



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 19

marketing instytucji
naukowych i badawczych
nr 1(19)/2016



Research
for future

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

marzec 2016



POSTRZEGANIE PRZEZ PRACOWNIKÓW WYKONYWANEJ PRACY I JEGO SKUTKI

POSTRZEGANIE PRZEZ PRACOWNIKÓW WYKONYWANEJ PRACY I JEGO SKUTKI

WORK PERCEIVING BY EMPLOYEES AND ITS CONSEQUENCES

dr hab., prof. nadzw. Agnieszka Izabela Baruk

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Katedra Zarządzania i Marketingu, Polska
Politechnika Łódzka, Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji, Polska

email: agnieszka.baruk@poczta.onet.pl

DOI: 10.14611/minib.19.01.2016.02



Streszczenie

W artykule przedstawione zostały zagadnienia związane z postrzeganiem pracy przez pracowników organizacji naukowych w kontekście założeń orientacji marketingowej. Ma on charakter teoretyczno-empiryczny. Dążono w nim do osiągnięcia m. in. następujących celów badawczych: zidentyfikowania sposobu postrzegania przez respondentów wykonywanej pracy oraz określenia ewentualnych zależności między sposobem postrzegania wykonywanej pracy (zwłaszcza dostrzegania w niej stresującego charakteru) i wybranymi aspektami życia zawodowego. Weryfikacji poddano 4 hipotezy badawcze odnoszące się do ewentualnych zależności między sposobem postrzegania wykonywanej pracy a wybranymi postawami i zachowaniami pracowników. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań pierwotnych przeprowadzonych za pomocą metody badania ankietowego. Do analizy zebranych danych zastosowano metodę analizy korespondencji. Pozwoliło to na osiągnięcie celów badawczych i zweryfikowanie sformułowanych hipotez. Wszystkie 4 hipotezy zostały potwierdzone. Między sposobem postrzegania wykonywanej pracy, zwłaszcza jej stresującym charakterem, a analizowanymi zmiennymi wierszowymi występują zatem zależności statystycznie istotne. Są one relatywnie najsilniejsze w przypadku zmiennej wierszowej, jaką jest przejawianie inicjatywy związanej z doskonaleniem swojego potencjału intelektualnego. Uzyskane wyniki wskazują na konieczność podejmowania przez organizacje naukowe jako pracodawców działań prowadzących do postrzegania przez pracowników pracy w dodatnim świetle, gdyż dzięki temu nie tylko wykazują oni gotowość do doskonalenia swojej wiedzy i umiejętności, ale także są gotowi do współkreowania pozytywnego wizerunku pracodawcy.

Słowa kluczowe: pracownik, pracodawca, postrzeganie pracy, organizacja naukowa, wizerunek



Summary

In the article the problems of work perceiving by employees of scientific organizations in the context of marketing orientation rules were presented. It has the theoretical-empirical character. The following research goals were to be gained: identifying the way of work perceiving by respondents; defining the potential dependences between the way of work perceiving (especially its stress dimension) and chosen aspects of professional life. 4 research hypotheses were to be verified. In the empirical part the results of the field researches were presented. To analyse gathered field data the method of correspondence analysis was used. It allowed to gain the research goals and to verify the hypotheses. All of these hypotheses were confirmed. It means that there are statistically significant dependences between the way of work perceiving (especially as stress factor) and analysed row variables. They are relatively the strongest in the case of respondents' openness for improvement of their intellectual potential. The gained results show that scientific organizations playing the role of employers must conduct activities leading up to positive work perceiving by employees. In this case employees want to improve their knowledge and skills. They are ready to co-create the positive image of given employer too.

Keywords: employee, employer, work perceiving, scientific organization, image

Wstęp

Pracownicy współczesnych organizacji, w tym naukowych, spełniają rolę nabywców wewnętrznych. Mają oni określone oczekiwania i potrzeby związane ze sferą życia zawodowego¹, których spełnianie przez pracodawcę jako oferenta wartości personalnych powinno być nie mniej ważne dla każdej organizacji niż spełnianie oczekiwań i potrzeb nabywców zewnętrznych. Niestety, nadal niejednokrotnie pod pojęciem nabywca rozumie się wyłącznie uczestników marketingowego otoczenia danej organizacji². Jest to szczególnie widoczne w działaniach praktycznych wielu podmiotów rynkowych, w tym organizacji naukowych, badawczych, czy uczelni. Co prawda, powstają kolejne koncepcje zarządzania eksponujące konieczność stosowania marketingowego podejścia również wobec pracowników (chodzi tutaj o marketing personalny³, marketing relacji⁴, marketing holistyczny⁵ itp.), jednak postulowane w nich założenia zbyt rzadko są implementowane przez podmioty rynkowe.

Należy pamiętać, że objęcie marketingowym podejściem także pracowników ma wymiar nie tylko humanistyczny i ideowy, ale ma bardzo konkretne uzasadnienie praktyczne. Stopień i zakres spełniania oczekiwań i potrzeb zawodowych nabywców wewnętrznych w istotny sposób wpływa bowiem na poziom ich zaangażowania w realizowane zadania, a tym samym na poziom jakości efektów tych działań. Ponadto, wpływa również na sferę życia pozazawodowego, w tym rodzinnego i osobistego, determinując m.in. możliwości spełniania przez danego pracownika roli nabywcy zewnętrznego, w tym możliwości finansowe (jego siłę nabywczą), jak i pozafinansowe (postawy wobec konkretnych organizacji, wobec dostępnej oferty itp.). Widać zatem, że pracownik mający poczucie satysfakcji zawodowej osiąganey dzięki zatrudnieniu w danej organizacji nie tylko odczuwa wobec niej i jej pozostałych członków pozytywne emocje, silniej identyfikując się z nimi i z wykonywaną pracą⁶, ale także wykazuje większą gotowość do uzewnętrzniania swoich pozytywnych uczuć w otoczeniu danej organizacji współkreując jej dodatni wizerunek. Skutkiem tego są zarówno efekty niewymierne w postaci korzystnych opinii, jak i bardziej namacalne, np. w postaci przekonania innych osób do podjęcia w danym miejscu studiów (w przypadku uczelni), czy pracy. Korzyści jak widać są wówczas obustronne⁷, a ich znaczącym beneficjentem jest organizacja implementująca założenia marketingowego podejścia wobec pracowników⁸.

Należy podkreślić, że oczekiwania i potrzeby pracowników jako nabywców wewnętrznych mają nie tylko charakter materialny, ale również niematerialny. Co więcej, znaczenie tych drugich staje się wręcz coraz większe⁹, czego potwierdzeniem są wyniki badań prowadzonych przez różnych badaczy¹⁰. Spełnianie przez pracodawcę niematerialnych oczekiwań pracowników pozwala bowiem na tworzenie przyjaznej atmosfery pracy, która jest warunkiem odczuwania komfortu psychologicznego. Oczekiwania tego typu mogą być związane z relacjami wertykalnymi i horyzontalnymi oraz ze specyfiką zadań zawodowych. Szczególne znaczenie ma sposób ich oceny i postrzegania przez wykonujących je pracowników. Ma on charakter subiektywny, co wynika z odmienności i niepowtarzalności każdego człowieka, czego odzwierciedleniem są zróżnicowane oczekiwania m.in. wobec oferty personalnej. Sposób postrzegania specyfiki pracy wskazuje na indywidualny stopień spełnienia związanych z nią oczekiwań lub na ewentualną lukę w tym zakresie.

