

Marek Kunasz

Czynniki determinujące prawdopodobieństwo ujawnienia się wybranych dysfunkcji w zarządzaniu personelem

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja czynników determinujących prawdopodobieństwo ujawnienia się wybranych zachowań dysfunkcyjnych w sferze personalnej. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Analizom poddano materiał empiryczny z badań systemów zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego. Zastosowano instrumentarium modelowania ekonometrycznego (szacowano modele zmiennej jakościowej). Oszacowano pięć logitowych modeli ekonometrycznych.

Słowa kluczowe: zachowania dysfunkcyjne w organizacji, sfera personalna, zarządzanie zasobami ludzkimi, kapitał ludzki.

Klasyfikacja JEL: M5, J24, O15, M54.

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest identyfikacja czynników warunkujących ujawnienie się w rzeczywistości organizacyjnej wybranych stanów dysfunkcyjnych/zachowań niepożądanych w zarządzaniu personelem (zła atmosfera w pracy, nieliczenie się

ze zdaniem pracowników, straszenie zwolnieniem z pracy, zmuszanie do pozostawania po godzinach, niesłuszne nakładanie niepieniężnych kar na pracowników). Analizę przeprowadzono, wykorzystując materiał empiryczny zgromadzony w ramach badań ankietowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z województwa zachodniopomorskiego. Na podstawie pozyskanego materiału empirycznego możliwe było wygenerowanie zmiennych (objaśnianych i objaśniających) o charakterze binarnym (zero-jedynkowym). Zmienne te miały charakter zmiennych jakościowych, stąd zastosowanie w przyjętej metodyce znalazły modele logitowe. Prawdopodobieństwo ujawnienia się analizowanych zjawisk dysfunkcyjnych zostało uzależnione od zestawu 19 zmiennych objaśniających z następujących kategorii: płeć, wiek, forma zatrudnienia, stanowisko i wielkość przedsiębiorstwa respondentów. Prowadzone badania empiryczne poprzedzono rozważaniami teoretycznymi związanymi w bezpośredni sposób z poruszaną problematyką. Praca ma zatem charakter teoretyczno-empiryczny.

2. Zachowania dysfunkcyjne i patologiczne w ujęciu teoretycznym

W ostatnich latach nastąpiła istotna reorientacja w podejściu do działań organizacji w zarządzaniu personelem – od podejścia zasobowego do kapitałowego. W ujęciu tradycyjnym zasoby ludzkie traktuje się jako kategorię statyczną, w ujęciu przeciwstawnym – jako dynamiczną, odzwierciedlającą zdolność zgromadzonych aktywów ludzkich do generowania zysków (kapitalizacja) [*Elastyczne zarządzanie...* 2007, s. 13; *Zarządzanie kadrami...* 2010, s. 23-25; Jarecki i in. 2010, s. 157; Jamka 2011, s. 142–218; Pochtowski 2013, s. 38–44]. W takim kontekście wszelkie działania w sferze personalnej należy traktować jako inwestycję, która powinna być rozpatrywana pod kątem osiągniętej z tych inwestycji stopy zwrotu. Stąd też oceny realizowanych praktyk personalnych dokonywać należy przez pryzmat efektów ekonomicznych tychże inwestycji [Kunasz 2007, Jarecki i in. 2013, s. 75]. Jednym z kierunków optymalizacji jest ograniczenie kosztów błędnych decyzji personalnych (koszty opuszczenia pracy, absencji czy fluktuacji) bądź ich konsekwencji w postaci utrzymujących się stanów dysfunkcyjnych w organizacji [Cascio 2001; Janowska 2010, s. 233–240; Mikuła 2014, s. 238]. Stąd też w ostatnich latach wzrosło zainteresowanie analizowaną problematyką, co widać w rosnącej liczbie publikacji, w tym prezentujących wyniki badań dotyczących tego obszaru tematycznego [Lachiewicz i Zakrzewska-Bielawska 2008, Cewińska, Striker i Wojtaszczyk 2011, Mikuła 2014, *Zapobieganie patologiom...* 2014, Pietruszka-Ortyl 2016]. Należy pamiętać, że dysponentem kapitału ludzkiego jest pracobiorca udostępniający jedynie przedsiębiorstwu swój potencjał.

Zatrudniający pracownika może natomiast przez system zachęt czy tworzenie przyjaznego środowiska pracy ukierunkowywać działania kadr sprzyjające pomnażaniu zysków [Cascio 2001, s. 327–330].

Do ujawnienia się stanów dysfunkcyjnych dochodzi zazwyczaj na linii przełożony–podwładny. Z jednej strony zachowania niepożądane mogą być świadectwem niekompetencji osób pełniących funkcje kierownicze, z drugiej zaś pobudką tego typu zachowań może być chęć osiągnięcia określonej korzyści (niekoniecznie finansowej) przez przełożonego.

