

*Agnieszka Izabela Baruk**

RELACJE WEWNĄTRZORGANIZACYJNE W OPINIACH PRACOWNIKÓW

1. WPROWADZENIE

Człowiek, niezależnie od spełnianej przez niego roli społecznej, jest uczestnikiem różnych relacji o charakterze formalnym i nieformalnym. Każda z nich w określony sposób wpływa na jego życie zawodowe i/lub prywatne, przy czym wpływ ten jest tym większy, im konkretna osoba pozostaje dłużej w danej relacji i im relacja ta ma dla tej osoby większe znaczenie. Do relacji trwających relatywnie długo, które odgrywają stosunkowo dużą rolę w porównaniu z innymi relacjami z pewnością należą relacje łączące człowieka jako członka określonej organizacji z innymi tworzącymi ją osobami, w tym również łączące człowieka jako pracownika z pozostałymi pracownikami zatrudnionymi w danym przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorstwo, będąc organizacją zhierarchizowaną, jest układem wielu wzajemnie powiązanych ze sobą relacji horyzontalnych i wertykalnych o różnym stopniu sformalizowania, od relacji całkowicie nieformalnych (np. relacje koleżeńskie między współpracownikami na tym samym szczeblu hierarchicznym), do relacji całkowicie sformalizowanych (np. relacje służbowe między szeregowymi pracownikami i naczelnym prezesem).

Relacje te, aczkolwiek dotyczą życia zawodowego pracowników, w istotny sposób bezpośrednio oddziałują na pozostałe sfery życia poszczególnych osób zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie¹, a pośrednio wpływają także na życie ludzi powiązanych z nimi za pomocą więzi rodzinnych, przyjacielskich itp. Zasięg podmiotowy i przedmiotowy ich oddziaływania jest zatem bardzo szeroki, co przesądza o ich kluczowym znaczeniu z punktu widzenia poszczególnych pracowników (perspektywa indywidualna) oraz z punktu widzenia

* Prof. nadzw. dr hab., Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji, Politechnika Łódzka.

¹ Relacje wewnątrzorganizacyjne mają bardzo duży wpływ m. in. na zdrowie psychiczne (np. na poziom agresji, stresu itp.) i zdrowie fizyczne pracowników (np. na poziom odporności organizmu itp.). Por. [Stoetzer 2010, pp. 1-51].

poszczególnych grup, do jakich oni należą (perspektywa zbiorowa)². Dlatego, szczególnie ważną kwestią jest postrzegana przez pracowników jakość relacji łączących ich ze współpracownikami oraz z przełożonymi, której odzwierciedleniem jest m. in. odczuwane przez nich wsparcie ze strony kolegów i przedstawicieli kadry kierowniczej³. Zgodnie bowiem z założeniami marketingu personalnego⁴ nadrzędne znaczenie mają oczekiwania i potrzeby⁵ adresatów działań personalnych, których poznanie i zrozumienie pozwala na ich optymalne spełnianie dzięki włączaniu pracowników do tego procesu.

Podstawowym celem niniejszego artykułu jest zatem zidentyfikowanie i przeanalizowanie opinii pracowników dotyczących jakości relacji łączących ich ze współpracownikami i z przełożonymi. Dążenie do jego osiągnięcia wymagało zrealizowania następujących celów szczegółowych:

- 1) zidentyfikowania i poddania analizie odczuwanego przez respondentów wsparcia w sprawach zawodowych i osobistych ze strony bezpośrednich przełożonych,
- 2) zidentyfikowania i poddania analizie odczuwanego przez respondentów wsparcia w sprawach zawodowych i osobistych ze strony współpracowników,
- 3) dokonania analizy porównawczej odczuwanego przez respondentów wsparcia ze strony przełożonych i ze strony współpracowników,
- 4) określenia ewentualnych zmian, jakie zaszły w latach 2010-2012 w zakresie odczuwanego przez respondentów wsparcia ze strony przełożonych i współpracowników oraz wyciągnięcie wniosków pozwalających poprawić postrzeganą jakość relacji wertykalnych i horyzontalnych łączących ankietowanych z przełożonymi i ze współpracownikami.