W ogólnym ujęciu wykonywana praca może być oceniana pozytywnie lub negatywnie. Jedną z kluczowych cech odzwierciedlających ujemną ocenę pracy jest jej stresujący charakter. Oczywiście, towarzyszący wykonywaniu zadań zawodowych stres jest bodźcem aktywizującym pracownika, o ile jednak nie przekracza on określonego poziomu oraz nie ma charakteru długookresowego. Natomiast silny długotrwały stres obniża komfort psychiczny¹¹, a nawet może całkowicie go zniszczyć¹². Z pewnością taki destrukcyjny wpływ ma stres w sytuacji, kiedy członkowie organizacji mają ocenić wykonywaną pracę, dostrzegają głównie jej stresujący charakter. Co więcej, chodzi tutaj nie tylko o wpływ na daną osobę, ale także na całą organizację¹³. Stres i jego następstwa mają zatem wymiar indywidualny i organizacyjny.

Chcąc więc określić, jakie znaczenie ma sposób postrzegania wykonywanej pracy dla pracownika i dla organizacji jako pracodawcy, w niniejszym artykule dążono do osiągnięcia następujących celów badawczych:

- 1) zidentyfikowania sposobu postrzegania przez respondentów wykonywanej pracy,
- 2) określenia ewentualnych zależności między sposobem postrzegania wykonywanej pracy (zwłaszcza dostrzegania w niej stresującego charakteru) i wybranymi aspektami życia zawodowego,

- 3) określenia siły zidentyfikowanych zależności między sposobem postrzegania wykonywanej pracy i wybranymi aspektami życia zawodowego,
- 4) wskazania skutków dla organizacji jako pracodawcy braku marketingowego podejścia do pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem skutków dostrzegania w pracy głównie jej stresującego charakteru.

W procesie realizacji wymienionych dążeń weryfikacji poddano następujące hipotezy badawcze¹⁴:

- H1 — istnieje zależność między postrzeganiem pracy jako stresującej a brakiem podmiotowego traktowania pracowników przez przełożonych¹⁵,
- H2 — istnieje zależność między postrzeganiem pracy jako stresującej a brakiem przejawiania przez pracowników inicjatywy dotyczącej rozwijania ich kapitału intelektualnego,
- H3 — istnieje zależność między postrzeganiem pracy jako stresującej a brakiem gotowości do rekomendowania pracodawcy,
- H4 — istnieje zależność między postrzeganiem pracy jako stresującej a brakiem pozytywnych odczuć wobec organizacji.

Ogólna charakterystyka badań empirycznych

Dążąc do osiągnięcia wymienionych celów, a tym samym do zweryfikowania hipotez badawczych, w 2014 roku przeprowadzono badania empiryczne. Do zebrania danych pierwotnych wykorzystano metodę badania ankietowego¹⁶. Objęto nim 500 osób¹⁷ reprezentujących aktualnych pracowników organizacji naukowych (głównie uczelni publicznych) zlokalizowanych w Polsce. Następnie dane pierwotne poddano analizie statystycznej, podczas której zastosowano metodę analizy korespondencji. Jej celem jest określenie bliższych relacji pomiędzy co najmniej dwiema kategoriami zmiennych, reprezentowanymi przez pytania zadane respondentom. Kluczowym elementem analizy korespondencji jest stworzenie wielowymiarowej mapy danych wyjściowych (tzw. tabeli kontyngencji), które odzwierciedlają częstość wystąpienia odpowiedzi respondentów w odniesieniu do analizowanych kategorii. Tabele kontyngencji są następnie analizowane za pomocą

testu niezależności chi-kwadrat¹⁸, gdzie wyznaczone zostają statystyki mówiące o sile związku między zmiennymi jakościowymi.

Zastosowanie metody analizy korespondencji pozwala również wizualizować przestrzennie na osiach jedno i wielowymiarowych relacje między kategoriami. Taka wizualizacja umożliwia zbudowanie modelu na podstawie wzajemnego ułożenia sąsiadujących ze sobą punktów, które reprezentują analizowane kategorie. Analiza statystyk i wykresów otrzymanych tą metodą pozwala na wnioskowanie o powiązaniach zachodzących pomiędzy kategoriami dwóch zmiennych. W analizie tej przyjmuje się, że zmienna (w niniejszym artykule sposób postrzegania wykonywanej pracy), w odniesieniu do której bada się zależność z innymi cechami stanowi zmienną kolumnową. Analizy statystycznej danych pierwotnych metodą analizy korespondencji dokonano przy użyciu pakietu Statistica 8.0.

Sposób postrzegania przez respondentów wykonywanej pracy, a wybrane aspekty życia zawodowego

Jak wynika z przeprowadzonych badań, największa część ankietowanych (prawie połowa osób) uważała, że dominującą cechą charakteryzującą wykonywaną przez nich pracę jest rutynowość (tabela 1). Ponadto, łącznie prawie co czwarty badany stwierdził, że dostrzega w niej przede wszystkim jeden z dwóch ujemnych aspektów, czyli stresogenność lub hamowanie osobistego rozwoju. Co prawda, ostatni z wymienionych skutków wskazał najmniejszy odsetek respondentów (3,96%), ale stresogenność podkreślało prawie 20% badanych, czyli tylko nieznacznie mniejsza część w porównaniu z udziałem osób oceniających wykonywaną pracę jako twórczą, a ponad dwukrotnie większa niż w przypadku odsetka ankietowanych dostrzegających w pracy głównie możliwość rozwijania ich osobowości. W sumie tylko 29,70% badanych postrzegało pracę w pozytywnym świetle. Widać zatem, że respondenci widzieli w wykonywanej pracy raczej negatywne aspekty, co z pewnością nie sprzyja poczuciu samorealizacji, a tym samym może stanowić barierę w pełnym zaangażowaniu się w wykonywanie zadań zawodowych, co jeszcze bardziej zwiększa poziom odczuwanego stresu zawodowego.

Można zadać pytanie, czy sposób postrzegania wykonywanej pracy ma wpływ na inne aspekty życia profesjonalnego, w tym na odczucia, postawy

i zachowania pracowników? Jednym z przejawów życia zawodowego jest uczestniczenie w określonych relacjach wertykalnych i horyzontalnych. Okazuje się, że niespełna 30,00% badanych zawsze było traktowanych przez przełożonych z szacunkiem. Pozostałe osoby wskazywały, że rzadziej lub częściej w relacjach pionowych dochodziło do określonych dysfunkcji, czego odzwierciedleniem był fakt nieokazywania im przez przełożonych szacunku. Aż 24,75% osób uważało, że tylko czasami byli traktowani podmiotowo, a 4,95% twierdziło wręcz, iż z reguły przełożeni nie okazywali im szacunku¹⁹. Łącznie zatem 29,70% respondentów źle oceniało relacje wertykalne. Warto zauważyć, że taki sam odsetek osób postrzegał pozytywnie wykonywaną pracę. Czyżby zatem postrzeganie pracy i sposób traktowania podwładnych przez przełożonych nie były ze sobą powiązane?

Tabela 1. Postrzegana przez respondentów specyfika wykonywanej pracy, a sposób ich traktowania przez przełożonych.

