

Percepcja stylu kierowania przełożonego a zadowolenie z pracy wśród pracowników call center

Celem niniejszego opracowania było znalezienie odpowiedzi na pytanie o związku stylu kierowania i zadowolenia z pracy wśród pracowników działów call center. Zbadano 105 osób (74 kobiety i 31 mężczyzn) w wieku 19–52 lata, którzy wypełniali: Arkusz Opisu Pracy, Kwestionariusz Nastroju w Pracy oraz pozwalający na ocenę stylu kierowania przełożonego Kwestionariusz Oceny Stylu Kierowania (oparty na teorii „Skrzynki kierowania” Reddina). Wyniki wskazują, że wśród pracowników call center tylko jeden wymiar stylu kierowania „orientacja na ludzi” oddziałuje na emocjonalne i poznawcze zadowolenie z pracy. Płeć nie różnicuje zadowolenia z pracy, ale zadowolenie kobiet jest mniejsze niż mężczyzn, gdy styl kierowania przełożonych charakteryzuje się wysoką orientacją na zadania.

Słowa kluczowe: emocjonalne i poznawcze zadowolenie z pracy, style kierowania.

Wstęp teoretyczny

Rekrutacja kompetentnych pracowników, kultura organizacyjna czy tworzenie indywidualnych ścieżek kariery to tylko niektóre z pojęć utożsamianych z ideą tzw. miękkiego zarządzania (Szaban, 2003). Dziś, w świecie biznesu XXI wieku liczą się nie tylko liczby: osiągnięte wyniki, płaca, ale także atmosfera środowiska pracy, ze szczególnym naciskiem na jego podstawowy element – ludzi.

Od kilkudziesięciu lat psychologowie oraz praktycy zarządzania kapitałem ludzkim poszukują potwierdzenia pozytywnego i istotnego związku łączącego zadowolenie z życia z zadowoleniem z pracy (Zalewska, 2003) oraz wpływu tych obszarów na jakość życia (well-being). Zastanawiają się też nad fenomenem „zadowolenia z pracy” rozumianym w tym artykule jako intensywność pozytywnych i negatywnych uczuć wobec pracy i subiektywnych opinii na jej temat (Zalewska, 2003). Ich badania mają doprowadzić do definicji tego pojęcia, wyraźnego rozróżnienia na aspekt poznawczy: „co myślimy o pracy” (inaczej nazywany satysfakcją z pracy), i emocjonalny: „jak bardzo ją lubimy”, i skupiają się wokół czynników mających wpływ na zadowolenie z pracy, jego korelatów i konsekwencji oraz powiązania zadowolenia z pracy z zadowoleniem z życia.

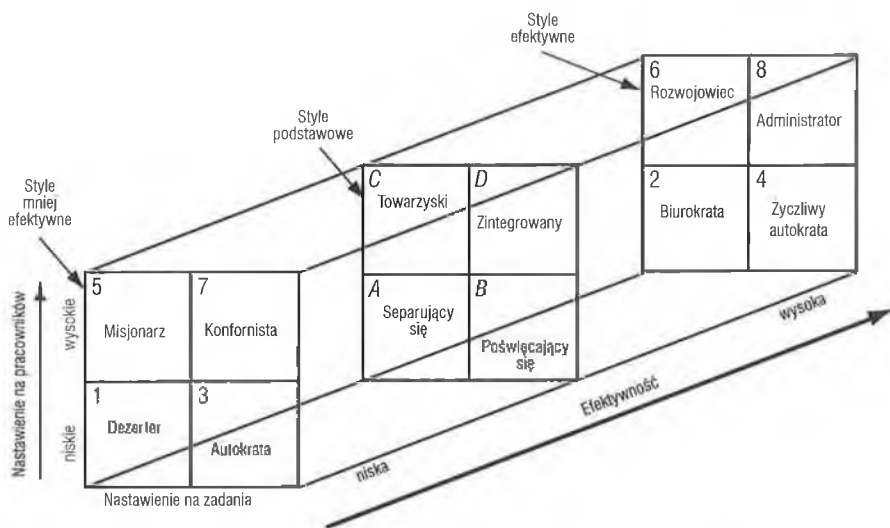
Słynne badania De Vaus i McAllister (1991) na wielotysięcznych próbach dowiodły, że płeć nie różnicuje poziomu zadowolenia z pracy. Udowodniono natomiast, iż część zadowolenia można wyjaśniać czynnikami dziedzicznymi (Ilies, Arvey, Bouchard, 2006), choć najbardziej istotną, indywidualną zmienną różnicującą zadowolenie z pracy zdaje się być osobowość (Ilies, Judge, 2003). Również satysfakcja z innych elementów życia, np. ze zdrowia, znajduje swoje odbicie w zadowoleniu z pracy. Ważne wydają się zmienne charakteryzujące pracę. Niski stopień trudności zadań powierzanych początkującym pracownikom sprawia, iż wiek dodatkowo koreluje z satysfakcją z pracy (Schultz, Schultz, 2002). Co ciekawe, analiza wpływu doświadczenia zawodowego i wykształcenia wskazuje, iż dłuższe doświadczenie, którego konsekwencją jest zwykle monotonia i brak możliwości rozwoju, prowadzi do spadku zadowolenia (Joseph, Simmons, Abramowicz, Girardi, 2002), podobnie jak wzrost aspiracji wśród osób, które mają za sobą dłuższą ścieżkę edukacji. Za wzrost zadowolenia odpowiada także adekwatne do efektów i rodzaju wykonywanej pracy wynagrodzenie (Szaban, 2003) oraz zapewnienie odpowiednich warunków pracy. Czynnikiem o kluczowym znaczeniu jest również sama organizacja i kierownictwo (Steinhardt, Dolbier, Gottlieb, McCallister, 2003) – utożsamianie się z głoszoną misją firm, adaptacja do otoczenia, a co za tym idzie pozytywne postrzeganie współpracowników i atmosfery w miejscu pracy.

