pełna swoboda 6 – zachowania są sformalizowane					
	1	2	3	4	5	6
Zainteresowania pozazawodowe ($p = 0,011$)	7,10	9,10	20,70	17,60	15,50	13,60
Aktywność w życiu społeczno-politycznym ($p = 0,024$)	8,30	9,40	19,50	16,40	19,70	12,40
Aktywność w życiu towarzyskim ($p = 0,001$)	8,20	11,40	23,50	18,00	22,70	10,40
Aktywność w życiu rodzinnym ($p = 0,007$)	6,10	9,30	16,00	16,10	20,30	9,40
Dbłość o wygląd ($p = 0,000$)	18,80	34,10	37,80	32,70	48,50	34,60

Źródło: opracowanie własne.

Inaczej opinię kierowników na temat prawa do wpływania na styl życia podwładnych kształtuje zaangażowanie w obszary związane z aktywnością pozazawodową. Znaczenie istotne statystycznie ma zaangażowanie kierowników w życie towarzyskie i społeczno-polityczne. Aktywność w życiu społeczno-politycznym

(działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne czy religijne) sprzyja częstszemu przyzwoleniu na ingerowanie w zainteresowania pozazawodowe podwładnych oraz ich aktywność w życiu społeczno-politycznym. Z kolei aktywność w życiu towarzyskim (np. zaangażowanie w „imprezowanie”, zabawy towarzyskie) przekłada się na częstsze przyzwolenie na ingerencję w zainteresowania pozazawodowe oraz rzadkie (jeden przypadek) wskazywanie prawa przełożonego do ingerowania w palenie/niepalenie papierosów przez podwładnych. Szczegółowe przedstawienie zależności pomiędzy zaangażowaniem badanych kierowników w poszczególne aspekty stylu życia a ich opinią na temat prawa do ingerowania przełożonego w te aspekty stylu życia przedstawiono w tabeli 3.7.

Tabela 3.7. Poziomy istotności asymptotycznej dwustronnej (test chi-kwadrat Pearsona) dla zależności pomiędzy zaangażowaniem badanych kierowników w poszczególne aspekty stylu życia a ich opinią na temat prawa do ingerowania przełożonego w styl życia podwładnych

Obszary stylu życia		Prawo kierownika do ingerowania w styl życia podwładnych							
		Zainteresowania pozazawodowe	Aktywność w życiu społeczno-politycznym	Aktywność w życiu towarzyskim	Aktywność w życiu rodzinnym	Uprawianie sportu	Dbłość o wygląd	Palenie/niepalenie papierosów	Sposób odżywiania się
Zaangażowanie kierownika w poszczególne aspekty stylu życia	Zainteresowania pozazawodowe								
	Aktywność w życiu społeczno-politycznym	0,04	0,01						
	Aktywność w życiu towarzyskim	0,01						(0,02)	
	Aktywność w życiu rodzinnym								
	Uprawianie sportu					0,00			0,00
	Dbłość o wygląd						0,00		
	Palenie/niepalenie papierosów					0,00		0,00	0,00
	Sposób odżywiania się					0,04		0,03	0,00

Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono różnicowanie zweryfikowane testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$; w nawiasach podane są obszary, dla których zaangażowani kierownicy rzadziej dają prawo przełożonemu do ingerowania w styl życia podwładnych.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.8. Poziomy istotności asymptotycznej dwustronnej (test chi-kwadrat Pearsona) dla zależności pomiędzy zaangażowaniem badanych pracowników w poszczególne aspekty stylu życia a ich opinią na temat prawa do ingerowania przełożonego w styl życia podwładnych

Obszary stylu życia		Prawo kierownika do ingerowania w styl życia podwładnych							
		Zainteresowania pozazawodowe	Aktywność w życiu społeczno-politycznym	Aktywność w życiu towarzyskim	Aktywność w życiu rodzinnym	Uprawianie sportu	Dbabość o wygląd	Palenie/niepalenie papierosów	Sposób odżywiania się
Zaangażowanie pracownika w poszczególne aspekty stylu życia	Zainteresowania pozazawodowe	(0,00)	(0,01)	(0,00)	(0,02)	(0,01)			
	Aktywność w życiu społeczno-politycznym	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01		0,00	0,00
	Aktywność w życiu towarzyskim								
	Aktywność w życiu rodzinnym	(0,00)	(0,02)			(0,00)			(0,00)
	Uprawianie sportu	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01	0,03		0,00
	Dbabość o wygląd	(0,00)	(0,01)	(0,01)	(0,01)	(0,00)		(0,01)	(0,00)
	Palenie/niepalenie papierosów	(0,02)					(0,03)		(0,00)
	Sposób odżywiania się	(0,00)	(0,00)	(0,00)	(0,00)	(0,00)	(0,08)	(0,05)	(0,00)

Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie zweryfikowane testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$; w nawiasach podane są obszary, dla których zaangażowani pracownicy rzadziej dają prawo kierownikowi do ingerowania w styl życia podwładnych.

Źródło: opracowanie własne.

Zaangażowanie pracowników w wyszczególnione obszary stylu życia inaczej różnicowało ich opinie na temat prawa przełożonego do ingerowania w styl życia podwładnych (tabela 3.8). Po pierwsze, różnice istotne statystycznie występowały częściej niż w przypadku kierowników. Jedynie deklaracja zaangażowania respondentów w aktywność w życiu towarzyskim nie różnicowała istotnie statystycznie ich opinii w tym zakresie. Po drugie, nie był widoczny podział w postrzeganym prawie do ingerowania pomiędzy obszarami stylu życia związanymi z aktywnością pozazawodową a obszarami zdrowego stylu życia i wyglądu zewnętrznego. Po trzecie, w przypadku pracowników zaangażowanie nie zawsze wiązało się z częstszym zgadzaniem się z tym, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w styl życia podwładnego. Odwrotna zależność (zaangażowany pracownik rzadziej daje prawo kierownikowi do ingerowania w styl życia podwładnych) występowała

wśród respondentów deklarujących zaangażowanie w hobby, aktywność w życiu rodzinnym, dbałość o wygląd, palenie/niepalenie papierosów i sposób odżywiania się. Tylko zaangażowanie w sport i życie społeczno-polityczne sprzyjało częstszemu stwierdzeniu, że przełożony ma prawo do wpływania na styl życia podwładnych. Takie same zależności widoczne były też w sytuacji, gdy różnice w odpowiedziach nie były istotne statystycznie i nie zostały uwzględnione w tabeli 3.8.

4. Wnioski z badań

4.1. Ogólna charakterystyka badanych i ich opinii na temat stylu życia jako czynnika determinującego decyzje kierownicze

W niniejszej części monografii prezentujemy nasze spostrzeżenia i refleksje dotyczące materiału empirycznego przedstawionego w rozdziałach drugim i trzecim. Przede wszystkim udzielamy odpowiedzi na sformułowane we wstępie pytania badawcze:

- „Czy kierownicy, podejmując decyzje dotyczące swoich podwładnych, biorą pod uwagę ich styl życia?”
- „Czy występuje przyzwolenie na ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych?”
- „Jakie cechy badanych wpływają na ich opinie w wyżej wymienionych kwestiach (tj. sugerowania się kierowników stylem życia przy podejmowaniu decyzji personalnych i przyzwolenia na ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych)?”
- „Czy charakter pracy realizowanej przez zespół i wielkość zespołów determinują opinie badanych na temat kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia ich członków?”

Tym razem posługujemy się względnymi szacunkami (pomijając wielkości liczbowe), które obrazują pewne prawidłowości „wychwycone” podczas analiz zebranych danych i koncentrujemy się na tym, co wydało nam się najciekawsze z punktu widzenia podjętego tematu.

W naszym badaniu⁴ uczestniczyły ogółem 2002 osoby, w tym 1002 kierowników i 1000 pracowników. Wśród ankietowanych było nieco więcej kobiet niż mężczyzn. Najliczniejsza była grupa kierowników w wieku 41–50 lat, a w przypadku

⁴ Ogólna charakterystyka badanych została sporządzona na podstawie metryki (załącznik 3); dane na temat badanych zawarte również zostały w Cewińska, Striker, 2020.

pracowników – w wieku do 30 lat. Z kolei najmniej było kierowników najmłodszych – do 30 lat, a wśród pracowników – osób deklarujących wiek powyżej 60 lat.

Kierownicy mężczyźni byli starsi niż kobiety i ich doświadczenie w pracy na stanowiskach kierowniczych było dłuższe niż pań. Wśród pracowników zależność taka nie wystąpiła. Najmniej kierowników zadeklarowało pięcioletni staż pracy, natomiast najliczniejszą grupę pracowników stanowiły osoby ze stażem pracy do pięciu lat.

Przedstawiciele obu grup pracowali najczęściej w zespołach nie większych niż 20 osób. Mężczyźni kierowali zespołami większymi niż kobiety. Najwięcej respondentów pracowało w organizacjach małych, zatrudniających 10–49 osób. Najmniej kierowników pełniło funkcje w organizacjach dużych, zatrudniających powyżej 250 pracowników. Z kolei wśród pracowników najmniej było osób zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach. Najwięcej badanych pracowało w organizacjach z dominującym właścicielem prywatnym (krajowym lub zagranicznym).

Osoby młodsze (do 40. roku życia) i starsze (powyżej 60 lat) częściej wskazywały na zatrudnienie w sektorze prywatnym, natomiast pracownicy w średnim wieku (41–60 lat) częściej pracowali w sektorze publicznym. W organizacjach sektora prywatnego częściej zatrudnieni byli kierownicy niż kierowniczki.

Kierownicy częściej niż pracownicy deklarowali, iż ich zespoły realizują zadania wymagające kreatywności oraz pracy zespołowej. Uznali, że w ich zespołach niższy jest stopień sformalizowania zachowań.

Reprezentanci obu grup zaangażowani są w podobne aktywności składające się na styl życia: życie rodzinne, zainteresowania pozazawodowe (hobby) oraz dbałość o swój wygląd (sposób ubierania się, fryzurę, makijaż itp.). Najrzadziej wskazywali na zaangażowanie w życie społeczno-polityczne (pracownicy) i życie towarzyskie (kierownicy).

Na podstawie analizy wyników naszych badań można stwierdzić, że większość badanych kierowników i pracowników potwierdza, iż w ich miejscach pracy akceptowane są różne style życia pracowników oraz że przełożonych nie interesuje styl życia pracowników i w miejscu pracy podwładni muszą stosować się do zasad przyjętych w organizacji. Kierownicy wyrażali powyższe opinie znacznie częściej niż pracownicy.

Około 70% badanych kierowników i pracowników wyrażało przekonanie, że łatwiej kierować zespołami, których członkowie preferują podobny styl życia, a kierownik – bez względu na styl życia podwładnych – powinien stosować jednakowe techniki kierowania (np. rozwiązywania konfliktów czy komunikowania).

Zarówno badani kierownicy (prawie jedna czwarta badanych), jak i pracownicy (niespełna jedna trzecia badanych) spotkali się z nierównym traktowaniem niektórych pracowników z powodu stylu życia. Odpowiedzi kierowników nie były

zróznicowane ze względu na analizowane zmienne demograficzne, charakter miejsca pracy i zaangażowanie osobiste respondenta w wybranych obszarach stylu życia. Z kolei wśród pracowników najczęściej, w porównaniu do pozostałych grup, odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak” udzieliły osoby z organizacji zatrudniających od 50 do 250 pracowników. Respondenci z obu grup deklarujący uprawianie sportu częściej niż pozostali potwierdzili, że spotkali się z nierównym traktowaniem pracowników z uwagi na styl życia.

Badani uważali, że kierownicy mają wyłączny lub duży wpływ na decyzje personalne. Pracownicy, podobnie jak ich przełożeni, uznali, że kierownicy mają najczęściej wpływ na decyzje dotyczące oceniania i przyjęcia do pracy (prawie dwie trzecie odpowiedzi pracowników), a najrzadziej wynagradzania i awansowania (blisko połowa odpowiedzi pracowników).

Podjmując decyzje personalne, kierownicy stosunkowo rzadko biorą pod uwagę styl życia podwładnych. Wyjątek stanowi dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria) – niemal dwie trzecie kierowników przy podejmowaniu decyzji uwzględnia ten element stylu życia. Ponad jedna trzecia badanych bierze pod uwagę również aktywność w życiu rodzinnym i palenie bądź niepalenie papierosów. Najrzadziej przy podejmowaniu decyzji kierownicy uwzględniali sposób odżywiania się oraz aktywność w życiu towarzyskim. Badani pracownicy również w podobnym zakresie wskazywali, że kierownicy uwzględniają styl życia przy podejmowaniu decyzji personalnych. Jednak pracownicy częściej niż kierownicy uważali, że brane jest pod uwagę to, czy uprawiają sport, ich aktywność w życiu społeczno-politycznym, towarzyskim oraz sposób odżywiania się. Z kolei rzadziej niż kierownicy byli zdania, że istotne znaczenie dla decyzji personalnych ma dbałość o wygląd oraz palenie/niepalenie papierosów. Poza tym wskazanie, czy przy podejmowaniu decyzji personalnych uwzględniane są poszczególne elementy stylu życia, sprawiło pracownikom większe trudności niż kierownikom.