Zmienna wierszowa: pyt. 2 (4); Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5)						
Odpowiedzi	e	b	c	a	d	Łącznie
c	2,97	6,93	9,90	2,97	1,98	24,75
b	0,99	7,92	23,76	3,96	3,96	40,59
a	0,00	1,98	11,88	12,87	2,97	29,70
d	0,00	1,98	1,98	0,99	0,00	4,95
Łącznie	3,96	18,81	47,52	20,79	8,91	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej postrzeganej specyfiki wykonywanej pracy — a) twórcza, wymagająca kreatywności, b) stresująca, c) rutynowa, d) rozwijająca osobowość, e) hamująca osobisty rozwój; dla zmiennej wierszowej dotyczącej traktowania przez przełożonych z szacunkiem — a) tak, zawsze, b) tak, w większości sytuacji, c) tak, ale tylko czasami, d) nie, najczęściej nie, e) nie, nigdy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

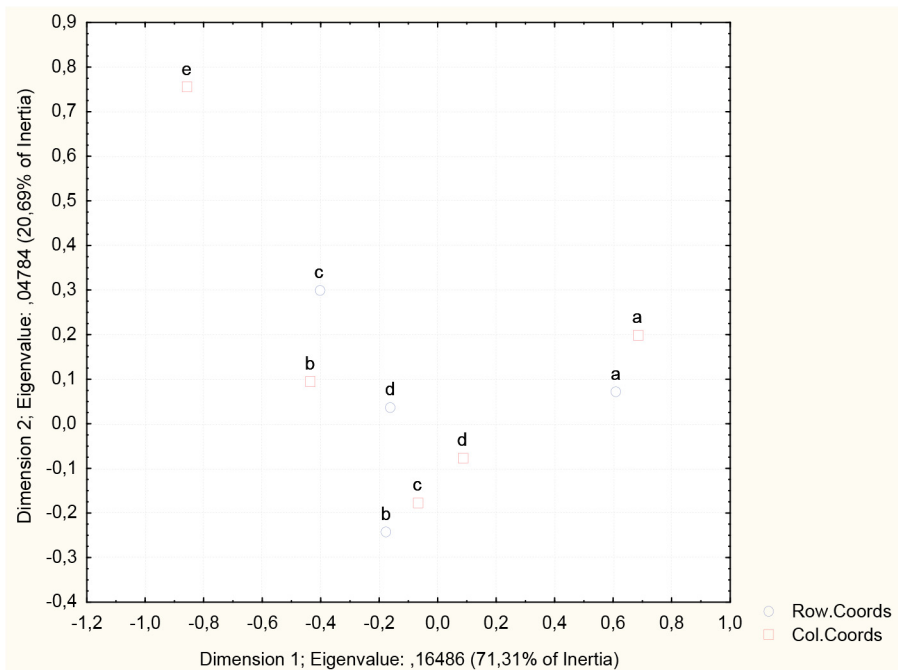
Wyniki analizy statystycznej wskazują, że występuje jednak zależność między obiema badanymi kategoriami. Jest ona statystycznie istotna ($p = 0,0249$), chociaż nie jest zbyt silna, o czym świadczy relatywnie niewysoka łączna wartość chi-kwadrat wynosząca 23,3505.

Na modelu opracowanym w oparciu o wyniki analizy korespondencji wiadać wyraźną pionową polaryzację układu odzwierciedlającą dwa główne

segmenty ankietowanych ze względu na postrzeganie wykonywanej pracy (rysunek 1):

1. Osoby pozytywnie postrzegające wykonywaną pracę (koordynaty kolumnowe „a” i „d”),
2. Osoby negatywnie postrzegające wykonywaną pracę (koordynaty kolumnowe „b”, „c” i „e”).

Rysunek 1. Model „postrzeganie wykonywanej pracy — sposób traktowania przez przełożonych”



Zmienna wierszowa: pyt. 2 (4)
 Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5)
 Wartości własne: 0,1649; 0,0478; 0,0185
 Łącznie chi-kwadrat = 23,3505; df = 12; p = 0,0249

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Segment pierwszy tworzy w miarę jednorodną grupę. Są to osoby mające jednoznacznie dodatnie odczucia dotyczące nie tylko wykonywanej pracy, ale także sposobu ich traktowania przez przełożonych. Zawsze bowiem byli traktowane przez nich z szacunkiem (koordynata wierszowa „a”).

Warto zwrócić uwagę, że odległość między koordynatami oznaczonymi symbolami literowymi „a” jest znacznie mniejsza niż odległość między koordynatą kolumnową „d” i wierszową „a”. Wskazuje to na występowanie relatywnie silniejszej zależności między traktowaniem pracownika w podmiotowy sposób zawsze, a postrzeganiem wykonywanej pracy jako twórczej w porównaniu z zależnością między analogicznymi odczuciami dotyczącymi traktowania przez przełożonych, a dostrzeganiem w pracy przede wszystkim możliwości rozwijania osobowości.

Natomiast drugi z wyodrębnionych segmentów charakteryzuje się znacznie mniejszą jednorodnością. Można w nim wyłonić bowiem 2 podsegmenty w zależności od siły ujemnych odczuć:

- 1) osoby postrzegające pracę jako rutynową (koordynata kolumnowa „c”) i jednocześnie traktowane z szacunkiem przez przełożonych w większości sytuacji (koordynata wierszowa „b”),
- 2) osoby postrzegające pracę jako stresującą (koordynata kolumnowa „b”) i jednocześnie traktowane z szacunkiem przez przełożonych tylko czasami lub najczęściej traktowane w sposób przedmiotowy (koordynaty wierszowe „c” i „d”).

Pierwszy z tych podsegmentów cechuje się stosunkową większą wewnętrzną siłą zależności, na co wskazuje znacznie mniejsza odległość między punktami reprezentującymi jego uczestników. W przypadku drugiego podsegmentu odległości między koordynatą kolumnową i koordynatą wierszową „c” oraz między tą samą koordynatą kolumnową i koordynatą wierszową „d” są zbliżone. Można zatem stwierdzić, że traktowanie pracownika z szacunkiem tylko czasami lub jeszcze rzadziej w podobnym stopniu stanowi czynnik stresogenny. Hipoteza H1 została jednak potwierdzona.

Warto zauważyć, że punkt „e” odzwierciedlający dostrzeganie w wykonywanej pracy przede wszystkim hamowania osobistego rozwoju nie należy do żadnego z wyodrębnionych segmentów. Tego typu ujemne odczucia dotyczące pracy są zatem relatywnie najmniej związane ze sposobem traktowania pracownika przez przełożonych.

Relacje z przełożonymi wynikające m.in. ze sposobu traktowania przez nich podwładnych mogą wpływać na aktywność związaną z doskonaleniem własnego potencjału intelektualnego. Co prawda, w organizacjach naukowych jej wy-

kazywanie wydaje się czymś oczywistym wpisanym w specyfikę tej grupy podmiotów, ale nawet tam nie każdy pracownik przejawia w praktyce taką samą gotowość do doskonalenia się, nie mówiąc o fakcie, że nie każdy przełożony wspiera w tym zakresie swoich podwładnych. Jak wynika z tabeli 2, relatywnie największy odsetek badanych przejawiał wręcz bierność. W sumie mniejszy odsetek osób (38,00%) często wykazywał inicjatywę, chcąc doskonalić swoje umiejętności, przy czym większość z nich (22,00%) nie uzyskiwała zgody przełożonego lub zgodzie takiej nie towarzyszyło żadne wsparcie finansowe. Czy rodzi to jakieś konsekwencje związane z postrzeganiem wykonywanej pracy?

Okazuje się, że między sposobem jej oceny a przejawianiem inicjatywy dotyczącej doskonalenia potencjału intelektualnego istnieje zależność statystycznie istotna ($p = 0,0079$) o znacznej sile, o czym świadczy stosunkowo duża łączna wartość chi-kwadrat (43,8694).

