

Zarządzanie

Elementy stylu życia jako determinanty pracy w zespole

Joanna Cewińska, Małgorzata Striker



Elementy stylu życia jako determinanty pracy w zespole



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Elementy stylu życia jako determinanty pracy w zespole

Joanna Cewińska, Małgorzata Striker



**WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2020

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

RECENZENT

Dagmara Lewicka

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKCJA

Monika Poradecka

SKŁAD I ŁAMANIE

Mateusz Poradecki

KOREKTA TECHNICZNA

Anna Sońta

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcia wykorzystane na okładce:

© Depositphotos.com/shock; © Depositphotos.com/CandyBoximages
© Depositphotos.com/minervastock; © Depositphotos.com/ArturVerkhovetskiy
© Depositphotos.com/pressmaster; © Depositphotos.com/HayDmitriy

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Authors, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09646.19.0.K

Ark. druk. 12,875

ISBN 978-83-8220-284-7

e-ISBN 978-83-8220-285-4

<https://doi.org/10.18778/8220-284-7>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Styl życia	11
1.1. Styl życia – interpretacje znaczeniowe	11
1.2. Elementy stylu życia	17
1.3. Rodzaje i zmiana stylów życia	18
1.4. Styl życia jako przedmiot badań	22
Rozdział 2. Aspekty metodyczne i charakterystyka badanych	31
2.1. Metodyka badań	31
2.2. Charakterystyka badanych grup kierowników i pracowników	36
2.3. Zróżnicowanie zespołów ze względu na styl życia pracowników – wyniki ogólne	41
Rozdział 3. Elementy stylu życia związane z aktywnością pozazawodową	59
3.1. Zainteresowania pozazawodowe	59
3.2. Aktywność w życiu rodzinnym	76
3.3. Aktywność w życiu towarzyskim	84
3.4. Aktywność w życiu społeczno-politycznym	97
Rozdział 4. Elementy stylu życia związane z dbałością o zdrowie i kondycję	109
4.1. Zaangażowanie w sport	109
4.2. Dbałość o wygląd	123
4.3. Palenie/niepalenie papierosów	136
4.4. Sposób odżywiania się	147
Rozdział 5. Wnioski z badań	159
5.1. Ogólny obraz badanych oraz ich opinii na temat stylu życia w miejscu pracy	159
5.2. Omówienie wyników	163
5.3. Ograniczenia przyjętej metodyki i kierunki dalszych badań	171
Zakończenie	175
Bibliografia	179
Załączniki	185
Spis tabel	193
Spis wykresów	199

Wstęp

Styl życia jest pojęciem powszechnie używanym w życiu codziennym i publicystyce. Jest też przedmiotem zainteresowania naukowców z różnych dziedzin. Odnosi się do różnic w sposobach funkcjonowania na co dzień, wynikających z naszych wyborów, determinowanych systemem wartości, relacjami i codziennymi praktykami. Jest tym, co definiuje nasze indywidualne potrzeby i preferencje, co nas wyraża, co odróżnia nas od innych lub stanowi o przynależności do pewnych grup społecznych. Jak twierdzi Zbyszek Melosik (2013, s. 279), styl życia stał się współcześnie główną płaszczyzną różnego typu klasyfikacji i różnicowania społecznego: żyjemy w coraz większym stopniu poprzez tymczasowe grupy zainteresowań i wspólnego spędzania wolnego czasu, grupy „lifestylowe”.

W dobie ponowoczesności, w warunkach permanentnych przemian, trudne jest określenie stylu życia jednostek egzystujących w niejednorodnej rzeczywistości. Styl życia znajduje się ciągle w etapie konstituowania, jest zmienny, niełatwo go przedstawić jako zwartą całość (Peret-Drażewska, 2016, s. 193). Zdaniem Zygmunta Baumana:

[...] chronicznym atrybutem „ponowoczesnego” stylu życia wydaje się być niespójność, niekonsekwencja postępowania, fragmentaryzacja i epizodyczność rozmaitych sfer aktywności jednostek (Bauman, 2000, s. 435).

Styl życia jest obecnie kategorią silnie zindywidualizowaną i różnicowaną. Naukowcy reprezentujący określone dyscypliny wykorzystują tę kategorię do opisu interesujących ich procesów, zależności, uwarunkowań. Nasze rozważania prowadzone są z perspektywy zarządzania różnorodnością. Przyjęliśmy, że styl życia jest jednym z kryteriów różnicowania pracowników i jednocześnie zespołów, w których się spotykają. Na podstawie analizy treści literatury poświęconej różnicowaniu zespołów, zauważyliśmy, że autorzy artykułów odnoszą się na ogół do cech demograficznych pracowników oraz ich wpływu na wydajność zespołu. Niektórzy badacze dostrzegają wprawdzie związki elementów stylu życia z pracą i zachowaniem ludzi w miejscu pracy, jednak rzadko wprost nawiązują do procesu zarządzania ludźmi. Nieliczne artykuły naukowe dotyczą stylu życia pracujących rodziców, dbałości o zdrowie (w tym odżywiania się, uprawiania sportu, palenia lub niepalenia, spożywania alkoholu i innych używek), relacji między stylem

życia a utrzymaniem równowagi między pracą a życiem prywatnym, roli wyglądu i stereotypowych przekonań na jego temat, poglądów religijnych pracowników, dyskryminacji ze względu na styl życia czy ingerowania pracodawców w styl życia podwładnych.

Wiele codziennych praktyk wskazuje, że elementy stylu życia determinują zachowania pracowników i kierowników. Rekrutujący ciekawi są na przykład zainteresowań kandydatów, kierownicy oceniają podwładnych na podstawie wyglądu. W wielu firmach wdrażane są programy równowagi praca – życie, które uwzględniają styl życia zatrudnionych. Zdarza się, że firmy motywują zatrudnionych, sponsorując ich pasje.

Styl życia jako kryterium różnorodności jest opisywany rzadko. A przecież, jak twierdzą niektórzy (Halfhill i wsp., 2005, s. 83–105), warto włączać do analiz nietypowe czynniki i właściwości ludzi i badać to, jak wpływają na procesy zespołowe.

W związku powyższym postawiłyśmy pytania, które determinowały nasze poszukiwania: „Jakie elementy stylu życia są »rejestrowane« w miejscach pracy?”, „Jak bardzo zróżnicowane pod względem stylu życia są zespoły w organizacjach, których społeczność tworzymy?”, „Jaki jest wpływ stylu życia pracowników na funkcjonowanie zespołów w organizacjach?”.

Celem monografii jest wykazanie zasadności badania stylów życia i elementów, które je kształtują, w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi.

Niniejsze opracowanie ma charakter empiryczny; zaprezentowałyśmy w nim głównie wyniki i wnioski z badań własnych.

Monografia składa się z pięciu rozdziałów. W pierwszym przedstawiłyśmy syntetyczne rozważania teoretyczne na temat stylu życia. Skupiłyśmy się na interpretacji pojęcia *styl życia* oraz wskazaniu pewnych elementów składających się na tę kategorię. Podkreśliłyśmy fakt zróżnicowania współczesnych stylów życia i przytoczyłyśmy przykłady badań ich dotyczących. Syntetyczne rozważania zawarte w tej części mają charakter przeglądowy. Treści rozdziału powstały na podstawie analizy publikacji poświęconych stylowi życia. Obejmują definicje, ich interpretacje i poglądy prezentowane przez innych autorów. Ta część stanowi wprowadzenie i tło do prezentacji rezultatów naszych badań.

W rozdziale drugim opisałyśmy aspekty metodyczne zrealizowanych badań¹. Scharakteryzowałyśmy respondentów (w badaniu uczestniczyło tysiąc dwóch kierowników i tysiąc pracowników) oraz przedstawiłyśmy ich ogólne opinie na temat relacji pomiędzy obszarami stylu życia a zróżnicowaniem zespołów. Rozdziały trzeci i czwarty poświęciłyśmy prezentacji szczegółowych wyników naszych prac badawczych i z tego względu są one najobszerniejszymi fragmentami monografii.

1 Szczegółowe informacje na temat badań zamieszczono w podrozdziale 2.1.

W rozdziale trzecim omówiliśmy kwestie zróżnicowania zespołów ze względu na aktywności pozazawodowe pracowników: zaangażowanie w zainteresowania, życie rodzinne, towarzyskie i działalność społeczno-polityczną. Z kolei w rozdziale czwartym odniosliśmy się do zróżnicowania zespołów ze względu na praktyki, które związane są z dbałością o zdrowie, kondycję (zaangażowanie w sport, w sposób odżywiania się, w palenie/niepalenie) i wygląd. Rozdział piąty zawiera wnioski z badań, ograniczenia przyjętej metodyki badania i propozycje rozszerzenia prac badawczych w zakresie problematyki poruszonej w monografii. W zakończeniu zawarliśmy ogólne refleksje na temat naszych doświadczeń badawczych i treści przedstawionych w niniejszym opracowaniu.

Podjmując temat stylu życia, zdawałyśmy sobie sprawę z jego złożoności i wieloznaczności, i być może z trudności w jego odbiorze. Miałyśmy okazję do prezentowania fragmentarycznych efektów naszych prac podczas konferencji naukowych poświęconych zarządzaniu zasobami ludzkimi, w tym zarządzaniu zespołami projektowymi, zarządzaniu różnorodnością kulturową itp. Nasze referaty spotkały się z zainteresowaniem, ale i z uwagami krytycznymi oraz sugestiami, które uwzględniłyśmy, przygotowując niniejszą publikację.

Liczymy na przychylność Czytelników i zachęcamy do dyskusji.

Joanna Cewińska i Małgorzata Striker

Rozdział 1

Styl życia

1.1. Styl życia – interpretacje znaczeniowe

Termin *styl życia* funkcjonuje w świadomości potocznej, ale jest także przedmiotem refleksji naukowej. Potocznie pojęcie to jest kojarzone ze sposobem codziennego postępowania ludzi. W tekstach publicystycznych i reklamie pojawia się na przykład w kontekście konsumpcji, aktywności fizycznej lub postaw prozdrowotnych. W ujęciu naukowym interpretowane jest na gruncie nauk społecznych, takich jak: socjologia, psychologia, pedagogika, gerontologia, ekonomia, etyka, filozofia i antropologia (Kowalewski, 2018, s. 92), przy czym w każdym przypadku badacze reprezentujący wymienione nauki interesują się różnymi aspektami stylu życia, co wiąże się też z używaniem innych określeń dla tego terminu.

W literaturze socjologicznej na przykład styl życia utożsamiany bywa ze sposobem lub trybem życia czy z życiem codziennym. W innych dyscyplinach (filozofii, etyce, ekonomii, zarządzaniu) jest omawiany w kontekście jakości, sensu bądź poziomu życia, stylu konsumpcji czy satysfakcji życiowej (Kowalewski, 2018, s. 92).

Analiza literatury pozwala stwierdzić, iż termin *styl życia* jest silnie ugruntowany w tradycji myśli społecznej. Rozważania na temat stylu życia, genealogii terminu, jego interpretacji prowadzili badacze niemieccy: Georg Simmel i Max Weber oraz amerykańscy: Thorstein Veblen, Benjamin D. Zablocki, Rosabeth Moss Kanter i Michael Sobel. Współczesne conceptualizacje stylu życia wywodzą się z prac francuskich i brytyjskich autorów, w szczególności Pierre’a Bourdieu, Anthony’ego Giddensa i Davida Chaneya. Analiza podejść wymienionych badaczy dostarcza wiedzy na temat kluczowych aspektów koncepcji stylu życia i jej ewolucji (Habeck, 2019, s. 1–34).

W wielu pracach z zakresu socjologii interpretacje stylu życia dokonywane są w odniesieniu do zróżnicowania związanego ze strukturą społeczną. Na przykład Weber, Veblen, Bourdieu wiążą styl życia bezpośrednio z pozycją jednostki w klasowo-warstwowym porządku społecznym. Przyjmują, iż pozycja jednostki

przejawia się poprzez określone zachowania, preferencje czy przedmioty i jest swoistą manifestacją stratyfikacji społecznej (za: Bieliński, Larkowska, 2011, s. 142–144).

Druga grupa autorów traktuje style życia jako wymiar zróżnicowania niepowiązanego ze strukturą społeczną. Takie podejście reprezentuje na przykład Giddens, który uważa, że „style życia jako rutynowe, ale urefleksyjnione działania, pozwalające na budowanie jednostkowych tożsamości zajmują miejsce tradycyjnych podziałów klasowych [...]” (Giddens, 2002, s. 113).

Oddzielanie stylu życia od struktury społecznej jest symptomatyczne dla przedstawicieli podejść kulturolologicznych oraz teoretyków późnej nowoczesności, których zdaniem tradycyjne czynniki zróżnicowania klasowo-warstwowego tracą znaczenie (Bieliński, Larkowska, 2011, s. 144).

Styl życia w koncepcjach Webera i Veblena jest wyznacznikiem usytuowania „stanowego” i związanych z nim zachowań regulowanych formułami obyczajowymi, normami i konwenansami przyjętymi w danej grupie. Wymienieni badacze traktowali styl życia jako „najbardziej widoczny, obserwowalny przejaw statusu społecznego jednostki, źródło jej prestiżu” (Kowalewski, 2018, s. 97).

Francuski socjolog Bourdieu pokazuje, jak zainteresowania, upodobania i wzory konsumpcji różnicują się w zależności od posiadanego przez jednostkę kapitału ekonomicznego i kulturowego. Gusty estetyczne, którymi kieruje się jednostka w sferze kultury symbolicznej, są ściśle związane z upodobaniami dotyczącymi życia codziennego: sposobem spędzania wolnego czasu, urządzenia wnętrza, preferencjami w zakresie ubioru i diety, czyli z całym stylem życia danej klasy. Zróżnicowanie stylów życia traktowane jest jako pochodna pozycji społeczno-ekonomicznej i kulturowej (Kowalewski, 2018, s. 99).

Według Bourdieu (2005, s. 216–221) styl życia jako forma „praktyki i czynu” jest wynikiem przetwarzania zasobów (kapitału ekonomicznego, kulturalnego i społecznego) przez *habitus*, czyli indywidualny wzorzec kompetencji, motywacji, poznania i standardu oceny.

Jak twierdzi Felician Byłok (2011, s. 35–36), dla Hartmura Lüdtke styl życia stanowi:

[...] oryginalną strukturę i formę gospodarstwa domowego, definiowaną przez jednostkę metodą prób i błędów, przez uczenie się i porównywanie z innymi podmiotami życia społecznego, z którymi tworzy kolektyw i podziela podobny system społecznego wartościowania. Styl życia jest typową formą wzoru do powielenia w gospodarstwie domowym; jednostki identyfikują się z tymi wzorami przez wyposażenie gospodarstwa

domowego w podobne przedmioty konsumpcji i dekorację, używanie mediów, preferowanie określonych gustów w wypełnianiu czasu wolnego, hobby, słuchaniu muzyki i czytaniu książek, czasopiśm, gazet, uczestniczeniu w życiu kulturalnym, ubiorze, przygotowywaniu posiłków itd. Styl życia pośredniczy w budowaniu społecznej identyfikacji jednostek (Lüdtke, 1991, s. 135–136).

Z kolei Simmel (1997) uważa, że styl życia jest kategorią pośredniczącą między indywidualną a społeczną identyfikacją.

Przez stylizację życia jednostka zapewnia sobie identyfikację, którą cechuje kruchość, tymczasowość i problematyczność. Styl życia oznacza subiektywny kompromis między personalną definicją własnego „ja” z jednej strony a społeczną stroną życia, zdolną do sankcji z drugiej strony (Byłok, 2011, s. 34).

Zdaniem Chaneya (1996, s. 37, za: Nosal, 2010, s. 3–4) styl życia determinowany jest przez partycypację w kulturze konsumpcyjnej. Można go zdefiniować jako „kreatywne wykorzystanie możliwości konsumpcyjnych”. Styl życia jest wyrazem indywidualnej ekspresji i wynika z dokonywania wyboru dóbr, które jednostka konsumuje.

Problematyka stylu życia podejmowana była i jest również przez polskich socjologów.

Według Andrzeja Tyszki (1971, s. 19) styl życia jest kulturowo uwarunkowany stopniem i sposobem zaspokajania potrzeb, umożliwiających spełnianie aspiracji oraz oczekiwania za pomocą różnorodnych możliwości i prerogatyw, wynikających z zajmowanej pozycji ekonomicznej i społecznej.

Andrzej Siciński traktuje styl życia jako pewien konstrukt teoretyczny dotyczący sfery kultury i obejmujący całokształt codziennych zachowań ludzi, odnoszących się do uwarunkowań kulturowych, ekonomicznych i społecznych (za: Bieliński, Larkowska, 2011, s. 145). Termin *styl życia* w szczególności oznacza zakres i formy codziennych zachowań jednostek lub grup, specyficznych dla ich usytuowania społecznego i dzięki temu umożliwiających społeczną lokalizację ludzi (Siciński, 1976, s. 15) – odróżnienie danej zbiorowości lub jednostki od innych (Siciński, 1988, s. 18). Siciński odnosi styl życia zarówno do jednostek, jak i do grup. Jako atrybut jednostki styl życia oznacza „charakterystyczny dla określonego człowieka sposób bycia, znamieny dla niego zespół codziennych zachowań, będący manifestacją cech osobowościowych” (Siciński, 1978, s. 14). Z kolei styl życia jako cecha grupy odnosi się do zachowań podzielanych przez członków określonej zbiorowości. Podejście to można zatem określić mianem psychospołecznej koncepcji stylu życia. Uwzględnia

ono wpływ czynników związanych z pozycją jednostki w strukturze społecznej oraz swoistych dla niej dyspozycji psychicznych (za: Bieliński, Larkowska, 2011, s. 142–144).

Aldona Jawłowska traktuje styl życia jako kategorię właściwą zarówno jednostkom, jak i grupom. Uważa, że jest on pewnym rodzajem struktury, „formą narzuconą na całokształt pozornie chaotycznych ciągów celowych działań i nawykowych zachowań” (Jawłowska, 1976, s. 207). Autorka wskazuje trzy sfery rzeczywistości, w których widoczne są elementy stylu życia: sferę pośrednio poddającą się obserwacji (światopoglądy, aspiracje, cele, potrzeby jednostki), behawioralną, obejmującą zachowania (czynności, postępowania) możliwe do uchwycenia oraz artefakty, czyli najbliższe środowisko życiowe człowieka (Jawłowska, 1976, s. 207).

Elżbieta Tarkowska (1976, s. 72) podkreśla, że kategoria „styl życia” nawiązuje do antropologicznego rozumienia kultury i ma wydobywać odmiennosc zachowań, potrzeb, wartości między grupami wchodzącymi w skład społeczeństwa. Style życia według tej autorki są właściwością grup i mogą być świadomie lub nieświadomie przyswajane przez jednostki. Jednostka jest swoistym nosicielem określonego stylu życia, charakterystycznego dla danej zbiorowości.

Również Marian Golka (2007, s. 191–196) przyjmuje, że styl życia obejmuje cechy i zachowania jednostek lub grup. Owe zachowania są specyficznym wyborem wynikającym z motywów osobistych i społecznych. Styl życia, choć podlega własnemu wyborowi, mieści się w ramach zachowań aprobowanych przez daną społeczność. Na skutek występowania konformizmu grupowego jest on przyjmowany przez kolejne grupy społeczne. W ten sposób powstaje grupowy styl życia, upodabniający ludzi do siebie (Gajewski, 1994, s. 127).

Niektórzy badacze uwypuklają indywidualistyczny aspekt stylu życia. Przedstawicielem tego nurtu jest Giddens, który pojmuje styl życia jako:

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

Rolę jednostki w kształtowaniu stylu życia podkreśla Barbara Woynarowska, uznając, iż na styl życia składają się standardowe reakcje i wzory zachowań (czynności, działania, praktyki) ukształtowane w procesie socjalizacji (interakcji z rodzicami, rówieśnikami, pod wpływem doświadczeń w szkole, mediów) (Bochenek, Grabowiec, 2013, s. 203). Zdaniem Teresy Wilk określony styl życia wyraża się w sferach: światopoglądu, dążeń życiowych, potrzeb i aspiracji jednostki, obserwowalnych zachowań i czynności oraz przedmiotów, które człowiek wybiera,

tworzy bądź przyjmuje, traktując je jako swoje najbliższe środowisko życiowe (Bochenek, Grabowiec, 2013, s. 203).

Kolejny przedstawiciel polskiej myśli socjologicznej, Grzegorz Kaczmarek, stylem życia nazywa:

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

Zdaniem Małgorzaty Jacyno termin *styl życia*:

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

Austriacki psycholog i psychiatra, twórca psychologii indywidualnej – Alfred Adler – odniósł pojęcie *styl życia* do całości życia i stwierdził, że kształtuje się on w dzieciństwie:

[...] całość życia, nazwana przeze mnie konkretnie stylem życiowym, zostaje przez dziecko zbudowana w okresie, kiedy ono nie posiada jeszcze ani dostatecznego języka, ani dostatecznych pojęć (Adler, 1933, s. 8).

Autor ten uważa, że styl życiowy każdego człowieka odzwierciedla się mniej lub bardziej wyraźnie w nastawieniu do trzech kwestii: życia społecznego, pracy i miłości (Adler, 1933, s. 30):

[...] mniej wyraźniej w nastawieniu do kwestii pozostającej chwilowo na dalszym planie lub ofiarowującej korzystniejsze warunki, wyraźniej, o ile bada się jednostkę surowiej co do jej zdolności. Problemy jak sztuka i religia, przewyższające przeciętne rozwiązanie zagadnień, mają udział w tych wszystkich trzech kwestiach (Adler, 1933, s. 31).

Według Adlera:

[...] nie są to kwestie przypadkowe, lecz nieustannie stojące przed nami, które napierają i żądają, nie pozwalają na ucieczkę [...] Wobec tego, że są one ściśle z sobą związane [...] trafne rozwiązanie tych trzech zagadnień wymaga należytej miary poczucia wspólnoty (Adler, 1933, s. 30)

– określonego stylu życia.

Styl życia jako kategorię zindywidualizowaną traktuje również Światowa Organizacja Zdrowia, przyjmując, że jest on:

[...] specyficznym dla danej jednostki sposobem bycia, którego fundament stanowią określone wzory zachowań, wynikające z wzajemnego oddziaływania cech osobowych, społecznych uwarunkowań oraz społeczno-ekonomicznych i środowiskowych warunków życia jednostki (*Health Promotion Glossar*, 1998, s. 16).

Styl życia w ujęciu ekonomicznym odnoszony bywa do konsumpcji. Na przykład Gerrit Antonides, W. Fred van Raaij definiują go jako zbiór wartości, zainteresowań, poglądów i zachowań konsumenta, które wpływają na jego zachowanie konsumpcyjne (Pizło, Mazurkiewicz-Pizło, 2017, s. 106). Zdaniem Jana Szczepańskiego każdy styl życia ma specyficzny:

[...] zestaw zasad i kryteriów wartości, według których oceniane są zjawiska i procesy życiowe, przedmioty i ludzie, kształtowane aspiracje i dążenia, ustalone cele życiowe, a zatem i także zachowanie konsumpcyjne (Pizło, Mazurkiewicz-Pizło, 2017, s. 10).

Na styl życia składa się zarówno to, co konsumenci czują, jak i to, co w rzeczywistości robią, a nie jedynie to, co chcieliby robić. Pojęcie to odnosi się do zachowań konsumpcyjnych zarówno jednostki, jak i gospodarstwa domowego, wyrażających się określonymi potrzebami poznawczymi, otwartością społeczną i reprezentowanymi poglądami, przyjętymi postawami społecznymi (lub ich brakiem). Może być sumą różnych, spójnych (wypracowanych świadomie) lub też chaotycznie powiązanych dążeń i wartości. Ten zespół cech może być przyjęty również nieświadomie, wskutek nacisku środowiska bądź przez częściowe naśladownictwo (Pizło, Mazurkiewicz-Pizło, 2017, s. 106).

Podsumowując, można stwierdzić, że pojmowanie stylu życia ewoluuje. Termin ten odnoszony jest do jednostek, grup i całych społeczeństw, czyli do czterech różnych poziomów: globalnego, strukturalnego (krajowego), pozycyjnego (subkulturowego) oraz indywidualnego (Jensen, 2007, s. 63–73).

Przedstawiciele różnych nauk interesują się różnymi aspektami związanymi z tą kategorią. Jak wynika z analizy literatury, styl życia pełni wiele funkcji: jest oznaką i świadectwem przynależności do danej grupy czy kategorii społecznej, daje poczucie więzi z innymi; jest wyznacznikiem i swoistym narzędziem społecznej identyfikacji; strukturyzuje i legalizuje poszczególne zachowania; umożliwia jednostce realizację odczuwalnych potrzeb i aspiracji w sposób subiektywnie racjonalny i akceptowany społecznie w danej kulturze; jest czynnikiem motywacji

zachowań, głównie dlatego, że jest związany z określonym systemem wartości, dążeń i preferencji (za: Bochenek, Grabowiec, 2013, s. 202–203).

Styl życia stanowi swoistą kontynuację tradycji, pielęgnowanych wartości duchowych i materialnych poprzednich pokoleń [...], jest wyrazem dopasowania sposobu funkcjonowania grup i jednostek do zmiennych warunków społecznych i gospodarczych [...] pozwala wnioskować o kierunkach zmian w sferze konsumpcji. Jest jedną z ważniejszych kategorii społecznych, dzięki której można określić zmiany zachodzące w różnych sferach życia społecznego (Pizło, Mazurkiewicz-Pizło, 2017, s. 104–105).

Styl życia ma wiele wymiarów (Antonides, Van Raaij, 2003, s. 85). Pierwszy poziom stanowią wartości i normy, które kształtują zainteresowania jednostki oraz jej poglądy i przekonania – poziom drugi. Te ostatnie wpływają bezpośrednio na działania człowieka, reprezentujące poziom trzeci. Można zatem stwierdzić, że na styl życia składają się elementy, które można zaobserwować (zachowania) oraz te nieobserwowalne (wartości – wyrażane za pomocą zachowań) (Sobotko, 2017, s. 73–74).

Definicja stylu życia wykorzystana na potrzeby badań własnych została przedstawiona w podrozdziale 2.1.

1.2. Elementy stylu życia

Styl życia „stanowi oryginalną całość ukształtowaną na podstawie wewnętrznych motywów jednostek, która skonstruowana jest z wielu różnorodnych elementów” (Peret-Drążewska, 2016, s. 194).

Siciński i jego współpracownicy wskazali następujące sfery aktywności konstytuujące styl życia: budżet czasu, praca (jej charakter, etos, rola w życiu), poziom i charakter konsumpcji, higiena i stosunek do zdrowia, sposób ubierania się, urządzenie mieszkania, potrzeby intelektualne i estetyczne, uczestnictwo w kulturze i oświacie, zachowania rekreacyjne, udział w życiu społeczno-politycznym, stosunek do religii, współżycie między ludźmi (kontakty osobiste, towarzyskie, przyjacielskie, rodzinne, sytuacyjne, konfliktowe), a także odnoszące się do nich systemy wartości (Siciński, 1977, s. 288; 1978, s. 15–16).

Zdaniem Kazimierza Obuchowskiego (1982, s. 158, w: Kowalewski, 2018, s. 95) styl życia może być wyrażany przez pewne formy zewnętrzne i wewnętrzne. Do zewnętrznych można zaliczyć między innymi styl ubierania się i sposób spędzania wolnego czasu. Natomiast wśród wewnętrznych są: formy wypowiedziania się, werbalizowane także poprzez ukryte tendencje do przeżywania emocji, podejmowania decyzji, sposoby myślenia.

Golka (2007, s. 191–196, za: Kowalewski, 2018, s. 93–94) istotne znaczenie przypisuje poziomowi i charakterowi konsumpcji, wyglądowi zewnętrznemu jednostki (ubiór, fryzura, kondycja), urządzeniu mieszkania, sposobom aranżacji otoczenia, sposobom spędzania czasu wolnego, w tym uczestnictwa w kulturze, realizowanym wzorom życia rodzinnego, życiu towarzyskiemu, zachowaniom prozdrowotnym i związanym z dbałością o siebie, deklarowanym publicznie wartościom.

Jak twierdzi Giddens (2012, s. 115), style życia – jako zrutynizowane praktyki – odpowiadają nawykom żywieniowym, sposobom ubierania się, zachowania i zwyczajom spotykania się w ulubionych miejscach. Według niego 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 się wieczorem.

Z kolei Mikael Jensen (2007, s. 63–64) zwraca uwagę, że osoba może wyrażać siebie przez wiele stylów życia, na które składają się następujące praktyki: jak jeść i co jeść (i pić), jak się poruszać (samochodem, autobusem, rowerem, pieszo itp.), gdzie podróżować, w co się ubrać, gdzie mieszkać (w mieście, na wsi), jak urządzić mieszkanie, co oglądać i czytać, gdzie pracować, jaki sposób edukacji wybrać, jaki rodzaj zaangażowania politycznego lub religijnego wybrać, jak i gdzie spędzać czas wolny, czy używać narkotyków, alkoholu, papierosów, jak się komunikować.

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

Wielość praktyk wymienianych przez cytowanych autorów potwierdza złożoność i niejednorodność kategorii „styl życia”. O jej zróżnicowaniu świadczą też rozmaite typologie stylów życia opisywane w literaturze przedmiotu.

1.3. Rodzaje i zmiana stylów życia

Adler zwrócił uwagę na dwa podstawowe rodzaje stylów życia: twórczy i nietwórczy (Uchnast, 2016, s. 113). Pierwszy z nich charakteryzuje wysoki poziom osobistego zaangażowania w realizację podstawowych zadań życiowych poprzez twórczą współpracę z innymi. Natomiast drugi odznacza się tendencją do ignorowania wyzwań do realizacji aktualnych zadań życiowych w aspekcie poczucia wspólnoty z innymi oraz do zachowań obronnych i zabezpieczających stan posiadania.

Bogdan Suchodolski, filozof i historyk, jako kryterium typologii stylów życia zaproponował rolę czasu w życiu człowieka. Jednym z rodzajów stylu funkcjonowania jest życie teraźniejszością, „tu i teraz”, bez oglądania się w przeszłość i planowania przyszłości. Ludzie prezentujący taki styl czerpią wszystkie możliwe przyjemności z chwili bieżącej, nie projektują swoich celów. W pracy zawodowej koncentrują się na uzyskiwaniu szybkich sukcesów, kumulacji zysków i natychmiastowym zaspokajaniu wszystkich pragnień. Nie inwestują, lecz konsumują. Nie troszczą się o jutro, koncentrując się na wykorzystaniu każdej szansy, tym bardziej, im skutki wydają się bardziej odległe (Kowalewski, 2018, s. 96).

W swojej koncepcji stylów życia związanej z terminem *homo eligens* (człowiek wybierający) Siciński (1988, s. 57) ujął następujące kategorie: „styl życia w sytuacji ograniczonych możliwości dokonywania wyboru”, „styl życia polegający na unikaniu dokonywania wyboru”, „styl życia będący poszukiwaniem drogi życiowej”, „styl życia nastawiony na działanie jako cel sam w sobie”, „styl życia nastawiony na zachowawczy skutek działań”, „styl życia zorientowany na działania prowadzące do zmiany”. Zdaniem autora tej koncepcji wymienione typy mogą występować empirycznie w wielu wariantach, które są konsekwencją cech osobowościowych, ale także ekonomicznych, kulturowych i społecznych ram funkcjonowania jednostek i grup (Siciński, 1988, s. 57–58).

Z kolei Jacek Bieliński i Magdalena Larkowska (2011) zwracają uwagę na styl zorientowany na konsumpcję kultury i „luźną towarzyskość” oraz styl, w którym dominującą aktywnością jest spędzanie czasu przed telewizorem. Pierwszy z wymienionych charakteryzuje konsumowanie kultury w gronie znajomych. Jak twierdzą autorzy, jest on związany z:

[...] uświadomionymi praktykami nastawionymi na „celową stylizację życia”, któremu towarzyszy sprawne poruszanie się w systemie kapitalistycznym oraz aktywne wykorzystywanie zasobów ekonomicznych i kulturowych w celu utrzymania i poprawy swojej pozycji na rynku (Bieliński, Larkowska, 2011, s. 147).

Drugi styl życia zorientowany jest na gospodarstwo domowe, pracę oraz rodzinę i związany ze strategiami oszczędzania, ograniczania wydatków i zaciągania pożyczek. Autorzy zapowiadają także ujawnienie się trzeciego stylu – zorientowanego na przetrwanie, związanego z biedą, brakiem pracy i wykluczeniem społecznym.

Analiza różnorodnych przekazów medialnych oraz zestawienie z nimi wyników badań socjologicznych pozwalają dostrzec zróżnicowanie stylów życia Polaków. W pewnym uproszczeniu można przyjąć, że są to wzory elitarne, wzory klas średnich oraz klas niższych (Łaciak, 2010, s. 6).

Style życia nie są kategorią stałą. Zmieniają się w czasie na skutek uwarunkowań społecznych, ekonomicznych, kulturowych, technologicznych itp. Ludzie, dostosowując się do zmieniającego się otoczenia, mogą w ciągu życia dokonywać zmian w stylu życia (Peret-Drażewska, 2016, s. 195).

O zmianach stylów życia polskiego społeczeństwa w XX wieku pisał Leon Dyczewski (1982, s. 245–246). Zwrócił on uwagę na dekompozycję dawnych stylów życia, czyli zacieranie się różnic między charakterystycznymi dla poszczególnych grup społecznych stylami i tworzeniem się stylu życia łączącego rozmaite grupy – stylu życia społeczeństwa masowego. Ponadto zauważył, iż wrasta liczba grup społecznych, czego konsekwencją jest wzrost zróżnicowania stylów życia. To szczególne urozmaicenie kształtowane jest na płaszczyźnie odmienności typu i poziomu wykształcenia, rodzaju wykonywanej pracy, środowiska pochodzenia i miejsca zamieszkania. Z jednej strony można mówić o integracji stylów życia w kierunku stylu masowego społeczeństwa, z drugiej zaś o swoistej indywidualizacji na bazie różnicujących się mikrostruktur.

Na zróżnicowanie współczesnych stylów życia, zdaniem Beaty Łaciak (2010, s. 5), mają wpływ takie cechy demograficzne jak wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania czy stosunek do religii. Istotną rolę w kształtowaniu stylów życia odgrywają, w jej opinii, nie tylko społeczne elity, ale także coraz częstsze kontakty przedstawicieli różnych kategorii społecznych z odmiennymi wzorami kulturowymi, w tym z zagranicy. Z kolei Paulina Peret-Drażewska dodaje, że:

[...] rys preferowanego stylu życia przekształcił się ze względu na postęp technologiczny, wpływ mass mediów, kulturę konsumpcyjną, orientację na zmianę i wiele innych trendów ponowoczesności (Peret-Drażewska, 2016, s. 192).

Zmiany są widoczne w wielu sferach naszego życia (Łaciak, 2010, s. 6–11). Zmienia się model rodziny – akceptowane są rozmaite związki, kształtuje się nowy wzór ojcostwa. Następuje liberalizacja postaw wobec zachowań życia erotycznego i małżeńskiego, laicyzacja zachowań oraz profesjonalizacja wszystkich dziedzin życia. Praca jest w coraz większym stopniu źródłem satysfakcji, nadaje bowiem życiu sens i warunkuje osiągnięcie sukcesu. Style życia Polaków upodabniają się do stylów życia społeczeństw zachodnich. Coraz więcej ludzi prowadzi życie towarzyskie, wzrasta liczba osób deklarujących uprawianie sportu, rośnie popularność zdrowego stylu życia i skłonność do udziału w akacjach charytatywnych, coraz większą rolę w wyborach konsumenckich odgrywają jakość i marka produktu.

Często ludzi z tego samego kręgu kulturowego, w tym samym wieku, o takim samym wykształceniu oraz z tym samym zawodem charakteryzuje różny styl życia. Nie jest on bowiem przypisany do wykonywanego zawodu czy też klasy społecznej,

lecz wynika z cech osobowych i aspiracji. Przyjęcie określonego stylu życia stanowi formę wyrażenia samego siebie. Każdy styl życia ma swoisty:

[...] zestaw zasad i kryteriów wartości, według których oceniane są zjawiska i procesy życiowe, przedmioty i ludzie, kształtowane aspiracje i dążenia, ustalone cele życiowe, a zatem i także zachowanie konsumpcyjne (Pizło, Mazurkiewicz-Pizło, 2017, s. 10).

Jak twierdzi Tomasz Szlendak:

[...] style życia w Polsce (jak w wielu innych krajach świata zachodniego) mnożą się i pączkują [...]; nie tylko nie ma jednego stylu życia Polaków, ale nie ma też stylów życia przypisanych do poszczególnych, tradycyjnie wyróżnianych klas społecznych (Szendak, 2010, s. 14).

W erze ponowoczesności, ze względu na coraz mniejszą rolę tradycji, nasze wybory stają się coraz bardziej pluralistyczne, stąd można zauważyć większą różnorodność stylów życia (Giddens, 2001, s. 112–122). Stały się one wewnętrznie niespójne i niełatwa jest ich jednoznaczna klasyfikacja (Peret-Drażewska, 2016, s. 195).

Na to, że inne typy zachowań „wypada uznać za wzory kulturowe ponowoczesnego życia”, zwraca uwagę Bauman (2011, s. 245).

Żaden z tych typów nie odda chyba wszystkich cech ponowoczesnego bytu; jest na to ponowoczesność zbyt skomplikowana i za mało spójna [...]. Nie można się w niej doszukać wzoru dominującego, a więc takich właśnie składników, których widoczność pozwalała posłużyć się jedną tylko metaforą dla oddania całokształtu życia nowoczesnego. Zamiast jednego, trzeba nastawić się w przypadku ponowoczesności na kilka wzorów – nie w tym jednak celu, by oddać różnorodność sposobów życia wybieranych odpowiednio do preferencji osobistych czy grupowych, ale po to, aby ukazać niespójność wewnętrzną sposobu, jaki jest w warunkach ponowoczesnych udziałem wszystkich ludzi i każdego człowieka z osobna. Wielość typów sygnalizuje analityczną „nieczystość” bytu, jego niespójność, rozchwianie, chroniczną wieloznaczność, niekonsekwencję, charakterystyczną dlań skłonność do zbierania w jeden nurt wzorów, którym nie łatwo żyć ze sobą w zgodzie (Bauman, 2011, s. 245).

Trudno nie zgodzić się z Peret-Drażewską, która twierdzi, że:

[...] współcześnie zwiększyła się rola jednostki jako kreatora własnych losów oraz kształtowanego stylu życia. Wynika to z faktu, iż obecna rzeczywistość socjokulturowa dostarcza ludziom szerokiego wachlarza możliwości, dzięki czemu istotnego znaczenia

nabiera pojęcie wolności wyboru, które zajęło miejsce przynależności społecznej jako wyznacznika pozycji społecznej. W związku z tym konieczna wydaje się ponowna analiza istoty stylu życia, który stanowi pokłosie jednostkowych preferencji, indywidualnych decyzji, poglądów i wartości (Peret-Drążewska, 2016, s. 193).

1.4. Styl życia jako przedmiot badań

Badania stylów życia mają swoją tradycję. Ich wyniki pozwalają określić zmiany zachodzące w rozmaitych sferach życia społecznego z różnych perspektyw badawczych. Niektórzy badacze są zdania, że nie same style życia, ale ich zasięg i różnorodność stanowią najciekawszy problem badań (Zablocki, Kanter, za: Habeck, 2019, s. 7).

Badania stylu życia mogą pomóc w wyjaśnieniu bardziej ogólnych zjawisk społecznych: przekazywania wrażeń i wartości, charakteru wspólnych doświadczeń [...], korelatów zaangażowania i spójności społecznej [...] lub transformacji instytucji społecznych jako konsumentów zmieniających swoje preferencje (Habeck, 2019, s. 7–8).

Wpływowi zmieniającego się kontekstu społecznego na styl życia poświęcone są badania Koena van Eijcka i Bertine Bargeman (2004, s. 439–461). W badaniach przetestowano hipotezy dotyczące zmieniającego się wpływu tła społecznego na konsumpcję kultury i inne formy spędzania wolnego czasu. Między innymi na podstawie rzekomej kulturalizacji stylu życia postawiono hipotezę, że kategoryzacje społeczne oparte na socjalizacji kulturowej (wykształcenie, wiek) stały się lepszymi ogólnymi predyktorami stylu życia, natomiast kategoryzacje oparte na zasobach ekonomicznych (dochodach) straciły swój wpływ. Analizy oparte na danych zebranych od 12 478 holenderskich respondentów w latach 1980–2000 pozwoliły w dużym stopniu potwierdzić tę hipotezę. Okazało się, że wpływ edukacji i wieku często był większy, co potwierdziło pogląd, że socjalizacja stała się ważniejszym wyznacznikiem stylu życia niż czynniki ekonomiczne.

Style życia, traktowane jako przejaw stratyfikacji społeczeństwa, bywają przedmiotem analiz porównawczych między krajami. Takie badania prezentują na przykład Gunn Elisabeth Birkelund i Yannick Lemel (2013) w odniesieniu do Francji i Norwegii.

Bieliński i Larkowska (2011, s. 146) twierdzą, że rozważania teoretyczne oraz badania empiryczne dotyczące stylów życia we współczesnej Polsce skoncentrowane są z jednej strony na wpływie unifikujących mechanizmów globalizacji, ujawniających się głównie w sferze konsumpcji, a z drugiej na społecznych konsekwencjach

przemian politycznych i gospodarczych, mających wyraz w dyskursie publicystycznym i naukowym pod postacią polaryzacji społeczeństwa na wygranych i przegranych transformacji, biednych i bogatych itp.

O zmianach w stylach życia Polaków można wnioskować na podstawie badań społecznych, na przykład prowadzonych przez CBOS (m.in. Bogunia-Borowska, 2010, s. 23–30). Dane pochodzące z badań CBOS wykorzystywane są jako źródło wtórne do analiz wybranych aspektów stylu życia. Na przykład Bieliński i Larkowska (2011, s. 141–142) podejmują próbę ilościowego ujęcia relacji między strukturą społeczną a stylami życia. Posługując się danymi CBOS z publikacji „Warunki życia społeczeństwa polskiego – problemy i strategie”, dokonują identyfikacji empirycznych desygnatów form codziennych zachowań określających elementy stylów życia oraz wskazują, w jaki sposób współwystępują one ze zróżnicowaniem społecznym określonym przez kategorie społeczno-zawodowe.

W literaturze przedmiotu kreowane są obrazy codziennego życia rozmaitych grup społecznych: starszych, młodych, kobiet, mężczyzn, mieszkańców miast i wsi. Przeglądu badań stylów życia realizowanych z różnych perspektyw badawczych, dotyczących wymienionych grup społecznych, dokonuje Beata Borowska-Beszta (2013, s. 51–61). Autorka powołuje się w szczególności na prace z zakresu psychologii, socjologii i antropologii z XX i XXI wieku, prowadzone w Polsce i za granicą. Pokazuje, że problematyka stylów życia jest przedmiotem zainteresowania wielu badaczy, którzy koncentrują się w swoich pracach na rozmaitych stylach życia interesujących ich zbiorowości.

Hanna Podedworna, charakteryzując style życia mieszkańców wsi, zwraca uwagę na to, że w świadomości społecznej obecne są rozmaite obrazy wiejskiego stylu życia: „zawierające zarówno fascynację specyficznymi wartościami, lokowanymi w przestrzeni wiejskiej i przypisywanymi wiejskiemu stylowi życia, jak i ich dezaprobatę” (Podedworna, 2010, s. 41). Współczesne style życia mieszkańców wsi tworzą, zdaniem autorki, „mozaikę czy patchwork niemal wszystkich możliwych stylów” (Podedworna, 2010, s. 41). Można zatem zaobserwować styl życia:

[...] wyrażający wysoką jego jakość, jak i biedę, upośledzenie i marginalizację. I oba te style występują wśród mieszkańców współczesnej polskiej wsi. Pierwszy jest stylem będącym konsekwencją wyboru jednostki – zamieszkiwanie na wsi wynika z realizacji jej dążeń i aspiracji, drugi jest stylem z konieczności, gdzie pole wyboru jest bardzo ograniczone (Podedworna, 2010, s. 42–43).

Z kolei Iwona A. Oliwińska, opisując style życia osób znajdujących się na „przedpolu starości”, zwraca uwagę, że:

[...] wraz z rosnącym wiekiem zmniejsza się aktywność zawodowa, społeczna, kulturalna jednostek. Im starsi Polacy, tym mniej dbają o swoją kondycję psychofizyczną, dietę, biernie spędzają czas, oglądając telewizję, zamykają się w kręgu rodziny i kościoła, mają za to coraz więcej obaw co do swojej przyszłości nie tylko w sferze zdrowia, ale także opieki i środków materialnych (Oliwińska, 2010, s. 48).

Dodaje również, iż seniorzy w innych krajach europejskich, na przykład w Niemczech, Holandii i Danii:

[...] są bardziej samodzielni, bardziej dbają o swoje zdrowie, są też aktywniejsi w sferze społecznej i czasu wolnego, chętniej uczą się obsługi Internetu, podróżują czy wchodzą w nowe związki (Oliwińska, 2010, s. 48–49).

Zdaniem Oliwińskiej (2010, s. 49) w Polsce osoby na przedpolu starości w mniejszym stopniu zmieniają swój styl życia; raczej przejmują go od dzisiejszych seniorów, brakuje bowiem wzorców aktywnego stylu życia opisywanej grupy.

O wartościach i stylach życia młodzieży traktuje artykuł Małgorzaty Dubis (2014, s. 35–45). Peret-Drażewska (2016, s. 191–203) pisze o wolności wyboru w kreowaniu własnego stylu życia przez współczesną młodzież. Z kolei Suzan Lewis i współautorzy (za: Sturges, Guest, 2004, s. 5–20), na podstawie badania wartości młodych ludzi w czterech krajach europejskich, dowodzą silnej chęci prowadzenia zrównoważonego stylu życia przez tę grupę, którego istotą jest równowaga między życiem zawodowym i pozazawodowym.

Style życia są przedmiotem analiz w marketingu. W badaniach marketingowych, jak zaznacza Byłok: „styl życia jest zmienną charakteryzującą określone, homogeniczne warstwy w segmentacji rynkowej. Służy do wyjaśnienia wzorów konsumpcji” (Byłok, 2011, s. 37). Autor dodaje, że styl życia stanowi ważną zmienną, oprócz zawodu, stanowiska pracy i dochodu, służącą do wyjaśnienia różnic między poszczególnymi wielkimi grupami społecznymi. Wpływa na wzory zachowań przez zmienne zachowania (interakcje, artefakty), cechy subiektywne (nastawienia, przekonania, orientacja na wartości, mentalność) i cechy położenia społecznego (religia, struktura rodziny, role ze względu na płeć, wiek) (Byłok, 2011, s. 37–38).

Okazuje się, że koncentracja na stylu życia oraz związanych z nim kategoriach, takich jak „wartości”, „motywy”, „cechy osobowe”, lepiej wyraża „wielowymiarowość światów współczesnych konsumentów aniżeli proste podziały demograficzne” (Wójcik, 2004, za: Cebula, 2016, s. 117–118). Wielu autorów tekstów poświęconych konsumpcji odwołuje się do kategorii „styl życia”.

Krystyna Mazurek-Łopacińska (2011, s. 47–57) odnosi się na przykład do postmodernistycznej kultury konsumpcyjnej w kształtowaniu się popytu i stylów życia

współczesnego konsumenta. W swoim artykule charakteryzuje wartości i cechy postmodernistycznej kultury konsumpcyjnej, które determinują zachowania konsumentów i ich style życia w dobie ponowoczesności. Wymienia także typy konsumentów i wskazuje ich wartości oraz charakterystyczne zachowania. Podkreśla, iż „różnorodność i eklektyzm, cechujące rzeczywistość postmodernistyczną, pozwalają na istnienie wielu wspólnot realizujących odpowiadające im style życia” (Mazurek-Łopacińska, 2011, s. 56).

O wpływie stylów życia na młodych konsumentów traktuje tekst Eweliny Sobotko (2017, s. 71–83). Autorka, odnosząc się do koncepcji zrównoważonego rozwoju, wskazuje na ewolucję postępowania młodego konsumenta na rynku – od konsumenta egoistycznego do konsumenta moralnie odpowiedzialnego.

Obecnie, gdy coraz większego znaczenia nabiera marketing niszowy, skierowany do niewielkich grup o bardzo wyrazistym sposobie zachowania, poznaniem stylów życia swojego rynku docelowego zainteresowanych jest coraz więcej firm. Informacje, będące rezultatem badania stylu życia, mają zastosowanie zarówno do pozycjonowania produktów, jak i pomagają zrozumieć konsumentów niezależnie od różnic kulturowych czy narodowościowych. Podstawowym kierunkiem wykorzystywania znajomości stylów życia jest dokonywanie segmentacji lub typologii rynku (Sowa, 2016, s. 134).

Wykorzystanie badań stylu życia skutkuje wprowadzeniem do marketingu koncepcji dowodzącej, że konsumenci kupują produkty po części dlatego, że odzwierciedlają one ich system wartości i przyczyniają się do realizacji określonych stylów życia (Sowa, 2016, s. 136). Cytowana autorka prowadzi rozważania o wykorzystaniu koncepcji stylu życia w typologii młodych konsumentów (Sowa, 2016, s. 134–151).

Do definiowania docelowych grup konsumentów (segmentów rynku) na potrzeby marketingu stosowane są badania psychograficzne, prowadzone na przykład za pomocą kwestionariusza AIO (działania, zainteresowania i opinie). Niektórzy podkreślają użyteczność takich badań, twierdząc, że umożliwiają one tworzenie rozmaitych przydatnych typologii stylu życia (Vyncke, 2002, s. 445–463; Graszewicz, Ulidis, 2011, s. 27–30; Sowa, 2016, s. 134–151), które ułatwiają komunikację marketingową. Inni dostrzegają konieczność wykorzystywania sposobów umożliwiających głębszą analizę. Zdaniem Michała Cebuli w ponowoczesnych warunkach społecznych psychografia nie jest w stanie „uchwycić w pełni subtelności gier kulturowych, dynamiki mód i trendów, złożoności zróżnicowań społecznych czy fragmentaryzacji tożsamości” (Cebula, 2016, s. 117). Autor sugeruje raczej zastosowanie alternatywnej poststrukturalistycznej metody analizy stylów życia, otwierającej nowe możliwości badawcze.

Sarah Beech i współautorzy (2004, s. 1–114) zwracają również uwagę na to, że w badaniach stylu życia mają zastosowanie nie tylko badania ankietowe. Autorzy uważają, że zrozumienie szczegółów stylu życia pewnych grup i jednostek wymaga stosowania metod jakościowych, takich jak wywiady wolne, techniki pamiętnikowe. Jednocześnie podkreślają, że badanie *lifestyle* to hasło, które zyskuje na znaczeniu w wielu branżach, na przykład w sektorze IT, w którym zrozumienie stylu życia ludzi stanowi klucz do opracowywania innowacyjnych produktów i usług. W swoim raporcie prezentują wyniki badań dotyczących stylu życia pracujących rodziców. Uwzględniają zajęcia domowe oraz zawodowe, przyjmując, iż obie formy aktywności stanowią elementy złożonego stylu życia uczestników badania. Analiza wyników pozwoliła autorom wysnuć wniośki na temat rodzajów nowych technologii, które mogą wspierać badaną przez nich grupę.

O atrybutach pracujących rodziców i praktykach zarządzania efektywnością ich pracy traktuje także tekst Wojciecha Ulrycha (2017). Autor przedstawia w nim mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia związane z zatrudnianiem osoby mającej dzieci (Ulrych, 2017, s. 83). Akcentuje także znaczenie działań pracodawcy ułatwiających pracownikom godzenie ich ról zawodowych i rodzicielskich. Takie praktyki przyczyniają się między innymi do spadku absencji, pozytywnie wpływają na wydajność i produktywność pracowników, pozwalają utrzymać wartościowych ludzi w firmie, wspomagają budowę ich zaangażowania i kreowanie marki pracodawcy (Ulrych, 2017, s. 89–91).

Styl życia opisywany jest także w odniesieniu do zdrowego trybu życia (w tym sposobu odżywiania, uprawiania sportu, palenia lub niepalenia, spożywania alkoholu i innych używek).

Aleksander Lipski (1998) uważa styl życia za jeden z najważniejszych czynników zdrowia społecznego. Twierdzi, że:

[...] od pewnego czasu zdrowy styl życia staje się wartością coraz powszechniej uświadamianą, a także, w znacznie mniejszym stopniu, realizowaną. Można powiedzieć, że przybiera on coraz wyraźniej postać mody, w czym spory udział mają jak zwykle w takich przypadkach, środki masowego przekazu (Lipski, 1998, s. 151).

Lipski uważa, iż styl życia wyznacza się takimi parametrami i zachowaniami jak dieta, używki, higiena osobista, aktywność fizyczna (uprawianie sportu), stres, środowisko przyrodnicze, profilaktyka zdrowotna. Jego zdaniem:

[...] trudno przecenić znaczenie sposobu odżywiania się, nadużywania alkoholu czy papierosów, jakości powietrza i wody czy poziomu stresu w codziennym życiu człowieka;

nie sposób kwestionować zależności między kondycją psychosomatyczną człowieka a stylem jego życia (Lipski, 1998, s. 152).

O roli aktywności fizycznej traktuje tekst Filipa Maszewskiego i Anny Michałkiewicz (2017). Autorzy podkreślają w nim, że aktywność fizyczna przejawiana przez pracowników może być źródłem wiedzy o ich predyspozycjach osobowościowych, preferowanym sposobie pracy czy radzenia sobie ze stresem. Może także determinować różnice w zakresie ich produktywności. Ponadto dodają, iż analizowane przez nich związki aktywności fizycznej z wybranymi aspektami środowiska pracy są obiektem zainteresowania wielu badaczy (Maszewski, Michałkiewicz, 2017, s. 95).

Z kolei Małgorzata Striker i Katarzyna Wojtaszczyk (2017) poruszają problem uzależnienia od nikotyny i papierosów. Przyjmują, iż palenie/niepalenie papierosów jest zmienną kształtującą styl życia człowieka, który – w zależności od występowania bądź niewystępowania tego uzależnienia – można określić jako zdrowy lub niezdrowy (Striker, Wojtaszczyk, 2017, s. 112). Stwierdzają, że zróżnicowanie zasobów ludzkich ze względu na uzależnienie od nikotyny stawia przed pracodawcami konkretne wyzwania. Mają oni chronić swoich pracowników przed narażeniem na dym tytoniowy oraz wspierać tych, którzy chcą zerwać z nałogiem. Zdaniem autorek istotne jest również zmniejszanie napięć między palącymi i niepalącymi w miejscu pracy i jednocześnie eliminowanie dyskryminacji związanej z paleniem bądź niepaleniem (Striker, Wojtaszczyk, 2017, s. 116).

Styl życia omawiany jest także w kontekście założeń *work-life balance*. Relacje stylu życia do utrzymania równowagi między pracą a życiem prywatnym analizują Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz i Irina Piróg-Nabokowa (2016). Jak wynika z ich badań przeprowadzonych wśród pracowników KGHM Cuprum Sp. z o.o. Centrum Badawczo-Rozwojowe:

[...] przekonanie o utrzymaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym jest ujemnie skorelowane z deklaracją zaniedbywania życia prywatnego z powodu pracy oraz z uwagami rodziny, że ankietowany za dużo czasu spędza w pracy. Im dłużej osoba pracuje, tym bardziej jest przekonana, że zaniedbuje życie prywatne z powodu pracy oraz tym częściej rodzina zatrudnionego zwraca na ten aspekt uwagę. Posiadanie hobby i aktywność fizyczna są związane z umiejętnością utrzymania równowagi między życiem prywatnym a pracą (Kanafa-Chmielewska, Bartosz, Piróg-Nabokowa, 2016, s. 154).

Niektórzy omawiają wyłącznie wybrane elementy stylu życia. Znaczeniu wyglądu i dbałości o niego poświęcony jest artykuł Anny Krasnowej i Izabeli

Różańskiej-Bińczyk (2017). Autorki zwracają uwagę, że dziś wygląd stanowi zewnętrzny obraz osobowości człowieka – jego poczucia estetyki, tożsamości kulturowej, i jest znakiem akceptowanego stylu życia. Troska o ten wygląd oznacza dbałość o zachowanie urody, młodości i witalności, które stanowią w obecnych czasach wyjątkowo cenne wartości kulturowo-społeczne. Owe wartości utrwalane są w mediach – przez reklamy, seriale czy filmy. Dużą popularnością cieszą się czasopisma, programy telewizyjne, artykuły internetowe, blogi lifestylowe, poświęcone urodzie, medycynie estetycznej, prowadzeniu zdrowego trybu życia czy modzie (Krasnova, Różańska-Bińczyk, 2017, s. 41–42).

W nurt rozważań na temat roli wyglądu wpisują się badania Michaela J. Klasena, Cynthii R. Jasper i Richarda J. Harrisa (1993, s. 181–198), w których analizie poddano rolę stereotypowych przekonań dotyczących wyglądu zewnętrznego w ocenie wydajności pracowników (koncentrując się na przekonaniach i postawach na temat osób szczupłych i otyłych).

