

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 51, Issue 1, March 2019

Received 20 December 2018; Revised 4 February 2019; Accepted 31 March 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2364

Cewińska, J., & Striker, M. (1). Styl życia jako zmienna różnicująca decyzje kierownicze. Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects, 51(1), 157-166. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEIM/article/view/1302>

Lifestyle as a Variable Differentiating Managerial Decisions

Joanna Cewińska, Małgorzata Striker

Summary

Making decisions is the essence of managerial work. Representatives of management sciences have been persuading for years that it is a complex and demanding process of high competence. Managers take into account various criteria, including lifestyle of subordinates. The article attempts to answer the questions whether and if so which aspects of a worker's lifestyle are a determinant of making personal decisions and what are the opinions of managers and employees about taking lifestyle into account when making these decisions? The article is a research report. The first part explains what a lifestyle is like as a criterion for making managerial decisions. The next one presents the research method and the results. The study involved 1.002 managers and 1.000 employees from Polish organizations. The electronic questionnaire (CAWI) was used to collect the opinions.

Keywords: employees' lifestyles, managerial decisions, diversity management

Styl życia jako zmienna różnicująca decyzje kierownicze

JOANNA CEWIŃSKA

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

MAŁGORZATA STRIKER

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

Podejmowanie decyzji jest istotą pracy kierowniczej. O tym, że jest to proces złożony i wymagający wysokich kompetencji, przekonują od lat przedstawiciele nauk o zarządzaniu. Dokonując wyborów, kierownicy kierują się różnymi kryteriami, m.in. stylem życia podwładnych. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytania, jakie aspekty stylu życia pracownika są brane pod uwagę przy podejmowaniu wobec niego decyzji personalnych oraz jakie są opinie przełożonych i pracowników na temat uwzględniania stylu życia przy podejmowaniu tych decyzji. Artykuł został oparty na wynikach przeprowadzonego badania. W pierwszej części wyjaśniono, czym jest styl życia jako kryterium podejmowania decyzji kierowniczych. W kolejnej przedstawiono metodę badania oraz jego wyniki. W badaniu uczestniczyło 1002 kierowników i 1000 pracowników z polskich organizacji. Do zebrania opinii wykorzystano ankietę elektroniczną (CAWI).

Słowa kluczowe: styl życia pracowników, decyzje kierownicze, zarządzanie różnorodnością

Wprowadzenie

W coraz bardziej złożonych warunkach funkcjonowania organizacji podejmowanie decyzji przez kierowników wydaje się nadzwyczaj skomplikowane i wymagające uwzględniania wielu okoliczności. Szczególnego znaczenia nabiera w kontekście problematyki zarządzania różnorodnością, tendencji indywidualizacji i humanizacji relacji między ludźmi w organizacjach. Dokonywanie właściwych wyborów

wymaga od kierowników poznania pracowników, a zwłaszcza ich potrzeb, wartości, potencjału, oczekiwań czy stylu życia. To m.in. te czynniki powodują, że ludzie różnią się od siebie, a zespoły, które tworzą, stają się zróżnicowane. W różnorodności pracowników upatruje się dziś szansy budowania przewagi konkurencyjnej organizacji. Stanie się to jednak możliwe, jeżeli kierownicy będą świadomi tego, jak różnice i podobieństwa między pracownikami wpływają na sposób, w jaki oni pracują, komunikują się i kształtują relacje z innymi, oraz na efektywność zespołu (Jackson, May, Whitney, 1995, s. 249; Pitts, 2009, s. 328–338; Woehr, Arciniega, Poling, 2013, s. 117; Domaradzki, 2015; ISS, 2015, s. 4.) i jeśli będą potrafili podejmować decyzje, nie dyskryminując zatrudnionych ze względu na styl życia.

Dokonywanie wyborów w odniesieniu do członków zespołu może być różnie postrzegane przez kierowników i ich podwładnych, czyli osób, których te wybory dotyczą. Dlatego w niniejszym artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytania, czy, a jeśli tak, to jakie aspekty stylu życia pracownika są brane pod uwagę przy podejmowaniu wobec niego decyzji personalnych oraz czy opinie przełożonych i pracowników na temat uwzględniania stylu życia przy podejmowaniu tych decyzji są podobne, czy też się różnią. Aby odpowiedzieć na te pytania, przedstawiono wyniki badania finansowanego ze środków statutowych Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. W badaniu uczestniczyło 1002 kierowników oraz 1000 pracowników z polskich organizacji. Opinie badanych zebrano za pomocą ankiety elektronicznej CAWI.