Dążąc do realizacji wymienionych celów w 2010 roku przeprowadzono pierwotne badania ankietowe, które następnie powtórzono w 2012 roku, stosując identyczny instrument badawczy w postaci kwestionariusza ankiety. Podczas

² Kluczowe znaczenie relacji wewnątrzorganizacyjnych podkreśla także m. in. R. Lussier. Por. [Lussier 2009].

³ Istotną rolę przedstawicieli kadry kierowniczej w kształtowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych, w tym relacji horyzontalnych, potwierdzają wyniki badań wtórnych. Okazuje się m. in., że skuteczne motywowanie pracowników nie tylko jest dodatnio skorelowane ze wzrostem ich inicjatywy, czy zaangażowania w wykonywane zadania, ale pozytywnie wpływa na ich wzajemne relacje, na które korzystny wpływ mają również warunki pracy zarówno materialne, jak i niematerialne. Por. [Bojnec, Papler 2012, pp. 106-115].

⁴ Zostały one szczegółowo przedstawione w książce [Baruk 2006].

⁵ Ich spełnienie stanowi warunek niezbędny do odczuwania satysfakcji przez pracowników, na co zwraca uwagę m. in. So Young Lee. Por. [So Young Lee 2006, pp. 343 – 353].

obu edycji badaniami objęto po 500 pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach produkcyjnych (tych samych w 2010 i 2012 roku) na stanowiskach wykonawczych⁶.

2. WSPARCIE ZE STRONY PRZEŁOŻONYCH ODCZUWANE PRZEZ RESPONDENTÓW

Każdy pracownik zajmujący stanowisko wykonawcze spełnia w miejscu pracy dwie podstawowe role formalne (podwładnego i współpracownika) oraz przynajmniej jedną rolę nieformalną (kolegi). Uczestniczy zatem jednocześnie w relacjach o charakterze wertykalnym związanych z określonym podziałem zadań i odpowiedzialności oraz w relacjach horyzontalnych opartych na mniej lub bardziej silnych więziach emocjonalnych. Niezależnie od konkretnej roli organizacyjnej, a tym samym bez względu na specyfikę określonej relacji, poziom jej jakości postrzeganej przez pracownika determinuje atmosferę panującą w przedsiębiorstwie⁷, wpływając w konsekwencji na efekty pracy poszczególnych uczestników relacji wewnątrzorganizacyjnych, co przesądza o kluczowym znaczeniu jakości tych relacji dla pracowników i dla pracodawcy.

Jednym z głównych wyznaczników jakości wzajemnych relacji, zwłaszcza formalnych, jest poziom odczuwanego przez pracowników wsparcia ze strony przełożonych i ze strony współpracowników w sferze zawodowej i w sferze osobistej. Jak wynika z tabeli 1, w 2012 roku nastąpił spadek odsetka wskazań potwierdzających odczuwanie przez ankietowanych wsparcia udzielanego im przez przełożonych zarówno w przypadku spraw zawodowych, jak i osobistych. Co prawda, w odniesieniu do kwestii zawodowych spadek ten wynosił 9%, nadal zatem większość badanych miała poczucie, iż są wspierani przez szefów, jednak aż ponad trzykrotnie (z 50% do 16%) zmniejszył się udział osób zdecydowanie to odczuwających. Chociaż więc prawie dwukrotnie wzrósł odsetek osób w mniej zdecydowany sposób stwierdzających, że odczuwają wsparcie przełożonych w kwestiach zawodowych, jednak

⁶ W obu edycjach zachowana została identyczna struktura badanych, jeśli chodzi o ich płeć i specyfikę zajmowanego stanowiska wynikającą z działu, w którym byli zatrudnieni, natomiast nie były to w 100% te same osoby z powodu zmian personalnych, jakie zaszły w okresie między obu edycjami badań.