Należy rozróżnić pojęcia dysfunkcji i patologii. Źródłem każdej patologii jest dysfunkcyjność określonej sfery, ale nie każde zachowanie dysfunkcyjne jest patologią. Kluczową kwestią jest długość funkcjonowania organizacji w warunkach dysfunkcyjności. Patologie mają charakter trwałe. W pewnym sensie patologia wrasta w system, staje się jego nieodzownym, a tym samym trudnym do wykorzenia elementem [Stocki 2005, s. 50; Chmal 2007, s. 11; Kieżun 2008, s. 41; *Zapobieganie patologiom...* 2014, s. 17].

Źródłem stanów dysfunkcyjnych są z kolei zachowania nieetyczne bądź kontrproduktywne. Oba typy zachowań są do siebie podobne. Pierwsze to zachowania sprzeczne z panującym w biznesie wzorcem etycznym, drugie to świadome działania na szkodę organizacji. Przykładami takich zachowań są: kradzieże, korupcja, uzależnienia, mobbing, molestowanie, manipulowanie informacją [Turek 2013].

Biorąc pod uwagę wielowątkowość problemu dysfunkcyjności zachowań organizacyjnych, można go rozpatrywać na trzech poziomach: indywidualnym, grupowym i systemowym [Laszczak 1999, Pietruszka-Ortyl 2016, s. 443]. Na pierwszym poziomie nieprawidłowości wynikają z wzorców zachowań i naturalnych predyspozycji jednostki. Na poziomie grupowym związane są ze specyficznymi patogennymi cechami środowiska pracy jednostki (przyzwolenie na brak akceptacji panujących w organizacji reguł postępowania, wartości i norm, konflikt ról, problemy w komunikacji). Ostatnim źródłem patologii jest sama organizacja jako całościowy układ (struktura organizacyjna, kultura organizacyjna sprzyjająca patologiom, atmosfera pracy) [Kowalik 2012, s. 9].

Konsekwencjami funkcjonowania pracowników w środowisku naznaczonym dysfunkcyjnością lub patologiami może być pojawienie się stanów apatii, postaw agresywnych, obronnych (unikanie kontaktów, asekuranctwo), lekceważących, dolegliwości fizycznych, zwiększonej wypadkowości, absencji czy zachowań odwetowych [*Zapobieganie patologiom...* 2014, s. 18–19].

Zachowania dysfunkcyjne i patologie przyczyniają się do wytworzenia środowiska niesprzyjającego efektywnej pracy. Są to zatem zachowania niepożądane w rzeczywistości organizacyjnej. Takim też pojęciem (zachowania niepożądane) nazwano analizowane w dalszej części pracy zjawiska/ zachowania pojawiające się

w dysfunkcyjnym środowisku pracy, mając jednak świadomość różnic interpretacyjnych dotyczących analizowanych konstruktów.

Pojęcie zarządzania personelem autor niniejszego artykułu rozumie jako sferę obejmującą tradycyjne obszary funkcji personalnej, zarządzania zasobami ludzkimi bądź zarządzania kapitałem ludzkim (szerzej zob. [Zarządzanie zasobami... 2006, Zarządzanie kadrami... 2010, Oleksyn 2011, Pocztowski 2013]). W analizowanym obszarze występuje znaczne zróżnicowanie terminologiczne związane z ewolucją historyczną nazewnictwa, dlatego powyższe pojęcia autor traktuje jako tożsame. Poszczególne obszary tworzą system zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji poddawany analizom w prezentowanych badaniach.

3. Aspekty metodyczne badań

W realizacji postawionego celu badawczego wykorzystano instrumentarium modelowania ekonometrycznego. Na podstawie pozyskanego materiału empirycznego możliwe było wygenerowanie zmiennych (objaśnianych i objaśniających) o charakterze binarnym (zero-jedynkowym). Zmienne te miały charakter zmiennych jakościowych, stąd zastosowanie w przyjętej metodyce znalazły modele logitowe (szerzej zob. [Maddala 2013, Mikroekonometria... 2012, Ekonometria współczesna... 2007, Kufel 2011]). Modele te odzwierciedlają szanse wystąpienia bądź niewystąpienia analizowanego zjawiska (kodowane jako 1 i 0). Tak jak w modelowaniu klasycznym zmienną objaśnianą uzależnia się od zestawu zmiennych objaśniających. Aby zakres zmiennej objaśnianej obejmował nieskończony zbiór liczb w modelowaniu, wprowadza się funkcję transformującą, a więc logit – logarytm naturalny ilorazu szans.

Szacowanie parametrów modeli tej klasy odbywa się zgodnie z procedurą inną niż w podejściu klasycznym – zastosowanie znajduje tu metoda największej wiarygodności. Uzyskane wartości oszacowań nie podlegają interpretacji – interpretuje się jedynie kierunek zidentyfikowanej zależności. Dodatkowo dla każdej zmiennej objaśniającej oblicza się dodatkowe miary, które podlegają interpretacji – efekty krańcowe oraz ilorazy szans. Obie miary niosą ze sobą podobny ładunek informacyjny, dlatego do interpretacji wybrano jedną z miar – iloraz szans. Odzwierciedla on relację prawdopodobieństw zajścia danego zjawiska w grupach analizowanej i referencyjnej (wybranej arbitralnie przez badacza).