Styl życia jako kryterium podejmowania decyzji kierowniczych – przegląd literatury

Styl życia jest definiowany jako zespół codziennych zachowań, charakterystycznych dla pewnej zbiorowości społecznej lub określonej jednostki; to swoisty „sposób bycia” odróżniający daną zbiorowość lub jednostkę od innych (Siciński, 1988, s. 18; Jensen, 2007, s. 63–64; Mrozkowiak, Mrozkowiak, 2011, s. 121–123; Kłos, 2014, s. 20–23).

A. Giddens (2012, s. 115) zdefiniował styl życia jako: „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”. Style życia są zrutynizowanymi praktykami, które odpowiadają nawykom żywieniowym, sposobom ubierania się, zachowania i zwyczajom spotykania się w ulubionych miejscach. Jak twierdzi ten Autor, owe 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 (Giddens,

s. 115). Ponadto, A. Giddens twierdzi, że styl życia nie odnosi się tylko do działań poza pracą: „Wybór pracy i środowiska zawodowego [...] stanowi podstawowy czynnik wyboru stylu życia” (Giddens, s. 116).

O tym, że styl życia jest również związany z pracą, przekonuje S.D. Sugarman (2003, s. 378–379), pisząc, iż „wiele najostrzejszych starć między pracodawcami a pracownikami wynika z tego, co można nazwać «osobistymi relacjami», które obejmują prywatne sprawy o dużym znaczeniu dla pracownika”. Autor ten odwołuje się do rozmaitych przypadków, w których pracodawcy podejmowali decyzje dotyczące zatrudnienia, biorąc pod uwagę zachowanie ludzi poza miejscem pracy, np. związane z wyrażaniem osobistych przekonań, korzystaniem z używek, czy decydując na przyjęcie do pracy wyłącznie osób bez rodziny.

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że styl życia jako kryterium podejmowania decyzji jest relatywnie rzadko przedmiotem dyskusji przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Częściej są analizowane zmienne społeczno-demograficzne, tj. wiek, płeć i różnorodność kulturowa (Milliken, Martins, 1996), zmienne psychologiczne, np. dopasowanie osobowości członków zespołu (Neuman, Wagner, Christiansen, 1999), i wartości (Woehr, Arciniega, Poling, 2013, s. 107–121). Prezentowane wyniki badania wydają się zatem wypełniać zidentyfikowaną lukę i wpisują się w dyskusję na temat kierowania zróżnicowanymi zespołami.

Chociaż większość ludzi jest skłonna dać pracodawcom swobodę w kontrolowaniu zachowań pracowników w miejscu pracy, wielu z nich sprzeciwia się jednak praktykom pracodawców, które ograniczają to, co ludzie robią poza pracą. To, jak ludzie działają w wolnym czasie, powinno być całkowicie ich własną decyzją i nie powinno być przedmiotem zainteresowania pracodawcy. Z drugiej strony jest oczywiste, że przynajmniej w pewnych okolicznościach ingerowanie pracodawcy w działania pracowników poza pracą jest uzasadnione (Sugarman, 2003, s. 380). Chociaż pracodawcy tłumaczą swoje decyzje np. o zwolnieniu z pracy tym, że zachowania pracownika wpływają na miejsce pracy, wciąż jest dyskusyjną kwestią, na ile pracodawcy powinni mieć możliwość wkroczenia w prywatność pracowników, w ich styl życia.

Uwzględnianie stylu życia pracowników przy podejmowaniu decyzji personalnych – metodyka i wyniki badania

Badanie miało charakter sondażu. Podstawową techniką zbierania danych była ankieta internetowa (CAWI). Badanie wśród kierowników zostało przeprowadzone przez Biuro Badań Społecznych Question Mark w okresie od dnia 22.11.2017 r. do dnia 2.02.2018 r. Dane od pracowników zostały zebrane przez firmę Biostat

z Rybnika w okresie od dnia 12.06.2018 r. do dnia 5.07.2018 r. W obu przypadkach kwestionariusze ankiety składały się z 20 pytań zamkniętych (respondenci dokonali wyboru ze wskazanych wariantów odpowiedzi) i metryczki. Badanie przeprowadzono wśród 1002 osób, które zadeklarowały pełnienie funkcji kierowniczych oraz wśród 1000 osób, które nie pełniły funkcji kierowniczych.