Przeciwdziałanie frustracji pracowników leży w gestii i interesie ich przełożonych, a zadowolenie z pracy jest ściśle powiązane ze sposobem postępowania przełożonego w stosunku do podwładnych – stylem kierowania (Cicero, Pierro, van Knippenberg, 2007). Dotychczasowa, bogata historia badań nad stylami kierowania (od teorii cech do teorii naturalnego przywództwa) nie przyniosła jednoznacznej odpowiedzi

na temat wpływu percepcji stylu kierowania przełożonego na zadowolenie z pracy pracownika. Czy istnieją pewne uniwersalne preferencje co do stylu kierowania i wzory, które pozwalają na podstawie używanego stylu obliczyć satysfakcję pracownika? Zgodnie z badaniami amerykańskich uczonych zadowolenie z pracy łączy się z wysoką troską o pracowników (Thompson, 2009; Blake, Mouton, 1964, za: Warzyński, 1987; Reddin, 1970). Te same badania pokazują, iż styl kierowania charakteryzujący się priorytetowym traktowaniem zadań jest częstą przyczyną niezadowolenia personelu. Dbając o pracowników i stawiając przez nimi różnorodne i ciekawe zadania zwierzchnik może wyeliminować skutki niedopasowania do stanowiska pracy. Podobne efekty daje uwzględnienie potrzeb rozwoju pracowników: awanse oraz ściśle wyznaczone ścieżki kariery.

Czy więc dobre zarządzanie powinno polegać na utrzymywaniu na stałym, względnie satysfakcjonującym poziomie tzw. czynników higienicznych (m.in. warunki pracy, wynagrodzenie), motywowaniu poprzez zmianę i wzbogacaniu treści pracy oraz stawianiu nowych wyzwań? W świetle przedstawionych teorii odpowiedź wydaje się twierdząca, gdyż konsekwencje niezadowolenia pracowników znajdują swoje odbicie w funkcjonowaniu organizacji. Wyniki badań wskazują na powiązanie niezadowolenia ze wzrostem absencji i fluktuacji, z mniejszą lojalnością załogi, brakiem zaangażowania (Soriano, 2008; Lok, Crawford, 2004) czy spadkiem wydajności. Analogicznie, wysokie zadowolenie można powiązać z zachowaniami efektywnymi dla firmy. Wzrost kreatywności czy innowacyjności, większe zaangażowanie w wykonywanie powierzonych obowiązków, lojalność wobec pracodawcy czy wzrost produktywności, to tylko niektóre z pozytywnych konsekwencji *job satisfaction*.

Zagadnienie zadowolenia z pracy to temat niezwykle ważny i aktualny. W niniejszym artykule, opierając się na behawioralnej teorii „Skrzynki kierowania” Reddina (rycina 1), przedstawiono próbę empirycznej weryfikacji twierdzeń dotyczących związków postrzegania stylu kierowania przełożonego i płci pracownika na jego zadowolenie z pracy. Teoria Reddina (1970) jest nowatorskim rozwinięciem poprzednich koncepcji stylów kierowania i pierwowzorem licznych teorii sytuacyjnych. Stworzona przez autora tzw. Skrzynka kierowania (*3 dimensional theory*), oprócz sugerowanych już wcześniej przez badaczy wymiarów orientacji na ludzi oraz na zadania, uwzględnia również wymiar efektywności. Reddin (1970) dostrzegł, iż każdemu z czterech stylów podstawowych przedstawionych przez klasyków zarządzania Blake’a i Mouton (za: Warzyński, 1987) towarzyszy różne nastawienie pracowników na zadania, a więc w konsekwencji różna ich efektywność. Podkreślał on, iż w związku z tym efektywny kierownik powinien prowadzić samoobserwację i zmieniać swój sposób zarządzania ludźmi w zależności od sytuacji. Na stworzonym przez siebie trójwymiarowym schemacie badacz prezentuje cztery, uzależnione od uzyskanych przez kierownika wyników na wymiarach orientacji na ludzi i orientacji na zadania, style podstawowe, a także cztery style o małej i cztery style o dużej efektywności. Zdaniem autorki, teoria Reddina (1970) jest jedną z najciekawszych opisywanych w literaturze dotyczącej zarządzania i ukazujących zagadnienie z wielu perspektyw. Ma



Rycina 1. Schemat „Skrzynki kierowania” Reddina, za: Wawrzyniak, 1987.

przy tym, w porównaniu z wcześniejszymi dwuwymiarowymi teoriami zarządzania oraz akcentującymi ogromną charyzmę kierownika teoriami współczesnymi, wymiar praktyczny.

Wybór przez autorkę specyficznej grupy, jaką są pracownicy *call center* (zwani również telemarketerami), był podyktowany popularnością tego zajęcia wśród ludzi młodych, dopiero startujących na rynku pracy (Szewczyk, 2009). Miał też pokazać, czy wśród zatrudnionych w firmach, w których każdy pracuje na własny rachunek, walcząc o własne wyniki i co za tym idzie wysokie prowizyjne wynagrodzenie, i gdzie sposób zarządzania i efektywność przełożonego są kwestią wtórną, a relacje przełożony-pracownik są bardzo ograniczone, percepcja stylu kierowania różnicuje zadowolenie z pracy.

Hipoteza i pytania badawcze

Na podstawie teorii „Skrzynki kierowania” Reddina, zgodnie z którą najlepszym przełożonym jest tzw. efektywny administrator – wysoko oceniany na wymiarach orientacji na zadania oraz orientacji na ludzi, autorka wysunęła przypuszczenie, iż również w specyficznej grupie o ograniczonych relacjach pracownik-przełożony, jaką są pracownicy *call center*, natężenie wszystkich trzech wymiarów stylu będzie istotne z punktu widzenia zadowolenia z pracy. Postawiona hipoteza mówi, iż najbardziej zadowoleni będą pracownicy, których kierownik jest wysoko oceniany na wszystkich trzech wymiarach: orientacji na ludzi, na zadania oraz na wymiarze efektywności.

Prezentowane we wstępie teoretycznym wyniki dotychczasowych badań i stan aktualnej wiedzy na temat zadowolenia z pracy oraz stylów kierowania stały się przyczynkiem do postawienia dwóch dodatkowych pytań badawczych dotyczących grupy telemarketerów. Na podstawie wyników badań Packard i Kauppi (1999) oraz Goodsona i jego współpracowników, pokazujących, iż tradycyjnie wysoka orientacja na ludzi sprzyja wzrostowi satysfakcji, a styl kierowania charakteryzujący się priorytetowym traktowaniem zadań jest przyczyną niezadowolenia personelu, postawiono dwa pytania badawcze:

- Czy zadowolenie z pracy pracowników *call center* zależy od stylu zorientowanego na ludzi, płci i ich interakcji?
- Czy zadowolenie z pracy pracowników *call center* zależy od stylu zorientowanego na zadania, płci i ich interakcji?