Materiał empiryczny wykorzystany w modelowaniu pozyskano w ramach badań ankietowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w zachodniopomorskich przedsiębiorstwach. Badania były realizowane przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Szczecińskiego w okresie od lutego do kwietnia 2014 r. na próbie 603 respondentów. Kwestionariusz ankiety obejmował

ogółem 78 pytań, z czego 10 pytań tworzyło metryczkę. Jednostką badania był pracownik organizacji, ale w organizacjach, do których przesłano kwestionariusz ankiety, był on dystrybuowany wśród wielu pracowników.

Analizowane zmienne objaśniane oraz objaśniające sprowadzono do zmiennej binarnej na podstawie odpowiedzi na wybrane pytania z kwestionariusza. Oszacowano pięć modeli ekonometrycznych dla pięciu odrębnych zmiennych objaśnianych odzwierciedlających deklaracje dotyczące występowania (1) bądź niewystępowania (0) analizowanych niepożądanых zjawisk w rzeczywistości organizacyjnej (respondentom zadano pytanie, czy przypadki wymienionych zjawisk występują w ich firmie, dołączając zestaw analizowanych zjawisk). W poszczególnych modelach każdą z analizowanych zmiennych objaśnianych uzależniono od takiego samego zestawu 19 zmiennych objaśniających. Oszacowano jedynie modele pełne (zawierające dane dotyczące zmiennych nieistotnych statystycznie), nie szacowano modeli zredukowanych (w których przeprowadzono by redukcję krokową zmiennych nieistotnych statystycznie). Stosowne oszacowania przeprowadzono z wykorzystaniem oprogramowania komputerowego Gretl na podstawie danych uzyskanych w zależności od analizowanych kolejno modeli od 524, 521, 486, 526 oraz 515 ankietowanych. Wyniki oszacowań modeli logitowych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wyniki oszacowań modeli logitowych 1–5

Zmienna objaśniająca	Współczynniki	Błąd standardowy	Statystyka z	p-value
Model 1				
CONST	-0,715	0,333	-2,149	0,032**
KOBIETA	-0,136	0,223	-0,610	0,542
S2534	0,489	0,220	2,220	0,026**
S3544	0,758	0,314	2,413	0,016**
SPOW45	0,968	0,552	1,752	0,080*
OKRESLONY	-0,424	0,243	-1,744	0,081*
PROBNY	-0,119	0,715	-0,167	0,868
ZASTEPSTWO	-1,113	0,847	-1,314	0,189
ZLECENIE	-0,643	0,284	-2,262	0,024**
NIZSZY	-0,370	0,308	-1,204	0,229
SREDNI	-0,233	0,336	-0,692	0,489
WYZSZY	-1,115	0,499	-2,233	0,026**
MALE	0,248	0,275	0,903	0,366
SREDNIE	0,858	0,285	3,011	0,003***
DUZE	1,146	0,285	4,013	0,000***

cd. tabeli 1

Zmienna objaśniająca	Współczynniki	Błąd standardowy	Statystyka z	p-value
Model 2				
CONST	-1,664	0,379	-4,391	0,000***
KOBIETA	0,159	0,240	0,664	0,507
S2534	0,462	0,235	1,967	0,049**
S3544	0,526	0,329	1,598	0,110
SPOW45	0,931	0,593	1,569	0,117
OKRESLONY	-0,275	0,257	-1,067	0,286
PROBNY	0,467	0,726	0,644	0,520
ZASTEPSTWO	0,010	0,767	0,013	0,990
ZLECENIE	-0,360	0,305	-1,178	0,239
NIZSZY	-0,538	0,329	-1,633	0,102
SREDNI	-0,384	0,370	-1,037	0,300
WYZSZY	-1,109	0,591	-1,876	0,061*
MALE	0,508	0,315	1,616	0,106
SREDNIE	0,882	0,318	2,772	0,006***
DUZE	1,459	0,313	4,666	0,000***
Model 3				
CONST	-2,796	0,601	-4,654	0,000***
KOBIETA	-0,016	0,344	-0,045	0,964
S2534	0,063	0,341	0,186	0,852
S3544	-0,080	0,516	-0,156	0,876
SPOW45	0,460	0,733	0,627	0,531
OKRESLONY	-0,418	0,394	-1,059	0,289
PROBNY	0,955	0,764	1,250	0,211
ZASTEPSTWO	-0,230	1,112	-0,206	0,836
ZLECENIE	-0,416	0,441	-0,944	0,345
NIZSZY	-0,275	0,481	-0,572	0,568
SREDNI	-0,181	0,539	-0,337	0,736
WYZSZY	-0,530	0,791	-0,670	0,503
MALE	1,245	0,523	2,381	0,017**
SREDNIE	1,210	0,539	2,247	0,025**
DUZE	0,897	0,552	1,624	0,104