Elementem stylu życia są również poglądy religijne. O różnorodności religijnej w miejscu pracy i jej konsekwencjach piszą Paweł Łuczak i Marzena Syper-Jędrzejak (2017). Powołując się na innych autorów (Łuczak, Syper-Jędrzejak, 2017, s. 51), zwracają uwagę na to, że przyjęcie określonej postawy religijnej wpływa na całokształt życia psychicznego i społecznego człowieka (Park, 2005, s. 295–314) oraz że wyznanie pracownika i związany z nim system wartości mogą mieć istotny wpływ na funkcjonowanie zawodowe jednostki, sposób wypełniania przez nią obowiązków, na ogólne warunki pracy czy kulturę organizacji. Ponadto religijność w miejscu pracy staje się tematem zauważanym w środowiskach naukowych (Hicks, 2003). Religia jest także jednym z obszarów, które należy wziąć pod uwagę, kształtując środowisko pracy sprzyjające wzrostowi efektywności (Anczyk, Kuźniewski, 2014, s. 161).

Styl życia, traktowany jako kryterium zróżnicowania pracowników, opisywany bywa jako powód ich dyskryminacji. Na przykład Stephen D. Sugarman (2003, s. 378–379) przedstawia przykłady sytuacji, w których pracodawcy podejmowali decyzje dotyczące zatrudnienia, biorąc pod uwagę zachowanie ludzi poza miejscem pracy, na przykład związane z utrzymywaniem kontaktów ze środowiskami homoseksualnymi, korzystaniem z używek czy też faktem posiadania lub nieposiadania rodziny.

Niektórzy (np. Conrad, Walsh, 1992, s. 89–111) poruszają problem społecznej kontroli w miejscu pracy oraz ingerowania pracodawców w styl życia podwładnych „w imię korporacyjnej etyki”. Z jednej strony interweniowanie w sprawy prywatne, pozazawodowe zatrudnionych budzi sprzeciw, z drugiej – w pewnych okolicznościach – pracodawcy mogą mieć uzasadnione podstawy do ingerowania w to, co robią pracownicy poza miejscem zatrudnienia, szczególnie gdy działają wbrew interesom firmy (Sugarman, 2003, s. 380).

Podsumowując, warto dodać, że sukces organizacji jest determinowany między innymi zachowaniem ludzi w miejscu pracy, tym, co ich łączy, tym, jak komunikują się ze sobą. Z kolei zachowanie ludzi w pracy jest funkcją różnorodnych czynników wewnętrznych (środowisko organizacji) i zewnętrznych – osobistych właściwości pracowników: ich postaw, sytuacji rodzinnej, wartości, zwyczajów żywieniowych, oczekiwań, zdrowia psychicznego i fizycznego. Niezadowolenie z życia osobistego, które związane jest z czynnikami zewnętrznymi, może być szkodliwe dla rozwoju organizacji. Dlatego warto analizować te indywidualne właściwości jednostek, by zrozumieć całą gamę wyzwań w miejscu pracy i kształtować zachowania ludzi pożądane z punktu widzenia organizacji (Mathur, Gupta, 2012, s. 48–50).

W kontekście rozważań na temat skutecznych strategii budowania zespołów istotne jest odpowiednie połączenie indywidualnych atrybutów ludzi, ich cech demograficznych, osobistych, wiedzy, umiejętności i zdolności. Literatura z zakresu zarządzania zazwyczaj koncentruje się na wpływie cech demograficznych na wydajność zespołu, jednak badacze dostrzegają potrzebę analizowania nietypowych czynników, na przykład łączenia zdolności poznawczych, osobowości i skuteczności (Halfhill i wsp., 2005).

Z dokonanego w tej monografii przeglądu literatury wynika, że styl życia jest przedmiotem badań przedstawicieli różnych dyscyplin, w tym zarządzania. Jednak relatywnie mało opracowań poświęcono stylowi życia jako czynnikowi, który różnicuje poglądy pracowników i kierowników na temat pracy w zespołach. Wypełnieniu tej luki mają służyć nasze badania. We wcześniejszych artykułach podjęliśmy rozważania o stylu życia w kontekście decyzji kierowniczych (Cewińska, Striker, 2018) i o przyzwoleniu na ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych (Cewińska, Striker, 2019). W niniejszej monografii pokazujemy, jak pracownicy i kierownicy oceniają zróżnicowanie zespołów ze względu na wybrane elementy stylu życia. Chcemy wykazać, że styl życia może być kategorią determinującą zarządzanie zasobami ludzkimi.

Rozdział 2

Aspekty metodyczne i charakterystyka badanych

2.1. Metodyka badań

Pomysł na badania dotyczące stylu życia pojawił się po konferencji IX Zjazdu Katedr Zarządzania Zasobami Ludzkimi, która poświęcona była zarządzaniu różnorodnymi pracownikami. Pracownicy Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego – jako gospodarze wydarzenia – przygotowali monografię zatytułowaną *Oblicza różnorodności* (Cewińska, Mizera-Pęczek, 2017). Przedstawiono w niej zbiór tekstów dotyczących różnych sposobów życia i problemów, które wynikają z tego, że w miejscu pracy spotykają się ludzie o odmiennych „właściwościach”. Wybór tematów poszczególnych rozdziałów wynikał z faktu, że – będąc pracownikami katedry – mamy rozmaite zainteresowania naukowe, a także różnimy się pod wieloma względami, które najogólniej można określić mianem stylu życia.

Kolejnych inspiracji dostarczyły dyskusje podczas obrad oraz przerw konferencyjnych. Ponadto sugerowałyśmy się naszymi doświadczeniami z pracy w różnych zespołach i obserwacjami codziennego życia w miejscu pracy. Doszłyśmy do wniosku, że to, jak postrzegamy współpracowników i zespoły, jak realizujemy zadania zawodowe, może wynikać z faktu, że różnimy się właśnie pod względem stylu życia.

Kwestia odmienności pracowników, korzyści i trudności współpracy zróżnicowanych zespołów jest dziś szeroko omawiana w literaturze z zakresu zarządzania. Osadzenie nurtu naszych rozważań w problematyce zarządzania różnorodnością wydało nam się uzasadnione. Patricia Arredondo (1996, s. 80) czy Rasoava Rijamampianina i Teresa Carmichael (2005, s. 110) uważają, że styl życia jest cechą – obok religii, kultury, orientacji seksualnej, sposobu myślenia, pochodzenia geograficznego, statusu rodziny, statusu ekonomicznego, orientacji politycznej,

doświadczenia zawodowego – zaliczaną do wtórnego wymiaru różnorodności. Wymiar podstawowy reprezentują cechy niezmiennie i niezależne: rasa, pochodzenie etniczne, płeć, wiek, niepełnosprawność. Z kolei wymiar trzeciorzędowy stanowią wierzenia, założenia, postrzeganie, postawy, uczucia, wartości, normy grupowe. Rijamampianina i Carmichael (2005, s. 110) podkreślają, iż te wymiary mogą się przenikać i tworzyć unikalne syntezy profili ludzkich – złożone zarówno z różnic, jak i podobieństw. Owe wymiary wpływają na siebie, pojawiają się w różny sposób, w różnych kontekstach, środowiskach i okolicznościach, co komplikuje ich analizę i zarządzanie nimi.

Niektóre atrybuty ludzi mogą być widoczne dla innych (np. płeć, wiek, pochodzenie etniczne), podczas gdy inne nie są dostrzegalne „gołym okiem” (np. postawy, wartości, osobowość). Analiza literatury wskazuje, że badacze podejmują próby wyjaśnienia, w jaki sposób różnice między członkami zespołów – zarówno te widoczne, jak i mniej dostrzegalne – wpływają na proces zespołowy i wyniki pracy zespołów. Próby te koncentrują się na analizie zmiennych socjodemograficznych, takich jak: wiek, płeć i różnorodność kulturowa (Milliken, Martins, 1996); badaniu zmiennych o charakterze psychologicznym, na przykład dopasowania osobowości członków zespołu (Neuman, Wagner, Christiansen, 1999, s. 28–45) czy wartości (Woehr, Arciniega, Poling, 2013, s. 107–121). Rzadziej można znaleźć odniesienia do stylu życia. A przecież, jak wynika z wcześniejszych rozważań, praca jest jedną z aktywności konstytuujących styl życia. Jak twierdzi Giddens (2012, s. 116): „wybór pracy i środowiska zawodowego [...] stanowi podstawowy czynnik wyboru stylu życia”.

W zespole Joanna Cewińska, Małgorzata Striker i Katarzyna Wojtaszczyk przyjęłyśmy, iż celem badania będzie poznanie opinii pracowników i kierowników na temat stylu życia podwładnych jako kryterium podejmowania decyzji kierowniczych.

Zdecydowałyśmy się na badania sondażowe (Babbie, 2008, s. 132, 146, 275), realizowane za pomocą ankiety. Przygotowałyśmy zatem narzędzia badawcze – dwa kwestionariusze ankiety, które postanowiłyśmy skierować do pracowników i kierowników. Kwestionariusze składały się z dwudziestu pytań zamkniętych (respondenci dokonywali wyboru ze wskazanych wariantów odpowiedzi) i metryczki. Treść pytań dotyczyła tych samych zagadnień; różnice związane były bardziej z formą pytań.

Pytanie o konkretny styl życia wydało nam się zbyt trudne (dowodłyśmy tego w rozdziale pierwszym, poświęconym interpretacjom terminu *styl życia*). Być może dlatego, że:

[...] wtórne wymiary różnorodności, do których zaliczany jest właśnie styl życia, są mniej widoczne, wywierają bardziej zmienny wpływ na tożsamość osobistą i dodają

bardziej subtelnego bogactwa pierwotnym wymiarom różnorodności, kształtującym podstawowy obraz jednostek i ich fundamentalne poglądy na świat i mającym największy wpływ na funkcjonowanie grup w miejscu pracy (Mazur, 2010, s. 6).

Postanowiliśmy więc pozyskać opinie na temat wybranych zachowań związanych z elementami stylu życia (obszarów aktywności życiowych, które kształtują style życia, i które, w naszym mniemaniu, są łatwiejsze do „uchwycenia” przez osoby współpracujące ze sobą). Naszym zdaniem bardziej prawdopodobne jest określenie, na podstawie codziennych relacji w miejscu pracy i potocznych rozmów ze współpracownikami, czy ktoś i w jakim stopniu wykazuje zaangażowanie, na przykład w sport czy życie społeczno-polityczne, niż stwierdzenie, że koleżanka lub kolega prowadzi konsumpcyjny styl życia czy też styl życia *yuppies* albo *silver*. Deklarowana przez nas opinia znajduje potwierdzenie w literaturze poświęconej stylom życia (np. Antonides, Van Raaij, 2003, s. 85; Sobotko, 2017, s. 73–74), zgodnie z którą działania człowieka i jego zachowania stanowią konkretne, obserwowalne elementy stylu życia. Poza tym analiza wybranych przejawów stylu życia wydała nam się łatwiejsza i uzasadniona ze względu na złożoność zagadnień dotyczących stylu życia i przygotowania koncepcji badawczej (nie znalazłyśmy bowiem opracowań, które poświęcone były poruszonym przez nas zagadnieniom w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi).

Na potrzeby naszych badań przyjęliśmy, że styl życia jest cechą jednostek; charakterystyczną dla danego człowieka konfiguracją elementów, które – z racji ich rytualnego praktykowania – w danym okresie mogą być „widoczne” dla innych (współpracowników). Do tych elementów zaliczyłyśmy: zainteresowania pozawodowe (hobby), uprawianie sportu, aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynną, polityczną, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne), aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „impresowanie” i rozmaite formy zabawy towarzyskiej), aktywność w życiu rodzinnym (szczegółne 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).

Powyższe aktywności kształtujące styl życia wybrałyśmy po analizie publikacji poświęconych stylowi życia, do których odwołałyśmy się w części pierwszej niniejszej monografii (pojawiały się one najczęściej w rozważaniach cytowanych autorów). Poza tym wydały nam się możliwe do „uchwycenia” przez współpracowników. Zdajemy sobie jednak sprawę z tego, że uwzględnione przez nas elementy stylów życia nie odzwierciedlają złożoności tego pojęcia i nie wyczerpują mnogości form, które kształtują współczesne style życia.

W części zasadniczej kwestionariuszy ankiet pytałyśmy między innymi o: stopień zróżnicowania zespołów, o to, czy podejmując decyzje personalne, kierownicy biorą pod uwagę określone elementy stylu życia pracowników, czy radykalne poglądy lub silne zaangażowanie pracownika w działania związane z poszczególnymi obszarami wpływają na wykonywanie obowiązków pracowniczych, czy styl życia bywa powodem negatywnych decyzji kierowników, czy zróżnicowanie członków zespołu ze względu na elementy stylu życia wpływa na lepsze wyniki pracy zespołu, czy kierownik powinien mieć prawo ingerować w styl życia pracownika, o ustosunkowanie się do pewnych stwierdzeń na temat stylu życia i pracy, o opisanie idealnego zespołu ze względu na zróżnicowanie jego członków pod kątem stylu życia (kształtującego go elementy). W omawianej części kwestionariuszy zastosowałyśmy pytania macierzowe z jedną możliwą odpowiedzią (Krok, 2015, s. 62).

W metryczce prosiłyśmy badanych o określenie płci, wieku, stażu pracy (kierowników – na stanowisku kierowniczym), liczby osób w zespole, w którym badany pracuje (kierowników – liczby pracowników, którymi ankietowany kieruje), wielkości organizacji (mierzonej liczbą zatrudnionych), formy własności, wpływu kierowników na decyzje dotyczące członków zespołu, w którym badany pracuje lub którym kieruje, charakteru zadań i pracy realizowanych przez zespół, stopnia sformalizowania zachowań pracowników w zespole oraz o aktywności, w jakie badany jest bardzo zaangażowany.

Do zebrania danych wykorzystaliśmy technikę CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*), będącą „adaptacją tradycyjnych metod gromadzenia informacji do nowego medium, jakim jest Internet” (Żmijewska-Jędrzejczyk, 2004, s. 246). Technika ta, zresztą jak wiele innych, ma zarówno zwolenników, jak i przeciwników. Mimo pewnych „słabości” (niska penetracja internetu w Polsce wyklucza zasadność jej stosowania, w szczególności na próbach osób starszych, nie można kontrolować, kto w rzeczywistości odpowiada na pytania ankiety, podważana jest zasadność stosowania tej metody na próbach celowych) technika ta ma wiele zalet (krótki czas realizacji badania – skrócenie, w porównaniu z badaniami tradycyjnymi, fazy terenowej oraz fazy opracowania danych, ograniczenie udziału ankietatorów i możliwości wystąpienia efektu ankietarskiego, pewność standaryzacji, tzn. w ten sam sposób wyświetlana jest treść pytań, wszelkie instrukcje, ewentualna rotacja pytań, nie ma możliwości przejścia do następnego pytania bez udzielenia odpowiedzi na wcześniejsze, ograniczenie błędów przy wpisywaniu odpowiedzi przez respondentów, czemu sprzyja kontrola zakresów i zgodności logicznej wpisywanych odpowiedzi oraz – w przypadku reguł przejścia – automatyczne przechodzenie do właściwego pytania, relatywnie niski koszt realizacji), które przekonały nas o zasadności jej wykorzystania (Smith, Leigh, 1997; Żmijewska-Jędrzejczyk, 2004, s. 246; Bator-ski, Olcoń-Kubicka, 2006; Przewłocka, 2009, s. 99–100; Staniszewska, 2013, s. 54).

Badanie przeprowadzone zostało z uwzględnieniem zasad dobrowolnego uczestnictwa i anonimowości (Babbie, 2008, s. 80–82). Dane zebrane za pomocą ankiety internetowej mogą być bardziej wiarygodne niż w przypadku wykorzystania tradycyjnej ankiety, gdyż badany, udzielając odpowiedzi na formularzu internetowym, ma większe przekonanie o anonimowości (Andrałojć, 2006, s. 111; Siuda, 2006, s. 269) i intymności, a więc może się skupić na tym, co czuje i czego doświadczył (Staniszewska, 2013, s. 52). Ponadto asynchroniczność badania umożliwiła ankietowanym wypełnienie formularza w dogodnym dla nich czasie (Andrałojć, 2006, s. 111; Staniszewska, 2013, s. 54), co pozwoliło nam przypuszczać, iż udzielią rzetelnych odpowiedzi. Nieobecność ankietera podczas wypełniania kwestionariusza dała szansę zwiększenia prawdopodobieństwa uzyskania bardziej wiarygodnych odpowiedzi, eliminując tzw. *social desirability effect*. Atutem CAWI jest możliwość monitorowania zachowań ankietowanych podczas wypełniania kwestionariusza (Zajac, Batorski, 2009, s. 99–100), ale nie to jest przedmiotem analizy w niniejszym opracowaniu.

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

Obie firmy zagwarantowały nam dostęp do baz skupiających dane dotyczące potencjalnych uczestników badania oraz zapewniły wykorzystanie specjalistycznego oprogramowania ułatwiającego gromadzenie i rejestrację danych. W związku z powyższym w obu przypadkach dobór próby miał charakter przypadkowy (odpowiedzi na nasze pytania udzieliły osoby, których danymi dysponowali zleceniobiorcy, i które wyraziły zgodę na udział w sondażu).

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

Po uzyskaniu danych od firm współpracujących z nami, w ramach zespołu (Cewińska, Striker i Wojtaszczyk) zdecydowałyśmy o podziale zadań w zależności od celów szczegółowych badań. Jako autorki tej książki dokonałyśmy analizy wybranych danych, które umożliwiły sprawdzenie, czy praktyki składające się na styl życia różnicują zespoły, a jeśli tak, to jak zróżnicowanie to przekłada się na wyniki pracy zespołów i czy można dostrzec pewne prawidłowości w opiniach badanych na temat określonych praktyk determinujących styl życia w kontekście pracy zespołowej. W szczególności chcieliśmy uzyskać odpowiedzi na następujące pytania: „Jakie elementy stylu życia są »rejestrowane« w miejscach pracy?”, „Jak bardzo zróżnicowane pod

względem stylu życia są zespoły w organizacjach, których społeczność tworzymy?”, „Jaki jest wpływ stylu życia pracowników na funkcjonowanie zespołów w organizacjach?”. Dodatkowo (po przeprowadzeniu analizy pozycji źródłowych) założyliśmy, że badani mogą mieć trudności w wyrażeniu opinii na temat praktyk składających się na styl życia współpracowników jako różnicujących zespoły oraz że osoby deklarujące zaangażowanie w określony element stylu życia częściej niż te niezaangażowane będą pozytywnie oceniały zróżnicowanie zespołów ze względu na ten element.

Pytania zawarte w kwestionariuszach, które były przedmiotem naszych analiz w tej książce, umieściliśmy w załączniku nr 1.

Do analizy uzyskanych wyników i zbadania zróżnicowania odpowiedzi respondentów wykorzystaliśmy narzędzia analizy statystycznej właściwe dla zmiennych porządkowych: tablice kontyngencji oraz test niezależności chi-kwadrat Pearsona. Przyjęliśmy, że pomiędzy zmiennymi występuje zależność, jeśli została ona zwerifikowana testem chi-kwadrat na poziomie istotności $p < 0,05$.

2.2. Charakterystyka badanych grup kierowników i pracowników

W badaniu uczestniczyło tysiąc dwóch kierowników oraz tysiąc pracowników. Wśród kierowników było 52,4% kobiet, a wśród pracowników kobiety stanowiły 59%. Obydwie grupy były zróżnicowane ze względu na wiek. Wśród kierowników najwięcej było osób w wieku 41–50 lat (29,5%), a wśród pracowników osób w wieku do 30 lat (40,1%). Szczegółowe zestawienie struktury badanych ze względu na wiek przedstawiono w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Struktura badanych kierowników i pracowników ze względu na wiek (w %)

Wiek respondentów	Kierownicy	Pracownicy
Do 30 lat	6,5	40,1
21–40 lat	25,0	28,1
41–50 lat	29,5	16,5
51–60 lat	25,9	10,2
Powyżej 60 lat	13,1	5,1

Źródło: opracowanie własne.

W grupie kierowników wystąpiła istotna statystycznie zależność pomiędzy płcią a wiekiem respondentów. Kierownicy mężczyźni byli starsi niż kobiety ($p = 0,00$). W przypadku pracowników takiej zależności nie stwierdzono.

Wiek badanych był silnie związany z ich stażem pracy. Wśród kierowników ponad 84% badanych pełniło funkcje kierownicze ponad 5 lat, podczas gdy wśród

pracowników najliczniejszą grupą były osoby pracujące nie dłużej niż 5 lat (38,9%). Szczegółowe zestawienie struktury badanych ze względu na staż pracy przedstawiono w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Struktura badanych kierowników i pracowników ze względu na staż pracy (w %)

Staż pracy respondentów	Kierownicy	Pracownicy
Do 5 lat	15,6	38,9
6–15 lat	37,9	33,9
16–25 lat	26,1	16,8
Powyżej 25 lat	20,4	10,4

Źródło: opracowanie własne.

Kierownicy mężczyźni mieli dłuższy staż pracy na stanowiskach kierowniczych niż kobiety ($p = 0,00$).

Badani kierownicy i pracownicy pracowali najczęściej w zespołach nie większych niż 20 osób (odpowiednio 72,2% kierowników i 76,8% pracowników). Szczegółowe zestawienie struktury badanych ze względu na wielkość zespołów, którymi kierowali badani menedżerowie i w których byli zatrudnieni badani pracownicy, przedstawiono w tabeli 2.3.

Tabela 2.3. Struktura badanych kierowników i pracowników ze względu na wielkość zespołu, w którym pracują (w %)

Wielkość zespołu	Kierownicy	Pracownicy
Do 5 osób	23,5	27,7
6–10 osób	27,4	29,0
11–20 osób	21,3	20,1
21–30 osób	9,6	8,4
Powyżej 30 osób	18,3	14,8

Źródło: opracowanie własne.

Mężczyźni kierowali zespołami większymi niż kobiety ($p = 0,008$). Pozostałe zmienne nie różnicowały istotnie statystycznie odpowiedzi respondentów na temat wielkości zespołu, którym kierują lub w którym pracują.

Najwięcej respondentów pracowało w organizacjach małych, zatrudniających 10–49 osób – 42,5% kierowników i 30,1% pracowników. Najmniej kierowników (10,2%) pełniło funkcje w organizacjach dużych, zatrudniających powyżej 250 pracowników, a wśród badanych pracowników najmniej (16,7%) było osób zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach, zatrudniających do 9 osób. Zarówno wśród kierowników, jak i pracowników najwięcej osób pracowało w organizacjach

z dominującym właścicielem prywatnym (krajowym lub zagranicznym) – odpowiednio 72,4% kierowników i 60,3% pracowników.

Szczegółowe informacje na temat organizacji, w których respondenci pełnili funkcje kierownicze lub pracowali, ze względu na wielkość zatrudnienia i dominującą formę własności przedstawiono w tabeli 2.4.

Tabela 2.4. Struktura badanych ze względu na wielkość (liczba zatrudnionych) i dominującą formę własności organizacji, w których pracowali kierownicy (K) i pracownicy (P) (w %)

Liczba zatrudnionych	K	P	Dominujący właściciel	K	P
Do 9 osób	22,7	16,7	Skarb Państwa	6,1	28,5
10–49 osób	42,5	30,1	Samorząd terytorialny	21,6	11,2
50–250 osób	24,7	23,9	Prywatny krajowy	61,3	40,0
Powyżej 250 osób	10,2	29,3	Prywatny zagraniczny	11,1	20,3

Źródło: opracowanie własne.

Wiek różnicował istotnie miejsce pracy pracowników ($p = 0,032$). Osoby młodsze (do 40. roku życia) i starsze (powyżej 60 lat) częściej deklarowały zatrudnienie w sektorze prywatnym, z kolei pracownicy w średnim wieku (41–60 lat) częściej zatrudnieni byli w sektorze publicznym. Kierownicy mężczyźni częściej niż kobiety pracowali w sektorze prywatnym. Pozostałe zmienne nie różnicowały istotnie statystycznie miejsca pracy badanych kierowników i pracowników.

Respondenci zostali poproszeni również o scharakteryzowanie (w skali od 1 do 6) miejsca pracy pod względem charakteru wykonywanych zadań realizowanych przez zespół (zadania rutynowe – zadania twórcze), którym kierują/w którym pracują, charakteru pracy wykonywanej przez członków zespołu (praca indywidualna – praca zespołowa) oraz stopnia sformalizowania zachowań członków zespołu (pełna swoboda zachowań – sformalizowane zachowania).

Średnie odpowiedzi kierowników i pracowników były zróżnicowane istotnie statystycznie: kierownicy wyżej ocenili, że zespoły, którymi kierują, realizują zadania wymagające kreatywności oraz pracy zespołowej. Uznali natomiast, że niższy jest stopień sformalizowania, w większym stopniu, ich zdaniem, pracownicy mają swobodę zachowania. W tabeli 2.5 przedstawiono strukturę badanych kierowników i pracowników ze względu na dokonaną przez nich ocenę wybranych cech pracy w zespole, którym kierują lub w którym pracują.

Respondenci wskazali także obszary stylu życia, w które byli zaangażowani. Ponad połowa kierowników określiła siebie jako osobę zaangażowaną w opiekę nad dziećmi lub innymi członkami rodziny (67% badanych), mającą zainteresowania pozazawodowe (hobby) (64% badanych) i dbającą w szczególny sposób o swój wygląd (sposób ubierania się, fryzurę, makijaż itp.). Najrzadziej byli zaangażowani w życie towarzyskie (27% badanych) i społeczno-polityczne (32% badanych).

Na wykresie 2.1 przedstawiono uporządkowane malejąco obszary stylu życia, w których kierownicy określili siebie jako osoby zaangażowane.

Tabela 2.5. Struktura badanych ze względu na ocenę charakteru zadań, charakteru pracy i stopnia sformalizowania zachowań w zespole

Charakter zadań realizowany przez zespół:							
1 – zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe							
6 – zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze, wymagające kreatywności							
Ocena:	1	2	3	4	5	6	Średnia
Kierownicy	2,6%	7,5%	21,5%	33,4%	24,1%	11,0%	4,018
Pracownicy	10,5%	11,6%	25,5%	31,4%	14,0%	7,0%	3,478
Charakter pracy wykonywanej przez członków zespołu:							
1 – praca wykonywana jest indywidualnie przez każdego członka zespołu							
6 – praca wykonywana jest zespołowo							
Ocena:	1	2	3	4	5	6	Średnia
Kierownicy	7,4%	17,1%	18,6%	26,7%	19,8%	10,5%	3,659
Pracownicy	16,3%	15,5%	24,3%	24,0%	11,4%	8,5%	3,242
Stopień sformalizowania zachowań pracowników w zespole:							
1 – nie ma żadnych regulacji, pracownicy mają pełną swobodę w sposobie zachowania							
6 – zachowania są sformalizowane, istnieją regulaminy dotyczące np. stroju, sposobu komunikowania							
Ocena:	1	2	3	4	5	6	Średnia
Kierownicy	10,8%	21,9%	21,1%	21,5%	16,2%	8,7%	3,364
Pracownicy	10,3%	13,4%	22,3%	24,7%	14,8%	14,5%	3,638

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 2.1. Obszary stylu życia, w których kierownicy określili siebie jako osoby zaangażowane

Źródło: opracowanie własne.

Dla pracowników obszarami stylu życia, w których mogli określić siebie jako osoby zaangażowane, również były zainteresowania pozazawodowe (56,9% badanych), życie rodzinne (53,9% badanych) i dbałość o wygląd (51,5% badanych). Zdecydowanie najrzadziej deklarowali aktywność w życiu społeczno-politycznym (14,6% badanych). Na wykresie 2.2 przedstawiono uporządkowane malejąco obszary stylu życia, w których pracownicy określili siebie jako osoby zaangażowane.



Wykres 2.2. Obszary stylu życia, w których pracownicy określili siebie jako osoby zaangażowane

Źródło: opracowanie własne.

Kierownicy zaznaczyli średnio więcej obszarów, w których byli zaangażowani, niż pracownicy ($p = 0,000$), a różnice w odpowiedziach obydwu grup były istotne statystycznie we wszystkich badanych obszarach. W sześciu z nich kierownicy częściej wskazywali zaangażowanie niż pracownicy. Dotyczyło to w największym stopniu zaangażowania w życie społeczno-polityczne (np. działalność dobroczynną, polityczną czy ruchy społeczne), w życie rodzinne i dbałość o wygląd. Z kolei pracownicy częściej niż kierownicy deklarowali zaangażowanie w uprawianie sportu i życie towarzyskie. Na wykresie 2.3 przedstawiono różnice pomiędzy odpowiedziami kierowników i pracowników (ułożone malejąco) w odniesieniu do obszarów stylu życia, w których określili siebie jako osoby zaangażowane.

Wskazane różnice mogą wynikać nie tylko z funkcji sprawowanej w organizacji, ale również z różnej struktury demograficznej badanych grup. Szczegółowe omówienie czynników różnicujących odpowiedzi badanych dotyczące obszarów stylu życia przedstawiono w odniesieniu do poszczególnych obszarów w dalszej części opracowania.



Wykres 2.3. Różnice w odpowiedziach kierowników i pracowników w zakresie obszarów stylu życia, w których określili siebie jako osoby zaangażowane

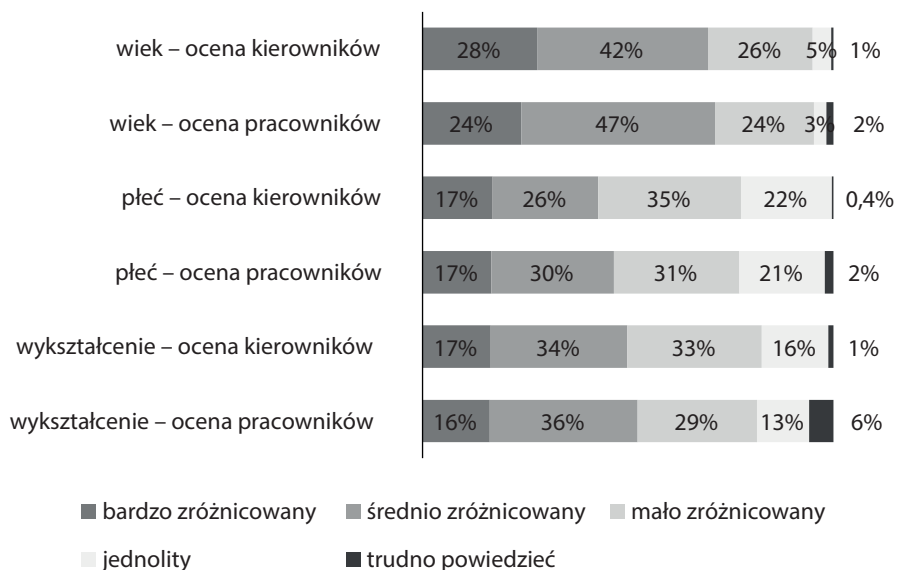
Źródło: opracowanie własne.

2.3. Zróżnicowanie zespołów ze względu na styl życia pracowników – wyniki ogólne

Badani kierownicy i pracownicy zostali poproszeni o określenie, w jakim stopniu zróżnicowany jest zespół, którym kierują lub w którym pracują. Oprócz kryteriów związanych ze stylem życia podane były również tradycyjne zmienne, pod względem których opisuje się zróżnicowanie zespołów: wiek, płeć i wykształcenie członków zespołu.

Wiek był kryterium, które najczęściej w ocenie respondentów różnicowało członków zespołów: 69,5% kierowników oraz 71,2% pracowników określiło swój zespół jako bardzo lub średnio zróżnicowany ze względu na wiek. Z kolei w odniesieniu do płci pracowników zespoły były raczej jednolite. Blisko 23% kierowników zarządzało zespołami jednolitymi pod względem płci, a kolejne 35% oceniło, że ich zespoły były mało zróżnicowane. Podobnie pracownicy – 21% pracowało w zespołach jednolitych, a 31% w zespołach mało zróżnicowanych ze względu na płeć. Przy ocenie zróżnicowania zespołów pod względem wykształcenia ich członków na uwagę zasługuje nieco wyższy w porównaniu do kierowników odsetek

pracowników, którym trudno było ocenić ten aspekt zróżnicowania. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi kierowników i pracowników dotyczących oceny zróżnicowania zespołów, którymi kierują lub w których pracują, przedstawiono na wykresie 2.4.



Wykres 2.4. Ocena poziomu zróżnicowania zespołów pod względem wieku, płci i wykształcenia członków

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej kolejności respondenci oceniali zróżnicowanie własnych zespołów pod względem badanych obszarów stylu życia. Najczęściej kierownicy wskazali, że zespoły, którymi kierują, są zróżnicowane pod względem zainteresowań pozazawodowych ich członków (64,8% odpowiedzi „bardzo zróżnicowany” i „średnio zróżnicowany”). Więcej niż połowa badanych wskazywała również, że zespoły są zróżnicowane ze względu na sposób odżywiania się, uprawianie sportu, aktywność w życiu towarzyskim i dbałość o wygląd. Mniej niż połowa badanych kierowników określiła swój zespół jako zróżnicowany ze względu na palenie/niepalenie papierosów oraz aktywność w życiu społeczno-politycznym. Podkreślić należy, że odpowiedzi „zespół jest jednolity lub mało zróżnicowany w większości obszarów stylu życia” nie były odpowiedziami dominującymi, wyjątek stanowiło palenie/niepalenie papierosów, gdzie blisko 56% kierowników oceniło swój zespół jako mało lub wcale niezróżnicowany. Na wykresie 2.5 przedstawiono w porządku malejącym obszary stylu życia, dla których kierownicy ocenili swoje zespoły jako bardzo lub średnio zróżnicowane.



Wykres 2.5. Obszary stylu życia a zróźnicowanie realnych zespołóv w ocenie kierownikóv

Źródło: opracowanie własne.

Przy ocenie stopnia zróźnicowania zespołóv pod względem stylu życia ich członków dokonanej przez badanych kierownikóv na uwagę zasługuje wysoki odsetek respondentóv, którzy mieli trudności w udzieleniu odpowiedzi na to pytanie. Jest to szczególnie widoczne przy porównaniu pierwszych trzech kryterióv różnorodności, zaliczanych juź do klasycznych: wieku, płci i wykształcenia – w tym przypadku odpowiedzi „trudno powiedzieć” stanowiły 0,7% wszystkich odpowiedzi, a w przypadku oceny zróźnicowania ze względu na badane obszary stylu życia odpowiedzi „trudno powiedzieć” stanowiły 17,5% wszystkich odpowiedzi. Kierownicy najwięcej trudności mieli z określeniem zróźnicowania zespołu ze względu na aktywność podwładnych w życiu społeczno-politycznym (30% odpowiedzi „trudno powiedzieć”). Zdecydowanie najmniej kłopotóv sprawiało określenie zróźnicowania ze względu na zmienne stosunkowo łatwe do zaobserwowania: palenie/niepalenie papierosóv (4% odpowiedzi „trudno powiedzieć”) i dbalość o wygląd (2% odpowiedzi „trudno powiedzieć”). Wykres 2.6 przedstawia zestawienie obszaróv stylu życia, dla których kierownicy mieli trudności z określeniem stopnia zróźnicowania zespołóv, którymi kierują.

Badani pracownicy częściej niż kierownicy, oceniając zróźnicowanie zespołóv, w których pracują, wskazywali, że są one bardzo lub średnio zróźnicowane ze względu na badane obszary stylu życia – wśród pracowników odpowiedzi „bardzo zróźnicowany” i „średnio zróźnicowany” stanowiły 58% wszystkich odpowiedzi, a wśród kierownikóv 50%. Dla pracowników, podobnie jak dla kierownikóv, zainteresowania pozazawodowe są najczęściej wymienianym obszarem stylu życia różnicującym zespoły, w których pracują (68% odpowiedzi „bardzo zróźnicowany”

i „średnio zróżnicowany”), a najrzadziej ich zespoły zróżnicowane są pod względem palenia/niepalenia papierosów (51% odpowiedzi „bardzo zróżnicowany” i „średnio zróżnicowany”) oraz aktywności w życiu społeczno-politycznym (48% odpowiedzi „bardzo zróżnicowany” i „średnio zróżnicowany”). Na wykresie 2.7 przedstawiono w porządku malejącym obszary stylu życia, dla których pracownicy ocenili swoje zespoły jako bardzo lub średnio zróżnicowane.



Wykres 2.6. Obszary stylu życia a trudności z określeniem zróżnicowania zespołów w ocenie kierowników

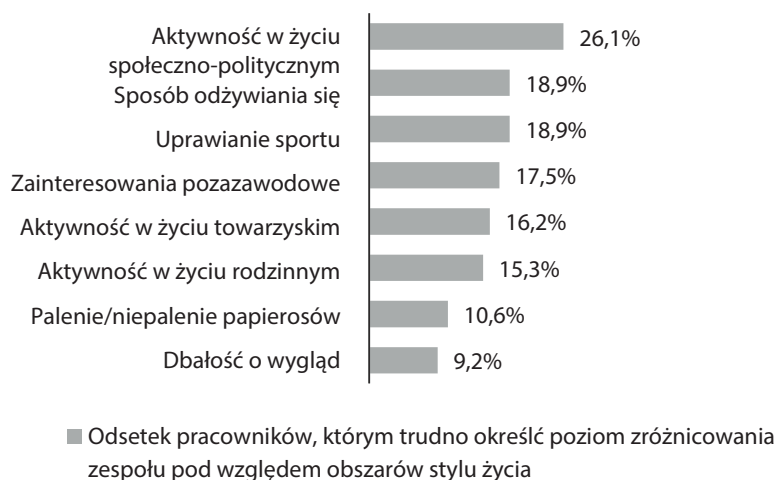
Źródło: opracowanie własne.



Wykres 2.7. Obszary stylu życia a zróżnicowanie realnych zespołów w ocenie pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy również mieli stosunkowo duże trudności z określeniem stopnia zróżnicowania zespołów, w których pracują, ze względu na styl życia ich członków. Najwięcej trudności sprawiła aktywność w życiu społeczno-politycznym (26% odpowiedzi „trudno powiedzieć”), a najmniej (ale dużo więcej niż w przypadku zróżnicowania ze względu na wiek czy płeć) palenie/niepalenie papierosów i dbałość o wygląd. Wykres 2.8 przedstawia zestawienie obszarów stylu życia, dla których pracownicy mieli trudności z określeniem stopnia zróżnicowania zespołów, w których pracują.



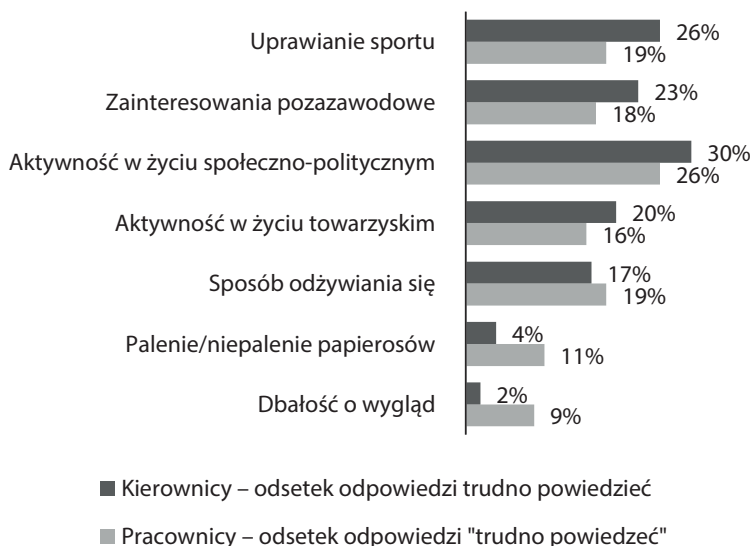
Wykres 2.8. Obszary stylu życia a trudności z określeniem zróżnicowania realnych zespołów w ocenie pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Porównując trudności z określeniem stopnia zróżnicowania realnych zespołów przez kierowników i pracowników, można stwierdzić, że kierownicy częściej odpowiadali, że trudno im określić to zróżnicowanie w czterech obszarach: uprawianie sportu, zainteresowania pozazawodowe, aktywność w życiu społeczno-politycznym i aktywność w życiu towarzyskim. Zdecydowanie rzadziej niż pracownicy wskazywali na trudności z oceną zróżnicowania zespołów pod względem palenia papierosów i dbałości o wygląd. Na wykresie 2.9 przedstawiono różnice pomiędzy odpowiedziami kierowników i pracowników (ułożone malejąco) w odniesieniu do obszarów stylu życia, dla których wskazali, że trudno określić zróżnicowanie zespołów, którymi kierują lub w których pracują.

Badani zostali poproszeni również o określenie, w jak bardzo zróżnicowanym pod względem stylu życia zespole chcieliby pracować lub jakim zespołem

chcieliby kierować. Na tej podstawie można określić wyobrażenia o zespole idealnym dla badanych pracowników i kierowników. Kierownicy najczęściej wskazywali, że idealny zespół powinien być zróżnicowany ze względu na zainteresowania pozazawodowe (73% odpowiedzi „bardzo zróżnicowany” i „średnio zróżnicowany”) i uprawianie sportu (60% odpowiedzi „bardzo zróżnicowany” i „średnio zróżnicowany”). Pod względem palenia/niepalenia papierosów (61%) i dbałości o wygląd (55%) przeważały odpowiedzi „jednolity” i „mało zróżnicowany”. W pozostałych przypadkach chęć kierowania zróżnicowanym i jednolitym zespołem była na podobnym poziomie. Na wykresie 2.10 przedstawiono w porządku malejącym obszary stylu życia, dla których kierownicy ocenili, że idealny zespół powinien być bardzo lub średnio zróżnicowany.



Wykres 2.9. Różnice w odpowiedziach kierowników i pracowników w zakresie obszarów stylu życia, dla których trudno określić zróżnicowanie realnych zespołów

Źródło: opracowanie własne.

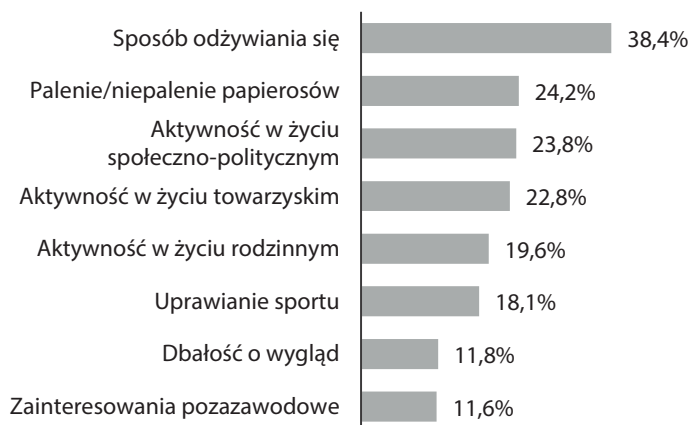
Kierownicy mieli trudności z określeniem zróżnicowania idealnego zespołu pod względem stylu życia. Wyraźnie widoczne są obszary, dla których kierownikom trudno było je określić, albo zróżnicowanie nie miało dla nich znaczenia. Najczęściej dotyczyło to sposobu odżywiania się (38% odpowiedzi „trudno powiedzieć”), a najrzadziej dbałości o wygląd i zainteresowań pozazawodowych (12% odpowiedzi „trudno powiedzieć”). Wykres 2.11 przedstawia obszary stylu życia, dla których kierownicy mieli trudności z określeniem stopnia zróżnicowania zespołów, którymi chcieliby kierować.



■ Odsetek kierowników wskazujących, że idealny zespół powinien być zróżnicowany pod względem wybranych obszarów stylu życia

Wykres 2.10. Obszary stylu życia a zróżnicowanie idealnych zespołów w ocenie kierowników

Źródło: opracowanie własne.



■ Odsetek kierowników, którym trudno określić poziom zróżnicowania idealnego zespołu pod względem wybranych obszarów stylu życia

Wykres 2.11. Obszary stylu życia a trudności kierowników z określeniem zróżnicowania idealnych zespołów

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy mieli trudności z określeniem poziomu zróżnicowania idealnego zespołu w podobnych obszarach stylu życia. Najczęściej dotyczyły one sposobu odżywiania się (31%), a najrzadziej zainteresowań pozazawodowych i dbałości

o wygląd. Wykres 2.13 przedstawia obszary stylu życia, dla których pracownicy mieli trudności z określeniem stopnia zróżnicowania zespołów, w których chcieliby pracować.



Wykres 2.12. Obszary stylu życia a zróżnicowanie idealnych zespołów w ocenie pracowników

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 2.13. Obszary stylu życia a trudności pracowników z określeniem zróżnicowania idealnych zespołów

Źródło: opracowanie własne.

Porównując odpowiedzi kierownikó w i pracowników dotyczące trudności z określeniem stopnia zróźnicowania idealnego zespołu, można wskazać, że w większości obszaró w stylu życia nie były one istotne statystycznie (aktywność w życiu towarzyskim, palenie/niepalenie papierosó w, aktywność w życiu społeczno-politycznym, uprawianie sportu i aktywność w życiu rodzinnym). Jednak w odniesieniu do sposobu odżywiania się kierownikom częściej trudno było wskazać, czy woleliby kierować zespołem jednolitym, czy zróźnicowanym, a w stosunku do dbałości o wygląd i zainteresowań pozazawodowych częściej trudności mieli pracownicy. Na wykresie 2.14 przedstawiono różnice pomiędzy odpowiedziami kierownikó w i pracowników (ułożone malejąco) w odniesieniu do obszaró w stylu życia, dla który ch badani wskazali, że trudno określić zróźnicowanie idealnych zespołó w.



Wykres 2.14. Różnice w odpowiedziach kierownikó w i pracowników w zakresie obszaró w stylu życia, dla który ch trudno określić zróźnicowanie idealnych zespołó w

Źródło: opracowanie własne.

Porównując ocenę aktualnego zespołu, którym kierują lub w którym pracują respondenci, z ich oczekiwaniami wobec zespołu idealnego, można określić

te obszary stylu życia, dla których widoczne są największe rozbieżności. Kierownicy częściej chcieliby kierować bardziej zróżnicowanymi zespołami pod względem zainteresowań pozazawodowych (8,5 punktu procentowego różnicy) i uprawianego sportu (7,4 punktu procentowego różnicy) niż zróżnicowanie pod tym względem ich aktualnego zespołu. Z kolei w odniesieniu aż do czterech obszarów – palenie/niepalenie papierosów (25,4 punktu procentowego różnicy), sposób odżywiania się (22,1 punktu procentowego różnicy), dbałość o wygląd (17,5 punktu procentowego różnicy) i aktywność w życiu towarzyskim (12,5 punktu procentowego różnicy) – rzadziej wskazywali, że chcieliby kierować bardziej zróżnicowanymi zespołami niż ich aktualny zespół. Na wykresie 2.15 przedstawiono porównanie częstości odpowiedzi kierowników „bardzo zróżnicowany” i „średnio zróżnicowany” w odniesieniu do zróżnicowania realnych i idealnych zespołów w badanych obszarach stylu życia. Obszary ułożono malejąco według różnicy pomiędzy oceną zespołu, którym obecnie kierują respondenci, a oceną zespołu idealnego.

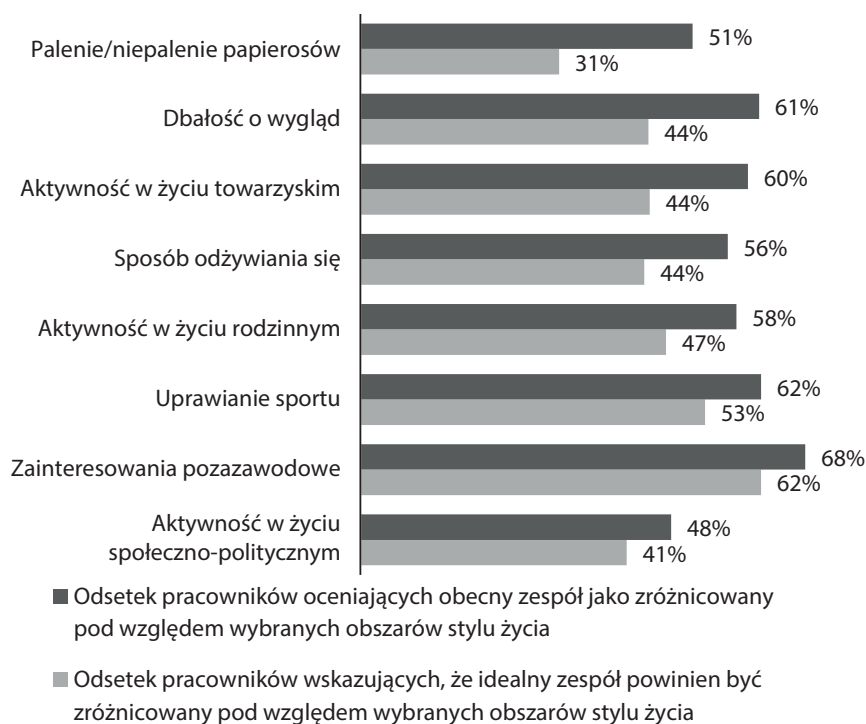


Wykres 2.15. Różnice w odpowiedziach kierowników w zakresie zróżnicowania zespołów realnych i idealnych w badanych obszarach stylu życia

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując podobnego porównania odpowiedzi pracowników, należy podkreślić, że w tym przypadku respondenci we wszystkich obszarach rzadziej wskazują, że chcieliby pracować w zespole bardziej zróżnicowanym pod względem stylu życia

w porównaniu do oceny ich aktualnego zespołu i różnice te są istotne statystycznie. W największym stopniu dotyczą one palenia/niepalenia papierosów (20,5 punktu procentowego różnicy), dbałości o wygląd (17 punktów procentowych różnicy), aktywności w życiu towarzyskim (15,1 punktu procentowego różnicy) i sposobu odżywiania się (12,8 punktu procentowego różnicy). Na wykresie 2.16 przedstawiono porównanie częstości odpowiedzi pracowników „bardzo zróżnicowany” i „średnio zróżnicowany” w odniesieniu do zróżnicowania realnych i idealnych zespołów w badanych obszarach stylu życia. Obszary ułożono malejąco według różnicy pomiędzy oceną zespołu, w którym obecnie pracują respondenci, a oceną zespołu idealnego.



Wykres 2.16. Różnice w odpowiedziach pracowników w zakresie zróżnicowania zespołów realnych i idealnych w badanych obszarach stylu życia

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych zadeklarowała, że w ciągu ostatnich trzech lat zwiększyła się akceptacja dla różnych stylów życia, kierownicy uważali tak statystycznie częściej (74,6% odpowiedzi twierdzących) niż pracownicy (68,6% odpowiedzi twierdzących). Wśród pracowników było więcej osób, którym trudno było odpowiedzieć na to pytanie, niż wśród kierowników (17,8% a 13,4%).

Cechy demograficzne kierowników (płeć, wiek czy staż pracy) nie różnicowały ich odpowiedzi (po usunięciu odpowiedzi „trudno powiedzieć”). Nie miały również znaczenia charakter pracy i zadań realizowanych w zespole ani stopień sformalizowania zachowań pracowników w miejscu pracy. Osoby wskazujące zaangażowanie w wybranych obszarach stylu życia odpowiadały podobnie jak te, które nie wykazywały zaangażowania. Zauważyć jednak można, że znaczenie miała wielkość organizacji, w której badani pełnili funkcje kierownicze oraz wielkość zespołu. Im większa organizacja pod względem liczby zatrudnionych osób i liczniejszy zespół, którym kierowali, tym częściej respondenci wskazywali na wzrost akceptacji dla różnych stylów życia w Polsce. W tabeli 2.6 przedstawiono liczbę i odsetek odpowiedzi kierowników potwierdzających wzrost akceptacji dla różnych stylów życia w Polsce dla zmiennych, w przypadku których potwierdzono zróżnicowanie statystyczne tych postaw: wielkości zespołu i wielkości organizacji.

Tabela 2.6. Zmienne różnicujące odpowiedzi kierowników, dotyczące wzrostu akceptacji różnych stylów życia w Polsce

Zmienne różnicujące odpowiedzi kierowników	Odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”	
	Liczba	%*
Wielkość zespołu ($p = 0,014$)		
Do 10 osób	359	82,7
Powyżej 10 osób	388	89,4
Wielkość organizacji – liczba zatrudnionych osób ($p = 0,05$)		
Do 9 osób	157	80,1
Powyżej 9 osób	590	87,8

* Zależności badane były po wyłączeniu odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi pracowników nie były zróżnicowane ani pod względem cech demograficznych, ani cech miejsca pracy. Jedyne statystycznie istotne różnice zauważyć można w odniesieniu do odpowiedzi osób deklarujących zainteresowania pozawodowe i szczególne zaangażowanie w sposób odżywiania się, które częściej niż osoby niezaangażowane wskazywały na wzrost akceptacji różnych stylów życia.

Ponad połowa kierowników (55,7%) i blisko połowa pracowników (47,8%) uważała, że styl życia determinuje zachowanie pracowników w miejscu pracy. W odniesieniu do tego pytania również można zauważyć stosunkowo dużą grupę respondentów, którym odpowiedź sprawiła trudność – 15,4% kierowników i 21,4% pracowników udzieliło odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

Odpowiedzi kierowników (po wyłączeniu odpowiedzi „trudno powiedzieć”) nie były zróżnicowane ze względu na analizowane cechy demograficzne, cechy miejsca pracy oraz deklaracje zaangażowania w określony obszar stylu życia. Wyjątek

stanowił dominujący właściciel organizacji, w której kierownik był zatrudniony. Kierownicy w organizacjach prywatnych częściej niż w publicznych uważali, że styl życia determinuje zachowania pracowników w miejscu pracy. W tabeli 2.7 przedstawiono liczbę i odsetek odpowiedzi kierowników potwierdzających, że styl życia determinuje zachowania pracowników w miejscu pracy dla zmiennej, dla której potwierdzono zróźnicowanie statystyczne tych postaw: dominującego właściciela organizacji, w której pracował kierownik.

Tabela 2.7. Zmienna różnicująca odpowiedzi kierowników, dotyczące zależności pomiędzy stylem życia a zachowaniem pracownika

Dominujący właściciel ($p = 0,05$)	Odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”	
	Liczba	%*
Prywatny (krajowy, zagraniczny)	429	68,3
Publiczny (Skarb Państwa, samorząd terytorialny)	129	58,6

* Zależności badane były po wyłączeniu odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do pracowników można stwierdzić, że im dłuższy staż pracy, tym mniej osób uważa, że styl życia wpływa na sposób zachowania w miejscu pracy. W tabeli 2.8 przedstawiono liczbę i odsetek odpowiedzi pracowników potwierdzających, że styl życia determinuje zachowania pracowników w miejscu pracy dla zmiennej, dla której potwierdzono zróźnicowanie statystyczne tych postaw: staż pracy.

Tabela 2.8. Zmienna różnicująca odpowiedzi pracowników, dotyczące zależności pomiędzy stylem życia a zachowaniem pracownika

Staż pracy ($p = 0,027$)	Odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”	
	Liczba	%*
Do 5 lat	207	65,1
6–15 lat	163	62,2
16–25 lat	73	54,1
Powyżej 25 lat	35	49,3

* Zależności badane były po wyłączeniu odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

Źródło: opracowanie własne.

Istotnie statystycznie zależności zaobserwowane zostały również dla zaangażowania w sport ($p = 0,018$) i życie towarzyskie ($p = 0,05$). Osoby, które zadeklarowały zaangażowanie w te obszary, częściej niż osoby niezaangażowane wskazywały, że styl życia pracowników determinuje ich zachowania w miejscu pracy.

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie, czy zróźnicowanie pracowników pod względem stylu życia może przeszkadzać lub utrudniać realizację przez nich

zadań zawodowych. Ponad połowa badanych kierowników (57%) i blisko połowa pracowników (44%) nie zgodziła się z tym stwierdzeniem. Tak jak w poprzednim pytaniu podobny odsetek respondentów wskazał na trudności w udzieleniu odpowiedzi – 17% kierowników i 20% pracowników.

Analizując odpowiedzi kierowników (po wyłączeniu odpowiedzi „trudno powiedzieć”), można wskazać, że mężczyźni częściej niż kobiety udzielali odpowiedzi twierdzącej. Również w im mniejszej organizacji respondent pełnił funkcję kierowniczą, tym częściej wskazywał, że zróżnicowanie ze względu na styl życia może przeszkadzać w realizacji zadań zawodowych. Istotne znaczenie miał również sektor – kierownicy w organizacjach publicznych rzadziej niż w prywatnych wskazywali na trudności związane ze zróżnicowaniem pracowników ze względu na styl życia. W tabeli 2.9 przedstawiono liczbę i odsetek odpowiedzi kierowników potwierdzających, że zróżnicowanie pracowników ze względu na styl życia może przeszkadzać w realizacji przez nich niektórych zadań dla zmiennych, dla których potwierdzono zróżnicowanie statystyczne tych postaw: płci kierownika, wielkości organizacji i dominującego właściciela organizacji, w której pracował kierownik.

Tabela 2.9. Zmienne różnicujące odpowiedzi kierowników, dotyczące zależności pomiędzy zróżnicowaniem pracowników ze względu na styl życia a realizacją przez nich zadań

Zmienne różnicujące odpowiedzi kierowników	Odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”	
	Liczba	%*
Płeć ($p = 0,014$)		
Kobiety	162	38,3
Mężczyźni	192	46,7
Wielkość organizacji – liczba zatrudnionych osób ($p = 0,017$)		
Do 9 osób	93	50,00
10–49 osób	156	43,90
50–250 osób	78	36,80
Powyżej 250 osób	27	33,30
Dominujący właściciel ($p = 0,024$)		
Prywatny (krajowy, zagraniczny)	272	45,0
Publiczny (Skarb Państwa, samorząd terytorialny)	82	35,8

* Zależności badane były po wyłączeniu odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak kierownicy również pracownicy mężczyźni częściej niż kobiety uważali, że zróżnicowanie pracowników może utrudniać realizację zadań zawodowych ($p = 0,016$). Pozostałe cechy demograficzne oraz cechy miejsca pracy nie różnicowały odpowiedzi pracowników.