Metoda

Osoby badane

W badaniu wzięło udział 105 osób, w tym 74 kobiety i 31 mężczyzn. Grupę badanych stanowili pracownicy firm z branży telekomunikacyjnej, zatrudnieni w kilkusobowych zespołach zadaniowych w działach obsługi klienta na tzw. słuchawce. Ich wiek wynosił średnio 23,5 roku. Najmłodszy pracownik miał 19 lat, najstarszy 52 lata. Równie zróżnicowany był deklarowany ogólny staż pracy. Średnie ogólne doświadczenie zawodowe wynosiło 51,5 miesiąca, przy czym staż w obecnej firmie, na obecnym stanowisku, wahał się od 2 tygodni do 120 miesięcy ($M = 25,1$; $SD = 23,1$). Ponad połowa badanych (53,4%) posiadała wykształcenie wyższe niepełne (szkoła policealna, status studenta, licencjat). Tylko 17,1% posiadało wykształcenie średnie, a 29,5% mogło pochwalić się dyplomem magistra lub inżyniera.

Narzędzia i procedura badań

Zadaniem badanych było wypełnienie zbioru trzech kwestionariuszy. Deklaracji dotyczących ogólnego poznawczego zadowolenia z pracy dostarczał Arkusz Opisu Pracy (AOP) Neurbergera i Allerbeck (1978) zaadaptowany do polskiej wersji przez Zalewską (2001). Kwestionariusz zawiera pytania dotyczące subiektywnej oceny ogólnej satysfakcji z pracy, zadowolenia z jej siedmiu składników: kolegów, przełożonego, treści pracy, warunków pracy, organizacji i kierownictwa, rozwoju i wynagrodzenia oraz dodatkowe pytania dotyczące zadowolenia z życia i różnych aspektów pracy. Na użytek niniejszego badania w wynikach uwzględniono tylko

zadowolenie z poszczególnych składników pracy (każda skala poprzedzona jest krótką definicją składnika, np. przez pojęcie rozwoju autorzy rozumieją osobiste postępy, takie jak dotychczasowe i przyszłe możliwości awansu, dalszego kształcenia się i podejmowania bardziej odpowiedzialnych zadań) oceniane przez badanego przez zakreślenie na 7-stopniowej niewerbalnej skali schematycznego symbolu twarzy od bardzo niezadowolonej do bardzo zadowolonej. Autorka zrezygnowała z analizy pytania dotyczącego zadowolenia z życia, czasu pracy, a także stopnia zagrożenia utratą miejsca pracy. Badania nad polską adaptacją narzędzia przeprowadzono na pracownikach różnych grup zawodowych, m.in. nauczycieli, artystów, potwierdzając tym samym jej trafność różnicową. Badania rzetelności testu wskazują, iż polska wersja Arkusza Opisu Pracy (Zalewska, 2001) cechuje się wysoką rzetelnością, która dla sześciu skal plasuje się na poziomie od 0,84 do 0,92. Najniższą rzetelność ma podskala koledzy, która wynosi 0,69. Sprawdzanie trafności teoretycznej skali ogólnego zadowolenia z pracy (mierzonego na skali buź) metodą regresji krokowej wykazało, że do równania regresji wchodzi tylko dwie zmienne: suma ocen dla skal opisowych (34,4%) i zmienność nastroju (ok. 6,7%) – ogólne zadowolenie z pracy mierzone na skali buzi w kwestionariuszu AOP odnosi się do aspektu poznawczego zadowolenia z pracy i tylko w bardzo niewielkim stopniu do aspektu emocjonalnego.

Kwestionariusz Nastroju w Pracy Anny Zalewskiej pozwala na uzyskanie informacji o częstotliwości występowania w pracy dwudziestu czterech stanów afektywnych oraz ich intensywności na trzech wymiarach: pobudzony – zmęczony, napięty – spokojny, odczuwający przyjemność – odczuwający przykrość. Każda z pozycji zawiera osiem opisów, połowa z nich odnosi się do wysokiego natężenia, połowa do niskiego. W obu wersjach kwestionariusza zastosowano skalę od 0 do 6, gdzie dla badania częstości 0 oznacza „wcale nie występuje”, a 6 oznacza „codziennie” (KNP-C), a dla weryfikacji intensywności 0 oznacza „wcale nie występuje”, a 6 „bardzo silnie”. W niniejszym badaniu wykorzystano tylko wersję weryfikującą częstotliwość występowania stanów efektywnych, uzyskując tym samym informację o odczuwanym zadowoleniu emocjonalnym z pracy. W badanej próbie pomiar wykazuje wystarczającą rzetelność: dla skali energia – zmęczenie α Cronbacha wynosi 0,68, dla skali napięcia spokoju $\alpha = 0,75$, dla skali przyjemności $\alpha = 0,8$.

Na użytek przeprowadzanego badania zmodyfikowano zgodny z liczącą trzydzieści lat teorią „Skrzynki kierowania” Reddina Kwestionariusz Oceny Stylu Kierowania W.J. Reddina zaadaptowany do polskich warunków przez Marcina Dobrzyńskiego. W oryginale służy on samoocenie kierowników i jest wykorzystywany do określenia używanego przez nich stylu kierowania: dominującego, uzupełniającego i odrzucanego. Zmieniając formę osobową 56 par stwierdzeń proszono badanego o wybór z każdej pary tego, które jego zdaniem lepiej charakteryzuje postępowanie jego przełożonego. Wykorzystując medianę jako kryterium podziału dychotomizowano poszczególne wymiary: dla wymiaru zorientowanego na zada-

nia $Mdn = 30$, dla wymiaru zorientowanego na ludzi $Mdn = 28$ oraz dla efektywności $Mdn = 32$, a rozpoznanie stylu dominującego ograniczono do wyliczenia natężenia poszczególnych wymiarów (zmiennych): orientacja na ludzi, na zadania, efektywność.