⁷ Atmosfera w miejscu pracy jest niezwykle ważna także dla potencjalnych pracowników, przesądzając o ich decyzjach dotyczących wejścia w relacje z konkretnym pracodawcą. Wyniki badań prowadzonych w innych krajach wskazują bowiem, że dla absolwentów tamtejszych uczelni czynnikami najbardziej przyciągającymi ich do określonego pracodawcy były przyjazne środowisko pracy oraz pewność zatrudnienia. Na 16 analizowanych czynników wysokość wynagrodzenia, stereotypowo uznawana za kluczowy czynnik wyboru przyszłego pracodawcy, zajęła dopiero 9 miejsce. Por. [Zaharia 2011, pp. 51-55].

wspomniany kilkukrotny spadek udziału respondentów jednoznacznie potwierdzających możliwość uzyskania takiego wsparcia przesądził o spadku do 79% udziału osób odczuwających wsparcie przełożonych.

Jednocześnie prawie dwukrotnie (z 12% do 21%) wzrósł odsetek badanych zaprzeczających wspieraniu ich przez członków kadry kierowniczej. Było to spowodowane przede wszystkim faktem, że w 2012 roku aż 6% respondentów kategorycznie zanegowało odczuwanie wsparcia zawodowego ze strony przełożonych, podczas gdy dwa lata wcześniej nikt zdecydowanie nie zaprzeczył jego istnieniu. Można zatem stwierdzić, że w analizowanym okresie wyraźnie obniżył się poziom postrzeganej jakości wertykalnych relacji wewnątrzorganizacyjnych o formalnym charakterze. Mimo bowiem, że do podstawowych zadań osoby zajmującej stanowisko kierownicze należy ukierunkowywanie podwładnych w przypadku zaistnienia takiej potrzeby, co wynika z założenia o posiadaniu przez nią lepszych kompetencji profesjonalnych, jak wynika z badań, w 2012 roku więcej niż co piąty ankietowany nie widział w swoim przełożonym profesjonalistę służącego ewentualną pomocą w kwestiach zawodowych.

Tabela 1. Opinie respondentów na temat możliwości uzyskania wsparcia ze strony bezpośrednich przełożonych w sprawach zawodowych i osobistych (w %)

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Uwzględniając dotychczasowe rozważania, mniej więc powinno dziwić, że nastąpił zauważalny spadek odsetka osób odczuwających wsparcie przełożonych w sprawach osobistych. Co prawda, w 2010 roku łącznie ponad połowa ankietowanych miała poczucie, że może liczyć na swoich przełożonych w tym zakresie, ale dwa lata później już tylko 43% osób zgodziło się z taką opinią, przy czym jedynie 8% ankietowanych wyraziło ją w zdecydowany sposób. Warto zauważyć, że dwukrotnie większa część badanych kategorycznie zaprzeczyła możliwości uzyskania wsparcia od przełożonych w sprawach

osobistych, czyli o prawie $\frac{1}{2}$ więcej niż w 2010 roku. Widać więc, że obniżeniu uległ też poziom postrzeganej jakości relacji wertykalnych mniej sformalizowanych, co po uwzględnieniu obniżenia poziomu postrzeganej jakości relacji formalnych prowadzi do wniosku o pogorszeniu się jakości relacji pionowych, w których uczestniczyli badani.

3. WSPARCIE ZE STRONY WSPÓŁPRACOWNIKÓW ODCZUWANE PRZEZ RESPONDENTÓW

Z danych zawartych w tabeli 2 wynika, że w analizowanym okresie większość respondentów mniej lub bardziej zdecydowanie potwierdziła odczuwanie ich wspierania przez współpracowników zarówno w kwestiach zawodowych, jak i osobistych, jednak w przypadku obu wymienionych obszarów w 2012 roku nastąpił spadek odsetka badanych odczuwających takie wsparcie. Szczególnie było to widoczne w odniesieniu do stwierdzeń kategorycznie potwierdzających jego występowanie, gdyż w przypadku sfery życia zawodowego ich udział zmniejszył się ponad dwukrotnie, a w przypadku spraw osobistych prawie trzykrotnie (w 2012 roku jednoznacznie odczuwało je zaledwie 9% osób, czyli tylko nieznacznie więcej niż w przypadku wsparcia ze strony przełożonych). Nastąpił równocześnie znaczny wzrost odsetka respondentów zdecydowanie zaprzeczających odczuwaniu wsparcia ze strony kolegów w kwestiach osobistych, chociaż również w 2010 roku 8% osób kategorycznie mu zaprzeczyło. Natomiast, jeśli chodzi o wsparcie zawodowe, w 2010 roku nikt nie negował jego występowania w zdecydowany sposób, ale już dwa lata później co dwudziesty badany miał takie odczucia.