Jednak zdaniem badanych kierownikó w i pracowników zróźnicowanie podwładnych pod względem stylu życia w odmienny sposób przekłada się na wyniki pracy całego zespołu. Kierownicy uważali, że lepsze wyniki osią gają zespoły zróźnicowane pod względem zainteresowań pozazawodowych (61% odpowiedzi twierdzących), uprawianego sportu (56% odpowiedzi twierdzących) oraz dbałości o wygląd (55% odpowiedzi twierdzących). Wyników pracy zespołu nie poprawia natomiast zróźnicowanie pracowników pod względem palenia bądź niepalenia papierosó w (58% odpowiedzi przeczących), aktywności w życiu towarzyskim i odżywiania się (49% odpowiedzi przeczących). Na wykresie 2.17 przedstawiono strukturę odpowiedzi badanych kierownikó w na temat wpływu zróźnicowania zespołu w poszczególnych obszarach stylu życia na wyniki pracy tego zespołu. Obszary uporządkowano malejąco, zaczynając od tego, dla którego kierownicy najczęściej określili, że zróźnicowanie to wpływa pozytywnie.



Wykres 2.17. Struktura odpowiedzi kierownikó w na temat wpływu zróźnicowania podwładnych w wybranych obszarach stylu życia na wyniki pracy zespołu

Źródło: opracowanie własne.

Przy analizie odpowiedzi na to pytanie widoczne są te obszary stylu życia, w których kierownikom trudno udzielić odpowiedzi (przede wszystkim dotyczy to sposobu odżywiania się – 24% i aktywności w życiu społeczno-politycznym – 21%).

Wskazanie, czy zróźnicowanie zespołu przekłada się na lepsze wyniki pracy, sprawiło pracownikom większe trudności niż kierownikom we wszystkich

badanych obszarach (21% wszystkich odpowiedzi to „trudno powiedzieć”). Według tych respondentów, którzy określili ten wpływ, lepsze wyniki pracy zespołu związane są ze zróżnicowaniem członków zespołów ze względu na zainteresowania pozazawodowe (51% odpowiedzi twierdzących) i uprawianie sportu (47% odpowiedzi twierdzących). Najrzadziej lepszej pracy sprzyja zróżnicowanie ze względu na palenie bądź niepalenie papierosów (30% odpowiedzi twierdzących), sposób odżywiania się oraz aktywność w życiu społeczno-politycznym (w obydwu przypadkach 32% odpowiedzi twierdzących). Na wykresie 2.18 przedstawiono strukturę odpowiedzi badanych pracowników, dotyczących wpływu zróżnicowania zespołu w poszczególnych obszarach stylu życia na wyniki pracy tego zespołu. Obszary uporządkowano malejąco, poczynając od tego, dla którego pracownicy najczęściej określili, że zróżnicowanie to wpływa pozytywnie.



Wykres 2.18. Struktura odpowiedzi pracowników na temat wpływu zróżnicowania członków zespołu w wybranych obszarach stylu życia na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Szczegółowe porównanie odpowiedzi kierowników i pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu na jego wyniki przedstawiono w tabeli 2.10.

Zdaniem badanych kierowników silne zaangażowanie pracowników w działania związane z wyszczególnionymi w badaniu elementami stylu życia w różny sposób wpływa na wykonywanie przez nich obowiązków w miejscu pracy, chociaż na ogół jest ono neutralne (40% odpowiedzi) lub pozytywne (32% odpowiedzi). Według przełożonych stosunkowo rzadko (13% odpowiedzi) silne zaangażowanie w styl życia ma negatywny wpływ na pracę zawodową. Pozytywny

związek widoczny jest przede wszystkim w odniesieniu do dbałości o wygląd (56%) i uprawiania sportu (54%). W największym stopniu negatywny wpływ silnego zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych dotyczy, zdaniem kierowników, palenia/niepalenia papierosów (37%), aktywności w życiu towarzyskim (22%) oraz aktywności w życiu społeczno-politycznym podwładnych (16% odpowiedzi). Są też obszary, w odniesieniu do których ponad 20% kierowników ma trudności z określeniem tych zależności – są to: aktywność w życiu społeczno-politycznym (27%) i aktywność w życiu towarzyskim (22%). Szczegółowe zestawienie odpowiedzi badanych kierowników przedstawiono w tabeli 2.11.

Tabela 2.10. Opinie badanych kierowników i pracowników na temat wpływu zróżnicowania podwładnych w wybranych obszarach stylu życia na wyniki pracy zespołu (w %)

Elementy stylu życia	Zróźnicowanie członków zespołu ze względu na wybrane elementy stylu życia a lepsze wyniki pracy zespołu					
	Kierownicy			Pracownicy		
	Tak	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Zainteresowania pozazawodowe	60	28	12	51	31	18
Uprawianie sportu	57	32	12	47	36	17
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	32	47	21	32	45	23
Aktywność w życiu towarzyskim	33	49	18	37	42	21
Aktywność w życiu rodzinnym	43	41	16	40	40	20
Dbczość o wygląd	54	35	11	44	36	20
Palenie/niepalenie papierosów	26	58	16	30	47	23
Sposób odżywiania się	27	49	24	32	45	23
Ogółem	42	42	16	39	40	21

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi pracowników były mniej zróżnicowane i w większym stopniu dominowało (45% wszystkich odpowiedzi) przekonanie, że styl życia jest neutralny w stosunku do wykonywanych zadań zawodowych. Podobnie jak kierownicy, pracownicy widzą pozytywne przełożenie na pracę zawodową zaangażowania w sport (47% odpowiedzi) i dbałości o wygląd (42% odpowiedzi). Z kolei palenie papierosów (27% odpowiedzi) i aktywność w życiu towarzyskim (17%) przeszkadza, zdaniem pracowników, w wykonywaniu obowiązków służbowych. Podobnie jak kierownicy, pracownicy mieli trudności w określeniu tej relacji (15% wszystkich odpowiedzi stanowiło „trudno powiedzieć”). W największym stopniu dotyczyło to aktywności w życiu społeczno-politycznym, palenia papierosów, aktywności w życiu rodzinnym i sposobu odżywiania się. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi badanych pracowników przedstawiono w tabeli 2.12.

Tabela 2.11. Opinie badanych kierowników na temat wpływu silnego zaangażowania podwładnych w wybranych obszarach stylu życia na wykonywanie obowiązków pracowniczych (w %)

Elementy stylu życia	Silne zaangażowanie pracownika w działania związane z elementami stylu życia a wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Wpływa pozytywnie	Jest neutralne	Wpływa negatywnie	Trudno powiedzieć
Zainteresowania pozazawodowe	42	44	3	12
Uprawianie sportu	54	37	1	7
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	20	37	16	27
Aktywność w życiu towarzyskim	16	41	22	22
Aktywność w życiu rodzinnym	32	38	15	14
Dbłość o wygląd	56	34	2	8
Palenie/niepalenie papierosów	11	37	37	15
Sposób odżywiania się	23	55	5	18
Ogółem	32	40	13	15

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.12. Opinie badanych pracowników na temat wpływu silnego zaangażowania w wybranych obszarach stylu życia na wykonywanie obowiązków pracowniczych (w %)

Elementy stylu życia	Silne zaangażowanie pracownika w działania związane z elementami stylu życia a wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Wpływa pozytywnie	Jest neutralne	Wpływa negatywnie	Trudno powiedzieć
Zainteresowania pozazawodowe	39	46	5	10
Uprawianie sportu	47	40	4	9
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	21	47	11	20
Aktywność w życiu towarzyskim	22	44	17	17
Aktywność w życiu rodzinnym	29	45	11	15
Dbłość o wygląd	42	39	6	13
Palenie/niepalenie papierosów	12	43	27	18
Sposób odżywiania się	26	53	5	16
Ogółem	30	45	11	15

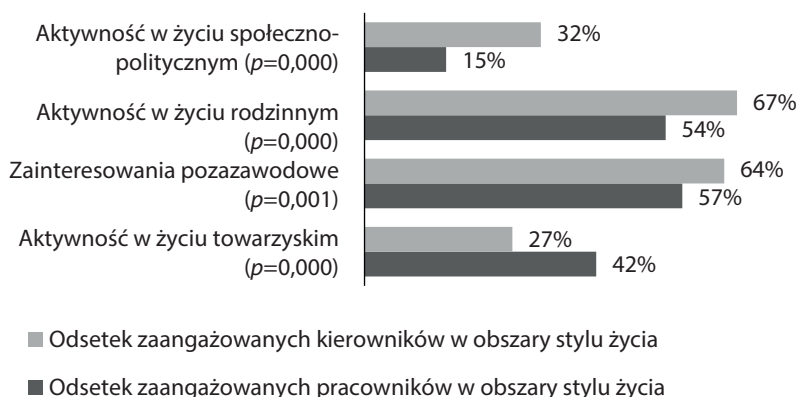
Źródło: opracowanie własne.

Rozdział 3

Elementy stylu życia związane z aktywnością pozazawodową

3.1. Zainteresowania pozazawodowe

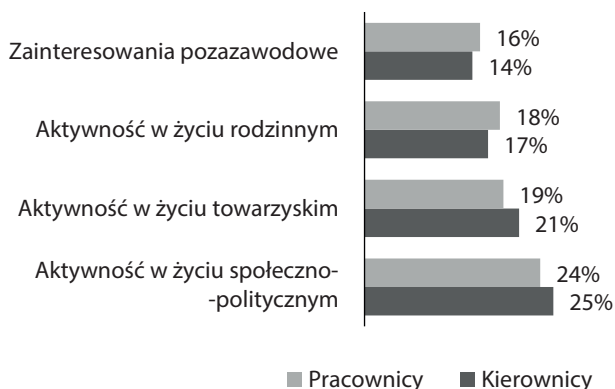
Zainteresowania pozazawodowe (hobby) to obszar od dawna analizowany w procesach zarządzania zasobami ludzkimi, na przykład podczas oceny kandydatów do pracy. Większość badanych kierowników (64%) zadeklarowała, że jest zaangażowana w tym obszarze, co determinuje ich styl życia. Jest to drugi obok aktywności w życiu rodzinnym obszar aktywności pozazawodowych najczęściej wskazywany przez badanych kierowników. Dla badanych pracowników zainteresowania pozazawodowe są najczęściej wskazywanym obszarem ich aktywności pozazawodowej (57%). Kierownicy istotnie częściej niż pracownicy deklarowali swoje zaangażowanie w zainteresowania pozazawodowe. Porównanie zaangażowania pracowników i kierowników w zainteresowania pozazawodowe na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia przedstawiono na wykresie 3.1.



Wykres 3.1. Porównanie zaangażowania pracowników i kierowników w zainteresowania pozazawodowe na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak w innych obszarach związanych ze stylem życia dużej grupie zarówno pracowników (16%), jak i kierowników (14%) trudno było udzielić odpowiedzi na postawione pytania. Jednak w odniesieniu do zainteresowań pozazawodowych odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” zarówno wśród kierowników, jak i wśród pracowników był najniższy w porównaniu do pozostałych analizowanych obszarów aktywności pozazawodowej. Różnica w częstotliwości wskazań pomiędzy tymi dwoma grupami nie była istotna statystycznie. Porównanie częstotliwości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do zainteresowań na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej przedstawiono na wykresie 3.2.



Wykres 3.2. Porównanie częstości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do zainteresowań na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej

Źródło: opracowanie własne.

Kierownikom najwięcej trudności sprawiło określenie, jak bardzo zróżnicowany jest pod względem zainteresowań pozazawodowych zespół, którym obecnie kierują (23%). W stosunku do pozostałych analizowanych problemów odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” był podobny (12%). Pracownikom z kolei najtrudniej było stwierdzić, jak bardzo zróżnicowany pod względem zainteresowań pozazawodowych jest zespół, w którym pracują oraz czy to zróżnicowanie przekłada się na lepsze wyniki pracy (18%). Najmniej problematyczne dla pracowników było stwierdzenie, jak silne zaangażowanie w zainteresowania pozazawodowe przekłada się na wykonywanie obowiązków pracowniczych. Porównanie częstości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do analizowanych stwierdzeń związanych z zainteresowaniami pozazawodowymi przedstawiono w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Porównanie częstości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do analizowanych stwierdzeń związanych z zainteresowaniami pozazawodowymi (w %)

Stwierdzenie	Odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć”	
	Kierownicy	Pracownicy
Charakterystyka różnicowania zespołu, którym kieruje, lub w którym pracuje respondent, ze względu na zainteresowania pozazawodowe.	23	18
Charakterystyka różnicowania zespołu idealnego ze względu na zainteresowania pozazawodowe.	12	17
Wpływ radykalnych poglądów lub silnego zaangażowania pracownika w zainteresowania pozazawodowe na wykonywanie obowiązków pracowniczych.	12	10
Wpływ różnicowania członków zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe na lepsze wyniki pracy zespołu.	12	18

Źródło: opracowanie własne.

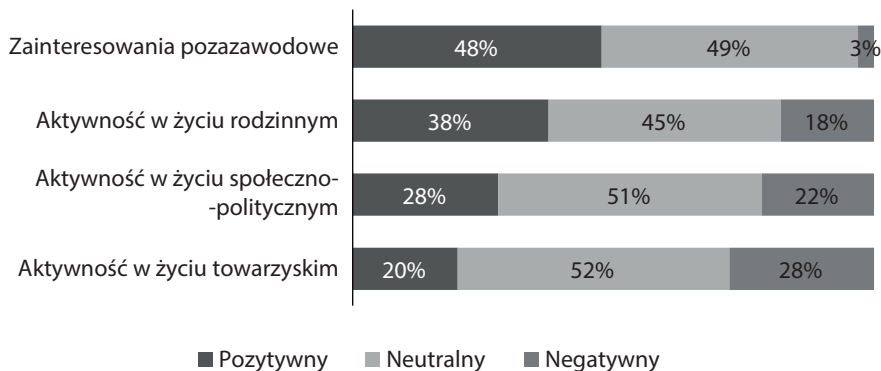
W dalszej części analizy będą prowadzone z wyłączeniem odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

Blisko połowa kierowników (48%) uważała, że silne zaangażowanie pracownika w zainteresowania pozazawodowe wpływa pozytywnie na wykonywanie obowiązków zawodowych, podobna część (49%) była zdania, że nie ma to znaczenia. Zaledwie 3% badanych kierowników wiązało zaangażowanie w hobby z negatywnym wpływem na wykonywanie obowiązków pracowniczych. W porównaniu do pozostałych form aktywności pozazawodowej silne zaangażowanie w hobby było najczęściej oceniane pozytywnie i najrzadziej negatywnie przez badanych kierowników (wykres 3.3).

Odpowiedzi kierowników nie były zróżnicowane istotnie statystycznie ze względu na analizowane zmienne demograficzne (płeć, wiek, staż pracy), nie miały znaczenia również rodzaj i wielkość organizacji oraz wielkość zespołu i charakter pracy (indywidualna – zespołowa) realizowanej przez zespół, którym kierowali badani. Istotne znaczenie miał natomiast charakter zadań (zadania rutynowe – zadania twórcze, wymagające kreatywności) – $p = 0,014$. Kierownicy zespołów realizujących zadania twórcze częściej niż ci, którzy kierowali zespołami wykonującymi zadania rutynowe, pozytywnie oceniali wpływ zaangażowania podwładnych w hobby na wykonywanie przez nich obowiązków zawodowych. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.2.

Istotne statystycznie znaczenie miała również deklaracja kierowników dotycząca ich zaangażowania zarówno w zainteresowania pozazawodowe ($p = 0,000$), jak i życie towarzyskie ($p = 0,021$) oraz sposób odżywiania się ($p = 0,022$). We wszystkich przypadkach kierownicy deklarujący osobiste zaangażowanie w tych obszarach

częściej pozytywnie oceniali wpływ zaangażowania podwładnych w hobby, a rzadziej wystawiali oceny negatywne i neutralne. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.3.



Wykres 3.3. Dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w wybrane obszary aktywności pozazawodowej na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.2. Charakter zadań realizowanych przez zespół a ocena wpływu zaangażowania pracownika w zainteresowania pozazawodowe na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Charakter zadań ($p = 0,014$)		Ocena wpływu zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
		Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe	1	22,20	77,80	0,00	100,00
	2	37,70	52,20	10,10	100,00
	3	45,50	51,90	2,70	100,00
	4	50,30	47,00	2,70	100,00
	5	50,50	47,70	1,80	100,00
Zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze	6	50,00	46,70	3,30	100,00
Ogółem		47,70	49,20	3,10	100,00

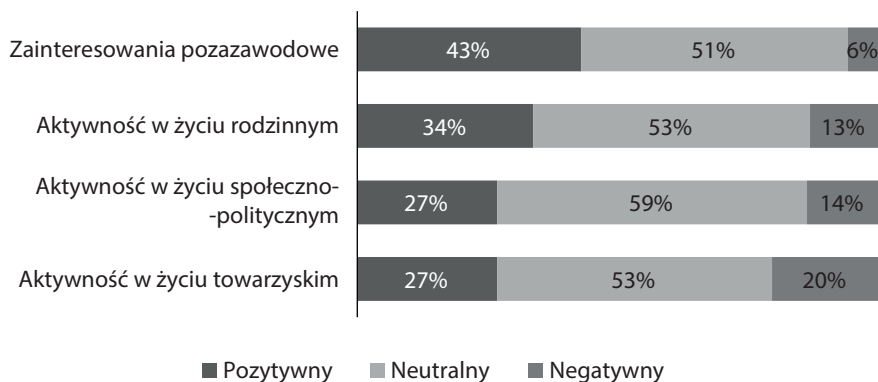
Źródło: opracowanie własne.

Również największy odsetek pracowników (43%) pozytywnie ocenił wpływ zaangażowania w zainteresowania zawodowe na wykonywanie obowiązków pracowniczych w porównaniu do pozostałych analizowanych aktywności pozazawodowych. Pracownicy, podobnie jak kierownicy rzadko (6%), uważali, że takie zaangażowanie wpływa negatywnie na pracę zawodową (wykres 3.4).

Tabela 3.3. Zaangażowanie kierownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania pracownika w zainteresowania pozazawodowe na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Deklaracja kierownika zaangażowania w:	Ocena wpływu zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Zainteresowania pozazawodowe ($p = 0,000$)				
Nie	35,60	59,20	5,20	100,00
Tak	54,10	44,00	1,90	100,00
Życie towarzyskie ($p = 0,021$)				
Nie	45,00	51,60	3,40	100,00
Tak	55,20	42,70	2,10	100,00
Sposób odżywiania się ($p = 0,022$)				
Nie	43,30	53,20	3,40	100,00
Tak	52,60	44,80	2,60	100,00
Ogółem	47,70	49,20	3,10	100,00

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 3.4. Dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w zainteresowania pozazawodowe na wykonywanie obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi pracowników były istotnie statystycznie zróżnicowane ze względu na płeć ($p = 0,000$), wiek ($p = 0,000$) oraz staż pracy ($p = 0,035$). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.4. Mężczyźni kierownicy rzadziej niż kobiety uważali, że zaangażowanie pracownika w hobby jest neutralne dla wykonywania przez niego obowiązków pracowniczych, jednocześnie częściej wskazywali, że wpływ ten jest zarówno pozytywny, jak i negatywny. W odniesieniu do wieku badanych przełożonych można zauważyć, że największy odsetek kierowników (51%) pozytywnie oceniających wpływ silnego zaangażowania pracownika w zainteresowania pozazawodowe

jest wśród najmłodszych (do 30. roku życia) i najstarszych (powyżej 60. roku życia) kierowników. Grupa, która najczęściej takie zaangażowanie oceniła negatywnie (12%), a najrzadziej pozytywnie (28%), to menedżerowie między 51. a 60. rokiem życia. Z kolei zróżnicowanie ze względu na staż wskazuje, że częściej negatywnie, a rzadziej pozytywnie oceniali zaangażowanie podwładnych w hobby menedżerowie, którzy funkcje kierownicze pełnią dłużej niż 15 lat w porównaniu do kierowników z krótszym stażem.

Tabela 3.4. Zmienne demograficzne badanych pracowników a ocena wpływu zaangażowania w zainteresowania pozazawodowe na wykonywanie obowiązków pracowniczych (w %)

Zmienne demograficzne	Ocena wpływu zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Płeć ($p = 0,000$)				
Kobieta	42,30	54,50	3,20	100,00
Mężczyzna	44,10	46,20	9,70	100,00
Wiek ($p = 0,021$)				
Do 30 lat	51,10	43,70	5,20	100,00
31–40 lat	39,20	55,40	5,40	100,00
41–50 lat	36,20	59,60	4,30	100,00
51–60 lat	28,30	59,80	12,00	100,00
Powyżej 60 lat	51,10	42,20	6,70	100,00
Staż pracy ($p = 0,035$)				
Poniżej 5 lat	49,60	45,30	5,10	100,00
6–15 lat	41,90	52,60	5,50	100,00
16–25 lat	34,50	57,40	8,10	100,00
Powyżej 25 lat	35,50	58,10	6,50	100,00
Ogółem	43,00	51,10	5,90	100,00

Źródło: opracowanie własne.

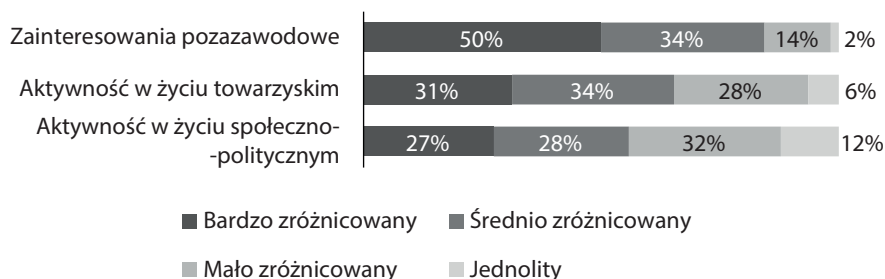
W przypadku pracowników również zaangażowanie respondentów we wszystkie badane obszary stylu życia z wyjątkiem palenia/niepalenia papierosów determinowały udzielane odpowiedzi. W prawie wszystkich przypadkach pracownicy zaangażowani w porównaniu do pracowników niedeklarujących zaangażowania w tych obszarach częściej oceniali pozytywnie, a rzadziej negatywnie wpływ silnego zaangażowania w hobby na wykonywanie obowiązków pracowniczych. Nieco inaczej kształtowały się odpowiedzi pracowników zaangażowanych w życie społeczno-polityczne, którzy częściej oceniali zarówno pozytywnie, jak i negatywnie wpływ silnego zaangażowania pracownika w hobby na wykonywanie obowiązków zawodowych. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.5.

Połowa badanych kierowników, oceniając stopień zróżnicowania zespołu, którym kierują, ze względu na aktywności pozazawodowe, wskazała, że jest on bardzo zróżnicowany, a kolejne 35%, że średnio. W porównaniu do innych aktywności najmniej kierowników (2%) zarządza zespołami jednolitymi pod tym względem (wykres 3.5).

Tabela 3.5. Zaangażowanie pracownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania w zainteresowania pozazawodowe na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Deklaracja zaangażowania w	Ocena wpływ zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Zainteresowania pozazawodowe ($p = 0,001$)				
Nie	36,40	55,50	8,10	100,00
Tak	47,90	47,90	4,20	100,00
Uprawianie sportu ($p = 0,000$)				
Nie	37,30	57,10	5,50	100,00
Tak	49,80	43,90	6,30	100,00
Życie społeczno-polityczne ($p = 0,000$)				
Nie	41,40	53,60	5,00	100,00
Tak	51,80	37,20	10,90	100,00
Życie towarzyskie ($p = 0,015$)				
Nie	38,90	54,50	6,60	100,00
Tak	48,50	46,60	4,90	100,00
Życie rodzinne ($p = 0,015$)				
Nie	41,40	50,20	8,40	100,00
Tak	44,40	51,80	3,80	100,00
Dbałość o wygląd ($p = 0,001$)				
Nie	40,40	50,70	8,90	100,00
Tak	45,40	51,50	3,20	100,00
Sposób odżywiania się ($p = 0,048$)				
Nie	41,10	51,50	7,40	100,00
Tak	45,70	50,50	3,70	100,00
Ogółem	43,00	51,10	5,90	100,00

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 3.5. Ocena stopnia zróżnicowania zespołów, którymi kierują badane osoby, ze względu na zainteresowania pozazawodowe na tle pozostałych obszarów związanych z aktywnością pozazawodową

Źródło: opracowanie własne.

Opinie kierowników dotyczące tego, czy zespół, którym kierują, jest zróżnicowany (odpowiedzi „bardzo zróżnicowany” lub „średnio zróżnicowany”), czy jednolity (odpowiedzi „mało zróżnicowany” lub „jednolity”) były zróżnicowane ze względu na staż pracy na stanowisku kierowniczym ($p = 0,005$), a także wielkość organizacji ($p = 0,000$) i zespołu ($p = 0,001$). Pozostałe zmienne demograficzne i charakteryzujące miejsce pracy oraz zaangażowanie kierownika w badane obszary stylu życia nie różnicowały istotnie statystycznie odpowiedzi badanych kierowników. Najczęściej zespołem zróżnicowanym ze względu na zainteresowania pozazawodowe kierowały osoby pełniące funkcje kierownicze 16–25 lat. Im liczniejszy był zespół, tym częściej kierownicy oceniali, że jest on zróżnicowany pod względem tych zainteresowań. Również wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych do poziomu 250 osób w całej organizacji rósł odsetek kierowników deklarujących, że kierują zespołami zróżnicowanymi. Dla organizacji największych, zatrudniających ponad 250 osób, zauważono wzrost częstości wskazań, że zespoły są jednolite pod tym względem. Szczegółowe wyniki analiz przedstawiono w tabeli 3.6.

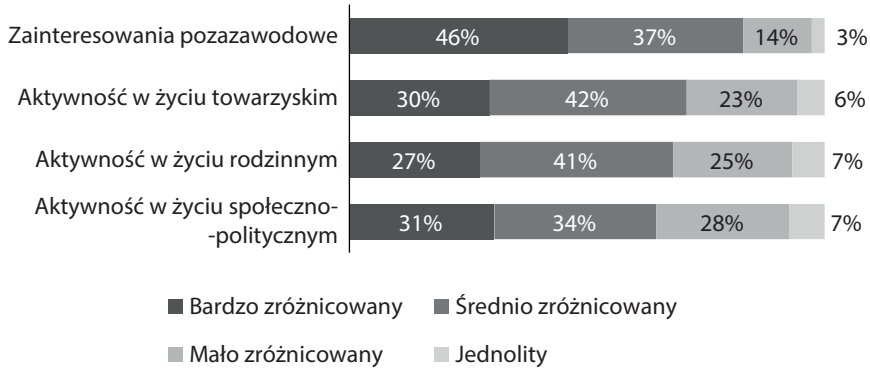
Tabela 3.6. Zmienne demograficzne badanych kierowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe (w %)

Zmienne demograficzne i cechy miejsca pracy	Ocena zróżnicowania zespołu, którym kierują badani		
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Staż pracy ($p = 0,005$)			
Poniżej 5 lat	19,80	80,20	100,00
6–15 lat	15,90	84,10	100,00
16–25 lat	8,50	91,50	100,00
Powyżej 25 lat	20,90	79,10	100,00
Wielkość zespołu ($p = 0,001$)			
Do 5 osób	24,40	75,60	100,00
6–10 osób	14,80	85,20	100,00
11–20 osób	13,60	86,40	100,00
21–30 osób	10,10	89,90	100,00
Powyżej 30 osób	8,80	91,20	100,00
Wielkość organizacji (liczba zatrudnionych) ($p = 0,000$)			
Do 9 pracowników	24,50	75,50	100,00
10–49 pracowników	15,20	84,80	100,00
50–250 pracowników	8,70	91,30	100,00
Powyżej 250 pracowników	13,60	86,40	100,00
Ogółem	15,60	84,40	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Również pracownicy najczęściej wskazywali, że pracują w zespołach bardzo (46%) lub średnio zróżnicowanych (37%) ze względu na zainteresowania pozazawodowe.

Ten obszar, w porównaniu do pozostałych, w największym stopniu wpływa na różnorodność zespołów. Tym samym najmniejszy odsetek badanych pracowników (3%) ocenił, że pracuje w zespołach jednorodnych pod tym względem (wykres 3.6).



Wykres 3.6. Ocena stopnia zróżnicowania zespołów, w których pracują badane osoby, ze względu na zainteresowania pozazawodowe na tle pozostałych obszarów związanych z aktywnością pozazawodową

Źródło: opracowanie własne.

Ocena stopnia zróżnicowania zespołu, w których pracowały badane osoby, uzależniona była od płci ($p = 0,025$) i wielkości organizacji ($p = 0,017$). Kobiety częściej niż mężczyźni pracowały w zespołach zróżnicowanych ze względu na zainteresowania pozazawodowe. Również w przypadku pracowników najmniej zróżnicowane zespoły funkcjonowały w organizacjach zatrudniający do 9 pracowników (77%) i między 10 a 49 osób (81%). Szczegółowe wyniki przedstawiono w tabeli 3.7.

Tabela 3.7. Zmienne demograficzne badanych pracowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania zespołu, w którym pracują, ze względu na zainteresowania pozazawodowe (w %)

Zmienne demograficzne	Ocena zróżnicowania zespołu, w którym pracują badani		
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Płeć ($p = 0,025$)			
Mężczyzna	20,70	79,30	100,00
Kobieta	14,70	85,30	100,00
Wielkość organizacji (liczba zatrudnionych) ($p = 0,017$)			
Do 9 pracowników	23,40	76,60	100,00
10–49 pracowników	19,30	80,70	100,00
50–250 pracowników	10,80	89,20	100,00
Powyżej 250 pracowników	16,70	83,30	100,00
Ogółem	17,20	82,80	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Na ocenę stopnia zróżnicowania zespołu wpływ miała również deklaracja osobistego zaangażowania respondenta w zainteresowania pozazawodowe ($p = 0,000$) i sposób odżywiania się ($p = 0,033$). W obydwu przypadkach osoby zaangażowane w tych obszarach częściej oceniały, że pracują w zespołach zróżnicowanych ze względu na zainteresowania pozazawodowe. Szczegółowe wyniki przedstawiono w tabeli 3.8.

Tabela 3.8. Zaangażowanie badanych pracowników w wybrane obszary stylu życia a ocena poziomu zróżnicowania zespołu, w którym pracują, ze względu na zainteresowania pozazawodowe (w %)

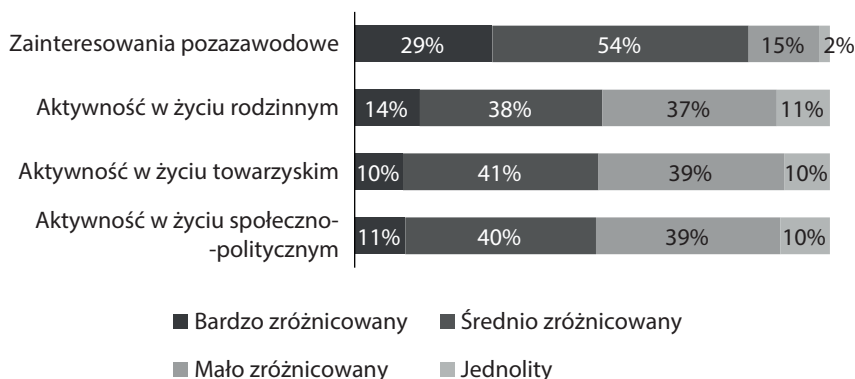
Deklaracja zaangażowania w	Ocena zróżnicowania zespołu, w którym pracują badani		
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Zainteresowania pozazawodowe ($p = 0,000$)			
Nie	22,90	77,10	100,00
Tak	12,80	87,20	100,00
Sposób odżywiania się ($p = 0,033$)			
Nie	19,50	80,50	100,00
Tak	13,90	86,10	100,00
Ogółem	82,80	17,20	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Dla większości badanych kierowników idealny zespół byłby średnio zróżnicowany pod względem zainteresowań pozazawodowych (54%). W porównaniu do pozostałych badanych obszarów aktywności również największy odsetek kierowników chciałby, żeby zespół był bardzo zróżnicowany pod tym względem (29%). Zaledwie 2% respondentów stworzyłoby zespół jednolity, a 15% mało zróżnicowany ze względu na zainteresowania pozazawodowe podwładnych (wykres 3.7).

Opinie kierowników dotyczące tego, czy idealny zespół, który mogliby zbudować, byłby zróżnicowany, czy jednolity, były zróżnicowane ze względu na wiek ($p = 0,007$), staż pracy na stanowisku kierowniczym ($p = 0,013$), a także wielkość organizacji ($p = 0,050$) oraz charakter zadań realizowany przez ten zespół (rutynowe – twórcze; $p = 0,045$), charakter pracy (indywidualna – zespołowa; $p = 0,018$) i stopień sformalizowania zachowań pracowniczych (swobodne – sformalizowane zachowania; $p = 0,007$). Pozostałe zmienne demograficzne i charakteryzujące miejsce pracy oraz zaangażowanie kierownika w badane obszary stylu życia nie różnicowały istotnie statystycznie odpowiedzi badanych kierowników. Istotna statystycznie różnica wystąpiła pomiędzy oczekiwaniami kierowników powyżej 50. roku życia a ich młodszymi kolegami. Kierownicy starsi częściej deklarowali, że woleliby kierować zespołami jednolitymi pod względem zainteresowań pozazawodowych. Zależność oczekiwań od stażu na stanowisku kierowniczym wskazuje

również, że im dłużej kierownik pełni funkcje zarządcze, tym częściej wolałby kierować zespołem jednolitym. Zespoły mniej zróżnicowane preferowane są również przez przełożonych pracujących w organizacjach najmniejszych, zatrudniających do 9 osób. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.9.



Wykres 3.7. Oczekiwania kierowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na hobby na tle pozostałych obszarów związanych z aktywnością pozazawodową

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.9. Zmienne demograficzne badanych kierowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe (w %)

Zmienne demograficzne i cechy miejsca pracy	Ocena zróżnicowania idealnego zespołu, którym chcieliby kierować badani		
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Wiek ($p = 0,007$)			
Do 50. roku życia	14,30	85,70	100,00
Powyżej 50. roku życia	21,30	78,70	100,00
Staż pracy ($p = 0,012$)			
Poniżej 5 lat	8,60	91,40	100,00
6–15 lat	19,80	80,20	100,00
16–25 lat	15,50	84,50	100,00
Powyżej 25 lat	20,60	79,40	100,00
Wielkość organizacji (liczba zatrudnionych) ($p = 0,05$)			
Do 9 pracowników	22,80	77,20	100,00
10–49 pracowników	16,60	83,40	100,00
50–250 pracowników	12,60	87,40	100,00
Powyżej 250 pracowników	17,20	82,80	100,00
Ogółem	17,10	82,90	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Oczekiwania kierowników różnicowały również cechy pracy wykonywanej w zespole, którym aktualnie kierują badani. Respondenci, których zespoły realizują w większym stopniu zadania rutynowe niż twórcze, częściej w porównaniu do pozostałych woleliby, żeby zespół był jednolity ze względu na zainteresowania pozazawodowe. Wyższe oczekiwania co do braku zróżnicowania zespołu pojawiły się również wśród osób kierujących zespołem, w którym praca wykonywana jest indywidualnie przez każdego członka, a nie zespołowo oraz w takich, gdzie zachowania pracowników w miejscu pracy są sformalizowane i nie ma miejsca na swobodę. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.10.

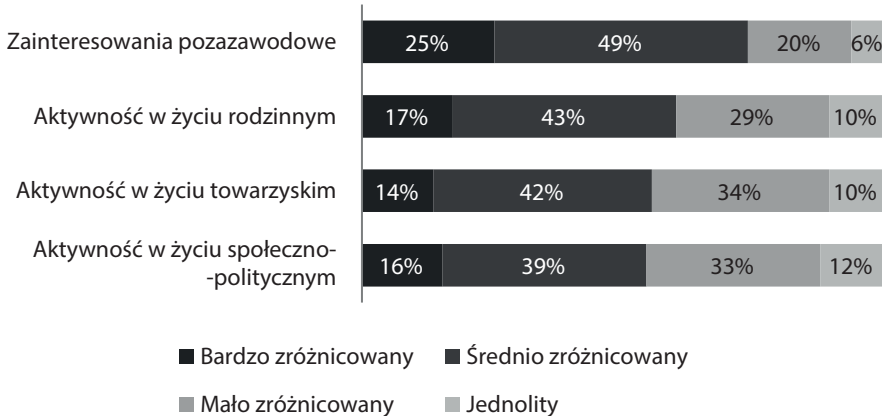
Tabela 3.10. Cechy pracy w zespole a dokonana przez kierowników ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe (w %)

Cechy pracy w zespole	Ocena zróżnicowania zespołu, którym kierują badani			
		Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Charakter zadań ($p = 0,045$)				
Zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe	1	33,30	66,70	100,00
	2	23,10	76,90	100,00
	3	21,30	78,70	100,00
	4	14,50	85,50	100,00
	5	13,10	86,90	100,00
Zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze	6	17,80	82,20	100,00
Charakter pracy ($p = 0,018$)				
Praca wykonywana jest indywidualnie	1	32,80	67,20	100,00
	2	16,70	83,30	100,00
	3	18,50	81,50	100,00
	4	13,80	86,20	100,00
	5	14,40	85,60	100,00
Praca wykonywana jest zespołowo	6	18,30	81,70	100,00
Stopień sformalizowania zachowań pracowników w zespole ($p = 0,007$)				
Nie ma regulacji, swoboda w sposobie zachowania	1	14,40	85,60	100,00
	2	17,30	82,70	100,00
	3	19,80	80,20	100,00
	4	10,70	89,30	100,00
	5	15,90	84,10	100,00
Zachowania są sformalizowane	6	29,90	70,10	100,00
Ogółem		17,10	82,90	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak kierownicy, badani pracownicy też najczęściej chcieliby pracować w zespołach średnio zróżnicowanych ze względu na zainteresowania pozazawodowe (49%). W porównaniu do pozostałych badanych obszarów najmniej odsetek respondentów wskazał, że idealny dla nich zespół byłby jednolity

(6%) lub mało zróżnicowany (20%), a największy (25%), że zespół powinien być bardzo zróżnicowany ze względu na zainteresowania pracowników (wykres 3.8).



Wykres 3.8. Oczekiwania pracowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na hobby na tle pozostałych obszarów związanych z aktywnością pozazawodową

Źródło: opracowanie własne.

Wyobrażenia pracowników na temat zróżnicowania ze względu na zainteresowania pozazawodowe członków idealnego zespołu, w którym chcieliby pracować, były zróżnicowane ze względu na płeć ($p = 0,049$), staż pracy ($p = 0,019$) oraz charakter zadań ($p = 0,010$). Kobiety częściej niż mężczyźni wołałyby pracować w zespołach zróżnicowanych ze względu na zainteresowania pozazawodowe. Również pracownicy z niższym stażem (do 15 lat) częściej niż pozostali wskazywali, że woleliby pracować w zespołach zróżnicowanych. Najwyższy odsetek pracowników preferujących zespoły jednolite pod względem hobby (37%) był wśród pracowników zatrudnionych w zespołach wykonujących wyłącznie zadania rutynowe. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.11.

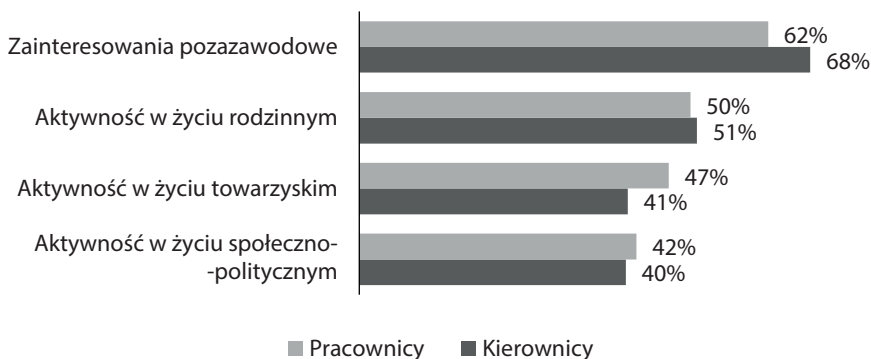
Co ciekawe, znaczenie miało także zaangażowanie pracownika w palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,037$). Pracownicy deklarujący, że są zaangażowani w tym obszarze, częściej niż pozostali chcieliby pracować w zespołach zróżnicowanych ze względu na zainteresowania pozazawodowe (79% a 72%).

Badani kierownicy częściej niż pracownicy uważali, że zróżnicowanie zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe przekłada się na lepsze wyniki pracy (68% a 62%) i różnica ta jest istotna statystycznie – $p = 0,012$. Zróżnicowanie zespołu w tym obszarze aktywności pozazawodowych było również najczęściej pozytywnie oceniane zarówno przez kierowników, jak i pracowników (wykres 3.9).

Tabela 3.11. Zmienne demograficzne badanych pracowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe (w %)

Zmienne demograficzne	Ocena zróżnicowania zespołu, w którym pracują badani			
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem	
Płeć ($p = 0,049$)				
Mężczyzna	29,50	70,50	100,00	
Kobieta	23,40	76,60	100,00	
Staż pracy ($p = 0,019$)				
Poniżej 5 lat	25,40	74,60	100,00	
6–15 lat	20,90	79,10	100,00	
16–25 lat	34,80	65,20	100,00	
Powyżej 25 lat	30,10	69,90	100,00	
Charakter zadań ($p = 0,01$)				
Zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe	1	36,90	63,10	100,00
	2	17,50	82,50	100,00
	3	23,20	76,80	100,00
	4	30,80	69,20	100,00
	5	21,80	78,20	100,00
Zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze	6	19,60	80,40	100,00
Ogółem		25,90	74,10	100,00

Źródło: opracowanie własne.

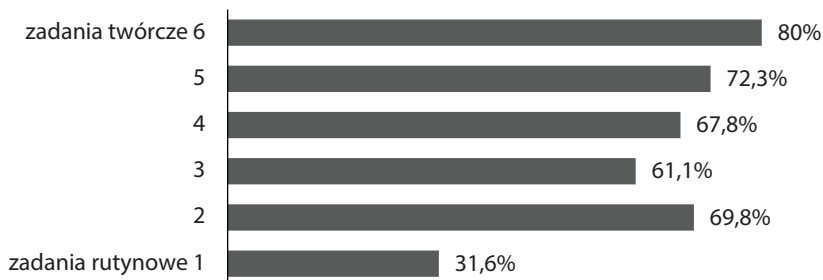


Wykres 3.9. Zróżnicowanie zespołu to lepsze wyniki jego pracy – zainteresowania pozazawodowe na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi kierowników dotyczące lepszych wyników zespołów zróżnicowanych ze względu na zainteresowania pozazawodowe uzależnione były od charakteru zadań realizowanych w zespole ($p = 0,000$) oraz charakteru pracy ($p = 0,028$). Najbardziej pozytywny wpływ zróżnicowania zespołu dostrzegali kierownicy zarządzający zespołami wykonującymi wyłącznie zadania rutynowe (32%),

a najczęściej kierownicy zarządzający zespołami realizującymi wyłącznie zadania twórcze, wymagające kreatywności (80%). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.10.

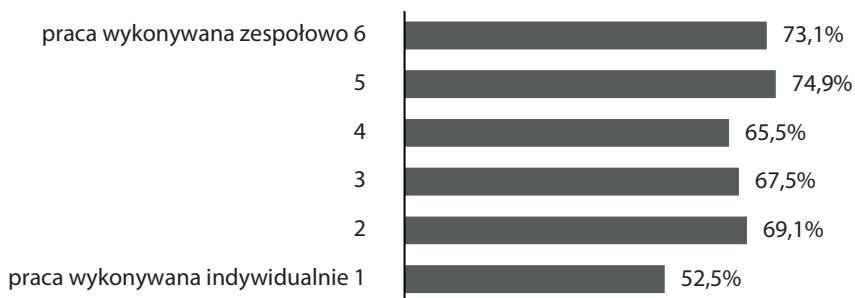


■ odsetek kierowników potwierdzających, że różnicowanie zespołu pod względem zainteresowań pozazawodowych wpływa na lepsze wyniki jego pracy

Wykres 3.10. Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia kierowników na temat wpływu różnicowania zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Pozytywny wpływ różnicowania zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe najrzadziej (53%) wskazywali również kierownicy kierujący zespołami, w których praca wykonywana jest zespołowo (wykres 3.11).



■ odsetek kierowników potwierdzających, że różnicowanie zespołu pod względem zainteresowań pozazawodowych wpływa na lepsze wyniki jego pracy

Wykres 3.11. Charakter pracy wykonywanej przez zespół a opinia kierowników na temat wpływu różnicowania zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Znaczenie miało również zaangażowanie kierownika w zainteresowania pozazawodowe ($p = 0,001$): kierownicy zaangażowani częściej pozytywnie oceniali wpływ różnicowania zespołu na wyniki jego pracy niż osoby niedeklarujące zaangażowania w ten aspekt stylu życia (72% a 61%).

Odpowiedzi pracowników były różnicowane ze względu na płeć ($p = 0,028$), wiek ($p = 0,011$) i staż pracy ($p = 0,046$). Mężczyźni (66,5%) istotnie częściej niż kobiety (58,9%) uważali, że różnicowanie zespołu powoduje lepsze wyniki jego pracy. Młodzi pracownicy (do 30. roku życia) również częściej niż starsi (powyżej 30. roku życia) wiązali różnicowanie zespołu z jego lepszymi wynikami (68,9% a 57,1%). Podobne zależności widoczne były też dla stażu pracy – im był on dłuższy, tym mniej respondentów uważało, że różnicowanie zespołu wpływa na wyższe wyniki pracy (wykres 3.12).



Wykres 3.12. Staż pracy a opinia pracowników na temat wpływu różnicowania zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Ocenę wpływu różnicowania zespołu na wyniki pracy determinował również, podobnie jak wśród kierowników, charakter zadań realizowanych w zespole ($p = 0,001$) i charakter pracy ($p = 0,001$). Im bardziej rutynowe zadania realizował zespół, w którym pracowali badani, tym rzadziej wiązali oni różnicowanie zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe z lepszymi wynikami pracy (wykres 3.13).

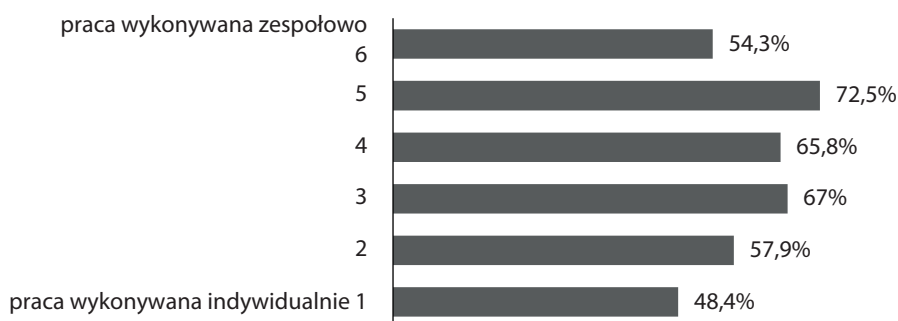
Z kolei najniższy odsetek pozytywnych ocen różnicowania zespołu wskazywany był przez pracowników zatrudnionych w zespołach, w których praca wykonywana była wyłącznie indywidualnie (48%) lub wyłącznie zespołowo (54%). Częściej różnicowanie zespołu wiązane było z lepszymi wynikami pracy wtedy, kiedy przeważała praca zespołowa, ale były też elementy pracy indywidualnej.



■ odsetek pracowników potwierdzających, że zróżnicowanie zespołu pod względem zainteresowań pozazawodowych wpływa na lepsze wyniki jego pracy

Wykres 3.13. Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.



■ odsetek pracowników potwierdzających, że zróżnicowanie zespołu pod względem zainteresowań pozazawodowych wpływa na lepsze wyniki jego pracy

Wykres 3.14. Charakter pracy wykonywanej przez zespół a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Istotnie statystycznie znaczenie miało również deklarowane zaangażowanie pracownika w sport ($p = 0,000$), życie społeczno-polityczne ($p = 0,004$) i towarzyskie ($p = 0,006$). We wszystkich przypadkach pracownicy zaangażowani w tych obszarach częściej uważali, że zróżnicowanie zespołu pod względem zainteresowań pozazawodowych przekłada się na lepsze wyniki pracy tego zespołu. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.15.



Wykres 3.15. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Aktywność w życiu rodzinnym

Aktywność w życiu rodzinnym była najczęściej wskazywanym obszarem stylu życia, w którym badani kierownicy deklarowali swoje zaangażowanie. Co ciekawe, to zaangażowanie w podobnym stopniu deklarowały kobiety kierowniczk (67,2%) i mężczyźni (66%). Nie było w tym obszarze zróżnicowania istotnego statystycznie ($p = 0,687$). Rzadziej (różnica istotna statystycznie $p = 0,000$) zaangażowanie w życie rodzinne deklarowali pracownicy, ale również ponad połowa badanych wskazała, że jest aktywna w tym obszarze (54%).

Podobnie jak w innych obszarach związanych ze stylem życia stosunkowo (w porównaniu do innych pytań) dużej grupie pracowników (18%) i kierowników (17%) trudno było udzielić odpowiedzi na postawione pytania, a różnica w częstości wskazań „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników nie była istotna statystycznie.

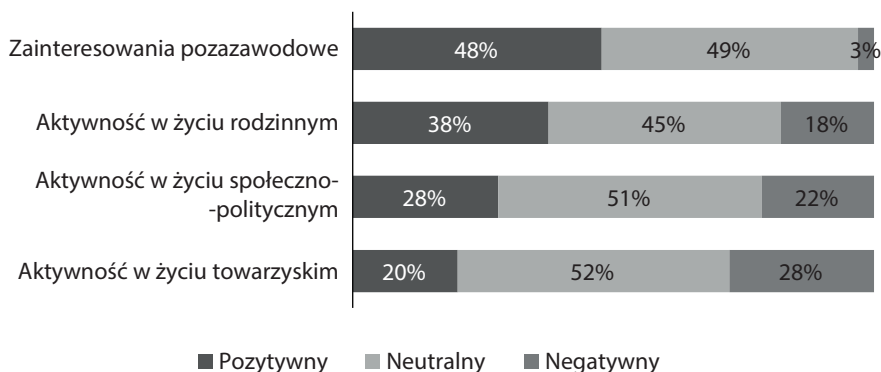
Badanym kierownikom (20%) i pracownikom (22%) najczęściej trudno było określić, jak bardzo zróżnicowanym zespołem pod względem aktywności w życiu rodzinnym chcieliby kierować lub w jakim pracować. Różnice pomiędzy kierownikami a pracownikami widoczne były w określeniu wpływu zróżnicowania członków zespołu na wyniki pracy (pracownicy częściej – 20% – mieli trudności z odpowiedzią na to pytanie niż kierownicy – 16%) oraz z określeniem wpływu silnego zaangażowania pracownika w życie rodzinne na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych (w tym przypadku więcej trudności mieli kierownicy – 14% – niż pracownicy – 11%). Porównanie częstości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do analizowanych stwierdzeń związanych z aktywnością w życiu rodzinnym przedstawiono w tabeli 3.12.

Tabela 3.12. Porównanie częstości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do analizowanych stwierdzeń związanych z aktywnością w życiu rodzinnym (w %)

Stwierdzenie	Odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć”	
	Kierownicy	Pracownicy
Charakterystyka zróżnicowania zespołu idealnego ze względu na aktywność w życiu rodzinnym	20	22
Wpływ radykalnych poglądów lub silnego zaangażowania pracownika w życie rodzinne na wykonywanie obowiązków pracowniczych	14	11
Wpływ zróżnicowania członków zespołu ze względu na aktywność w życiu rodzinnym na lepsze wyniki pracy zespołu	16	20

Źródło: opracowanie własne.

Mniej kierowników niż w przypadku zainteresowań pozazawodowych pozytywnie oceniło wpływ zaangażowania w życie rodzinne na wykonywanie obowiązków zawodowych (38% a 48%). Zdecydowanie wyższy był też odsetek kierowników wskazujących, że ten wpływ jest negatywny (18% a 3%). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.16.



Wykres 3.16. Dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w życie rodzinne na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowych

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi kierowników nie były zróżnicowane istotnie statystycznie ze względu na analizowane zmienne demograficzne, nie miały znaczenia również rodzaj i wielkość organizacji oraz wielkość i charakter pracy (indywidualna – zespołowa), charakter zadań realizowanych przez zespół, którym kierowali badani i stopień formalizacji zachowań pracowniczych.

Istotne statystycznie znaczenia miały jednak deklaracje kierowników dotyczące ich osobistego zaangażowania w życie rodzinne ($p = 0,000$), życie towarzyskie ($p = 0,008$) oraz sposób odżywiania się ($p = 0,025$). W każdym przypadku kierownicy zaangażowani w tych obszarach stylu życia częściej niż pozostali wskazywali, że zaangażowanie pracownika w życie rodzinne pozytywnie wpływa na wykonywanie przez niego obowiązków pracowniczych. Dodatkowo kierownicy zaangażowani osobiście w życie rodzinne rzadziej wskazywali, że wpływ ten jest negatywny (w pozostałych obszarach różnice w częstości ocen negatywnych wystawianych przez kierowników zaangażowanych i niezaangażowanych nie były istotne statystycznie). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.13.

Tabela 3.13. Zaangażowanie kierownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania pracownika w życie rodzinne na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

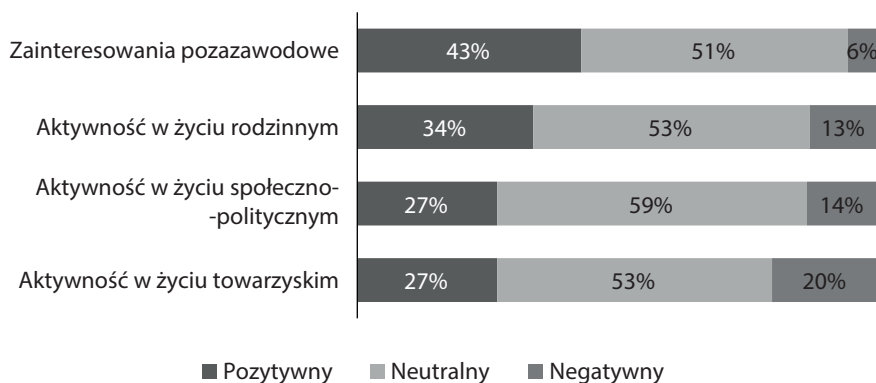
Deklaracja kierownika zaangażowania w	Ocena wpływu zaangażowania pracownika w życie rodzinne na wykonywanie przez niego obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Życie rodzinne ($p = 0,000$)				
Nie	23,20	50,00	26,80	100,00
Tak	44,50	41,90	13,70	100,00
Życie towarzyskie ($p = 0,008$)				
Nie	34,40	47,00	18,60	100,00
Tak	46,10	37,70	16,20	100,00
Sposób odżywiania się ($p = 0,022$)				
Nie	33,40	48,20	18,40	100,00
Tak	42,10	40,40	17,50	100,00
Ogółem	37,50	44,50	17,90	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy, podobnie jak kierownicy, ocenili wpływ zaangażowania w życie rodzinne na wykonywanie obowiązków pracowniczych na tle pozostałych aktywności pozazawodowych. Najwięcej respondentów oceniło, że to zaangażowanie nie ma znaczenia, 34% oceniło je pozytywnie, a 13% wskazało, że wpływ ten jest negatywny. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.17.

Odpowiedzi pracowników były istotnie statystycznie zróżnicowane ze względu na płeć ($p = 0,039$), wielkość organizacji ($p = 0,035$) oraz charakter zadań realizowanych w zespole ($p = 0,050$). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.14. Kobiety częściej niż mężczyźni wskazywały, że zaangażowanie w życie rodzinne nie wpływa na wykonywanie obowiązków pracowniczych i jednocześnie rzadziej, że wpływ ten jest pozytywny. W ocenach negatywnych różnice pomiędzy kobietami a mężczyznami nie były istotne statystycznie. Częściej pozytywny

wpływ zaangażowania w życie rodzinne widzieli pracownicy w organizacjach najmniejszych (zatrudniających do 9 osób), z kolei pracownicy organizacji zatrudniających powyżej 50 osób częściej wskazywali na brak związku. Pod względem charakteru zadań realizowanych przez zespół, w którym pracowali respondenci, różnice widoczne były wśród tych, którzy pracowali w zespołach realizujących wyłącznie zadania twórcze, wymagające kreatywności – najczęściej wskazywali oni na pozytywny wpływ zaangażowania w życie rodzinne, a najrzadziej oceniali ten wpływ negatywnie w porównaniu do pozostałych badanych.



Wykres 3.17. Dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w życie rodzinne na wykonywanie obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.14. Zmienne demograficzne badanych pracowników i cechy miejsca pracy a dokonana przez pracownika ocena wpływu zaangażowania w życie rodzinne na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Zmienne demograficzne	Ocena wpływu zaangażowania w życie rodzinne na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Płeć ($p = 0,039$)				
Mężczyźni	38,30	48,00	13,70	100,00
Kobiety	30,60	56,50	12,90	100,00
Wielkość organizacji (liczba zatrudnionych) ($p = 0,035$)				
Do 9 pracowników	42,20	45,20	12,60	100,00
10–49 pracowników	39,00	49,20	11,80	100,00
50–250 pracowników	29,10	56,80	14,10	100,00
Powyżej 250 pracowników	27,90	57,80	14,30	100,00
Charakter zadań realizowanych przez zespół ($p = 0,05$)				
Zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe	1	22,10	60,50	17,40

Tabela 3.14 (cd.)