Rezultaty

Dla zmiennych wyznaczanych na podstawie Arkusza Opisu Pracy: składników zadowolenia z pracy i zadowolenia ogólnego oraz trzech wymiarów zadowolenia emocjonalnego, a także trzech wymiarów stylów kierowania obliczono statystyki opisowe, które zostały zamieszczone w tabeli 1.

Tabela 1. Statystyki opisowe badanych zmiennych

Zmienne	Min	Max	M	SD	Skośność	Kurtoza
KNP_ener	0,63	5	2,57	0,78	-0,025	0,424
KNP_nap	0,38	5,38	2,20	0,90	0,749	1,049
KNP_prz	0,75	5,13	3,00	0,88	-0,128	-0,322
Koledzy	4	7	6,00	0,75	-0,537	0,217
Przełożony	1	7	4,92	1,35	-0,277	-0,289
Treść	1	7	4,33	1,20	-0,372	0,202
Warunki	1	7	4,96	1,84	-0,842	1,522
Organizacja	1	7	4,12	1,08	0,163	0,395
Rozwój	1	7	3,19	1,67	0,437	-0,568
Wynagrodzenie	1	7	3,58	1,72	0,211	-0,706
OZP	2	7	4,60	1,04	-0,236	-0,264
RED_zad	23	39	30,29	3,42	0,339	0,018
RED_ludz	19	39	28,15	4,54	-0,150	-0,351
RED_efekt	25	39	31,75	2,98	-0,02	-0,636

Uwaga: KNP_ener – wymiar energia – zmęczenie, KNP_nap – wymiar napięcie – spokój, KNP_prz – wymiar przyjemność – przykrość, Koledzy – ogólna satysfakcja z kolegów, Przełożony – zadowolenie z przełożonego, Treść – zadowolenie z treści pracy, Warunki – satysfakcja z warunków pracy, Organizacja – satysfakcja z organizacji i kierownictwa, Rozwój – satysfakcja z możliwości rozwoju w pracy, Wynagrodzenie – zadowolenie z wynagrodzenia, OZP – ogólne zadowolenie z pracy, RED_zad – wymiar orientacji na zadania, RED_ludz – wymiar orientacji na ludzi, RED_efekt – efektywność stylu kierowania.

Analizując przedstawione w tabeli wyniki, zauważyć można, iż badani najwyższej oceniają swoje zadowolenie z kolegów (minimalna wartość wynosi 4, a $M = 6,00$), a najmniej usatysfakcjonowani są oferowanymi im szansami rozwoju ($M = 3,19$). Ogólne poznawcze zadowolenie z pracy oceniane jest na poziomie $M = 4,60$, przy maksymalnej wartości równej 7. Wyniki te potwierdzają tezy autorów Arkusza Opisu Pracy (Zalewska, 2001). Przy ocenianiu przez badanych zadowolenia emocjonalnego liczby uzyskane na podstawie badania Kwestionariuszem Nastroju w Pracy wskazują na niskie wyniki zarówno na wymiarze przyjemności – przykrości, gdzie $M = 3,00$, jak i na wymiarze energii – zmęczenia ($M = 2,57$) oraz napięcia – spokoju ($M = 2,2$). Oceniając style kierowania swoich przełożonych badani najwyższej oceniają ich efektywność ($M = 31,75$), najniższe oceny wystawiają natomiast na skali orientacji na ludzi ($M = 28,15$).

Rozkłady opisanych zmiennych zbliżone są do rozkładu normalnego zarówno ze względu na skośność, jak i na kurtozę. Wyjątkiem jest dodatnio skośny oraz leptokurtyczny rozkład podskali napięcia – spokoju z kwestionariusza KNP. Dla satysfakcji z warunków pracy rozkład jest asymetryczny lewostronnie (skośny ujemnie) oraz podobnie jak dla pozostałych opisanych zmiennych leptokurtyczny.

Ze względu na nierównoliczne grupy wykonanie analiz statystycznych przeprowadzono sprawdzeniem, czy wariancja wyników dla kobiet i mężczyzn w odniesieniu do wymiarów stylów kierowania oraz zadowolenia z pracy nie różni się. Wyniki testu Levene'a wskazały na brak różnic w wariancji, a tym samym, ze względu na odporność ANOVY na niespełnienie założeń, w tym założenia o równych liczebnościach, w przedstawionych analizach grupy zostały potraktowane jako podobnie zróżnicowane.

Dla weryfikacji hipotezy mówiącej, iż najbardziej zadowoleni będą pracownicy, których kierownik jest wysoko oceniany na wszystkich trzech wymiarach: orientacji na ludzi, na zadania oraz na wymiarze efektywności zastosowano trójczynnikową analizę MANOVA. Ujawniła ona brak oddziaływania wymiarów efektywności oraz zorientowania na zadania, a także ich interakcji na układ zmiennych. Istotny i wyjaśniający 25% zmienności całego układu okazał się wpływ zarządzania poprzez styl zorientowany na ludzi [$F(11,87) = 2,640$; $p < 0,01$]. Dalsze analizy pokazały, iż ma on największy wpływ na zadowolenie z przełożonego. Osoby, których przełożony jest wysoko zorientowany na ludzi, deklarują zadowolenie na średnim poziomie $M = 5,50$; średnia dla osób, których szef wykazuje niską orientację, wynosi 4,20. Kierowanie zorientowane na ludzi w podobny sposób różnicuje również zadowolenie z treści pracy ($M = 3,93$; $M = 4,67$), organizacji i kierownictwa ($M = 3,82$; $M = 4,38$), szans rozwoju ($M = 2,74$; $M = 3,58$) oraz odczuwanie emocji na wymiarze przyjemności – przykrości ($M = 2,80$; $M = 3,18$). Wartość p na poziomie 0,08 pozwala również wnioskować, iż zarządzanie priorytetowo traktujące ludzi wpływa na ogólną satysfakcję z pracy ich podwładnych – osoby, których przełożony jest zorientowany na swoich pracowników, deklarują ogólne zadowolenie

na poziomie 4,82, podczas gdy Ci, których szef nie troszczy się ich zdaniem o samopoczucie swoich pracowników, na poziomie 4,35. Szczegółowe dane zawarte zostały w tabeli 2.