Tabela 2. Opinie respondentów na temat możliwości uzyskania wsparcia ze strony współpracowników w sprawach zawodowych i osobistych (w %)

Opinie respondentów	Wskazania (w %)							
	Wsparcie w sprawach zawodowych				Wsparcie w sprawach osobistych			
	2010 rok		2012 rok		2010 rok		2012 rok	
Zdecydowanie tak	48	88	22	77	26	72	9	65
Raczej tak	40		55		46		56	
Raczej nie	12	12	19	23	20	28	21	35
Zdecydowanie nie	0		4		8		14	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Można zatem stwierdzić, że ankietowani wyraźniej odczuwali wsparcie kolegów o charakterze profesjonalnym w porównaniu z ich wsparciem dotyczącym spraw osobistych, co świadczy o większym znaczeniu horyzontalnych relacji formalnych niż nieformalnych, chociaż poziom postrzeganej jakości obu typów relacji łączących badanych ze współpracownikami uległ obniżeniu, negatywnie wpływając na ogólny poziom postrzeganej jakości relacji poziomych.

Ciekawe wnioski można wysnuć dokonując analizy porównawczej opinii respondentów dotyczących odczuwanego przez nich wsparcia w sprawach zawodowych i osobistych ze strony przełożonych i ze strony współpracowników (tabela 3). Okazuje się, że w 2010 roku łącznie identyczny odsetek osób stwierdził, że może liczyć na wsparcie zawodowe ze strony przełożonego, jak i ze strony współpracowników (po 88%). Jedynie nieznaczne różnice (po 2%) występowały w przypadku wskazań ankietowanych w zdecydowany sposób potwierdzających te odczucia oraz w przypadku osób wyrażających je mniej kategorycznie. Natomiast wskazania negujące udzielanie wsparcia profesjonalnego przez przełożonego były identyczne, jak w przypadku negatywnej oceny wsparcia ze strony kolegów.

Dwa lata później odczucia związane z możliwością uzyskania wsparcia zawodowego nadal były bardzo zbliżone, niezależnie, czy respondenci odnosili się do zachowań kadry kierowniczej, czy też do zachowań swoich współpracowników, chociaż wyraźnie większy odsetek badanych zdecydowanie potwierdził gotowość kolegów do wsparcia zawodowego w porównaniu z gotowością bezpośrednich przełożonych do udzielenia takiego wsparcia, podczas gdy w 2010 roku jednak o 2% mniejsza część ankietowanych uważała, że może otrzymać wsparcie profesjonalne od współpracowników. Ponadto, w 2012 roku o 1/3 mniejszy odsetek badanych kategorycznie zaprzeczył gotowości współpracowników do udzielenia wsparcia zawodowego niż w odniesieniu do przełożonego. Co prawda, łączny odsetek osób pozytywnie wyrażających się o otwartości swoich kolegów w tym zakresie zmniejszył się nieco bardziej w porównaniu z łącznym odsetkiem respondentów odczuwających wsparcie zawodowe ze strony przełożonego (odpowiednio z 88% do 77% dla współpracowników oraz z 88% do 79% dla przełożonego), jednak biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania można stwierdzić, że poziom postrzeganej jakości relacji horyzontalnych dotyczących kwestii zawodowych był nieco wyższy niż relacji wertykalnych odnoszących się do analogicznego obszaru życia organizacyjnego.