Tabela 2. Postrzegana przez respondentów specyfika wykonywanej pracy, a przejawianie inicjatywy związanej z doskonaleniem

Zmienna wierszowa: pyt. 15 (7); Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5)						
Odpowiedzi	e	b	c	a	d	Łącznie
a	2,00	0,00	1,00	2,00	0,00	5,00
c	0,00	1,00	1,00	3,00	0,00	5,00
f	0,00	4,00	4,00	2,00	1,00	11,00
g	1,00	10,00	22,00	5,00	1,00	39,00
d	0,00	0,00	4,00	4,00	3,00	11,00
b	1,00	1,00	10,00	3,00	2,00	17,00
e	0,00	3,00	5,00	2,00	2,00	12,00
Łącznie	4,00	19,00	47,00	21,00	9,00	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej postrzeganej specyfiki wykonywanej pracy — a) twórcza, wymagająca kreatywności, b) stresująca, c) rutynowa, d) rozwijająca osobowość, e) hamująca osobisty rozwój;

dla zmiennej wierszowej dotyczącej przejawiania inicjatywy związanej z doskonaleniem — a) sam często występuję z inicjatywą doskonalenia swoich umiejętności, ale przeważnie nie uzyskuję na to zgody przełożonego, b) sam często występuję z inicjatywą doskonalenia swoich umiejętności i przeważnie przełożony wyraża swoją zgodę bez wsparcia finansowego, c) sam często występuję z inicjatywą doskonalenia swoich umiejętności i przeważnie przełożony wyraża swoją zgodę oraz oferuje częściowe sfinansowanie kursu, szkolenia itp., d) sam często występuję z inicjatywą doskonalenia swoich umiejętności i przeważnie przełożony wyraża swoją zgodę oraz oferuje pełne sfinansowanie kursu, szkolenia itp., e) czasami występuję z taką inicjatywą, f) rzadko występuję z taką inicjatywą, g) nigdy nie występowałem z taką inicjatywą, ale czekałem na polecenie przełożonego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Na modelu przedstawionym na rysunku 2 można zauważyć polaryzację układu w wymiarze poziomym. Jest to równoznaczne z występowaniem 2 podstawowych segmentów ankietowanych wyodrębnionych ze względu na postrzeganie pracy w pozytywnym (dolna część układu) lub negatywnym (górną część układu) świetle.

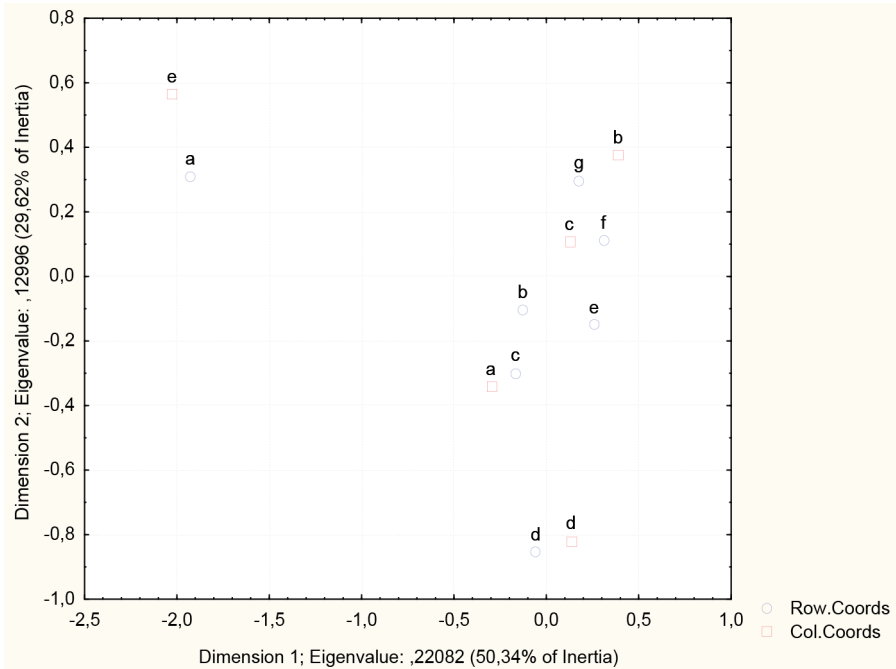
W obrębie każdego z tych segmentów można wydzielić po 2 podsegmenty. Wśród badanych dodatnio postrzegających pracę jest to podsegment:

- 1) osób postrzegających pracę jako rozwijającą ich osobowość (koordynata kolumnowa „d”) i jednocześnie wskazujących, że same często występują z inicjatywą doskonalenia swoich umiejętności i przeważnie przełożony wyraża swoją zgodę oraz oferuje pełne sfinansowanie kursu, szkolenia itp. (koordynata wierszowa „d”),
- 2) osób postrzegających pracę jako twórczą (koordynata kolumnowa „a”) i jednocześnie wskazujących, że same często występują z inicjatywą doskonalenia swoich umiejętności i przeważnie przełożony wyraża swoją zgodę bez wsparcia finansowego lub oferuje częściowe wsparcie finansowe, bądź też tylko czasami występują z taką inicjatywą (koordynaty wierszowe „b”, „c” i „e”).

Natomiast w segmencie osób ujemnie postrzegających pracę można wskazać:

- 1) podsegment osób dostrzegających w pracy przede wszystkim jej stresujący lub rutynowy charakter (koordynaty kolumnowe „b” i „c”) i jednocześnie wskazujących, że rzadko występują z inicjatywą doskonalenia swoich umiejętności lub wręcz nigdy z nią nie występowały, czekając na polecenie przełożonego (koordynaty wierszowe „f” i „g”),
- 2) podsegment osób dostrzegających w pracy przede wszystkim hamowanie osobistego rozwoju (koordynata kolumnowa „e”) i jednocześnie wskazujących, że często występują z inicjatywą doskonalenia swoich umiejętności, ale przeważnie nie uzyskują na to zgody przełożonego (koordynata wierszowa „a”).

Rysunek 2. Model „postrzeganie wykonywanej pracy
— przejawianie inicjatywy związane z doskonaleniem”



Zmienna wierszowa: pyt. 15 (7)

Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5)

Wartości własne: 0,2208; 0,1300; 0,0641; 0,0239

Łącznie chi-kwadrat = 43,8694; df = 24; p = 0,0079

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Warto zauważyć, że dostrzeżenie w pracy głównie jej stresującego charakteru związane jest przede wszystkim z brakiem jakiegokolwiek inicjatywy (hipoteza H2 została więc potwierdzona), natomiast postrzeganie pracy przez pryzmat jej rutynowego charakteru bardziej wiąże się z rzadkim przejawianiem inicjatywy w zakresie doskonalenia swojego kapitału intelektualnego. Wskazują na to odległości między punktami odzwierciedlającymi wymienione postawy i zachowania. Ponadto, ocenianie wykonywanej pracy jako rozwijającej osobowość związane jest z częstym inicjowaniem aktywności prorozwojowej, która co więcej uzyskuje pełne wsparcie finansowe przełożonego. Być może wchodzi tutaj w grę efekt samospełniającej się przepowiedni. Jest to bowiem podsegment cechujący się większą jedno-

rodnością niż drugi podsegment wyodrębniony w tej części analizowanego układu.