Kierownicy, podejmując decyzje personalne, najczęściej biorą pod uwagę dbałość o wygląd (dwie trzecie odpowiedzi). Stosunkowo często (w porównaniu do pozostałych obszarów) deklarują również zwracanie uwagi na palenie/niepalenie papierosów (prawie jedna trzecia pozytywnych odpowiedzi). Zdaniem pracowników również dbałość o wygląd oraz palenie/niepalenie papierosów to obszary najczęściej uwzględniane przez przełożonych przy podejmowaniu decyzji personalnych (w porównaniu do badanych kierowników zdanie to podziela zdecydowanie niższy odsetek pracowników).

Analizując uzyskane wyniki, można wskazać na prawidłowość zaobserwowaną dla wszystkich analizowanych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia i wyglądem zewnętrznym: kierownicy, którzy dłużej sprawowali funkcję

kierowniczą, częściej deklarowali, że – podejmując decyzje personalne – biorą pod uwagę dbałość o wygląd, palenie/niepalenie oraz sposób odżywiania się. Z kolei przyglądając się odpowiedziom kierowników dotyczącym aktywności pozazawodowych, można zauważyć, że najczęściej deklarowali, iż przy podejmowaniu decyzji personalnych biorą pod uwagę aktywność w życiu rodzinnym podwładnych oraz zainteresowania pozazawodowe. Mniej natomiast interesuje ich aktywność w życiu społeczno-politycznym oraz towarzyskim pracowników. Pracownicy częściej niż kierownicy wyrażali przekonanie, że przełożeni uwzględniają ich aktywność pozazawodową przy podejmowaniu decyzji w analizowanych obszarach.

We wszystkich przypadkach, jeśli kierownik określił siebie jako osobę zaangażowaną w określonym obszarze stylu życia, to również deklarował, że zwraca uwagę na ten obszar przy podejmowaniu decyzji personalnych dotyczących podwładnych. Pracownicy zaangażowani w życie społeczno-polityczne oraz uprawianie sportu częściej niż pozostali byli zdania, że przełożony uwzględni wszystkie elementy stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych.

Z badań wynika, że relatywnie rzadko styl życia był powodem podjęcia negatywnych decyzji przez przełożonych (taką opinię wyrazili przedstawiciele obu grup respondentów). Ankietowani deklarowali, że najczęściej styl życia był podstawą odmowy przydzielenia jakiegoś zadania, wystawienia niższej oceny pracowniczej i odmowy przyjęcia do zespołu a najrzadziej – skierowania na szkolenia. W porównaniu do deklaracji badanych kierowników wśród pracowników był zdecydowanie niższy odsetek odpowiedzi negatywnych, a wyższy „trudno powiedzieć”. Trudności zgłoszone były ogółem w blisko jednej czwartej przypadków.

Kierownicy częściej niż pracownicy wskazywali, że podjęli negatywne decyzje personalne ze względu na styl życia podwładnego w kwestiach odmowy przyjęcia do zespołu i odmowy przydzielania jakiegoś zadania. Pracownicy częściej niż kierownicy wskazywali, że przełożony podejmuje negatywne decyzje personalne ze względu na styl życia (szczególnie dotyczy to odmowy podwyżki wynagrodzenia, odmowy awansu, rozwiązania umowy o pracę i odmowy skierowania na szkolenia).

Kierownicy zaangażowani w badane obszary stylu życia częściej deklarowali, że zdarzyło im się podjąć decyzję personalną ze względu na styl życia podwładnych.

W przypadku kierowników potwierdzono, że zaangażowanie w obszary związane ze zdrowym stylem życia i wyglądem zewnętrznym powoduje częstsze deklarowanie podejmowania decyzji warunkowanych stylem życia podwładnych. Pracownicy deklarujący zaangażowanie w uprawianie sportu istotnie częściej niż pozostali wskazywali, że ich przełożony odmówił przyjęcia do zespołu, wystawił niższą ocenę pracowniczą, odmówił awansu lub skierowania na szkolenia

z powodu stylu życia podwładnego. Pracownicy deklarujący zaangażowanie w życie społeczno-polityczne w tym obszarze częściej niż pozostali wskazywali, że zdarzyło się, że kierownik odmówił przyjęcia do zespołu, skierowania na szkolenia oraz podwyżki wynagrodzenia. Pracownicy zaangażowani w życie towarzyskie również częściej niż pozostali byli zdania, że przełożony odmówił podwyżki wynagrodzenia ze względu na styl życia podwładnego. Z kolei zaangażowanie w życie rodzinne i dbałość o wygląd powodowały rzadsze wskazywanie, że kierownik odmówił skierowania na szkolenia.

W większości badanych obszarów zarówno kierownicy, jak i pracownicy rzadko wyrażali opinię, że kierownik powinien mieć prawo ingerowania w styl życia podwładnych (z wyjątkiem dbałości o wygląd zewnętrzny oraz palenia/niepalenia papierosów). Pracownicy zdecydowanie rzadziej niż kierownicy wyrażali opinię, że kierownik powinien mieć prawo ingerowania w dbałość o wygląd podwładnych i w palenie/niepalenie. Można również zauważyć, iż we wszystkich analizowanych obszarach zdrowego stylu życia pracownicy istotnie częściej mieli trudności w odpowiedzi na pytanie, czy kierownik powinien mieć prawo do ingerowania w zachowania podwładnych związane z tym stylem.

Najliczniejsza grupa kierowników uważała, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w zachowania podwładnych związane z dbałością o wygląd (częściej uważali tak przełożeni zaangażowani w ten aspekt stylu życia).

Z kolei we wszystkich badanych obszarach aktywności pozazawodowej badani kierownicy bardzo rzadko wyrażali opinię, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w styl życia podwładnych. Zdecydowanie najrzadziej dotyczyło to uprawiania sportu.

Co ciekawe, we wszystkich obszarach związanych z aktywnością pozazawodową badani pracownicy zdecydowanie częściej niż kierownicy uważali, że przełożony powinien mieć prawo wpływania na zachowania podwładnych. Największy odsetek pracowników był zdania, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim podwładnych. We wszystkich analizowanych obszarach aktywności zawodowej, podobnie jak w przypadku zdrowego stylu życia, pracownicy istotnie częściej wskazywali na trudności w udzieleniu odpowiedzi na to pytanie.

4.2. Omówienie wyników

Nasze badania potwierdzają obserwacje poczynione przez innych badaczy (rozdział pierwszy): zwiększa się świadomość pracowników dotycząca tego, iż ludzie różnią się w pewnych kwestiach bądź są do siebie podobni, i że – bez względu na odmienność – ważne są tolerancja i wzajemny szacunek. Przekonują o tym

opinie większości lub ponad połowy przedstawicieli obu badanych grup – kierowników i pracowników – wskazujące, że:

- zwiększyła się akceptacja dla różnych stylów życia w miejscu pracy,
- przełożeni raczej nie interesują się stylem życia swoich podwładnych,
- kierownicy rzadko biorą pod uwagę styl życia pracowników, podejmując decyzje w ich sprawach,
- przełożeni raczej nie powinni mieć prawa do ingerowania w styl życia podwładnych.

Mimo ogólnej aprobaty różnych stylów życia w miejscu pracy zauważyliśmy, czego można się było spodziewać, że pracownicy bardziej krytycznie niż kierownicy oceniali wpływ stylu życia na proces kierowania zespołami:

- częściej niż kierownicy wybierali odpowiedź „trudno powiedzieć”,
- rzadziej niż kierownicy wyrażali przekonanie, iż w miejscach pracy są akceptowalne rozmaite style życia i że przełożonych nie interesuje styl życia podwładnych,
- uważali, że kierownicy mają mniejszy wpływ na decyzje kierownicze (niż przełożeni sobie przypisują),
- sądzili, że kierownicy, podejmując decyzje personalne, biorą pod uwagę więcej aspektów związanych ze stylem życia, niż deklarują to kierownicy,
- częściej niż kierownicy uważali, iż styl życia był podstawą odmowy awansu, skierowania na szkolenia, podwyżki wynagrodzenia oraz rozwiązania umowy o pracę.
- W kwestii ingerowania w styl życia podwładnych:
- zdecydowanie rzadziej niż kierownicy twierdzili, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w dbałość o wygląd podwładnych oraz w palenie/niepalenie,
- częściej niż kierownicy wskazywali, iż przełożony powinien ingerować w aktywności związane z odżywianiem, sportem i życiem rodzinnym podwładnych.

Obie grupy (kierowników i pracowników) były natomiast zgodne co do tego, iż:

- kierownicy rzadko uwzględniają styl życia przy podejmowaniu decyzji personalnych,
- przełożeni w największym zakresie podejmują decyzje dotyczące oceniania podwładnych i przyjmowania do pracy,
- stosunkowo rzadko styl życia pracownika jest powodem podejmowania przez przełożonych negatywnych decyzji personalnych,
- negatywne decyzje dotyczą odmowy przydzielenia jakiegoś zadania, niższej oceny pracowniczej,
- można spotkać się z nierównym traktowaniem pracowników ze względu na ich styl życia (prawie jedna czwarta ogółu badanych).

O ile w literaturze znaleźć można wyniki badań wskazujące na zależność pomiedzy wiekiem kierowników a sposobem podejmowania przez nich decyzji i wpływania na podwładnych (rozdział pierwszy), nie znalazłyśmy publikacji dotyczących tego, czy wiek kierujących różnicuje ich decyzje dotyczące pracowników i zespołów zróżnicowanych ze względu na styl życia. Tymczasem z naszych badań wynika, iż pewne wybory kierowników uzależnione były od ich wieku i stażu. Najogólniej można powiedzieć, że starsi kierownicy (wiekiem i stażem) i najmłodszy (do 30 lat) wyrażali bardziej radykalne opinie.

Starsi przełożeni:

- podejmując decyzje kierownicze, częściej brali pod uwagę styl życia pracowników,
- dokonując wyborów, częściej uwzględniali dbałość o wygląd, palenie/niepalenie, sposób odżywiania się,
- częściej opowiadali się za stosowaniem jednakowych technik kierowania – bez względu na styl życia podwładnych,
- ci z dłuższym stażem kierowniczym częściej przyznawali, że zdarzyło się, że podjęli negatywną decyzję z powodu stylu życia podwładnego (istotne statystycznie różnice dotyczyły odmowy przyjęcia do zespołu, niższej oceny pracowniczej, odmowy awansu i rozwiązania umowy o pracę),
- częściej wskazywali, że kierownik powinien mieć prawo do ingerowania w zachowania dotyczące dbałości o wygląd, palenia/niepalenia papierosów oraz odżywiania się (czyli aktywnościami związanymi ze zdrowym sposobem życia) oraz w życie rodzinne pracownika.
- Z kolei najmłodszy kierownicy:
- najczęściej przy podejmowaniu decyzji brali pod uwagę aktywność w życiu towarzyskim,
- najczęściej wskazywali, że zdarzyło się im podjąć negatywną decyzję w stosunku do podwładnych (w odniesieniu do odmowy przyjęcia do zespołu, niższej oceny pracowniczej, odmowy awansu i odmowy przydzielenia zadania zróżnicowanie odpowiedzi respondentów było istotne statystycznie),
- częściej uważali, iż kierownik powinien mieć prawo do ingerowania w życie towarzyskie i życie rodzinne pracownika.

Można zauważyć, że starsi kierownicy uwzględniali w swoich decyzjach łatwiej obserwowalne i dość stereotypowe elementy stylów życia (wygląd, palenie/niepalenie, życie rodzinne) oraz zwracali uwagę czynniki związane z dbałością o zdrowie (wygląd, palenie/niepalenie, sposób odżywiania się). Młodszy natomiast wykazywali zainteresowanie mniej oczywistym i trudniejszym do uchwycenia aspektem – życiem towarzyskim (które jest mało istotne dla najstarszych kierowników – powyżej

60. roku życia) – przedstawiciele tej grupy najrzadziej uważali, że przełożony powinien mieć prawo wpływania na aktywność towarzyską podwładnych.