Tabela 3. Porównanie wsparcia udzielanego respondentom przez bezpośrednich przełożonych i przez współpracowników (w %)

Opinie respondentów	Wskaźniki (w %)							
	Wsparcie w sprawach zawodowych				Wsparcie w sprawach osobistych			
	2010 rok		2012 rok		2010 rok		2012 rok	
	ze strony przełożonego	ze strony współpracowników	ze strony przełożonego	ze strony współpracowników	ze strony przełożonego	ze strony współpracowników	ze strony przełożonego	ze strony współpracowników
Zdecydowanie tak	50	48	16	22	10	26	8	9
Raczej tak	38	40	63	55	45	46	35	56
Raczej nie	12	12	15	19	34	20	41	21
Zdecydowanie nie	0	0	6	4	11	8	16	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Nasuwa się w tym miejscu pytanie, jak kształtowały się natomiast nieformalne relacje horyzontalne na tle relacji wertykalnych o mniej sformalizowanym charakterze? W 2010 roku ponad dwu i półkrotnie większy odsetek badanych potwierdził w kategoriczny sposób odczuwanie wsparcia ze strony kolegów w sprawach osobistych w porównaniu ze wsparciem w tym zakresie ze strony bezpośredniego przełożonego, natomiast po dwóch latach co prawda nadal teoretycznie większa część ankietowanych zdecydowanie potwierdziła jego udzielanie przez współpracowników, ale przewaga wynosiła tylko 1%. Jednocześnie zmniejszyła się różnica między odsetkiem osób kategoricznie zaprzeczających gotowości do udzielenia wsparcia w kwestiach osobistych przez przełożonych oraz przez kolegów, co było m. in. konsekwencją wyraźnie zauważalnego wzrostu udziału badanych twierdzących, że absolutnie nie mogą liczyć na wsparcie współpracowników dotyczące spraw osobistych.

Chociaż w 2012 roku o 10% wzrósł odsetek ankietowanych mniej zdecydowanie potwierdzających możliwość uzyskania wsparcia ze strony kolegów w sprawach osobistych, a jednocześnie o 10% spadł odsetek osób oceniających w ten sam sposób wsparcie w kwestiach osobistych udzielane przez przełożonego, jednak prawie trzykrotne zmniejszenie udziału respondentów jednoznacznie pozytywnie oceniających gotowość współpracowników do pomocy dotyczącej spraw osobistych pozwala stwierdzić, że relatywnie bardziej pogorszył się poziom postrzeganej jakości relacji poziomych odnoszących się do życia

pozazawodowego w porównaniu z poziomem dotyczących tych spraw relacji pionowych. Być może jest to rezultatem pogłębiania się postaw rywalizacji z powodu utraty poczucia bezpieczeństwa związanego z utrzymaniem miejsca pracy, co prowadzi do wręcz podświadomego dostrzegania w innych osobach rywali, a nie rzeczywistych współpracowników. Potwierdzeniem tego wniosku jest również znaczne obniżenie poziomu postrzeganej jakości relacji horyzontalnych odnoszących się do spraw zawodowych.

4. PODSUMOWANIE

Na podstawie rozważań przedstawionych w artykule można stwierdzić, że w analizowanym okresie obniżył się poziom postrzeganej jakości relacji wewnątrzorganizacyjnych, w których uczestniczyli ankietowani. Odzwierciedleniem tego zjawiska było malejące wsparcie odczuwane przez badanych, jakie mogli uzyskać ze strony bezpośrednich przełożonych i ze strony współpracowników w sprawach zawodowych i osobistych. Świadczy to o pogorszeniu się relacji wewnątrzorganizacyjnych w każdym wymiarze, co ujemnie wpływa na atmosferę w miejscu pracy. Gorsza atmosfera ma z kolei negatywny wpływ na wzajemne relacje między członkami danej organizacji, zarówno formalne, jak i nieformalne, prowadząc do dalszego pogorszenia stosunków międzyludzkich w wymiarze wertykalnym i horyzontalnym.

Widać zatem, że powstaje wówczas efekt domina, którego bezpośrednim następstwem jest dystansowanie się członków organizacji, a tym samym zmiana otwartej postawy na postawę bierności, wycofania lub nawet agresywnej rywalizacji, co skutecznie uniemożliwia wspólne osiąganie celów z powodu zmiany perspektywy organizacyjnej „my”, na perspektywę „ja kontra oni”. W procesie zmiany tej sytuacji kluczową rolę odgrywają członkowie kadry kierowniczej, którzy powinni promować w organizacji postawy i zachowania empatyczne⁸ niezbędne do budowania i utrwalania relacji opartych na autentycznej współpracy, jak również kształtować świadomość społeczną pracowników, iż zarówno własne cele indywidualne, jak i cele ogólnoorganizacyjne można osiągać poprzez wspieranie innych członków organizacji w realizacji ich dążeń zawodowych i osobistych. Stworzenie takiej atmosfery z pewnością byłoby znacznie łatwiejsze dzięki zastosowaniu marketingowego podejścia w działaniach personalnych, zgodnie z którym punktem wyjścia tych działań jest poznawanie i zrozumienie potrzeb i oczekiwań każdego członka organizacji, a ukierunkowuje je dążenie do możliwie najlepszego ich spełniania.

⁸ Jako zawodowcy powinni się oni kierować w swoich działaniach profesjonalną moralnością, której przestrzeganie przejawia się m. in. okazywaniem szacunku innym członkom organizacji [Sikorski 2007, s. 120-121], bez czego nie ma mowy o odczuwaniu wobec nich empatii.

BIBLIOGRAFIA

- Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006
- Bojnec Št., Papler D., *Opinions employees on factors of work processes, work organisation and motivation in electro distribution enterprise*, „Journal of Management, Informatics and Human Resources”, 2012, vol. 45, no. 4
- Lussier R., *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building*, McGraw Hill, New York 2009
- Sikorski Cz., *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa 2007
- So Young Lee, *Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction*, „Facilities”, 2006, vol. 24, no. 9/10
- Stoetzer U., *Interpersonal Relationships at Work*, Karolinska Institutet, Stockholm 2010
- Zaharia R. M., *Employees' expectations from CSR: the case of master students*, 3rd International Conference on Advanced Management Science, IPEDR, vol. 19, IACSIT Press, Singapore 2011

STRESZCZENIE

W artykule zostały przedstawione zagadnienia związane z relacjami wertykalnymi i horyzontalnymi w organizacji. Szczególną uwagę zwrócono na znaczenie ich jakości postrzeganej przez pracowników. Na podstawie wyników pierwotnych badań empirycznych zidentyfikowano i poddano analizie opinie respondentów oraz sposób postrzegania przez nich wsparcia, na jakie mogą liczyć w sprawach zawodowych i osobistych ze strony swoich bezpośrednich przełożonych oraz współpracowników. Przeanalizowano zmiany w tym zakresie w latach 2010-2012, jak również dokonano analizy porównawczej wsparcia udzielanego respondentom przez przełożonych i współpracowników. Jej wyniki pozwoliły na wyciągnięcie wniosku o wyraźnym pogorszeniu się postrzeganej jakości relacji pionowych i poziomych, zarówno w sferze zawodowej, jak i osobistej, jednak szczególnie obniżyła się jakość relacji nieformalnych łączących ankietowanych ze współpracownikami. Poprawa tej sytuacji wymaga zdecydowanie większej aktywności przełożonych, którzy powinni dokonać reorientacji swojego podejścia do pracowników na orientacji marketingową, której podstawą jest m. in. empatia i dążenie do możliwie najlepszego spełniania oczekiwań każdego pracownika.

RELATIONS IN THE ORGANIZATION IN THE EMPLOYEES' OPINIONS

ABSTRACT

In the article the problems related to vertical and horizontal relations in the organization were presented. The special attention was paid to the role of perceived quality of these relations for employees and for the whole organization. On the base of the results of the field empirical researches respondents' opinions about formal and informal relations with co-workers and with managers were identified and analysed. The changes in this scope in 2010 – 2012 years were described too. The comparative analysis of vertical and horizontal relations was conducted.

Its results showed that in the analysed period the perceived quality of relations in the organization had been decreased, especially in the case of informal horizontal relations. To improve this situation managers should change their attitude to employees on marketing orientation based on empathy and optimal satisfying each employee's expectations.