cd. tabeli 1

Zmienna objaśniająca	Współczynniki	Błąd standardowy	Statystyka z	p-value
Model 4				
CONST	-0,122	0,319	-0,383	0,701
KOBIETA	-0,361	0,221	-1,636	0,102
S2534	0,761	0,217	3,499	0,001***
S3544	0,613	0,307	1,997	0,046**
SPOW45	0,812	0,565	1,436	0,151
OKRESLONY	-0,330	0,239	-1,379	0,168
PROBNY	0,405	0,669	0,605	0,545
ZASTEPSTWO	-1,286	0,848	-1,518	0,129
ZLECENIE	-0,126	0,267	-0,470	0,638
NIZSZY	-0,196	0,292	-0,672	0,502
SREDNI	0,080	0,349	0,228	0,819
WYZSZY	-0,968	0,451	-2,145	0,032**
MALE	0,129	0,254	0,507	0,612
SREDNIE	0,470	0,275	1,711	0,087*
DUZE	0,861	0,280	3,072	0,002***
Model 5				
CONST	-0,545	0,327	-1,663	0,096*
KOBIETA	-0,246	0,218	-1,127	0,260
S2534	0,060	0,225	0,268	0,789
S3544	0,262	0,314	0,835	0,404
SPOW45	0,064	0,574	0,112	0,911
OKRESLONY	-0,288	0,251	-1,144	0,253
PROBNY	0,023	0,677	0,034	0,973
ZASTEPSTWO	-0,028	0,765	-0,037	0,971
ZLECENIE	-0,095	0,276	-0,343	0,731
NIZSZY	-0,470	0,310	-1,515	0,130
SREDNI	0,189	0,336	0,562	0,574
WYZSZY	-0,679	0,506	-1,343	0,179
MALE	0,262	0,269	0,971	0,331
SREDNIE	0,042	0,290	0,146	0,884
DUZE	0,635	0,281	2,258	0,024**

Objaśnienia: poziom istotności parametrów: *** $\alpha = 0,01$, ** $\alpha = 0,05$, * $\alpha = 0,10$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli 2 zaprezentowano wykorzystywany w badaniach zestaw zmiennych objaśnianych, przedstawiając także strukturę deklaracji respondentów w odpowiedzi na pytania, które były podstawą tworzenia tych zmiennych.

Tabela 2. Struktura odpowiedzi na pytania, na podstawie których kodowano zmienne objaśniane

Model	Zjawisko niepożądane	Nie (0)	Tak (1)
1	Zła atmosfera w pracy	56,7	43,3
2	Nieliczenie się ze zdaniem pracowników	67,9	32,1
3	Straszenie zwolnieniem z pracy	88,5	11,5
4	Zmuszanie do pozostawania po godzinach	45,8	54,2
5	Niesłuszne nakładanie niepieniężnych kar na pracowników	63,7	36,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęściej wskazywanym przez respondentów zjawiskiem niepożądanym było zmuszanie pracowników do pozostawania w pracy po godzinach (54,2% ankietowanych). W pozostałych przypadkach odsetek wskazujących na niewystępowanie zjawiska był wyższy od odsetka respondentów deklarujących, że spotkali się z tego typu zjawiskiem w organizacji. 43,3% ankietowanych ocenia atmosferę pracy jako złą, 36,3% respondentów spotkała się z przypadkami niesłusznego nakładania kar niepieniężnych na pracowników, 32,1% – z przypadkami neliczenia się ze zdaniem pracowników. Najrzadziej (tylko 11,5% wskazań) respondenci deklarowali przypadki straszenia pracowników zwolnieniem z pracy (wydawać by się mogło, że taka praktyka jest jednak bardziej powszechna).

Na podstawie odpowiedzi ankietowanych na sześć pytań stworzono binarne zmienne wyznaczające grupy respondentów, w których następnie określano prawdopodobieństwo sukcesu i porażki (na podstawie zmiennej objaśnianej). Charakterystykę zmiennych objaśniających z poszczególnych kategorii (podano treść pytania wraz z wariantami odpowiedzi) zaprezentowano w tabeli 3. Jedną z grup w danej kategorii zmiennych (dobraną arbitralnie) określano mianem grupy referencyjnej. Danych dla grup referencyjnych nie włączano do modeli. Ich oddziaływanie odzwierciedlał w poszczególnych modelach wyraz wolny (można przyjąć, że iloraz szans w tej grupie wynosi 1).

Uwzględniając płeć jako kryterium podziału populacji, stwierdzono, że kobiety stanowiły 75,9% próby, mężczyźni – 24,1%. Jeśli chodzi o wiek respondentów, wyodrębniono cztery grupy. Największy udział w populacji miały osoby w wieku do 24 lat. Grupa ta została wskazana jako grupa referencyjna. 38,9% próby stanowiły osoby w wieku 25–34 lat, 15,1% – osoby w wieku 35–44 lat, przedstawiciele najstarszej grupy wiekowej stanowili zaś 3,3% ogółu ankietowanych. Jeśli chodzi