W badaniu przyjęto, że styl życia pracownika wyraża się w jego stosunku i zachowaniach w następujących obszarach: 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 „imprezowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej), aktywność w życiu rodzinnym (szczególnie zaangażowanie w opiekę nad dziećmi, starszymi, chorymi członkami rodziny), dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria), palenie/niepalenie papierosów, sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe).

Do analizy uzyskanych wyników i zbadania różnic między odpowiedziami kierowników i pracowników wykorzystano narzędzia analizy statystycznej właściwe dla zmiennych porządkowych: tablice kontyngencji oraz test niezależności χ^2 Pearsona. Przyjęto, że między zmiennymi występuje zależność, jeśli została ona zweryfikowana testem χ^2 na poziomie istotności $\alpha = 0,05$.

Wśród 1002 badanych kierowników kobiety stanowiły 52% respondentów, w grupie zaś 1000 pracowników – 59%. Respondenci w obydwu grupach byli zróżnicowani ze względu na wiek, staż pracy i wielkość zespołów, którymi kierują lub w których pracują. Większość badanych przełożonych (66%) pełniła funkcje kierownicze w organizacjach zatrudniających mniej niż 50 osób, pracownicy częściej (53%) byli zatrudnieni w organizacjach większych (powyżej 50 osób). Pod względem formy własności w grupie badanych zarówno kierowników, jak i pracowników dominowały organizacje z sektora prywatnego (odpowiednio 72% i 60%). Większość badanych kierowników (78%) określiła, że ma wyłączny lub duży wpływ na decyzje kierownicze dotyczące podległych pracowników, przede wszystkim związane z ocenianiem (88%), przyjęciem do pracy (84%) i szkoleniem (81%).

Kierownicy stosunkowo rzadko deklarują, że podejmując decyzje personalne, biorą pod uwagę styl życia podwładnych (26% wszystkich odpowiedzi stanowiły twierdzenia „Raczej tak” i „Zdecydowanie tak”). 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 1/3 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%).

Badani pracownicy wskazywali podobnie, że ich przełożeni rzadko uwzględniają styl życia przy podejmowaniu decyzji personalnych (w tej grupie również 26% wszystkich odpowiedzi stanowiły twierdzenia „Raczej tak” i „Zdecydowanie tak”), chociaż w odniesieniu do poszczególnych aspektów są zauważalne istotne statystycznie różnice. Pracownicy częściej niż kierownicy wskazywali, że ich przełożeni biorą pod uwagę 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 1.

Tabela 1. Deklaracje badanych kierowników i pracowników dotyczące uwzględniania elementów stylu życia przy podejmowaniu decyzji personalnych (w %)

Elementy stylu życia	Uwzględnianie elementów stylu życia pracowników przy podejmowaniu decyzji personalnych przez kierowników (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
Dbłość 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

Uwaga: szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zależność między zajmowanym stanowiskiem a uwzględnianiem przez kierownika stylu życia przy podejmowaniu decyzji personalnych, zweryfikowaną testem χ^2 dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do wszystkich obszarów stylu życia kierownicy mężczyźni częściej niż kobiety deklarują, że przy podejmowaniu decyzji personalnych biorą pod uwagę styl życia. Zależność istotna statystycznie dotyczyła jednak trzech elementów: zainteresowań pozazawodowych ($p = 0,00$), aktywności w życiu społeczno-politycznym ($p = 0,04$) oraz palenia papierosów ($p = 0,00$).

Potwierdzono występowanie zależności między wiekiem badanych kierowników a deklaracją uwzględniania przy podejmowaniu decyzji personalnych

stylu życia w odniesieniu do trzech aspektów: aktywności w życiu towarzyskim ($p = 0,00$) – najmłodszy kierownik zdecydowanie częściej bierze ten element pod uwagę przy podejmowaniu decyzji kierowniczych, palenia papierosów ($p = 0,00$) – im młodszy kierownik, tym rzadziej bierze pod uwagę ten aspekt stylu życia, oraz sposobu odżywiania ($p = 0,04$) – im starszy kierownik, tym częściej bierze ten element pod uwagę.