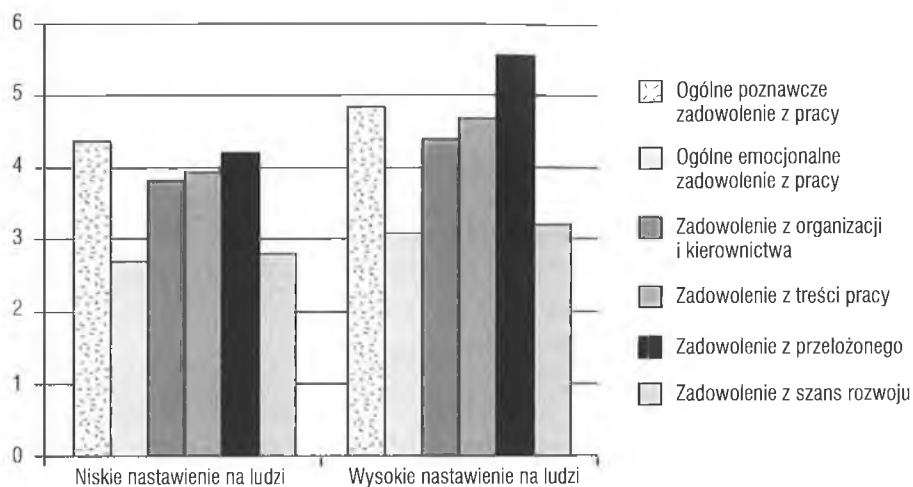
Tabela 2. Wpływ stylu zorientowanego na ludzi na różne aspekty zadowolenia z pracy

Zmienne	Df1, Df2	F	p	Eta 2
Koledzy	1,97	0,553	0,325	0,010
Przełożony	1,97	38,170	0,000***	0,212
Treść	1, 97	10,267	0,008**	0,071
Warunki	1, 97	3,270	0,129	0,024
Organizacja	1, 97	6,871	0,015*	0,060
Rozwój	1, 97	10,690	0,048*	0,040
Wynagrodzenie	1, 97	0,164	0,815	0,001
OZP	1, 97	3,342	0,080	0,031
KNP_ener	1, 97	1,381	0,132	0,023
KNP_nap	1, 97	1,942	0,113	0,026
KNP_prz	1, 97	3,212	0,0049**	0,039
MANOVA	11,87	2,640	0,006**	0,250

Uwaga: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. KNP_ener – wymiar energia – zmęczenie, KNP_nap – wymiar napięcie – spokój, KNP_prz – skala przyjemność – przykrość, Koledzy – ogólna satysfakcja z kolegów, Przełożony – zadowolenie z przełożonego, Treść – zadowolenie z treści pracy, Warunki – satysfakcja z warunków pracy, Organizacja – satysfakcja z organizacji i kierownictwa, Rozwój – satysfakcja z możliwości rozwoju w pracy, Wynagrodzenie – zadowolenie z wynagrodzenia, OZP – ogólne zadowolenie z pracy.

Porównania średnich pozwoliły zaobserwować, iż osoby podległe kierownikom o wysokich wynikach na skali orientacji na ludzi (podział na kierowników o większym i mniejszym nastawieniu nastąpił na podstawie mediany) deklarują większą ogólną satysfakcję z posiadanego etatu i łączącymi się z nim obowiązkami zarówno na wymiarze poznawczym (OZP), jak i emocjonalnym (KNP_prz). Podobne zależności zaobserwowano dla poszczególnych czynników poznawczego zadowolenia z pracy. Uzyskane wyniki ilustruje rycina 2.

W celu znalezienia odpowiedzi na pytanie badawcze, czy zadowolenie z pracy zależy od stylu zorientowanego na ludzi, płci oraz ich interakcji przeprowadzono dwuczynnikową analizę MANOVA. Jej wynik wykazał istotny wpływ stylu na układ zmiennych – $F(11,91) = 3,404$; $p < 0,001$ (tabela 3).



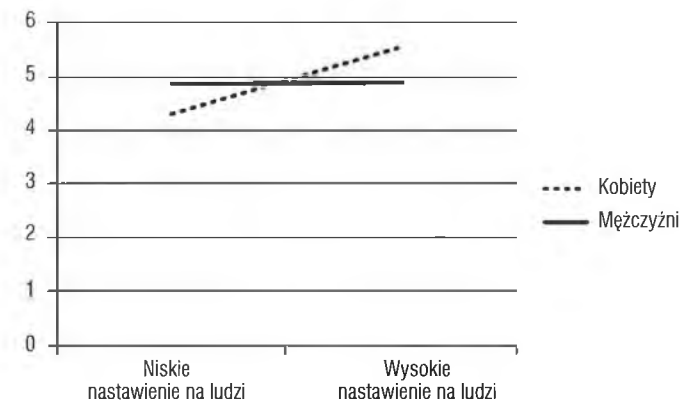
Rycina 2. Różnice w ocenie ogólnego poznawczego i emocjonalnego zadowolenia z pracy oraz zadowolenia z przełożonego, organizacji i kierownictwa oraz treści pracy w zależności od stopnia orientacji przełożonego na ludzi.

Tabela 3. Efekty wpływu płci, stylu zorientowanego na ludzi i ich interakcji na zadowolenie z pracy

Zmienne	Styl zorientowany na ludzi	Płeć	Interakcja płci i stylu
Koledzy	1,171	1,190	1,550
Przełożony	29,616***	0,341	0,190
Treść	12,433***	0,002	1,812
Warunki	6,444*	0,044	5,908*
Organizacja	10,358**	0,005	3,229
Rozwój	8,315*	0,212	1,859
Wynagrodzenie	0,426	0,065	0,426
OZP	6,229*	0,021	0,994
KNP_ener	4,579*	0,081	0,004
KNP_nap	3,828	0,305	0,004
KNP_prz	2,638	2,466	0,730
MANOVA	3,404***	0,530	0,960

Uwaga: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,00$; KNP_ener – wymiar KNP energia – zmęczenie, KNP_nap – wymiar napięcie – spokój, KNP_prz – skala przyjemność – przykreść, Koledzy – ogólna satysfakcja z kolegów, Przełożony – zadowolenie z przełożonego, Treść – zadowolenie z treści pracy, Warunki – satysfakcja z warunków pracy, Organizacja – satysfakcja z organizacji i kierownictwa, Rozwój – satysfakcja z możliwości rozwoju w pracy, Wynagrodzenie – zadowolenie z wynagrodzenia, OZP – ogólne zadowolenie z pracy.