Można w tym miejscu postawić pytanie, czy odczucia związane z wykonywaną pracą mają przełożenie na gotowość pracowników do rekomendowania innym osobom danej organizacji jako pracodawcy? Jak wynika z tabeli 3, co prawda większość badanych rekomendowała zatrudniającą ich organizację jako pracodawcę, ale jednak łącznie ponad 1 osobę odradzała podjęcie w niej pracy (26,73%). Był to tylko nieznacznie większy odsetek niż łączny udział osób podkreślających fakt, że praca jest stresująca lub hamuje ich osobisty rozwój (22,77%). Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że identyczna część respondentów zdecydowanie polecała swojego pracodawcę i określała wykonywaną pracę mianem twórczej.

Tabela 3. Postrzegana przez respondentów specyfika wykonywanej pracy, a ich gotowość do rekomendowania pracodawcy

Zmienna wierszowa: pyt. 19 (4); zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5)						
Odpowiedzi	e	b	c	a	d	Łącznie
b	2,97	8,91	26,73	9,90	3,96	52,48
d	0,00	2,97	3,96	0,00	0,00	6,93
a	0,00	1,98	4,95	9,90	3,96	20,79
c	0,99	4,95	11,88	0,99	0,99	19,80
Łącznie	3,96	18,81	47,52	20,79	8,91	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej postrzeganej specyfiki wykonywanej pracy — a) twórcza, wymagająca kreatywności, b) stresująca, c) rutynowa, d) rozwijająca osobowość, e) hamująca osobisty rozwój;

dla zmiennej wierszowej dotyczącej gotowości do rekomendowania pracodawcy — a) zdecydowanie polecam, b) raczej polecam, c) raczej odradzam, d) zdecydowanie odradzam

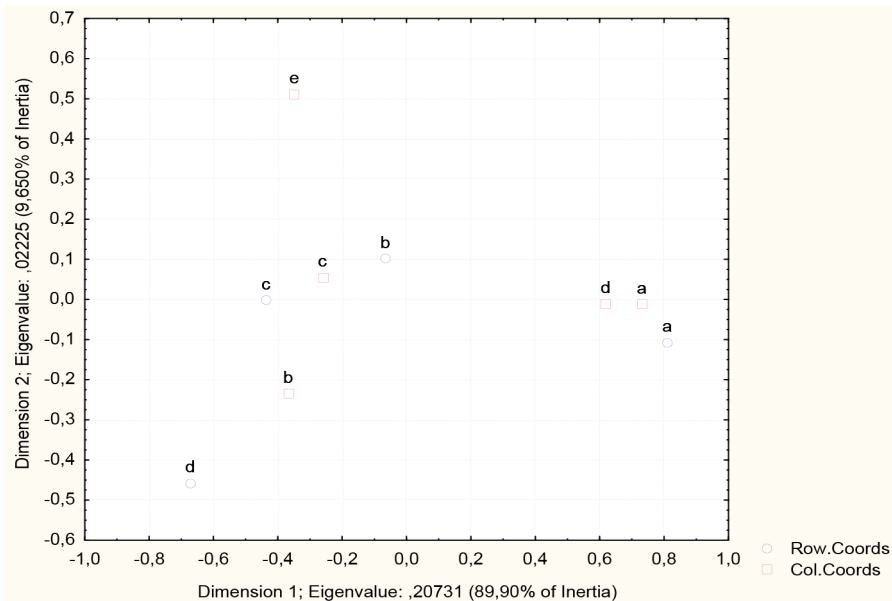
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Czy zatem jest to tylko zbieg okoliczności, czy też zbieżność ta wynika z istniejącej zależności między obu analizowanymi kategoriami? Okazuje się, że występuje tutaj zależność statystycznie istotna ($p = 0,0254$). Podobnie jak w przypadku pierwszej analizowanej zależności nie jest ona zbyt silna, o czym świadczy bardzo podobna łączna wartość chi-kwadrat (23,2897).

Inne podobieństwo można zauważyć, analizując model opracowany na podstawie wyników analizy korespondencji (rysunek 3). Także w tym przypadku widoczna jest wyraźna polaryzacja pionowa układu, wskazująca na wy-

stępowanie analogicznych 2 głównych segmentów ankietowanych, jeśli chodzi o postrzeganie przez nich wykonywanej pracy. Podobnie jak poprzednio, segment osób oceniających pracę pozytywnie jest jednorodny i nie można w nim wyodrębnić żadnych podsegmentów. Obejmuje on bowiem respondentów, którzy oceniali pracę jako twórczą lub rozwijającą osobowość (koordynaty kolumnowe „a” i „d”) oraz jednocześnie w sposób jednoznaczny rekomendujących zatrudniającą ich organizację w roli pracodawcy (koordynata wierszowa „a”). Warto zauważyć, że odległość między koordynatami oznaczonymi literami „a” jest nieco mniejsza niż między koordynatą wierszową „a” i kolumnową „d”. Wskazuje to na relatywnie nieco silniejszą zależność między największą gotowością do polecenia innym swojego pracodawcy i dostrzeganiem twórczego charakteru pracy niż między takim samym stopniem gotowości rekomendacyjnej i postrzeganiem pracy jako rozwijającej osobowość. Natomiast gotowości do rekomendowania pracodawcy nie wzbudza dostrzeganie w wykonywanej pracy głównie jej stresującego lub rutynowego charakteru.

Rysunek 3. Model „postrzeganie wykonywanej pracy — gotowość do rekomendowania pracodawcy”



Zmienna wierszowa: pyt. 19 (4)

Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5)

Wartości własne: 0,2073; 0,0223; 0,0010

Łącznie chi-kwadrat = 23,2897; df = 12; p = 0,0254

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W ramach segmentu osób ujemnie oceniających pracę (lewa część układu) można bowiem wyodrębnić 2 podsegmenty:

- 1) osoby postrzegające wykonywaną pracę jako stresującą (koordynata kolumnowa „b”) i jednocześnie zdecydowanie odradzające podjęcie pracy u swojego pracodawcy (koordynata wierszowa „d”),
- 2) osoby postrzegające wykonywaną pracę jako rutynową (koordynata kolumnowa „c”) i jednocześnie mniej jednoznacznie polecające lub mniej jednoznacznie antyrekomendujące swojego pracodawcę (koordynaty wierszowe „b” i „c”).

Można zatem stwierdzić, że dostrzeganie w pracy przede wszystkim aspektów stresujących prowadzi do zdecydowanego odradzania związania swoich losów z danym pracodawcą (hipoteza H3 została zatem potwierdzona), natomiast rutynowy charakter pracy nie wywołuje ani tak jednoznacznych, ani tak silnych następstw. Może bowiem prowadzić do umiarkowanego odradzania podjęcia pracy w danej organizacji, ale może również pobudzać pracowników do jej stonowanego rekomendowania. Brak tej jednoznaczności powinien zatem skłaniać pracodawców do podejmowania aktywnych kroków przeciwdziałających poczuciu rutyny poprzez nadanie pracy twórczego charakteru, tym bardziej, że takie jej postrzeganie nie tylko wywoływało największą chęć rekomendowania pracodawcy, ale ponadto między tymi koordynatami występowała najmniejsza odległość, co wskazuje na najsilniejszą zależność między nimi.

Podobnie jak w przypadku pierwszej zależności, koordynata kolumnowa „e” odzwierciedlająca postrzeganie pracy jako hamującej osobisty rozwój nie znalazła się w żadnym z obu podsegmentów, chociaż należała do szeroko rozumianego segmentu osób ujemnie oceniających wykonywaną pracę.