Chociaż między wiekiem badanych przełożonych a stażem na stanowisku kierowniczym występuje silny związek ($p = 0,00$), to staż pracy nieco inaczej różnicuje odpowiedzi kierowników w zakresie brania pod uwagę stylu życia podwładnych przy podejmowaniu decyzji personalnych. Istotnie statystycznie różnice dotyczą dbałości o wygląd ($p = 0,01$), palenia papierosów ($p = 0,00$) i sposobu odżywiania się ($p = 0,00$) – we wszystkich przypadkach im dłużej respondenci zajmowali stanowiska kierownicze, tym częściej podejmując decyzje, brali pod uwagę te aspekty stylu życia. W pozostałych przypadkach, w tym również dla aktywności w życiu towarzyskim, występujące różnice nie były istotne statystycznie.

Zdaniem zarówno kierowników, jak i pracowników, stosunkowo rzadko (odpowiednio 17% i 18% wszystkich odpowiedzi twierdzących) styl życia pracownika jest powodem podejmowania przez przełożonych negatywnych decyzji personalnych. Kierownicy najczęściej wskazują, że z powodu stylu życia pracownika podjęli decyzje dotyczące odmowy przydzielenia jakiegoś zadania (29%), niższej oceny pracowniczej (24%) oraz odmowy przyjęcia do zespołu (24%). Z kolei pracownicy najczęściej wskazywali, że ich styl życia był brany pod uwagę przez kierowników przy odmowie przydzielenia jakiegoś zadania (22%), niższej ocenie (21%) oraz rozwiązaniu umowy o pracę (17%). Podobnie jak w przypadku pytania o branie pod uwagę poszczególnych elementów stylu życia, również w odniesieniu do wyróżnionych typów decyzji pracownicy częściej mieli trudności ze wskazaniem, czy styl życia był powodem podejmowania przez ich przełożonych tych decyzji. Wskazania pracowników potwierdzające, że ich przełożeni podejmują decyzje personalne, biorąc pod uwagę ich styl życia, różniły się istotnie statystycznie ($p = 0,00$): od wskazań kierowników w odniesieniu do wszystkich rodzajów decyzji z wyjątkiem niższej oceny. Pracownicy częściej niż kierownicy wskazywali, że styl życia był podstawą odmowy awansu, skierowania na szkolenia, podwyżki wynagrodzenia oraz rozwiązania umowy o pracę, natomiast rzadziej niż kierownicy deklarowali, że ich przełożony z powodu stylu życia podwładnego odmówił przyjęcia go do zespołu i przydzielenia jakiegoś zadania. Szczegółowe porównanie odpowiedzi badanych kierowników i pracowników przedstawiono w tabeli 2.

Płeć badanych kierowników różnicuje istotnie ich odpowiedzi w odniesieniu do czterech rodzajów decyzji personalnych: odmowy przyjęcia do zespołu ($p = 0,00$), niższej oceny ($p = 0,00$), odmowy awansu ($p = 0,01$) oraz rozwiązania umowy ($p = 0,02$)

– częściej podjęcie tych decyzji z uwagi na styl życia pracownika deklarują mężczyźni. Można również zauważyć, że w odniesieniu do wszystkich wyszczególnionych w badaniu decyzji personalnych, kierownicy mężczyźni są grupą najczęściej wskazującą podjęcie takich decyzji ze względu na styl życia podwładnych.

Tabela 2. Deklaracje kierowników i pracowników dotyczące podejmowania wybranych decyzji personalnych z powodu stylu życia pracownika (w %)

Rodzaj decyzji	Kierownicy			Pracownicy		
	tak	nie	trudno powiedzieć	tak	nie	trudno powiedzieć
Odmowa przyjęcia do zespołu	24	68	8	18	61	22
Niższa ocena	24	67	9	21	56	23
Odmowa awansu	10	81	9	17	58	26
Odmowa skierowania na szkolenia	7	87	5	12	67	22
Odmowa podwyżki wynagrodzenia	10	82	8	18	55	27
Odmowa przydzielenia pracownikowi jakiegoś zadania	29	62	9	22	54	24
Rozwiązanie umowy o pracę	14	80	6	19	58	23
Ogółem	17	75	8	18	58	24

Źródło: opracowanie własne.

Wiek kierownika różnicuje istotnie odpowiedzi w odniesieniu do czterech rodzajów decyzji personalnych: odmowy przyjęcia do zespołu ($p = 0,02$), niższej oceny ($p = 0,00$), odmowy awansu ($p = 0,00$), odmowy przydzielenia pracownikowi jakiegoś zadania ($p = 0,04$) – częściej podjęcie tych decyzji z uwagi na styl życia pracownika deklarują najmlodszy i najstarszy kierownicy. Można również zauważyć, że w odniesieniu do wszystkich wyszczególnionych w badaniu decyzji personalnych młodzi kierownicy (w wieku do 30 roku życia) są grupą najczęściej wskazującą podjęcie takich decyzji ze względu na styl życia podwładnych. Z kolei im dłuższy staż pracy na stanowisku kierowniczym, tym – zgodnie z przewidywaniami – przełożeni częściej powinni deklarować, że zdarzyło im się podejmować negatywne decyzje personalne z uwagi na styl życia podwładnych. Jednak prawidłowość ta nie dotyczy trzech rodzajów decyzji: skierowania na szkolenia, podwyżki wynagrodzenia oraz przydzielenia pracownikowi zadania.

Podsumowanie

Odnosząc się do pytania sformułowanego we *Wprowadzeniu*, jakie aspekty stylu życia pracownika są brane pod uwagę przy podejmowaniu wobec niego decyzji personalnych, na podstawie wyników badania można stwierdzić, iż kierownicy stosunkowo rzadko deklarują, że podejmując decyzje personalne, biorą pod uwagę styl życia podwładnych; wyjątek stanowi dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria). Badani pracownicy podobnie wskazują, że ich przełożeni rzadko uwzględniają styl życia przy podejmowaniu decyzji personalnych, choć pracownicy częściej niż kierownicy wskazywali, iż przy podejmowaniu decyzji przełożeni biorą pod uwagę to, czy podwładni uprawiają sport, ich aktywność w życiu społeczno-politycznym i 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.

Zdaniem zarówno kierowników, jak i pracowników, również stosunkowo rzadko styl życia pracownika jest powodem podejmowania przez przełożonych negatywnych decyzji personalnych. Kierownicy najczęściej wskazują, że biorąc pod uwagę styl życia podwładnych, podjęli decyzje dotyczące odmowy przydzielenia jakiegoś zadania, niższej oceny pracowniczej oraz odmowy przyjęcia do zespołu. Pracownicy uważają, że negatywne decyzje przełożonych dotyczą odmowy przydzielenia jakiegoś zadania, niższej oceny oraz rozwiązania umowy o pracę. Wskazania pracowników potwierdzające, że ich przełożeni podejmują decyzje personalne z powodu stylu życia podwładnych różniły się istotnie statystycznie od wskazań kierowników w odniesieniu do wszystkich rodzajów decyzji, z wyjątkiem niższej oceny. Pracownicy częściej niż kierownicy wskazywali, że styl życia był podstawą odmowy awansu, odmowy skierowania na szkolenia, odmowy podwyżki wynagrodzenia oraz rozwiązania umowy o pracę, natomiast rzadziej niż kierownicy deklarowali, że ich przełożony z powodu stylu życia podwładnego odmówił przyjęcia go do zespołu i przydzielenia mu jakiegoś zadania.

Przedstawione w niniejszym artykule wyniki dowiodły, że postępowanie kierowników bywa inaczej oceniane przez nich samych oraz przez pracowników. Nawet jeżeli występują zbieżności w poglądach na temat podejmowanych decyzji, nie oznacza to, że podwładni są zadowoleni z wyborów szefów. Można przypuszczać jedynie, że kryteria decyzji są znane podwładnym i dostrzegają oni ich wpływ na wybory przełożonych. Ciekawe zatem byłoby zapytanie pracowników o stopień ich zadowolenia z decyzji podejmowanych przez kierowników. Zaprezentowane wyniki mogą także inspirować do dalszych poszukiwań z wykorzystaniem metod zorientowanych na pozyskanie danych jakościowych.

Bibliografia

- Domaradzki, K. (2015). *Miliony z różnorodności*. <https://www.forbes.pl/kariera/roznorodnosc-w-miejscu-pracy-sie-oplaca/3x6kx6n>, 6.04.2018.
- Giddens, A. (2012). *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- ISS (2015). *Diversity adds millions to the ISS bottom line*. https://www.dk.issworld.com/-/media/issworld/dk/Files/PDF%20filer/Corporate%20Social%20Responsibility/4355_UK_Mangfoldigheds_Engelsk%20final.pdf?la=da-DK, 6.04.2018.
- Jackson, S.E., May, K.E., Whitneyp, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. W: R.A. Guzzo, E. Salas, and Associates, *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. https://smlr.rutgers.edu/sites/default/files/documents/faculty_staff_docs/UnderstandingTheDynamicsOfDiversityInDecisionMakingTeams.pdf, 6.04.2018.
- Jensen, M. (2007). Defining lifestyle. *Environmental Sciences*, 4(2), 63–73.
- Kłós, J. (2014). *Zjawisko zdrowego stylu życia we współczesnym społeczeństwie polskim*. Poznań: Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu. <http://www.wbc.poznan.pl/Content/337834/index.pdf>, 9.04.2018.
- Milliken, F.J., Martins, L.L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Mrozkowiak, M., Mrozkowiak, M. (2011). Co to jest zdrowy styl życia. W: J. Tatarczuk, R. Sienkiewicz, E. Skorupka (red.), *Ontogeneza i promocja zdrowia w aspekcie medycyny, antropologii i wychowania fizycznego*. Zielona Góra: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, 119–132. [http://www.lo³.grudziadz.com.pl/pdf/mrozkowiak_zdrowy_styl_zycia.pdf](http://www.lo3.grudziadz.com.pl/pdf/mrozkowiak_zdrowy_styl_zycia.pdf), 9.04.2018.
- Neuman, G.A., Wagner, S.H., Christiansen, N.D. (1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. *Group & Organization Management*, 24, 28–45.
- Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328–338.
- Siciński, A. (1988). Wprowadzenie. W: A. Siciński (red.), *Style życia w miastach polskich (u progu kryzysu)*. Wrocław: Polska Akademia Nauk, 11–34.
- Sugarman, S.D. (2003). Lifestyle Discrimination in Employment. *Berkeley Journal of Employment & Labor Law*, 24, 377–438.
- Woehr, D.J., Arciniega, L.M., Poling, T.L. (2013). Exploring the Effects of Value Diversity on Team Effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 107–121.

Summary

Lifestyle as a Variable Differentiating Managerial Decisions

Making decisions is the essence of managerial work. Representatives of management sciences have been persuading for years that it is a complex and demanding process of high competence. Managers take into account various criteria, including lifestyle of subordinates. The article attempts to answer the questions whether and if so which aspects of a worker's lifestyle are a determinant of making personal decisions and what are the opinions of managers and employees about taking lifestyle into account when making these decisions? The article is a research report. The first part explains what a lifestyle is like as a criterion for making managerial decisions. The next one presents the research method and the results. The study involved 1.002 managers and 1.000 employees from Polish organizations. The electronic questionnaire (CAWI) was used to collect the opinions.

Keywords: employees' lifestyles, managerial decisions, diversity management

Dr hab. Joanna Cewińska, prof. UŁ

Dr hab. nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania, prof. Uniwersytetu Łódzkiego. Jej zainteresowania naukowe dotyczą: kierunków rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania zasobami ludzkimi w sporcie, dysfunkcji i patologii w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji naukowych.

Dr hab. Małgorzata Striker

Dr hab. nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania. W pracy naukowej wykorzystuje kilkunastoletnie doświadczenie zawodowe związane z pełnieniem funkcji kierowniczych oraz prowadzeniem spraw finansowych i personalnych w podmiotach gospodarczych. Jej zainteresowania badawcze i naukowe koncentrują się wokół zagadnień związanych z zachowaniami pracowników w miejscu pracy, zarządzaniem kapitałem ludzkim i zarządzaniem zróżnicowanymi zespołami. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji naukowych.