Zmienne demograficzne		Ocena wpływu zaangażowania w życie rodzinne na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
		Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
	2	32,20	55,60	12,20	100,00
	3	35,10	53,60	11,30	100,00
	4	30,90	52,60	16,50	100,00
	5	41,50	47,50	11,00	100,00
Zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze	6	44,60	49,20	6,20	100,00
Ogółem		33,80	53,00	13,20	100,00

Źródło: opracowanie własne.

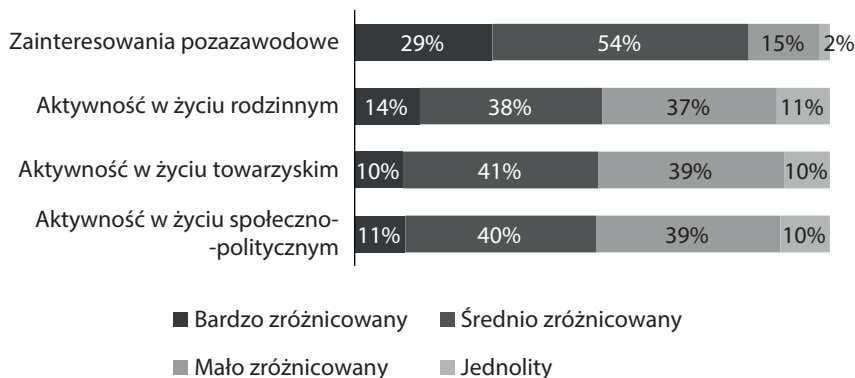
W przypadku pracowników udzielane odpowiedzi były zróżnicowane również w zależności od zaangażowania respondentów w życie rodzinne (podobnie jak u kierowników) oraz w sport ($p = 0,003$) i życie społeczno-polityczne ($p = 0,019$). We wszystkich przypadkach pracownicy deklarujący zaangażowanie w tych obszarach częściej niż pozostali wskazywali na pozytywny wpływ, a rzadziej oceniali go negatywnie lub neutralnie. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano w tabeli 3.15.

Tabela 3.15. Zaangażowanie pracownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania w życie rodzinne na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Deklaracja zaangażowania w	Ocena wpływ zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Życie rodzinne ($p = 0,003$)				
Nie	28,90	54,20	16,80	100,00
Tak	37,60	52,00	10,40	100,00
Uprawianie sportu ($p = 0,003$)				
Nie	28,50	57,60	13,90	100,00
Tak	39,80	47,80	12,50	100,00
Życie społeczno-polityczne ($p = 0,019$)				
Nie	31,80	54,60	13,60	100,00
Tak	44,40	44,40	11,30	100,00
Ogółem	33,80	53,00	13,20	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Oczekiwania kierowników dotyczące zróżnicowania zespołu idealnego pod względem aktywności w życiu rodzinnym były zbliżone do pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej (z wyjątkiem hobby, dla którego kierownicy częściej wskazywali, że chcieliby kierować zespołem zróżnicowanym). Ponad połowa badanych (52%) widziała swój idealny zespół jako bardzo lub średnio zróżnicowany pod tym względem (wykres 3.18).



Wykres 3.18. Oczekiwania kierowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu rodzinnym na tle pozostałych obszarów związanych z aktywnością pozazawodową

Źródło: opracowanie własne.

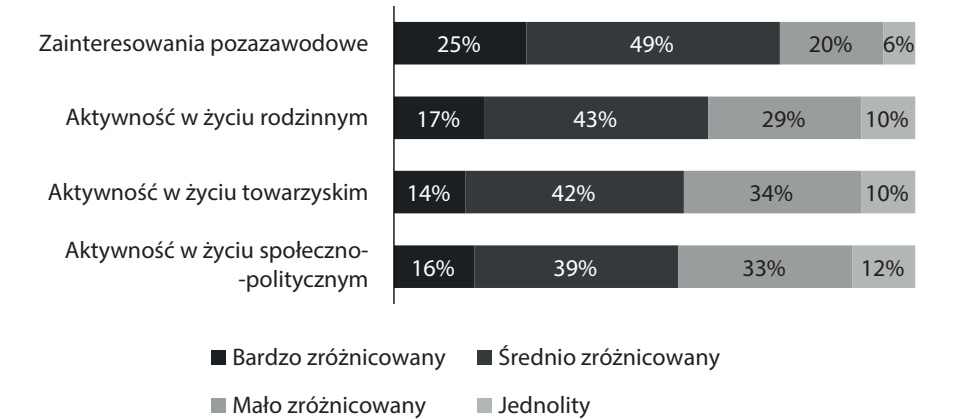
Opinie kierowników dotyczące tego, czy idealny zespół, który mogliby zbudować, byłby zróżnicowany, czy jednolity ze względu na zaangażowanie członków w życie rodzinne, były zróżnicowane ze względu na płeć ($p = 0,024$) oraz wielkość organizacji, w której badani pełnili funkcje kierownicze ($p = 0,003$). Pozostałe zmienne demograficzne oraz cechy miejsca pracy nie wpływały na odpowiedzi badanych. Również to, czy kierownik deklaruje zaangażowanie w wybrane aspekty stylu życia, nie różnicowało istotnie odpowiedzi dotyczących stopnia zróżnicowania idealnego zespołu. Kobiety częściej niż mężczyźni wołałyby kierować zespołem zróżnicowanym pod względem aktywności w życiu rodzinnym. Im mniejsza organizacja, w której kierownicy pełnią swoje funkcje, tym rzadziej wskazują oni, że idealny zespół powinien być zróżnicowany ze względu na aktywność w życiu rodzinnym podwładnych. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.16.

Badani pracownicy częściej niż kierownicy chcieliby pracować w zespołach zróżnicowanych ze względu na aktywność w życiu rodzinnym (60% a 52%). W porównaniu do pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej oczekiwania względem poziomu zróżnicowania zespołu były zbliżone do aktywności w życiu towarzyskim i społeczno-politycznym oraz niższe niż w przypadku zainteresowań pozazawodowych. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.19. Wyobrażenia pracowników na temat zróżnicowania ze względu na zaangażowanie w życie rodzinne członków idealnego zespołu, w którym chcieliby pracować, nie były zróżnicowane ze względu na żadną z analizowanych zmiennych demograficznych, cechy miejsca pracy ani fakt zaangażowania pracowników w określone obszary stylu życia.

Tabela 3.16. Zmienne demograficzne badanych kierowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu różnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu rodzinnym (w %)

Zmienne demograficzne	Ocena różnicowania zespołu, którym chciałoby kierować badani		
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Płeć ($p = 0,024$)			
Mężczyzna	52,10	47,90	100,00
Kobieta	44,10	55,90	100,00
Wielkość organizacji (liczba zatrudnionych) ($p = 0,003$)			
Do 9 pracowników	58,20	41,80	100,00
10–49 pracowników	45,20	54,80	100,00
50–250 pracowników	48,80	51,20	100,00
Powyżej 250 pracowników	35,00	65,00	100,00
Ogółem	48,00	52,00	100,00

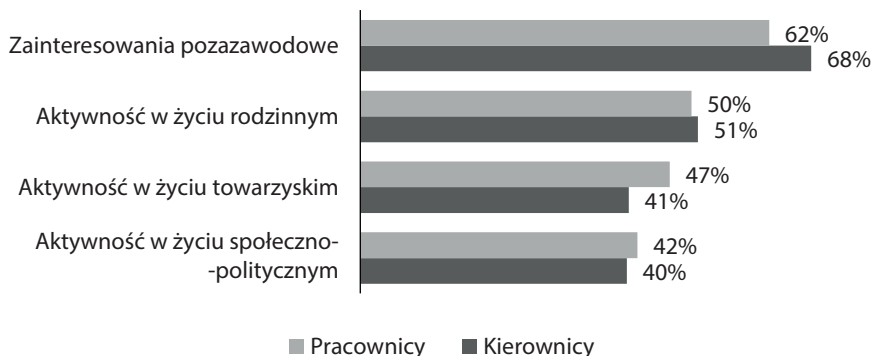
Źródło: opracowanie własne.



Wykres 3.19. Oczekiwania pracowników wobec różnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu rodzinnym na tle pozostałych obszarów związanych z aktywnością pozazawodową

Źródło: opracowanie własne.

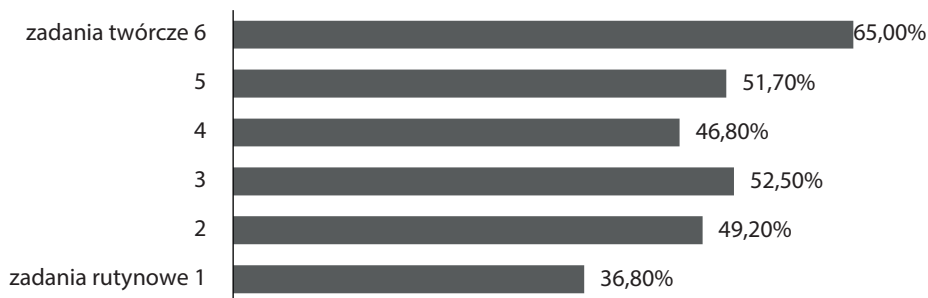
Podobny odsetek kierowników i pracowników (50% a 51%) uważał, że różnicowanie zespołu pod względem aktywności w życiu rodzinnym wpływa na lepsze wyniki pracy (wykres 3.20).



Wykres 3.20. Zróżnicowanie zespołu to lepsze wyniki jego pracy – aktywność w życiu rodzinnym na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi kierowników dotyczące lepszych wyników zespołów zróżnicowanych ze względu na zaangażowanie w życie rodzinne uzależnione były od charakteru zadań realizowanych w zespole (wykres 3.21). Najczęściej pozytywnie oceniali różnorodność kierownicy zespołów, w których realizowane były wyłącznie zadania twórcze, wymagające kreatywności (65%), a najrzadziej w zespołach wykonujących wyłącznie zadania rutynowe (37%).



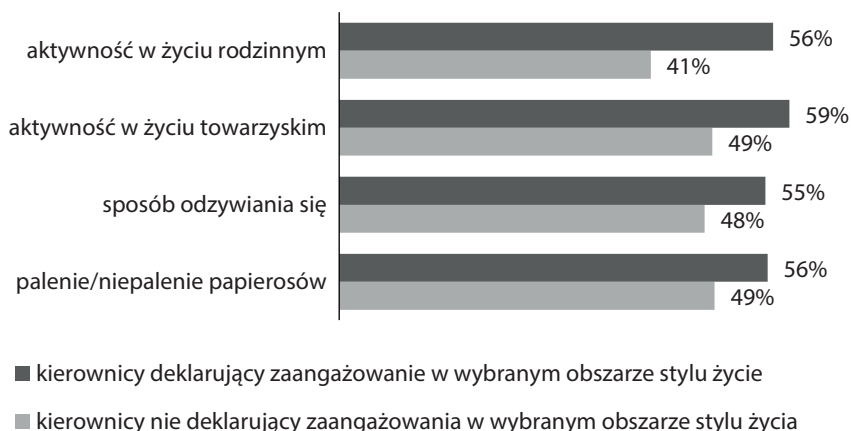
■ odsetek kierowników potwierdzających, że zróżnicowanie zespołu pod względem zaangażowania w życie rodzinne wpływa na lepsze wyniki jego pracy

Wykres 3.21. Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu rodzinnym na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Istotne statystycznie znaczenie miała również deklaracja badanych, że są zaangażowani osobiście w życie towarzyskie ($p = 0,010$), rodzinne ($p = 0,000$), palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,05$) oraz sposób odżywiania się ($p = 0,022$). We wszystkich przypadkach kierownicy zaangażowani częściej pozytywnie oceniali wpływ

zróźnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu rodzinnym na wyniki pracy. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.22.



Wykres 3.22. Zaangażowanie badanych kierowników w wybrane obszary stylu życia a opinia na temat wpływu zróźnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu rodzinnym na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi pracowników nie były zróźnicowane ze względu na żadne z analizowanych zmiennych demograficznych ani cechy miejsca pracy. Znaczenie miało natomiast zaangażowanie pracowników w uprawianie sportu ($p = 0,05$), aktywność w życiu społeczno-politycznym oraz życiu rodzinnym ($p = 0,036$). Podobnie jak wśród kierowników we wszystkich przypadkach pracownicy zaangażowani w tych obszarach częściej pozytywnie oceniali wpływ zróźnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu rodzinnym na wyniki pracy.

3.3. Aktywność w życiu towarzyskim

Badani kierownicy najrzadziej ze wszystkich analizowanych obszarów stylu życia deklarowali swoje zaangażowanie w życie towarzyskim (32%) i pod tym względem istotnie ($p = 0,000$) różnili się od pracowników, wśród których 42% zadeklarowało zaangażowanie w tym obszarze.

Ten obszar stylu życia sprawiał stosunkowo często trudności w udzieleniu odpowiedzi na postawione pytania zarówno pracownikom (19%), jak i kierownikom (21%). Kierownikom największe trudności (23% odpowiedzi „trudno powiedzieć”) sprawiło określenie, czy idealny zespół powinien być zróźnicowany, czy jednolity pod względem aktywności w życiu towarzyskim, a z kolei pracownicy najczęściej

(21% odpowiedzi „trudno powiedzieć”) mieli kłopoty z określeniem, czy różnicowanie zespołu pod tym względem wpływa na lepsze wyniki pracy. Porównanie częstości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do analizowanych stwierdzeń związanych z aktywnością w życiu towarzyskim przedstawiono w tabeli 3.17.

Tabela 3.17. Porównanie częstości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do analizowanych stwierdzeń związanych z aktywnością w życiu towarzyskim (w %)

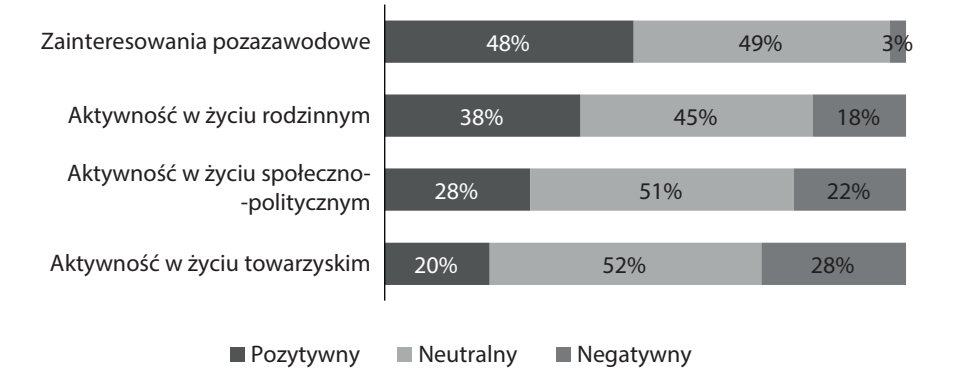
Stwierdzenie	Odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć”	
	Kierownicy	Pracownicy
Charakterystyka różnicowania zespołu, którym kieruje lub w którym pracuje respondent, ze względu na aktywność w życiu towarzyskim	20	16
Charakterystyka różnicowania zespołu idealnego ze względu na aktywność w życiu towarzyskim	23	20
Wpływ radykalnych poglądów lub silnego zaangażowania pracownika w aktywność w życiu towarzyskim na wykonywanie obowiązków pracowniczych	22	17
Wpływ różnicowania członków zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim na lepsze wyniki pracy zespołu	18	21

Źródło: opracowanie własne.

Wpływ zaangażowania pracownika w życie towarzyskie na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych był przez badanych kierowników najrzadziej oceniane pozytywnie (20%), a najczęściej negatywnie (28%) w porównaniu do pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.23.

Odpowiedzi kierowników były zróżnicowane istotnie statystycznie ze względu na wiek ($p = 0,005$) i staż pracy ($p = 0,035$). Nie miały natomiast znaczenia rodzaj wykonywanych zadań ani charakter pracy czy stopień sformalizowania zachowań pracowników w miejscu pracy. Im młodszy kierownicy, tym rzadziej oceniali, że aktywność podwładnego w życiu towarzyskim nie ma znaczenia dla wykonywania obowiązków zawodowych, a częściej wystawiali zarówno oceny pozytywne, jak i negatywne. Kierownicy najstarsi (powyżej 60. roku życia) najczęściej wskazywali, że taka aktywność jest neutralna w stosunku do wykonywanych zadań, a najrzadziej w porównaniu do pozostałych grup wiekowych wskazywali, że ma ona znaczenie pozytywne bądź negatywne. Staż na stanowisku kierowniczym inaczej niż wiek różnicował udzielane przez kierowników odpowiedzi. Najrzadziej (15%) pozytywne oceny wystawiali kierownicy ze stażem 16–25 lat, a najczęściej kierownicy mający najkrótsze doświadczenie zarządcze (25%). Z kolei najczęściej

zaangażowanie w życie towarzyskie negatywnie oceniali kierownicy pełniący funkcje 6–15 lat (32%), a najrzadziej ci z najdłuższym stażem (23%). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.18.



Wykres 3.23. Dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w życie towarzyskie na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.18. Zmienne demograficzne kierowników a ocena wpływu zaangażowania pracownika w życie towarzyskie na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Zmienne demograficzne	Ocena wpływu zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Wiek ($p = 0,005$)				
Do 30 lat	34,50	34,50	31,00	100,00
31–40 lat	21,30	48,00	30,70	100,00
41–50 lat	20,00	49,40	30,60	100,00
51–60 lat	17,10	59,10	23,80	100,00
Powyżej 60 lat	14,70	64,70	20,60	100,00
Staż pracy na stanowisku kierowniczym ($p = 0,035$)				
Poniżej 5 lat	25,20	51,10	23,70	100,00
6–15 lat	22,10	46,00	31,90	100,00
16–25 lat	14,90	56,40	28,70	100,00
Powyżej 25 lat	18,40	58,90	22,70	100,00
Ogółem	20,10	52,20	27,80	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Istotne statystycznie znaczenie miała również deklaracja kierowników dotycząca ich osobistego zaangażowania w życie towarzyskie ($p = 0,000$) oraz sposób odżywiania się ($p = 0,005$). Kierownicy zaangażowani w życie towarzyskie

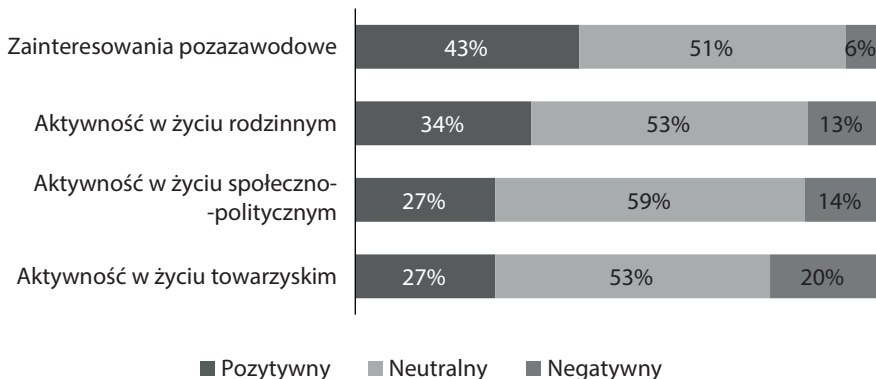
zdecydowanie częściej niż pozostali pozytywnie oceniali taką aktywność swoich podwładnych, a rzadziej wystawiali oceny negatywne i neutralne. Z kolei kierownicy zaangażowani w sposób odżywiania się rzadziej oceniali negatywnie zaangażowanie pracowników w życie towarzyskie, a częściej określali je jako neutralne. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono tabeli 3.19.

Tabela 3.19. Zaangażowanie kierownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania pracownika w życie towarzyskie na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Deklaracja kierownika zaangażowania w	Ocena wpływu zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Życie towarzyskie ($p = 0,000$)				
Nie	12,60	54,60	32,70	100,00
Tak	39,40	45,80	14,80	100,00
Sposób odżywiania się ($p = 0,005$)				
Nie	19,60	47,80	32,50	100,00
Tak	20,60	57,20	22,20	100,00
Ogółem	20,10	52,20	27,80	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy, chociaż sami częściej niż kierownicy deklarowali, że są zaangażowani w życie towarzyskie, to również najgorzej w porównaniu do pozostałych obszarów aktywności pozazawodowych ocenili wpływ takiego zaangażowania na wykonywanie obowiązków zawodowych (wykres 3.24).



Wykres 3.24. Dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w życie towarzyskie na wykonywanie obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do zmiennych demograficznych odpowiedzi pracowników były istotnie statystycznie zróżnicowane tylko ze względu na wiek ($p = 0,000$), pozostałe zmienne oraz cechy miejsca pracy nie różnicowały istotnie odpowiedzi badanych. Najczęściej pozytywnie oceniali zaangażowanie w życie towarzyskie pracownicy najstarsi (40%), ale również najczęściej wystawiali oni oceny negatywne (30%). Z kolei nieco tylko młodsi respondenci (51–60 lat) najrzadziej wskazywali oceny pozytywne, a najczęściej neutralne w porównaniu do pozostałych grup wiekowych. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.20.

Tabela 3.20. Wiek pracowników a ocena wpływu zaangażowania w życie towarzyskie na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Wiek ($p = 0,000$)	Ocena wpływu zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Do 30 lat	31,70	47,00	21,30	100,00
31–40 lat	24,80	58,40	16,80	100,00
41–50 lat	21,60	54,40	24,00	100,00
51–60 lat	14,60	67,40	18,00	100,00
Powyżej 60 lat	39,50	30,20	30,20	100,00
Ogółem	26,80	52,70	20,50	100,00

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku pracowników istotne znaczenie miało również zaangażowanie respondentów w uprawianie sportu ($p = 0,017$), życie społeczno-polityczne ($p = 0,002$) oraz dbałość o wygląd ($p = 0,036$). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.21. Pracownicy zaangażowani w uprawianie sportu częściej pozytywnie i negatywnie oceniali wpływ zaangażowania w życie towarzyskie na wykonywanie obowiązków pracowniczych, a rzadziej wskazywali oceny neutralne. Pracownicy deklarujący swoją aktywność w życiu społeczno-politycznym częściej wskazywali na pozytywny wpływ zaangażowania w życie towarzyskie, a rzadziej określali, że jest on neutralny lub negatywny. Z kolei pracownicy szczególnie dbający o swój wygląd częściej wskazywali na brak związku między aktywnością w życiu towarzyskim, a rzadziej oceniali go pozytywnie i negatywnie. Co ciekawe, odpowiedzi pracowników nie różnicował fakt osobistego zaangażowania respondenta w życie towarzyskie. Dla tego pytania był to jedyny przypadek, kiedy zaangażowanie w danym obszarze nie różnicowało odpowiedzi odnoszącej się do oceny wpływu zaangażowania w tym samym obszarze na wykonywanie obowiązków zawodowych.

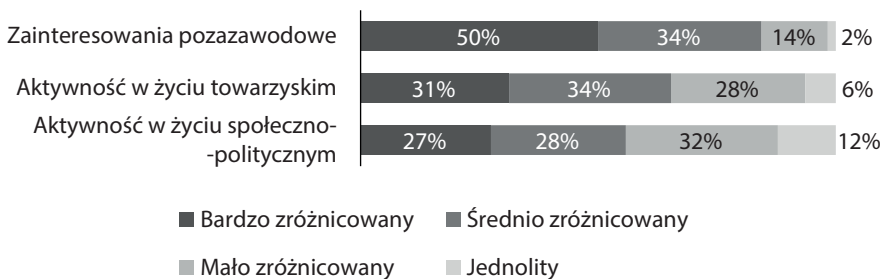
Zespoły, którymi kierowali badani przełożeni, były średnio (34%) lub bardzo (31%) zróżnicowane pod względem aktywności w życiu towarzyskim. Zaledwie 6%

badanych kierowało zespołami jednolitymi. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.25.

Tabela 3.21. Zaangażowanie pracownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania w życie towarzyskie na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Deklaracja zaangażowania w	Ocena wpływ zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Uprawianie sportu ($p = 0,017$)				
Nie	23,80	57,20	18,90	100,00
Tak	30,30	47,40	22,40	100,00
Życie społeczno-polityczne ($p = 0,002$)				
Nie	24,50	54,50	21,00	100,00
Tak	39,50	42,70	17,70	100,00
Dbałość o wygląd ($p = 0,036$)				
Nie	28,80	48,10	23,20	100,00
Tak	25,00	56,90	18,10	100,00
Ogółem	26,80	52,70	20,50	100,00

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 3.25. Ocena stopnia zróżnicowania ze względu na aktywność w życiu towarzyskim na tle pozostałych obszarów związanych z aktywnościami pozazawodowym zespołu, którym kierują badane osoby

Źródło: opracowanie własne.

Opinie kierowników dotyczące tego, czy zespół, którym kierują, jest zróżnicowany, czy jednolity pod względem aktywności w życiu towarzyskim, były zróżnicowane ze względu na wielkość organizacji ($p = 0,004$) oraz stopień formalizacji zachowań pracowników w miejscu pracy ($p = 0,003$). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.22. Zmienne demograficzne i pozostałe cechy charakteryzujące miejsce pracy oraz zaangażowanie kierownika w badane obszary stylu życia nie różnicowały istotnie statystycznie odpowiedzi badanych kierowników. Im większa organizacja, w której pracowali respondenci, tym częściej wskazywali oni, że kierują zespołami zróżnicowanymi pod względem aktywności w życiu

towarzyskim. Najrzadziej zespołami zróżnicowanymi kierowały osoby, które określiły, że w ich zespole nie ma żadnych regulacji zachowań w miejscu pracy i jest pod tym względem pełna swoboda.

Tabela 3.22. Cechy miejsca pracy kierowników a ocena zróżnicowania zespołu, którym kierują, pod względem aktywności w życiu towarzyskim (w %)

Cechy miejsca pracy		Ocena zróżnicowania zespołu, którym kierują badani		
		Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Wielkość organizacji (liczba zatrudnionych) ($p = 0,004$)				
Do 9 pracowników		44,50	55,50	100,00
10–49 pracowników		34,10	65,90	100,00
50–250 pracowników		32,00	68,00	100,00
Powyżej 250 pracowników		23,30	76,70	100,00
Stopień sformalizowania zachowań pracowników w zespole ($p = 0,003$)				
Brak regulacji, swoboda w sposobie zachowania	1	46,60	53,40	100,00
	2	32,10	67,90	100,00
	3	39,50	60,50	100,00
	4	23,40	76,60	100,00
	5	37,60	62,40	100,00
Zachowania są sformalizowane, regulaminy	6	36,40	63,60	100,00
Ogółem		34,80	65,20	100,00

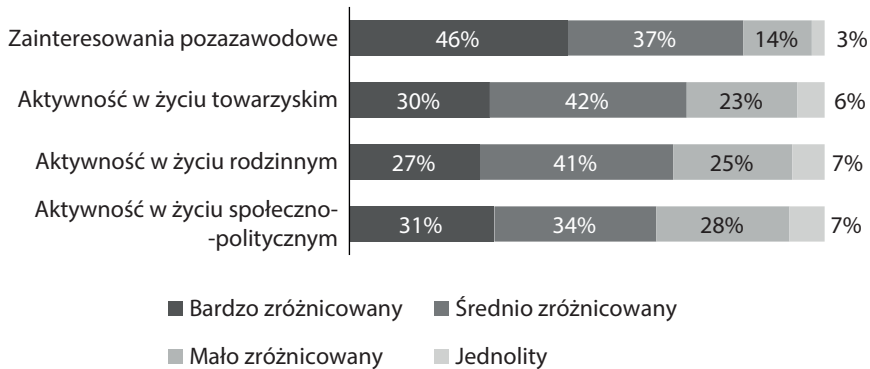
Źródło: opracowanie własne.

Badani pracownicy ocenili zróżnicowanie zespołów, w których pracują, na podobnym poziomie pod względem aktywności w życiu towarzyskim, rodzinnym i społeczno-politycznym. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.26. Oczywiście były one mniej zróżnicowane niż ze względu na zainteresowania pozazawodowe. Żadne z badanych zmiennych demograficznych oraz cech miejsca pracy nie różnicowały dokonywanych ocen. Nie miał znaczenia również fakt zaangażowania pracownika w badane obszary stylu życia.

Kierownicy twierdzili, że gdyby mogli stworzyć idealny zespół, byłby on podobnie zróżnicowany pod względem aktywności w życiu towarzyskim i rodzinnym oraz społeczno-politycznym. Około połowy badanych stworzyłoby zespół bardzo lub średnio zróżnicowany (51%), a pozostali raczej mało zróżnicowany lub jednolity pod tym względem. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.27.

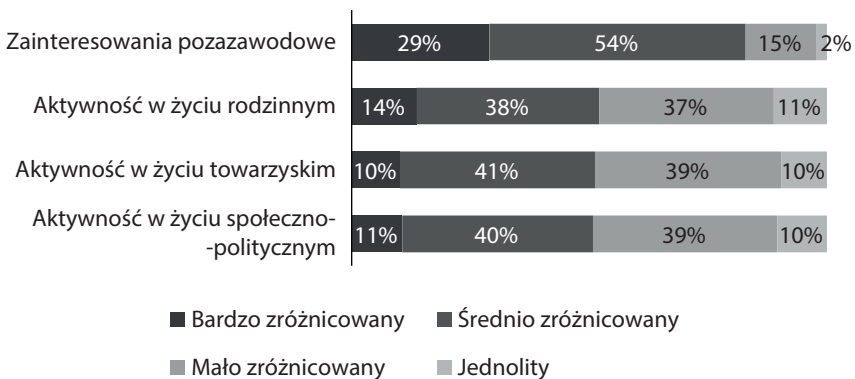
Opinie kierowników dotyczące tego, czy idealny zespół, którym chcieliby kierować, powinien być zróżnicowany, czy jednolity, były zróżnicowane ze względu na płeć ($p = 0,034$) oraz wielkość zespołu, którym kierowali respondenci ($p = 0,05$). Znaczenie miał również charakter zadań realizowany przez ten zespół (rutynowe

– twórcze) – $p = 0,007$. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.23. Pozostałe zmienne demograficzne i charakteryzujące miejsce pracy oraz zaangażowanie kierownika w badane obszary stylu życia nie różnicowały istotnie statystycznie odpowiedzi badanych kierowników. Mężczyźni kierownicy częściej niż kobiety wskazywali, że woleliby kierować zespołami jednolitymi pod względem aktywności w życiu towarzyskim. Ponadto im większym zespołem obecnie kierują badani, tym częściej wskazują, że idealny zespół powinien być zróżnicowany.



Wykres 3.26. Ocena stopnia zróżnicowania ze względu na aktywność w życiu towarzyskim na tle pozostałych obszarów związanych z aktywnościami pozazawodowym zespołu, w którym pracują badane osoby

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 3.27. Oczekiwania kierowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.23. Zmienne demograficzne badanych kierowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim (w %)

Zmienne demograficzne i cechy miejsca pracy	Ocena zróżnicowania idealnego zespołu, którym chcieliby kierować badani		
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Płeć ($p = 0,034$)			
Mężczyźni	52,60	47,40	100,00
Kobiety	45,00	55,00	100,00
Wielkość zespołu ($p = 0,05$)			
Do 5 pracowników	54,50	45,50	100,00
6–10 pracowników	50,90	49,10	100,00
11–20 pracowników	47,60	52,40	100,00
21–30 pracowników	48,00	52,00	100,00
Powyżej 30 pracowników	40,00	60,00	100,00
Ogółem	48,80	51,20	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Zróżnicowanym zespołem pod względem aktywności w życiu towarzyskim najczęściej chcieliby również kierować respondenci, których aktualny zespół wykonuje wyłącznie zadania twórcze, wymagające kreatywności. Kierownicy zespołów realizujących częściej zadania rutynowe rzadziej określali, że idealny zespół powinien być zróżnicowany (tabela 4.24).

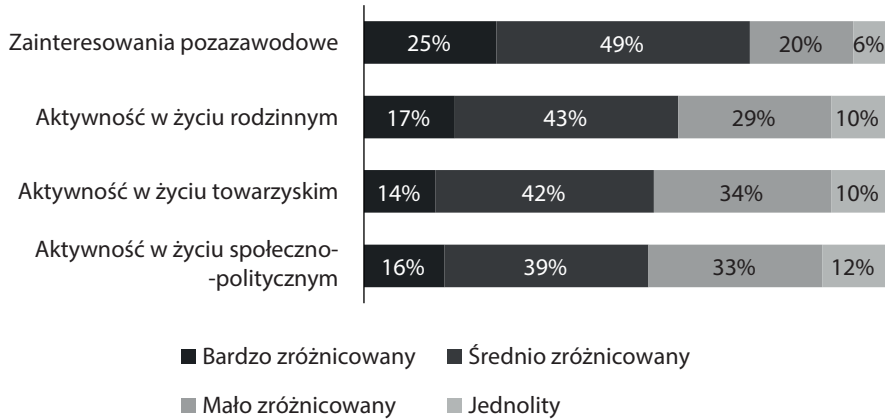
Tabela 3.24. Charakter zadań realizowany w zespole a dokonana przez kierowników ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim (w %)

Zmienna demograficzna		Ocena zróżnicowania idealnego zespołu, którym chcieliby kierować badani		
		Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Charakter zadań ($p = 0,007$)				
Zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe	1	50,00	50,00	100,00
	2	52,30	47,70	100,00
	3	59,60	40,40	100,00
	4	49,20	50,80	100,00
	5	42,20	57,80	100,00
Zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze	6	37,50	62,50	100,00
Ogółem		48,80	51,20	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Dla pracowników, tak jak w przypadku kierowników, idealny zespół powinien być podobnie zróżnicowany pod względem aktywności w życiu towarzyskim i społeczno-politycznym. Około połowy badanych chciałoby pracować w zespole bardzo

lub średnio zróżnicowanym (56%), a pozostali raczej w mało zróżnicowanym lub jednolitym pod tym względem (wykres 3.28).



Wykres 3.28. Oczekiwania pracowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej

Źródło: opracowanie własne.

Wyobrażenia pracowników na temat idealnego zespołu pod względem aktywności w życiu towarzyskim były zróżnicowane ze względu na wielkość zespołu, w którym aktualnie pracują respondenci ($p = 0,05$) oraz charakter wykonywanych zadań ($p = 0,03$). Najczęściej w zespole zróżnicowanym pod tym względem chciałyby pracować osoby obecnie pracujące w zespołach liczących powyżej 30 osób. Ponadto im bardziej twórcze zadania realizuje zespół, tym częściej badani pracownicy chcieliby pracować w zespole zróżnicowanym ze względu na aktywność w życiu towarzyskim. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.25.

Tabela 3.25. Cechy miejsca pracy a oczekiwania pracowników co do poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim (w %)

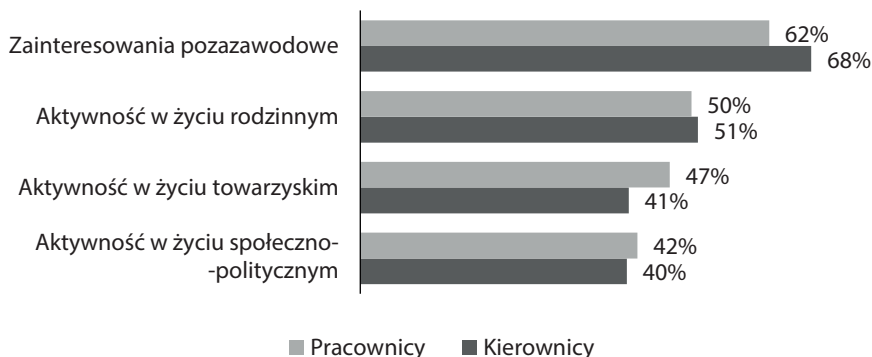
Cechy miejsca pracy	Ocena zróżnicowania idealnego zespołu, w którym chcieliby pracować badani		
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Wielkość zespołu ($p = 0,05$)			
Do 5 pracowników	47,50	52,50	100,00
6–10 pracowników	45,20	54,80	100,00
11–20 pracowników	40,40	59,60	100,00
21–30 pracowników	57,10	42,90	100,00
Powyżej 30 pracowników	34,90	65,10	100,00

Tabela 3.25 (cd.)

Cechy miejsca pracy	Ocena zróżnicowania idealnego zespołu, w którym chcieliby pracować badani			
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem	
Charakter zadań ($p = 0,03$)				
Zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe	1	52,30	47,70	100,00
	2	46,40	53,60	100,00
	3	43,80	56,20	100,00
	4	44,00	56,00	100,00
	5	44,30	55,70	100,00
Zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze	6	31,50	68,50	100,00
Ogółem		44,40	55,60	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Mniej niż połowa badanych kierowników (41%) i nieco więcej pracowników (47%) oceniło, że zróżnicowanie zespołu pod względem aktywności w życiu towarzyskim przekłada się na lepsze wyniki pracy (różnica pomiędzy wskazaniami kierowników i pracowników jest istotna statystycznie $p = 0,044$). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.29.



Wykres 3.29. Zróżnicowanie zespołu to lepsze wyniki jego pracy – aktywność w życiu towarzyskim na tle pozostałych aktywności pozazawodowych

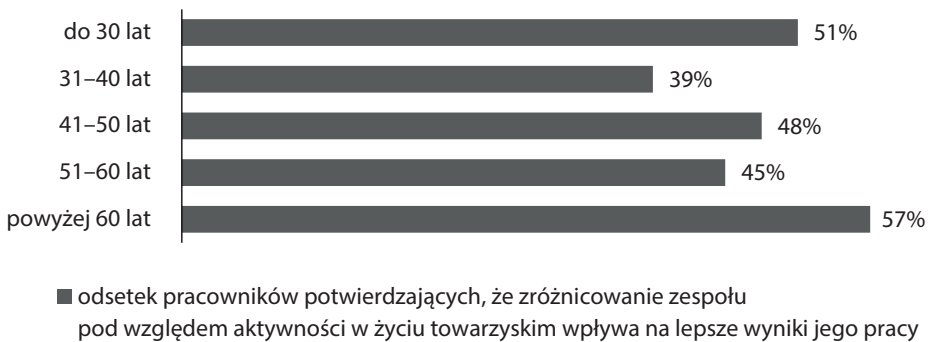
Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi kierowników dotyczące lepszych wyników zespołów zróżnicowanych pod względem aktywności w życiu towarzyskim uzależnione były od płci, pozostałe zmienne demograficzne oraz cechy miejsca pracy nie różnicowały opinii badanych w tej kwestii. Kierownicy mężczyźni (44,1% badanych) istotnie częściej niż kobiety (37,6%) uważali, że zróżnicowanie zespołu pod względem aktywności w życiu towarzyskim sprzyja lepszym wynikom jego pracy.

Znaczenie miało też osobiste zaangażowanie kierowników w życie towarzyskie ($p = 0,000$) oraz dbałość o wygląd ($p = 0,039$). Kierownicy, którzy zadeklarowali,

że są zaangażowani w życie towarzyskie, częściej niż kierownicy niezaangażowani wskazywali, że zróżnicowanie zespołu pod tym względem sprzyja lepszym wynikom pracy (59,8% a 33,4%). Podobnie, chociaż różnice były mniejsze, kierownicy, którzy wskazali, że są szczególnie zaangażowani w dbałość o wygląd, częściej niż pozostali wskazywali, że zróżnicowanie zespołu pod względem aktywności w życiu towarzyskim sprzyja lepszym wynikom pracy (43,65 a 36,3%).

Oceny pracowników były zróżnicowane ze względu na wiek ($p = 0,044$). Młodzi pracownicy (do 30. roku życia) i starsi (powyżej 60. roku życia) częściej niż pozostali uważali, że zróżnicowanie zespołu pod względem aktywności w życiu towarzyskim sprzyja lepszym wynikom w pracy. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.30. Inne zmienne demograficzne nie różnicowały odpowiedzi badanych.

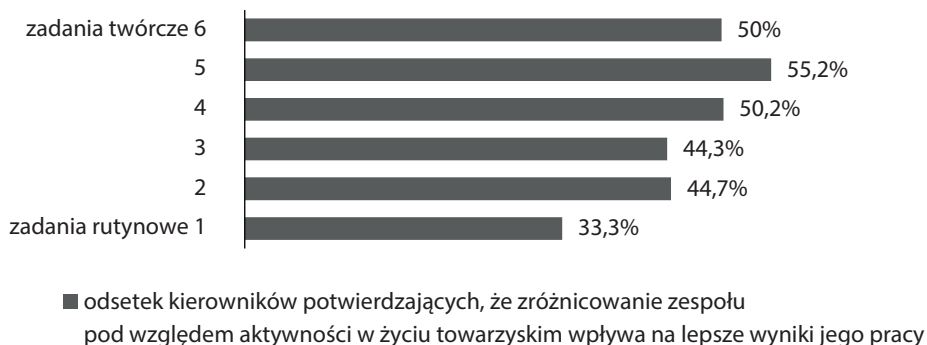


Wykres 3.30. Wiek pracowników a opinia na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

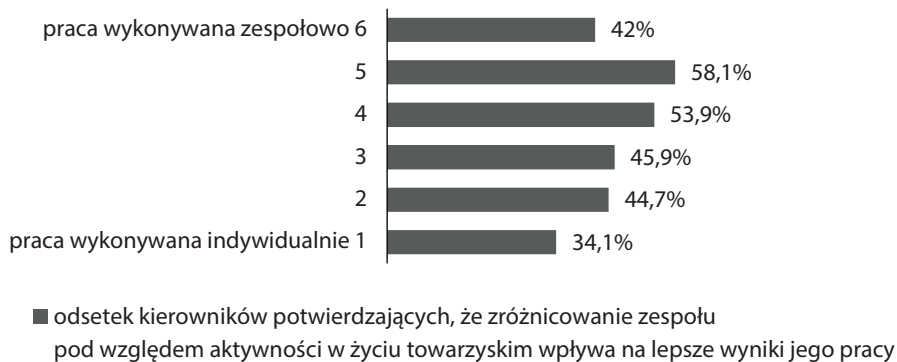
Ocenę wpływu zróżnicowania zespołu na aktywność w życiu towarzyskim różnicował również charakter zadań ($p = 0,044$) realizowanych w zespole i charakter pracy ($p = 0,003$). Pracownicy zatrudnieni w zespołach realizujących więcej zadań o charakterze twórczym niż rutynowym częściej wskazywali, że zróżnicowane zespoły osiągają lepsze wyniki. Najrzadziej takiego zdania były osoby z zespołów realizujących wyłącznie zadania rutynowe. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.31.

Pracownicy skrajnie oceniający charakter pracy realizowanej w zespołach, w których pracują (zarówno wyłącznie zespołowo, jak i wyłącznie indywidualnie), najrzadziej wskazywali, że zróżnicowanie zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim poprawia wyniki pracy. Z kolei w zespołach pośrednich im więcej było pracy zespołowej, tym częściej badani pozytywnie oceniali zróżnicowanie zespołów pod tym względem. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.32.



Wykres 3.31. Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 3.32. Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Istotne statystycznie znaczenie miało również deklarowane zaangażowanie pracownika w sport i życie towarzyskie. W obydwu przypadkach pracownicy zaangażowani w te obszary stylu życia częściej uważali, że zróżnicowanie zespołu pod względem zainteresowań pozazawodowych przekłada się na lepsze wyniki jego pracy (wykres 3.33).



Wykres 3.33. Dokonana przez pracowników deklaracja zaangażowania w wybrane obszary stylu życia a opinia na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

3.4. Aktywność w życiu społeczno-politycznym

Aktywność w życiu społeczno-politycznym jest obszarem, w którym widoczne są największe różnice (istotne statystycznie, $p = 0,000$) w zaangażowaniu pracowników i kierowników. Pracownicy, w porównaniu do wszystkich analizowanych obszarów stylu życia, najrzadziej wskazywali, że są aktywni w tym obszarze (15% badanych). Zaangażowanie w życie społeczno-polityczne zadeklarowało 32% kierowników.

Aktywność w życiu społeczno-politycznym to również obszar stylu życia, w stosunku do którego najwięcej (w porównaniu do pozostałych obszarów) badanych kierowników (25%) i pracowników (24%) miało trudności z udzieleniem odpowiedzi.

Wśród kierowników trudności te najczęściej dotyczyły określenia stopnia zróżnicowania zespołu, którym kierują (30% odpowiedzi „trudno powiedzieć”) oraz tego, jaki wpływ na wykonywanie obowiązków pracowniczych mają: silne zaangażowanie lub radykalne poglądy w tym obszarze (27% odpowiedzi „trudno powiedzieć”). Pracownikom najtrudniej było scharakteryzować zarówno zespół, w którym obecnie pracują (26% odpowiedzi „trudno powiedzieć”), jak i idealny, w którym chcieliby pracować (25% odpowiedzi „trudno powiedzieć”). Porównanie częstości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do analizowanych stwierdzeń związanych z aktywnością w życiu społeczno-politycznym przedstawiono w tabeli 3.26.

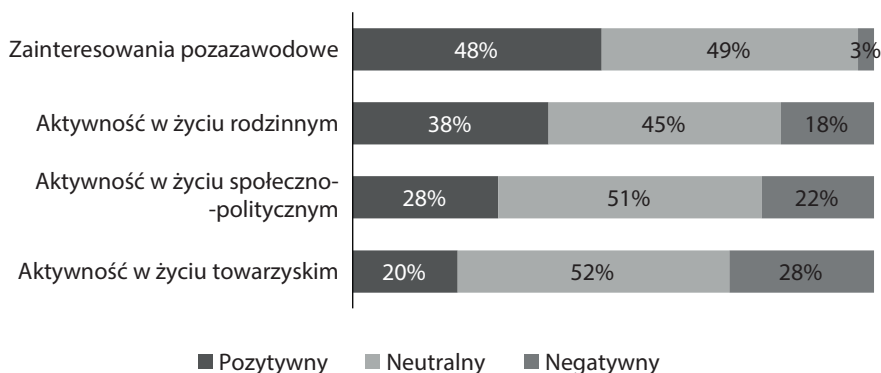
Badani kierownicy częściej pozytywnie oceniali zaangażowanie pracowników w życie społeczno-polityczne niż w życie towarzyskie (28% a 20%). Mniej było też ocen negatywnych (22% a 28%). Jednak w porównaniu do zainteresowań pozawodowych i aktywności w życiu rodzinnym zaangażowanie pracownika w tym

obszarze było gorzej oceniane przez przełożonych. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 3.34.

Tabela 3.26. Porównanie częstości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do analizowanych stwierdzeń związanych z aktywnością w życiu społeczno-politycznym (w %)

Stwierdzenie	Odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć”	
	Kierownicy	Pracownicy
Charakterystyka zróżnicowania zespołu, którym kieruje lub w którym pracuje respondent ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym	30	26
Charakterystyka zróżnicowania zespołu idealnego ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym	24	25
Wpływ radykalnych poglądów lub silnego zaangażowania pracownika w aktywność w życiu społeczno-politycznym na wykonywanie obowiązków pracowniczych	27	20
Wpływ zróżnicowania członków zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym na lepsze wyniki pracy zespołu	21	23

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 3.34. Dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w życie społeczno-polityczne na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych na tle pozostałych aktywności pozazawodowych

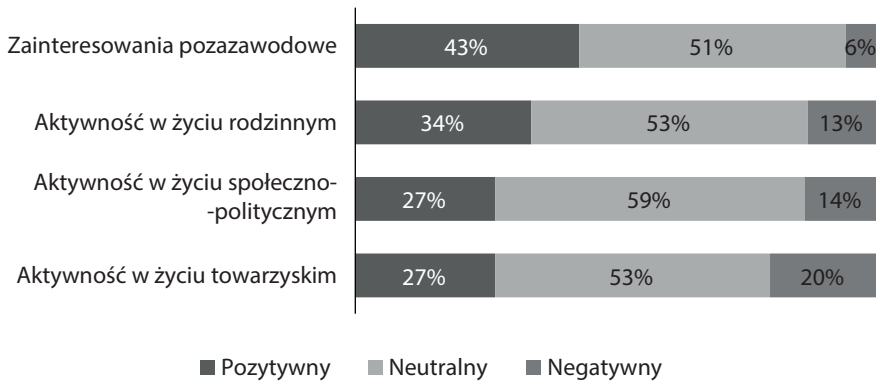
Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi kierowników nie były zróżnicowane istotnie statystycznie ze względu na analizowane zmienne demograficzne (wiek, płeć, staż pracy), nie miały znaczenia również rodzaj i wielkość organizacji oraz wielkość i charakter pracy (indywidualna – zespołowa) realizowanej przez zespół, którym kierowali badani.

Istotne statystycznie znaczenia miała jedynie deklaracja kierowników dotycząca ich osobistego zaangażowania w życie społeczno-polityczne ($p = 0,000$).

Kierownicy zaangażowani w życie społeczno-polityczne częściej pozytywnie oceniali wpływ zaangażowania podwładnych w ten obszar stylu życia (43% a 20%) i rzadziej wystawiali oceny negatywne (12% a 27%).

Pracownicy, oceniając wpływ zaangażowania w życie społeczno-polityczne, najczęściej (59%) wskazywali, że nie ma ono znaczenia dla wykonywania obowiązków zawodowych. Podobny odsetek badanych jak w stosunku do aktywności w życiu towarzyskim (27%) ocenił ten wpływ pozytywnie, ale istotnie mniej ($p = 0,006$) osób wskazało, że jest on negatywny (14% a 20%). Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 3.34.



Wykres 3.35. Dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w życie społeczno-polityczne na wykonywanie obowiązków zawodowych na tle pozostałych aktywności pozazawodowych

Źródło: opracowanie własne.

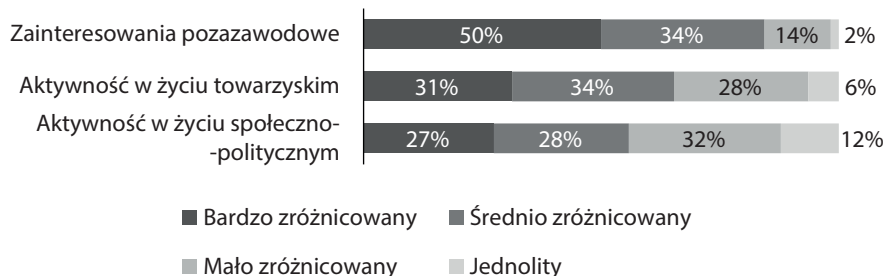
Odpowiedzi pracowników również nie były istotnie statystycznie zróżnicowane ze względu na badane zmienne demograficzne oraz cechy miejsca pracy. Udzielane odpowiedzi różnicowały jedynie deklaracje osobistego zaangażowania pracownika w życie społeczno-polityczne ($p = 0,000$) i uprawianie sportu ($p = 0,015$). W obydwu przypadkach zaangażowani respondenci częściej wskazywali na pozytywny wpływ zaangażowania w tym obszarze na wykonywanie obowiązków pracowniczych, a rzadziej oceniali, że nie ma on znaczenia. Różnice w ocenach negatywnych nie były istotne statystycznie. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.27.

Zdaniem badanych kierowników aktywność w życiu społeczno-politycznym w najmniejszym stopniu różnicuje zespoły, którymi kierują, w porównaniu do pozostałych aktywności pozazawodowych (44% respondentów oceniło, że ich zespół jest mało zróżnicowany lub jednolity). Jest to wynik spójny z tym, że niewielki odsetek badanych pracowników deklarował zaangażowanie w tym obszarze stylu życia. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 3.36.

Tabela 3.27. Zaangażowanie pracownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania pracownika w życie społeczno-polityczne na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Deklaracja zaangażowania w	Ocena wpływ zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Uprawianie sportu ($p = 0,015$)				
Nie	22,80	63,90	13,30	100,00
Tak	31,30	54,50	14,20	100,00
Życie społeczno-polityczne ($p = 0,000$)				
Nie	22,90	63,20	13,90	100,00
Tak	47,20	40,20	12,60	100,00
Ogółem	26,80	59,50	13,70	100,00

Źródło: opracowanie własne.

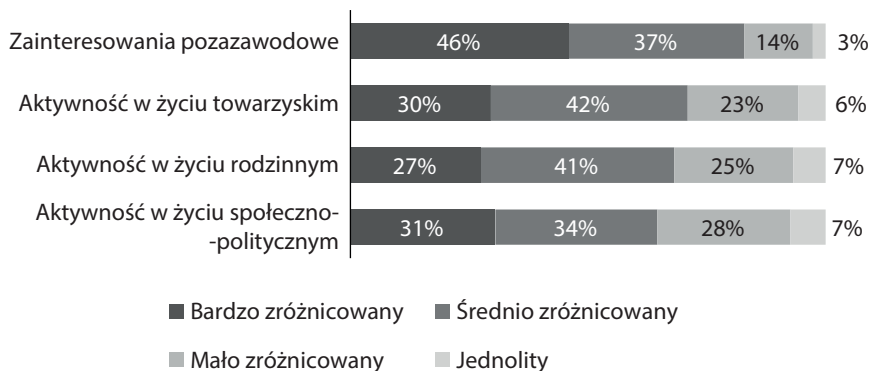


Wykres 3.36. Ocena stopnia zróżnicowania ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym na tle pozostałych aktywności pozazawodowych zespołów, którymi kierują badane osoby

Źródło: opracowanie własne.

Opinie kierowników dotyczące tego, czy zespół, którym kierują, jest zróżnicowany, czy jednolity pod względem aktywności jego członków w życiu społeczno-politycznym, nie były zróżnicowane ze względu na badane cechy demograficzne i charakterystykę miejsca pracy. Podobnie jak w przypadku poprzedniego zagadnienia istotne znaczenie miało jedynie osobiste zaangażowanie kierownika w ten obszar stylu życia ($p = 0,001$). Kierownicy deklarujący, że są zaangażowani w życie społeczno-polityczne, częściej niż pozostali oceniali, że zespół, którym kierują, jest również zróżnicowany pod tym względem (64,4% a 51,4%).

Badani pracownicy również najczęściej (w porównaniu do pozostałych aktywności pozazawodowych) wskazywali, że zespoły, w których pracują, są mało zróżnicowane lub jednolite (łącznie 35%). Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 3.37.

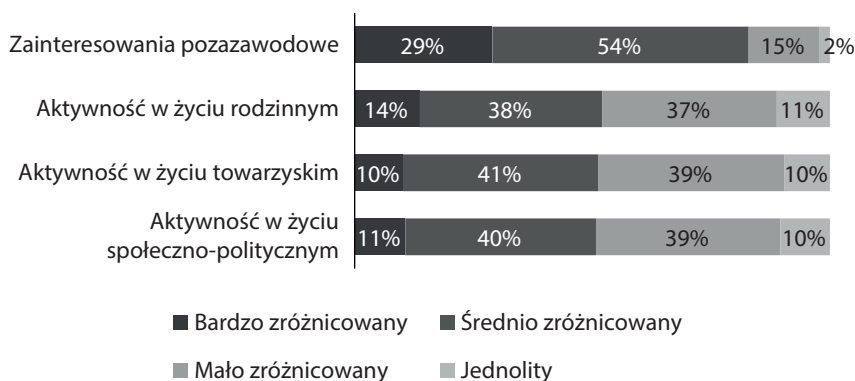


Wykres 3.37. Ocena stopnia zróżnicowania ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym na tle pozostałych aktywności pozazawodowych zespołów, w których pracują badane osoby

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak wśród kierowników opinie pracowników nie były zróżnicowane ze względu na badane zmienne. Jedynie pracownicy deklarujący zaangażowanie w zainteresowania pozazawodowe (hobby) częściej niż pozostali wskazywali, że pracują w zespołach zróżnicowanych ze względu na zaangażowanie ich członków w życie społeczno-polityczne (68,5% a 59,4%).

Badani kierownicy właściwie tak samo ocenili pożądany poziom zróżnicowania idealnych ich zadaniem zespołów pod względem aktywności w życiu towarzyskim i społeczno-politycznym. Niewielkie różnice (nieistotne statystycznie) wystąpiły też w stosunku do aktywności w życiu rodzinnym. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 3.38.



Wykres 3.38. Oczekiwania kierowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym na tle pozostałych aktywności pozazawodowych

Źródło: opracowanie własne.

Opinie kierowników dotyczące tego, czy zespół, którym chcieliby kierować, powinien być zróżnicowany, czy jednolity, były zróżnicowane ze względu na płeć ($p = 0,040$), wielkość zespołu, którym obecnie kierują ($p = 0,050$) oraz charakter zadań realizowanych przez ten zespół (rutynowe – twórcze; $p = 0,029$). Pozostałe zmienne demograficzne i charakteryzujące miejsce pracy oraz zaangażowanie kierownika w badane obszary stylu życia nie różnicowały istotnie statystycznie odpowiedzi badanych kierowników. Kobiety częściej niż mężczyźni chcieliby, żeby idealny zespół był zróżnicowany ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym. Pod względem wielkości zespołu, którym obecnie kierują badani, można wskazać, że im liczniejszy jest aktualny zespół, tym częściej kierownicy chcieliby, żeby ich idealny zespół był zróżnicowany pod analizowanym względem (od 43% w zespołach liczących do 5 osób do 57% w zespołach liczących ponad 30 osób). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.28.

Tabela 3.28. Zmienne demograficzne badanych kierowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym (w %)

Zmienne demograficzne i cechy miejsca pracy	Ocena zróżnicowania idealnego zespołu, którym chcieliby kierować badani		
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Płeć ($p = 0,04$)			
Mężczyźni	53,10	46,90	100,00
Kobiety	45,70	54,30	100,00
Wielkość zespołu ($p = 0,05$)			
Do 5 pracowników	57,00	43,00	100,00
6–10 pracowników	51,70	48,30	100,00
11–20 pracowników	44,00	56,00	100,00
21–30 pracowników	47,40	52,60	100,00
Powyżej 30 pracowników	42,90	57,10	100,00
Ogółem	49,30	50,70	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Pod względem charakteru pracy w aktualnym zespole można zauważyć, że najczęściej chęć zarządzania zróżnicowanym zespołem ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym zgłaszają kierownicy zarządzający zespołami realizującymi wyłącznie zadania rutynowe i tymi, które najczęściej realizują zadania twórcze, wymagające innowacyjności. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.29.

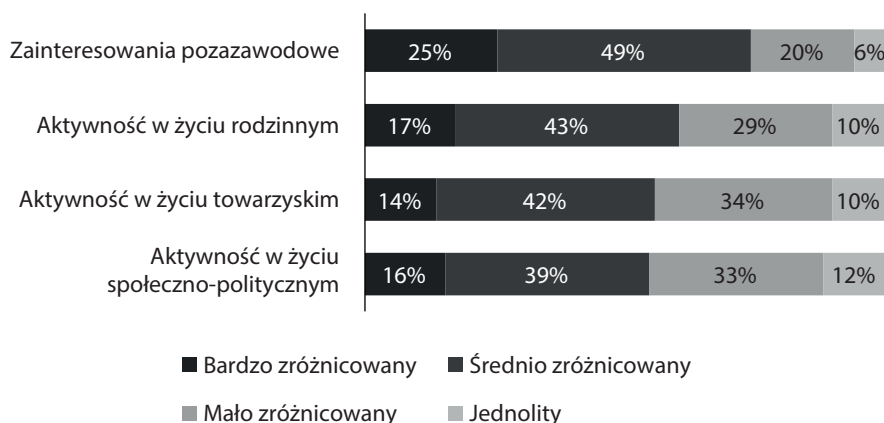
Badani pracownicy tak samo jak kierownicy ocenili pożądany poziom zróżnicowania idealnych ich zadaniem zespołów pod względem aktywności w życiu towarzyskim i społeczno-politycznym. Można wskazać, że są to obszary, dla

których najrzadziej badani wskazywali, że chcieliby pracować w zespołach bardzo lub średnio zróżnicowanych. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 3.39.

Tabela 3.29. Charakter zadań realizowanych w zespole a dokonana przez kierowników ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym (w %)

Charakter zadań ($p = 0,029$)		Ocena zróżnicowania idealnego zespołu, którym chcieliby kierować badani		
		Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe	1	44,40	55,60	100,00
	2	57,80	42,20	100,00
	3	57,10	42,90	100,00
	4	50,40	49,60	100,00
	5	40,60	59,40	100,00
Zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze	6	44,40	55,60	100,00
Ogółem		49,30	50,70	100,00

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 3.39. Oczekiwania pracowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym na tle pozostałych aktywności pozazawodowych

Źródło: opracowanie własne.

Wyobrażenia pracowników na temat zróżnicowania ze względu na zaangażowanie w życie społeczno-polityczne członków idealnego zespołu, w którym chcieliby pracować, były zróżnicowane ze względu na wiek respondenta. Najczęściej w zróżnicowanych pod tym względem zespołach chcieliby pracować respondenci powyżej 50. roku życia. Z kolei trzydziestolatkowie najczęściej deklarowali, że ich

idealny zespół powinien być jednolity lub mało zróżnicowany. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.30. Pozostałe zmienne demograficzne i cechy miejsca pracy nie różnicowały opinii respondentów.

Tabela 3.30. Wiek pracowników a oczekiwania poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym (w %)

Wiek ($p = 0,050$)	Ocena zróżnicowania zespołu, w którym chcieliby pracować badani		
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Do 30 lat	52,10	47,90	100,00
31–40 lat	62,40	37,60	100,00
41–50 lat	54,20	45,80	100,00
51–60 lat	43,90	56,10	100,00
Powyżej 60 lat	50,00	50,00	100,00
Ogółem	54,50	45,50	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Znaczenie natomiast miało osobiste zaangażowanie pracownika w życie społeczno-polityczne ($p = 0,046$), towarzyskie ($p = 0,025$) oraz palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,035$). We wszystkich przypadkach pracownicy deklarujący zaangażowanie w tych obszarach częściej wskazywali, że idealny zespół powinien być zróżnicowany ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano w tabeli 3.31.

Tabela 3.31. Zaangażowanie pracowników w wybranych obszarach stylu życia a oczekiwania poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym (w %)

Deklaracja zaangażowania w	Ocena zróżnicowania idealnego zespołu, w którym chcieliby pracować badani		
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Aktywność w życiu społeczno-politycznym ($p = 0,046$)			
Nie	47,10	52,90	100,00
Tak	37,20	62,80	100,00
Aktywność w życiu towarzyskim ($p = 0,025$)			
Nie	49,20	50,80	100,00
Tak	40,90	59,10	100,00
Palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,035$)			
Nie	47,90	52,10	100,00
Tak	39,30	60,70	100,00
Ogółem	45,50	54,50	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Badani kierownicy (40%) i pracownicy (42%) najrzadziej (w porównaniu do pozostałych aktywności pozazawodowych) oceniali, że zróżnicowanie zespołu pod względem aktywności w życiu społeczno-politycznym przekłada się na lepsze wyniki pracy tego zespołu. Różnica w odpowiedziach pomiędzy tymi grupami nie jest istotna statystycznie. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 3.40.



Wykres 3.40. Zróżnicowanie zespołu to lepsze wyniki jego pracy – aktywność w życiu społeczno-politycznym na tle pozostałych aktywności pozazawodowych

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi kierowników, dotyczące lepszych wyników zespołów zróżnicowanych, nie były uzależnione od badanych zmiennych demograficznych i cech miejsca pracy. Znaczenie miało tylko osobiste zaangażowanie respondenta w życie społeczno-polityczne ($p = 0,000$): kierownicy zaangażowani częściej pozytywnie oceniali wpływ zróżnicowania zespołu na wyniki jego pracy niż osoby niedeklarujące zaangażowania w ten aspekt stylu życia (54,8% a 33,1%), oraz zaangażowanie w życie towarzyskie ($p = 0,001$): kierownicy zaangażowani również częściej pozytywnie oceniali wpływ zróżnicowania zespołu na wyniki jego pracy niż osoby niedeklarujące zaangażowania w ten aspekt stylu życia (50% a 37%).

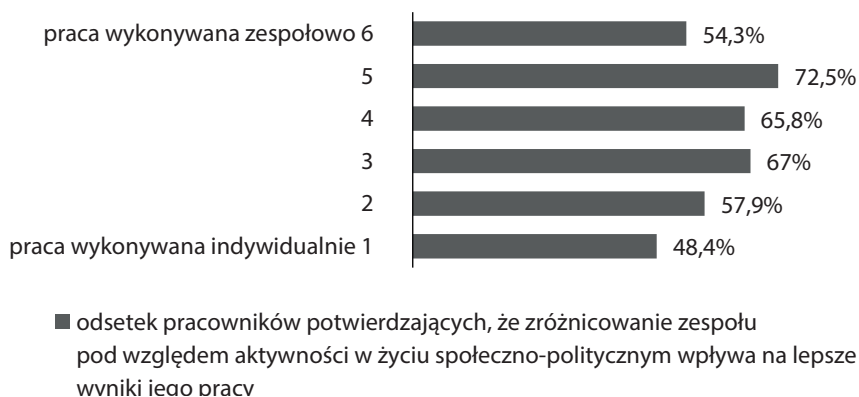
Z kolei opinie pracowników były zróżnicowane ze względu na wielkość organizacji, w której pracowali ($p = 0,003$): im większa organizacja, tym mniejszy odsetek pracowników uważał, że zróżnicowanie zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym przekłada się na lepsze wyniki pracy (od 51% w organizacjach zatrudniających do 9 osób do 33% w organizacjach zatrudniających ponad 250 osób). Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 3.41.

Ocenę wpływu zróżnicowania zespołu na wyniki pracy determinował również charakter pracy ($p = 0,005$). Najrzadziej pozytywnie oceniali ten aspekt pracownicy zatrudnieni w zespołach wykonujących wyłącznie pracę indywidualnie lub wyłącznie zespołowo. W przypadkach pośrednich odsetek pozytywnych ocen był istotnie statystycznie wyższy. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 3.42.



Wykres 3.41. Wielkość organizacji a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym na wyniki pracy

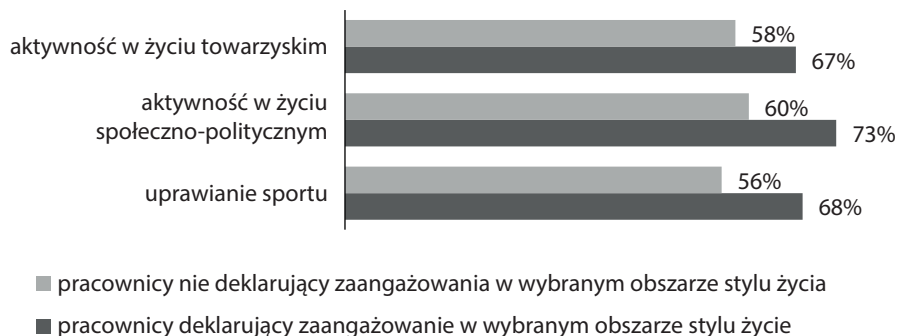
Źródło: opracowanie własne.



Wykres 3.42. Charakter pracy wykonywanej przez zespół a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Istotne statystycznie znaczenie miało również deklarowane zaangażowanie pracownika w sport ($p = 0,039$), życie społeczno-polityczne ($p = 0,000$) i w życie towarzyskie ($p = 0,035$). We wszystkich przypadkach pracownicy zaangażowani w tych obszarach stylu życia częściej uważali, że zróżnicowanie zespołu pod względem aktywności w życiu społeczno-politycznym przekłada się na lepsze wyniki pracy tego zespołu. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 3.43.



Wykres 3.43. Zaangażowanie pracowników w wybranych obszarach stylu życia a ich opinia na temat wpływu różnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym na wyniki pracy

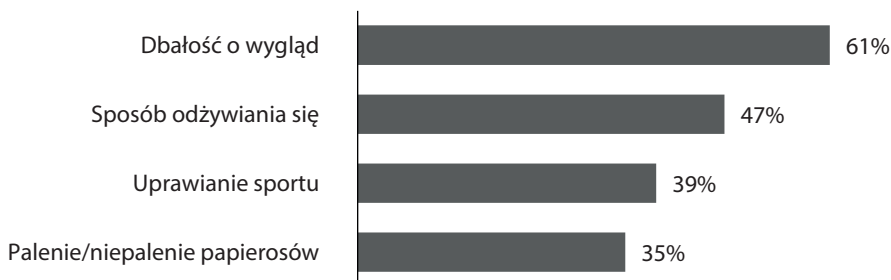
Źródło: opracowanie własne.

Rozdział 4

Elementy stylu życia związane z dbałością o zdrowie i kondycję

4.1. Zaangażowanie w sport

Wśród badanych kierowników zaangażowanie w uprawianie sportu nie jest najczęściej wskazywanym obszarem tzw. zdrowego stylu życia. Mniej niż połowa respondentów (38,5%) określiła siebie jako osobę zaangażowaną w tym obszarze. Zdecydowanie więcej osób dba o swój wygląd (61%) oraz stosuje diety (47%). Ze-stawienie deklaracji kierowników dotyczących osobistego zaangażowania w uprawianie sportu na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia przedstawiono na wykresie 4.1.

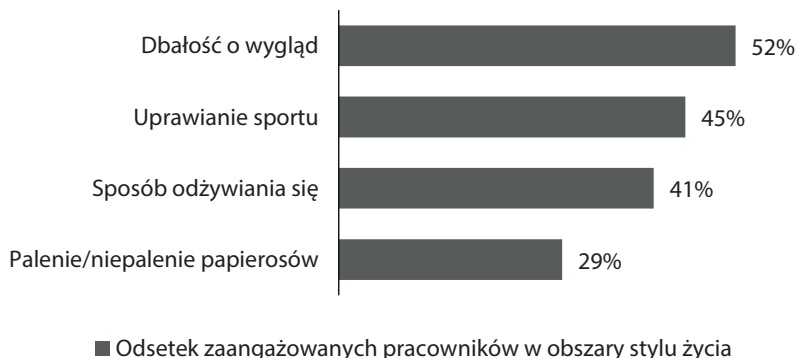


■ Odsetek zaangażowanych kierowników w obszary stylu życia

Wykres 4.1. Odsetek kierowników deklarujących zaangażowanie w uprawianie sportu na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia.

Źródło: opracowanie własne.

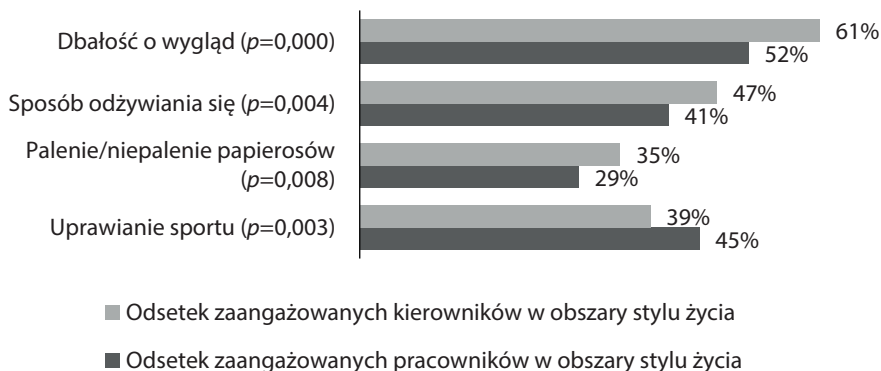
Badani pracownicy częściej niż kierownicy określali, że są zaangażowani w uprawianie sportu (45%) i był to drugi po dbałości o wygląd obszar związany ze zdrowym stylem życia najczęściej wybierany przez respondentów niepełniących obowiązków kierowniczych (wykres 4.2).



Wykres 4.2. Odsetek pracowników deklarujących zaangażowanie w uprawianie sportu na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia

Źródło: opracowanie własne.

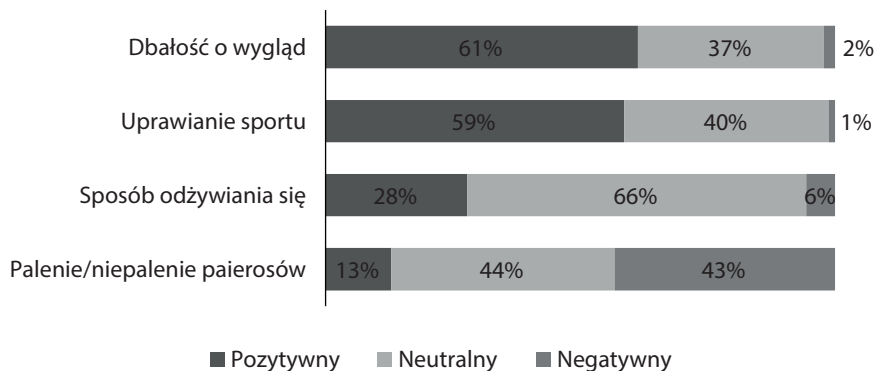
Różnica w odpowiedziach kierowników i pracowników dotycząca deklaracji zaangażowania w uprawianie sportu była istotna statystycznie ($p = 0,003$) i był to jedyny obszar z czterech analizowanych w tej części, w którym pracownicy zadeklarowali wyższe zaangażowanie niż kierownicy (wykres 4.3)



Wykres 4.3. Porównanie zaangażowania pracowników i kierowników w uprawianie sportu na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia

Źródło: opracowanie własne.

Silne zaangażowanie pracownika w uprawianie sportu to, obok dbałości o wygląd, zachowanie, które zdaniem większości badanych kierowników (61%) pozytywnie wpływa na wykonywanie obowiązków pracowniczych. Jednocześnie w porównaniu do pozostałych obszarów najmniejszy odsetek badanych wskazał na negatywny wpływ (1%) zaangażowania w uprawianie sportu. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.4.



Wykres 4.4. Dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w uprawianie sportu na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi kierowników nie były zróżnicowane istotnie statystycznie ze względu na analizowane zmienne demograficzne (płeć, wiek, staż pracy), nie miały znaczenia również rodzaj i wielkość organizacji oraz wielkość zespołu. Istotne znaczenie miały natomiast charakter zadań (zadania rutynowe – zadania twórcze, wymagające kreatywności; $p = 0,014$) oraz charakter pracy (indywidualna – zespołowa) wykonywanej przez zespół, którym kierowali badani ($p = 0,026$). Im zespół realizował bardziej twórcze i wymagające kreatywności zadania, tym częściej kierownicy pozytywnie oceniali wpływ zaangażowania pracowników w uprawianie sportu na wykonywanie pracy, a rzadziej wskazywali, że to zaangażowanie jest neutralne. Oceny negatywne pozostawały na podobnym poziomie. Z kolei kierujący zespołami, w których praca wykonywana była indywidualnie przez każdego członka zespołu, najrzadziej (36%) wskazywali na pozytywny wpływ zaangażowania pracowników w sport na wykonywanie obowiązków pracowniczych. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.1.

Istotne statystycznie znaczenie miała również deklaracja kierowników dotycząca ich osobistego zaangażowania w uprawianie sportu ($p = 0,000$). Kierownicy deklarujący osobiste zaangażowanie w ten obszar częściej niż pozostali oceniali pozytywnie zaangażowanie pracownika w sport i rzadziej wystawiali oceny negatywne lub wskazywali na neutralne znaczenie tego zaangażowania.

Tabela 4.1. Charakter zadań realizowanych przez zespół oraz charakter pracy a dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w uprawianie sportu na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

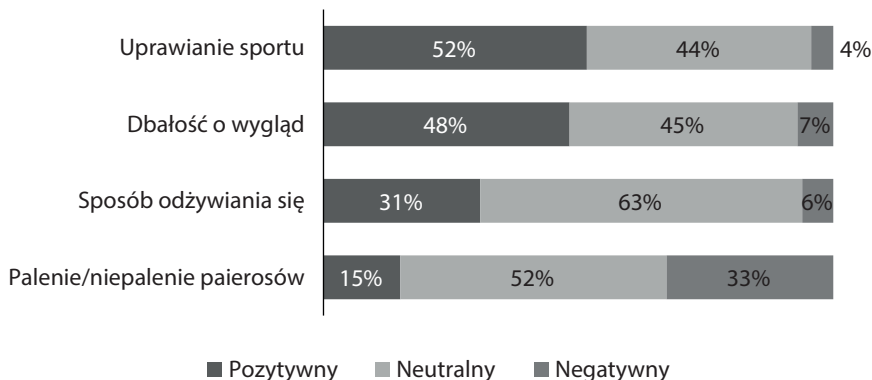
Cechy zespołu		Ocena wpływu zaangażowania w uprawianie sportu na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
		Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Charakter zadań ($p = 0,014$)					
Zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe	1	36,40	63,60	0,00	100,00
	2	53,60	44,90	1,40	100,00
	3	59,00	40,50	0,50	100,00
	4	59,20	39,20	1,60	100,00
	5	59,00	39,60	1,30	100,00
Zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze	6	63,40	35,60	1,00	100,00
Charakter pracy ($p = 0,026$)					
Praca wykonywana indywidualnie	1	42,40	54,50	3,00	100,00
	2	64,40	35,60	0,00	100,00
	3	59,70	40,30	0,00	100,00
	4	55,60	43,20	1,20	100,00
	5	62,50	34,80	2,70	100,00
Praca wykonywana zespołowo	6	58,70	40,20	1,10	100,00
Ogółem		58,60	40,20	1,20	100,00

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do zaangażowania w uprawianie sportu pracownicy najczęściej (52%) pozytywnie oceniali jego wpływ na wykonywanie obowiązków zawodowych. Spośród czterech badanych obszarów ten wiązał się z największym odsetkiem ocen pozytywnych i najniższym odsetkiem ocen negatywnych. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.5.

Odpowiedzi pracowników były istotnie statystycznie zróżnicowane ze względu na płeć ($p = 0,003$), wiek ($p = 0,011$) oraz staż pracy ($p = 0,023$). Cechy miejsca pracy oraz zespołu, w którym pracowali badani pracownicy, nie różnicowały ich odpowiedzi w tym zakresie. Mężczyźni częściej niż kobiety oceniali pozytywnie lub negatywnie wpływ zaangażowania w sport na wykonywanie obowiązków pracowniczych, a tym samym rzadziej wskazywali na brak znaczenia tego zaangażowania. Pracownicy najmłodsi (do 30. roku życia) częściej niż pozostali oceniali pozytywnie wpływ uprawiania sportu na wykonywanie obowiązków pracowniczych. Z kolei najwięcej ocen negatywnych wystawili pracownicy w wieku 51–60 lat, ale już ich starsi koledzy byli grupą najrzadziej oceniającą negatywnie. Staż pracy w większym stopniu wykazywał pewną prawidłowość: wraz ze wzrostem stażu pracy malał odsetek pracowników pozytywnie oceniających wpływ silnego zaangażowania w sport na wykonywanie obowiązków pracowniczych (od blisko 59% w grupie

osób o najniższym stażu do 40% wśród osób pracujących powyżej 25 lat), a rósł zarówno odsetek ocen negatywnych (od blisko 3% do prawie 6%), jak i neutralnych (od 38,6% do 54,4%). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.2.



Wykres 4.5. Dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w uprawianie sportu na wykonywanie obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.2. Zmienne demograficzne badanych pracowników a dokonana przez pracownika ocena wpływu zaangażowania w uprawianie sportu na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Zmienne demograficzne	Ocena wpływu zaangażowania w uprawianie sportu na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Płeć ($p = 0,003$)				
Mężczyzna	52,90	40,30	6,80	100,00
Kobieta	50,90	46,50	2,60	100,00
Wiek ($p = 0,011$)				
Do 30 lat	57,50	39,20	3,30	100,00
31–40 lat	48,80	46,50	4,70	100,00
41–50 lat	52,70	43,20	4,10	100,00
51–60 lat	34,00	57,40	8,50	100,00
Powyżej 60 lat	55,60	42,20	2,20	100,00
Staż pracy ($p = 0,023$)				
Poniżej 5 lat	58,60	38,60	2,90	100,00
6–15 lat	49,80	45,40	4,80	100,00
16–25 lat	46,80	47,40	5,80	100,00
Powyżej 25 lat	40,00	54,40	5,60	100,00
Ogółem	51,70	44,00	4,30	100,00

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku pracowników ich zaangażowanie aż w pięć badanych obszarów stylu życia (z wyjątkiem zaangażowania w życie rodzinne, dbałości o wygląd i palenia/niepalenia papierosów) również determinowało udzielane odpowiedzi (tabela 4.3). We wszystkich przypadkach deklaracja osobistego zaangażowania respondenta w określonym obszarze powodowała częstsze pozytywne ocenianie wpływu zaangażowania w sport na wykonywanie obowiązków zawodowych i prawie zawsze rzadsze oceny negatywne. Wyjątek stanowiło (podobnie jak wśród kierowników) zaangażowanie respondenta w życie społeczno-polityczne – oceny negatywne w tym przypadku też były wskazywane częściej przez osoby zaangażowane niż pozostałe.

Tabela 4.3. Zaangażowanie pracownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania w uprawianie sportu na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

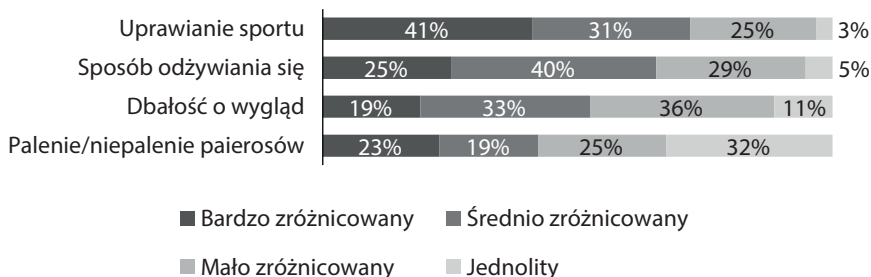
Deklaracja zaangażowania w	Ocena wpływu zaangażowania w uprawianie sportu na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Zainteresowania pozazawodowe ($p = 0,003$)				
Nie	46,60	46,90	6,40	100,00
Tak	55,50	41,80	2,70	100,00
Uprawianie sportu ($p = 0,000$)				
Nie	45,50	49,60	5,00	100,00
Tak	58,90	37,60	3,50	100,00
Życie społeczno-polityczne ($p = 0,05$)				
Nie	51,00	45,20	3,80	100,00
Tak	55,60	37,00	7,40	100,00
Życie towarzyskie ($p = 0,016$)				
Nie	47,60	47,80	4,60	100,00
Tak	57,20	38,90	3,90	100,00
Sposób odżywiania się ($p = 0,002$)				
Nie	48,60	45,30	6,10	100,00
Tak	56,00	42,20	1,80	100,00
Ogółem	51,70	44,00	4,30	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Badani kierownicy, oceniając różnicowanie zespołu, którym obecnie kierują, wskazywali, że jest on bardzo (41%) lub średnio (31%) różnicowany pod względem zaangażowania jego członków w uprawianie sportu. Obszar ten w największym stopniu różnicował zespół w porównaniu do pozostałych związanych ze zdrowym stylem życia. Również najmniej badanych wskazało, że kieruje zespołem jednolitym pod tym względem (3%) w porównaniu do pozostałych analizowanych obszarów. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.6.

Analizując zależności oceny różnicowania zespołu od zmiennych demograficznych i cech miejsca pracy, uznano, że zespół różnicowany będzie wiązał się

z udzieleniem przez respondenta odpowiedzi „bardzo zróżnicowany” i „średnio zróżnicowany”, zespół jednolity z odpowiedziami „mało zróżnicowany” i „jednolity”.



Wykres 4.6. Ocena stopnia zróżnicowania ze względu na uprawianie sportu na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia członków zespołu, którym kierują badane osoby

Źródło: opracowanie własne.

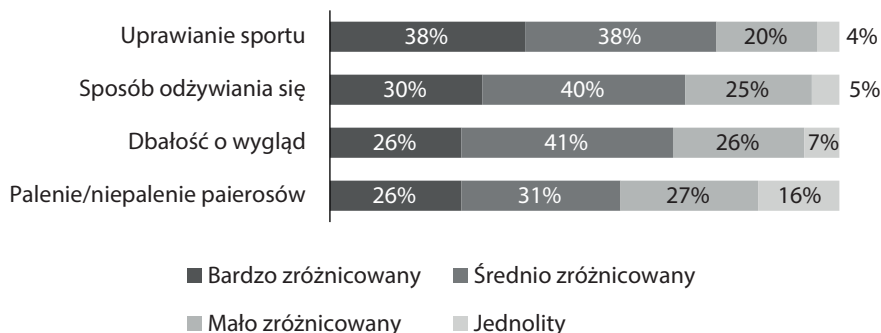
Opinie kierowników dotyczące tego, czy zespół, którym kierują, jest zróżnicowany, czy jednolity, były zróżnicowane ze względu na płeć ($p = 0,048$), wiek ($p = 0,03$) oraz staż pracy na stanowisku kierowniczym ($p = 0,020$). Pozostałe zmienne demograficzne i cechy charakteryzujące miejsce pracy oraz zaangażowanie kierownika w badane obszary stylu życia nie różnicowały istotnie statystycznie odpowiedzi badanych kierowników z wyjątkiem zaangażowania kierownika w sposób odżywiania się ($p = 0,035$). Kierownicy deklarujący swoje zaangażowanie w sposób odżywiania się istotnie częściej niż pozostali wskazywali, że kierują zespołami zróżnicowanymi ze względu na uprawianie sportu (74,9% a 67,80%).

Kobiety istotnie częściej niż mężczyźni wskazywały, że kierują zespołem zróżnicowanym ze względu na zaangażowanie członków w uprawianie sportu (74,5% a 67,9%). Najczęściej jednolitymi pod względem uprawiania sportu zespołami kierują osoby z najdłuższym stażem kierowniczym (powyżej 25 lat) – 37%. Z kolei zespołami zróżnicowanymi najczęściej kierują osoby z nieco krótszym stażem (16–25 lat) – 78%. Zależność od wieku kształtuje się nieco inaczej: kierownicy najmłodszy i w wieku powyżej 50 lat najczęściej określali, że kierują zespołami jednolitymi pod tym względem. Zespołami zróżnicowanymi najczęściej kierują czterdziestolatkowie (77%). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.4.

Badani pracownicy, podobnie jak kierownicy, najczęściej oceniali, że zespół, w którym pracują, jest bardzo (38%) lub średnio (38%) zróżnicowany ze względu na uprawianie sportu. Zaledwie 4% badanych pracuje w zespołach jednolitych pod tym względem. Pozostałe obszary związane ze zdrowym stylem życia w mniejszym stopniu wpływają na zróżnicowanie zespołów pracowniczych. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.7.

Tabela 4.4. Zmienne demograficzne badanych kierowników a ocena poziomu różnicowania zespołu, którym kierują ze względu na uprawianie sportu (w %)

Zmienne demograficzne	Ocena różnicowania zespołu, którym kierują badani, pod względem uprawiania sportu		
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Staż pracy ($p = 0,020$)			
Poniżej 5 lat	27,40	72,60	100,00
6–15 lat	29,70	70,30	100,00
16–25 lat	21,70	78,30	100,00
Powyżej 25 lat	36,90	63,10	100,00
Wiek kierownika ($p = 0,030$)			
Do 30 lat	34,6	65,4	100,00
31–40 lat	25,1	74,9	100,00
41–50 lat	23,0	77,0	100,00
51–60 lat	32,4	67,6	100,00
Powyżej 60 lat	38,0	62,0	100,00
Ogółem	28,70	71,30	100,00

Źródło: opracowanie własne.**Wykres 4.7.** Ocena stopnia różnicowania ze względu na uprawianie sportu na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia członków zespołu, w którym pracują badane osoby**Źródło:** opracowanie własne.

Żadne zmienne demograficzne ani cechy miejsca pracy nie różnicowały odpowiedzi badanych pracowników.

Oczekiwania co do zróżnicowania zespołu idealnego ze względu na uprawianie sportu, którym chcieliby kierować badani, były zbliżone do zróżnicowania zespołu realnego. Ponad połowa kierowników (54,1%) wskazała, że chciałaby, żeby zespół był średnio zróżnicowany ze względu na uprawianie sportu, a 19,3% stworzyłoby zespół bardzo zróżnicowany pod tym względem. W porównaniu do pozostałych analizowanych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia oczekiwania

co do zróżnicowania ze względu na uprawianie sportu zgłaszane były najczęściej. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono na wykresie 4.8.



Wykres 4.8. Oczekiwania kierowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na uprawianie sportu na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia

Źródło: opracowanie własne.

Oczekiwania kierowników dotyczące tego, czy idealny zespół byłby zróżnicowany, czy jednolity pod względem zaangażowania członków w uprawianie sportu, były zróżnicowane ze względu na płeć ($p = 0,002$), staż pracy na stanowisku kierowniczym ($p = 0,001$), a także wielkość organizacji ($p = 0,050$). Pozostałe zmienne demograficzne i charakteryzujące miejsce pracy oraz zaangażowanie kierownika w badane obszary stylu życia nie różnicowały istotnie statystycznie odpowiedzi badanych kierowników.

Kobiety częściej niż mężczyźni chciałyby kierować zespołem zróżnicowanym pod względem zaangażowania w sport podwładnych (78% a 68%). Zespołem zróżnicowanym częściej chcieliby kierować przełożeni, którzy pełnią funkcje kierownicze najkrócej (poniżej 5 lat) – 82% oraz kierownicy ze średnim stażem (16–25 lat) – 80%. Z kolei kierownicy ze stażem 6–15 lat i powyżej 25 lat częściej niż pozostali wskazywali na to, że chcieliby kierować zespołem jednolitym (odpowiednio 33% i 30%). Pod względem wielkości organizacji zespołami zróżnicowanymi częściej chcieliby kierować osoby obecnie pracujące w organizacjach średnich (50–250 pracowników) – 78% i dużych (powyżej 250 pracowników) – 77%. Kierownicy pełniący swoje funkcje w mikroprzedsiębiorstwach rzadziej wskazywali, że idealny zespół byłby zróżnicowany pod tym względem – 66%. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.5.

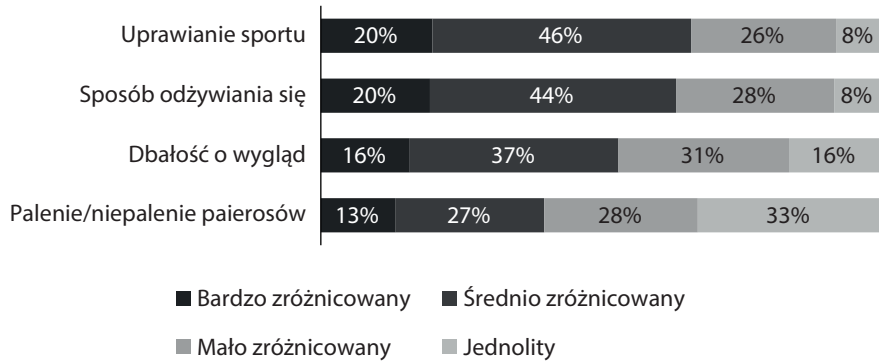
Również pracownicy najczęściej chcieliby pracować w zespołach zróżnicowanych ze względu na zaangażowanie w uprawianie sportu (20% w bardzo zróżnicowanych i 46% w średnio zróżnicowanych). Częściej jednak niż kierownicy woliliby,

żeby idealny zespół był jednolity lub mało zróżnicowany pod tym względem (odpowiednio 8% i 26%). Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.9.

Tabela 4.5. Zmienne demograficzne badanych kierowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na uprawianie sportu (w %)

Zmienne demograficzne i cechy miejsca pracy	Zróżnicowanie zespołu idealnego, którym chcieliby kierować badani		
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Płeć ($p = 0,002$)			
Mężczyźni	31,70	68,30	100,00
Kobiety	22,00	78,00	100,00
Staż pracy ($p = 0,001$)			
Poniżej 5 lat	18,30	81,70	100,00
6–15 lat	33,00	67,00	100,00
16–25 lat	19,90	80,10	100,00
Powyżej 25 lat	30,10	69,90	100,00
Wielkość organizacji (liczba zatrudnionych) ($p = 0,05$)			
Do 9 pracowników	33,90	66,10	100,00
10–49 pracowników	26,20	73,80	100,00
50–250 pracowników	22,40	77,60	100,00
Powyżej 250 pracowników	23,40	76,60	100,00
Ogółem	26,70	73,30	100,00

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 4.9. Oczekiwania pracowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na uprawianie sportu na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia

Źródło: opracowanie własne.

Wyobrażenia pracowników na temat zróżnicowania ze względu na uprawianie sportu przez członków idealnego zespołu, w którym chcieliby pracować badani, były zróżnicowane ze względu na płeć ($p = 0,018$), wielkość organizacji ($p = 0,050$) i charakter zadań realizowanych przez zespół, w którym obecnie

pracują ($p = 0,010$). Pozostałe zmienne oraz fakt zaangażowania pracownika w wybrane obszary stylu życia nie różnicował oczekiwań pracowników dotyczących stopnia zróżnicowania idealnego zespołu.

Kobiety częściej niż mężczyźni wołałyby pracować w zespołach zróżnicowanych (70% a 62%). Pracownicy obecnie zatrudnieni w mikro- i małych organizacjach (zatrudniających do 50 osób) częściej niż respondenci pracujących dla większych pracodawców chcieliby, żeby zespół był jednolity ze względu na zaangażowanie w sport. Znaczenie miał również charakter zadań – w zróżnicowanych zespołach najrzadziej chciałyby pracować osoby obecnie należące do zespołów wykonujących wyłącznie zadania rutynowe (59%), chociaż w przypadku tej zmiennej nie można wskazać na zależność rosnącą. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.6.

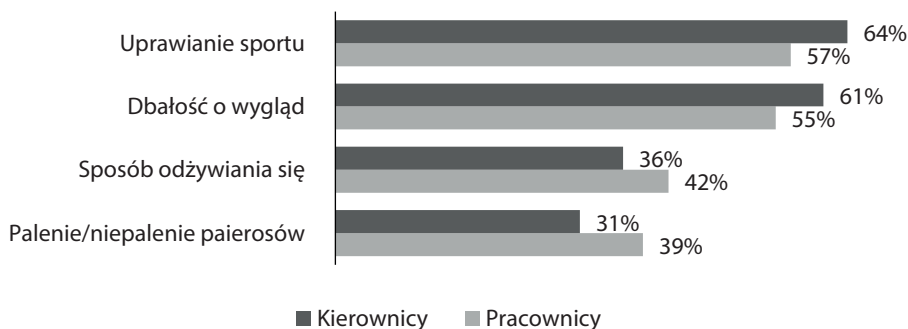
Tabela 4.6. Zmienne demograficzne badanych pracowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na uprawianie sportu (w %)

Zmienne demograficzne i cechy miejsca pracy		Ocena zróżnicowania idealnego zespołu, w którym chcieliby pracować badani		
		Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Płeć ($p = 0,018$)				
Mężczyzna		38,50	61,50	100,00
Kobieta		30,50	69,50	100,00
Wielkość organizacji (liczba zatrudnionych) ($p = 0,05$)				
Do 9 pracowników		39,30	60,70	100,00
10–49 pracowników		38,40	61,60	100,00
50–250 pracowników		28,50	71,50	100,00
Powyżej 250 pracowników		30,50	69,50	100,00
Charakter zadań ($p = 0,004$)				
Zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe	1	41,00	59,00	100,00
	2	23,20	76,80	100,00
	3	26,80	73,20	100,00
	4	39,80	60,20	100,00
	5	39,10	60,90	100,00
Zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze	6	27,80	72,20	100,00
Ogółem		25,90	33,80	66,20

Źródło: opracowanie własne.

Oczekiwania dotyczące zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na wybrane obszary stylu życia przekładają się na ocenę wpływu takiego zróżnicowania na wyniki pracy zespołu. Zarówno większość kierowników (64% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”), jak i pracowników (57% odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) uważa, że zróżnicowanie członków zespołu ze względu na uprawianie sportu wpływa na lepsze wyniki pracy tego zespołu. Różnica

w odpowiedziach pomiędzy tymi grupami jest istotna statystycznie ($p = 0,007$), więc można również stwierdzić, że kierownicy częściej niż pracownicy pozytywnie oceniają wpływ zróżnicowania zespołu ze względu na uprawianie sportu. Zróżnicowanie w tym obszarze jest przez obydwie grupy najczęściej pozytywnie oceniane w porównaniu do pozostałych badanych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.10.



Wykres 4.10. Zróżnicowanie zespołu to lepsze wyniki jego pracy – uprawianie sportu na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia

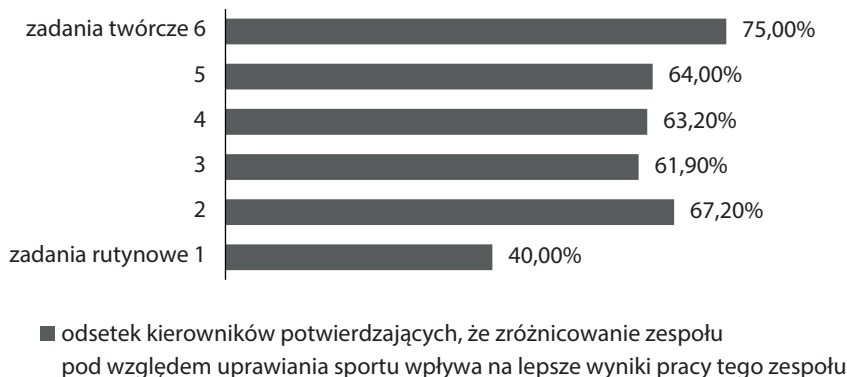
Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi kierowników dotyczące lepszych wyników zespołów zróżnicowanych ze względu na uprawianie sportu uzależnione były od charakteru zadań realizowanych w zespole ($p = 0,05$) – najczęściej wskazywali tak respondenci kierujący zespołami wykonującymi zadania twórcze, wymagające kreatywności (75% badanych), a najrzadziej kierownicy zespołów realizujących wyłącznie zadania rutynowe (40% badanych). Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.11. Pozostałe cechy miejsca pracy oraz płeć, wiek i staż pracy badanych kierowników nie różnicowały istotnie statystycznie ich opinii na ten temat.

Znaczenie miało również zaangażowanie kierownika w uprawianie sportu ($p = 0,002$) oraz życie towarzyskie ($p = 0,05$). Kierownicy osobiście zaangażowani w uprawianie sportu częściej pozytywnie oceniali wpływ zróżnicowania zespołu na wyniki pracy niż osoby niedeklarujące zaangażowania w ten aspekt stylu życia (70,3% a 60,2%). Również kierownicy deklarujący zaangażowanie w życie towarzyskie częściej niż pozostali twierdzili, że zróżnicowanie zespołu ze względu na uprawianie sportu wpływa na lepsze wyniki pracy tego zespołu (69,4% a 62,4%).

Odpowiedzi pracowników były zróżnicowane ze względu na płeć ($p = 0,010$), wielkość zespołu, w którym pracowali badani ($p = 0,019$), charakter zadań realizowanych przez ten zespół ($p = 0,002$) oraz charakter pracy ($p = 0,001$). Badani mężczyźni (62,3%) istotnie częściej niż kobiety (53,3%) uważali, że zróżnicowanie

zespołu powoduje lepsze wyniki jego pracy. Im więcej osób zatrudnionych było w zespole, tym częściej badani pracownicy wskazywali na pozytywny wpływ zróżnicowania ze względu na uprawianie sportu na wyniki pracy. Tylko w największych zespołach, liczących ponad 30 osób, odsetek opinii pozytywnych był mniejszy, ale były one w dalszym ciągu odpowiedziami przeważającymi ($p = 0,000$ dla testu dwumianowego, testowane prawdopodobieństwo 0,5). Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.12.



Wykres 4.11. Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na uprawianie sportu na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

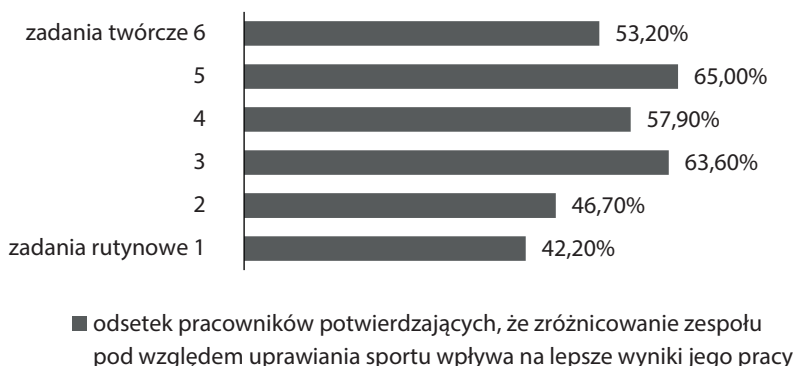


Wykres 4.12. Wielkość zespołu a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na uprawianie sportu na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Ocenę wpływu zróżnicowania zespołu na wyniki pracy różnicował też charakter zadań realizowanych w zespole. Zależności były mniej oczywiste niż w przypadku

kierowników, ale respondenci pracujący w zespołach realizujących wyłącznie zadania rutynowe również najrzadziej wskazywali (42,2%), że zróżnicowanie ze względu na uprawianie sportu poprawia wyniki pracy. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.13.



Wykres 4.13. Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na uprawianie sportu na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci wykonujący wyłącznie pracę zespołowo lub tylko indywidualnie (dwie skrajne oceny charakteru pracy) najrzadziej pozytywnie oceniali wpływ zróżnicowania ze względu na sport na wyniki pracy (odpowiednio 49% i 43%). Osoby pracujące w zespołach, gdzie pracę wykonuje się zarówno zespołowo, jak i indywidualnie, istotnie częściej niż w skrajnych przypadkach dawały pozytywne oceny – najczęściej, kiedy dominowały prace zespołowe (67% i 65%), nieco rzadziej, gdy dominowały prace wykonywane indywidualnie (57% i 56%). Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.14.

Istotne statystycznie znaczenie miało również deklarowane zaangażowanie pracownika w sport ($p = 0,000$). Pracownicy zaangażowani częściej uważali, że zróżnicowanie zespołu pod względem uprawiania sportu przekłada się na lepsze wyniki pracy tego zespołu (66% a 49%).



Wykres 4.14. Charakter pracy wykonywanej przez zespół a opinia pracowników na temat wpływu różnicowania zespołu ze względu na uprawianie sportu na wyniki pracy

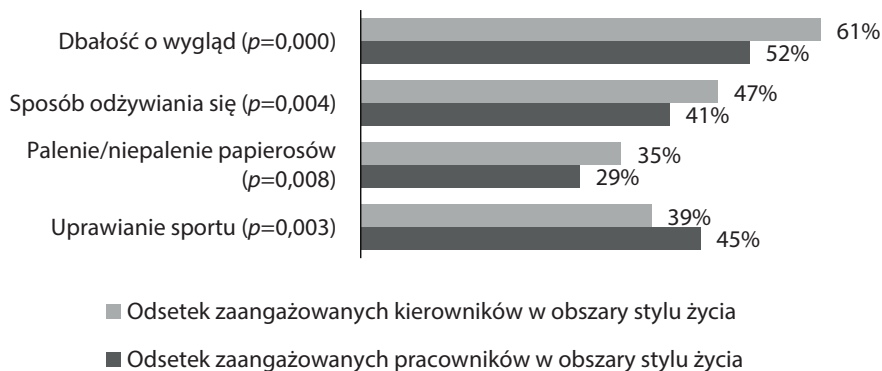
Źródło: opracowanie własne.

4.2. Dbałość o wygląd

Dbałość o wygląd zewnętrzny to obszar zdrowego stylu życia, w którym badani kierownicy najczęściej w porównaniu do pozostałych analizowanych obszarów określili siebie jako osoby zaangażowane (61%). Również badani pracownicy najczęściej deklarowali swoje zaangażowanie w tym obszarze (52%), chociaż robili to rzadziej niż kierownicy. Różnica w odsetku zaangażowanych w dbałość o wygląd kierowników i pracowników wyniosła 12 punktów procentowych i była najwyższa wśród wszystkich analizowanych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia i istotna statystycznie ($p = 0,000$). Porównanie zaangażowania pracowników i kierowników w dbałość o wygląd na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia przedstawiono na wykresie 4.15.

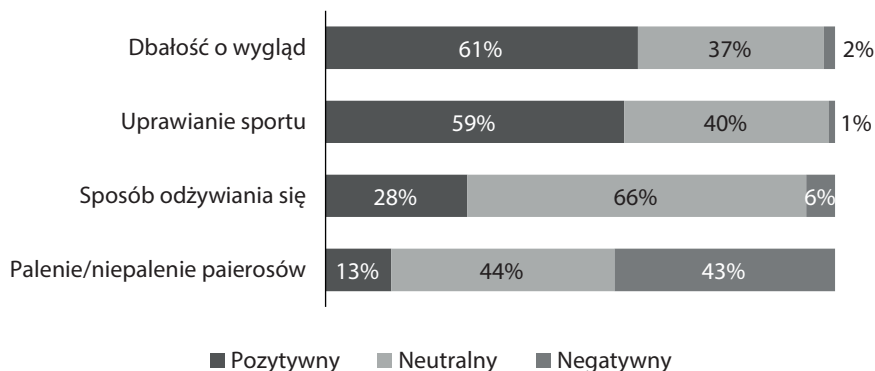
Większość kierowników (61%), oceniając wpływ zaangażowania pracowników w badane obszary stylu życia na wykonywanie obowiązków pracowniczych, stwierdziła, że zaangażowanie w dbałość o wygląd wpływa pozytywnie. Niewielka część (2%) oceniła ten wpływ negatywnie, a pozostali (37% badanych) stwierdzili, że nie ma on znaczenia. Dbałość o wygląd jest również obszarem, który w porównaniu do pozostałych trzech analizowanych w tej części, uzyskał najwięcej ocen pozytywnych. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.16.

Odpowiedzi kierowników były zróżnicowane ze względu na płeć ($p = 0,013$). Kierownicy mężczyźni rzadziej niż kobiety oceniali ten wpływ pozytywnie (59% a 63%), a częściej wskazywali na wpływ negatywny (4% a 1%). Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.17.



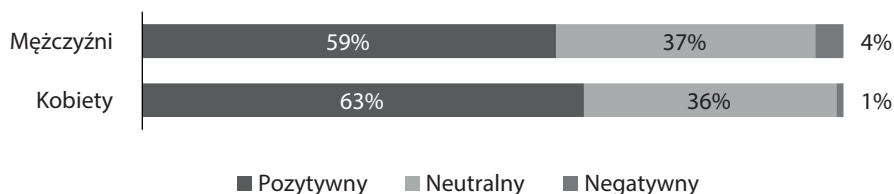
Wykres 4.15. Porównanie zaangażowania pracowników i kierowników w dbałość o wygląd na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 4.16. Dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w dbałość o wygląd na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 4.17. Płeć kierownika a ocena wpływu zaangażowania pracownika w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków zawodowych

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi kierowników nie były zróżnicowane istotnie statystycznie ze względu na pozostałe analizowane zmienne demograficzne, nie miały znaczenia również rodzaj i wielkość organizacji oraz wielkość zespołu i charakter zadań (zadania rutynowe – zadania twórcze) oraz charakter pracy (indywidualna – zespołowa) wykonywanej przez zespół, którym kierowali badani. Istotne znaczenie miał natomiast stopień formalizacji zachowań pracowników w miejscu pracy ($p = 0,019$). Im wyższy stopień sformalizowania zachowań pracowników, tym częściej badani kierownicy wskazywali na pozytywny wpływ zaangażowania pracownika w dbałość o wygląd na wykonywanie pracy zawodowej (tabela 4.7).

Tabela 4.7. Stopień formalizacji zachowań pracowniczych a dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Stopień formalizacji zachowań pracowników w miejscu pracy		Ocena wpływu zaangażowania w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
		Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Brak regulacji	1	49,00	46,00	5,00	100,00
	2	58,00	39,10	2,90	100,00
	3	57,90	41,00	1,00	100,00
	4	67,90	31,60	0,50	100,00
	5	67,30	30,00	2,70	100,00
Zachowania są sformalizowane, regulaminy	6	66,20	31,20	2,60	100,00
Ogółem		61,30	36,60	2,20	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Istotne statystycznie znaczenie miała również deklaracja kierowników dotycząca ich osobistego zaangażowania zarówno w dbałość o wygląd ($p = 0,000$), jak i w sposób odżywiania się ($p = 0,000$). W obydwu przypadkach kierownicy deklarujący osobiste zaangażowanie w tych obszarach stylu życia zdecydowanie częściej pozytywnie oceniali zaangażowanie pracowników w dbałość o wygląd (tabela 4.8).

Blisko połowa badanych pracowników również pozytywnie oceniła wpływ zaangażowania w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków pracowniczych. Jednak podobna grupa respondentów oceniła, że nie ma on wpływu (45%) lub ma wpływ negatywny (7%). Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.18.

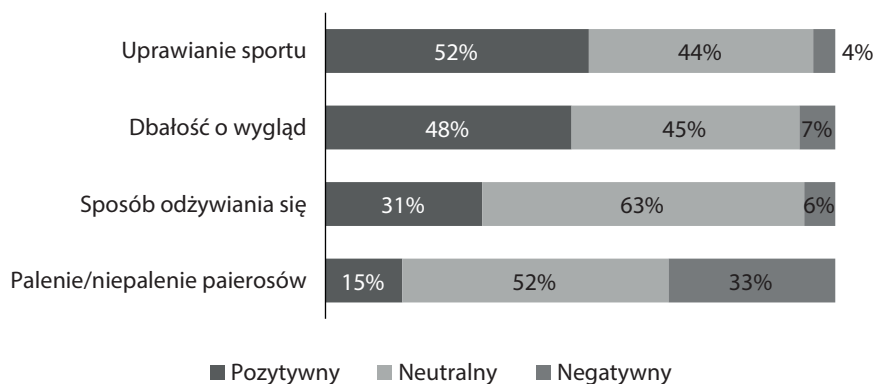
Odpowiedzi pracowników były istotnie statystycznie zróżnicowane ze względu na płeć ($p = 0,007$), wiek ($p = 0,000$), staż pracy ($p = 0,014$) oraz wielkość organizacji ($p = 0,016$). Kobiety częściej niż mężczyźni pozytywnie oceniały wpływ zaangażowania w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków pracowniczych (50% a 46%), zdecydowanie rzadziej od mężczyzn wskazywały na negatywny wpływ (5% a 10%). Wraz z wiekiem pracowników zwiększał się odsetek respondentów

oceniających negatywnie wpływ zaangażowania w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków pracowniczych. W odniesieniu do wielkości organizacji należy podkreślić, że różnice występowały pomiędzy ocenami pozytywnymi a neutralnymi. Ocenę negatywną były na zbliżonym poziomie. Im większa organizacja, w której zatrudnieni byli badani pracownicy, tym rzadziej pozytywnie oceniali oni zaangażowanie w dbałość o wygląd. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano w tabeli 4.9.

Tabela 4.8. Zaangażowanie kierownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania pracownika w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Deklaracja kierownika zaangażowania w	Ocena wpływu zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Dbałość o wygląd ($p = 0,000$)				
Nie	46,50	50,10	3,40	100,00
Tak	70,50	28,10	1,40	100,00
Sposób odżywiania się ($p = 0,000$)				
Nie	54,50	42,60	2,90	100,00
Tak	68,70	29,90	1,40	100,00
Ogółem	61,30	36,60	2,20	100,00

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 4.18. Dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia

Źródło: opracowanie własne.

Istotne znaczenie miał również, podobnie jak wśród kierowników, stopień sformalizowania zachowań ($p = 0,019$). Najrzadziej (38%) pozytywnie oceniali zaangażowanie w dbałość o wygląd pracownicy zatrudnieni w zespołach, w których

zachowania nie są sformalizowane. Jednocześnie była to grupa, która najczęściej oceniała, że zaangażowanie w dbałość o wygląd nie wpływa na wykonywanie obowiązków pracowniczych. Najczęściej pozytywnie oceniły zaangażowanie tym obszarze osoby pracujące w zespołach o najwyższym stopniu formalizacji zachowań (56%). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.10.

Tabela 4.9. Zmienne demograficzne i cechy miejsca pracy a ocena wpływu zaangażowania pracownika w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Zmienne demograficzne	Ocena wpływu zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Płeć ($p = 0,007$)				
Mężczyzna	46,20	43,60	10,30	100,00
Kobieta	49,80	45,40	4,80	100,00
Wiek ($p = 0,000$)				
Do 30 lat	55,80	37,40	6,80	100,00
31–40 lat	41,80	53,80	4,40	100,00
41–50 lat	50,00	41,30	8,70	100,00
51–60 lat	31,50	58,40	10,10	100,00
Powyżej 60 lat	54,30	34,80	10,90	100,00
Staż pracy ($p = 0,023$)				
Poniżej 5 lat	54,50	38,60	7,00	100,00
6–15 lat	46,80	47,80	5,40	100,00
16–25 lat	38,20	54,20	7,60	100,00
Powyżej 25 lat	46,10	42,70	11,20	100,00
Wielkość organizacji ($p = 0,016$)				
Do 9 pracowników	56,60	37,20	6,20	100,00
10–49 pracowników	54,40	38,50	7,00	100,00
50–250 pracowników	42,20	50,50	7,40	100,00
Powyżej 250 pracowników	42,20	50,80	7,00	100,00
Ogółem	48,30	44,70	7,00	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.10. Formalizacja zachowań pracowników w miejscu pracy a ocena wpływu zaangażowania w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

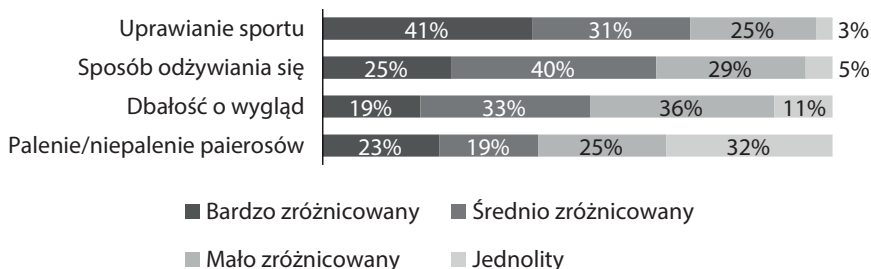
Stopień formalizacji zachowań pracowników w miejscu pracy		Ocena wpływu zaangażowania w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
		Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Brak regulacji	1	38,40	58,10	3,50	100,00
	2	51,20	44,70	4,10	100,00
	3	47,40	46,40	6,20	100,00
	4	45,30	44,80	9,90	100,00
	5	50,80	37,70	11,50	100,00

Tabela 4.10 (cd.)

Stopień formalizacji zachowań pracowników w miejscu pracy		Ocena wpływu zaangażowania w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
		Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Zachowania są sformalizowane, regulaminy	6	56,20	40,00	3,80	100,00
Ogółem		48,30	44,70	7,00	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Największa grupa badanych kierowników (36%), oceniając zróżnicowanie zespołu, którym obecnie kierują, pod względem dbałości o wygląd, stwierdziła, że jest on mało zróżnicowany. Jednocześnie wśród pozostałych badanych obszarów zdrowego stylu życia dbałość o wygląd najrzadziej, zdaniem kierowników, bardzo różnicowała zespoły pracownicze (wykres 4.19).



Wykres 4.19. Ocena stopnia zróżnicowania ze względu na dbałość o wygląd na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia członków zespołu, którym kierują badane osoby

Źródło: opracowanie własne.

Opinie kierowników dotyczące tego, czy zespół, którym kierują, jest zróżnicowany, czy jednolity pod względem dbałości o wygląd, były zróżnicowane tylko ze względu na wiek badanych ($p = 0,026$). Najmłodsi przełożeni częściej w porównaniu do pozostałych grup wiekowych wskazywali, że kierują zespołami zróżnicowanymi pod tym względem (60%). Z kolei kierownicy powyżej 50. roku życia najczęściej wskazywali, że zespół, którym kierują, jest jednolity lub mało zróżnicowany (55% kierowników w wieku 51–60 lat i 52% powyżej 60. roku życia). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.11. Pozostałe zmienne demograficzne i cechy charakteryzujące miejsce pracy oraz zaangażowanie kierownika w badane obszary stylu życia nie różnicowały istotnie statystycznie odpowiedzi badanych kierowników.

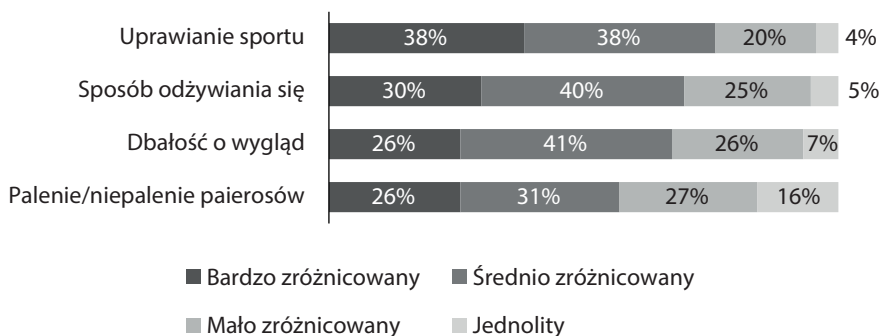
Badani pracownicy częściej niż kierownicy wskazywali, że pracują w bardzo (26%) lub średnio (41%) zróżnicowanych zespołach pod względem dbałości o wygląd (wykres 4.20). Co więcej, żadna z badanych zmiennych demograficznych, cech

miejsca pracy oraz zaangażowanie w badanych obszarach stylu życia nie różnicowały opinii respondentów w tej kwestii.

Tabela 4.11. Wiek badanych kierowników a ocena poziomu zróżnicowania zespołu, którym kierują, ze względu na dbałość o wygląd (w %)

Wiek kierownika ($p = 0,026$)	Ocena zróżnicowania zespołu, którym kierują badani		
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Do 30 lat	39,7	60,3	100,00
31–40 lat	46,8	53,2	100,00
41–50 lat	42,3	57,7	100,00
51–60 lat	54,6	45,4	100,00
Powyżej 60 lat	52,3	47,7	100,00
Ogółem	47,7	52,3	100,00

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 4.20. Ocena stopnia zróżnicowania ze względu na dbałość o wygląd na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia członków zespołu, w którym pracują badane osoby

Źródło: opracowanie własne.

Badani kierownicy częściej woleliby kierować zespołem jednolitym lub mało zróżnicowanym pod względem dbałości o wygląd niż bardzo lub średnio zróżnicowanym (na podstawie testu dwumianowego, testowane prawdopodobieństwo 0,5; $p = 0,000$). W porównaniu do pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia można stwierdzić, że nie są to oczekiwania tak jednoznacznie wyrażane jak w przypadku palenia/niepalenia papierosów lub uprawiania sportu. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.21.

Opinie kierowników dotyczące tego, czy idealny zespół, którym chcieliby kierować, byłby zróżnicowany, czy jednolity ze względu na dbałość o wygląd, nie były zróżnicowane ze względu na badane zmienne demograficzne oraz deklaracje

dotyczące zaangażowania kierowników w badane obszary stylu życia. Istotne znaczenia miały natomiast charakter realizowanych w zespole zadań ($p = 0,012$), charakter pracy ($p = 0,000$) oraz stopień formalizacji zachowań pracowników w miejscu pracy ($p = 0,05$). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.12. Pozostałe cechy miejsca pracy nie różnicowały udzielanych odpowiedzi. Dla skrajnych ocen charakteru zadań realizowanych w zespole oczekiwania respondentów były zbliżone: jeśli zadania były wyłącznie rutynowe lub wyłącznie twórcze, połowa badanych wołałaby, żeby zespół był jednolity, a druga połowa, żeby był zróżnicowany². W przypadku pozostałych ocen można zauważyć, że im bardziej rutynowe zadania, tym częściej kierownicy woleliby, żeby zespół był jednolity pod względem dbałości o wygląd (od 71% do 58%).



Wykres 4.21. Oczekiwania kierowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na dbałość o wygląd na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei pod względem charakteru pracy wykonywanej w zespole można stwierdzić, że tam, gdzie dominuje praca indywidualna, kierownicy częściej oczekują, że idealny zespół będzie jednolity pod względem dbałości o wygląd. Stopień formalizacji zachowań pracowników w miejscu pracy różnicuje oczekiwania kierowników w dość przewidywalnym kierunku, tzn. sformalizowanie zachowań w zespole, którym obecnie kierują badani, sprzyja częstszym oczekiwaniom, że idealny zespół nie byłby zróżnicowany pod względem dbałości o wygląd. Trzeba jednak podkreślić, że w przypadku kierujących zespołami, w których jest pełna swoboda zachowań i nie obowiązują żadne konwencje, na przykład dotyczące ubioru, również przeważają oczekiwania, że idealny zespół nie będzie zróżnicowany pod tym względem.

2 W przypadku zadań wyłącznie twórczych na podstawie testu dwumianowego nie można odrzucić hipotezy zerowej, że jest takie samo prawdopodobieństwo oczekiwań kierowania zróżnicowanym i niezróżnicowanym zespołem ($p = ,544$).

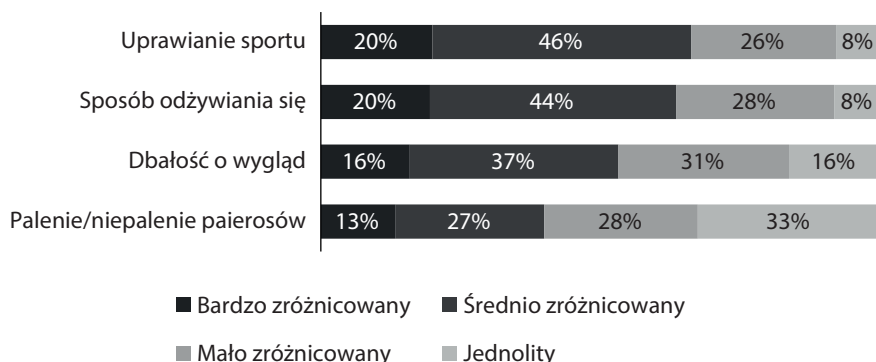
Tabela 4.12. Cechy miejsca pracy a oczekiwania kierowników dotyczące poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na dbałość o wygląd (w %)

Cechy miejsca pracy	Ocena zróżnicowania zespołu, którym kierują badani			
		Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Charakter zadań ($p = 0,012$)				
Zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe	1	50,00	50,00	100,00
	2	71,00	29,00	100,00
	3	70,60	29,40	100,00
	4	60,40	39,60	100,00
	5	57,80	42,20	100,00
Zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze	6	53,10	46,90	100,00
Charakter pracy ($p = 0,000$)				
Praca wykonywana jest indywidualnie	1	63,60	36,40	100,00
	2	74,80	25,20	100,00
	3	67,10	32,90	100,00
	4	52,10	47,90	100,00
	5	59,90	40,10	100,00
Praca wykonywana jest zespołowo	6	57,10	42,90	100,00
Stopień sformalizowania zachowań pracowników w zespole ($p = 0,05$)				
Nie ma regulacji, swoboda w sposobie zachowania	1	58,60	41,40	100,00
	2	55,60	44,40	100,00
	3	60,40	39,60	100,00
	4	61,70	38,30	100,00
	5	71,90	28,10	100,00
Zachowania są sformalizowane	6	64,90	35,10	100,00
Ogółem		61,70	38,30	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Największa grupa badanych pracowników (37%) chciałaby pracować w zespołach średnio zróżnicowanych ze względu na dbałość o wygląd oraz mało zróżnicowanych pod tym względem (31%). Skrajne oceny – zespół jednolity lub bardzo zróżnicowany – wyrażały najmniej liczne grupy respondentów. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.22.

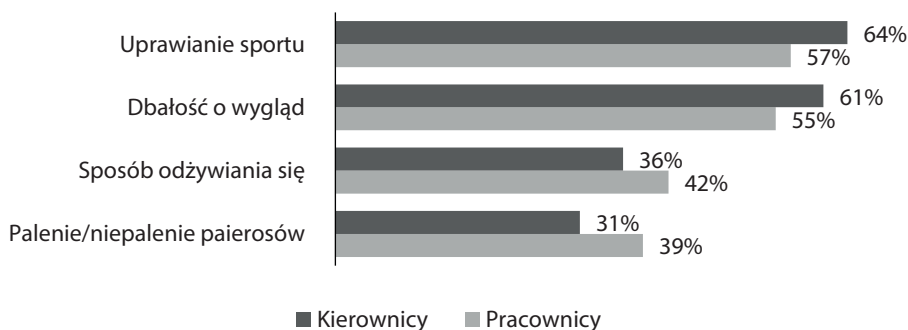
Wyobrażenia pracowników na temat zróżnicowania ze względu na dbałość o wygląd członków idealnego zespołu, w którym chcieliby pracować, nie były zróżnicowane ze względu na badane zmienne demograficzne oraz cechy miejsca pracy. Również fakt zaangażowania pracownika w wybrane obszary stylu życia nie różnicował oczekiwań pracowników co do stopnia zróżnicowania idealnego zespołu, z wyjątkiem zaangażowania w dbałość o wygląd ($p = 0,011$). Pracownicy, którzy zadeklarowali zaangażowanie w dbałość o swój wygląd, rzadziej niż pozostali pracownicy chcieliby pracować w zespole zróżnicowanym pod tym względem (49% a 57,8%).



Wykres 4.22. Oczekiwania pracowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na dbałość o wygląd na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia

Źródło: opracowanie własne.

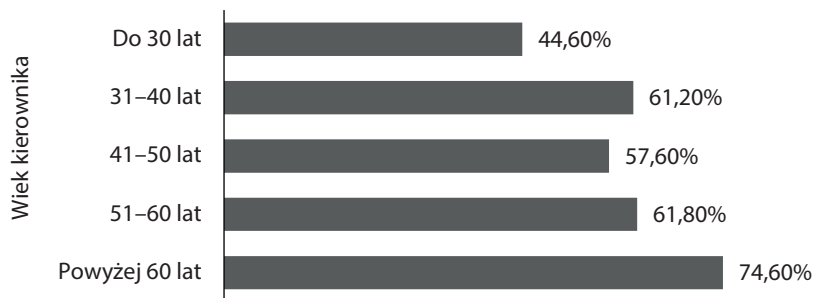
Mimo że badani kierownicy twierdzili, że gdyby mogli zbudować idealny zespół, to byłby on raczej jednolity lub mało zróżnicowany pod względem dbałości o wygląd przez podwładnych, jednak pozytywnie i częściej niż pracownicy ($p = 0,022$) ocenili wpływ tego zróżnicowania na wyniki pracy (wykres 4.23).



Wykres 4.23. Zróżnicowanie zespołu to lepsze wyniki jego pracy – dbałość o wygląd na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia

Źródło: opracowanie własne.

Opinie kierowników na ten temat uzależnione były od płci ($p = 0,035$), wieku ($p = 0,002$) i stażu pracy na stanowisku kierowniczym ($p = 0,000$). Kierownicy mężczyźni (64,6%) istotnie częściej niż kobiety (57,7%) uważali, że zróżnicowanie zespołu ze względu na dbałość o wygląd powoduje lepsze wyniki jego pracy. Tego zdania byli też częściej kierownicy najstarsi (powyżej 60. roku życia), w przeciwieństwie do grupy najmłodszej, w której 55% nie zgodziło się z tym stwierdzeniem. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.24.



■ odsetek kierowników potwierdzających, że różnicowanie zespołu pod względem dbałości o wygląd wpływa na lepsze wyniki jego pracy

Wykres 4.24. Wiek a opinia kierowników na temat wpływu różnicowania zespołu ze względu na dbałość o wygląd na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Bardziej wyraźną zależność w ocenie wpływu różnicowania zespołu pod względem dbałości o wygląd można zaobserwować dla stażu pracy (wykres 4.25). Wraz ze wzrostem długości pełnienia funkcji kierowniczych badani częściej określali, że jest on pozytywny.



■ odsetek kierowników potwierdzających, że różnicowanie zespołu pod względem dbałości o wygląd wpływa na lepsze wyniki jego pracy

Wykres 4.25. Staż na stanowisku kierowniczym a opinia kierowników na temat wpływu różnicowania zespołu ze względu na dbałość o wygląd na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

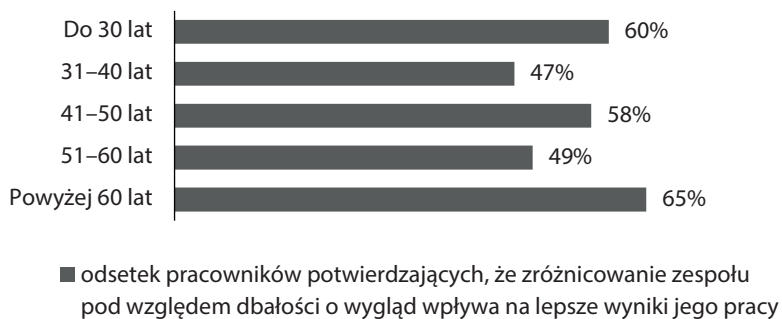
Istotne znaczenie miał też charakter zadań realizowanych w zespole ($p = 0,030$). Kierownicy kierujący zespołami realizującymi wyłącznie zadania wymagające kreatywności najczęściej (75%) pozytywnie oceniali wpływ różnicowania zespołu na wyniki pracy. Z kolei osoby kierujące zespołami wykonującymi zadania rutynowe (ocena 1–2) najrzadziej w porównaniu do pozostałych badanych zgadzali się z taką opinią (odpowiednio 53% i 50%). Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.26.



Wykres 4.26. Charakter zadań a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na dbałość o wygląd na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

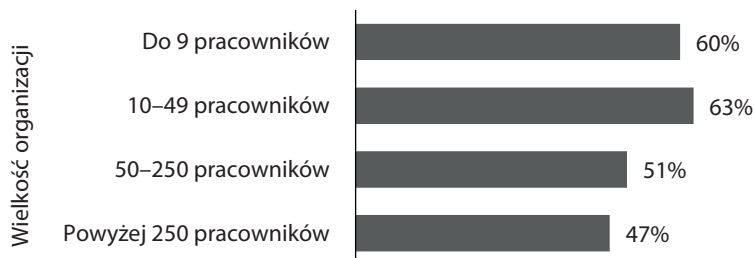
Odpowiedzi pracowników były zróżnicowane ze względu na wiek ($p = 0,016$), wielkość organizacji oraz stopień formalizacji zachowań pracowników w miejscu pracy ($p = 0,022$). Wiek różnicował odpowiedzi pracowników inaczej niż w przypadku kierowników. Tutaj grupami najczęściej oceniającymi pozytywnie wpływ zróżnicowania zespołu ze względu na dbałość o wygląd na wyniki pracy byli pracownicy najmłodsi (do 30. roku życia) – 60% oraz najstarsi (powyżej 60. roku życia) – 65%. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.27.



Wykres 4.27. Wiek a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na dbałość o wygląd na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Częściej pozytywne opinie na temat zróżnicowania zespołu wyrażali też pracownicy w mniejszych organizacjach – zatrudniających do 50 osób (60–63%) niż w większych (47–51%). Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.28.

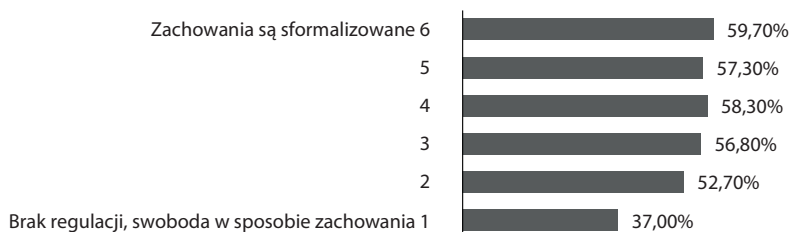


■ odsetek pracowników potwierdzających, że różnicowanie zespołu pod względem dbłości o wyglą wpływa na lepsze wyniki jego pracy

Wykres 4.28. Wielkość organizacji a opinia pracowników na temat wpływu różnicowania zespołu ze względu na dbłość o wyglą na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Ocenę wpływu różnicowania zespołu na wyniki pracy determinował również stopień formalizacji zachowań pracowników (wykres 4.29). Co ciekawe, najrzadziej pozytywne opinie wyrażali pracownicy zatrudnieni w zespołach, w których nie ma żadnych regulacji i panuje pełna swoboda w sposobie zachowania.

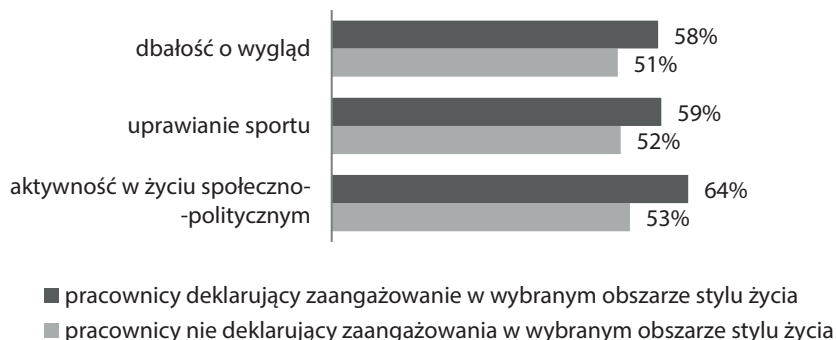


■ odsetek pracowników potwierdzających, że różnicowanie zespołu pod względem dbłości o wyglą wpływa na lepsze wyniki jego pracy

Wykres 4.29. Stopień formalizacji zachowań a opinia pracowników na temat wpływu różnicowania zespołu ze względu na dbłość o wyglą na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Istotne statystycznie znaczenie miało również deklarowane zaangażowanie pracownika w sport ($p = 0,038$), życie społeczno-polityczne ($p = 0,032$) oraz dbłość o wyglą ($p = 0,043$). We wszystkich przypadkach pracownicy zaangażowani w tych obszarach stylu życia częściej uważali, że różnicowanie zespołu pod względem dbłości o wyglą przekłada się na lepsze wyniki jego pracy (wykres 4.30).

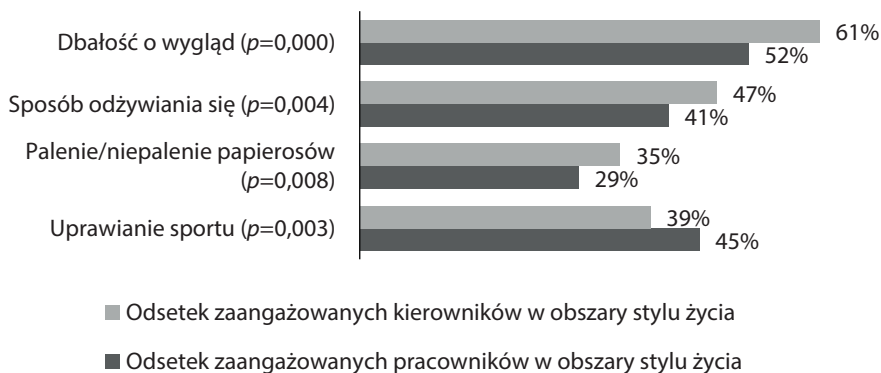


Wykres 4.30. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na dbałość o wygląd na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

4.3. Palenie/niepalenie papierosów

Palenie bądź niepalenie papierosów to obszar stylu życia, w którym zaangażowanie zadeklarowało najmniej badanych kierowników (35%). Również pracownicy najrzadziej wskazywali, że są zaangażowani lub mają radykalne poglądy w tym obszarze (29%). Porównanie zaangażowania pracowników i kierowników w palenie/niepalenie papierosów na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia przedstawiono na wykresie 4.31.

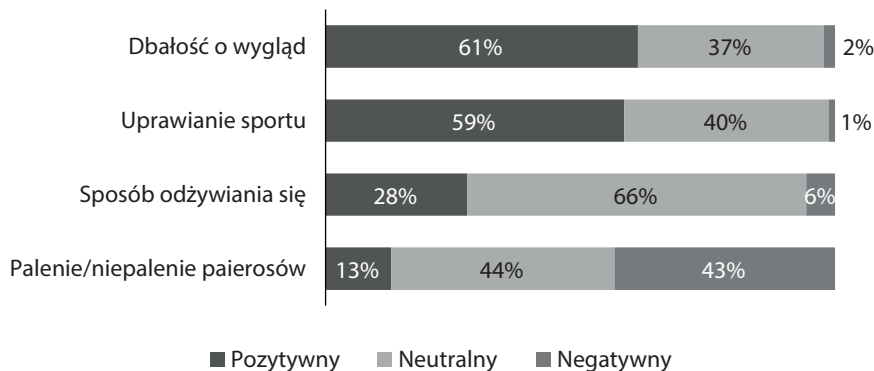


Wykres 4.31. Porównanie zaangażowania pracowników i kierowników w palenie/niepalenie papierosów na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia

Źródło: opracowanie własne.

Palenie/niepalenie papierosów było obszarem, dla którego najmniej badanych kierowników oceniło, że silne zaangażowanie pracownika pozytywnie wpływa

na wykonywanie obowiązków pracowniczych (13%). Jednocześnie największy odsetek badanych ocenił ten wpływ negatywnie (43%). Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.32.



Wykres 4.32. Dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w palenie/niepalenie papierosów na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi kierowników były istotnie statystycznie zróżnicowane ze względu na płeć ($p = 0,010$), wiek ($p = 0,05$), staż pracy na stanowisku kierowniczym ($p = 0,000$) oraz wielkość zespołu ($p = 0,007$). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.13. Różnice ze względu na płeć dotyczyły ocen pozytywnych i neutralnych – kobiety rzadziej niż mężczyźni oceniali ten wpływ pozytywnie (10% a 16%), a częściej wskazywały, że jest neutralny. Z kolei wraz z wiekiem respondentów rósł odsetek negatywnych ocen silnego zaangażowania pracowników w palenie/niepalenie papierosów, a rzadziej pojawiały się oceny neutralne. Analizując zróżnicowanie odpowiedzi ze względu na staż pracy, zaobserwować można również malejący odsetek ocen neutralnych, a jednocześnie wzrost ocen pozytywnych. Wśród kierowników pełniących funkcje zarządcze poniżej 25 lat w porównaniu do pozostałych grup wiekowych odsetek ocen neutralnych był najniższy (30%), a najwyższy ocen negatywnych (51%) i pozytywnych (19%). Odpowiedzi kierowników zróżnicowane były również ze względu na wielkość zespołu: najrzadziej pozytywne oceny wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na palenie papierosów udzielane były przez kierowników zarządzających zespołami 6–10-osobowymi (7%), najczęściej dotyczyły kierowników zespołów 21–30-osobowych. Z kolei najwięcej ocen negatywnych wystawili kierownicy zespołów najmniejszych – do 5 osób – 47% i liczących 6–10 osób – 45%.

Odpowiedzi kierowników nie były zróżnicowane istotnie statystycznie ze względu na analizowane pozostałe cechy miejsca pracy: nie miały znaczenia

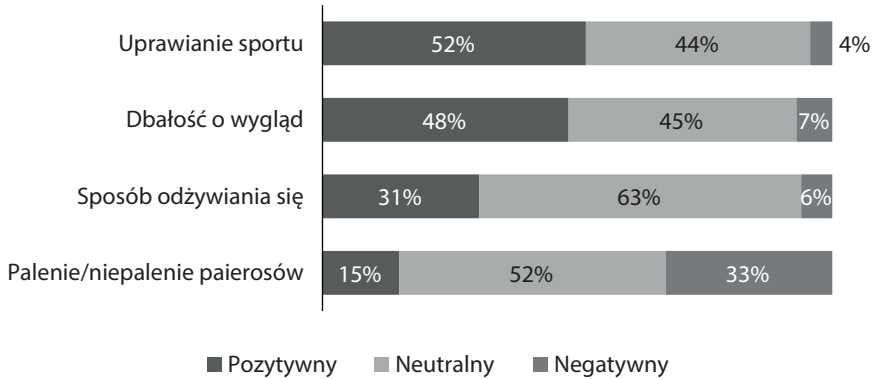
rodzaj i wielkość organizacji oraz charakter zadań (zadania rutynowe – zadania twórcze, wymagające kreatywności), charakter pracy (indywidualna – zespołowa) wykonywanej przez zespół, którym kierowali badani i stopień sformalizowania zachowań pracowników w miejscu pracy. Istotnie statystycznie znaczenie miała natomiast deklaracja kierowników dotycząca ich osobistego zaangażowania w palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,000$). Kierownicy zaangażowani w ten aspekt częściej pozytywnie oceniali wpływ zaangażowania pracownika w palenie/niepalenie papierosów na wyniki pracy, a rzadziej wskazywali na oceny negatywne.

Tabela 4.13. Zmienne demograficzne i cechy miejsca pracy a dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w palenie/niepalenie papierosów na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Zmienne demograficzne	Ocena wpływu zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Płeć ($p = 0,010$)				
Mężczyzna	16,10	40,30	43,60	100,00
Kobieta	9,70	47,30	42,90	100,00
Wiek ($p = 0,05$)				
Do 30 lat	13,20	52,80	34,00	100,00
31–40 lat	7,80	51,10	41,10	100,00
41–50 lat	13,40	43,50	43,10	100,00
51–60 lat	16,10	38,70	45,20	100,00
Powyżej 60 lat	15,30	36,00	48,60	100,00
Staż pracy ($p = 0,000$)				
Poniżej 5 lat	6,20	58,50	35,40	100,00
6–15 lat	9,50	45,20	45,20	100,00
16–25 lat	17,00	44,10	38,90	100,00
Powyżej 25 lat	18,90	29,60	51,50	100,00
Wielkość zespołu ($p = 0,007$)				
Do 5 osób	14,90	38,30	46,80	100,00
6–10 osób	6,80	48,30	44,90	100,00
11–20 osób	11,40	49,20	39,50	100,00
21–30 osób	22,10	37,70	40,30	100,00
Powyżej 30 osób	16,70	41,00	42,30	100,00
Ogółem	12,90	43,80	43,30	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Wpływ zaangażowania w palenie/niepalenie papierosów na wyniki pracy był również przez pracowników najczęściej oceniany jako neutralny (52%). Jednak w porównaniu do innych obszarów pojawiło się (podobnie jak wśród kierowników) najwięcej ocen negatywnych, a najmniej pozytywnych. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.33.



Wykres 4.33. Dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w palenie/niepalenie papierosów na wykonywanie obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi pracowników były istotnie statystycznie zróżnicowane ze względu na staż pracy ($p = 0,045$). Najrzadziej pozytywne oceny wystawiane były przez pracowników z najdłuższym stażem pracy – powyżej 25 lat (8%), a najczęściej z najkrótszym – poniżej 5 lat (18%). Pracownicy z najdłuższym stażem pracy najczęściej też oceniali negatywny wpływ zaangażowania w palenie/niepalenie papierosów. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.14.

Tabela 4.14. Staż pracy a dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w palenie/niepalenie papierosów na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Staż pracy ($p = 0,045$)	Ocena wpływu zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Poniżej 5 lat	17,80	50,00	32,20	100,00
6–15 lat	14,00	55,10	30,90	100,00
16–25 lat	15,60	55,30	29,10	100,00
Powyżej 25 lat	7,50	45,00	47,50	100,00
Ogółem	15,10	52,20	32,70	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Istotne znaczenie miał również charakter pracy ($p = 0,05$). Przy pracy, w której większość zadań była wykonywana zespołowo (ocena 4–5), wyższy był odsetek zarówno ocen negatywnych, jak i pozytywnych, a co za tym idzie – pracownicy rzadziej oceniali, że to zaangażowanie jest neutralne w porównaniu do pracowników zatrudnionych w zespołach, w których dominowała praca wykonywana indywidualnie. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano w tabeli 4.15.

Tabela 4.15. Charakter pracy zespołu a dokonana przez pracownika ocena wpływu zaangażowania w palenie/niepalenie papierosów na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Charakter pracy ($p = 0,05$)		Ocena wpływu zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
		Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Praca wykonywana indywidualnie	1	12,50	58,60	28,90	100,00
	2	10,40	51,20	38,40	100,00
	3	12,40	59,20	28,40	100,00
	4	18,00	47,80	34,10	100,00
	5	23,90	40,90	35,20	100,00
Praca wykonywana jest zespołowo	6	16,40	49,30	34,20	100,00
Ogółem		15,10	52,20	32,70	100,00

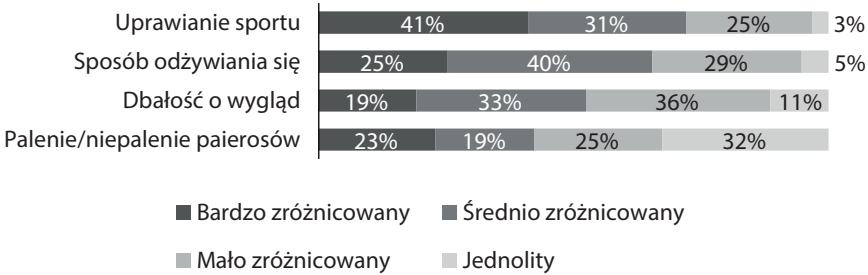
Źródło: opracowanie własne.

Znaczenie miało także zaangażowanie respondentów w uprawianie sportu ($p = 0,015$) oraz palenie/niepalenie papierosów ($p = 0,021$). Pracownicy zaangażowani w sport częściej niż pozostałe osoby pozytywnie oceniali zaangażowanie w palenie/niepalenie papierosów, a rzadziej wskazywali, że jest ono neutralne. Pracownicy osobiście zaangażowani w palenie/niepalenie papierosów rzadziej niż pozostali oceniali, że wpływ ten jest negatywny, a częściej, że neutralny. Różnica w ocenie pozytywnej nie była istotna statystycznie.

Zespoły, którymi kierują badani, były częściej mało zróżnicowane lub jednolite (57%) niż średnio lub bardzo zróżnicowane. W porównaniu do pozostałych obszarów zdrowego stylu życia zdecydowanie najczęściej było wskazane, że zespół jest jednolity pod względem palenia/niepalenia papierosów (32%). Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.34.

Opinie kierowników dotyczące tego, czy zespół, którym kierują, jest zróżnicowany, czy jednolity, były zróżnicowane tylko ze względu na wiek ($p = 0,028$). Kierownicy powyżej 60. roku życia zdecydowanie częściej niż pozostali oceniali, że kierują zespołami jednolitymi lub mało zróżnicowanymi (70%), a rzadziej zróżnicowanymi (30%). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.16. Pozostałe zmienne demograficzne i cechy charakteryzujące miejsce pracy oraz zaangażowanie kierownika w badane obszary stylu życia nie różnicowały istotnie statystycznie odpowiedzi badanych kierowników.

Pracownicy najczęściej wskazali, że pracują w zespołach średnio zróżnicowanych ze względu na palenie/niepalenie papierosów (31%). Jednocześnie w porównaniu do pozostałych obszarów zdrowego stylu życia najczęściej osób zadeklarowało, że pracuje w zespołach mało zróżnicowanych lub jednolitych (wykres 4.35).

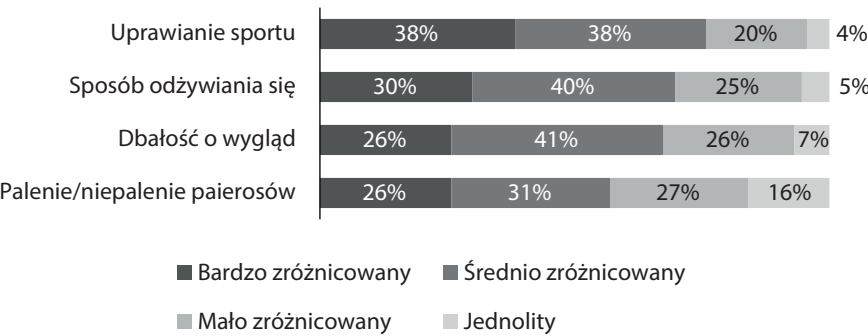


Wykres 4.34. Ocena stopnia zróżnicowania ze względu na palenie/niepalenie papierosów na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia członków zespołu, którym kierują badane osoby
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.16. Wiek badanych kierowników a ocena poziomu zróżnicowania zespołu, którym kierują, ze względu na palenie/niepalenie papierosów (w %)

Wiek kierownika (<i>p</i> = 0,028)	Ocena zróżnicowania zespołu, którym kierują badani		
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Do 30 lat	57,63	42,37	100,00
31–40 lat	59,02	40,98	100,00
41–50 lat	52,82	47,18	100,00
51–60 lat	57,72	42,28	100,00
Powyżej 60 lat	70,08	29,92	100,00
Ogółem	58,23	41,77	100,00

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 4.35. Ocena stopnia zróżnicowania ze względu na palenie/niepalenie papierosów na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia członków zespołu, w którym pracują badane osoby
Źródło: opracowanie własne.

Żadne zmienne demograficzne nie różnicowały udzielanych przez pracowników odpowiedzi. Znaczenie miała natomiast wielkość organizacji ($p = 0,004$), w której pracowali badani, oraz stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy ($p = 0,007$). Osoby pracujące w mikroorganizacjach zatrudniających do 9 osób częściej niż pozostali oceniali, że pracują w zespołach jednolitych pod tym względem. Co ciekawe, im bardziej sformalizowane były zachowania pracowników w organizacji, tym częściej badani wskazywali, że pracują w organizacjach zróżnicowanych ze względu na palenie/niepalenie papierosów. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.17.

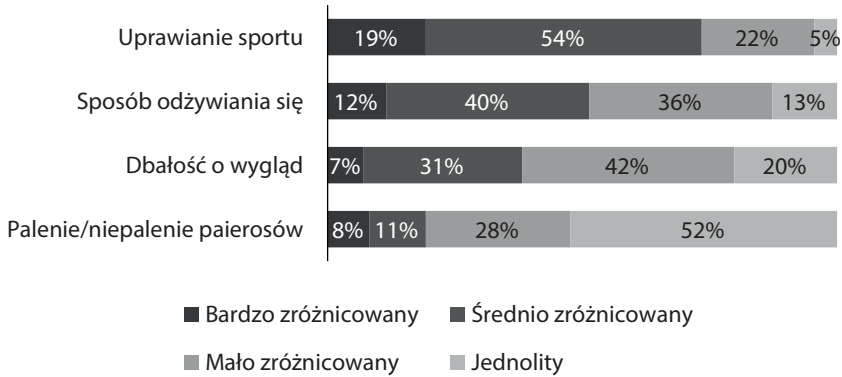
Tabela 4.17. Cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania zespołu, w którym pracują badani pracownicy, ze względu na palenie/niepalenie papierosów (w %)

Cechy miejsca pracy	Ocena zróżnicowania zespołu, w którym pracują badani			
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem	
Wielkość zespołu ($p = 0,004$)				
Do 9 pracowników	51,60	48,40	100,00	
10–49 pracowników	40,10	59,90	100,00	
50–250 pracowników	43,10	56,90	100,00	
Powyżej 250 pracowników	44,40	55,60	100,00	
Stopień formalizacji zachowań w miejscu pracy ($p = 0,007$)				
Brak regulacji, swoboda w sposobie zachowania	1	55,70	44,30	100,00
	2	51,20	48,80	100,00
	3	42,50	57,50	100,00
	4	42,90	57,10	100,00
	5	37,20	62,80	100,00
Zachowania są sformalizowane	6	33,30	66,70	100,00
Ogółem		43,00	57,00	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Znaczenie miało również osobiste zaangażowanie pracownika w palenie/niepalenie papierosów. Osoby deklarujące takie zaangażowanie częściej niż niezaangażowane wskazywały, że pracują w zespołach zróżnicowanych pod tym względem (62% a 55%).

Zdaniem większości kierowników idealny zespół, którym chcieliby kierować, powinien być jednolity pod względem zaangażowania w palenie/niepalenie papierosów (52%). Jest to największy odsetek w porównaniu do pozostałych analizowanych obszarów zdrowego stylu życia. Jednocześnie najmniej kierowników chciałoby, żeby zespół był bardzo lub średnio zróżnicowany (łącznie 19%). Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.36.



Wykres 4.36. Oczekiwania kierowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na palenie/niepalenie papierosów na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia

Źródło: opracowanie własne.

Opinie kierowników dotyczące tego, czy zespół, którym chcieliby kierować, miałby być zróżnicowany, czy jednolity, były zróżnicowane ze względu na charakter pracy wykonywanej przez zespół, którym obecnie kierują badani ($p = 0,006$). Zmienne demograficzne i pozostałe charakteryzujące miejsce pracy oraz zaangażowanie kierownika w badane obszary stylu życia nie różnicowały istotnie statystycznie odpowiedzi badanych kierowników. Częściej zespołem zróżnicowanym ze względu na palenie/niepalenie papierosów chcieliby kierować respondenci, którzy obecnie kierują zespołami wykonującymi pracę wyłącznie zespołowo (32%) lub wyłącznie indywidualnie (28%). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.18.

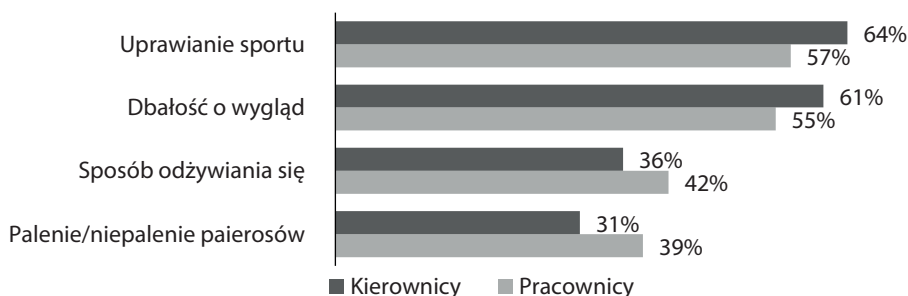
Tabela 4.18. Charakter pracy wykonywanej przez zespół a oczekiwania kierowników dotyczące poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na palenie/niepalenie papierosów (w %)

Charakter pracy ($p = 0,006$)		Ocena zróżnicowania zespołu, którym kierują badani		
		Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Praca wykonywana jest indywidualnie	1	71,90	28,10	100,00
	2	84,00	16,00	100,00
	3	87,40	12,60	100,00
	4	78,60	21,40	100,00
	5	83,10	16,90	100,00
Praca wykonywana jest zespołowo	6	68,10	31,90	100,00
Ogółem		80,60	19,40	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy również najczęściej chcieliby pracować w zespołach mało lub wcale nie zróżnicowanych ze względu na palenie/niepalenie papierosów (61%). Jednak odsetek osób, które wołałyby, żeby zespół był zróżnicowany pod tym względem, jest większy niż w przypadku kierowników.

Tylko według 31% badanych kierowników zróżnicowanie zespołu ze względu na palenie papierosów przez członków zespołu wpływa na lepsze wyniki pracy. Wśród pracowników istotnie statystycznie większy odsetek podziela taką opinię (39%), ale w obydwu przypadkach jest on najniższy w porównaniu do pozostałych analizowanych obszarów zdrowego stylu życia (wykres 4.37).



Wykres 4.37. Zróżnicowanie zespołu to lepsze wyniki jego pracy – palenie/niepalenie papierosów na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi kierowników dotyczące lepszych wyników zespołów zróżnicowanych uzależnione były od płci ($p = 0,030$), wieku ($p = 0,013$), stażu pracy na stanowisku kierowniczym ($p = 0,000$), wielkości zespołu, którym kierowali badani ($p = 0,004$) oraz wielkości organizacji ($p = 0,008$). Zarówno większość kierowników mężczyzn (66%), jak i kobiet (73%) nie uważa, że zróżnicowanie zespołu ze względu na zaangażowanie w palenie/niepalenie papierosów wpływa pozytywnie na wyniki pracy zespołu, ale mężczyźni częściej niż kobiety wskazują, że zróżnicowane pod tym względem zespoły mogą jednak osiągać lepsze wyniki (34% a 27%). Im starszy jest kierownik, tym częściej potwierdza, że zróżnicowanie zespołu pod względem palenia papierosów wpływa na lepsze wyniki pracy (wykres 4.38).

Podobnie jak w przypadku wieku – im dłuższy staż pracy, tym częściej kierownicy uważają, że zróżnicowanie pod tym względem poprawia wyniki pracy (wykres 4.39).

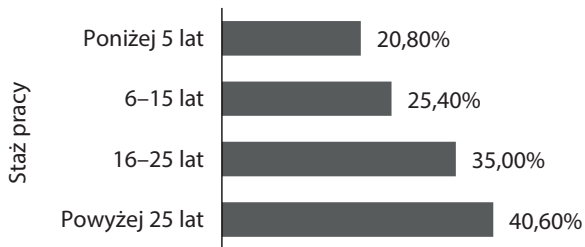
Pozytywne oceny wpływu zróżnicowania zespołu pod względem palenia/niepalenia papierosów częściej wyrażały osoby kierujące zespołami najmniejszymi (do 5 osób) i większymi (powyżej 20 osób). Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.40.



■ odsetek kierowników potwierdzających, że zróżnicowanie zespołu pod względem palenia/niepalenia papierosów wpływa na lepsze wyniki jego pracy

Wykres 4.38. Wiek a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na palenie papierosów na wyniki pracy

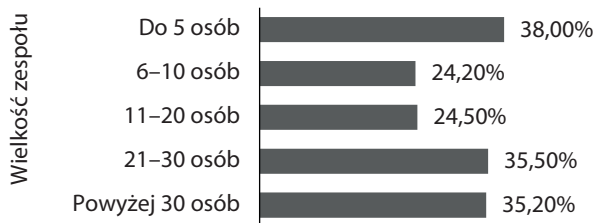
Źródło: opracowanie własne.



■ odsetek kierowników potwierdzających, że zróżnicowanie zespołu pod względem palenia/niepalenia papierosów wpływa na lepsze wyniki jego pracy

Wykres 4.39. Staż pracy a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na palenie papierosów na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.



■ odsetek kierowników potwierdzających, że zróżnicowanie zespołu pod względem palenia/niepalenia papierosów wpływa na lepsze wyniki pracy zespołu

Wykres 4.40. Wielkość zespołu a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na palenie papierosów na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku wielkości organizacji najwięcej pozytywnych ocen dotyczących wpływu zróżnicowania zespołu pod względem palenia papierosów na wyniki pracy wskazali kierownicy pracujący w mikroorganizacjach, zatrudniających do 9 osób (wykres 4.41).



Wykres 4.41. Wielkość organizacji a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na palenie papierosów na wyniki pracy

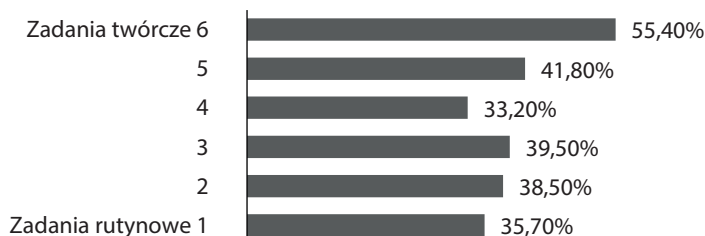
Źródło: opracowanie własne.

Kierownicy osobiście zaangażowani w palnie/niepalenie papierosów częściej pozytywnie oceniali wpływ zróżnicowania zespołu na wyniki jego pracy niż osoby niedeklarujące zaangażowania w ten aspekt stylu życia (42,9% a 23,6%). Istotną statystycznie zależność potwierdzono również dla zaangażowania w sposób odżywiania ($p = 0,006$): kierownicy deklarujący zaangażowanie w sposób odżywiania się częściej niż pozostali twierdzili, że zróżnicowanie zespołu ze względu na palenie/niepalenie papierosów wpływa na lepsze wyniki pracy tego zespołu (35,1% a 26,4%).

Odpowiedzi pracowników były zróżnicowane ze względu na wielkość zespołu, w którym pracowali ($p = 0,049$). Były one jednak inne niż w przypadku kierowników. Najwięcej pozytywnych ocen wpływu zróżnicowania zespołu na wyniki pracy wskazały osoby pracujące w zespołach liczących 11–30 osób (48%). Zarówno w zespołach mniejszych (do 10 osób), jak i liczniejszych (powyżej 30 osób) odsetek odpowiedzi pozytywnych był niższy (35%).

Ocenę wpływu zróżnicowania zespołu na wyniki pracy różnicował także charakter zadań realizowanych w zespole ($p = 0,05$) oraz charakter pracy ($p = 0,037$). Najczęściej pozytywne oceny wskazywali pracownicy zatrudnieni w zespołach realizujących wyłącznie zadania twórcze, wymagające kreatywności (wykres 4.42).

Natomiast jeśli praca w zespole, w którym pracowali badani, wykonywana była wyłącznie indywidualnie, najrzadziej wskazywane były pozytywne oceny wpływu zróżnicowania na wyniki pracy (wykres 4.43).



■ odsetek pracowników potwierdzających, że zróżnicowanie zespołu pod względem palenia/niepalenia papierosów wpływa na lepsze wyniki pracy tego zespołu

Wykres 4.42. Charakter zadań a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na palenie papierosów na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.



■ odsetek pracowników potwierdzających, że zróżnicowanie zespołu pod względem palenia/niepalenia papierosów wpływa na lepsze wyniki pracy zespołu

Wykres 4.43. Charakter pracy a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na palenie papierosów na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

4.4. Sposób odżywiania się

Blisko połowa badanych kierowników (47%) zadeklarowała, że istotnym elementem ich stylu życia jest sposób odżywiania się i są w tym obszarze szczególnie zaangażowani. Jest to dla tej grupy drugi (po dbałości o wygląd) pod względem częstości deklaracji zaangażowania obszar związany ze zdrowym stylem życia. Kierownicy częściej wskazywali, że są zaangażowani w sposób odżywiania się niż w uprawianie sportu (47% a 39%).

Rzadziej (różnica jest istotna statystycznie $p = 0,004$) ten aspekt wskazywali badani pracownicy (41%). Spośród analizowanych obszarów stylu życia był

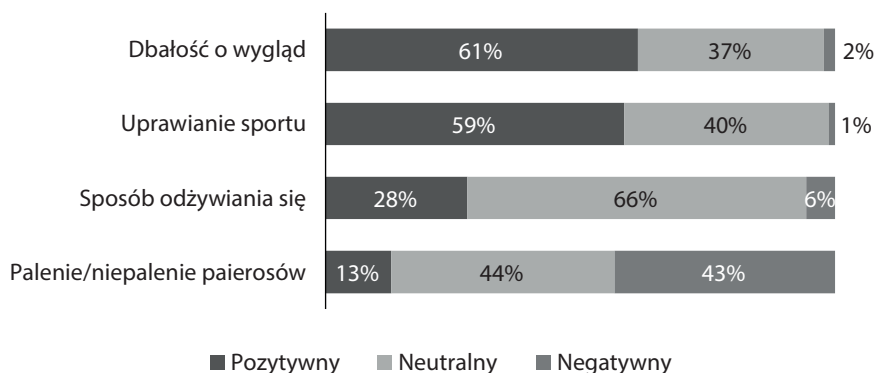
on wybierany przez pracowników rzadziej niż dbałość o wygląd i rzadziej niż uprawianie sportu. Porównanie zaangażowania pracowników i kierowników w sposób odżywiania na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia przedstawiono na wykresie 4.44.



Wykres 4.44. Porównanie zaangażowania pracowników i kierowników w sposób odżywiania na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych kierowników, oceniając wpływ zaangażowania pracownika w sposób odżywiania się na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych, stwierdziła, że jest on neutralny (66%). W porównaniu do pozostałych obszarów zdrowego stylu życia jest on na trzecim miejscu pod względem liczby ocen pozytywnych (wykres 4.45).



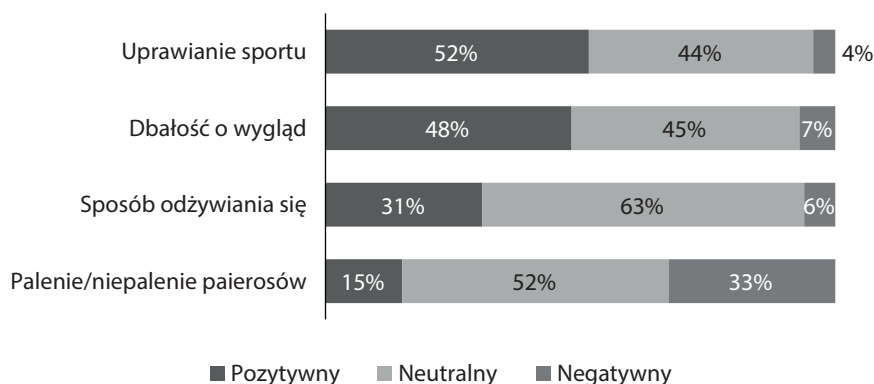
Wykres 4.45. Dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w sposób odżywiania się na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi kierowników nie były zróżnicowane istotnie statystycznie ze względu na analizowane zmienne demograficzne, nie miały znaczenia również rodzaj i wielkość organizacji oraz wielkość zespołu, charakter zadań (zadania rutynowe – zadania twórcze, wymagające kreatywności) oraz charakter pracy (indywidualna – zespołowa) wykonywanej przez zespół, którym kierowali badani.

Istotne statystycznie znaczenia miała natomiast deklaracja kierowników dotycząca ich osobistego zaangażowania w sposób odżywiania się ($p = 0,000$). Kierownicy zaangażowani częściej oceniali, że zaangażowanie pracowników w sposób odżywiania się ma pozytywny wpływ na wykonywanie obowiązków pracowniczych, a rzadziej, że jest on neutralny lub negatywny.

Również większość badanych pracowników, oceniając wpływ zaangażowania w sposób odżywiania się na wykonywanie obowiązków pracowniczych, wskazała, że jest on neutralny (63%) i podobnie jak wśród kierowników jest on na trzecim miejscu pod względem liczby ocen pozytywnych (wykres 4.46).



Wykres 4.46. Dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w sposób odżywiania się na wykonywanie obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia

Źródło: opracowanie własne.

Analizując zmienne demograficzne, można wskazać, że odpowiedzi pracowników były istotnie statystycznie zróżnicowane ze względu na płeć ($p = 0,001$) i wiek ($p = 0,045$). Mężczyźni częściej niż kobiety oceniali zarówno pozytywnie, jak i negatywnie wpływ zaangażowania pracowników w wykonywanie obowiązków zawodowych. Najwięcej ocen pozytywnych zaangażowania pracownika w sposób odżywiania się wskazali również najmłodsi pracownicy (do 30. roku życia) – 36%, a najwięcej negatywnych opinii wyrazili pracownicy najstarsi (powyżej 50. roku życia) – 9%. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.19.

W odniesieniu do cech miejsca pracy istotne statystycznie znaczenie miał jedynie charakter zadań realizowanych przez zespół, w którym pracowali badani ($p = 0,004$). Największy odsetek ocen pozytywnych a najmniejszy negatywnych wskazany był przez pracowników zatrudnionych w zespołach realizujących wyłącznie zadania twórcze, wymagające kreatywności. Pracownicy wykonujący zadania rutynowe najczęściej wskazywali, że zaangażowanie w sposób odżywiania się nie ma znaczenia dla wykonywania obowiązków zawodowych, a najrzadziej, że ma wpływ pozytywny (tabela 4.20).

Tabela 4.19. Zmienne demograficzne badanych pracowników a ocena wpływu zaangażowania pracownika w sposób odżywiania się na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Zmienne demograficzne	Ocena wpływu zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
	Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Płeć ($p = 0,001$)				
Mężczyzna	32,80	57,80	9,30	100,00
Kobieta	29,40	66,70	3,90	100,00
Wiek ($p = 0,045$)				
Do 30 lat	36,20	56,50	7,40	100,00
31–40 lat	28,20	67,60	4,20	100,00
41–50 lat	28,60	68,30	3,20	100,00
51–60 lat	23,60	67,40	9,00	100,00
Powyżej 60 lat	25,00	65,90	9,10	100,00
Ogółem	30,80	63,10	6,10	100,00

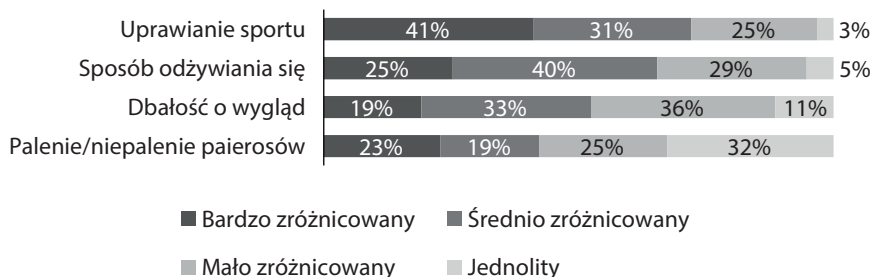
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.20. Charakter zadań realizowanych przez zespół a ocena wpływu zaangażowania pracownika w sposób odżywiania się na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)

Charakter zadań		Ocena wpływu zaangażowania na wykonywanie obowiązków pracowniczych			
		Pozytywnie	Neutralnie	Negatywnie	Ogółem
Zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe	1	22,20	74,40	3,30	100,00
	2	17,20	75,30	7,50	100,00
	3	31,00	63,00	6,00	100,00
	4	31,90	60,80	7,20	100,00
	5	36,80	56,40	6,80	100,00
Zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze	6	48,30	50,00	1,70	100,00
Ogółem		30,80	63,10	6,10	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Kierownicy, oceniając stopień zróżnicowania ze względu na sposób odżywiania się, najczęściej wskazywali, że jest on średnio zróżnicowany. Jednocześnie w porównaniu do pozostałych aspektów zdrowego stylu życia sposób odżywiania był drugi pod względem częstości wskazań „bardzo zróżnicowany”. Niewielki odsetek kierowników (5%) wskazał, że ich zespół jest jednolity. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.47.



Wykres 4.47. Ocena stopnia zróżnicowania ze względu na sposób odżywiania się na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia członków zespołu, którym kierują badane osoby

Źródło: opracowanie własne.

Opinie kierowników dotyczące tego, czy zespół, którym kierują, jest zróżnicowany, czy jednolity, były zróżnicowane ze względu na płeć ($p = 0,022$), staż pracy na stanowisku kierowniczym ($p = 0,044$) i wielkość organizacji ($p = 0,022$). Pozostałe zmienne demograficzne i cechy charakteryzujące miejsce pracy oraz zaangażowanie kierownika w badane obszary stylu życia nie różnicowały istotnie statystycznie odpowiedzi badanych przełożonych.

Kobiety istotnie częściej niż mężczyźni wskazywały, że kierują zespołem zróżnicowanym ze względu na zaangażowanie członków w uprawianie sportu (68,3% a 60,7%). Zespołami zróżnicowanymi częściej kierowali również kierownicy o najniższym stażu na stanowisku kierowniczym (poniżej 5 lat) i średnim (16–25 lat). Zespołem jednolitym pod względem odżywiania się najczęściej kierowali z kolei przełożeni o najdłuższym stażu menedżerskim (powyżej 25 lat). Pod względem wielkości organizacji częściej jednolitymi zespołami kierowali kierownicy w mikroorganizacjach i tych największych, zatrudniających powyżej 250 osób. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.21.

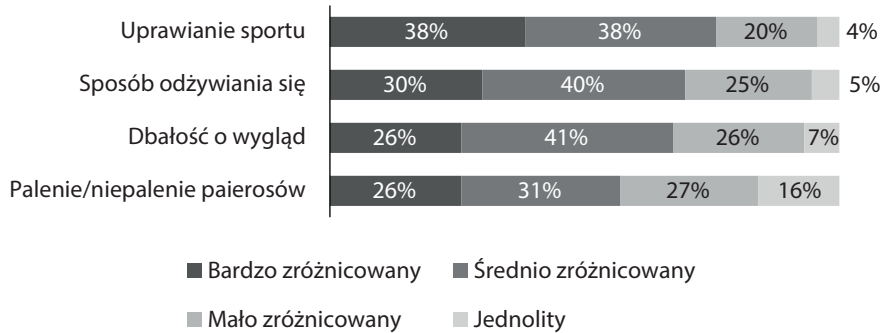
Również badani pracownicy byli najczęściej zdania, że pracują w bardzo lub średnio zróżnicowanych zespołach ze względu na sposób odżywiania się (wykres 4.48). Żadne zmienne demograficzne ani cechy miejsca pracy nie różnicowały udzielanych odpowiedzi, nie miało znaczenia również zaangażowanie pracownika w badane obszary stylu życia.

Ponad połowa badanych kierowników (52%) chciałaby kierować zespołami bardzo lub średnio zróżnicowanymi ze względu na sposób odżywiania się ich członków. Tylko 13% wolałaby, żeby zespół był jednolity (wykres 4.49).

Tabela 4.21. Zmienne demograficzne badanych kierowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania zespołu, którym kierują, ze względu na sposób odżywiania się (w %)

Zmienne demograficzne i cechy miejsca pracy	Ocena zróżnicowania zespołu, którym kierują badani		
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Staż pracy ($p = 0,044$)			
Poniżej 5 lat	30,30	69,70	100,00
6–15 lat	35,10	64,90	100,00
16–25 lat	31,80	68,20	100,00
Powyżej 25 lat	44,10	55,90	100,00
Wielkość organizacji (liczba zatrudnionych) ($p = 0,022$)			
Do 9 pracowników	40,80	59,20	100,00
10–49 pracowników	29,60	70,40	100,00
50–250 pracowników	36,40	63,60	100,00
Powyżej 250 pracowników	42,50	57,50	100,00
Ogółem	35,20	64,80	100,00

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 4.48. Ocena stopnia zróżnicowania ze względu na sposób odżywiania się na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia członków zespołu, w którym pracują badane osoby

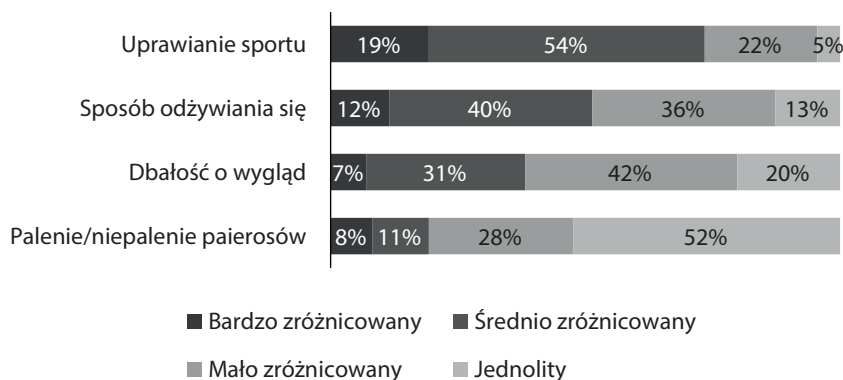
Źródło: opracowanie własne.

Opinie kierowników dotyczące tego, czy zespół, którym chcieliby kierować (gdyby mogli zbudować idealny zespół), byłby zróżnicowany, czy jednolity, były zróżnicowane tylko ze względu na charakter zadań realizowanych w zespole, którym aktualnie kierują badani ($p = 0,026$). Najczęściej zespołami zróżnicowanymi

ze względu na sposób odżywiania się chcieliby kierować przełożeni, których realne zespoły realizują wyłącznie zadania rutynowe (tabela 4.22).

Pozostałe zmienne demograficzne i charakteryzujące miejsce pracy oraz zaangażowanie kierownika w badane obszary stylu życia nie różnicowały istotnie statystycznie odpowiedzi badanych kierowników.

Oczekiwania pracowników dotyczące stopnia zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na sposób odżywiania się są zbliżone do oczekiwań związanych ze zróżnicowaniem zespołu ze względu na uprawianie sportu (wykres 4.50). Większość badanych (64%) chciałaby pracować w zespołach bardzo lub średnio zróżnicowanych pod tym względem.



Wykres 4.49. Oczekiwania kierowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na sposób odżywiania się na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia

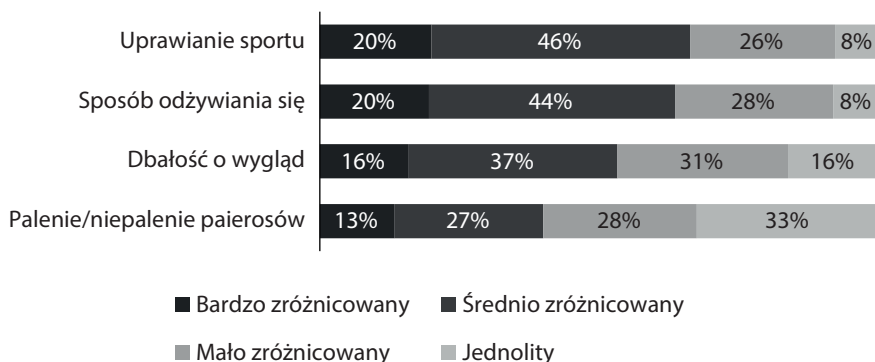
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.22. Charakter zadań realizowanych przez zespół a dokonana przez kierowników ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na sposób odżywiania się (w %)

Charakter zadań ($p = 0,026$)		Ocena zróżnicowania idealnego zespołu, którym chcieliby kierować badani		
		Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem
Zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe	1	33,30	66,70	100,00
	2	51,00	49,00	100,00
	3	60,80	39,20	100,00
	4	46,20	53,80	100,00
	5	41,50	58,50	100,00
Zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze	6	51,50	48,50	100,00
Ogółem		48,50	51,50	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Wyobrażenia pracowników na temat zróżnicowania ze względu na sposób odżywiania się członków idealnego zespołu, w którym chcieliby pracować, były zróżnicowane ze względu na wielkość organizacji ($p = 0,030$) i charakter pracy wykonywanej przez zespół, w którym obecnie pracują badani ($p = 0,036$). Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.23. W im większej organizacji obecnie zatrudnieni są pracownicy, tym częściej wskazują, że chcieliby pracować w zespołach zróżnicowanych ze względu na sposób odżywiania się. Oczekiwania związane ze zróżnicowaniem zespołu częściej zgłaszają również osoby pracujące w zespołach, w których praca wykonywana jest wyłącznie indywidualnie. Pozostałe zmienne oraz fakt zaangażowania pracownika w wybrane obszary stylu życia nie różnicowały oczekiwań pracowników co do stopnia zróżnicowania idealnego zespołu.



Wykres 4.50. Oczekiwania pracowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na sposób odżywiania się na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia

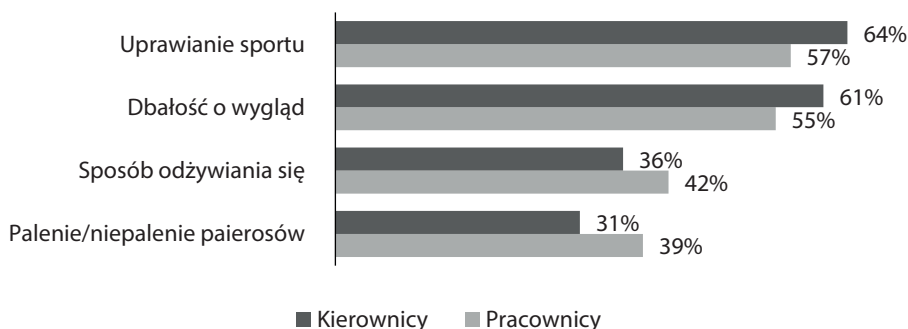
Źródło: opracowanie własne.

Oczekiwania związane ze stopniem zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na sposób odżywiania się nie wynikają raczej z przekonania, że zróżnicowanie zespołu wpływa na lepsze wyniki pracy. Większość badanych kierowników i pracowników nie podziela tego zdania i ten aspekt zdrowego stylu życia jest podobnie oceniany jak zaangażowanie w palenie/niepalenie papierosów, a nie tak jak w uprawianie sportu czy dbałość o wygląd (wykres 4.51).

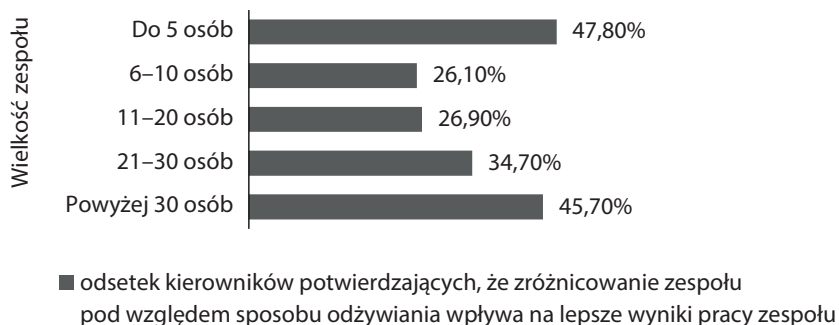
Odpowiedzi kierowników dotyczące lepszych wyników zespołów zróżnicowanych ze względu na sposób odżywiania się uzależnione były od wielkości zespołu ($p = 0,000$). Częściej pozytywny wpływ widzieli kierownicy zespołów najmniej (do 5 osób) i najliczniejszych (powyżej 30 osób). Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.52.

Tabela 4.23. Cechy miejsca pracy a dokonana przez pracowników ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na sposób odżywiania się (w %)

Cechy miejsca pracy	Ocena zróżnicowania idealnego zespołu, w którym chcieliby pracować badani			
	Jednolity	Zróżnicowany	Ogółem	
Wielkość organizacji (liczba zatrudnionych) ($p = 0,030$)				
Do 9 pracowników	45,80	54,20	100,00	
10–49 pracowników	38,70	61,30	100,00	
50–250 pracowników	35,20	64,80	100,00	
Powyżej 250 pracowników	29,50	70,50	100,00	
Charakter pracy ($p = 0,036$)				
Praca wykonywana indywidualnie	1	23,60	76,40	100,00
	2	42,50	57,50	100,00
	3	34,90	65,10	100,00
	4	42,00	58,00	100,00
	5	36,80	63,20	100,00
Praca wykonywana zespołowo	6	37,30	62,70	100,00
Ogółem		36,4	63,60	100,00

Źródło: opracowanie własne.**Wykres 4.51.** Zróżnicowanie zespołu to lepsze wyniki jego pracy – sposób odżywiania się na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia**Źródło:** opracowanie własne.

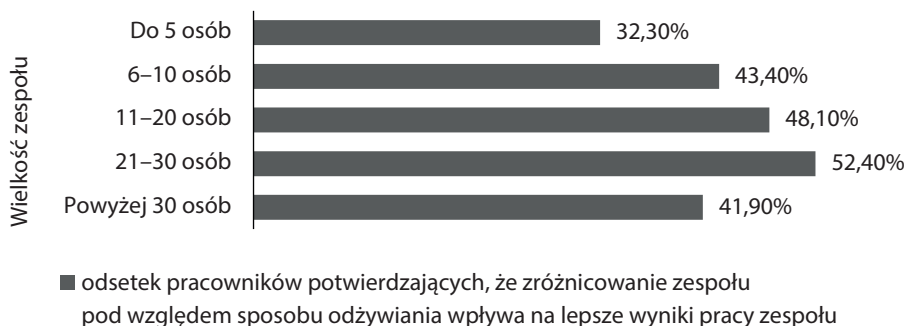
Znaczenie miało również zaangażowanie kierownika w niektóre obszary stylu życia. Jeśli chodzi o uprawianie sportu ($p = 0,046$), to kierownicy osobiście zaangażowani w uprawianie sportu częściej pozytywnie oceniali wpływ zróżnicowania zespołu na wyniki jego pracy niż osoby niedeklarujące zaangażowania w ten aspekt stylu życia (40,2% a 33,1%). Również istotną statystycznie zależność potwierdzono dla zaangażowania w sposób odżywiania się ($p = 0,000$): kierownicy deklarujący zaangażowanie w sposób odżywiania się częściej niż pozostali twierdzili, że zróżnicowanie zespołu ze względu na stosowane diety wpływa na lepsze wyniki jego pracy (44,4% a 27,9%).



Wykres 4.52. Wielkość zespołu a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na sposób odżywiania się na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi pracowników nie były zróżnicowane ze względu na badane cechy demograficzne. Istotne znaczenie miały natomiast cechy miejsca pracy: wielkość zespołu ($p = 0,008$) i organizacji ($p = 0,033$), w których pracowali badani oraz charakter zadań ($p = 0,006$), charakter pracy ($p = 0,001$) i stopień formalizacji zachowań pracowniczych w miejscu pracy ($p = 0,043$). Osoby pracujące w zespołach najmniejszych (do 5 osób) i największych (powyżej 30 osób) najrzadziej wskazywały, że zróżnicowanie zespołu pod względem sposobu odżywiania się wpływa na lepsze wyniki pracy (wykres 4.53). Zaobserwowana zależność była odwrotna niż w przypadku opinii kierowników.

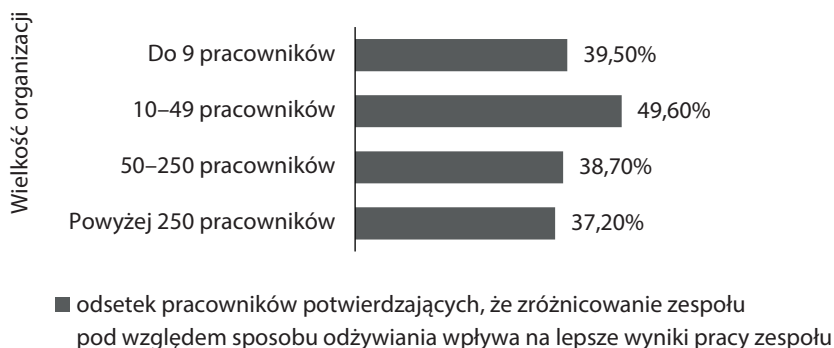


Wykres 4.53. Wielkość zespołu a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na sposób odżywiania się na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

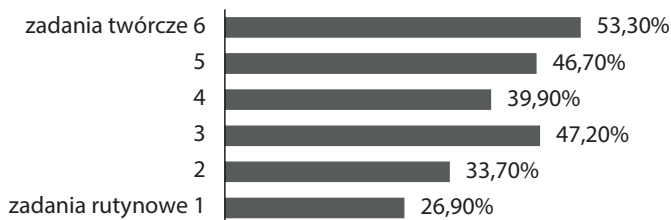
Pozytywny wpływ zróżnicowania zespołu ze względu na sposób odżywiania się na wyniki pracy częściej widziały też osoby pracujące w organizacjach zatrudniających 10–49 pracowników. W najmniejszych podmiotach (do 10 pracowników) i większych (ponad 50 pracowników) odsetek pozytywnych ocen był istotnie niższy. Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.54.

Ocenę wpływu zróżnicowania zespołu pod względem sposobu odżywiania się na wyniki pracy różnicował również charakter zadań realizowanych w zespole ($p = 0,006$), charakter pracy ($p = 0,001$) oraz stopień formalizacji zachowań pracowników w miejscu pracy ($p = 0,043$). Pracownicy zatrudnieni w zespołach wykonujących zadania twórcze częściej niż osoby wykonujące zadania rutynowe dostrzegali pozytywny wpływ zróżnicowania na wyniki pracy (75% a 40%). Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano na wykresie 4.55.



Wykres 4.54. Wielkość organizacji a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na sposób odżywiania się na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 4.55. Charakter zadań a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na sposób odżywiania się na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei ze względu na charakter pracy częściej oceny pozytywne związane z wpływem zróżnicowania zespołu ze względu na sposób odżywiania się wyrażali pracownicy wykonujący chociaż w pewnym stopniu pracę zespołową niż osoby zatrudnione w zespołach, gdzie praca wykonywana jest wyłącznie indywidualnie (wykres 4.56).



Wykres 4.56. Charakter pracy a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na sposób odżywiania się na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe, najrzadziej (29%) pozytywny wpływ zróżnicowania zespołu ze względu na sposób odżywiania się dostrzegali pracownicy zatrudnieni w zespole, w którym panowała pełna swoboda zachowań, nie obowiązywały żadne konwencje i regulaminy (wykres 4.57).



Wykres 4.57. Stopień formalizacji zachowań a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na sposób odżywiania się na wyniki pracy

Źródło: opracowanie własne.

Rozdział 5

Wnioski z badań

W niniejszym rozdziale staramy się w syntetyczny sposób przedstawić nasze spostrzeżenia i refleksje dotyczące zebranego materiału empirycznego, mając na względzie przyjęty cel badania. Wykazujemy zatem, że – po pierwsze – praktyki składające się na styl życia różnicują zespoły, po drugie, że to zróżnicowanie przekłada się na wyniki pracy zespołów i po trzecie, że można dostrzec pewne prawidłowości w opiniach badanych na temat określonych praktyk determinujących styl życia w kontekście pracy zespołowej. Odpowiadamy także na pytania badawcze: „Jakie elementy stylu życia są »rejestrowane« w miejscach pracy?”, „Jak bardzo zróżnicowane pod względem stylu życia są zespoły w organizacjach, których społeczność tworzymy?”, „Jaki jest wpływ stylu życia pracowników na funkcjonowanie zespołów w organizacjach?”.

Potwierdzamy również nasze przypuszczenia, które pojawiły się po przeprowadzeniu analizy pozycji źródłowych, że badani mogą mieć trudności w wyrażeniu opinii na temat praktyk składających się na styl życia współpracowników jako różnicujących zespoły oraz że osoby deklarujące zaangażowanie w określony element stylu życia częściej niż te niezaangażowane będą pozytywnie oceniały zróżnicowanie zespołów ze względu na ten element.

W końcowym fragmencie odnosimy się do celu, który sformułowaliśmy we wstępie i staramy się przekonać Czytelników, że badanie stylów życia i elementów, które je kształtują w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, jest zasadne.

5.1. Ogólny obraz badanych oraz ich opinii na temat stylu życia w miejscu pracy

Na podstawie analizy wyników naszych badań można stwierdzić, że obie grupy badanych były zróżnicowane pod względem cech demograficznych oraz ze względu na staż, miejsce i charakter pracy. W badaniu uczestniczyły ogółem 2002 osoby, w tym 1002 kierowników i 1000 pracowników. W badanej populacji było nieco więcej kobiet niż mężczyzn. Najliczniej reprezentowana była grupa kierowników

w wieku 41–50 lat, a w przypadku pracowników w wieku do 30 lat. Kierowników w grupie do 30 lat było najmniej, z kolei najmniej liczną grupą pracowników była ta w wieku powyżej 60 lat.

Kierownicy mężczyźni byli starsi niż kobiety i ich doświadczenie w pracy na stanowiskach kierowniczych było dłuższe niż pań. Wśród pracowników zależność taka nie wystąpiła. Najmniej kierowników zadeklarowało pięcioletni staż pracy; w przypadku pracowników ta grupa (staż pracy do pięciu lat) była najliczniejsza.

Zarówno kierownicy, jak i pracownicy pracowali najczęściej w zespołach nie większych niż 20 osób. Mężczyźni kierowali zespołami większymi niż kobiety. Najwięcej respondentów pracowało w organizacjach małych, zatrudniających 10–49 osób. Najmniej kierowników pełniło funkcje w organizacjach dużych, zatrudniających powyżej 250 pracowników, a wśród badanych pracowników najmniej było osób z mikroprzedsiębiorstw, zatrudniających do 9 osób. Najwięcej badanych pracowało w organizacjach z dominującym właścicielem prywatnym (krajowym lub zagranicznym).

Osoby młodsze (do 40. roku życia) i starsze (powyżej 60 lat) częściej deklarowały zatrudnienie w sektorze prywatnym, z kolei pracownicy w średnim wieku (41–60 lat) częściej zatrudnieni byli w sektorze publicznym. Kierownicy mężczyźni częściej niż kobiety zatrudnieni byli w sektorze prywatnym.

Kierownicy częściej niż pracownicy wskazywali, że zespoły, którymi kierują, realizują zadania wymagające kreatywności oraz pracy zespołowej. Uznawali, że niższy jest stopień sformalizowania, a pracownicy w większym stopniu mają swobodę zachowania w miejscu pracy.

Przedstawiciele obu grup wskazali podobne elementy stylu życia, w które są zaangażowani – życie rodzinne, zainteresowania pozazawodowe (hobby), dbałość o swój wygląd (sposób ubierania się, fryzurę, makijaż itp.). Najrzadziej deklarowali zaangażowanie w życie społeczno-polityczne (pracownicy) i towarzyskie (kierownicy).

Mniej kierowników niż pracowników deklarowało zaangażowanie w sport. Natomiast kierownicy częściej niż pracownicy wskazywali, że są zaangażowani w dbałość o wygląd i w sposób odżywiania się. Badani kierownicy najrzadziej ze wszystkich analizowanych obszarów stylu życia deklarowali swoje zaangażowanie w życie towarzyskie i pod tym względem istotnie różnili się od pracowników, wśród których mniej więcej dwie piąte badanych zadeklarowało zaangażowanie w tym obszarze. Kierownicy zaznaczyli średnio więcej obszarów, w których byli zaangażowani, niż pracownicy.

Zdaniem obu grup respondentów ich zespoły są najbardziej zróżnicowane ze względu na wiek i zaangażowanie w zainteresowania pozazawodowe (hobby), a najmniej z uwagi na aktywność społeczno-polityczną i palenie/niepalenie

papierosów. Również obie grupy badanych chciałyby, aby idealne zespoły były bardziej zróżnicowane ze względu na zainteresowania pozazawodowe, uprawianie sportu i aktywność w życiu rodzinnym, a najmniej ze względu na palenie/niepalenie papierosów. Kierownicy częściej niż pracownicy chcieliby, aby ich zespoły były bardziej zróżnicowane od obecnych. W szczególności dotyczy to zainteresowań pozazawodowych i uprawianego sportu. Z kolei w odniesieniu do takich elementów jak palenie/niepalenie papierosów, sposób odżywiania się, dbałość o wygląd i aktywność w życiu towarzyskim woleliby, aby zespoły były mniej zróżnicowane. Kobiety kierownicy nieco częściej deklarowały, że idealne zespoły powinny być bardziej zróżnicowane ze względu na aktywność związaną z hobby, sportem, życiem rodzinnym, towarzyskim i społeczno-politycznym. Przedstawiciele obu grup zaangażowani w palenie/niepalenie częściej niż pozostali chcieliby, żeby idealny zespół był zróżnicowany pod tym względem.

Choć większość badanych uważała, że w ciągu ostatnich trzech lat zwiększyła się akceptacja dla różnych stylów życia, to wśród pracowników było więcej osób, którym trudno było odpowiedzieć na to pytanie niż wśród kierowników. Im większa organizacja pod względem liczby zatrudnionych osób i liczniejszy zespół, którym kierowali badani, tym częściej respondenci wskazywali na wzrost akceptacji dla różnych stylów życia w Polsce.

Ponad połowa kierowników i blisko połowa pracowników uważała, że styl życia determinuje zachowanie pracowników w miejscu pracy. Kierownicy w organizacjach prywatnych częściej niż w publicznych twierdzili, że styl życia warunkuje zachowania pracowników w miejscu pracy.

W odniesieniu do pracowników można stwierdzić, że im dłuższy staż pracy, tym mniej osób uważa, że styl życia wpływa na sposób zachowania w miejscu pracy. Osoby, które zadeklarowały zaangażowanie w sport i życie towarzyskie, częściej niż osoby niezaangażowane wskazywały, że styl życia pracowników determinuje ich zachowania w miejscu pracy.

Można zauważyć, że około połowy badanych nie dostrzegało tego, że zróżnicowanie zespołów ze względu na styl życia może przeszkadzać lub utrudniać realizację zadań zawodowych przez zespoły. Mężczyźni (w obu grupach) częściej niż kobiety uważali, że zróżnicowanie pracowników może utrudniać realizację zadań zawodowych.

Analizując odpowiedzi kierowników (po wyłączeniu odpowiedzi „trudno powiedzieć”), można zauważyć, że w im mniejszej organizacji respondent pełnił funkcję kierowniczą, tym częściej wskazywał, że zróżnicowanie ze względu na styl życia może przeszkadzać w realizacji zadań zawodowych. Kierownicy w organizacjach publicznych rzadziej niż w prywatnych wskazywali na trudności związane ze zróżnicowaniem pracowników ze względu na styl życia.

Kierownicy uważali, że lepsze wyniki osiągają zespoły zróżnicowane pod względem zainteresowań pozazawodowych, uprawianego sportu oraz dbałości o wygląd. Z kolei wyników pracy zespołu nie poprawia zróżnicowanie pracowników pod względem palenia bądź niepalenia papierosów, aktywności w życiu towarzyskim i odżywiania się. W porównaniu do pozostałych form aktywności pozazawodowej wpływ silnego zaangażowania w hobby na wykonywanie obowiązków zawodowych przez pracowników był najczęściej przez kierowników oceniane pozytywnie i najrzadziej negatywnie. Również największy odsetek pracowników pozytywnie ocenił wpływ zaangażowania w zainteresowania zawodowe na wykonywanie obowiązków pracowniczych w porównaniu do pozostałych analizowanych aktywności pozazawodowych. Najmniej liczna grupa pracowników uznała ten wpływ za negatywny. Z kolei mniejsza liczba kierowników (niż w przypadku zainteresowań pozazawodowych) pozytywnie oceniła wpływ zaangażowania w życie rodzinne na wykonywanie obowiązków zawodowych. Zdecydowanie wyższy był też odsetek kierowników wskazujących, że ten wpływ jest negatywny. Istotnie statystycznie znaczenie miały deklaracje kierowników dotyczące ich osobistego zaangażowania w życie rodzinne i towarzyskie. Kierownicy zaangażowani w tych dwóch obszarach stylu życia częściej niż pozostali wskazywali, że zaangażowanie pracownika w życie rodzinne pozytywnie wpływa na wykonywanie przez niego obowiązków pracowniczych. Dodatkowo kierownicy zaangażowani osobiście w życie rodzinne rzadziej wskazywali, że wpływ ten jest negatywny.

Wskazanie, czy zróżnicowanie zespołu przekłada się na lepsze wyniki pracy, sprawiło pracownikom większe trudności niż kierownikom. Według respondentów, którzy określili ten wpływ, lepsze wyniki pracy zespołu związane są ze zróżnicowaniem członków zespołów ze względu na zainteresowania pozazawodowe i uprawianie sportu. Najmniej było odpowiedzi, że lepszej pracy sprzyja zróżnicowanie ze względu na palenie bądź niepalenie papierosów, sposób odżywiania się oraz aktywność w życiu społeczno-politycznym.

Większość badanych kierowników i pracowników nie podzielała zdania, że zróżnicowanie zespołów ze względu na sposób odżywiania się wpływa na lepsze wyniki pracy. Ten aspekt zdrowego stylu życia był podobnie oceniany jak zaangażowanie w palenie/niepalenie papierosów, a nie tak jak uprawianie sportu czy dbałość o wygląd.

Zdaniem badanych kierowników silne zaangażowanie pracownika w działania związane z wyszczególnionymi w badaniu elementami stylu życia na ogół było neutralne lub pozytywne. Wśród pracowników w większym stopniu dominowało przekonanie, że styl życia jest neutralny w stosunku do wykonywanych zadań zawodowych. Obie grupy uważały, że pozytywny związek widoczny jest przede

wszystkim w odniesieniu do zaangażowania w hobby, życie rodzinne, dbałość o wygląd i uprawianie sportu, a negatywny – do palenia/niepalenia papierosów, aktywności w życiu towarzyskim i aktywności w życiu społeczno-politycznym. Badani kierownicy i pracownicy najrzadziej (w porównaniu do pozostałych aktywności pozazawodowych) oceniali, że zróżnicowanie zespołu pod względem aktywności w życiu społeczno-politycznym przekłada się na lepsze wyniki pracy tego zespołu. Z kolei w ramach aktywności, które związane są ze zdrowym stylem życia, palenie/niepalenie papierosów było obszarem, dla którego najmniej badanych kierowników oceniło, że silne zaangażowanie pracownika pozytywnie wpływa na wykonywanie obowiązków pracowniczych, a największy odsetek badanych ocenił ten wpływ negatywnie.

Aktywność w życiu społeczno-politycznym i zaangażowanie w sposób odżywiania się to obszary stylu życia, w stosunku do których najczęściej (w porównaniu do pozostałych obszarów) badanych kierowników i pracowników (jedna czwarta ogółu obu populacji) miało trudności z udzieleniem odpowiedzi. Nieco mniejsze trudności miały badane grupy z udzieleniem odpowiedzi na pytania dotyczące zaangażowania w życie towarzyskie.

Pracownicy, chociaż sami częściej niż kierownicy deklarowali, że są zaangażowani w życie towarzyskie, to najgorzej w porównaniu do pozostałych obszarów aktywności pozazawodowych ocenili wpływ takiego zaangażowania na wykonywanie obowiązków zawodowych. Natomiast w obu grupach badanych zaangażowanie w życie towarzyskie sprzyjało pozytywnej ocenie wpływu zaangażowania w życie rodzinne na wyniki pracy zespołu.

Z kolei dwie trzecie badanych kierowników i pracowników, oceniając wpływ zaangażowania pracownika w sposób odżywiania się na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych, stwierdziło, że jest on neutralny.

5.2. Omówienie wyników

Analiza wyników badań umożliwia wskazanie kilku zasadniczych wniosków dotyczących omawianej zbiorowości. Część z naszych spostrzeżeń jest dość oczywista, na przykład to, że łatwiej ocenia się innych pod względem widocznych (łatwiej identyfikowalnych) cech i zachowań, takich jak wiek, płeć, wykształcenie, palenie/niepalenie, wygląd, niż z uwagi na elementy stylu życia, które są mniej widoczne (trudniej je zidentyfikować na podstawie codziennych obserwacji), takie jak zaangażowanie w aktywności, które nazwałyśmy pozazawodowymi (rodzina, hobby, życie towarzyskie i społeczno-polityczne oraz w obszary związane ze zdrowiem: zaangażowanie w sport, sposób odżywiania się).

Przedstawiciele obu grup nie mieli większych trudności z oceną zróżnicowania zespołów pod względem wieku, płci czy wykształcenia (nieco większą trudność w ocenie zróżnicowania zespołu z uwagi na wykształcenie mieli pracownicy). Również łatwiej było im ocenić zaangażowanie w palenie/niepalenie papierosów i dbałość o wygląd. Świadczą o tym wybory odpowiedzi „trudno powiedzieć”. W przypadku kierowników odpowiedzi te w odniesieniu do trzech kryteriów – wieku, płci i wykształcenia – stanowiły 0,7% wszystkich odpowiedzi, natomiast w odniesieniu do stopnia zróżnicowania ze względu na „mniej widoczne” badane przez nas obszary stylu życia odpowiedzi „trudno powiedzieć” stanowiły 17,5% wszystkich odpowiedzi udzielonych przez tę grupę. Najmniej trudności sprawiło też kierownikom określenie stopnia zróżnicowania zespołów ze względu na wygląd. Odpowiedź „trudno powiedzieć” wybrało jedynie 2% badanych w tej grupie.

Analizując dane, można zauważyć, że spośród interesujących nas „trudniej identyfikowalnych” obszarów stylu życia badani najczęściej dostrzegali zróżnicowanie swoich zespołów ze względu na zainteresowania pozazawodowe ich członków (hobby). Z kolei aktywność w życiu społeczno-politycznym, zdaniem badanych kierowników i pracowników, w najmniejszym stopniu różnicowała zespoły w porównaniu do pozostałych aktywności pozazawodowych. Jest to wynik spójny z tym, że relatywne mało badanych deklaroowało zaangażowanie w tym obszarze stylu życia.

Na podstawie wyników naszego badania można stwierdzić, że ocena poszczególnych elementów stylu życia sprawia obu grupom respondentów kłopoty. Może to wynikać z tego, że nie zwracamy uwagi na nasze atrybuty, a z drugiej strony, że w pracy nie ujawniamy naszych „właściwości”. Może to potwierdzać również fakt zróżnicowania stylów życia i trudności w identyfikacji ich elementów, co podkreśliłyśmy w rozdziale pierwszym.

Trudności dotyczyły niemal każdej kwestii, o którą pytałyśmy. Badani mieli kłopot z oceną stopnia zróżnicowania realnego i idealnego zespołu pod względem stylu życia.

W przypadku oceny stopnia zróżnicowania zespołów pod względem stylu życia ich członków obie grupy badanych najczęściej miały trudności z wyrażeniem opinii na temat aktywności w życiu społeczno-politycznym, a najrzadziej dbałości o wygląd i palenie/niepalenie papierosów. Kierownicy częściej niż pracownicy odpowiadali, że trudno im określić zróżnicowanie zespołów ze względu na uprawianie sportu, zainteresowania pozazawodowe i aktywność w życiu towarzyskim. Pracownicy częściej niż kierownicy mieli trudności z oceną stopnia zróżnicowania ze względu na dbałość o wygląd, palenie/niepalenie i sposób odżywiania się.

Wypowiadając się na temat idealnych zespołów, obie grupy miały największe trudności z oceną stopnia ich zróżnicowania ze względu na sposób odżywiania się, a najmniejsze ze względu na zainteresowania pozazawodowe i dbałość o wygląd.

Stosunkowo liczne grupy badanych kierowników i pracowników miały trudności z udzieleniem odpowiedzi na pytania, czy styl życia determinuje zachowanie pracowników w miejscu pracy, czy różnicowanie pracowników pod względem stylu życia może przeszkadzać lub utrudniać realizację przez nich zadań zawodowych, czy różnicowanie podwładnych pod względem stylu życia w odmienny sposób przekłada się na wyniki pracy całego zespołu.

Nasze badania potwierdziły również, że osoby deklarujące zaangażowanie w określony obszar związany ze stylem życia, częściej niż niezaangażowane dostrzegają różnicowanie zespołów ze względu na ten element i częściej widzą pozytywny lub neutralny wpływ różnicowania zespołów z uwagi na ten element na wyniki pracy zespołów. Spostrzeżenie to dotyczy zarówno kierowników, jak i pracowników.

Elementy powszechnie związane ze zdrowym stylem życia (sport, dbałość o wygląd) częściej wymieniane były jako te, które pozytywnie oddziałują na pracę zawodową. Z kolei aktywności powszechnie negatywnie oceniane w kontekście pracy (kojarzone z zabawą używkami, w tym przypadku z paleniem, stratą czasu) częściej uznawane były za negatywnie wpływające na pracę. Podobnie wygląda to w kwestii oceny aktywności pozazawodowych – te, które są mniej kontrowersyjne, wypadają w ocenie lepiej. Badani pracownicy, podobnie jak kierownicy, chcieliby pracować w zespołach zróżnicowanych pod względem zainteresowań (hobby), zaangażowania w życie rodzinne i sport. Natomiast najchętniej chcieliby, aby idealne zespoły były zróżnicowane pod względem aktywności w życiu towarzyskim i społeczno-politycznym oraz palenia/niepalenia papierosów. Wpływ zaangażowania pracownika w życie towarzyskie na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych był przez badanych kierowników najchętniej oceniany pozytywnie, a najrzadziej negatywnie.

Naszym zdaniem badania potwierdzają to, o czym napisaliśmy w rozdziale pierwszym, powołując się na poglądy innych autorów – style życia są zróżnicowane, niejednoznaczne i dlatego niełatwo je oceniać. Mogą o tym świadczyć relatywnie często pojawiające się odpowiedzi „trudno powiedzieć”, o czym wspomnieliśmy powyżej.

O niejednoznaczności kategorii „styl życia” przekonują również dotyczące odżywiania się opinie badanych. Osoby pracujące w zespołach najmniejszych (do 5 osób) i największych (powyżej 30 osób) najchętniej wskazywały, że różnicowanie zespołu pod tym względem wpływa na lepsze wyniki pracy. Zaobserwowana zależność była odwrotna niż w przypadku opinii kierowników.

Prezentowane wyniki badania potwierdzają częściowo to, co zauważyli Maurycy Graszewicz i Michał Ulidis (2011, s. 22), że wiek, wykształcenie, płeć nie determinują jednoznacznie dzisiejszych stylów życia. Na przykład wskazane wyżej

cechy demograficzne badanych kierowników i pracowników (płeć, wiek) oraz staż pracy nie różnicowały odpowiedzi na pytanie o to, czy w ciągu ostatnich trzech lat zwiększyła się akceptacja dla różnych stylów życia (po usunięciu odpowiedzi „trudno powiedzieć” okazało się, że większość badanych udzieliła odpowiedzi pozytywnej). W tym przypadku również nie miał znaczenia charakter pracy i zadań realizowanych w zespole ani stopień sformalizowania zachowań pracowników w miejscu pracy. Płeć i wiek nie różnicowały też odpowiedzi ogółu badanych na pytanie o to, czy styl życia determinuje zachowanie pracowników w miejscu pracy (połowa badanych zgodziła się z tym stwierdzeniem).

Z zaprezentowanych badań wynika również, że płeć nie różnicowała istotnie opinii badanych kierowników na temat ich zaangażowania w życie rodzinne: w podobnym stopniu deklarowali to zaangażowanie kobiety i mężczyźni kierownicy.

W przypadku niektórych kwestii, o które pytałyśmy, można zauważyć pewne „prawidłowości” warunkowane płcią respondenta:

- kobiety istotnie częściej niż mężczyźni wskazywały, że kierują zespołem zróżnicowanym ze względu na zaangażowanie członków w uprawianie sportu;
- kobiety pracownicy częściej deklarowały zróżnicowanie zespołów, w których pracują, ze względu na zainteresowania i zaangażowanie w sposób odżywiania się;
- ogólnie kobiety częściej wołałyby, aby idealne zespoły były zróżnicowane;
- kobiety kierowniczkі częściej niż mężczyźni kierownicy wołałyby kierować zespołem zróżnicowanym pod względem aktywności w życiu rodzinnym, aktywności w życiu społeczno-politycznym, zaangażowania w sport;
- kobiety pracowniczki częściej niż mężczyźni pracownicy wskazywały, że zaangażowanie w życie rodzinne nie wpływa na wykonywanie obowiązków pracowniczych i jednocześnie rzadziej wskazywały, że wpływ ten jest pozytywny;
- kobiety częściej niż mężczyźni pozytywnie oceniali wpływ zaangażowania w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków pracowniczych, a zdecydowanie rzadziej od mężczyzn wskazywały na negatywny wpływ.

Z kolei mężczyźni większą wagę przywiązywali do oceny wpływu zróżnicowania pracowników na wyniki pracy zespołu:

- kierownicy mężczyźni częściej niż kobiety kierowniczki uważali, że zróżnicowanie zespołu pod względem aktywności w życiu towarzyskim, dbałości o wygląd i zaangażowania w sport sprzyja lepszym wynikom pracy zespołu; nieco częściej od kobiet stwierdzali, że zespoły zróżnicowane ze względu na palenie/niepalenie osiągają lepsze wyniki;
- badani pracownicy mężczyźni istotnie częściej niż kobiety uważali, że zróżnicowanie zespołu powoduje lepsze wyniki jego pracy.

Ponadto:

- kierownicy mężczyźni częściej niż kobiety woleliby kierować zespołami jednolitymi pod względem aktywności w życiu towarzyskim;
- mężczyźni w obu grupach częściej niż kobiety udzielali odpowiedzi twierdzącej na pytanie, czy różnicowanie pracowników pod względem stylu życia może przeszkadzać lub utrudniać realizację przez nich zadań zawodowych.

Na podstawie badań można zauważyć, że w pewnych kwestiach opinie pracowników i kierowników są podobne, a w niektórych nieco się różnią. Na przykład podobne są odpowiedzi kierowników i pracowników na temat wpływu różnicowania zespołu na jego wyniki. Obie grupy uznały, że lepsze wyniki osiągają zespoły, których członkowie zaangażowani są w zainteresowania pozazawodowe, sport, dbałość o wygląd. Natomiast lepszym wynikiem zespołu, zdaniem ogółu respondentów, nie sprzyja zaangażowanie pracowników w palenie/niepalenie, życie towarzyskie, społeczno-polityczne i sposób odżywiania się. Zarówno kierownicy, jak i pracownicy uważali, iż silne zaangażowanie pracownika w działania związane z elementami stylu życia jest neutralne w stosunku do wykonywania obowiązków pracowniczych (nie wpływa ani pozytywnie, ani negatywnie na pracę).

Największe różnice między odpowiedziami kierowników i pracowników zaobserwowaliśmy w odniesieniu do aktywności w życiu społeczno-politycznym. Pracownicy najrzadziej ze wszystkich analizowanych obszarów stylu życia wskazywali, że są aktywni w tym obszarze (15% badanych). Wśród kierowników 32% badanych zadeklarowało zaangażowanie w życie społeczno-polityczne.

Kierownikom częściej trudno było wskazać, czy woleliby kierować zespołem jednolitym, czy różnicowanym pod względem zaangażowania w sposób odżywiania się, a w stosunku do dbałości o wygląd i zainteresowań pozazawodowych częściej trudności mieli pracownicy.

Wydaje się, że pracownicy w swoich ocenach są nieco bardziej liberalni – tak jakby dawali sobie większe przyzwolenie na pewne aktywności bądź „tłumaczyli” zaangażowanie w niektóre obszary. Na przykład pracownicy nieco częściej niż kierownicy deklarowali, że styl życia jest neutralny w stosunku do wykonywanych zadań zawodowych. Pracownicy pozytywniej ustosunkowali się do oceny zaangażowania w życie towarzyskie (które, jak wynika z badań, jest aktywnością dość kontrowersyjną).

Odpowiedzi na niektóre pytania były różnicowane ze względu na wiek badanych. Na przykład pracownicy najmłodsi (do 30. roku życia) częściej niż pozostali oceniali pozytywnie wpływ różnicowania zespołów pod względem zaangażowania w hobby i w sport na wykonywanie obowiązków pracowniczych. Wystawili również najwięcej ocen pozytywnych, opiniując wpływ zaangażowania pracownika w sposób odżywiania na wykonywanie obowiązków zawodowych. Wpływ aktywności w życiu towarzyskim na wykonywanie obowiązków najczęściej (25%) pozytywnie oceniali kierownicy mający najkrótsze doświadczenie, a najrzadziej

(15%) ci ze stażem 16–25 lat. Młodzi pracownicy (do 30. roku życia) częściej niż starsi (powyżej 30. roku życia) wiązali zróżnicowanie zespołu ze względu na hobby z jego lepszymi wynikami.

Pracownicy z najkrótszym stażem (do pięciu lat) częściej niż pozostali twierdzili, że styl życia determinuje zachowania pracowników w miejscu pracy.

Najmłodszy wiekiem i stażem wydają się bardziej optymistycznie nastawieni do badanych kwestii, ich opinie częściej są pozytywne, co może wynikać z mniejszego ich doświadczenia, zarówno zawodowego, jak i życiowego. Ponadto młodsi wiekiem i stażem kierownicy wydają się bardziej radykalni w swoich opiniach w niektórych kwestiach, a ich opinie nie zawsze są spójne. Na przykład młodzi pracownicy (do 30. roku życia) częściej niż pozostali uważali, że zróżnicowanie zespołu pod względem aktywności w życiu towarzyskim sprzyja lepszym wynikom w pracy, ale to nie oni chcieliby najczęściej pracować w zespołach zróżnicowanych pod względem zaangażowania w życie towarzyskie.

Najstarsi pracownicy wydają się dość liberalni w kwestii oceny zaangażowania w obszary aktywności pozazawodowej. Kierownicy powyżej 60. roku życia, podobnie jak najmłodszy, pozytywnie ocenili wpływ silnego zaangażowania pracownika w zainteresowania pozazawodowe na wyniki pracy. Również najstarsi kierownicy najczęściej wskazywali, że aktywność w życiu towarzyskim jest neutralna w stosunku do wykonywanych zadań, a najrzadziej w porównaniu do pozostałych grup wiekowych, że ma ona znaczenie pozytywne bądź negatywne.

Starsi wiekiem badani byli surowsi w ocenie aspektów bardziej oczywistych, a nawet „stereotypowych”. Na przykład najstarsi kierownicy mężczyźni (powyżej 60. roku życia), uważali, że zróżnicowanie zespołu ze względu na dbałość o wygląd powoduje lepsze wyniki jego pracy. Takiego poglądu nie podzielali najmłodszy kierownicy (nie uważali, że zróżnicowanie zespołu ze względu na dbałość o wygląd powoduje lepsze wyniki pracy zespołu).

Można również stwierdzić, że style życia się zmieniają, ponieważ zmianie ulegają warunki, w których żyjemy, potrzeby, motywacje, wartości i oczekiwania jednostek. Konsekwencją ewolucji społecznych ról kobiet i mężczyzn prawdopodobnie jest to, że płeć nie różnicuje istotnie opinii badanych na temat ich zaangażowania w życie rodzinne – deklarują je w podobnym stopniu kobiety i mężczyźni.

Warto jednak zauważyć, że kobiety pracowniczki częściej niż mężczyźni pracownicy wskazywały, że zaangażowanie w życie rodzinne nie wpływa na wykonywanie obowiązków pracowniczych i jednocześnie rzadziej, że wpływ ten jest pozytywny. Czy takie deklaracje są konsekwencją wspomnianej ewolucji ról pań i panów, czy raczej w pewien sposób świadczą o „przeciwstawianiu” się jeszcze utrzymującym się stereotypowym poglądom, mówiącym, że zaangażowanie kobiet w życie rodzinne nie sprzyja jakości ich pracy i może być barierą ich awansu zawodowego?

Również inne odpowiedzi nawiązują do stereotypowych przekonań. Kobiety częściej niż mężczyźni pozytywnie oceniali wpływ zaangażowania w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków pracowniczych, a zdecydowanie rzadziej od mężczyzn wskazywały na negatywny wpływ.

Można zatem zwrócić uwagę nie tylko na zmiany w stylach życia, ale i na pewną ciągłość w odniesieniu do wybranych aspektów stylu życia (np. wyglądu). Pewne tradycyjne poglądy (na temat kobiet i mężczyzn) nadal znajdują odzwierciedlenie w odpowiedziach respondentów.

Opinie badanych były zróżnicowane ze względu na deklarowany charakter pracy, jaki wykonują pracownicy w ich zespołach. Tam, gdzie dominowała praca indywidualna, kierownicy częściej oczekiwali, że idealny zespół będzie jednolity pod względem dbałości o wygląd.

Zróżnicowanie zespołów ze względu na zainteresowania pozazawodowe, aktywność w życiu rodzinnym, towarzyskim i zaangażowanie w sport było zdecydowanie pozytywniej oceniane przez badanych mających doświadczenia (jako pracownicy i kierownicy) w pracy w zespołach realizujących zadania twórcze, najrzadziej zaś przez tych badanych, którzy reprezentowali zespoły wykonujące zadania rutynowe. Osoby, które pracowały w zespołach wykonujących prace mało kreatywne, rzadziej pozytywnie odnosiły się do zróżnicowania zespołów pod względem analizowanych elementów i rzadziej dostrzegały pozytywny wpływ tego zróżnicowania na wyniki pracy.

Podobne wnioski można wysnuć, analizując odpowiedzi badanych reprezentujących organizacje i zespoły zróżnicowane pod względem wielkości. W większych organizacjach różnorodność była częściej dostrzegana przez obie grupy badanych. Przedstawiciele obu badanych grup, reprezentujący średnie i większe organizacje, nieco częściej pozytywniej oceniali wpływ zróżnicowania zespołów na ich wyniki i częściej wskazywali, że idealny zespół powinien być zróżnicowany ze względu na aktywność w danym obszarze. Osoby reprezentujące mniejsze organizacje rzadziej wskazywały, że ich zespoły są zróżnicowane pod względem większości badanych aspektów (z wyjątkiem palenia/niepalenia) i częściej deklarowały jednolitość idealnych zespołów. Kierownicy reprezentujący mniejsze organizacje częściej deklarowali, że zróżnicowanie ze względu na styl życia może przeszkadzać w realizacji zadań zawodowych.

Wzrost akceptacji dla różnych stylów życia w Polsce uzależniony był od tego, im większa była organizacja pod względem liczby zatrudnionych osób i liczniejszy zespół, którym kierowali respondenci.

Jednocześnie kierownicy największych zespołów częściej dostrzegali negatywny wpływ zróżnicowania podwładnych na wyniki pracy całego zespołu. To również znajduje potwierdzenie w literaturze przedmiotu. Wielu badaczy uważa, że różnorodność członków zespołów może być ich mocną stroną, „generować” dobre

wyniki zespołu. Jednak są i tacy, którzy ową różnorodność traktują jako źródło trudności w kierowaniu zespołami złożonymi z różniących się jednostek.

Stopień formalizacji zachowań pracowników w miejscu pracy różnicował oczekiwania kierowników w dość przewidywalnym kierunku, tzn. sformalizowanie zachowań w zespole, którym kierowali badani, sprzyjało częstszym oczekiwaniom, że idealny zespół nie byłby zróżnicowany pod względem dbałości o wygląd. Trzeba jednak podkreślić, że w przypadku kierowników kierujących zespołami, w których była pełna swoboda zachowań i nie obowiązywały żadne konwencje (np. dotyczące sposobu ubioru), również przeważały oczekiwania, że idealny zespół nie będzie zróżnicowany pod tym względem.

Zaangażowanie w dbałość o wygląd najrzadziej pozytywnie oceniali pracownicy zatrudnieni w zespołach, w których zachowania nie były sformalizowane, jednocześnie była to grupa, która najczęściej oceniała, że zaangażowanie w dbałość o wygląd nie wpływa na wykonywanie obowiązków pracowniczych. Najczęściej pozytywnie oceniały zaangażowanie tym obszarze osoby pracujące w zespołach o najwyższym stopniu formalizacji zachowań.

Kierownicy, którzy twierdzili, że w ich zespole nie ma żadnych regulacji zachowań, najrzadziej wskazywali, że ich zespoły są zróżnicowane pod względem zaangażowania w życie towarzyskie. Być może swoboda w miejscu pracy, relatywna dowolność zachowań sprawiają, że pewne aspekty stylu życia nie są dostrzegane. Spóźnienie do pracy ze względu na udział w spotkaniu towarzyskim dzień wcześniej może być gorzej ocenione w zespołach, w który spóźnienia nie są dopuszczalne, albo w których praca jest sformalizowana (jej wykonanie wymaga obecności wszystkich zatrudnionych w jednym czasie).

Im wyższy stopień sformalizowania zachowań pracowników, tym częściej badani kierownicy wskazywali na pozytywny wpływ zaangażowania pracownika w dbałość o wygląd na wykonywanie pracy zawodowej.

Co ciekawe, najrzadziej pozytywny wpływ zróżnicowania zespołu ze względu na sposób odżywiania się dostrzegali pracownicy, którzy zatrudnieni byli w zespole, w którym panowała pełna swoboda zachowań pracowników, nie obowiązywały żadne konwencje i regulaminy.

Im bardziej były sformalizowane zachowania pracowników w organizacji, tym częściej badani wskazywali, że pracują w organizacjach zróżnicowanych ze względu na palenie/niepalenie papierosów.

Niektóre opinie badanych były zróżnicowane w zależności od tego, jaki sektor reprezentowali respondenci. Na przykład kierownicy w organizacjach prywatnych częściej niż w publicznych uważali, że styl życia determinuje zachowania pracowników w miejscu pracy i częściej wskazywali na trudności związane ze zróżnicowaniem pracowników ze względu na styl życia.

5.3. Ograniczenia przyjętej metodyki i kierunki dalszych badań

Podsumowując dotychczasowe rozważania, chcemy podkreślić to, że nasze badania miały charakter wstępnego rozeznania w kwestii oceny stopnia zróżnicowania zespołów ze względu na wybrane elementy stylu życia. „Spostrzeżenia”, które zawarłyśmy w niniejszym rozdziale, zestawione z naszymi wyborami w zakresie metodyki badań, pozwoliły na sformułowanie ograniczeń projektu badawczego i sugestii dotyczących dalszych poszukiwań.

Przede wszystkim jesteśmy świadome tego, że wybrane przez nas elementy stylów życia, o które pytałyśmy respondentów, nie wyczerpują mnogości form, które kształtują współczesne życie, nie odzwierciedlają złożoności i wielowymiarowości tego pojęcia. Przyjęta przez nas definicja stylu życia (zawarta w rozdziale drugim: styl życia jest cechą jednostek; konfiguracją elementów, charakterystyczną dla danego człowieka, które to elementy z racji ich rytualnego praktykowania w danym okresie mogą być „widoczne” dla innych) jest prosta, odnosi się do jednostek, nie zakłada oddziaływania ludzi na siebie i kształtowania wspólnot „lifestylowych”. Choć dla nas takie podejście wydało się uzasadnione ze względu na wstępny charakter badań, niektórym może wydawać się zbyt uproszczone, nieoddające całej gamy dzisiejszych interpretacji kategorii „styl życia”.

Fakt, że nie znalazłyśmy odniesień do podobnych badań w literaturze przedmiotu, spowodował, że nasze postępowanie można określić mianem „poruszania się we mgle”. Dyskusyjne było dla nas formułowanie założeń badawczych i pytań, które ostatecznie umieściłyśmy w kwestionariuszu. Niektóre pytania mogą wydawać się nie dość precyzyjne – na przykład o zaangażowanie w palenie/niepalenie papierosów. Ze względu na to, że chciałyśmy się dowiedzieć, czy pewne elementy stylu życia są zauważane przez współpracowników i oceniane jako determinujące wyniki pracy, można uznać, że to pytanie jest wystarczające. Jednak nie pozwoliło ono nam określić, jak duże grupy badanych nie palą lub palą oraz zróżnicować wypowiedzi respondentów ze względu na to, czy są osobami palącymi, czy nie.

W metryczce nie pytałyśmy o wykształcenie respondentów, a jest to zmienna należąca do tych, które w badaniach społecznych najczęściej są analizowane pod kątem różnic i podobieństw w opiniach wyrażanych przez badanych. Zrezygnowałyśmy z niej ze względu na ograniczenia „pozamerytoryczne”, mając na uwadze włączenie jej w kolejny etap badań.

Nie w pełni satysfakcjonujący wydaje się dobór naszych respondentów. Firmy, które zrealizowały badania, zapewniły nam dostęp do swoich baz danych. W przypadku dalszych badań ilościowych warto zadbać o reprezentatywne próby,

które pozwoliłyby na uogólnienie wniosków na całą populację kierowników i pracowników.

Warto dodać, że odpowiedzi badanych w niektórych przypadkach mogły być nie dość rzetelne, co mogło wynikać z braku zainteresowania problematyką badania czy z niezrozumienia pytań. Poza tym nie miałyśmy możliwości kontroli tego, kto w rzeczywistości odpowiada na pytania ankiety.

Niedosyt może budzić fakt, że w monografii nie przedstawiłyśmy analiz dokonanych za pomocą zaawansowanych metod statystycznych. Pogłębione analizy wydają się pożądane w przypadku badań reprezentatywnych.

Biorąc pod uwagę wyniki opisywanych badań, nasze doświadczenia i zainteresowania naukowe, jesteśmy zdania, iż warto kontynuować analizowanie stylu życia w kontekście pracy zespołowej, w tym kierowania zespołami złożonymi z pracowników różniących się z uwagi na zmienne determinujące style życia.

Zasadne byłoby przeprowadzenie badań pogłębionych, reprezentatywnych dla obu omawianych kategorii: pracowników i kierowników, ale z wykorzystaniem obszerniejszego kwestionariusza, zawierającego bardziej konkretne pytania.

Niektórzy autorzy (np. Beech i wsp., 2004), o czym wspomnieliśmy w rozdziale pierwszym, zwracają uwagę, że w badaniach stylów życia poza ankietami warto wykorzystywać inne metody pozyskiwania danych w celu zrozumienia „szczegółów” dotyczących stylu życia poszczególnych grup i jednostek. Sugerują oni zastosowanie metod jakościowych. Tego typu badania opisali między innymi Beata Borowska-Beszta (2013) oraz Barbara Fatyga i Janusz Sierosławski (1999). Pierwsza autorka, stosując strategię etnografii, badała style życia mieszkańców Torunia wykazujących zaburzenia w rozwoju. Z kolei Fatyga i Sierosławski w swoim raporcie przedstawili wyniki badania zrealizowanego za pomocą techniki wywiadu grupowego oraz wywiadu indywidualnego, narracyjnego na temat postrzegania swojego stylu życia przez młodzież w kontekście upowszechniania narkotyków.

My również, ze względu na złożoność i niejednoznaczność kategorii „styl życia”, uważamy, że badania zorientowane na pozyskanie danych o charakterze jakościowym mogą okazać się wartościowe. Pozwolą one opisać zachowania ludzi w miejscu pracy z uwagi na deklarowane przez nich style życia i być może dokonać ich klasyfikacji, a także przedstawić przykłady relacji pomiędzy zaangażowaniem w konkretny obszar stylu życia a pracą. Interesują nas również odpowiedzi na pytania:

- „Czy pracownicy deklarujący wspólne aktywności składające się na styl życia inaczej komunikują się ze sobą niż ci, którzy różnią się ze względu na elementy stylu życia, a jeśli tak, to czego dotyczą różnice?”;
- „W jakich konkretnie sytuacjach zróżnicowanie zespołu pod względem stylu życia jego członków pozytywnie wpływa na efekty pracy zespołu?”;

- „Czy w miejscu pracy tworzą się pewne zbiorowości o podobnym stylu życia, a jeśli tak, jak przekłada się to na relacje w miejscu pracy, sposób wykonywania zadań i efekt pracy indywidualnej i zespołowej?”;
- „Czy jeśli tworzą się społeczności o wspólnym stylu życia, to jakie relacje między nimi występują (np. rywalizacji czy współpracy)?”;
- „Czy pracownicy deklarujący zaangażowanie w pewne aktywności dyskryminują innych niedeklarujących zaangażowania w te aktywności?”;
- „Czy kwestia zróżnicowania jednostek i zespołów jest źródłem innych dysfunkcji w miejscu pracy, a jeśli tak, to jakich?”;
- „Czy style życia pracowników ewoluują, a jeśli tak, to w jakim kierunku, pod wpływem jakich czynników?”.

W odniesieniu do uzyskanych przez nas szczegółowych wyników i ogólnych spostrzeżeń istotne wydaje się uzyskanie informacji pozwalających odpowiedzieć na następujące pytania:

- „Dlaczego niektórzy badani woliliby kierować zespołami mniej zróżnicowanymi ze względu na poszczególne elementy stylu życia?”; „Czy ich opinia wynika z ich konkretnych doświadczeń, czy raczej z ich poglądów (niepotwierdzonych doświadczeniami)?”;
- „Dlaczego pracownicy zaangażowani w życie społeczno-polityczne częściej niż niezaangażowani uważali, że zróżnicowanie zespołu pod względem palenia/niepalenia papierosów przekłada się na lepsze wyniki pracy tego zespołu (55,8% a 35,3% – wynik istotny statystycznie)?”;
- „Dlaczego najczęściej zespołami zróżnicowanymi ze względu na sposób odżywiania się chcieliby kierować przełożeni, których realne zespoły realizują wyłącznie zadania rutynowe?”;
- „Dlaczego częściej oczekiwania związane ze zróżnicowaniem zespołu ze względu na sposób odżywiania się zgłaszają również osoby pracujące w zespołach, w których praca wykonywana jest wyłącznie indywidualnie?”;
- „Dlaczego kierownicy zaangażowani w życie społeczno-polityczne rzadziej oceniali zarówno pozytywnie, jak i negatywnie zaangażowanie pracownika w sport, a częściej określali, że wpływ ten jest neutralny?”;
- „Dlaczego kierownicy kierujący zespołami, w których praca wykonywana była indywidualnie przez każdego członka zespołu, najrzadziej wskazywali na pozytywny wpływ zaangażowania pracowników w sport na wykonywanie obowiązków pracowniczych?”;
- „Dlaczego najrzadziej pozytywny wpływ zróżnicowania zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe wskazywali kierownicy kierujący zespołami, w których praca wykonywana jest zespołowo?”.

Ciekawe może okazać się wyjaśnienie kwestii postrzegania zróżnicowania zespołów w środowisku bardziej sformalizowanym, w którym istnieją pewne reguły ograniczające swobodę i dowolność zachowań pracowników.

Pytania przez nas stawiane i kwestie, które nas interesują, sugerują wykorzystanie wywiadów o niższym stopniu standaryzacji, wywiadów biograficznych czy obserwacji.

Podsumowując powyższe rozważania, stwierdzamy, że udało nam się zrealizować cel naszych badań, tj. wykazałyśmy, że praktyki składające się na styl życia różnicują zespoły, że to zróżnicowanie przekłada się na wyniki pracy zespołów i że można dostrzec pewne prawidłowości w opiniach badanych na temat określonych praktyk determinujących styl życia w kontekście pracy zespołowej. Potwierdziłyśmy również nasze przypuszczenia co do tego, że badani mogą mieć trudności w wyrażeniu opinii na temat praktyk składających się na styl życia współpracowników jako różnicujących zespoły oraz że osoby deklarujące zaangażowanie w określony element stylu życia częściej niż te niezaangażowane będą pozytywnie oceniały zróżnicowanie zespołów ze względu na ten element.

Kwestie, które opisałyśmy, stanowią obszar zainteresowania teoretyków i praktyków zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi, stąd nasze przekonanie, iż badanie stylów życia i elementów, które je kształtują, w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi jest zasadne. Zróżnicowanie zasobów ludzkich jest faktem. Aby czerpać korzyści z tej różnorodności, warto wiedzieć, w jaki sposób wpływa ona na pracowników i relacje między nimi. Wyniki naszych badań pokazują, że styl życia może być kategorią determinującą kierowanie zespołami, podobnie jak inne zmienne: postawy, wartości, oczekiwania, stan zdrowia czy cechy demograficzne jednostek. Analizowanie indywidualnych właściwości jednostek, na co zwracają uwagę inni badacze (m.in. Milliken, Martins, 1996; Neuman, Wagner, Christiansen, 1999; Mathur, Gupta, 2012; Woehr, Arciniega, Poling, 2013), jest istotne dla zrozumienia zachowań ludzi w miejscu pracy i kształtowania ich w taki sposób, by sprzyjały celom organizacji. Ważne z tego punktu widzenia jest także odpowiednie połączenie indywidualnych atrybutów ludzi, którzy tworzą zespoły (ich cech demograficznych, osobistych, wiedzy, umiejętności i zdolności). Poszukiwanie czynników determinujących sukces w zarządzaniu, w tym w zarządzaniu zasobami ludzkimi, uzasadnia włączenie do analiz nietypowych czynników, które do tej pory rzadko były badane (Halfhill i wsp., 2005). Naszym zdaniem takim nietypowym czynnikiem są właśnie style życia i ich składowe. Poznanie stylów życia pracowników może ułatwić mierzenie się pracodawców z coraz bardziej złożonymi wyzwaniami w miejscu pracy i mieć znaczenie dla strategii i programów zarządzania zasobami ludzkimi.

Zakończenie

Styl życia jest przedmiotem zainteresowania naukowego od około wieku. W tym czasie powstawały różne koncepcje dotyczące tej kategorii; badacze reprezentujące rozmaite dziedziny definiowali termin *styl życia*, wskazywali jego elementy, wy-miary, poziomy, odnosili go do zbiorowości lub/i jednostek, wskazywali na swoistą ewolucję pojmowania tej kategorii pod wpływem zmian w otoczeniu.

Analiza treści literatury przedmiotu oraz przeprowadzone badania utwierdzają nas w przekonaniu, że kategoria „styl życia” jest złożona, niejednoznaczna, przez to trudna do opisu i interpretacji. Współczesne style życia, kształtowane w zróż-nicowanej i płynnej rzeczywistości, są swoistymi patchworkami, kolażami, złożo-nymi z rozmaitych elementów – mniej lub bardziej widocznych.

Obecnie ludzie są coraz bardziej świadomi tego, pod jak wieloma względami się różnią i coraz częściej akceptują różnice między jednostkami. Być może dlatego dość pozytywnie oceniają zróżnicowanie zespołów ze względu na badane przez nas aspekty stylu życia. Jednak dość duży odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” udzielonych na stawiane przez nas pytania wskazuje, że elementy stylu życia nie są oczywiste, nieła-two je zidentyfikować, trudno również określić ich kategoryczny wpływ na wykonywa-nie obowiązków zawodowych czy sukces pracy zespołów. Trudności mają kierownicy i pracownicy, kobiety i mężczyźni, osoby w różnym wieku, z różnym stażem pracy.

Na podstawie naszych badań stwierdziłyśmy, że:

- łatwiej oceniane jest zróżnicowanie zespołów pod względem widocznych (łatwiej identyfikowalnych) cech i zachowań ludzi, takich jak wiek, płeć, pa-lenie/niepalenie, wygląd, niż z uwagi na elementy stylu życia, które są mniej widoczne (trudniej je zidentyfikować na podstawie codziennych obserwacji), takie jak zaangażowanie w aktywności, które nazwałyśmy pozazawodowy-mi (rodzina, hobby, życie towarzyskie i społeczno-polityczne oraz obszary związane ze zdrowiem: zaangażowanie w sport, sposób odżywiania się);
- osoby deklarujące zaangażowanie w określony obszar związany ze stylem życia częściej niż niezaangażowane dostrzegają zróżnicowanie zespołów ze względu na ten element i pozytywny lub neutralny wpływ zróżnicowania zespołów z uwagi na ten element na wyniki pracy zespołów;
- elementy powszechnie związane ze zdrowym stylem życia (sport, dbałość o wygląd) i aktywności mniej kontrowersyjne (zainteresowania pozaza-wodowe, życie rodzinne) częściej wymieniane są jako te, które pozytywnie

oddziałują na pracę zawodową, w przeciwieństwie do tych powszechnie negatywnie ocenianych w kontekście pracy (palenie papierosów, życie towarzyskie);

- wydaje się, że pracownicy w swoich ocenach są nieco bardziej liberalni; tak jakby dawali sobie większe przyzwolenie na pewne aktywności bądź „tłumaczyli” zaangażowanie w niektóre obszary;
- najmłodszy wiekiem i stażem wydają się bardziej optymistycznie nastawieni do badanych kwestii, ich opinie częściej są pozytywne, co może wynikać z mniejszego ich doświadczenia, zarówno zawodowego, jak i życiowego, ale bywają też bardziej radykalni w swoich opiniach w badanych kwestiach, a ich poglądy dotyczące zagadnień, o które pytałyśmy, bywały niespójne;
- starsi wiekiem są surowsi w ocenie aspektów bardziej oczywistych, a nawet „stereotypowych”;
- konsekwencją ewolucji społecznych ról kobiet i mężczyzn prawdopodobnie jest to, że płeć nie różnicuje istotnie opinii badanych na temat ich zaangażowania w życie rodzinne; deklarują je w podobnym stopniu kobiety i mężczyźni;
- opinie na temat pewnych aspektów (np. wyglądu) sugerują ciągłość w odniesieniu do stylów życia;
- zróżnicowanie zespołów i jego pozytywny wpływ są bardziej widoczne w zespołach realizujących zadania twórcze, a najrzadziej w zespołach wykonujących zadania rutynowe;
- w większych organizacjach różnorodność jest częściej dostrzegana; przedstawiciele tych organizacji częściej pozytywniej oceniają wpływ zróżnicowania zespołów na ich wyniki; w małych organizacjach preferowane są zespoły jednolite;
- kierownicy największych zespołów częściej dostrzegają negatywne aspekty zróżnicowania podwładnych na wyniki pracy całego zespołu;
- tam, gdzie dominuje praca indywidualna i zachowania pracowników są bardziej sformalizowane, nieco częściej pożądanym jest mniejszy stopień zróżnicowania.

Mamy nadzieję, że udało nam się zrealizować cel monografii, to jest wykazać zasadność badania stylów życia pracowników i elementów, które je kształtują, w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Proces zarządzania zasobami ludzkimi jest złożony, wielowymiarowy i zależny od rozmaitych czynników. Na pewno obejmuje zarówno problematykę zarządzania zespołami (*team management*), jak i zarządzania różnorodnością (*diversity management*). Kwestia zarządzania zróżnicowanymi zespołami jest analizowana w literaturze przedmiotu, jednak niewiele miejsca poświęcono rozważaniom na temat stylu życia jako kryterium różnorodności pracowników.

Wyniki naszych badań pokazują, że styl życia może być kategorią determinującą kierowanie zespołami. Są jednak kwestie, które wymagają wyjaśnienia i doprecyzowania poprzez badania pogłębione, w tym zorientowane na pozyskanie danych o charakterze jakościowym. Dalsze badania mogą dostarczyć informacji, które pozwolą poszerzyć wiedzę o zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz zaproponować działania użyteczne dla praktyków.

Monografia ukazała się w 2020 roku – dość szczególnym ze względu na pandemię i związane z nią restrykcje. Doświadczenia okresu izolacji społecznej stały się źródłem wielu refleksji ludzi na całym świecie. Zastanawiamy się między innymi nad tym, co będzie, gdy wrócimy do „normalności”. Choć dziś nie jest łatwo odpowiedzieć na to pytanie, w kontekście problematyki tego opracowania można zastanowić się, jak będą zmieniały się style życia. Czy przeżycia ostatnich kilku miesięcy wywrą wpływ na nasze przyzwyczajenia, rutynowe praktyki, codzienne działania? Jaką wartość będą dla nas miały relacje międzyludzkie, więzi rodzinne, czas wolny i hobby, zdrowie, praca, pieniądze? Jak zmieni się nasze życie ze względu na upowszechnienie pracy zdalnej? Jak zmiany, o których wspominaliśmy w powyższych pytaniach, wpłyną na relacje międzyludzkie w pracy, na sposób wykonywania zadań, na proces zarządzania?

Bibliografia

- Adler A., *Sens życia*, Gebethner i Wolff, Kraków 1933, <http://delibra.bg.polsl.pl/Content/23396/sens.pdf> (dostęp: 20.01.2020).
- Anczyk A., Kuźniewski K., *Dyskryminacja religijna w miejscu pracy w Polsce – zarys zagadnienia*, „Dialog Społeczny w Miejscu Pracy” 2014, nr 159, s. 159–171.
- Andrałojć M., *Zalety i ograniczenia ankiety internetowej jako metody zbierania materiału badawczego w dziedzinie zsl*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2006, nr 5, s. 109–123.
- Antonides G., Van Raaij W.F., *Zachowania konsumenta. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Arredondo P., *Successful diversity management initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications, Thousand Oaks – London – New Delhi 1996.
- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Batorski D., Olcoń-Kubicka M., *Prowadzenie badań przez internet – podstawowe zagadnienia metodologiczne*, „Studia Socjologiczne” 2006, t. 3(182), s. 99–132, https://depot.ceon.pl/bits/tream/handle/123456789/2202/Batorski_Olcon-Kubicka_2006_Prowadzenie_badan_przez_internet.pdf?sequence=1 (dostęp: 5.01.2020).
- Bauman Z., *Ponowoczesne wzory osobowe*, „Studia Socjologiczne” 2011, nr 1(200), s. 435–458, <http://journals.pan.pl/dlibra/publication/104792/edition/90642/content> (dostęp: 8.01.2020).
- Beech S., Geelhoed E., Murphy R., Parker J., Sellen A., Shaw K., *The Lifestyles of Working Parents: Implications and Opportunities for New Technologies, Technology and Lifestyle Integration Program Mobile and Media Systems Laboratory HP Labs Bristol*, Hewlett-Packard Company, Bristol 2004, <https://www.hpl.hp.com/techreports/2003/HPL-2003-88R1.pdf> (dostęp: 8.01.2020).
- Bieliński J., Larkowska M., *Elementy stylów życia a struktura społeczna we współczesnej Polsce. Codzienne zachowania i strategie rynkowe*, [w:] I. Pańkow (red.), *Meandry legitymizacji. Studia i analizy*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2011, s. 141–166, https://www.researchgate.net/publication/249649961_Elementy_stylow_zycia_a_struktura_spoleczna_we_wspolczesnej_Polsce_Codzienne_zachowania_i_strategie_rynkowe (dostęp: 20.01.2020).
- Birkelund G.E., Lemel Y., *Lifestyles and Social Stratification: An Explorative Study of France and Norway*, FMSH-WP-2013-48, GeWoP-3, October 2013, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00870457/document> (dostęp: 2.07.2020).
- Bochenek A., Grabowiec A., *Odżywianie i aktywność fizyczna jako elementy życia młodzieży licealnej*, „Lubelski Rocznik Pedagogiczny” 2013, t. XXXII, s. 202–213.
- Bogunia-Borowska M., *Kultura codzienności – obraz Polaków dziś i jutro*, [w:] B. Łaciak (red.), *Polskie style życia. Między miastem a wsią. V Kongres Obywatelski*, Instytut Badań and Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010, s. 23–30, <https://www.kongresobywatelski.pl/wp-content/uploads/2017/05/wis-31.pdf> (dostęp: 20.01.2020).
- Borowska-Beszta B., *Etnografia stylu życia kultury dorosłych torunian z zaburzeniami rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Toruniu, Toruń 2013, https://www.academia.edu/37131373/Etnografia_stylu_%C5%BCycia_kultury_doros%C5%82ych_torunian_z_zaburzeniami_rozwoju (dostęp: 22.01.2020).

- Bourdieu P., *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądzenia*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 216–221.
- Byłok F., „Zdrowy” styl życia jako determinanta zachowań konsumentów, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 78, s. 33–46.
- Cebula M., *Teoretyczno-metodologiczne wyzwania badań stylów życia: od psychografii do analizy poststrukturalistycznej*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 3(44), s. 117–124.
- Cewińska J., Striker M., *Lifestyle as a Determinant of Managerial Decisions*, „International Scientific Journal Human Resources Management and Ergonomics” 2018, vol. XII, no. 1, s. 47–58.
- Cewińska J., Striker M., *Przyzwolenie na ingerowanie kierowników w styl życia podwładnych w kontekście zarządzania różnorodnością*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2019, nr 1(127), s. 85–99.
- Cewińska J., Mizera-Pęczek P. (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017.
- Chaney D., *Lifestyles*, Routledge, London – New York 1996.
- Conrad P., Walsh D.Ch., *The New Corporate Health Ethic: Lifestyle and the Social Control of Work*, „International Journal of Health Services” 1992, vol. 22(1), s. 89–111.
- Dubis M., *Wartości i style życia młodzieży*, „Jagiellońskie Studia Socjologiczne” 2014, nr 1, s. 35–45.
- Dyczewski L., *Kontynuacja i zmiana w stylach życia polskiego społeczeństwa*, „Roczniki Nauk Społecznych” 1982, t. X, s. 245–246, <https://ojs.tnku.pl/index.php/rns/article/view/10519/10543> (dostęp: 5.09.2019).
- Eijck K. van, Bargeman B., *The changing impact of social background on lifestyle: culturalization instead of individualization?*, „Poetics” 2004, no. 32, s. 439–461.
- Fatyga B., Sierostawski J., *Uczniowie i nauczyciele o stylach życia młodzieży i narkotykach. Raport z badań jakościowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999.
- Gajewski S., *Zachowanie się konsumenta a współczesny marketing*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1994.
- Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Golka M., *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2007.
- Graszewicz M., Ulidis M., *Style życia. Zarys systemowej teorii i koncepcji badawczej*, „Dziennikarstwo i Media” 2011, t. II, s. 19–30, <https://docplayer.pl/29097741-Style-zycia-zarys-systemowej-teorii-i-koncepcji-badawczej.html> (dostęp: 5.01.2020).
- Habeck J.O., *Introduction: Studying Lifestyle in Russia*, [w:] J.O. Habeck (red.), *Lifestyle in Siberia and Russian North*, Open Book Publishers, Cambridge 2019, s. 1–34, <https://www.openbookpublishers.com/reader/987#page/38/mode/2up> (dostęp: 20.01.2020).
- Halfhill T., Sundstrom E., Lahner J., Calderone W., Nielsen T. M., *Group Personality Composition and Group Effectiveness. An Integrative Review of Empirical Research*, „Small Group Research”, February 2005, vol. 36, no. 1, s. 83–105.
- Health Promotion Glossary*, WHO, Geneva 1998, <https://www.who.int/healthpromotion/about/HPR%20Glossary%201998.pdf?ua=1> (dostęp: 2.07.2020).
- Hicks D., *Religion and the Workplace: Pluralism, Spirituality, Leadership*, Cambridge University Press, New York 2013.
- Jacyno M., *Style życia*, [w:] A. Giza, M. Sikorska (red.), *Współczesne społeczeństwo polskie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 271–312.
- Jawłowska A., *Styl życia a wartości*, [w:] A. Siciński (red.), *Styl życia: koncepcje i propozycje*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976, s. 205–239.
- Jensen M., *Defining lifestyle*, „Environmental Sciences” 2007, vol. 4(2), s. 63–73, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15693430701472747> (dostęp: 2.07.2020).

- Kaczmarek G., *Zróżnicowanie społeczne a styl życia. Studium analityczne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa–Poznań 1986.
- Kanafa-Chmielewska D., Bartosz N., Piróg-Nabokowa I., *Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 430, s. 154–164.
- Klassen M.L., Jasper C.R., Harris R.J., *The role of physical appearance in managerial decision*, „Journal of Business and Psychology” 1993, vol. 8, no. 2, s. 191–198.
- Kowalewski T., *Społeczne uwarunkowania stylu życia osób starszych*, „Pedagogika Społeczna” 2018, nr 3(69), s. 91–108.
- Krasnova A., Różańska-Bińczyk I., *Atrakcyjność fizyczna i wygląd jako aspekty różnorodności pracowników*, [w:] J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017, s. 39–50.
- Krok E., *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 874, „Studia Informatica” 2015, nr 37, s. 55–73, http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/studia_inf/37-2015/si-37-55.pdf (dostęp: 24.01.2020).
- Lipski A., *Styl życia jako problem zdrowia społecznego*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1998, R. LX, z. 1, s. 151–165, https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/5572/1/11_Aleksander_Lipski_Styl%20życia%20jako%20problem%20zdrowia%20społecznego_151-166.pdf (dostęp: 4.02.2019).
- Lüdtke H., *Kulturelle und soziale Dimensionen des modernen Lebensstils*, [w:] H.R. Vetter (red.), *Muster moderner Lebensführung*, Verlag Deutscher Jugendinstitut, München 1991, s. 135–136.
- Łaciak B., *Skąd się biorą nasze style życia i jakie mają znaczenie dla rozwoju Polski oraz polityki publicznej?*, [w:] B. Łaciak (red.), *Polskie style życia. Między miastem a wsią. V Kongres Obywatelski*, Instytut Badań and Gospodarkę Rynkową, Gdańsk 2010, <https://www.kongresoobywatelski.pl/wp-content/uploads/2017/05/wis-31.pdf> (dostęp: 20.01.2020).
- Łuczak P., Syper-Jędrzejak M., *Różnorodność religijna w miejscu pracy*, [w:] J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017, s. 51–63.
- Maszewski F., Michałkiewicz A., *Zróżnicowanie zasobów ludzkich w organizacji pod względem aktywności fizycznej*, [w:] J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017, s. 95–105.
- Mathur S.K., Gupta S.K., *Outside Factors Influencing Behavior of Employees in Organizations*, „International Journal of Information and Education Technology” 2012, vol. 2, no. 1, s. 48–50.
- Mazur B., *Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice*, „Journal of Intercultural Management”, November 2010, vol. 2, no. 2, s. 5–15.
- Mazurek-Łopacińska K., *Postmodernistyczna kultura konsumpcyjna w kształtowaniu popytu i stylów życia współczesnego konsumenta*, „Konsumpcja i Rozwój” 2011, nr 1, s. 47–57.
- Melosik Z., *Kultura popularna i tożsamość młodzieży. W niewoli władzy i wolności*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2013.
- Milliken F.J., Martins L.L., *Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21, no. 2, s. 402–433.
- Neuman G.A., Wagner S.H., Christiansen N.D., *The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams*, „Group & Organization Management” 1999, no. 24, s. 28–45.
- Nosal P., *Style życia a uczestnictwo w kulturze. Pytania o wzajemne relacje i metodologiczny punkt ciężkości w badaniach stylów życia*, „Kultura i Społeczeństwo” 2010, nr 2, s. 21–36.

- Obuchowski K., *Badania osobowości efektywnej*, [w:] K. Obuchowski, W. Paluchowski (red.), *Efektywność a osobowość*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1982, s. 5–24.
- Oliwińska I.A., *Starość i style życia?*, [w:] B. Łaciak (red.), *Polskie style życia. Między miastem a wsią. V Kongres Obywatelski*, Instytut Badań and Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010, s. 45–49, <https://www.kongresobywatelski.pl/wp-content/uploads/2017/05/wis-31.pdf> (dostęp: 20.01.2020).
- Park C., *Religion and Meaning*, [w:] R. Paloutzian, C. Park (red.), *Handbook of the Psychology of Religion and Spirituality*, The Guilford Press, New York 2005, s. 357–379.
- Peret-Drażewska P., *Wolność wyboru w kreowaniu własnego stylu życia przez współczesną młodzież*, „Studia Edukacyjne” 2016, nr 42, s. 191–203.
- Pizło W., Mazurkiewicz-Pizło A., *Styl życia jako egzemplifikacja zmian zachowań konsumpcyjnych Polaków*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2017, nr 17(66), s. 104–117.
- Podedworna H., *Styl życia mieszkańców wsi?*, [w:] B. Łaciak (red.), *Polskie style życia. Między miastem a wsią. V Kongres Obywatelski*, Instytut Badań and Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010, s. 39–44, <https://www.kongresobywatelski.pl/wp-content/uploads/2017/05/wis-31.pdf> (dostęp: 20.01.2020).
- Przewłocka J., *CAWI – specyfika, wykorzystanie, perspektywy rozwoju (CAWI – specificity, use, development perspectives)*, [w:] A. Haber, M. Szataj (red.), *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 97–108.
- Rijamampianina R., Carmichael T., *A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity*, „Problems and Perspectives in Management” 2005, vol. 3(1) s. 109–117.
- Siciński A., *Problemy przemian stylu życia*, [w:] J. Szczepański (red.), *Badania nad wzorami konsumpcji*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1977, s. 281–364.
- Siciński A., *Wprowadzenie*, [w:] A. Siciński (red.), *Style życia w miastach polskich (u progu kryzysu)*, Polska Akademia Nauk, Wrocław 1988, s. 11–34.
- Siciński A., *Styl życia – przemiany we współczesnej Polsce*, Państwowe Wydawnictwo Narodowe, Warszawa 1978.
- Siciński A. (red.), *Styl życia: koncepcje i propozycje*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976.
- Simmel G., *Filozofia pieniądza*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 1997.
- Siuda P., *Kwestionariusze internetowe – nowe narzędzie badawcze nauk społecznych*, „Świętokrzyskie Centrum Edukacji na Odległość. Zeszyty Naukowe” 2006, nr 2, s. 265–276.
- Smith M.A., Leigh B., *Virtual subjects: Using the Internet as an alternative source of subjects and research environment*, „Behavior Research Methods, Instruments, & Computers” 1997, vol. 29(4), s. 496–505.
- Sobotko E., *Style życia we współczesnym społeczeństwie i ich wpływ na zachowanie rynkowe młodych konsumentów*, „Ekonomia – Wrocław Economic Review” 2017, nr 23/4, s. 71–83.
- Sowa I., *Wykorzystanie koncepcji stylu życia w typologii młodych konsumentów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 303, s. 134–151.
- Staniszewska M., *Internet jako narzędzie prowadzenia badań społecznych*, „Acta Innovations” 2013, nr 9, s. 51–57.
- Striker M., Wojtaszczyk K., *Zarządzanie różnorodnością w kontekście zróżnicowania zasobów ludzkich ze względu na stopień uzależnienia od nikotyny*, [w:] J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017, s. 107–118.

- Sturges J., Guest D., *Working to live or living to work? Work/life balance early in the career*, „Human Resource Management Journal” 2004, vol. 14, no. 4, s. 5–20.
- Sugarman S.D., *Lifestyle Discrimination in Employment*, „Berkeley Journal of Employment & Labor Law” 2003, vol. 24, s. 377–438, https://www.law.berkeley.edu/sugarman/Sugarman_lifestyle_090303.pdf (dostęp: 1.07.2020).
- Szlendak T., *O stylach życia w mozaikowym społeczeństwie (od których zależeć będzie rozwój gospodarczy)*, [w:] B. Łaciak (red.), *Polskie style życia. Między miastem a wsią. V Kongres Obywatelski*, Instytut Badań and Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010, s. 13–22, <https://www.kongresobywatelski.pl/wp-content/uploads/2017/05/wis-31.pdf> (dostęp: 20.01.2020).
- Tarkowska E., *Kategorie stylu życia a inspiracje antropologiczne*, [w:] A. Siciński (red.), *Styl życia: koncepcje i propozycje*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976.
- Tyszką A., *Uczestnictwo w kulturze. O różnorodności stylów życia*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1971.
- Uchnast Z., *Różnice indywidualne ujmowane w terminach typów psychicznych Junga i stylów życia Adlera*, „Rocznik Filozoficzny Ignatianum” 2016, t. XXII, nr 2, s. 100–138, <https://zenodo.org/record/260152#Xh1580dKg2w> (dostęp: 20.01.2020).
- Ulrych W., *Praktyki zarządzania efektywnością pracy rodzica*, [w:] J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek, (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania, Łódź 2017, s. 77–94.
- Vyncke P., *Lifestyle Segmentation From Attitudes, Interests and Opinions, to Values, Aesthetic Styles, Life Visions and Media Preferences*, „European Journal of Communication” 2002, vol. 17(4), s. 445–463.
- Wilk T., *Edukacja, wartości i style życia reprezentowane przez współczesną młodzież w Polsce w odmiennych regionach gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2003.
- Woehr D.J., Arciniega L.M., Poling T.L., *Exploring the Effects of Value Diversity on Team Effectiveness*, „Journal of Business and Psychology” 2013, vol. 28(1), s. 107–121.
- Zajac J.M., Batorski D., *Metody zwiększania zwrotności w badaniach internetowych*, [w:] A. Haber, M. Szałaj (red.), *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 129–147.
- Żmijewska-Jędrzejczyk T., *Badania internetowe*, [w:] P.B. Sztabiński, F. Sztabiński, Z. Sawiński (red.), *Nowe metody, nowe podejścia badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2004, s. 241–259, <http://rcin.org.pl/ifis> (dostęp: 20.01.2020).

Załączniki

Załącznik 1. Fragment kwestionariusza ankiety skierowanej do kierowników

1. Proszę scharakteryzować zespół, którym Pan/Pani kieruje, pod kątem zróżnicowania ze względu na następujące kryteria:

Kryterium:	1	2	3	4	5
Wiek					
Płeć					
Wykształcenie					
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)					
Dbłość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					

1 – jednolity; 2 – mało zróżnicowany; 3 – średnio zróżnicowany; 4 – bardzo zróżnicowany; 5 – trudno powiedzieć

3. W jaki sposób, Pana/Pani zdaniem, radykalne poglądy lub silne zaangażowanie pracownika w działania związane z poniższymi obszarami wpływają na wykonywanie obowiązków pracowniczych?

Element stylu życia:	1	2	3	4
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 (opieka nad dziećmi, członkami rodziny)				
Dbłość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)				
Palenie/niepalenie papierosów				
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)				

1 – wpływają pozytywnie; 2 – wpływają negatywnie; 3 – są neutralne; 4 – trudno powiedzieć

5. Czy Pana/Pani zdaniem różnicowanie członków zespołu ze względu na poniższe zmienne stylu życia wpływa na lepsze wyniki pracy zespołu?

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

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

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

Stwierdzenie:	1	2	3	4	5
W ciągu ostatnich 3 lat zwiększyła się w Polsce akceptacja dla różnych stylów życia pracowników.					
Styl życia pracowników determinuje ich zachowania w miejscu pracy.					
Różnicowanie pracowników pod względem stylu życia może przeszkadzać (utrudniać) w realizacji przez nich niektórych zadań.					

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

8. Jeśli mógłby/mogłaby Pan/Pani zbudować idealny zespół, proszę określić, czy chciałby/chciałaby Pan/Pani, żeby był różnicowany ze względu na następujące elementy stylu życia członków:

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

1 – jednolity; 2 – mało różnicowany; 3 – średnio różnicowany; 4 – bardzo różnicowany; 5 – trudno powiedzieć

Metryka**1. Płeć:**

kobieta mężczyzna

2. Wiek:

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

3. Staż pracy na stanowisku kierowniczym (ogółem):

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

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

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

5. Wielkość organizacji

(liczba zatrudnionych w podmiocie, z którym ma Pan/Pani podpisaną umowę)

do 9 pracowników; 10–49 pracowników; 50–249 pracowników;
powyżej 250 pracowników**6. Dominujący właściciel:**

własność Skarbu Państwa

własność państwowych osób prawnych

własność jednostek samorządu terytorialnego lub samorządowych osób prawnych

własność krajowych osób lub jednostek prywatnych

własność zagranicznych osób lub jednostek prywatnych

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

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

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

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

1 oznacza, że zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe,

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

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

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

6 oznacza, że praca jest wykonywana zespołowo.

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

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

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

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

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

Załącznik 2. Fragment kwestionariusza ankiety skierowanej do pracowników

1. Proszę scharakteryzować zespół, w którym Pan/Pani pracuje, pod kątem zróżnicowania ze względu na następujące kryteria:

Kryterium:	1	2	3	4	5
Wiek					
Płeć					
Wykształcenie					
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)					
Dbłość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					

1 – jednolity; 2 – mało zróżnicowany; 3 – średnio zróżnicowany;
4 – bardzo zróżnicowany; 5 – trudno powiedzieć

3. W jaki sposób, Pana/Pani zdaniem, radykalne poglądy lub silne zaangażowanie pracownika w działania związane z poniższymi obszarami wpływają na wykonywanie przez niego obowiązków pracowniczych?

Element stylu życia:	1	2	3	4
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 (opieka nad dziećmi, członkami rodziny)				
Dbłość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)				
Palenie/niepalenie papierosów				
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)				

1 – wpływają pozytywnie; 2 – wpływają negatywnie; 3 – są neutralne; 4 – trudno powiedzieć

5. Czy Pana/Pani zdaniem zróżnicowanie członków zespołu ze względu na poniższe zmienne stylu życia wpływa na lepsze wyniki pracy zespołu?

Element stylu życia:	1	2	3	4	5
Zainteresowania pozazawodowe (hobby)					
Uprawianie sportu					
Aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne)					

Element stylu życia:	1	2	3	4	5
Aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „imprezowanie”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej)					
Aktywność w życiu rodzinnym (opieka nad dziećmi, członkami rodziny)					
Dbłość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria)					
Palenie/niepalenie papierosów					
Sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe)					

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

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

Stwierdzenie:	1	2	3	4	5
W ciągu ostatnich 3 lat zwiększyła się w Polsce akceptacja dla różnych stylów życia pracowników.					
Styl życia pracowników determinuje ich zachowania w miejscu pracy.					
Zróżnicowanie pracowników pod względem stylu życia może przeszkadzać (utrudniać) w realizacji przez nich niektórych zadań.					

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

8. Jeśli mógłby/mogłaby Pan/Pani decydować o składzie zespołu, w którym ma Pan/Pani pracować, proszę określić, czy chciałby/chciałaby Pan/Pani, żeby był zróżnicowany ze względu na następujące elementy stylu życia członków:

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

1 – jednolity; 2 – mało zróżnicowany; 3 – średnio zróżnicowany; 4 – bardzo zróżnicowany; 5 – trudno powiedzieć

Metryka

1. Płeć:

kobieta mężczyzna

2. Wiek:

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

3. Staż pracy (ogółem):

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

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

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

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

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

6. Dominujący właściciel:

własność Skarbu Państwa

własność państwowych osób prawnych

własność jednostek samorządu terytorialnego lub samorządowych osób prawnych

własność krajowych osób lub jednostek prywatnych

własność zagranicznych osób lub jednostek prywatnych

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

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

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

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

1 oznacza, że zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe,

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

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

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

6 oznacza, że praca jest wykonywana zespołowo.

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

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

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

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

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

Spis tabel

Tabela 2.1.	Struktura badanych kierowników i pracowników ze względu na wiek (w %)	36
Tabela 2.2.	Struktura badanych kierowników i pracowników ze względu na staż pracy (w %)	37
Tabela 2.3.	Struktura badanych kierowników i pracowników ze względu na wielkość zespołu, w którym pracują (w %).	37
Tabela 2.4.	Struktura badanych ze względu na wielkość (liczba zatrudnionych) i dominującą formę własności organizacji, w których pracowali kierownicy (K) i pracownicy (P) (w %)	38
Tabela 2.5.	Struktura badanych ze względu na ocenę charakteru zadań, charakteru pracy i stopnia sformalizowania zachowań w zespole	39
Tabela 2.6.	Zmienne różnicujące odpowiedzi kierowników, dotyczące wzrostu akceptacji różnych stylów życia w Polsce.	52
Tabela 2.7.	Zmienna różnicująca odpowiedzi kierowników, dotyczące zależności pomiędzy stylem życia a zachowaniem pracownika.	53
Tabela 2.8.	Zmienna różnicująca odpowiedzi pracowników, dotyczące zależności pomiędzy stylem życia a zachowaniem pracownika.	53
Tabela 2.9.	Zmienne różnicujące odpowiedzi kierowników, dotyczące zależności pomiędzy zróżnicowaniem pracowników ze względu na styl życia a realizacją przez nich zadań.	54
Tabela 2.10.	Opinie badanych kierowników i pracowników na temat wpływu zróżnicowania podwładnych w wybranych obszarach stylu życia na wyniki pracy zespołu (w %)	57
Tabela 2.11.	Opinie badanych kierowników na temat wpływu silnego zaangażowania podwładnych w wybranych obszarach stylu życia na wykonywanie obowiązków pracowniczych (w %)	58
Tabela 2.12.	Opinie badanych pracowników na temat wpływu silnego zaangażowania w wybranych obszarach stylu życia na wykonywanie obowiązków pracowniczych (w %).	58
Tabela 3.1.	Porównanie częstości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do analizowanych stwierdzeń związanych z zainteresowaniami pozazawodowymi (w %).	61
Tabela 3.2.	Charakter zadań realizowanych przez zespół a ocena wpływu zaangażowania pracownika w zainteresowania pozazawodowe na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	62
Tabela 3.3.	Zaangażowanie kierownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania pracownika w zainteresowania pozazawodowe na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %).	63

Tabela 3.4.	Zmienne demograficzne badanych pracowników a ocena wpływu zaangażowania w zainteresowania pozazawodowe na wykonywanie obowiązków pracowniczych (w %)	64
Tabela 3.5.	Zaangażowanie pracownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania w zainteresowania pozazawodowe na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	65
Tabela 3.6.	Zmienne demograficzne badanych kierowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe (w %)	66
Tabela 3.7.	Zmienne demograficzne badanych pracowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania zespołu, w którym pracują, ze względu na zainteresowania pozazawodowe (w %)	67
Tabela 3.8.	Zaangażowanie badanych pracowników w wybrane obszary stylu życia a ocena poziomu zróżnicowania zespołu, w którym pracują, ze względu na zainteresowania pozazawodowe (w %)	68
Tabela 3.9.	Zmienne demograficzne badanych kierowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe (w %)	69
Tabela 3.10.	Cechy pracy w zespole a dokonana przez kierowników ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe (w %)	70
Tabela 3.11.	Zmienne demograficzne badanych pracowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe (w %)	72
Tabela 3.12.	Porównanie częstości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do analizowanych stwierdzeń związanych z aktywnością w życiu rodzinnym (w %)	77
Tabela 3.13.	Zaangażowanie kierownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania pracownika w życie rodzinne na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	78
Tabela 3.14.	Zmienne demograficzne badanych pracowników i cechy miejsca pracy a dokonana przez pracownika ocena wpływu zaangażowania w życie rodzinne na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	79
Tabela 3.15.	Zaangażowanie pracownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania w życie rodzinne na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	80
Tabela 3.16.	Zmienne demograficzne badanych kierowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu rodzinnym (w %)	82
Tabela 3.17.	Porównanie częstości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do analizowanych stwierdzeń związanych z aktywnością w życiu towarzyskim (w %)	85
Tabela 3.18.	Zmienne demograficzne kierowników a ocena wpływu zaangażowania pracownika w życie towarzyskie na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	86

Tabela 3.19.	Zaangażowanie kierownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania pracownika w życie towarzyskie na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	87
Tabela 3.20.	Wiek pracowników a ocena wpływu zaangażowania w życie towarzyskie na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	88
Tabela 3.21.	Zaangażowanie pracownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania w życie towarzyskie na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	89
Tabela 3.22.	Cechy miejsca pracy kierowników a ocena różnicowania zespołu, którym kierują, pod względem aktywności w życiu towarzyskim (w %)	90
Tabela 3.23.	Zmienne demograficzne badanych kierowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu różnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim (w %)	92
Tabela 3.24.	Charakter zadań realizowany w zespole a dokonana przez kierowników ocena poziomu różnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim (w %)	92
Tabela 3.25.	Cechy miejsca pracy a oczekiwania pracowników co do poziomu różnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim (w %)	93
Tabela 3.26.	Porównanie częstości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do analizowanych stwierdzeń związanych z aktywnością w życiu społeczno-politycznym (w %)	98
Tabela 3.27.	Zaangażowanie pracownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania pracownika w życie społeczno-polityczne na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	100
Tabela 3.28.	Zmienne demograficzne badanych kierowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu różnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym (w %)	102
Tabela 3.29.	Charakter zadań realizowanych w zespole a dokonana przez kierowników ocena poziomu różnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym (w %)	103
Tabela 3.30.	Wiek pracowników a oczekiwania poziomu różnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym (w %)	104
Tabela 3.31.	Zaangażowanie pracowników w wybranych obszarach stylu życia a oczekiwania poziomu różnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym (w %)	104
Tabela 4.1.	Charakter zadań realizowanych przez zespół oraz charakter pracy a dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w uprawianie sportu na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %) ...	112
Tabela 4.2.	Zmienne demograficzne badanych pracowników a dokonana przez pracownika ocena wpływu zaangażowania w uprawianie sportu na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	113
Tabela 4.3.	Zaangażowanie pracownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania w uprawianie sportu na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	114

Tabela 4.4.	Zmienne demograficzne badanych kierowników a ocena poziomu zróżnicowania zespołu, którym kierują ze względu na uprawianie sportu (w %) ..	116
Tabela 4.5.	Zmienne demograficzne badanych kierowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na uprawianie sportu (w %)	118
Tabela 4.6.	Zmienne demograficzne badanych pracowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na uprawianie sportu (w %)	119
Tabela 4.7.	Stopień formalizacji zachowań pracowniczych a dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	125
Tabela 4.8.	Zaangażowanie kierownika w wybrane obszary stylu życia a ocena wpływu zaangażowania pracownika w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	126
Tabela 4.9.	Zmienne demograficzne i cechy miejsca pracy a ocena wpływu zaangażowania pracownika w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	127
Tabela 4.10.	Formalizacja zachowań pracowników w miejscu pracy a ocena wpływu zaangażowania w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	127
Tabela 4.11.	Wiek badanych kierowników a ocena poziomu zróżnicowania zespołu, którym kierują, ze względu na dbałość o wygląd (w %)	129
Tabela 4.12.	Cechy miejsca pracy a oczekiwania kierowników dotyczące poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na dbałość o wygląd (w %)	131
Tabela 4.13.	Zmienne demograficzne i cechy miejsca pracy a dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w palenie/niepalenie papierosów na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	138
Tabela 4.14.	Staż pracy a dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w palenie/niepalenie papierosów na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	139
Tabela 4.15.	Charakter pracy zespołu a dokonana przez pracownika ocena wpływu zaangażowania w palenie/niepalenie papierosów na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	140
Tabela 4.16.	Wiek badanych kierowników a ocena poziomu zróżnicowania zespołu, którym kierują, ze względu na palenie/niepalenie papierosów (w %)	141
Tabela 4.17.	Cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania zespołu, w którym pracują badani pracownicy, ze względu na palenie/niepalenie papierosów (w %)	142
Tabela 4.18.	Charakter pracy wykonywanej przez zespół a oczekiwania kierowników dotyczące poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na palenie/niepalenie papierosów (w %)	143
Tabela 4.19.	Zmienne demograficzne badanych pracowników a ocena wpływu zaangażowania pracownika w sposób odżywiania się na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	150

Tabela 4.20. Charakter zadań realizowanych przez zespół a ocena wpływu zaangażowania pracownika w sposób odżywiania się na wykonywanie obowiązków zawodowych (w %)	150
Tabela 4.21. Zmienne demograficzne badanych kierowników i cechy miejsca pracy a ocena poziomu zróżnicowania zespołu, którym kierują, ze względu na sposób odżywiania się (w %)	152
Tabela 4.22. Charakter zadań realizowanych przez zespół a dokonana przez kierowników ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na sposób odżywiania się (w %)	153
Tabela 4.23. Cechy miejsca pracy a dokonana przez pracowników ocena poziomu zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na sposób odżywiania się (w %) .	155

Spis wykresów

Wykres 2.1.	Obszary stylu życia, w których kierownicy określili siebie jako osoby zaangażowane	39
Wykres 2.2.	Obszary stylu życia, w których pracownicy określili siebie jako osoby zaangażowane	40
Wykres 2.3.	Różnice w odpowiedziach kierowników i pracowników w zakresie obszarów stylu życia, w których określili siebie jako osoby zaangażowane	41
Wykres 2.4.	Ocena poziomu zróżnicowania zespołów pod względem wieku, płci i wykształcenia członków	42
Wykres 2.5.	Obszary stylu życia a zróżnicowanie realnych zespołów w ocenie kierowników	43
Wykres 2.6.	Obszary stylu życia a trudności z określeniem zróżnicowania zespołów w ocenie kierowników	44
Wykres 2.7.	Obszary stylu życia a zróżnicowanie realnych zespołów w ocenie pracowników	44
Wykres 2.8.	Obszary stylu życia a trudności z określeniem zróżnicowania realnych zespołów w ocenie pracowników	45
Wykres 2.9.	Różnice w odpowiedziach kierowników i pracowników w zakresie obszarów stylu życia, dla których trudno określić zróżnicowanie realnych zespołów	46
Wykres 2.10.	Obszary stylu życia a zróżnicowanie idealnych zespołów w ocenie kierowników	47
Wykres 2.11.	Obszary stylu życia a trudności kierowników z określeniem zróżnicowania idealnych zespołów	47
Wykres 2.12.	Obszary stylu życia a zróżnicowanie idealnych zespołów w ocenie pracowników	48
Wykres 2.13.	Obszary stylu życia a trudności pracowników z określeniem zróżnicowania idealnych zespołów	48
Wykres 2.14.	Różnice w odpowiedziach kierowników i pracowników w zakresie obszarów stylu życia, dla których trudno określić zróżnicowanie idealnych zespołów	49
Wykres 2.15.	Różnice w odpowiedziach kierowników w zakresie zróżnicowania zespołów realnych i idealnych w badanych obszarach stylu życia	50
Wykres 2.16.	Różnice w odpowiedziach pracowników w zakresie zróżnicowania zespołów realnych i idealnych w badanych obszarach stylu życia	51
Wykres 2.17.	Struktura odpowiedzi kierowników na temat wpływu zróżnicowania podwładnych w wybranych obszarach stylu życia na wyniki pracy zespołu ...	55
Wykres 2.18.	Struktura odpowiedzi pracowników na temat wpływu zróżnicowania członków zespołu w wybranych obszarach stylu życia na wyniki pracy	56

Wykres 3.1.	Porównanie zaangażowania pracowników i kierowników w zainteresowania pozazawodowe na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia	59
Wykres 3.2.	Porównanie częstości odpowiedzi „trudno powiedzieć” kierowników i pracowników w odniesieniu do zainteresowań na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej	60
Wykres 3.3.	Dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w wybrane obszary aktywności pozazawodowej na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych	62
Wykres 3.4.	Dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w zainteresowania pozazawodowe na wykonywanie obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej	63
Wykres 3.5.	Ocena stopnia zróżnicowania zespołów, którymi kierują badane osoby, ze względu na zainteresowania pozazawodowe na tle pozostałych obszarów związanych z aktywnością pozazawodową	65
Wykres 3.6.	Ocena stopnia zróżnicowania zespołów, w których pracują badane osoby, ze względu na zainteresowania pozazawodowe na tle pozostałych obszarów związanych z aktywnością pozazawodową	67
Wykres 3.7.	Oczekiwania kierowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na hobby na tle pozostałych obszarów związanych z aktywnością pozazawodową	69
Wykres 3.8.	Oczekiwania pracowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na hobby na tle pozostałych obszarów związanych z aktywnością pozazawodową	71
Wykres 3.9.	Zróżnicowanie zespołu to lepsze wyniki jego pracy – zainteresowania pozazawodowe na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej ...	72
Wykres 3.10.	Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe na wyniki pracy	73
Wykres 3.11.	Charakter pracy wykonywanej przez zespół a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe na wyniki pracy	73
Wykres 3.12.	Staż pracy a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe na wyniki pracy	74
Wykres 3.13.	Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe na wyniki pracy	75
Wykres 3.14.	Charakter pracy wykonywanej przez zespół a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe na wyniki pracy	75
Wykres 3.15.	Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na zainteresowania pozazawodowe na wyniki pracy	76
Wykres 3.16.	Dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w życie rodzinne na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowych	77

Wykres 3.17. Dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w życie rodzinne na wykonywanie obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowych	79
Wykres 3.18. Oczekiwania kierowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu rodzinnym na tle pozostałych obszarów związanych z aktywnością pozazawodową	81
Wykres 3.19. Oczekiwania pracowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu rodzinnym na tle pozostałych obszarów związanych z aktywnością pozazawodową	82
Wykres 3.20. Zróżnicowanie zespołu to lepsze wyniki jego pracy – aktywność w życiu rodzinnym na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia	83
Wykres 3.21. Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu rodzinnym na wyniki pracy	83
Wykres 3.22. Zaangażowanie badanych kierowników w wybrane obszary stylu życia a opinia na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu rodzinnym na wyniki pracy	84
Wykres 3.23. Dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w życie towarzyskie na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej	86
Wykres 3.24. Dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w życie towarzyskie na wykonywanie obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej	87
Wykres 3.25. Ocena stopnia zróżnicowania ze względu na aktywność w życiu towarzyskim na tle pozostałych obszarów związanych z aktywnościami pozazawodowym zespołu, którym kierują badane osoby	89
Wykres 3.26. Ocena stopnia zróżnicowania ze względu na aktywność w życiu towarzyskim na tle pozostałych obszarów związanych z aktywnościami pozazawodowym zespołu, w którym pracują badane osoby	91
Wykres 3.27. Oczekiwania kierowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej pracowników	91
Wykres 3.28. Oczekiwania pracowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim na tle pozostałych obszarów aktywności pozazawodowej	93
Wykres 3.29. Zróżnicowanie zespołu to lepsze wyniki jego pracy – aktywność w życiu towarzyskim na tle pozostałych aktywności pozazawodowych	94
Wykres 3.30. Wiek pracowników a opinia na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim na wyniki pracy	95
Wykres 3.31. Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim na wyniki pracy	96
Wykres 3.32. Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim na wyniki pracy	96

Wykres 3.33. Dokonana przez pracowników deklaracja zaangażowania w wybrane obszary stylu życia a opinia na temat wpływu różnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu towarzyskim na wyniki pracy	97
Wykres 3.34. Dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w życie społeczno-polityczne na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych na tle pozostałych aktywności pozazawodowych	98
Wykres 3.35. Dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w życie społeczno-polityczne na wykonywanie obowiązków zawodowych na tle pozostałych aktywności pozazawodowych	99
Wykres 3.36. Ocena stopnia różnicowania ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym na tle pozostałych aktywności pozazawodowych zespołów, którymi kierują badane osoby	100
Wykres 3.37. Ocena stopnia różnicowania ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym na tle pozostałych aktywności pozazawodowych zespołów, w których pracują badane osoby	101
Wykres 3.38. Oczekiwania kierowników wobec różnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym na tle pozostałych aktywności pozazawodowych	101
Wykres 3.39. Oczekiwania pracowników wobec różnicowania idealnego zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym na tle pozostałych aktywności pozazawodowych	103
Wykres 3.40. Różnicowanie zespołu to lepsze wyniki jego pracy – aktywność w życiu społeczno-politycznym na tle pozostałych aktywności pozazawodowych	105
Wykres 3.41. Wielkość organizacji a opinia pracowników na temat wpływu różnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym na wyniki pracy	106
Wykres 3.42. Charakter pracy wykonywanej przez zespół a opinia pracowników na temat wpływu różnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym na wyniki pracy	106
Wykres 3.43. Zaangażowanie pracowników w wybranych obszarach stylu życia a ich opinia na temat wpływu różnicowania zespołu ze względu na aktywność w życiu społeczno-politycznym na wyniki pracy	107
Wykres 4.1. Odsetek kierowników deklarujących zaangażowanie w uprawianie sportu na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia.	109
Wykres 4.2. Odsetek pracowników deklarujących zaangażowanie w uprawianie sportu na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia	110
Wykres 4.3. Porównanie zaangażowania pracowników i kierowników w uprawianie sportu na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia	110
Wykres 4.4. Dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w uprawianie sportu na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia	111
Wykres 4.5. Dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w uprawianie sportu na wykonywanie obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia	113

Wykres 4.6.	Ocena stopnia różnicowania ze względu na uprawianie sportu na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia członków zespołu, którym kierują badane osoby	115
Wykres 4.7.	Ocena stopnia różnicowania ze względu na uprawianie sportu na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia członków zespołu, w którym pracują badane osoby	116
Wykres 4.8.	Oczekiwania kierowników wobec różnicowania idealnego zespołu ze względu na uprawianie sportu na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia	117
Wykres 4.9.	Oczekiwania pracowników wobec różnicowania idealnego zespołu ze względu na uprawianie sportu na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia	118
Wykres 4.10.	Różnicowanie zespołu to lepsze wyniki jego pracy – uprawianie sportu na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia	120
Wykres 4.11.	Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia kierowników na temat wpływu różnicowania zespołu ze względu na uprawianie sportu na wyniki pracy	121
Wykres 4.12.	Wielkość zespołu a opinia pracowników na temat wpływu różnicowania zespołu ze względu na uprawianie sportu na wyniki pracy	121
Wykres 4.13.	Charakter zadań realizowanych przez zespół a opinia pracowników na temat wpływu różnicowania zespołu ze względu na uprawianie sportu na wyniki pracy	122
Wykres 4.14.	Charakter pracy wykonywanej przez zespół a opinia pracowników na temat wpływu różnicowania zespołu ze względu na uprawianie sportu na wyniki pracy	123
Wykres 4.15.	Porównanie zaangażowania pracowników i kierowników w dbałość o wygląd na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia ...	124
Wykres 4.16.	Dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w dbałość o wygląd na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia	124
Wykres 4.17.	Płeć kierownika a ocena wpływu zaangażowania pracownika w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków zawodowych	124
Wykres 4.18.	Dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w dbałość o wygląd na wykonywanie obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia	126
Wykres 4.19.	Ocena stopnia różnicowania ze względu na dbałość o wygląd na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia członków zespołu, którym kierują badane osoby	128
Wykres 4.20.	Ocena stopnia różnicowania ze względu na dbałość o wygląd na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia członków zespołu, w którym pracują badane osoby	129
Wykres 4.21.	Oczekiwania kierowników wobec różnicowania idealnego zespołu ze względu na dbałość o wygląd na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia	130

Wykres 4.22. Oczekiwania pracowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na dbałość o wygląd na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia	132
Wykres 4.23. Zróżnicowanie zespołu to lepsze wyniki jego pracy – dbałość o wygląd na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia	132
Wykres 4.24. Wiek a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na dbałość o wygląd na wyniki pracy	133
Wykres 4.25. Staż na stanowisku kierowniczym a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na dbałość o wygląd na wyniki pracy ..	133
Wykres 4.26. Charakter zadań a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na dbałość o wygląd na wyniki pracy	134
Wykres 4.27. Wiek a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na dbałość o wygląd na wyniki pracy	134
Wykres 4.28. Wielkość organizacji a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na dbałość o wygląd na wyniki pracy	135
Wykres 4.29. Stopień formalizacji zachowań a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na dbałość o wygląd na wyniki pracy ..	135
Wykres 4.30. Zaangażowanie w wybrane obszary stylu życia a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na dbałość o wygląd na wyniki pracy	136
Wykres 4.31. Porównanie zaangażowania pracowników i kierowników w palenie/niepalenie papierosów na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia	136
Wykres 4.32. Dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w palenie/niepalenie papierosów na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia	137
Wykres 4.33. Dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w palenie/niepalenie papierosów na wykonywanie obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia	139
Wykres 4.34. Ocena stopnia zróżnicowania ze względu na palenie/niepalenie papierosów na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia członków zespołu, którym kierują badane osoby	141
Wykres 4.35. Ocena stopnia zróżnicowania ze względu na palenie/niepalenie papierosów na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia członków zespołu, w którym pracują badane osoby	141
Wykres 4.36. Oczekiwania kierowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na palenie/niepalenie papierosów na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia	143
Wykres 4.37. Zróżnicowanie zespołu to lepsze wyniki jego pracy – palenie/niepalenie papierosów na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia	144
Wykres 4.38. Wiek a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na palenie papierosów na wyniki pracy	145
Wykres 4.39. Staż pracy a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na palenie papierosów na wyniki pracy	145

Wykres 4.40. Wielkość zespołu a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na palenie papierosów na wyniki pracy	145
Wykres 4.41. Wielkość organizacji a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na palenie papierosów na wyniki pracy	146
Wykres 4.42. Charakter zadań a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na palenie papierosów na wyniki pracy	147
Wykres 4.43. Charakter pracy a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na palenie papierosów na wyniki pracy	147
Wykres 4.44. Porównanie zaangażowania pracowników i kierowników w sposób odżywiania na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia	148
Wykres 4.45. Dokonana przez kierowników ocena wpływu zaangażowania pracownika w sposób odżywiania się na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia	148
Wykres 4.46. Dokonana przez pracowników ocena wpływu zaangażowania w sposób odżywiania się na wykonywanie obowiązków zawodowych na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia	149
Wykres 4.47. Ocena stopnia zróżnicowania ze względu na sposób odżywiania się na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia członków zespołu, którym kierują badane osoby	151
Wykres 4.48. Ocena stopnia zróżnicowania ze względu na sposób odżywiania się na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia członków zespołu, w którym pracują badane osoby	152
Wykres 4.49. Oczekiwania kierowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na sposób odżywiania się na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia	153
Wykres 4.50. Oczekiwania pracowników wobec zróżnicowania idealnego zespołu ze względu na sposób odżywiania się na tle pozostałych obszarów związanych ze zdrowym stylem życia	154
Wykres 4.51. Zróżnicowanie zespołu to lepsze wyniki jego pracy – sposób odżywiania się na tle pozostałych obszarów zdrowego stylu życia	155
Wykres 4.52. Wielkość zespołu a opinia kierowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na sposób odżywiania się na wyniki pracy	156
Wykres 4.53. Wielkość zespołu a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na sposób odżywiania się na wyniki pracy	156
Wykres 4.54. Wielkość organizacji a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na sposób odżywiania się na wyniki pracy	157
Wykres 4.55. Charakter zadań a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na sposób odżywiania się na wyniki pracy	157
Wykres 4.56. Charakter pracy a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na sposób odżywiania się na wyniki pracy	158
Wykres 4.57. Stopień formalizacji zachowań a opinia pracowników na temat wpływu zróżnicowania zespołu ze względu na sposób odżywiania się na wyniki pracy	158