Gotowość do rekomendowania pracodawcy opiera się na subiektywnych odczuciach pracowników, których odzwierciedleniem jest sposób charakteryzowania przez nich zatrudniającej ich organizacji. Potwierdzają to wyniki badań, wskazujące, że identyczny odsetek badanych określił zatrudniająca ich organizację jako miejsce, którego nienawidzą oraz zdecydowanie odradzała podjęcie w niej pracy. Co prawda, tak kategorycznie negatywna charakterystyka organizacji została dokonana przez najmniejszą część ankietowanych, ale tylko nieznacznie większa część osób scharakteryzowała zatrud-

niającą ich organizację najlepiej, określając ją mianem drugiego domu. W sumie prawie co piąty badany z mniejszą lub większą niechęcią wyrażał się o swojej organizacji jako miejscu pracy. Wydaje się zatem, że powinna istnieć zależność między postrzeganiem pracy i sposobem charakteryzowania organizacji przez respondentów. Jak wynika z tabeli 4, zbliżony odsetek ankietowanych dostrzegwał w pracy przede wszystkim jej stresujący charakter do udziału osób wyrażających się z niechęcią o zatrudniającej ich organizacji. Z kolei obojętność lub wręcz niechęć wobec danej organizacji odczuwała podobna część badanych do odsetka osób podkreślających rutynowy charakter wykonywanej pracy. Z drugiej strony tylko nieznacznie mniejsza część respondentów eksponowała twórczy i rozwijający charakter pracy niż osób charakteryzujących organizację jako miejsce, w którym chętnie przebywają.

Tabela 4. Postrzegana przez respondentów specyfika wykonywanej pracy,
a sposób charakteryzowania przez nich organizacji

Zmienna wierszowa: pyt. 30 (5); Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5)						
Odpowiedzi	e	b	c	a	d	Łącznie
c	2,97	7,92	18,81	4,95	0,99	35,64
b	0,00	5,94	13,86	8,91	6,93	35,64
d	0,99	2,97	7,92	0,99	0,00	12,87
e	0,00	1,98	4,95	0,00	0,00	6,93
a	0,00	0,00	1,98	5,94	0,99	8,91
Łącznie	3,96	18,81	47,52	20,79	8,91	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej postrzeganej specyfiki wykonywanej pracy — a) twórcza, wymagająca kreatywności, b) stresująca, c) rutynowa, d) rozwijająca osobowość, e) hamująca osobisty rozwój;

dla zmiennej wierszowej dotyczącej sposobu charakteryzowania organizacji — a) „jest jak drugi dom, a koledzy są moją drugą rodziną”, b) „jest miejscem, gdzie z chęcią przebywam, ale z niecierpliwością wracam do domu”, c) „jest jedynie miejscem, w którym mogę zarobić na utrzymanie swoje i swojej rodziny i mój stosunek emocjonalny do niej jest obojętny”, d) „jest miejscem, do którego niezbyt chętnie chodzę, ale praca w niej pozwala mi na kontakt z innymi ludźmi”, e) „jest miejscem, którego z całego serca nienawidzę i jest dla mnie jedynie źródłem silnego stresu, ale nie mam innego wyboru w sytuacji, jaka panuje teraz na rynku pracy”

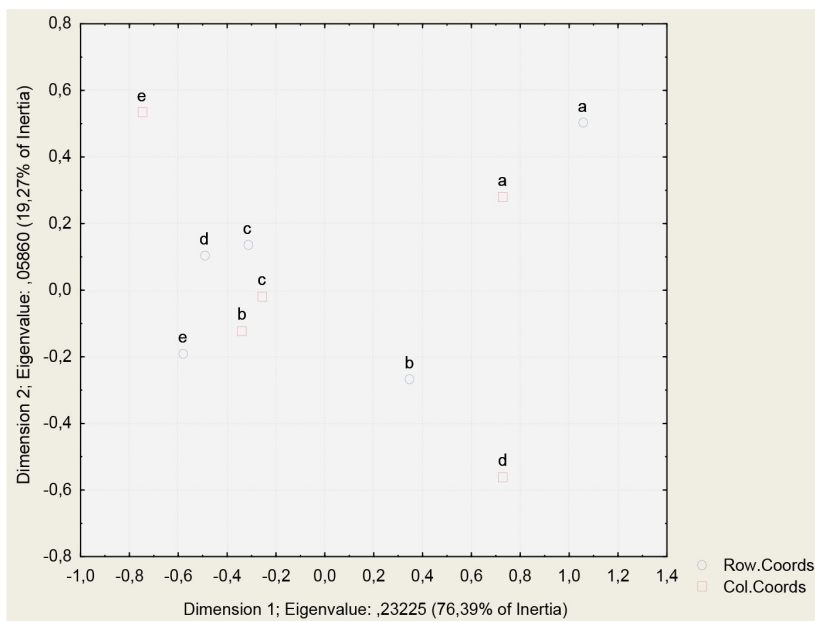
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki badań wskazują, że zależność między tymi kategoriami jest statystycznie istotna ($p = 0,0147$), przy czym jest silniejsza niż wcześniej analizowana zależność (łączna wartość chi-kwadrat wynosi 30,7066), chociaż słabsza niż druga z analizowanych zależności, która okazała się najsilniejsza.

Na modelu opracowanym w oparciu o wyniki analizy korespondencji, podobnie jak w przypadku pierwszego i trzeciego wcześniej analizowanego modelu, wyraźnie widać polaryzację wertykalną ze względu na pozytywne bądź negatywne postrzeganie wykonywanej pracy (rysunek 4). Pozwala to wyodrębnić 2 podstawowe segmenty ankietowanych. Inaczej jednak niż dla obu wymienionych modeli, prawa strona układu ma bardziej złożony charakter. Należący do niej segment można bowiem podzielić na 2 podsegmenty:

- 1) osób postrzegających pracę jako twórczą (koordynata kolumnowa „a”) i jednocześnie charakteryzujących organizację jako drugi dom (koordynata wierszowa „a”),
- 2) osób postrzegających pracę jako rozwijającą ich osobowość (koordynata kolumnowa „d”) i jednocześnie charakteryzujących organizację jako miejsce, w którym się chętnie przebywa (koordynata wierszowa „b”).

Rysunek 4. Model „postrzeganie wykonywanej pracy
— sposób charakteryzowania organizacji”



Zmienna wierszowa: pyt. 30 (5)

Zmienna kolumnowa: pyt. 6 (5)

Wartości własne: 0,2322; 0,0586; 0,0129; 0,0002

Łącznie chi-kwadrat = 30,7066; df = 16; p = 0,0147

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Oba podsegmenty cechują się jednorodnością, przy czym w obu przypadkach siła wewnętrznej zależności jest podobna, o czym świadczy zbliżona odległość między punktami reprezentującymi uczestników jednego i drugiego zbioru. Z kolei punkty zlokalizowane w lewej części układu tworzą jeden zbiór odzwierciedlający jeden segment respondentów postrzegających wykonywaną pracę jako stresującą lub rutynową (koordynaty kolumnowe „b” i „c”) i jednocześnie charakteryzujących organizację z obojętnością lub mniejszą, bądź większą niechęcią (koordynaty wierszowe „c”, „d” i „e”). Warto podkreślić, że odległości między punktami tworzącymi ten zbiór są znacznie mniejsze niż w przypadku obu zbiorów w prawej części układu, co wskazuje na relatywnie silniejsze wewnętrzne zależności między postrzeganiem pracy w negatywnym świetle i obojętnym lub niepochlebnym charakteryzowaniem organizacji. Można zatem stwierdzić, że negatywne postrzeganie pracy może wywołać „tylko” obojętność wobec organizacji, ale może także doprowadzić do negatywnego stosunku wobec niej. Postrzeganie pracy jako stresującej pozostawało w silniejszej zależności z odczuciem nienawiści do organizacji w porównaniu z dostrzeganiem w pracy jej rutynowego charakteru, na co wskazują odległości między punktami odzwierciedlającymi te postawy ankietowanych. Hipoteza H4 została więc potwierdzona. Natomiast pozytywne postrzeganie zadań zawodowych prowadzi wyłącznie do pochlebnych opinii o organizacji, co najlepiej powinno przekonywać pracodawców do tworzenia pracownikom warunków sprzyjających ich satysfakcji z pracy.