Szczegółowe obserwacje uzyskanych danych pokazały, iż przy kontroli innych zmiennych styl zorientowany na ludzi wpływa nieomal na wszystkie aspekty zadowolenia z pracy, poza zadowoleniem z wynagrodzenia, kolegów, napięcia – spokoju, a także wymiarem przyjemności – przykrości. Porównując średnie zaobserwowano, iż zależność ta jest identyczna, jak w przypadku wcześniejszych analiz wpływu stylu na zadowolenie z pracy. Osoby, których przełożony jest oceniany przez nich jako wysoko zorientowany na ludzi, deklarują większe zadowolenie z poszczególnych składników zadowolenia z pracy niż osoby, których przełożony otrzymuje na tym wymiarze niskie wyniki. Wysoka orientacja na ludzi wpływa na wyższe zadowolenie z wynagrodzenia (przy niskiej orientacji $M = 3,82$, przy wyższej $M = 4,38$), przełożonego ($M = 4,20$; $M = 5,50$), treści pracy ($M = 3,93$; $M = 4,67$), jej warunków ($M = 4,75$; $M = 5,14$), dostrzeganych szans rozwoju zawodowego ($M = 2,74$; $M = 3,58$) oraz silniejsze odczuwanie energii ($M = 2,38$; $M = 2,74$). Osoby, których przełożony jest wysoko zorientowany na ludzi, deklarują ogólne poznawcze zadowolenie z pracy na średnim poziomie $M = 4,35$, dla osób, których przełożony otrzymały w teście Reddina średnie wyniki, wyniosło ono $M = 4,82$. W przeciwieństwie do wcześniejszej analizy, wpływ na wymiary zadowolenia emocjonalnego: napięcia – spokoju oraz energii – zmęczenia okazał się istotny. Wartości zmieniają się zgodnie z przytoczoną zależnością – wysoka orientacja na wyniki powoduje wzrost zadowolenia z tych składników. Analiza efektów międzyobiektywnych wykazała, iż płeć nie różnicuje żadnego ze składników zadowolenia, a interakcja stylu i płci ma wpływ na zadowolenie z warunków pracy. Otrzymane wartości zostały przedstawione na rycinie 3.



Rycina 3. Różnice w ocenie zadowolenia z warunków pracy w zależności od płci i stopnia orientacji przełożonego na ludzi.

Jak wynika z wykresu, zadowolenie kobiet z warunków pracy nie jest uzależnione od tego, w jakim stopniu ich przełożony skupia się na potrzebach swoich pracowników. W przypadku mężczyzn, wyraźnie wraz z wyższymi wynikami przełożonego w teście Reddina, panowie wykazują większe zadowolenie z realiów ich pracy.

Szukając odpowiedzi na kolejne pytanie badawcze: czy zadowolenie z pracy pracowników *call center* zależy od stylu zorientowanego na zadania, płci i ich interakcji? Wykonano dwuczynnikową analizę wariancji i wykazano brak istotności efektów głównych czynników: płeć oraz styl zorientowany na zadania, a także ich interakcji. Również efekty międzyobiektowe okazały się nieistotne. Zarówno płeć, jak i interakcja płci i stylu nie wpływają na satysfakcję z poszczególnych składników pracy. Jedynie istotny okazał się wpływ stylu zorientowanego na zadania na zadowolenie z treści pracy $F(1,101) = 3,441$; $p < 0,05$, a także wpływ płci na odczuwanie przyjemności – przykrości $F(1,101) = 3,100$; $p < 0,081$. Pracownicy, których przełożeni priorytetowo traktują zadania, odczuwają większe zadowolenie z treści wykonywanej pracy ($M = 4,49$; $SD = 1,20$) niż Ci, których kierownicy są nisko oceniani na tym wymiarze ($M = 4,16$; $SD = 1,34$). Analiza wpływu płci na odczuwanie przyjemności – przykrości wskazuje natomiast na częstsze odczuwanie przyjemności przez kobiety ($M = 2,31$; $SD = 0,94$) niż mężczyzn ($M = 1,96$; $SD = 0,66$).

Omówienie wyników

Przytoczone rezultaty analiz statystycznych miały na celu weryfikację postawionych przez autorkę pytań badawczych i hipotezy dotyczących pracowników *call center*. Uzyskane wyniki wskazują, iż tylko wymiar stylu – orientacja na ludzi oddziałuje na ogólne zadowolenie z pracy i jego poszczególne składniki: zadowolenie z przełożonego oraz treści pracy, a także odczuwanie przyjemności – przykrości. Potwierdza to ogólną zależność wykazaną w badaniach Goodson, McGee, Cashman (1989, za: Packard, Kauppi, 1999) oraz wyniki pracowników *call center* uzyskane w badaniu Chu (2009), w którym tzw. służebny styl kierowania przełożonego utożsamiany z zachęcaniem pracowników do doskonałości i udzielanie im pomocy (Sutherland, 2005) dodatnio korelował z ich zadowoleniem z pracy.

Pozostałe wymiary stylów kierowania nie mają w niniejszym badaniu wpływu zarówno na emocjonalne, jak i poznawcze zadowolenie z pracy. Czy więc dla telemarketerów nie ma znaczenia styl kierowania ich przełożonych: ich zachowanie i stawiane przez nich wymagania? Jak wynika z badań Grener i in. (2003), niestety nie ma. Niska złożoność zadań powoduje niskie zadowolenie z pracy, a tym samym nawet bardzo dobry przywódca nie jest w stanie zmienić odczuć i myśli pracowników wobec ich pracy. Podobne zależności pokazuje badanie Rose i Wright (2005). Według jego autorów praca w *call center* nie wymaga wielu specjalnych

umiejętności i charakteryzuje ją monotonia, a to z kolei prowadzi do braku zadowolenia z pracy i swoistej obojętności wobec niej. Potwierdzenie tej tezy znaleźć można przyglądając się niskim wynikom uzyskanym przez badanych zarówno w kwestionariuszu AOP, które zdecydowanie różnią się od tych uzyskanych w badaniach nad polską adaptacją testu (Zalewska, 2001), jak i w Kwestionariuszu Nastroju w Pracy. W przebadanej grupie średnie dla poszczególnych składników emocjonalnego zadowolenia nie przekraczają trzech punktów na 6-stopniowej skali i świadczą o satysfakcji odczuwanej na średnim poziomie.