Wiek również różnicował, ale w dużo mniejszym stopniu opinie pracowników. Najwięcej osób z najdłuższym stażem (powyżej 25 lat) stwierdziło, że ich kierownika nie interesuje styl życia podwładnych i muszą stosować się do zasad obowiązujących w miejscu pracy. Przedstawiciele tej samej grupy najrzadziej twierdzili, że z uwagi na styl życia ich przełożony odmówił przydzielenia jakiegoś zadania. Pracownicy najstarsi wiekiem wyrazili opinię, że przełożony przy podejmowaniu decyzji personalnych dotyczących podwładnych uwzględnił dbałość o wygląd.

Z kolei pracownicy z najkrótszym stażem pracy (do 5 lat) najczęściej uważali, że przełożony bierze pod uwagę przy podejmowaniu decyzji aktywność w życiu rodzinnym i że najczęściej przełożony odmówił im przydzielenia jakiegoś zadania ze względu na styl życia. Pracownicy najmłodszy (podobnie jak najstarsi) dość często byli zdania, iż przełożony uwzględnił przy podejmowaniu decyzji personalnych dbałość o wygląd.

Nasze badania potwierdzają to, co zauważyli Brenda Kowske, Rena Rasch i Jack Wiley (2010), iż pewne postawy wobec pracy przedstawiciele różnych generacji mogą być zróżnicowane. Częściowo wskazują również na to, że wiek może determinować decyzje podejmowane przez kierowników (Oshagbemi, 2004; de Acedo Lizarraga, de Acedo Baquedano, Cardelle-Elawar, 2007; Riaz, Anis-ul-Haque, Hassan, 2010, s. 44; Bulog, 2016).

Na uwagę zasługuje również to, że w obu grupach badanych mężczyźni częściej niż kobiety wyrażali bardziej radykalne opinie. I tak kierownicy mężczyźni częściej niż kobiety kierowniczkami:

- podejmując decyzje personalne, brali pod uwagę palenie/niepalenie, hobby oraz aktywność w życiu społeczno-politycznym;
- stwierdzili, że zdarzyło się, że ich przełożony odmówił skierowania na szkolenia z powodu stylu życia podwładnego;
- deklarowali, że podjęli negatywne decyzje personalne ze względu na styl życia podwładnych (w odniesieniu do wszystkich analizowanych obszarów; w przypadku czterech z nich: odmowy przyjęcia do zespołu, niższej oceny pracowniczej, odmowy awansu i rozwiązania umowy o pracę różnice były istotne statystycznie);
- uważali, że przełożony powinien móc ingerować w uprawianie sportu przez podwładnych.

Pracownicy mężczyźni częściej niż kobiety pracowniczki:

- sądzili, że kierownik, podejmując decyzje personalne, bierze pod uwagę styl życia podwładnych (każdą analizowaną aktywność);
- uważali, iż przełożony powinien mieć prawo ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnych;

- byli zdania, że przełożony powinien mieć prawo do ingerowania w aktywność w życiu społeczno-politycznym podwładnych, życiu towarzyskim i rodzinnym pracowników.

Mężczyźni z obu badanych grup częściej niż kobiety dawali kierownikom prawo do ingerowania w różne sfery stylu życia pracowników.

Analiza materiału empirycznego dowodzi, że kobiety kierowniczkami i mężczyźni kierownicy mogą dokonywać różnych wyborów, sugerując się stylem życia pracowników, ale również to, że ich decyzje się nie różnią. Podobnie płeć w pewnym stopniu determinuje wyrażane przez pracowników poglądy na temat kierowników.

Z dużą ostrożnością można stwierdzić, że nasze obserwacje potwierdzają pewne cechy przypisywane stereotypowo przedstawicielom obu płci. Mniej radykalne sądy naszych respondentek wynikają z tego, że kobiety częściej niż mężczyźni przejawiają zachowania wrażliwe emocjonalnie i wspierające innych; są zorientowane na silne wartości relacyjne i powiązania interpersonalne oraz wykorzystują wiele form relacji zawodowych bardziej do wsparcia społecznego niż do instrumentalnych celów związanych z awansem organizacyjnym (Eagly, 2013, s. 4–11; Davidson, 2018, s. 1–13). Stereotypowo męskie cechy związane są z autorytarnym sposobem kierowania, skoncentrowanym na zadaniach, a stereotypowo kobiece cechy są powiązane ze stylem demokratycznym, opartym na uczestnictwie i budowaniu relacji międzyludzkich (za Rincón, González, Barrero, 2017, s. 319–352).

Nasze badania, wskazujące na różnice w opiniach kobiet i mężczyzn, uzupełniają poglądy innych naukowców, którzy twierdzą, iż istnieją różnice w stylach kierowania kobiet i mężczyzn (np. Helgesen; Rosener; Book; Vecchio). Ponadto niektórzy autorzy, na przykład Van Engen i Willemsen oraz Eagly i Carli, utrzymują, że kobiety kierują w sposób bardziej demokratyczny i partycypacyjny niż mężczyźni, inni, jak: Ayman, Korabik i Morris oraz Eagly, Johannesen Schul i Van Engen (za Rincón, González, Barrero, 2017, s. 319–352) twierdzą, że kobiety zorientowane są bardziej na motywowanie, poradnictwo i szkolenie pracowników (za Eagly, 2013, s. 4–11). Z kolei panowie częściej niż panie praktykują styl odgórny, „dowodzenia i kontroli” i oferują mniej skuteczne zachęty, oparte na zagrożeniach (Eagly, 2013, s. 4–11).

Pewne wspólne poglądy naszych badanych, przedstawicieli obu płci, mogą sugerować, iż kobiety i mężczyźni zachowują się podobnie. Taki wniosek wydaje się kolejnym dowodem na to, że kobiety i mężczyźni nie stosują różnych stylów kierowania (np. Kent i wsp., 2010, s. 52–66).

Analizując materiał empiryczny, zauważyliśmy także, iż niektóre opinie badanych były zróżnicowane ze względu na cechy miejsca pracy.

Odpowiedzi kierowników różniły się na przykład w zależności od wielkości organizacji, w której pełnią funkcję kierowniczą. Najczęściej wszystkie analizowane

przez nas obszary stylu życia były uwzględniane przy podejmowaniu decyzji personalnych przez kierowników pracujących w najmniejszych organizacjach (zatrudniających do 9 osób), a najrzadziej w organizacjach największych (zatrudniających powyżej 250 pracowników). Również negatywne decyzje najczęściej były podejmowane przez kierowników pracujących w organizacjach najmniejszych (różnice istotne statystycznie dotyczyły odmowy przyjęcia do zespołu, niższej oceny pracowniczej i odmowy przydzielenia zadania).

Pracownicy zatrudnieni w dużych organizacjach, zatrudniających powyżej 250 osób, rzadziej niż osoby pracujące w organizacjach zatrudniających mniej niż 50 osób wskazywali, że kierownik powinien mieć prawo ingerowania w palenie/niepalenie papierosów przez podwładnych, ich hobby i aktywność w życiu rodzinnym.

Pewne wypowiedzi respondentów determinowała wielkość zespołu. Na przykład podjęcie negatywnej decyzji w kwestiach niższej oceny pracowniczej i odmowy awansu częściej deklarowały osoby kierujące najmniejszymi zespołami, liczącymi do 5 osób, i największymi, złożonymi z ponad 30 osób.

Kierownicy zatrudnieni w największych zespołach, liczących powyżej 30 osób, najrzadziej wskazywali, że kierownik powinien móc ingerować w sposób odżywiania się podwładnych, a pracownicy zespołów liczących do 30 osób częściej uważali, że ingerencja kierowników w sposób odżywiania podwładnych jest potrzebna.

Niektóre opinie badanych różniły się w zależności od tego, czy praca w zespołach miała charakter bardziej, czy mniej indywidualny.

Wraz ze wzrostem stopnia pracy wykonywanej zespołowo rósł odsetek pracowników uważających, że przełożony bierze pod uwagę styl życia podwładnych, podejmując decyzje personalne. Jednak w przypadku prac realizowanych wyłącznie zespołowo zmalał odsetek pracowników potwierdzających branie pod uwagę przy podejmowaniu decyzji zainteresowań pozazawodowych, uprawiania sportu, aktywności w życiu społeczno-politycznym, towarzyskim, palenia/niepalenia papierosów oraz sposobu odżywiania.

Pracownicy zatrudnieni w zespołach, w których praca wykonywana jest zespołowo, częściej dawali przełożonym prawo do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych niż osoby pracujące w zespołach, w których praca wykonywana jest indywidualnie. Najmniejszy odsetek pracowników uważających, że przełożony powinien mieć prawo ingerowania w aktywność społeczno-polityczną podwładnych był wśród respondentów pracujących w zespołach, w których praca wykonywana jest indywidualnie. Wraz ze wzrostem udziału pracy zespołowej wzrastał też odsetek pracowników wyrażających zdanie, że takie prawo powinno przysługiwać przełożonemu, ale dla pracowników wykonujących wyłącznie prace zespołowe był niższy.

Najrzadziej na prawo kierownika do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim podwładnych wskazywali respondenci pracujący w zespołach, w których

praca wykonywana jest wyłącznie indywidualnie lub z niewielkim udziałem pracy zespołowej. Zwiększenie stopnia zespołowości pracy wiązało się z wyższym odsetkiem osób dających przełożonemu prawo do wpływania na aktywność w życiu towarzyskim podwładnych. Ta aktywność może być źródłem trudności w realizacji wspólnych zadań.

Kierownicy zarządzający zespołami, które wykonują pracę wyłącznie zespołowo albo wyłącznie indywidualnie, preferowali stosowanie jednakowych technik kierowania – bez względu na styl życia podwładnych.

Analizując charakter zadań wykonywanych przez członków zespołów, można zauważyć, że w przypadku dominacji prac rutynowych kierownicy rzadziej deklarowali akceptację dla różnych stylów życia pracowników. Pozwala to przypuszczać, iż powtarzalność czynności i związana z tym jednorodność pracy są bardziej związane z jednolitością członków zespołu.

Kierujący zespołami realizującymi wyłącznie zadania rutynowe najrzadziej przy podejmowaniu decyzji uwzględniali zaangażowanie w życie rodzinne. Można to wytłumaczyć na przykład tym, że w razie szczególnego zaangażowania członka zespołu w sprawy rodzinne i jego absencji z tego powodu, łatwiej go zastąpić, jeśli jego praca nie jest zróżnicowana.

Z kolei kierownicy zespołów, które wykonywały wyłącznie zadania twórcze, wymagające kreatywności, częściej przy podejmowaniu decyzji brali pod uwagę życie rodzinne podwładnych oraz hobby (ponad czterokrotnie częściej niż kierownicy w zespołach realizujących zadania rutynowe). Im bardziej twórcze zadania, tym częściej pracownicy byli zdania, że przełożony, podejmując decyzje personalne, uwzględnia takie aspekty jak: zainteresowania pozazawodowe, uprawianie sportu, aktywność w życiu społeczno-politycznym i towarzyskim.

Analiza materiału empirycznego wskazuje na pewne zróżnicowanie opinii w zależności od stopnia formalizacji zachowań ludzi w zespołach. W zespołach, w których występuje większa formalizacja zachowań:

- kierownicy, podejmując decyzje, częściej brali pod uwagę styl życia niż w tych, w których zachowania nie są sformalizowane;
- kierownicy uważali, iż przełożony powinien mieć prawo ingerowania w dbałość o wygląd i w sposób odżywiania się podwładnych.

W zespołach, w których panuje pełna swoboda zachowań i nie ma żadnych regulacji:

- pracownicy najrzadziej wskazywali, że kierownicy, dokonując wyborów, biorą pod uwagę styl życia podwładnych;
- najniższy odsetek pracowników uważał, że przełożony powinien móc wpływać na dbałość o wygląd oraz ingerować w zainteresowania pozazawodowe podwładnych i ich aktywność społeczno-polityczną.

Zdaniem badanych nie ma potrzeby ingerowania w styl życia podwładnych w organizacjach o najwyższym i najniższym stopniu formalizacji zachowań. Być może wynika to z tego, że w pierwszym przypadku wszelkie zachowania są regulowane, badani nie widzą zatem potrzeby większego wpływu na zatrudnionych. W drugim przypadku niski stopień regulacji zachowań zakłada dość dużą swobodę, która jest akceptowana i zmiana takiego stanu jest postrzegana jako swoiste ograniczenie „wolności”, albo która jest pożądana z punktu widzenia charakteru pracy i całej organizacji.