Tabela 3. Struktura pracowników ze względu na kategorie zmiennych objaśniających

Zmienna objaśniająca	Grupa	Procent respondentów	Grupa referencyjna
Kategoria: płeć			
MEZCZYZNA	mężczyzna	24,1	x
KOBIETA	kobieta	75,9	
Kategoria: wiek			
W24	do 24 lat	42,6	x
W2534	25–34 lat	38,9	
W3544	35–44 lat	15,1	
WPOW45	powyżej 45 lat	3,3	
Kategoria: forma zatrudnienia			
NIEOKRESLONY	umowa o pracę na czas nieokreślony	44,0	x
OKRESLONY	umowa o pracę na czas określony	25,0	
PROBNY	umowa na okres próbny	1,9	
ZASTĘPSTWO	umowa na zastępstwo	1,4	
ZLECENIE	umowa o dzieło lub umowa zlecenie	22,2	
Kategoria: stanowisko			
SZEREGOWE	stanowisko szeregowe	73,5	x
NIZSZY	stanowisko kierownicze niższego szczebla	12,2	
SREDNI	stanowisko kierownicze średniego szczebla	9,2	
WYZSZY	stanowisko kierownicze wyższego szczebla	5,1	
Kategoria: wielkość przedsiębiorstwa			
MIKRO	mikroprzedsiębiorstwo	21,0	x
MAŁE	przedsiębiorstwo małe	30,9	
SREDNIE	przedsiębiorstwo średnie	23,4	
DUŻE	przedsiębiorstwo duże	24,7	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

o formę zatrudnienia, większość ankietowanych była zatrudniana na podstawie umowy o pracę, w tym na czas nieokreślony (grupa referencyjna) – 44%, a na czas określony – 25% respondentów. Na podstawie umowy o dzieło bądź umowy zlecenia pracę świadczyło 22,2% ankietowanych. Reszta respondentów wskazała inne formy zatrudnienia.

W dalszej kolejności w zestawieniu grup respondentów znalazły się te, które zostały wyodrębnione na podstawie kryterium zajmowanego stanowiska. 73,5% ankietowanych zajmowało stanowiska szeregowe (grupa referencyjna), pozostali zaś stanowiska kierownicze: 12,2% – szczebla niższego, 9,2% – szczebla śred-

niego, 5,1% – szczebla wyższego. Wyodrębniono także grupy przedsiębiorstw na podstawie kryterium ich wielkości. Przedsiębiorstwa z poszczególnych grup reprezentowały zrównoważony udział w próbie. Badaniami objęto największą liczbę pracujących w małych przedsiębiorstwach (30,9% przypadków). Najmniejsza część respondentów (21% przypadków) reprezentowała mikroprzedsiębiorstwa (ta grupa badanych została w tej kategorii wskazana jako referencyjna).

Oceny jakości szacowanych modeli dokonano z wykorzystaniem miar zaprezentowanych w tabeli 4.

Tabela 4. Ocena jakości oszacowanych modeli

Miara jakości modelu	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
	zła atmosfera pracy	nieliczenie się ze zdaniem pracowników	straszenie zwolnieniem z pracy	zmuszanie do pozostawiania po godzinach	niesłuszne kary pieniężne
<i>n</i>	524	521	486	526	515
McFadden <i>R</i> -kwadrat	0,083	0,075	0,039	0,062	0,023
Skorygowany <i>R</i> -kwadrat	0,041	0,029	-0,047	0,021	-0,021
Współczynnik korelacji $r_{y\hat{y}}$	0,331 $p = 0,0000$	0,310 $p = 0,0000$	0,162 $p = 0,0003$	0,287 $p = 0,0000$	0,175 $p = 0,0001$
Przypadki poprawnej predykcji ogółem (w %)	65,5	70,6	88,5	62	64,3
Przypadki poprawnej predykcji 0 (w %)	66,9	71,9	88,5	60,2	65,1
Przypadki poprawnej predykcji 1 (w %)	37,2	38,7	0	36,9	45,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na tle pozostałych nisko należy ocenić jakość modeli 3 oraz 5. Świadczą o tym wyraźnie niższy niż w pozostałych modelach *R*-kwadrat (odpowiednio 0,039 oraz 0,023) oraz relatywnie niski współczynnik korelacji pomiędzy wartościami teoretycznymi i empirycznymi (odpowiednio 0,162 oraz 0,175, ale wartości współczynników istotne statystycznie). Do wyników oszacowań tych modeli należy podchodzić z dużą ostrożnością. Posiłkując się wprowadzonymi miarami (*R*-kwadrat 0,083 oraz współczynnik korelacji – 0,331), najwyżej należy ocenić jakość oszacowań modelu 1. Model ten nie może jednak zostać oceniony jako najlepszy ze względu na *R*-kwadrat zliczeniowy. Najlepsze prognozy (po odrzuceniu modelu 3) generował model 2. Model ten najlepiej prognozował przypadki porażki (0). Przypadki sukcesu (1) najlepiej prognozował model 5. Ogólnie rzecz

ujmując, oszacowane modele lepiej prognozowały porażkę niż sukces przy wystąpieniu analizowanych zjawisk (różnice pomiędzy R -kwadratami zliczeniowymi są tu wyraźne).