Jak mówią specjaliści, praca w *call center* „to jedna z najcięższych prac, jakie można wykonywać. Osiem godzin dziennie rozmawiać przez telefon? Przecież każdy problem, każdy rozmówca jest inny. Czasem można trafić na niezbyt sympatycznego klienta”¹ – cytat ten, podobnie jak badanie empiryczne, uzasadnia różnice pomiędzy uzyskanymi wynikami przez grupę pracowników *call center* a odkryciami innych badaczy (głównie na podstawie badań na grupie lekarzy). Twierdzi się bowiem, że zadowolenie z pracy jest ściśle uzależnione od stylu kierowania przełożonego, a w badaniach Packard i Kauppi (1999) oraz Goodsona i jego współpracowników (1989) – nie tylko wysoka orientacja na ludzi sprzyja wzrostowi satysfakcji, ale i styl kierowania charakteryzujący się priorytetowym traktowaniem zadań jest częstą przyczyną niezadowolenia personelu.

Zgodnie z teoriami przedstawionymi w literaturze (De Vaus, McAllister, 1991), również i w tym badaniu brak jest istotnych związków pomiędzy płcią a zadowoleniem. Analiza danych dowiodła jednak, iż przy kontroli zmiennej „płeć” wymiar orientacji na ludzi ma istotny wpływ na układ zmiennych i oddziałuje na zadowolenie ogólne oraz siedem z dziesięciu składników zadowolenia (poza zadowoleniem z wynagrodzenia, kolegów oraz wymiarem napięcia i spokoju). Co ciekawe, w przeciwieństwie do stereotypowych przekonań o nacisku, jaki kobiety kładą na relacje interpersonalne, i męskim nastawieniu na osiągnięcie sukcesów, w przypadku pracowników *call center* przy wysokim nastawieniu przełożonego na ludzi, to mężczyźni deklarują większe zadowolenie od kobiet, a przy niskim nastawieniu na ludzi, to kobiety są bardziej zadowolone ze swojej pracy. Zgodnie z coraz to nowszymi badaniami nie tylko stopień odczuwanego zadowolenia, ale i źródła satysfakcji nie różnicują grupy mężczyzn i kobiet (Mason, 1995). Co więcej, zwiększająca się liczba kobiet na kierowniczych stanowiskach odpowiada za zmiany w ich tożsamości i osobowości oraz zanikanie różnic między płciami w środowisku pracy (Strykowska, 1991). W przypadku wymiaru orientacji na zadania wyniki badania wykazały, iż przy kontroli zmiennej płeć wymiar ten istotnie oddziałuje na zadowolenie z wynagrodzenia i na poziomie tendencji na ogólną satysfakcję z pracy. Porównanie średnich nasuwa wniosek, iż mężczyźni, których przełożony osiąga wysokie wyni-

¹ Fragment wywiadu z Katarzyną Swatowską, pełniącą funkcję dyrektora marketingu największego w Polsce *call center* – Call Center Poland S.A.

ki na skali orientacji na zdania, a więc charakteryzuje się przesadną dbałością o terminy i realizację zaplanowanych celów, są bardziej zadowoleni z pracy od znajdujących się w tej samej sytuacji kobiet. Potwierdza to opinię, iż w grupie mężczyzn bardziej istotne są utożsamiane z orientacją na zadania motywatory, do których zaliczamy możliwość rozwoju, samodzielność w pracy czy szanse awansu (Czarnota-Bojarska, Łada, 2004).

Niniejsze opracowanie miało również pomóc w weryfikacji hipotezy mówiącej, iż najbardziej zadowoleni będą pracownicy, których kierownik jest wysoko oceniany na wszystkich trzech wymiarach: orientacji na ludzi, na zadania oraz na wymiarze efektywności. Przytoczone wcześniej wyniki analizy statystycznej, badającej istotność oddziaływania stylów kierowania na satysfakcję z pracy, wykazały brak wpływu wymiaru efektywności oraz nastawienia na zadania na zadowolenie ogólne (oraz jego poszczególne składniki), a tym samym doprowadziły do odrzucenia postawionej hipotezy. Uzyskane wyniki wydają się jednak niezgodne z samą ideą wymiaru „efektywności” prezentowaną przez Reddina (2005). Opisując style bardziej efektywne wspominał on, iż konsekwencją ich stosowania jest aprobata pracowników, pozytywne postrzeganie przełożonego oraz działania zakończone sukcesem.

Dlaczego więc w badaniu pracowników *call center* brak jest potwierdzenia powszechnie przyjętych i dość oczywistych nawet dla laików teorii? Prawdopodobnie wytłumaczenie po raz kolejny odnaleźć można we właściwościach wykonywanej przez nich pracy i indywidualnym charakterze powierzanych im obowiązków. Każdy z pracowników, w opisywanych *call center*, pracuje na własny rachunek, walcząc o własne, wysokie wyniki i co za tym idzie bezpośrednio uzależnione od nich wynagrodzenie. Te z kolei w rankingach płac nadal plasują się na jednym z ostatnich miejsc². Jak twierdzą pracownicy firm *call center*, praca „na słuchawce” nie ma nic wspólnego z pracą zespołową, a kontakty ze współpracownikami występują wyłącznie na płaszczyźnie towarzyskiej (Szewczyk, 2009). Naturalne jest więc, iż w obrębie zainteresowań każdego z pracowników znajdują się jego osobiste osiągnięcia i to one warunkują jego zadowolenie, a efektywność przełożonego czy identyfikacja z firmą (Wegge, 2006) wydają się w tym przypadku kwestią wtórną. Być może, by zmienić tę relację, należy pomyśleć o praktykowanym już w niektórych *call center* systemie grupowym, w którym przynależność do zespołu nie wiąże się tylko i wyłącznie ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa i jednym, wspólnym przełożonym, ale z kolektywnym dążeniem do wspólnego celu, wytworzeniem „ja grupowego” i zaangażowaniem w pracę całego zespołu.

² Analiza raportów płacowych „Gazety Wyborczej” z 2008 roku dostępna na stronie internetowej http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,98557,6925957,Najlepiej_i_najgorzej_wynagradzani_pracownicy_MSP.html oraz raportów dotyczących płac telemarketerów w USA: <http://callcenterpoland.com/?p=26>.

Podsumowując uzyskane wyniki wydaje się, że w *call center* sposobem na przyciągnięcie bardziej zmotywowanego, a przy tym bardziej wrażliwego na mechanizmy kierowania personelu może być większa dbałość o PR personalny organizacji. Troska o wizerunek solidnego i interesującego pracodawcy, a także wdrożenie złożonego, kilkuetapowego procesu rekrutacji i podwyższenie wymagań wobec kandydatów sprawiłoby prawdopodobnie, iż szeregi firm zaczęłyby zasilać nie tylko młodzi ludzie, którzy cenią sobie niewielkie wymagania w procesie rekrutacji i szukają pracy z pobudek ściśle materialnych. *Call center* to przecież nie tylko uporzyczywe dzwonienie, ale i, zdaniem niektórych młodych ludzi, „początek ścieżki kariery zawodowej” (Ciślak, 2009).

Prawdopodobnie zaobserwowane w badaniu relacje będą prezentować się odmiennie w różnych grupach pracowniczych, gdyż, jak pokazano, charakter pracy może modyfikować wpływ poszczególnych wymiarów stylu kierowania. Konieczne wydaje się więc przeprowadzenie badań wśród pracowników zróżnicowanych organizacji, o indywidualistycznym oraz kolektywistycznym trybie pracy.

Bibliografia

- Chu, H. (2009). Employee perception of servant leadership and job satisfaction in a call center: A correlational study. *Dissertation Abstracts International Section A*, 69, 3229.
- Cicero, L., Pierro, A., van Knippenberg, D. (2007). Leader group prototypicality and job satisfaction: The moderating role of job stress and team identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(3), 165–175.
- Ciślak, M. (2009). *Call center – cienie i blaski pracy konsultanta telefonicznego*. Strona internetowa: <http://studencie.pl/artykuly/9147/Call-center-cienie-i-blaski-pracy-konsultanta-telefonicznego/>.
- De Vaus, D., McAllister, I. (1991). Gender and Work Orientation. Values and Satisfaction in Western Europe. *Work and Occupations*, 18, 1, 72–93.
- Grebner, S., Semmer, N., Faso, L., Gut, S., Kälin, W., Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 12(4), 341–365.
- Henzler, P. (2004). *Call Center: Praca ze słuchawką*. Strona internetowa: http://www.ccp.com.pl/CallCenterPoland/pl/Pressroom/Media_o_Call_Center_Poland/104.
- Ilies, R., Arvey, R., Bouchard, J. (2006). Darwinism, behavioral genetics, and organizational behavior: A review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 121–141.
- Ilies, R., Judge, T. (2003). On the heritability of job satisfaction: the mediating role of personality. *The Journal of Applied Psychology*, 88(4), 750–759.
- Joseph, J., Simmons, B., Abramowicz, K., Girardi, T. (2002). Career plateauism: End of the road or just another fork? *Journal of Management & Organization*, 8, 2, 14–21.
- Lok, P., Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: a cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23, 4, 321–338.
- Mason, S.E. (1995). Gender differences in job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 135(2), 143–151.

- Najlepiej i najgorzej wynagradzani pracownicy MSP (2009). Strona internetowa: http://gazetapracapla.pl/gazetapracapla/1,98557,6925957,Najlepiej_i_najgorzej_wynagradzani_pracownicy_MSP.html.
- Packard, S.H., Kauppi, D.R. (1999). Rehabilitation Agency Leadership Style: Impact on subordinates' job satisfaction. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 43(1).
- Reddin, W.J. (1970). *Managerial effectiveness*. Nowy Jork: McGraw-Hill Book Company.
- Reddin, W. (1977). An Integration of Leader-Behavior Typologies. *Group and Organization Studies*, 2, 3, 282-93.
- Reddin, W. (2005). *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*. Warszawa: Alma-Press.
- Rose, E., I Wright, G. (2005). Satisfaction and dimensions of control among call centre customer service representatives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 136-160.
- Schultz, D.P., Schultz, S.E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Soriano, D. (2008). Can Goal Setting and Performance Feedback Enhance Organizational Citizenship Behavior? *Academy of Management Perspectives*, 22, 1, 65-66.
- Steinhardt, M., Dolbier, C., Gottlieb, N., McCalister, K. (2003). The relationship between hardiness, supervisor support, group cohesion, and job stress as predictors of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 17, 382-389.
- Strykowska, M. (1991). Tożsamość płciowa kobiet a ich funkcjonowanie zawodowe. *Przegląd Psychologiczny*, Tom XXXIV, 1, 123-135.
- Szaban, J. (2003). *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego w Warszawie.
- Szewczyk, P. (2009). *Praca w call center – piekło dla wybranych*. Strona internetowa: <http://www.itthink.pl/artykuly/hyde-park/moim-zdaniem/praca-w-call-center-pieklo-dla-wybranych/>.
- Thompson, S. (2009). Organization-Worker Relationship. *Research Starters Sociology*, 1-6.
- Wawrzyniak, B. (1987). *Szkoła zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G., Wecking, C., Moltzen, K. (2006). Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83.
- Zalewska, A. (2003). *Dwa światy*. Warszawa: Wydawnictwo SWPS Academica.

Magda Drzewiecka

The Warsaw School of Social Sciences and Humanities

Superior Leadership Style and Job Satisfaction Among Call Center Employee

The purpose of this article was to find the answer to the question whether gender and leadership style are related to job satisfaction among call center employees. 105 participants (74 women and 31 men) aged 19–52 years filled out Work Description Inventory, Mood at Workplace Questionnaire and Style of Leadership Questionnaire (based on theoretical 3D model by Reddin). Results show that only one leadership style dimension “concern for people” influences call center employees’ cognitive and emotional job satisfaction. Gender doesn’t differentiate job satisfaction but women’s satisfaction is smaller than men’s when leadership style is characterized by high “concern for production”.

Key words: emotional and cognitive job satisfaction, leadership style.