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych rozważań można stwierdzić, że sposób postrzegania przez pracowników wykonywanej pracy odgrywa dużą rolę nie tylko z punktu widzenia życia zawodowego każdego z nich, ale również z punktu widzenia funkcjonowania i możliwości rozwoju całej organizacji. Postrzeganie pracy w dodatnim świetle przynosi pozytywne skutki dla pracowników i dla zatrudniającej ich organizacji, natomiast dostrzeganie w niej głównie ujemnych cech prowadzi do negatywnych następstw. Jest to zwłaszcza widoczne w przypadku oceniania pracy jako stresującej. Wszystkie sformułowane hipotezy badawcze zostały bowiem potwierdzone.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, takie odczucia ankietowanych skłaniały ich do bierności związanej z doskonaleniem ich potencjału intelektu-

alnego (relatywnie najsilniejsza zależność), zdecydowanego antyrekomednowania organizacji jako pracodawcy oraz do skrajnie negatywnych skojarzeń z nią związanych. Były to zatem skutki gorsze z punktu widzenia pracodawcy niż w przypadku pozostałych ujemnych sposobów postrzegania pracy. Tym bardziej zatem należy podjąć działania sprzyjające dostrzeganiu przez pracowników przede wszystkim pozytywnych aspektów wykonywanej pracy. Wówczas nie tylko eliminuje się ryzyko wystąpienia wymienionych niekorzystnych z punktu widzenia organizacji następstw, ale jednocześnie stymuluje się pojawienie się korzystnych efektów w postaci współtworzenia dobrego wizerunku danej organizacji i angażowania się pracowników w swój rozwój, dzięki czemu rozwija się także ona. Jednym z najprostszych i jednocześnie najważniejszych kroków rozpoczynających proces zmiany sposobu postrzegania przez pracowników wykonywanej pracy jest zmiana stosunku przełożonych wobec podwładnych z przedmiotowego na podmiotowy. Traktowanie pracowników z szacunkiem w każdej sytuacji wywołuje bowiem u nich jedynie pozytywne oceny pracy, która postrzegana jest przez nich wtedy jako twórcza i rozwijająca. Mając świadomość tych zależności, należy zatem widzieć w pracownikach partnerów marketingowych, których potrzeby i oczekiwania są punktem wyjścia do kształtowania strategii rozwoju całej organizacji.

Przypisy

¹ Oczekiwania i potrzeby pracowników mają charakter dynamiczny (por. C. Freese, R. Schalk, M. Croon, *The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study*, „Personnel Review” 2011, vol. 40, no. 4, pp. 404–422), co tym bardziej przesądza o konieczności stosowania wobec nich marketingowe podejścia opartego na permanentnym identyfikowaniu tych oczekiwań i kreowaniu dopasowanej do nich oferty.

² Por. *Handbook of Research on Customer Equity in Marketing*, V. Kumar, D. Shah (eds.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2015; H. Mruk, B. Pilarczyk, M. Sławińska, *Marketing. Koncepcje, strategie, trendy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2015.

³ A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.

⁴ Por. *Metody zarządzania marketingowego*, pod red. J. Otto, Ł. Sułkowskiego, Difin, Warszawa 2014.

⁵ Por. A. Baruk, *Wybrane aspekty marketingu holistycznego — perspektywa odbiorców*, „Dom Organizatora”, Toruń 2014; P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing Management*. Global Edition, Pearson, Upper Saddle River 2015.

⁶ Z kolei nadmierny stres zawodowy determinuje spadek zaangażowania w wykonywane zadania (por. U. Yozgat, S. Yurtkoru, E. Bilginoglu, *Job Stress and Job Performance Among Employees in Public Sector in Istanbul: Examining the Moderating Role of Emotional Intelligence*, „Procedia — Social and Behavioral Sciences” 2013, vol. 75, no. 3, pp. 518–524).

⁷ Brak zrozumienia korzyści, jakie może osiągnąć organizacja dzięki podmiotowemu traktowaniu pracowników jest w praktyce jedną z głównych barier utrudniających implementację tego podejścia (por. P. Wachowiak, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu — wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, „E-Mentor” 2011, nr 4, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/41/id/859> — dostęp: 20.02.2016), które chociaż wydaje się oczywiste, zwłaszcza w dobie eksponowania konieczności etycznego i społecznie odpowiedzialnego działania (por. P. Gadomska-Dzięcioł, S. Szmalec, *Odpowiedzialne zarządzanie. CSR jako budowanie relacji z pracownikami*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 8, s. 40–43), w praktyce nadal często nie jest stosowane.

⁸ O ewentualnej potrzebie zredefiniowania relacji pracownik-pracodawca piszą m.in. D.E. Guest (The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract, „Applied Psychology” 2004, vol. 53, no. 4, pp. 541–555), czy M.N. Akhtar i L. Long (Organizational change determinants and employees behavior: a psychological contract perspective, „European Scientific Journal” 2015, vol. 11, no. 1, pp. 189–199), chociaż nie wskazują na konieczność stosowania w ich wzajemnych stosunkach podejścia marketingowego.

⁹ Potwierdzają to także wyniki badań przedstawiające rynek pracy w Polsce w 2015 roku przeprowadzonych przez Sedlak & Sedlak. Wskazują one, że odsetek pracowników zadowolonych z pracy był znacznie większy niż odsetek pracowników zadowolonych ze swojego wynagrodzenia (por. Podsumowanie Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń w 2015 roku, <http://wynagrodzenia.pl/artukul.php/n.1338/email.238728/wpis.3329> (dostęp: 20.02.2016)).

¹⁰ Należy do nich m.in. oczekiwanie możliwości harmonijnego pogodzenia życia zawodowego i prywatnego (por. U. Gołaszewska-Kaczan, *Actions for Promoting Work-Life Balance as an Element of Corporate Social Responsibility*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 387, s. 54–65), czy oczekiwanie wykonywania pracy w bezpiecznych warunków oraz pewności jej utrzymania (por. A. Bodak, M. Gableta, *Oczekiwania pracowników związane z bezpiecznym funkcjonowaniem w środowisku pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 83, s. 45–54) itd.

¹¹ Por. C. Anton, *The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment*, „International Journal of Psychology” 2009, vol. 44, no. 3, pp. 187–194.

¹² Może wręcz prowadzić do odejścia z danej organizacji (por. F. Calisir, C.A. Gumussoy, *Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey*, „Personnel Review” 2011, vol. 40, no. 4, pp. 514–533).