4. Wyniki badań

W tabeli 5 zestawiono ilorazy szans dla zmiennych objaśniających w poszczególnych modelach (1–5). Wartości ilorazów szans dla zmiennych istotnych statystycznie zapisano pogrubioną czcionką. Zestawienie wyników oszacowań poszczególnych modeli ekonometrycznych zaprezentowano w tabeli 1. W zestawieniu zaprezentowano dane dla modeli 3 i 5, mimo że ich jakość została wcześniej ogólnie oceniona negatywnie. Do wyników oszacowań z tych modeli podchodzono zatem z dużą ostrożnością (niekiedy wyłączając je świadomie w interpretacji uzyskanych wyników).

Tabela 5. Ilorazy szans dla zmiennych objaśniających w poszczególnych modelach

Zmienna objaśniająca	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
	zła atmosfera pracy	nieliczenie się ze zdaniem pracowników	straszenie zwolnieniem z pracy	zmuszanie do pozostawiania po godzinach	niesłuszne kary pieniężne
CONST	0,489	0,189	0,061	0,885	0,580
KOBIETA	0,873	1,172	0,984	0,697	0,782
W2534	1,631	1,587	1,065	2,140	1,062
W3544	2,134	1,692	0,923	1,846	1,300
WPOW45	2,633	2,537	1,584	2,252	1,066
OKRESLONY	0,654	0,760	0,658	0,719	0,750
PROBNY	0,888	1,595	2,599	1,499	1,023
ZASTĘPSTWO	0,329	1,010	0,795	0,276	0,972
ZLECENIE	0,526	0,698	0,660	0,882	0,909
NIZSZY	0,691	0,584	0,760	0,822	0,625
SREDNI	0,792	0,681	0,834	1,083	1,208
WYZSZY	0,328	0,330	0,589	0,380	0,507
MALE	1,281	1,662	3,473	1,138	1,300
SREDNIE	2,358	2,416	3,353	1,600	1,043
DUZE	3,146	4,302	2,452	2,366	1,887

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Płci nie rozpatrywano w oszacowanych modelach jako zmiennej istotnej statystycznie. Stąd też do interpretacji ilorazów szans dla tego czynnika w poszczególnych modelach należy podchodzić z dużą ostrożnością. Ogólnie jednak mniej prawdopodobne jest raportowanie analizowanych przypadków zachowań niepożądanych przez kobiety niż przez mężczyzn, poza przypadkiem nieliczenia się ze zdaniem pracowników (iloraz szans dla zmiennej „kobieta” powyżej jedności).

Kolejna rozpatrywana kategoria zmiennych uwzględniała wiek respondentów jako czynnik determinujący prawdopodobieństwo wystąpienia analizowanych przypadków zachowań niepożądanych w organizacji. Poza jednym przypadkiem (model 3, grupa osób w wieku 35–44 lat) zidentyfikować należy zależności o charakterze pozytywnym (dodatnia wartość oszacowanych parametrów). W porównaniu z grupą odniesienia (osoby w wieku do 24 lat) respondenci z pozostałych grup wiekowych częściej raportowali zatem analizowane przypadki zachowań niepożądanych w organizacji. Wraz z wiekiem rośnie wyraźnie prawdopodobieństwo postrzegania atmosfery w pracy jako złej. Wartość ilorazów szans systematycznie wzrasta w kolejnych grupach. W gronie osób w wieku od 25–34 lat prawdopodobieństwo wskazań na występowanie analizowanego zjawiska jest większe o 63% niż w grupie referencyjnej. W grupie osób najstarszych iloraz szans wyraźnie przekracza już 2 (2,633), wskazując na wyraźnie większe prawdopodobieństwo wskazań odpowiedniej opcji. Związki dla wszystkich zmiennych rozpatrywanych w ramach analizowanej kategorii są istotne statystycznie. W innych modelach takiego ciągu istotnych statystycznie zmiennych nie można zidentyfikować, choć zależności istotne statystycznie odnotowano w grupie osób w wieku 25–34 lat dla zachowań związanych z nieliczeniem się ze zdaniem pracowników oraz zmuszaniem do pozostawiania po godzinach. W drugim przypadku istotna statystycznie zależność została zidentyfikowana także w gronie przedstawicieli kolejnej grupy wiekowej (przedział wiekowy 35–44 lat). Tendencję wzrostu ilorazów szans w kolejnych grupach wiekowych zidentyfikowano dla zachowań w postaci nieliczenia się ze zdaniem pracowników (w modelu 2 tylko jedna zmienna z analizowanej kategorii okazała się jednak istotna statystycznie), w pozostałych szacowanych modelach nie można zidentyfikować takiej systematycznej tendencji. Prawdopodobieństwo wskazań na analizowane zachowania niepożądane jest największe w modelach 1–4 w grupie osób najstarszych, zaś w modelu ostatnim w grupie osób w wieku 35–44 lat. Dla analizowanych przypadków nie odnotowuje się ogólnie zależności istotnych statystycznie (poza modelem 1), stąd do przedstawionych powyżej wyników należy podchodzić z dużą ostrożnością.

Kolejną rozpatrywaną kategorią zmiennych była forma zatrudnienia respondentów. Można przyjąć, że dla zmiennych z tej kategorii identyfikuje się ogólnie zależności ujemne. W poszczególnych grupach odnotowuje się zatem mniejsze prawdopodobieństwo wskazań analizowanych zachowań niż w grupie referen-

cyjnej, którą tworzyły osoby zatrudnione w firmie na czas nieokreślony, a więc na podstawie formy najbezpieczniejszej dla pracobiorcy. Istotne statystycznie zależności odnotowano jedynie w modelu 1 w grupach osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas określony oraz umowy o dzieło bądź umowy zlecenia. Stwierdzono prawdopodobieństwo mniejsze niż w grupie referencyjnej. Wyjątkiem od zidentyfikowanych ogólnie w analizowanej kategorii związków ujemnych były przypadki ilorazów szans powyżej jedności w grupie respondentów zatrudnionych na okres próbny (w modelach 2–5). W żadnym z przypadków nie były to zależności istotne statystycznie, do zaprezentowanych wyników należy zatem podchodzić z dużą ostrożnością. Nie można wskazać grupy na przeciwległym krańcu ze stałymi relatywnie najniższymi ilorazami szans (abstrahuując od zidentyfikowanych tu ogólnie związków nieistotnych statystycznie).

Zajmowanie stanowisk kierowniczych ogólnie zmniejsza prawdopodobieństwo wskazań na analizowane zachowania niepożądane (ujemne wartości parametrów dla większości zmiennych z tej kategorii w poszczególnych modelach). We wszystkich modelach ocenianych wysoko ze względu na ich jakość związki identyfikowane w grupie osób zajmujących najwyższe stanowiska kierownicze były istotne statystycznie. W tej właśnie grupie w relacji do grupy referencyjnej odnotowuje się najniższe prawdopodobieństwo wskazań na zachowania niepożądane (ilorazy szans kształtują się na poziomie od 0,328 do 0,589).

Ostatnim z rozpatrywanych kryteriów podziału populacji i analiz czynników wpływających na identyfikację zachowań niepożądanych w rzeczywistości organizacyjnej była wielkość badanych podmiotów. Grupą odniesienia w badaniach byli pracownicy mikroprzedsiębiorstw. Wszystkie parametry dla uwzględnianych w modelach grup przedsiębiorstw przyjmowały dodatnie wartości, a zatem we wszystkich analizowanych przypadkach zidentyfikowano większe prawdopodobieństwo zaistnienia bądź percepcji analizowanych zachowań w przedsiębiorstwach zatrudniających więcej pracowników niż mikroprzedsiębiorstwa. W 9 na 15 rozpatrywanych przypadków analiz parametrów modeli w badanej kategorii (w tym modeli ocenianych nisko ze względu na jakość oszacowań) odnotowano zależności istotne statystycznie, co na tle pozostałych analizowanych kategorii zmiennych jest odsetkiem bardzo wysokim. W grupie tej odnotowano również bardzo duże zróżnicowanie ilorazów szans w poszczególnych grupach przedsiębiorstw. W modelach uznanych wcześniej za modele wysokiej jakości oszacowań notuje się tendencję wzrostu ilorazu szans wraz ze wzrostem wielkości analizowanych podmiotów, a największe wartości ilorazów szans odnotowuje się (poza przypadkiem modelu 3) w przedsiębiorstwach dużych. W tych podmiotach prawdopodobieństwo postrzegania atmosfery w pracy jako złej jest ponadtrzykrotnie, nieliczenia się ze zdaniem pracowników aż czterokrotnie, zmuszania do pozostawiania po godzinach – ponaddwukrotnie, niesłusznego karania – prawie

dwukrotnie wyższe niż w mikroprzedsiębiorstwach. Wszystkie wymienione powyżej związki są istotne statystycznie.

5. Wnioski z badań

W pracy rozpatrywano czynniki warunkujące ujawnienie się w rzeczywistości organizacyjnej wybranych pięciu stanów dysfunkcyjnych w zarządzaniu personelem. Badano determinanty zakwalifikowane do pięciu kategorii, sprzyjające występowaniu takich zjawisk.

Reasumując prowadzone rozważania, należy stwierdzić, że płeć nie różnicuje znacząco opinii respondentów dotyczących analizowanych negatywnych zjawisk. W tej kategorii nie odnotowano istotnych statystycznie zmiennych w poszczególnych modelach.

Na podstawie przeprowadzonych badań można ogólnie stwierdzić, że wraz z wiekiem respondentów rośnie prawdopodobieństwo dostrzegania negatywnych zjawisk w rzeczywistości organizacyjnej w analizowanym zakresie. Większy багаż doświadczeń, zarówno negatywnych, jak i pozytywnych, sprzyja raczej negatywnemu postrzeganiu otaczającej pracowników rzeczywistości organizacyjnej. Czynnikiem wieku powinien być rozpatrywany jako bardzo istotna determinanta percepcji bądź zaistnienia analizowanych zjawisk niepożądanych.

Percepcja analizowanych zachowań niepożądanych w rzeczywistości organizacyjnej jest silnie uzależniona od zajmowanego stanowiska. Osoby zajmujące stanowiska szeregowo wyraźnie częściej dostrzegają zachowania niepożądane swoich przełożonych, przełożeni z kolei, którzy mogą być głównym źródłem takich zachowań, wyraźnie rzadziej wskazują na ich istnienie w rzeczywistości organizacyjnej. Największą różnicę w opiniach co do zachowań niepożądanych obserwuje się w grupach osób pracujących na stanowiskach szeregowych oraz zajmujących najwyższe stanowiska kierownicze (identyfikowane związki okazały się w większości przypadków istotne statystycznie).

Z przeprowadzonych badań wynika również, że wielkość przedsiębiorstwa najsilniej z rozpatrywanych czynników determinuje percepcję bądź występowanie analizowanych zjawisk niepożądanych. Środowiskiem w największym zakresie skażonym zachowaniami niepożądanymi są przedsiębiorstwa duże (przykładowo w przedsiębiorstwach tych prawdopodobieństwo wyboru opcji wskazujących na nieliczenie się ze zdaniem pracowników jest czterokrotnie wyższe niż w mikroprzedsiębiorstwach), w najmniejszym zaś zakresie mikroprzedsiębiorstwa. Ogólnie rzecz biorąc, notuje się rosnące prawdopodobieństwo percepcji czy występowania analizowanych zjawisk niepożądanych wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa.

Najwięcej czynników oddziałujących w sposób istotny statystycznie odnotowano w przypadku analiz determinant sprzyjających złej atmosferze w miejscu pracy (model 1). Model 1 został oceniony najwyżej ze względu na efektywność predykcji. Nie zidentyfikowano natomiast wśród omawianych czynników determinant istotnych statystycznie dla niesłusznych kar pieniężnych (model 5). Model 5 charakteryzował się z kolei najsłabszymi parametrami jakościowymi.

Wyniki zrealizowanych badań mogą zostać wykorzystane w praktyce zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. Mogą one posłużyć do uświadomienia kadrom zarządzającym czynników, które sprzyjają ujawnianiu się zjawisk niepożądanych w rzeczywistości organizacyjnej.

Literatura

- Cascio W.F. [2001], *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. [2011], *Diagnoza i przeciwdziałanie dysfunkcjom w zarządzaniu zasobami ludzkimi cz. II* [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Chmal Z. [2007], *Pojęcie dysfunkcji i patologii w życiu społecznym* [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Ekonometria współczesna* [2007], red. M. Osińska, Dom Organizatora, Toruń.
- Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy* [2007], red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa.
- Jamka B. [2011], *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Janowska Z. [2010], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbicka E., Zwiech P. [2010], *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Economicus, Szczecin.
- Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbicka E., Zwiech P. [2013], *Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi*, Economicus, Szczecin.
- Kieżun W. [2008], *Elementy klasycznej teorii patologii organizacji* [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kowalik W. [2012], *Zjawiska patologiczne w sytuacji pracy*, http://www.zarz.agh.edu.pl/wkowalik/publikacje/Zjawiska_patologiczne_w_sytuacji_pracy.pdf (data dostępu: 28.06.2017).
- Kufel T [2011], *Ekonometria – rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem programu GRETL*, PWN, Warszawa.
- Kunasz M. [2007], *Wpływ funkcji personalnej na efektywność funkcjonowania podmiotu i kształtowanie kapitału intelektualnego* [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, red. D. Kopycińska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. [2008], *Analiza dysfunkcji w procesie restrukturyzacji zasobów kadrowych przedsiębiorstw* [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 2, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Laszczak M. [1999], *Patologie w organizacji: mechanizmy powstawania, zwalczanie, zapobieganie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Maddala G.S. [2013], *Ekonometria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mikroekonometria. Modele i metody analizy danych indywidualnych* [2012], red. M. Gruszczyński, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Mikuła B. [2014], *Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi MSP w Polsce* [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia*, red. J.S. Kardas, Studio Emka, Warszawa.
- Oleksyn T. [2011], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Pietruszka-Ortyl A. [2016], *Dysfunkcje i patologie kultury organizacyjnej w perspektywie Polski*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 46.
- Pocztowski A. [2013], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Stocki R. [2005], *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Turek D. [2013], *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Zapobieganie patologiom w organizacji* [2014], red. D. Lewicka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zarządzanie kadrami* [2010], red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* [2006], red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Factors Determining the Probability of Selected Dysfunctional Behaviours in Personnel Management

(Abstract)

The purpose of the paper was to identify factors determining the probability of selected dysfunctional behaviours being revealed in personnel management. The paper has a theoretical-empirical character. Empirical material from research on human resource management systems in enterprises located in Poland's West Pomeranian Voivodeship was analyzed. Econometric modelling (qualitative variable models were estimated) was applied in the methodological layer. Five logit econometric models were estimated.

Keywords: dysfunctional behaviors in organisation, personal sphere, human resources management, human capital.