Można również stwierdzić, o czym pisałyśmy w pierwszej naszej monografii na temat stylów życia w kontekście pracy w zespole, że problematyka, którą poruszyliśmy, nie jest jednoznaczna i oczywista. Świadczą o tym odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

Problematiczny wydaje się pogląd badanych dotyczący tego, że kierownik, bez względu na styl życia podwładnych, powinien stosować jednakowe techniki kierowania. Z jednej strony można uznać, iż powyższa opinia wynika ze świadomości potrzeby równego traktowania wszystkich pracowników. Z drugiej strony ów pogląd może świadczyć o nieprzychylnym stosunku wobec indywidualizacji (jako tendencji w kierowaniu ludźmi, zgodnie z którą należy brać pod uwagę potrzeby, opinie i preferencje jednostek).

Najmniejszy odsetek pracowników uważających, że przełożony powinien mieć prawo wpływania na zainteresowania pozazawodowe podwładnych, był wśród respondentów pracujących w zespołach, w których praca wykonywana jest indywidualnie. Wraz ze wzrostem udziału pracy zespołowej wzrastał też odsetek pracowników wyrażających zdanie, że takie prawo powinno przysługiwać przełożonemu, ale dla pracowników wykonujących wyłącznie prace zespołowe był niższy.

Warto podkreślić, że nasze spostrzeżenie dotyczące tego, iż łatwiej jest kierować zespołami, których członkowie preferują podobny styl życia, koresponduje z wynikami innych badań. O tym, że łatwiej rozwijać efektywne relacje między pracownikami w jednorodnych miejscach pracy niż w różnych pisali między innymi Yang Yang i Alison Konrad (2011, s. 9) oraz van Knippenberg, De Dreu i Homan (2004). Z kolei Milliken i Martins (1996, s. 404) zwrócili uwagę, iż różnorodność członków zespołu i związane z tym różne doświadczenia oraz perspektywy postrzegania kluczowych problemów mogą generować poważne trudności w koordynacji pracy grup.

Przekonani o tym, że łatwiej kierować zespołem jednolitym ze względu na styl życia, są – jak wynika z naszych badań – w szczególności:

- kierownicy starsi wiekiem i stażem pracy;
- kierownicy reprezentujący organizacje mniejsze pod względem liczby zatrudnionych;

- pracownicy reprezentujący organizacje zatrudniające od 50 do 250 pracowników.

Natomiast pracownicy organizacji zatrudniających powyżej 250 osób najrzadziej sądzą, iż łatwiej kierować zespołem jednolitym.

Za stosowaniem jednakowych technik kierowania bez względu na styl życia podwładnych opowiadają się:

- kierownicy starsi wiekiem i stażem;
- kierownicy zarządzający zespołami, które wykonują pracę wyłącznie zespołowo albo wyłącznie indywidualnie.

Na podstawie naszych analiz można zauważyć, że złożone i twórcze prace zorientowane na współpracę członków zespołów (a nie indywidualne działanie) wydają się bardziej adekwatne dla zespołów zróżnicowanych ze względu na styl życia.

4.3. Ograniczenia⁵ przyjętej metodyki i kierunki dalszych badań

Nasze badania miały charakter wstępnego rozpoznania tego, czy style życia są brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji kierowniczych i czy badani dopuszczają możliwość ingerowania przełożonych w style życia ich podwładnych. Ze względu na to, że problematyka stylów życia w kontekście kierowania zespołami poruszana jest relatywnie rzadko, zdawałyśmy sobie sprawę, że nasze założenia badawcze mogą budzić wątpliwości i wymagać zrewidowania interesujących nas kwestii w dalszych etapach badań.

Przed wszystkim „zbiór” praktyk składających się na styl życia pracowników, o które pytałyśmy w kwestionariuszach ankiety, jest dość skromny. Również przyjęta na potrzeby badań definicja stylu życia jest dość prosta – zakłada, że ta kategoria jest cechą jednostek, nie uwzględnia ewentualnych zmian w stylu życia, wynikających z oddziaływania ludzi na siebie.

Należy podkreślić, że badani wyrażali swoje opinie lub deklaracje, mając do wyboru konkretne stwierdzenia, które pozwoliły na ogólne wnioski.

Pewien niedosyt odczuwamy w związku z niektórymi pytaniami, na przykład o zaangażowanie w palenie/niepalenie papierosów. Ze względu na to, że chciałyśmy się dowiedzieć, czy pewne elementy stylu życia są zauważane przez współpracowników i oceniane jako determinujące wyniki pracy, można uznać, że to pytanie jest wystarczające. Jednak nie pozwoliło nam określić, jak duże grupy badanych nie palą lub palą oraz zróżnicować wypowiedzi respondentów ze względu na to, czy są osobami palącymi, czy nie.

⁵ Podobne ograniczenia wymieniliśmy w Cewińska, Striker, 2020.

Ze względu na ograniczenia „pozamerytoryczne” w metryczce nie pytałyśmy o wykształcenie respondentów (mimo iż jest to zmienna, która w badaniach społecznych należy do najczęściej analizowanych pod kątem zróżnicowania opinii badanych).

Nie w pełni satysfakcjonujący wydaje się dobór naszych respondentów. Firmy, które zrealizowały badania, zapewniły nam dostęp do swoich baz danych. W przypadku dalszych badań ilościowych warto zadbać o reprezentatywne próby, które pozwoliłyby na uogólnienie wniosków na całą populację kierowników i pracowników.

Warto zwrócić uwagę, iż respondenci mogli być w niewielkim stopniu zainteresowani tematyką naszych badań bądź tracili zainteresowanie w trakcie wypełniania kwestionariusza, co mogło skutkować tym, iż w niektórych przypadkach odpowiedzi badanych mogły być nieprzemyślane i nierzetelne. Niektóre pytania mogły wydać się niejasne, co również mogło wpłynąć na „jakość” odpowiedzi badanych. Ponadto metodyka badań uniemożliwiła nam kontrolę tego, kto w rzeczywistości udzielał odpowiedzi na sformułowane w kwestionariuszach pytania.

Ponieważ przyjęłyśmy, iż badania mają charakter pilotażu, nie dokonałyśmy analiz za pomocą zaawansowanych metod statystycznych. Zdajemy sobie sprawę z tego, że w przypadku badań reprezentatywnych warto przeprowadzić bardziej wnikliwie analizy, by nadać wnioskom z nich płynących większy walor naukowy i praktyczny.

Świadomość ograniczeń naszych prac badawczych i potrzeba wyjaśnienia pewnych kwestii skłaniają nas do kontynuowania badań dotyczących stylu życia pracowników oraz konsekwencji zróżnicowania bądź podobieństw pracowników w ramach tego wymiaru różnorodności dla procesu kierowania zespołami.

Warto byłoby zrealizować badania pogłębione, reprezentatywne zarówno dla społeczności pracowników, jak i kierowników, przy użyciu bardziej rozbudowanego kwestionariusza. Być może zasadne byłoby zaproponowanie szerszej definicji stylu życia i uwzględnienie jeszcze innych elementów go kształtujących.

Naszym zdaniem interesujące wyniki można będzie uzyskać, prowadząc badania jakościowe, które poszerzą wiedzę na temat motywów i skutków decyzji podejmowanych ze względu na styl życia, odczuć pracowników, których te decyzje dotyczą, dylematów kierowników dokonujących codziennych wyborów. Badania zorientowane na pozyskanie danych o charakterze jakościowym pozwolą rozstrzygnąć pewne wątpliwości, które zrodziły się w trakcie i po realizacji opisywanego projektu badawczego:

- „W jakich konkretnie sytuacjach ingerowanie w styl życia podwładnych jest dopuszczalne i dlaczego?”;

- „Czy jeśli w miejscu pracy są pewne zbiorowości o podobnym stylu życia, to kierownicy zawsze wobec członków tych społeczności stosują te same kryteria decyzyjne, czy zdarzają się odstępstwa?”;
- „W jakich okolicznościach i dlaczego dochodzi do dyskryminowania pracowników ze względu na styl życia?”;
- „Dlaczego wraz ze wzrostem liczby zadań wymagających kreatywności początkowo wzrósł stopień akceptacji dla stylów życia?”;
- „Dlaczego w przypadku zespołów, w których dominowały zadania twórcze, odsetek kierowników akceptujących różnicowane style życia zaczął maleć?”;
- „W jakim stopniu pracownicy są zadowoleni z decyzji podejmowanych przez kierowników w badanych przez nas obszarach?”;
- „Czy zbieżność poglądów kierowników i pracowników na temat ingerowania szefów w styl życia podwładnych wskazuje na faktyczne regulowania wskazanych obszarów aktywności w związku z miejscem pracy?”;
- „Czy interwencja kierowników w styl życia podwładnych może powodować korzyści dla jednostek, zespołów i całej organizacji, a jeśli tak, to jakie?”;
- „Czy przyzwolenie na ingerowanie w konkretne aktywności i zachowania z nimi związane wynika z ich negatywnych doświadczeń, a może tylko z obserwacji innych osób?”;
- „Dlaczego te, a nie inne składowe stylu życia, zdaniem badanych, powinny być regulowane?”;
- „Czy okres współpracy przełożonego z podwładnym wpływa na jakość decyzji kierownika dotyczących pracowników?”.
- Odnosząc się do pytań sformułowanych we wstępie, stwierdzamy, że: kierownicy, podejmując decyzje dotyczące swoich podwładnych, rzadko biorą pod uwagę ich styl życia – wyjątek stanowi dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria);
- styl życia rzadko jest powodem podjęcia negatywnych decyzji przez przełożonych; jeśli takie decyzje zostały podjęte, dotyczyły najczęściej odmowy przydzielenia jakiegoś zadania, wystawienia niższej oceny pracowniczej i odmowy przyjęcia do zespołu, a najrzadziej skierowania na szkolenia;
- zdaniem kierowników i pracowników przełożony raczej nie powinien mieć prawa do ingerowania w styl życia podwładnych – z wyjątkiem dbałości o wygląd zewnętrzny oraz palenia/niepalenia papierosów; podobnie uważa Stephen. L. Sugarman (2003, s. 380) – jego zdaniem większość ludzi jest skłonna dać pracodawcom swobodę w kontrolowaniu zachowań pracowników w miejscu pracy; jednak wielu z nich sprzeciwia się praktykom pracodawców, ograniczającym aktywności w życiu prywatnym, poza miejscem pracy;

- opinie badanych na temat uwzględniania stylu życia przy podejmowaniu decyzji personalnych są w niektórych kwestiach podobne, w innych się różnią; pracownicy bardziej krytycznie niż kierownicy oceniają wpływ stylu życia na proces kierowania zespołami; opinie przedstawicieli obu grup są w niektórych przypadkach zróżnicowane ze względu na ich wiek i płeć oraz staż pracy;
- charakter pracy realizowanej przez zespół (indywidualna – zespołowa, rutynowa – złożona, kreatywna) i wielkość zespołów oraz organizacji determinują opinie badanych na temat kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia ich członków (np. wszystkie analizowane przez nas obszary stylu życia były najczęściej uwzględniane przy podejmowaniu decyzji personalnych przez kierowników pracujących w najmniejszych organizacjach – zatrudniających do 9 osób; prace złożone, zespołowe i twórcze „związane” są w większym stopniu ze zróżnicowaniem zespołów ze względu na styl życia niż prace indywidualne, rutynowe).

Trudności w wyrażeniu przekonań na temat postępowania kierowników wobec podwładnych charakteryzujących się odmiennymi stylami życia dowodzą, iż poruszona przez nas problematyka nie jest oczywista, że niełatwo identyfikować i kategoryzować pewne zachowania ludzi z uwagi na styl życia.

Interesujące nas kwestie rzadko jeszcze są omawiane w literaturze, ale nie pozostają bez wpływu na proces kierowania ludźmi. Stąd nasze przekonanie, iż analizowanie stylów życia i elementów, które je kształtują w kontekście budowania zespołów i kierowania nimi, jest zasadne. Zróżnicowanie zasobów ludzkich jest dziś czymś oczywistym i warto wiedzieć, w jaki sposób kierować różnorodnymi pracownikami, by osiągać cele i dążyć do sukcesu organizacji.

Jak twierdzą inni badacze (m.in. Milliken, Martins, 1996; Neuman, Wagner, Christiansen, 1999, s. 28–45; Woehr, Arciniega, Poling, 2013, s. 107–121), ważne jest analizowanie indywidualnych właściwości ludzi, by rozumieć ich zachowania w miejscu pracy, ale istotne jest również dopasowanie członków zespołu pod względem ich cech demograficznych, osobistych, wiedzy, umiejętności i zdolności. Dziś, z uwagi na szerokie interpretowanie pojęcia *różnorodność*, uzasadnione jest włącznie do analiz nietypowych czynników, które determinują postępowanie pracowników i kierowników, i które dotychczas rzadko były badane. Takimi czynnikami są styl życia i jego „składowe”.

Zakończenie

W coraz bardziej złożonych warunkach funkcjonowania organizacji kierowanie zespołami wydaje się bardziej skomplikowane i wymaga uwzględniania wielu okoliczności. Dokonywanie właściwych wyborów wymaga od kierowników poznania pracowników, a zwłaszcza ich potrzeb, wartości, potencjału, oczekiwań czy stylu życia. To między innymi te czynniki powodują, że ludzie różnią się od siebie, a zespoły, które tworzą, stają się zróżnicowane.

Różnorodność pracowników jest kategorią złożoną, obejmującą niemal nieskończony zbiór atrybutów, mniej lub bardziej dostrzegalnych, pod względem których ludzie różnią się od siebie lub są do siebie podobni. Podejście do zróżnicowania pracowników zmienia się; wydaje się, że jesteśmy coraz bardziej świadomi tego faktu oraz konsekwencji z niego wynikających. Interesujące są refleksje badaczy na temat korzyści i zagrożeń związanych z zatrudnianiem ludzi o różnych właściwościach i budowaniem heterogenicznych zespołów. Przedstawiciele nauk społecznych wykazują, jak pewne wymiary zróżnicowania pracowników wpływają na ich zachowania, relacje, sposób komunikowania się, wydajność, satysfakcję z pracy. Wiele prac poświęconych jest widocznym cechom jednostek, składającym się na pierwotny wymiar różnorodności (cechom demograficznym); mniej dotyczy zaś cech trudniej obserwowalnych, czyli wtórnego wymiaru zróżnicowania.

W niniejszym opracowaniu zaprezentowałyśmy wybrane wyniki prac badawczych zrealizowanych w ramach projektu badawczego w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Przedstawiliśmy opinie kierowników i pracowników na temat wpływu stylu życia na proces kierowania zespołami.

Na podstawie naszych badań stwierdziłyśmy, że:

- w miejscach pracy akceptowane są różne style życia pracowników, przełożonych nie interesuje one i w miejscu pracy podwładni muszą stosować się do zasad przyjętych w organizacji;
- pracownicy są bardziej krytyczni w swoich sądach i częściej trudno im ocenić badane kwestie, podczas gdy kierownicy częściej deklarują otwartość na różnorodność stylów życia i większą przychylność wobec pracowników (przy podejmowaniu dotyczących ich decyzji personalnych);

- kierownicy starsi wiekiem i stażem oraz ci najmłodszy (do 30 lat) częściej biorą pod uwagę elementy stylu życia, podejmując decyzje dotyczące podwładnych i dają sobie przyzwolenie na ingerowanie w obszary związane ze stylem życia pracowników;
- mężczyźni w obu badanych grupach są bardziej radykalni w swoich poglądach niż kobiety, częściej godzą się na uwzględnianie stylu życia w podejmowaniu decyzji dotyczących podwładnych i dają kierownikom przyzwolenie do ingerowania w styl życia podwładnych;
- w zespołach o niskim stopniu formalizacji zachowań oraz tych, w których praca wykonywana jest indywidualnie, niepożądane jest ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych;
- łatwiej jest kierować zespołami, których członkowie mają podobny styl życia;
- preferowane są jednakowe techniki kierowania – bez względu na styl życia pracowników;
- w mniejszych organizacjach i mniej licznych zespołach kierownicy, dokonując wyborów, częściej biorą pod uwagę styl życia podwładnych i częściej niż w dużych społecznościach zdarza im się podejmować negatywne decyzje ze względu na styl życia;
- zdaniem kierowników i pracowników przełożony raczej nie powinien mieć prawa do ingerowania w styl życia podwładnych;
- opinie badanych na temat uwzględniania stylu życia przy podejmowaniu decyzji personalnych są w niektórych kwestiach podobne, w innych się różnią;
- charakter pracy realizowanej przez zespół determinuje niektóre opinie badanych na temat kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia ich członków.

Mamy nadzieję, że udało nam się zrealizować cel monografii, to jest wykazać zasadność badania stylów życia pracowników i elementów, które je kształtują, w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Udzieliłyśmy także odpowiedzi na sformułowane we wstępie pytania badawcze. Prezentując wnioski z naszych badań, nawiązałyśmy do wyników prac innych badaczy, którzy analizowali wpływ wybranych kryteriów różnorodności na pracę zespołową (m.in. różnice rasowe i etniczne członków zespołów, związane z płcią, wiekiem, różnice w cechach osobowości, wartościach, umiejętnościach, wiedzy i doświadczeniach). Zwróciłyśmy też uwagę na ograniczenia metodyki naszych badań i zaproponowałyśmy kierunki dalszych poszukiwań.

Dzięki realizacji naszego projektu badawczego poszerzyłyśmy swoją wiedzę dotyczącą różnorodności w miejscu pracy i jej konsekwencji dla procesu kierowania zespołami oraz na temat stylu życia. Zdobyłyśmy kolejne doświadczenia badawcze, w tym w zakresie współpracy z firmami oferującymi pomoc w zbieraniu danych

i wykorzystania techniki CAWI. Analiza wyników dostarczyła nam wielu refleksji dotyczących podjętej problematyki i sposobu jej badania, które zamierzamy wykorzystać w przyszłości. Mając świadomość ograniczeń naszego postępowania oraz wiedząc, jak wiele kwestii związanych z poruszoną przez nas tematyką wymaga jeszcze wyjaśnienia i doprecyzowania, chcemy kontynuować badania dotyczące stylu życia pracowników.

Bibliografia

- Acedo Lizarraga M.S. de, Acedo Baquedano M.S. de, Cardelle-Elawar M., *Factors that affect decision making: gender and age differences*, „International Journal of Psychology and Psychological Therapy” 2007, vol. 7, no. 3, s. 381–391.
- Andrałojć M., *Zalety i ograniczenia ankiety internetowej jako metody zbierania materiału badawczego w dziedzinie zsz*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2006, nr 5, s. 109–123.
- Arredondo P., *Successful diversity management initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications, Thousand Oaks – London – New Delhi 1996.
- Batorski D., Olcoń-Kubicka M., *Prowadzenie badań przez internet – podstawowe zagadnienia metodologiczne*, „Studia Socjologiczne” 2006, vol. 3(182), s. 99–132, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/2202/Batorski_Olcon-Kubicka_2006_Prowadzenie_badan_przez_internet.pdf?sequence=1 (dostęp: 5.01.2020).
- Bielski M., *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
- Błaszczak W., *Antynomie w pracy kierowniczej*, [w:] Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk (red.), *Dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 277–284.
- Bulog I., *The influence of top management demographic characteristics on decision making approaches*, „Ekonomski Vjesnik/Econviews. Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues” 2016, vol. XXIX, no. 2, s. 393–403.
- Cewińska J., Striker M., *Elementy stylu życia jako determinanty pracy w zespole*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
- Cewińska J., Mizera-Pęczek P. (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017.
- Choi S., Rainey H.G., *Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance*, „Public Administration Review” 2010, vol. 70(1), s. 109–121.
- Conrad P., Walsh D.Ch., *The New Corporate Health Ethic: Lifestyle and the social control of work*, „International Journal of Health Services” 1992, vol. 22(1), s. 89–111, https://www.researchgate.net/publication/21419418_The_New_Corporate_Health_Ethic_Lifestyle_and_The_Social_Control_of_Work (dostęp: 2.02.2019).
- Cox T., *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*, Berrett Koehler Publisher, San Francisco 1994.
- Davidson S., *Beyond Colleagues: Women Leaders and Work Relationships*, „Advancing Women in Leadership” 2018, no. 38, s. 1–13.
- Diversity adds millions to the ISS bottom line*, 2015, https://www.dk.issworld.com/-/media/issworld/dk/Files/PDF%20filer/Corporate%20Social%20Responsibility/4355_UK_Mangfoldigheds_Engelsk%20final.pdf?la=da-DK (dostęp: 6.04.2018).
- Domaradzki K., *Miliony z różnorodności*, 2015, <https://www.forbes.pl/kariera/roznorodnosc-w-miejscu-pracy-sie-oplaca/3x6kx6n> (dostęp: 6.04.2018).
- Eagly A.H., *Women as Leaders: Leadership Style Versus Leaders' Values and Attitudes*, [w:] A.H. Eagly, *Gender and work; Challenging conventional wisdom*, Harvard Business School

- Press, Boston 2013, s. 4–11, www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-w50-research-symposium/Documents/eagly.pdf (dostęp: 29.07.2020).
- Ely R.J., Thomas D.A., *Cultural diversity at work: The effect of diversity perspectives on work group processes and outcomes*, „Administrative Science Quarterly” 2001, vol. 46(2), s. 229–273.
- Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, https://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/78/Firma_Roznorodnosc.pdf?sequence=1 (dostęp: 17.03.2020).
- Foma E., *Impact of Workplace Diversity*, „Review of Integrative Business & Economics Research” 2014, vol. 3(1), s. 382–390.
- Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Golka M., *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2007.
- Health Promotion Glossary*, WHO, Geneva 1998, <http://www.who.int/healthpromotion/about/HPR%20Glossary%201998.pdf> (dostęp: 6.04.2018).
- Horwitz S.K., Horwitz I.B., *The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography*, „Journal of Management” 2007, vol. 33, no. 6, s. 987–1015, https://www.researchgate.net/publication/228389271_The_Effects_of_Team_Diversity_on_Team_Outcome_A_Meta-Analytic_Review_of_Team_Demography (dostęp: 6.03.2020).
- Jackson S.E., Joshi A., Erhardt N.L., *Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications*, „Journal of Management” 2003, vol. 29(6), s. 801–830.
- Jackson S.E., May K.E., Whitneyp K., *Understanding the dynamics of Diversity in Decision-making Teams*, [w:] R.A. Guzzo, Salas E. and Associates, *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco 1995, s. 204–261, https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty_staff_docs/UnderstandingTheDynamicsofDiversityInDecisionMakingTeams.pdf (dostęp: 6.03.2020).
- Jacyno M., *Style życia*, [w:] A. Giza, M. Sikorska (red.), *Współczesne społeczeństwo polskie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 271–312.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał. Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Jawłowska A., *Styl życia a wartości*, [w:] A. Siciński (red.), *Styl życia: koncepcje i propozycje*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976, s. 205–239.
- Jensen M., *Defining lifestyle*, „Environmental Sciences” 2007, vol. 4(2), s. 63–73, <http://doi.org/10.1080/15693430701472747>
- Kaczmarek G., *Zróżnicowanie społeczne a styl życia. Studium analityczne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa – Poznań 1986.
- Kanafa-Chmielewska D., Bartosz N., Piróg-Nabokowa I., *Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 430, s. 154–164.
- Kent W., Blair C.A., Rudd H.F., Schuele U., *Gender Differences and Transformational Leadership Behavior: Do Both German Men and Women Lead in the Same Way?*, „International Journal of Leadership Studies” 2010, no. 6, s. 52–66, https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol6iss1/3_Final%20Edited%20Kent%20et%20al_pp%2051-64.pdf (dostęp: 6.03.2020).
- Klassen M.L., Jasper C.R., Harris R.J., *The role of physical appearance in managerial decision*, „Journal of Business and Psychology” 1993, vol. 8, no. 2, s. 191–198.
- Klimkiewicz K., *Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu” 2010, nr 2, s. 91–101.

- Kliniewicz K. (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.
- Knippenberg D. van, Schippers M.C., *Work Group Diversity*, „Annual Review of Psychology” 2007, no. 58, s. 515–541.
- Knippenberg D. van, De Dreu C.K.W., Homan A.C., *Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda*, „Journal of Applied Psychology” 2004, vol. 89, no. 6, s. 1008–1022.
- Kowske B.J., Rasch R., Wiley J., *Millennials’ (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes*, „Journal of Business Psychology” 2010, vol. 25, issue 2, s. 265–279, <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10869-010-9171-8> (dostęp: 23.09.2019).
- Krasnova A., Różańska-Bińczyk I., *Atrakcyjność fizyczna i wygląd jako aspekty różnorodności pracowników*, [w:] J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017, s. 39–50.
- Kreitz P.A., *Best Practices for Managing Organizational Diversity*, SLAC-PUB-12499, SLAC Stanford Linear Accelerator Center, Stanford University, Stanford, May 2007, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.381.9080&rep=rep1&type=pdf> (dostęp: 6.03.2020).
- Leśniewska Z., Kaczmarek P., *Z korzyścią dla pracowników i firm*, 2017, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/roznorodnosc-w-firmie.html> (dostęp: 17.03.2020).
- Lipski A., *Styl życia jako problem zdrowia społecznego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1998, R. LX, z. 1, s. 151–165, https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/5572/1/11_Aleksander_Lipski_Styl%20życia%20jako%20problem%20zdrowia%20społecznego_151-166.pdf (dostęp: 4.02.2019).
- Łuczak P., Syper-Jędrzejak M., *Różnorodność religijna w miejscu pracy*, [w:] J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017, s. 51–63.
- Maszewski F., Michałkiewicz A., *Zróżnicowanie zasobów ludzkich w organizacji pod względem aktywności fizycznej*, [w:] J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017, s. 95–105.
- Mazur B., *Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice* „Journal of Intercultural Management” 2010, vol. 2, no. 2, s. 5–15.
- Milliken F.J., Martins L.L., *Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21, no. 2, s. 402–433.
- Neuman G.A., Wagner S.H., Christiansen N.D., *The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams*, „Group & Organization Management” 1999, no. 24, s. 28–45, <https://pdfs.semanticscholar.org/f6ce/6b64673aae9bd63082a8b1d7bc4149b64775.pdf> (dostęp: 9.04.2018).
- Obuchowski K., *Badania osobowości efektywnej*, [w:] K. Obuchowski, W. Paluchowski (red.), *Efektywność a osobowość*, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1982, s. 5–24.
- Oshagbemi T., *Age influences on the leadership styles and behaviour of managers*, „Employee Relations” 2004, vol. 26, issue 1, s. 14–29.
- Peret-Drażewska P., *Wolność wyboru w kreowaniu własnego stylu życia przez współczesną młodzież*, „Studia Edukacyjne” 2016, nr 42, s. 191–203.
- Pitts D., *Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies*, „Public Administration Review” 2009, vol. 69(2), s. 328–338, <https://www.research>

- chgate.net/publication/227758813_Diversity_Management_Job_Satisfaction_and_Performance_Evidence_from_US_Federal_Agencies (dostęp: 10.04.2018).
- Podsiadłowski A., Gröschke D., Kogler M., Springer C., Zeec K. van der, *Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations*, „International Journal of Intercultural Relations” 2013, vol. 37, issue 2, s. 159–175, <https://copdei.extension.org/wp-content/uploads/2019/06/Managing-a-culturally-diverse-workforce.pdf> (dostęp: 24.01.2020).
- Przewłocka J., *CAWI – specyfika, wykorzystanie, perspektywy rozwoju (CAWI – specificity, use, development perspectives)*, [w:] A. Haber, M. Szataj (red.), *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 97–108.
- Riaz M.N., Anis-ul-Haque M., Hassan B., *Role of individual and organizational factors in decision making*, „Pakistan Journal of Psychology” 2010, vol. 41, no. 1, s. 41–62.
- Rijamampianina R., Carmichael T., *A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity*, „Problems and Perspectives in Management” 2005, vol. 3(1), s. 109–117, https://businessperspectives.org/pdfproxy.php?item_id: 662 (dostęp: 24.01.2020).
- Rincón V., González M., Barrero K., *Women and leadership: Gender barriers to senior management positions*, „Intangible Capital” 2017, vol. 13, no. 2, s. 319–352, <http://dx.doi.org/10.3926/ic.889>
- Robbins S.P., *Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Roberson Q., Ryan A.M., Ragins B.R., *The Evolution and Future of Diversity at Work*, „Journal of Applied Psychology” 2017, vol. 102, no. 3, s. 483–499.
- Saba T., *Understanding Generational Differences in the Workplace: Findings and Conclusions*, Industrial Relations Centre (IRC), School of Policy Studies Queen’s University, Kingston 2013, <https://irc.queensu.ca/sites/default/files/articles/understanding-generational-differences-in-the-workplace-findings-and-conclusions.pdf> (dostęp: 23.01.2019).
- Seymen O.A., *The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review*, „Cross Cultural Management: An International Journal” 2006, vol. 13, no. 4, s. 296–315, <https://pdfs.semanticscholar.org/7366/08563f28f86921271e6c78fcde81b04f9ca.pdf> (dostęp: 30.01.2020).
- Shore L.M., Randel A.E., Chung B.G., Dean M.A., Ehrhart K.H., Singh G., *Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research*, https://www.researchgate.net/publication/228875556_Inclusion_and_Diversity_in_Work_Groups_A_Review_and_Model_for_Future_Research (dostęp: 30.01.2020).
- Siciński A., *Problemy przemian stylu życia*, [w:] J. Szczepański (red.), *Badania nad wzorami konsumpcji*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1977, s. 281–364.
- Siciński A., *Wprowadzenie*, [w:] A. Siciński (red.), *Style życia w miastach polskich (u progu kryzysu)*, Polska Akademia Nauk, Wrocław 1988, s. 11–34.
- Siuda P., *Kwestionariusze internetowe – nowe narzędzie badawcze nauk społecznych (Internet questionnaires – a new research tool for social sciences)*, „Świętokrzyskie Centrum Edukacji na Odległość. Zeszyty Naukowe” 2006, nr 2, s. 265–276.
- Smith M.A., Leigh B., *Virtual subjects: Using the Internet as an alternative source of subjects and research environment*, „Behavior Research Methods, Instruments, & Computers” 1997, vol. 29(4), s. 496–505.
- Smola K.W., Sutton Ch.D., *Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium*, „Journal of Organizational Behavior” 2002, no. 23, s. 363–382, https://www.researchgate.net/publication/227533994_Generational_Differences_Revisiting_Generational_Work_Values_for_the_New_Millennium (dostęp: 22.01.2019).

- Standing H., Baume E., *Equity, equal opportunities, gender and organization performance*, 2001, <http://www.who.int/hrh/documents/en/Equity.pdf> (dostęp: 10.04.2018)
- Staniszewska M., *Internet jako narzędzie prowadzenia badań społecznych*, „Acta Innovations” 2013, nr 9, s. 51–57.
- Striker M., Wojtaszczyk K., *Zarządzanie różnorodnością w kontekście zróżnicowania zasobów ludzkich ze względu na stopień uzależnienia od nikotyny*, [w:] J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017, s. 107–118.
- Sugarman S. D., *Lifestyle Discrimination in Employment*, „Berkeley Journal of Employment & Labor Law” 2003, vol. 24, s. 377–438, https://www.law.berkeley.edu/sugarman/Sugarman_lifestyle_090303.pdf (dostęp: 29.07.2020).
- Sznajder A., *Diversity Index. Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013, <https://studylibpl.com/doc/1043160/przewodnik-po-zarz%C4%85dzaniu-r%C3%B3%C5%BCnorodno%C5%9Bci%C4%85> (dostęp: 17.03.2020).
- Trzesniewski K.H., Donnellan M.B., *Rethinking “Generation Me”: A Study of Cohort Effects from 1976–2006*, „Perspectives on Psychological Science” 2010, no. 5, s. 58–75, https://www.researchgate.net/publication/258180040_Rethinking_Generation_Me_A_Study_of_Cohort_Effects_From_1976-2006 (dostęp: 23.01.2019).
- Twenge J.M., Campbell S.M., Hoffman B.J., Lance C.E., *Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing*, „Journal of Management” 2010, no. 36, s. 1117–1142, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206309352246> (dostęp: 23.01.2019).
- Ulrych W., *Praktyki zarządzania efektywnością pracy rodzica*, [w:] J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017, s. 77–94.
- Vyncke P., *Lifestyle Segmentation from Attitudes, Interests and Opinions, to Values, Aesthetic Styles, Life Visions and Media Preferences*, „European Journal of Communication” 2002, vol. 17(4), s. 445–463.
- Woehr D.J., Arciniega L.M., Poling T.L., *Exploring the Effects of Value Diversity on Team Effectiveness*, „Journal of Business and Psychology” 2013, vol. 28(1), s. 107–121, http://www.luisarciniega.org/uploads/1/9/2/9/1929011/woehr_arciniega_and_poling__2013_.pdf (dostęp: 10.04.2018).
- Woźniakowski A., *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 37–50.
- Yang Y., Konrad A.M., *Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory*, „Group & Organization Management” 2011, vol. 36(1), s. 6–38.
- Żemigąta M., *Kontrowersje dotyczące kontroli pracowników*, [w:] K. Kłincewicz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 357–387.
- Żmijewska-Jędrzejczyk T., *Badania internetowe*, [w:] P.B. Sztabiński, F. Sztabiński, Z. Sawiński (red.), *Nowe metody, nowe podejścia badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2004, s. 241–259, <https://rcin.org.pl/ifis/dlibra/publication/59722/edition/41773/content> (dostęp: 20.01.2020).

Załączniki

Załącznik 1. Fragment kwestionariusza ankiety skierowanej do kierowników

Szanowni Państwo,
reprezentujemy Katedrę Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Przygotowaliśmy kwestionariusz, w którym pytamy Państwa (jako kierowników zespołów) o to, czy styl życia podwładnych wpływa na sposób realizacji funkcji kierowniczych. Interesuje nas, czy pewne zachowania pracowników, wynikające z ich potrzeb, wartości, motywacji, są przez Państwa identyfikowane, czy są brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji kierowniczych, czy wpływają na pracę poszczególnych osób i zespołów. Mamy nadzieję na Państwa zrozumienie i zaangażowanie w nasze przedsięwzięcie. Jest to dla nas bardzo ważne. Wypełnienie kwestionariusza zajmie Państwu około 5–10 minut. Badania są anonimowe.

Prosimy o zaznaczenie właściwych odpowiedzi.

- 2. Proszę określić, czy przy podejmowaniu decyzji personalnych (rekrutacja i selekcja, wynagradzanie, awansowanie, szkolenia, ocenianie, zwalnianie) bierze Pan/Pani pod uwagę poniższe elementy stylu życia pracowników:**

Element stylu życia:	1	2	3	4	5
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)					
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „impresowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym (opieka nad dziećmi, członkami rodziny)					
Dbłość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					

1 – zdecydowanie tak; 2 – raczej tak; 3 – raczej nie; 4 – zdecydowanie nie; 5 – trudno powiedzieć

4. Czy zdarzyło się Panu/Pani, żeby z powodu stylu życia pracownika/kandydata podjął Pan/podjęła Pani następujące decyzje:

Decyzja personalna:	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Odmowa przyjęcia do zespołu			
Niższa ocena			
Odmowa awansu			
Odmowa skierowania na szkolenia			
Odmowa podwyżki wynagrodzenia			
Odmowa przydzielenia pracownikowi jakiegoś zadania			
Rozwiązanie umowy o pracę			

6. Czy Pana/Pani zdaniem kierownik powinien mieć prawo ingerować w styl życia pracownika (tj. w poniższe sfery)?

Element stylu życia:	1	2	3	4	5
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)					
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „impresowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym (opieka nad dziećmi, członkami rodziny)					
Dbaność o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					

1 – zdecydowanie tak; 2 – raczej tak; 3 – raczej nie; 4 – zdecydowanie nie; 5 – trudno powiedzieć

7. Na podstawie własnych doświadczeń i obserwacji proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń:

Stwierdzenie:	1	2	3	4	5
Kierownik zespołu, bez względu na styl życia pracowników, powinien stosować jednakowe techniki kierowania (np. motywowania, rozwiązywania problemów, komunikowania).					
W moim miejscu pracy akceptowane są różne style życia pracowników.					
Łatwiej jest kierować zespołem, którego członkowie preferują podobny styl życia.					
Nie interesuje mnie styl życia pracowników; w miejscu pracy muszą stosować się do zasad przyjętych w firmie.					
Spotkałem się/Spotkałam się z nierównym traktowaniem niektórych pracowników ze względu na ich styl życia.					

1 – zdecydowanie tak; 2 – raczej tak; 3 – raczej nie; 4 – zdecydowanie nie; 5 – trudno powiedzieć

Metryka**1. Płeć:**

kobieta mężczyzna

2. Wiek:

do 30 lat; 31–40 lat; 41–50 lat; 51–60 lat; powyżej 60 lat

3. Staż pracy na stanowisku kierowniczym (ogółem):

poniżej 5 lat; 6–15 lat; 16–25 lat; powyżej 25 lat

4. Liczba osób, w stosunku do których bezpośrednio sprawuje Pan/Pani funkcje kierownicze:

do 5 osób; 6–10 osób; 11–20 osób; 21–30 osób; powyżej 30 osób

5. Wielkość organizacji (liczba zatrudnionych w podmiocie, z którym ma Pan/Pani podpisaną umowę):do 9 pracowników; 10–49 pracowników; 50–249 pracowników;
powyżej 250 pracowników**6. Dominujący właściciel:**

własność Skarbu Państwa

własność państwowych osób prawnych

własność jednostek samorządu terytorialnego lub samorządowych osób
prawnych

własność krajowych osób lub jednostek prywatnych

własność zagranicznych osób lub jednostek prywatnych

7. Proszę określić, jaki wpływ ma Pan/Pani na decyzje dotyczące członków zespołu, którym Pan/Pani kieruje:

Obszar decyzji personalnych:	1	2	3	4	5
Przyjęcie do pracy					
Wynagradzanie					
Ocenianie					
Szkolenie					
Awansowanie					
Zwalnianie					

1 – wyłączny; 2 – duży; 3 – średni; 4 – żaden; 5 – trudno powiedzieć

8. Proszę określić charakter zadań realizowanych przez zespół, którym Pan/Pani kieruje, w skali od 1 do 6, gdzie:

1 oznacza, że zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe,

6 oznacza, że zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze, wymagające kre-
atywności.

9. Proszę określić charakter pracy wykonywanej przez członków zespołu, którym Pan/Pani kieruje, w skali od 1 do 6, gdzie:

1 oznacza, że praca wykonywana jest indywidualnie przez każdego członka zespołu,

6 oznacza, że praca jest wykonywana zespołowo.

10. Proszę określić stopień sformalizowania zachowań pracowników w zespole, którym Pan/Pani kieruje, w skali od 1 do 6, gdzie:

1 oznacza, że nie ma żadnych regulacji, a pracownicy mają pełną swobodę w sposobie zachowania się,

6 oznacza, że zachowania są sformalizowane, obowiązuje określona konwencja, istnieją regulaminy dotyczące np. stroju, sposobu komunikowania itp.

11. Proszę wskazać, w jakich obszarach może Pan/Pani określić siebie jako osobę mocno zaangażowaną:

a) zainteresowania pozazawodowe (hobby)

b) uprawianie sportu

c) aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)

d) aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „impresowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)

e) aktywność w życiu rodzinnym (opieka nad dziećmi, członkami rodziny)

f) dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)

g) palenie/niepalenie papierosów

h) sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)

Załącznik 2. Fragment kwestionariusza ankiety skierowanej do pracowników

Szanowni Państwo, reprezentujemy Katedrę Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Przygotowaliśmy kwestionariusz, w którym pytamy Państwa o to, czy styl życia podwładnych wpływa na sposób realizacji funkcji kierowniczych. Interesuje nas, czy pewne zachowania pracowników, wynikające z ich potrzeb, wartości, motywacji, są identyfikowane przez Państwa przełożonych, czy są brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji kierowniczych, czy wpływają na pracę poszczególnych osób i zespołów. Mamy nadzieję na Państwa zrozumienie i zaangażowanie w nasze przedsięwzięcie. Wypełnienie kwestionariusza zajmie Państwu około 5–10 minut. Badania są anonimowe.

Prosimy o zaznaczenie właściwych odpowiedzi.

2. Proszę określić, czy przy podejmowaniu decyzji personalnych (rekrutacja i selekcja, wynagradzanie, awansowanie, szkolenia, ocenianie, zwalnianie) Pana/Pani bezpośredni przełożony bierze pod uwagę poniższe elementy stylu życia pracowników:

Element stylu życia:	1	2	3	4	5
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)					
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „impresowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym (opieka nad dziećmi, członkami rodziny)					
Dbczość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					

1 – zdecydowanie tak; 2 – raczej tak; 3 – raczej nie; 4 – zdecydowanie nie; 5 – trudno powiedzieć

4. Czy zdarzyło się, żeby z powodu stylu życia pracownika/kandydata Pana/Pani przełożony podjął następujące decyzje:

Decyzja personalna:	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Odmowa przyjęcia do zespołu			
Niższa ocena			
Odmowa awansu			
Odmowa skierowania na szkolenia			
Odmowa podwyżki wynagrodzenia			
Odmowa przydzielenia pracownikowi jakiegoś zadania			
Rozwiązanie umowy o pracę			

6. Czy Pana/Pani zdaniem kierownik powinien mieć prawo ingerować w styl życia pracownika (tj. w poniższe sfery)?

Element stylu życia:	1	2	3	4	5
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)					
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „impresowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym (opieka nad dziećmi, członkami rodziny)					
Dbłość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					

1 – zdecydowanie tak; 2 – raczej tak; 3 – raczej nie; 4 – zdecydowanie nie; 5 – trudno powiedzieć

7. Na podstawie własnych doświadczeń i obserwacji proszę ustosunkować się do poniższych stwierdzeń:

Stwierdzenie:	1	2	3	4	5
Kierownik zespołu, bez względu na styl życia pracowników, powinien stosować jednakowe techniki kierowania (np. motywowania, rozwiązywania problemów, komunikowania).					
W moim miejscu pracy akceptowane są różne style życia pracowników.					
Łatwiej jest kierować zespołem, którego członkowie preferują podobny styl życia.					
Mojego przełożonego nie interesuje styl życia pracowników; w miejscu pracy muszą stosować się do zasad przyjętych w firmie.					
Spotkałem się/Spotkałam się z nierównym traktowaniem niektórych pracowników ze względu na ich styl życia.					

1 – zdecydowanie tak; 2 – raczej tak; 3 – raczej nie; 4 – zdecydowanie nie; 5 – trudno powiedzieć

Metryka

1. Płeć:

kobieta mężczyzna

2. Wiek:

do 30 lat; 31–40 lat; 41–50 lat; 51–60 lat; powyżej 60 lat

3. Staż pracy (ogółem):

poniżej 5 lat; 6–15 lat; 16–25 lat; powyżej 25 lat

4. Liczba osób, w zespole, w którym Pan/Pani pracuje:

do 5 osób; 6–10 osób; 11–20 osób; 21–30 osób; powyżej 30 osób

5. Wielkość organizacji (liczba zatrudnionych w podmiocie, z którym ma Pan/Pani podpisaną umowę):

do 9 pracowników; 10–49 pracowników; 50–249 pracowników;
powyżej 250 pracowników

6. Dominujący właściciel:

własność Skarbu Państwa

własność państwowych osób prawnych

własność jednostek samorządu terytorialnego lub samorządowych osób prawnych

własność krajowych osób lub jednostek prywatnych

własność zagranicznych osób lub jednostek prywatnych

7. Proszę określić, jaki wpływ na decyzje dotyczące członków zespołu, ma Pana/Pani bezpośredni przełożony:

Obszar decyzji personalnych	1	2	3	4	5
Przyjęcie do pracy					
Wynagradzanie					
Ocenianie					
Szkolenie					
Awansowanie					
Zwalnianie					

1 – wyłączny; 2 – duży; 3 – średni; 4 – żaden; 5 – trudno powiedzieć

8. Proszę określić charakter zadań realizowanych przez zespół, w którym Pan/Pani pracuje, w skali od 1 do 6, gdzie:

1 oznacza, że zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe,

6 oznacza, że zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze, wymagające kreatywności.

9. Proszę określić charakter pracy wykonywanej przez członków zespołu, w którym Pan/Pani pracuje, w skali od 1 do 6, gdzie:

1 oznacza, że praca wykonywana jest indywidualnie przez każdego członka zespołu,

6 oznacza, że praca jest wykonywana zespołowo.

10. Proszę określić stopień sformalizowania zachowań pracowników w zespole, w którym Pan/Pani pracuje, w skali od 1 do 6, gdzie:

1 oznacza, że nie ma żadnych regulacji, a pracownicy mają pełną swobodę w sposobie zachowania się,

6 oznacza, że zachowania są sformalizowane, obowiązuje określona konwencja, istnieją regulaminy dotyczące np. stroju, sposobu komunikowania itp.

11. Proszę wskazać, w jakich obszarach może Pan/Pani określić siebie jako osobę mocno zaangażowaną:

- a) zainteresowania pozazawodowe (hobby)
- b) uprawianie sportu
- c) aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)
- d) aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „imprezowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)
- e) aktywność w życiu rodzinnym (opieka nad dziećmi, członkami rodziny)
- f) dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)
- g) palenie/niepalenie papierosów
- h) sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)

Załącznik 3. Charakterystyka badanych kierowników i pracowników

Płeć:

	Kierownicy		Pracownicy	
	Liczba	%	Liczba	%
Kobieta	525	52	590	59
Mężczyzna	477	48	410	41
Ogółem	1002	100	1000	100

Wiek:

	Kierownicy		Pracownicy	
	Liczba	%	Liczba	%
Do 30 lat	65	6	401	40
31–40 lat	251	25	281	28
41–50 lat	296	30	165	17
51–60 lat	260	26	102	10
Powyżej 60 lat	130	13	51	5

Staż pracy na stanowisku kierowniczym (ogółem)/staż pracy:

	Kierownicy		Pracownicy	
	Liczba	%	Liczba	%
Poniżej 5 lat	156	16	389	39
6–15 lat	380	38	339	24
16–25 lat	262	26	168	17
Powyżej 25 lat	204	20	104	10

Wielkość zespołu (liczba osób w zespole):

	Kierownicy		Pracownicy	
	Liczba	%	Liczba	%
Do 5 osób	235	23	277	28
6–10 osób	275	28	290	29
11–20 osób	213	21	201	20
21–30 osób	96	10	84	8
Powyżej 30 osób	183	18	148	15

Wielkość organizacji (liczba zatrudnionych):

	Kierownicy		Pracownicy	
	Liczba	%	Liczba	%
Do 9 pracowników	227	23	167	17
10–49 pracowników	426	42	301	30
50–249 pracowników	247	25	239	24
Powyżej 250 pracowników	102	10	293	29

Charakter zadań realizowanych przez zespół:

	Kierownicy		Pracownicy	
	Liczba	%	Liczba	%
1	26	3	105	10
2	75	8	116	12
3	215	21	255	26
4	335	33	314	31
5	241	24	140	14
6	110	11	70	7

W skali od 1 do 6, gdzie:
 1 oznacza, że zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe,
 6 oznacza, że zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze, wymagające kreatywności.

Charakter pracy wykonywanej przez członków zespołu:

	Kierownicy		Pracownicy	
	Liczba	%	Liczba	%
1	74	7	163	16
2	171	17	155	16
3	186	19	243	24
4	268	27	240	24
5	198	20	114	11
6	105	10	85	9

W skali od 1 do 6, gdzie:

1 oznacza, że praca wykonywana jest indywidualnie przez każdego członka zespołu,
6 oznacza, że praca jest wykonywana zespołowo.

Stopień sformalizowania zachowań pracowników w zespole:

	Kierownicy		Pracownicy	
	Liczba	%	Liczba	%
1	108	11	103	10
2	219	22	134	13
3	211	21	223	22
4	215	21	247	25
5	162	16	148	15
6	87	9	145	15

W skali od 1 do 6, gdzie:

1 oznacza, że nie ma żadnych regulacji, a pracownicy mają pełną swobodę w sposobie zachowania się,
6 oznacza, że zachowania są sformalizowane, obowiązuje określona konwencja,
istnieją regulaminy dotyczące np. stroju, sposobu komunikowania itp.

Proszę wskazać, w jakich obszarach może Pan/Pani określić siebie jako osobę mocno zaangażowaną:

	Kierownicy		Pracownicy	
	Liczba	%	Liczba	%
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)	645	65	568	57
Uprawianie sportu	386	39	450	45
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	317	32	146	15
Aktywność w życiu towarzyskim	266	27	415	42
Aktywność w życiu rodzinnym	668	67	539	54
Dbłość o wygląd	610	61	515	52
Palenie/niepalenie papierosów	346	35	290	29
Sposób odżywiania się	474	47	409	41

Spis tabel

Tabela 2.1.	Deklaracje badanych kierowników dotyczące wpływu, jaki mają na podejmowanie decyzji kierowniczych z zakresu zżl oraz deklaracje badanych pracowników dotyczące wpływu, jaki mają ich bezpośredni przełożeni na wyżej wymienione decyzje (w proc.)	46
Tabela 2.2.	Deklaracje badanych kierowników i pracowników dotyczące uwzględniania elementów stylu życia przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)	47
Tabela 2.3.	Częstości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do deklaracji uwzględniania przez przełożonych stylu życia przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)	48
Tabela 2.4.	Zróżnicowanie, ze względu na staż na stanowisku kierowniczym, opinii badanych przełożonych na temat uwzględniania stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)	52
Tabela 2.5.	Zróżnicowanie, ze względu na wielkość organizacji (mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników), opinii badanych przełożonych na temat uwzględniania stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)	54
Tabela 2.6.	Poziomy istotności asymptotycznej dwustronnej (test chi-kwadrat Pearsona) dla zależności pomiędzy zaangażowaniem badanych kierowników w poszczególne aspekty stylu życia a ich opinią na temat uwzględniania stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych	57
Tabela 2.7.	Zróżnicowanie, ze względu na płeć, opinii badanych pracowników na temat uwzględniania przez kierownika stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)	58
Tabela 2.8.	Zróżnicowanie, ze względu na wielkość organizacji (mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników), opinii badanych pracowników na temat uwzględniania przez kierowników stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)	59
Tabela 2.9.	Zróżnicowanie, ze względu na charakter zadań realizowanych przez zespół, opinii badanych pracowników na temat uwzględniania przez kierowników stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)	60
Tabela 2.10.	Zróżnicowanie, ze względu na charakter pracy, opinii badanych pracowników na temat uwzględniania przez kierowników stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)	61
Tabela 2.11.	Zróżnicowanie, ze względu na stopień formalizacji zachowań, opinii badanych pracowników na temat uwzględniania przez kierowników stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych (w proc.)	61

Tabela 2.12. Poziomy istotności asymptotycznej dwustronnej (test chi-kwadrat Pearsona) dla zależności pomiędzy zaangażowaniem badanych pracowników w poszczególne aspekty stylu życia a ich opinią na temat uwzględniania przez przełożonych stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych.....	63
Tabela 2.13. Zróżnicowanie, ze względu na płeć, deklaracji badanych przełożonych na temat podjęcia decyzji personalnej z powodu stylu życia podwładnych (w proc.).....	65
Tabela 2.14. Zróżnicowanie, ze względu na wiek, deklaracji badanych przełożonych na temat podjęcia decyzji personalnej z powodu stylu życia podwładnych (w proc.).....	66
Tabela 2.15. Zróżnicowanie, ze względu na staż na stanowisku kierowniczym, deklaracji badanych przełożonych na temat podjęcia decyzji personalnej z powodu stylu życia podwładnych (w proc.).....	66
Tabela 2.16. Zróżnicowanie, ze względu na wielkość organizacji (mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników), deklaracji badanych kierowników na temat podjęcia decyzji personalnej z powodu stylu życia podwładnych (w proc.).....	68
Tabela 2.17. Poziomy istotności asymptotycznej dwustronnej (test chi-kwadrat Pearsona) dla zależności pomiędzy zaangażowaniem badanych kierowników w poszczególne aspekty stylu życia a ich deklaracją dotyczącą podejmowania decyzji personalnych z powodu stylu życia podwładnych.....	69
Tabela 2.18. Poziomy istotności asymptotycznej dwustronnej (test chi-kwadrat Pearsona) dla zależności pomiędzy zaangażowaniem badanych pracowników w poszczególne aspekty stylu życia a ich opinią na temat podejmowania negatywnych decyzji personalnych z powodu stylu życia podwładnych ...	71
Tabela 3.1. Zróżnicowanie, ze względu na płeć respondenta, opinii badanych kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w styl życia podwładnych (w proc.).....	99
Tabela 3.2. Zróżnicowanie, ze względu na wiek respondenta, opinii badanych kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w styl życia podwładnych (w proc.).....	100
Tabela 3.3. Zróżnicowanie, ze względu na staż pracy na stanowisku kierowniczym, opinii badanych kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w styl życia podwładnych (w proc.).....	101
Tabela 3.4. Zróżnicowanie, ze względu na wielkość organizacji (mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników), opinii badanych pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w elementy stylu życia podwładnych (w proc.).....	101
Tabela 3.5. Zróżnicowanie, ze względu na charakter pracy, opinii badanych pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w elementy stylu życia podwładnych (w proc.).....	102
Tabela 3.6. Zróżnicowanie, ze względu na stopień formalizacji zachowań, opinii badanych pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w elementy stylu życia podwładnych.....	103

Tabela 3.7.	Poziomy istotności asymptotycznej dwustronnej (test chi-kwadrat Pearsona) dla zależności pomiędzy zaangażowaniem badanych kierowników w poszczególne aspekty stylu życia a ich opinią na temat prawa do ingerowania przełożonego w styl życia podwładnych.	104
Tabela 3.8.	Poziomy istotności asymptotycznej dwustronnej (test chi-kwadrat Pearsona) dla zależności pomiędzy zaangażowaniem badanych pracowników w poszczególne aspekty stylu życia a ich opinią na temat prawa do ingerowania przełożonego w styl życia podwładnych.	105

Spis wykresów

Wykres 2.1.	Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia kierowników na temat akceptacji różnych stylów życia w miejscu pracy	38
Wykres 2.2.	Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia kierowników na temat akceptacji różnych stylów życia w miejscu pracy	38
Wykres 2.3.	Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat akceptacji różnych stylów życia w miejscu pracy	39
Wykres 2.4.	Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a potwierdzenie badanych kierowników, że nie interesuje ich styl życia pracowników	39
Wykres 2.5.	Staż pracy a opinia pracowników, że przełożonego nie interesuje styl życia podwładnych i muszą się oni stosować do przyjętych zasad	40
Wykres 2.6.	Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników, że przełożonego nie interesuje styl życia podwładnych i muszą się oni stosować do przyjętych zasad	40
Wykres 2.7.	Wiek kierowników a podzielenie opinii, że łatwiej kierować zespołem, którego członkowie preferują podobny styl życia	41
Wykres 2.8.	Staż pracy na stanowisku kierowniczym a podzielenie opinii, że łatwiej kierować zespołem, którego członkowie preferują podobny styl życia	41
Wykres 2.9.	Wielkość organizacji a podzielenie przez kierownika opinii, że łatwiej kierować zespołem, którego członkowie preferują podobny styl życia	42
Wykres 2.10.	Wielkość organizacji a podzielenie przez pracowników opinii, że łatwiej kierować zespołem, którego członkowie preferują podobny styl życia	42
Wykres 2.11.	Wiek kierowników a podzielenie opinii, że przełożony powinien stosować jednakowe techniki kierowania	43
Wykres 2.12.	Staż na stanowisku kierowniczym a podzielenie opinii, że przełożony powinien stosować jednakowe techniki kierowania	43
Wykres 2.13.	Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia kierowników na temat stosowania jednakowych technik kierowania bez względu na styl życia podwładnych	44
Wykres 2.14.	Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników, że przełożony powinien stosować jednakowe techniki kierowania bez względu na styl życia podwładnych	45
Wykres 2.15.	Wielkość organizacji a deklaracja pracowników, że spotkali się z nierównym traktowaniem pracownika ze względu na styl życia	45
Wykres 2.16.	Opinie kierowników i pracowników na temat uwzględniania wybranych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia i wyglądem zewnętrznym przy podejmowaniu decyzji kierowniczych	49
Wykres 2.17.	Staż pracy na stanowisku kierowniczym a deklaracja uwzględniania przy podejmowaniu decyzji personalnych dbałości o wygląd podwładnych	49

Wykres 2.18. Stopień sformalizowania zachowań pracowników w zespole a deklaracja kierowników dotycząca uwzględniania dbałości o wygląd podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych	50
Wykres 2.19. Wiek kierownika a jego deklaracja dotycząca uwzględniania palenia/niepalenia papierosów przez podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych	50
Wykres 2.20. Staż pracy na stanowisku kierowniczym a deklaracja dotycząca uwzględniania palenia/niepalenia papierosów przez podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych	51
Wykres 2.21. Wielkość organizacji a deklaracja kierowników dotycząca uwzględniania palenia/niepalenia papierosów przez podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych	51
Wykres 2.22. Wiek kierownika a jego deklaracja dotycząca uwzględniania sposobu odżywiania się podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych	51
Wykres 2.23. Staż pracy na stanowisku kierowniczym a deklaracja dotycząca uwzględniania sposobu odżywiania się podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych	52
Wykres 2.24. Opinie kierowników i pracowników na temat uwzględniania wybranych obszarów związanych z aktywnością pozazawodową przy podejmowaniu decyzji kierowniczych	53
Wykres 2.25. Wielkość organizacji a deklaracja kierowników dotycząca uwzględniania aktywności w życiu rodzinnym podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych	53
Wykres 2.26. Charakter zadań realizowanych przez zespół a deklaracja kierowników dotycząca uwzględniania aktywności w życiu rodzinnym podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych	55
Wykres 2.27. Charakter zadań realizowanych przez zespół a deklaracja kierowników dotycząca uwzględniania aktywności w życiu rodzinnym podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych	55
Wykres 2.28. Wiek kierowników a ich deklaracja dotycząca uwzględniania aktywności w życiu towarzyskim przy podejmowaniu decyzji personalnych	56
Wykres 2.29. Wiek pracowników a potwierdzenie, że kierownik przy podejmowaniu decyzji personalnych uwzględni dbałość o wygląd	58
Wykres 2.30. Staż pracy pracowników a potwierdzenie, że kierownik przy podejmowaniu decyzji personalnych uwzględni aktywność w życiu towarzyskim	59
Wykres 2.31. Deklaracja badanych kierowników dotycząca podjęcia decyzji z powodu stylu życia pracownika/kandydata do pracy	64
Wykres 2.32. Opinie badanych pracowników na temat podejmowania przez przełożonych decyzji personalnych z powodu stylu życia pracownika/kandydata do pracy	65
Wykres 2.33. Wielkość zespołu a deklaracje badanych przełożonych na temat wystawienia niższej oceny pracowniczey ze względu na styl życia podwładnego	67
Wykres 2.34. Wielkość zespołu a deklaracje badanych przełożonych na temat odmowy awansu ze względu na styl życia podwładnego	67
Wykres 2.35. Opinie pracowników i deklaracje kierowników na temat podejmowania decyzji personalnych z powodu stylu życia podwładnych	70

Wykres 2.36. Staż pracy a opinie badanych pracowników na temat odmowy przydzielenia zadania ze względu na styl życia podwładnego	70
Wykres 3.1. Opinie kierowników i pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w obszary związane ze zdrowym stylem życia i wyglądem zewnętrznym podwładnych	74
Wykres 3.2. Odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w obszary związane ze zdrowym stylem życia i wyglądem zewnętrznym podwładnych	74
Wykres 3.3. Staż pracy na stanowisku kierowniczym a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w dbałość o wygląd podwładnych ..	75
Wykres 3.4. Stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w dbałość o wygląd podwładnych	75
Wykres 3.5. Stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w dbałość o wygląd podwładnych	76
Wykres 3.6. Wiek a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w palenie/niepalenie papierosów przez podwładnych	77
Wykres 3.7. Staż pracy na stanowisku kierowniczym a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w palenie/niepalenie papierosów przez podwładnych	77
Wykres 3.8. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w palenie/niepalenie papierosów przez podwładnych	78
Wykres 3.9. Wielkość organizacji (mierzona liczbą zatrudnionych) a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w palenie/niepalenie papierosów przez podwładnych	79
Wykres 3.10. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w palenie/niepalenie papierosów przez podwładnych	79
Wykres 3.11. Wielkość organizacji (mierzona liczbą zatrudnionych) a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych	80
Wykres 3.12. Stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych	80
Wykres 3.13. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych	81
Wykres 3.14. Wielkość zespołu a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych	82
Wykres 3.15. Charakter pracy realizowanej w zespole a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych	82

Wykres 3.16. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych	82
Wykres 3.17. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych	83
Wykres 3.18. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w sposób odżywiania się podwładnych	84
Wykres 3.19. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w uprawianie sportu przez podwładnych	84
Wykres 3.20. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w uprawianie sportu przez podwładnych	84
Wykres 3.21. Opinie kierowników i pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w obszary związane z aktywnością pozazawodową podwładnych	85
Wykres 3.22. Odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w obszary związane z aktywnością pozazawodową	86
Wykres 3.23. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia kierowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnych	86
Wykres 3.24. Wielkość organizacji (mierzona liczbą zatrudnionych) a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnych	87
Wykres 3.25. Charakter pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnych	88
Wykres 3.26. Stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnych	88
Wykres 3.27. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnych	89
Wykres 3.28. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w zainteresowania pozazawodowe podwładnych	89
Wykres 3.29. Charakter pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność społeczno-polityczną podwładnych	90
Wykres 3.30. Stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność społeczno-polityczną podwładnych	91
Wykres 3.31. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu społeczno-politycznym	91

Wykres 3.32. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu społeczno-politycznym	92
Wykres 3.33. Wiek badanych kierowników a ich opinia na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim podwładnych	92
Wykres 3.34. Charakter pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim podwładnych	93
Wykres 3.35. Stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim podwładnych	93
Wykres 3.36. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim	94
Wykres 3.37. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim	94
Wykres 3.38. Wiek badanych kierowników a ich opinia na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnych	95
Wykres 3.39. Staż na stanowisku kierowniczym a opinia na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnych	95
Wykres 3.40. Wielkość organizacji (mierzona liczbą zatrudnionych) a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnych	96
Wykres 3.41. Charakter pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnych	97
Wykres 3.42. Charakter pracy a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu rodzinnym podwładnych	97
Wykres 3.43. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim	98
Wykres 3.44. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat prawa przełożonego do ingerowania w aktywność w życiu towarzyskim	98