¹³ Por. S.K. Sharma, J. Sharma, A. Devi, *Role stress based on employee segmentation. A multinomial logit analysis*, „Management” 2012, vol. 17, no. 2, pp. 1–30; T. Cox, A. Griffiths, *Work related stress: A theoretical perspective*, [w:] *Occupational Health Psychology*, S. Leka, J. Houdmont (eds.), Wiley, Blackwell 2010.

¹⁴ Sformułowane hipotezy badawcze dotyczą polskich pracowników zatrudnionych w organizacjach naukowych. Dotąd bowiem badania związane ze stresem zawodowym dotyczyły raczej innych typów podmiotów rynkowych i/lub innych państw (por. S.F. Ahmad, F.A. Shah, *Role stress of officers and clerks: An empirical study in banking industry*, „Business Review” 2007, vol. 12, no. 2, pp. 1–9; D.K. Knight, H.-J. Kim, C. Crutsinger, *Examining the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 2007, vol. 35, no. 5, pp. 381–391; G. Tankha, *A comparative study of role stress in government and private hospital nurses*, „Journal of Health Management” 2006, vol. 8, no. 1, pp. 11–22; H. Dasgupta, S. Kumar, *Role stress among doctors working in a government hospital in Shimla (India)*, „European Journal of Social Sciences” 2009, vol. 9, no. 3, pp. 356–370). Ponadto, nie obejmowały różnych sposobów postrzegania przez pracowników wykonywanej pracy, skupiając się na poziomie odczuwanego przez nich stresu. Miały zatem węższy zakres bez odniesień do marketingowej orientacji organizacji w roli pracodawcy.

¹⁵ Zachowania przełożonych jako kluczowy czynnik wpływający na poziom odczuwanego przez pracowników stresu wymieniają m.in. B. Gilbreath i L. Karimi (*Supervisor behavior and employee presenteeism*, „International Journal of Leadership Studies” 2012, vol. 7, iss. 1, pp. 114–131), chociaż podobnie jak w artykule B. Gilbreath i P.G. Benson (*The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being*, „Work & Stress” 2004, vol. 18, pp. 255–266) piszą głównie o zachowaniach o charakterze komunikacyjnym, a nie o sposobie traktowania podwładnych ocenianym z ich perspektywy.

¹⁶ Niniejszy artykuł jest oparty na fragmencie znacznie bardziej rozbudowanych badań empirycznych przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza ankiety obejmującego kilkadziesiąt pytań skierowanych do pracowników jako adresatów marketingowej oferty personalnej. Dlatego poddano w nim analizie tylko dane pierwotne uzyskane dzięki zadaniu ankietowemu wybranych pytań (oznaczonych odpowiednio numerami: 6, 2, 15, 19 i 30) związanych z postrzeganiem wykonywanej pracy, sposobem traktowania przez przełożonych, gotowością do doskonalenia swojego kapitału intelektualnego, gotowością do rekomendowania pracodawcy oraz charakterystyką organizacji. Skale odpowiedzi na te pytania zostały podane w opisie poszczególnych tabel.

¹⁷ Zastosowano dobór celowo-kwotowy.

¹⁸ Dokonano również oceny wiarygodności zidentyfikowanych modeli poprzez określenie granicznego prawdopodobieństwa krytycznego „p” w teście chi-kwadrat. Jeśli jest ono wyższe od wartości 0,05, określone zróżnicowanie inercji względem zera, które posłużyło do budowy modeli nie ma statystycznej istotności. Termin bezwładność (inercja) jest używany w analizie korespondencji analogicznie do występującego w statystyce pojęcia wariancji.

¹⁹ W opisie tabeli 1 w przypadku zmiennej wierszowej wymieniona jest odpowiedź „e” (nie, nigdy), która nie została uwzględniona w tej tabeli kontyngencji, ponieważ nikt nie udzielił takiej odpowiedzi.

Bibliografia

- Ahmad, S.F., Shah, F.A. (2007). Role stress of officers and clerks: An empirical study in banking industry. *Business Review*, vol. 12, no. 2, pp. 1–9.
- Akhtar, M.N., Long, L. (2015). Organizational change determinants and employees behavior: a psychological contract perspective. *European Scientific Journal*, vol. 11, no. 1, pp. 189–199.
- Anton, C. (2009). The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, vol. 44, no. 3, pp. 187–194.
- Baruk, A. (2006). *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Warszawa: Difin.
- Baruk, A. (2014). *Wybrane aspekty marketingu holistycznego — perspektywa odbiorców*. Toruń: Dom Organizatora.
- Bodak, A., Gableta, M. (2015). Oczekiwania pracowników związane z bezpiecznym funkcjonowaniem w środowisku pracy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, z. 83, s. 45–54.
- Calisir, F., Gumussoy, C.A. (2011). Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. *Personnel Review*, vol. 40, no. 4, pp. 514–533.
- Cox, T., Griffiths A. (2010). Work related stress: A theoretical perspective. W: S. Leka, J. Houdmont (eds.), *Occupational Health Psychology*. Blackwell: Wiley.
- Dasgupta, H., Kumar, S. (2009). Role stress among doctors working in a government hospital in Shimla (India). *European Journal of Social Sciences*, vol. 9, no. 3, pp. 356–370.
- Freese, C., Schalk, R., Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review*, vol. 40, no. 4, pp. 404–422.
- Gadomska-Dzięcioł, P., Szmalec S. (2011). Odpowiedzialne zarządzanie. CSR jako budowanie relacji z pracownikami. *Personel i Zarządzanie*, 8, s. 40–43.
- Gilbreath, B., Benson, P.G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, vol. 18, pp. 255–266.
- Gilbreath, B., Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, vol. 7, iss. 1, pp. 114–131.
- Gołaszewska-Kaczan, U. (2015). Actions for Promoting Work-Life Balance as an Element of Corporate Social Responsibility. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 387, s. 54–65.
- Guest, D.E. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, vol. 53, no. 4, pp. 541–555.
- Kumar, V., Shah, D. (eds.) (2015). *Handbook of Research on Customer Equity in Marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Knight, D.K., Kim, H.-J., Crutsinger, C. (2007). Examining the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople. *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 35, no. 5, pp. 381–391.
- Kotler P., Keller K.L., (2015). *Marketing Management*. Upper Saddle River: Global Edition, Pearson.
- Mruk, H., Pilarczyk, B., Sławińska, M. (2015). *Marketing. Koncepcje, strategie, trendy*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Otto, J., Sułkowskiego, Ł. (red.) (2014). *Metody zarządzania marketingowego*. Warszawa: Difin.
- Podsumowanie Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń w 2015 roku, <http://wynagrodzenia.pl/artukul.php/n.1338/email.238728/wpis.3329> (dostęp: 20.02.2016).
- Sharma, S.K., Sharma, J., Devi, A. (2012). Role stress based on employee segmentation. A multinomial logit analysis. *Management*, vol. 17, no. 2, pp. 1–30.
- Tankha, G., (2006). A comparative study of role stress in government and private hospital nurses. *Journal of Health Management*, vol. 8, no. 1, pp. 11–22.
- Wachowiak, P., (2011). Społeczna odpowiedzialność biznesu — wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami. *E-Mentor*, 4, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/41/id/859> (dostęp: 20.02.2016).
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., Bilginoglu, E. (2013). Job Stress and Job Performance Among Employees in Public Sector in Istanbul: Examining the Moderating Role of Emotional Intelligence. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, vol. 75, no. 3, pp. 518–524.

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



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

www.minib.pl

www.twitter.com/EuropeanMINIB

www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB