

SCIENTIFIC JOURNAL

**HIGHER ECONOMIC - SOCIAL SCHOOL IN
OSTROLEKA**

4/2019(35)

<http://www.sj-economics.com/>

Łomża, 2019

PROGRAMME BOARD

Prof. zw. dr hab. dr H.C. Antoni Mickiewicz - Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, **Prof. David Gerard Alber** - Pennsylvania State University USA, **Prof. Jonathan Tuthill** - Pennsylvania State University USA, **dr hab. Andrzej Borowicz prof. UŁ** - Uniwersytet Łódzki, **prof. James W. Dunn** - Pennsylvania State University USA, **dr hab. Bogusław Kaczmarek prof. UŁ** - Uniwersytet Łódzki, **dr hab. Paweł Mickiewicz, prof. ZUT** – Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, **dr hab. Wojciech Popławski prof. WSB** – Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, **prof. Enrique Viaña Remis** - University of Castilla-La Mancha Hiszpania, **dr hab. Wojciech Wiszniewski prof. PW** - Politechnika Warszawska, **dr hab. Piotr Bórawski prof. UWM** - Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, **dr hab. Agnieszka Brelik prof. ZUT** – Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, **dr hab. Mariola Grzybowska-Brzezińska prof. UWM** - Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, **dr Manfred Müller** - SiegmundsbürgerHaus Werraquelle GmbH Niemcy, **dr Radosław Szulc** - Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, **associate professor Volodymyr Ternovsky**, – Tavriya State Agrotechnological University, Ukraina, **dr hab. Elżbieta Jadwiga Szymańska prof. SGGW** - Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, **dr hab. Agnieszka Sapa, prof. UEP** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, **dr Kazimierz K. Parszewski** – Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. A. Chętnika, **dr Marta Bloch** – Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce, **dr inż. Iwona Pomianek** – Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.

DRAFTING COMMITTEE

dr inż. Ireneusz Żuchowski (editor-in-chief), **mgr Kazimierz Krzysztof Bloch** (secretary), **dr Agnieszka Sompolska-Rzechula** (statistical editor), **mgr Alina Brulińska** (language editor), **Jeffrey Taylor** (language editor – English language), **dr hab. Bogusław Kaczmarek prof. UŁ** (theme editor),
dr hab. Andrzej Borowicz prof. UŁ (theme editor),
dr hab. Piotr Bórawski prof. UWM (theme editor), **dr hab. Mariola Grzybowska-Brzezińska prof. UWM** (theme editor)

PUBLISHER
HIGHER SCHOOL OF AGRIBUSINESS IN LOMZA
18-402 Łomża, ul. Studencka 19, tel./fax. +48 86 216 94 97
www.wsa.edu.pl



Punkty Informacji Europejskiej w Ostrołęce
Europe Direct



Publikacja wydana ze wsparciem
finansowym
Komisji Europejskiej w ramach projektu
Europe Direct

© Copyright by
HIGHER SCHOOL OF AGRIBUSINESS IN LOMZA
Łomża, 2019
ISSN 2391 - 9167

SCIENTIFIC JOURNAL – nr 4/2019(35)

Dr Ireneusz Żuchowski

PBN ID: 906111

ORCID:0000-0002-3998-1892

Scopus Author ID: 57194203956

Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży - PBN ID: 2681

Mgr Przemysław Litwin

Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży - PBN ID: 2681

RELACJE PRZEŁOŻONY PODWŁADNY W JEDNOSTCE WOJSKOWEJ – RAPORT Z BADAŃ

Wstęp

Relacje przełożony podwładny mają ogromny wpływ na funkcjonowanie każdej organizacji niezależnie pod jej typu. Badania pokazują, że mają one pozytywny wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw, przedsiębiorczość menadżerów, zaangażowanie pracowników, satysfakcje z pracy (Kulikowski, 2015, s. 128–137, Riggio i Reichard 2008, s. 169–185, Altunoğlu, Gürel 2015, s. 175–181).

Cel, przedmiot i metoda badań (TNR 11)

Celem badań było poznanie czynników wpływających na relację interpersonalną pomiędzy przełożonym (dowódcą), a podwładnym w siłach zbrojnych.

Badania przeprowadzono pośród żołnierzy jednej z jednostek Wojska Polskiego z północno-wschodniej polski.

Przedmiotem badań będą relacje interpersonalne pomiędzy przełożonym (dowódcą, a podwładnym w instytucji bezpieczeństwa narodowego.

Sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jaką rolę pełni komunikacja interpersonalna pomiędzy przełożonym a podwładnym w instytucjach bezpieczeństwa wewnętrznego?
2. Problemy szczegółowe
3. Jak podwładni oceniają komunikacje pomiędzy przełożonym a podwładnym?
4. Jaka panuje atmosfera w pracy?
5. Jaki jest stosunek przełożonego do podwładnych?
6. Jakie czynniki ułatwiają, a jakie utrudniają wykonywanie obowiązków służbowych?

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety.

Wyniki badań

Charakterystyka badanej populacji

W charakterystyce badanej populacji uwzględniono strukturę badanej grupy pod względem płci wieku wykształcenia oraz stażu pracy

Tabela 1. Struktura badanych respondentów według płci (%)

Table 1. The structure of respondents by sex (%)

Kobiety/ Women		Mężczyźni/ Men		Ogółem/ altogether	
N	%	N	%	N	%
5	9,4	48	90,6	53	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Source: Own survey on the basis of conducted research

W badaniu wzięło udział 53 respondentów. Strukturę badanej populacji uwzględniającą płeć przedstawia tabela 1. Jak wynika z zawartych w niej danych w badanej grupie znaczną przewagę mieli mężczyźni, których było 48, co stanowiło (90,6%) ogółu badanej populacji Grupa kobiet liczyła 5 respondentów i stanowiła (9,4%) w badanej populacji..

Wiek ankietowanych przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Struktura wieku respondentów (%)

Table 2. The structure of respondents' age (%)

Wiek/Age	N	%
25 – 30 lat/ years	21	39,6
31 – 35 lat/ years	24	42,3
36 – 40 lat/ years	7	13,2
pow. 40lat/ years	1	1,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Source: Own survey on the basis of conducted research

W badanej populacji najwięcej respondentów było w wieku od 31 do 35 lat. Grupę tą stanowiło 24 respondentów (42,3%). Drugą grupę stanowili respondenci w wieku od 25 do 30 lat w której było 21 respondentów (39,6%). Kolejna grupa to respondenci w wieku od 36 do 40 lat (7 - 13,2%). Tylko jeden respondent (1,9%) w badanej populacji był w wieku powyżej 40 lat.

Tabela 3. Struktura wykształcenia respondentów (%)

Table 3. The Structure of respondents' education (%)

Wykształcenie/ Education	N	%
Zawodowe/ Vocational education	1	1,9

Średnie/ Secondary education	42	79,2
Wyższe/ Higher education	10	18,9

Źródło: *Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań*
Source: *Own survey on the basis of conducted research*

Pod względem wykształcenia największą grupę stanowili respondenci z wykształceniem średnim których było 42 (79,2%). Drugą grupę stanowili respondenci wykształceniem wyższym (10 – 18,9%). Wykształcenie zawodowe posiadał tylko jeden respondent (1,9%).

Tabela 4. Struktura stażu służby respondentów (%)

Table 4. The structure of service experience of respondents (%)

Staż pracy/ service experience	N	%
Do roku/ to year	3	5,7
2 – 4 lata/ years	17	32,1
5 – 10 lat/ years	21	39,6
11 -15 lat/ years	10	18,9
Pow. 15 lat/ years	2	3,7

Źródło: *Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań*
Source: *Own survey on the basis of conducted research*

W badanej populacji najwięcej było respondentów, ze stażem służby od 5 do 10 lat (21 – 39,6%) Drugą grupę pod względem ilości stanowili respondenci, których staż służby wynosił od 1 do 4 lat (17 – 32,1%). Następna grupa respondentów miała staż służby od 11 do 15 lat (10 – 18,9%). Kolejna grupa to respondenci ze stażem służby do jednego roku (3 – 5,7%). W badanej populacji tylko 2 respondentów (3,7%) którzy mieli staż pracy powyżej 15 lat.

Układ stosunków interpersonalnych w relacji przełożony podwładny w instytucjach bezpieczeństwa wewnętrznego w świetle badań własnych.

Stan komunikacji interpersonalnej w miejscu pracy

Komunikacja interpersonalna uznawana jest za podstawowy i konstytutywny składnik życia społecznego ludzi. Pojęcie interakcji społecznej odnoszące się do wzajemnego oddziaływania ludzi na siebie stanowi główną interakcji społecznych W relacjach interpersonalnych każdy człowiek przyjmuje określony zestaw wzorów zachowania.. Tworzenie się relacji interpersonalnych odbywa się poprzez porozumiewanie się. Pozwala to zaspokajać potrzebę przynależności i doświadczania uczuć od innych ludzi. Kontakty społeczne pozwalają uzyskiwać kontrolę nad poczynaniami innych - rozmawiając można skłonić innych, by zachowywali się zgodnie z przyjętymi normami. Porozumiewanie się, ma też wartość adaptacyjną, czyli można dana osoba może

informować otoczenie o tym, czego potrzebuje oraz jakie są jej oczekiwania czy problemy.. Dzięki porozumiewaniu się możliwe jest współdziałanie z innymi ludźmi w do przyjętych do realizacji celów,

Czy według oceny respondentów w miejscu pracy powinny obowiązywać normy i zasady przedstawiono na wykresie 1.



Wykres 1. Obowiązki norm i zasad w miejscu pracy (%)

Figure 1. Standards and workplace rules (%)

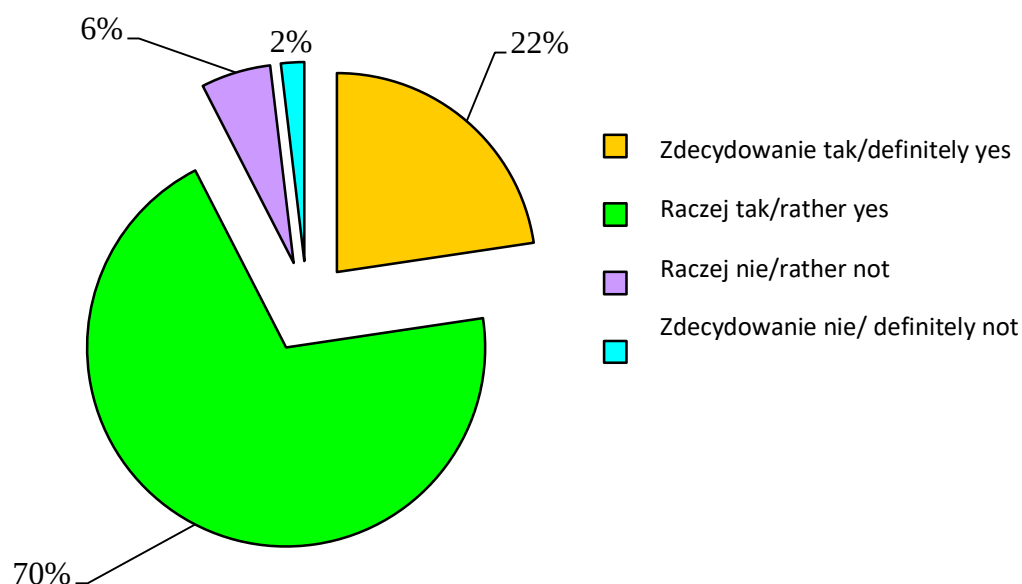
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Source: Own survey on the basis of conducted research

O relacjach człowieka z otoczeniem społecznym, decydują więzi społeczne i poczucie jego integracji z innymi osobami. Dla kształtowania, a też wytworzenia się korzystnych relacji miejscu pracy istotna jest umiejętność komunikacji interpersonalnej opartej na normach i zasady, co zostało potwierdzone przez 50 respondentów (94,3%). Tylko 2 respondentów (3,8%) uznało, że w miejscu pracy nie muszą obowiązywać relacjach interpersonalnych normy i zasady. Natomiast jeden respondent (1,9%) przyznał, że nie posiada na ten temat wystarczającej wiedzy, aby określić to jednoznacznie.

Integracja w miejscu pracy tworzy się dzięki systemowi wyrazistych wartości i reguł, dzięki możliwości uzyskania oparcia na zintegrowanej grupie o klarownych wartościach i normach.

Czy respondenci w miejscu pracy mogą liczyć na pomoc współpracowników w rozwiązywaniu problemów zawodowych przedstawiono na wykresie 2.



Wykres 2. Możliwość uzyskania pomocy od współpracowników miejscu pracy (%)

Figure 2. The opportunity to obtain help from co-workers at the workplace (%)

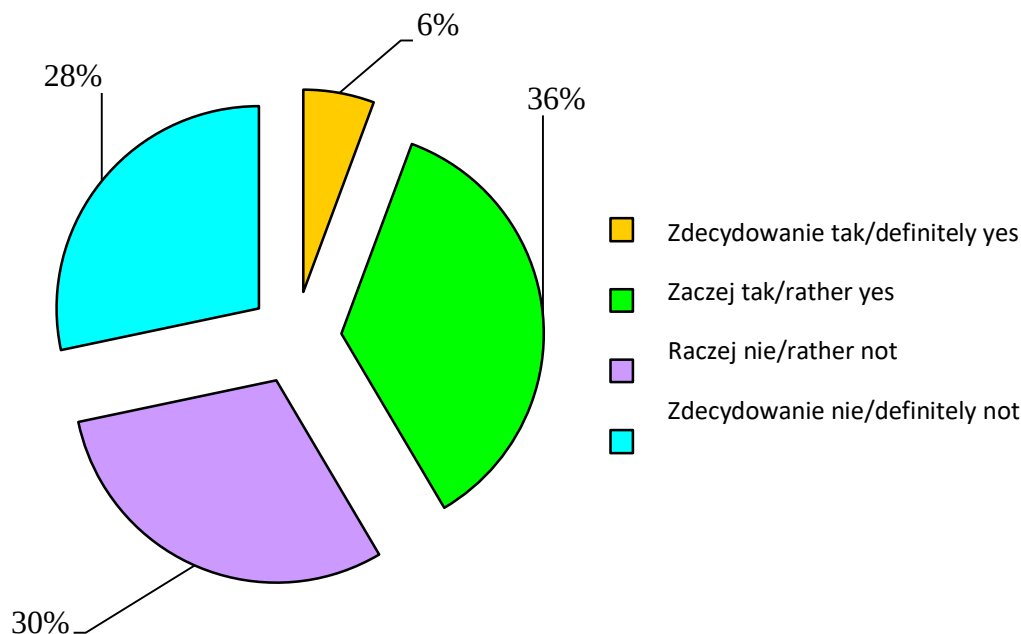
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Source: Own survey on the basis of conducted research

Istnienie stałych form wzajemnej współpracy miejscu pracy powinno stanowić główną prawidłowość życia zawodowego. Według deklaracji 12 respondentów (22,6%) w miejscu pracy istnieje zdecydowana możliwość uzyskania pomocy od współpracowników. Również kolejnych 37 ankietowanych (69,8%).potwierdziła, że taka możliwość raczej istnieje. Natomiast 3 respondentów (5,7%) było przekonanych, że raczej nie ma możliwości uzyskania pomocy od współpracowników. Tylko jeden respondent (1,9%) zaprzeczyło o istnieniu możliwości uzyskania pomocy w miejscu pracy.

W zespole pracowniczym niezwykle ważną część stanowią współpracownicy, z którymi można otwarcie i szczerze porozmawiać, nawet podzielić się swoimi prywatnymi problemami.

Czy zdarza się, że pracownicy z badanej populacji dzielą się swoimi problemami prywatnymi ze współpracownikami przedstawiono na wykresie 3.



Wykres 3. Częstotliwość dzielenia się problemami prywatnymi ze współpracownikami (%)

Figure 3. The frequency of sharing personal issues with colleagues (%)

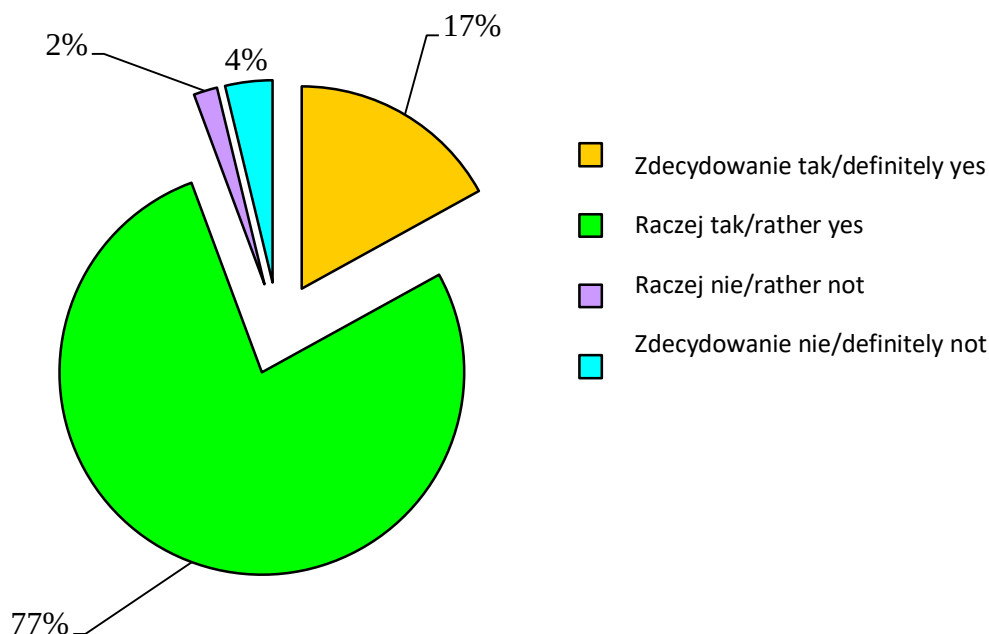
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Source: Own survey on the basis of conducted research

Ankietowani żołnierze podchodzą do problemu dzielenia się swoimi prywatnymi problemami ze współpracownikami w sposób zróżnicowany. O swoich prywatnych problemach ze współpracownikami rozmawia łącznie 22 respondentów (41,5%), w tym 3 ankietowanych (5,7%) swoimi problemami dzieli się każdorazowo, natomiast 19 ankietowanych (35,8%) również raczej o swoich problemach rozmawia ze współpracownikami. Raczej nie informuje współpracowników o swoich prywatnych problemach 16 respondentów (30,2%). Natomiast 15 ankietowanych (28,3%) w ogóle nie rozmawia ze współpracownikami o swoich prywatnych problemach.

Relacje interpersonalne w zespole pracowniczym dużej mierze uzależnione są od współpracy z przełożonym/dowódcą

Czy respondenci współpracę z przełożonym uważają za udaną przedstawiono na wykresie 4.



Wykres 4. Ocena współpracy z przełożonym/dowódcą (%)

Figure 4. The assessment of cooperation with the supervisor / commander (%)

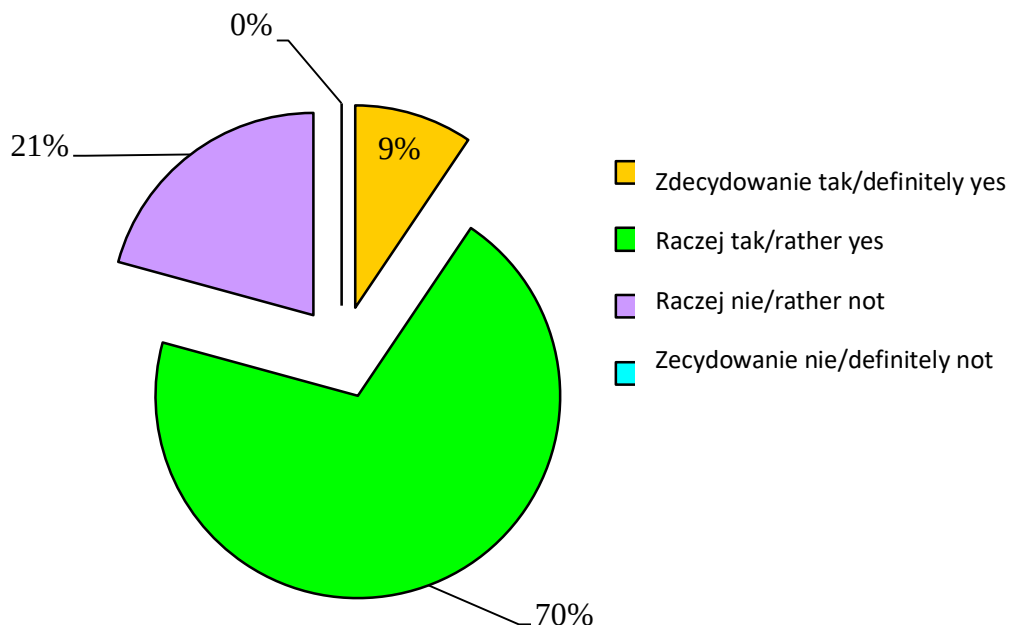
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Source: Own survey on the basis of conducted research

Respondenci bardzo pozytywnie oceniają współpracę z przełożonym/dowódcą. 9 respondentów (17,0%) współpracę ze swoim przełożonym/dowódcą oceniło za zdecydowanie udaną. Zaś kolejnych 41 ankietowanych (77,4%) uznało, że współpraca jest raczej udana. Współpracę raczej za negatywną uznał jeden respondent (1,9%), natomiast 2 ankietowanych (3,8%) oceniło że współpraca z przełożonym/dowódcą jest zdecydowanie negatywna.

Komunikacja polega na stosowaniu werbalnych i niewerbalnych zachowań z zamiarem pozyskania i przekazania określonego rodzaju informacji. Jakość komunikacji interpersonalnej rzutuje współpracę z przełożonym/dowódcą wyrażające się postawie podwładnych

Czy w aktualnym miejscu zatrudnienia komunikacja między przełożonymi podwładnymi w ocenie respondentów jest udana przedstawiono na wykresie 5.



Wykres 5. Ocena komunikacji z przełożonym/dowódcą. (%)

Figure 5. The Assessment of communication with the supervisor / commander (%)

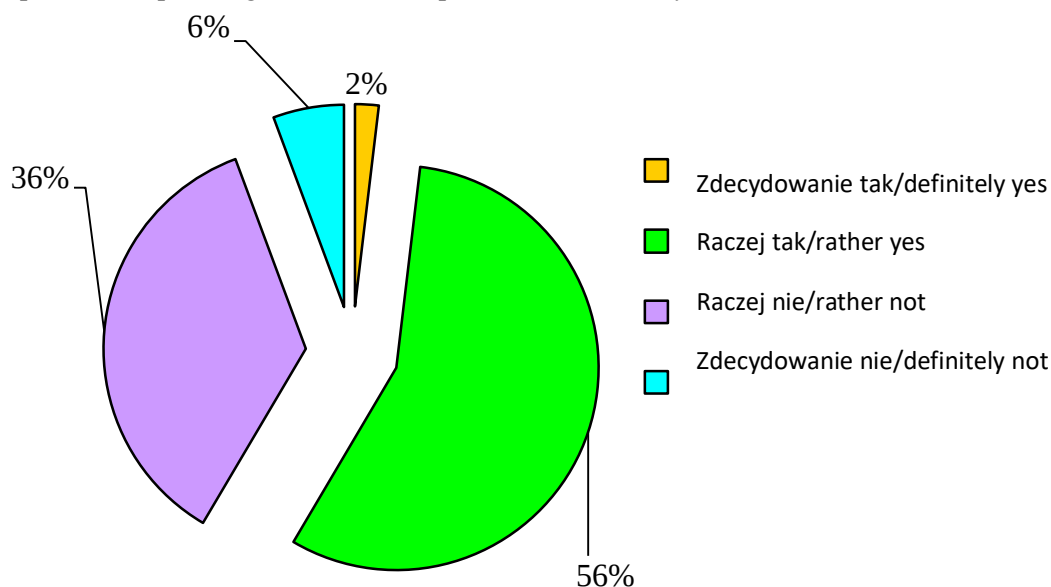
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Według deklaracji większości ankietowanych (42 – 79,2%) komunikacja między przełożonymi podwładnymi jest udana. W tej grupie respondentów 5 ankietowanych (9,4%) komunikację z przełożonymi uznało za bardzo pozytywną. Natomiast 37 ankietowanych (69,85) za raczej pozytywną. Wątpliwości co do udanej komunikacji z przełożonymi posiadało 11 respondentów (20,8%) określając ją raczej negatywnie. Zaznaczyć należy, że nie było żadnej wypowiedzi w kwestionariuszu ankiety sugerującej, że komunikacja z przełożonymi jest bardzo zła.

Umiejętności komunikowania się odnoszą się do zdolności przełożonego/dowódcy zarówno do skutecznego przekazywania informacji podwładnym jak i do skutecznego ich przyjmowania. Umiejętności te umożliwiają przełożonemu/dowódcy przekazywanie decyzji podwładnym, tak by wiedzieli, czego się od nich oczekuje, co umożliwi im koordynację pracy ze swoimi kolegami. Ponadto dobre umiejętności komunikowania się pomagają przełożonemu/dowódcy słuchać tego, co mówią podwładni i rozumieć prawdziwe znaczenie tych wypowiedzi.

Umiejętności komunikowania odnoszą się również do zdolności przełożonego/dowódcy do prawidłowego rozpoznania i zdefiniowania problemów i możliwości, a następnie do wybrania właściwego trybu działania w celu rozwiązywania problemów i wykorzystywania możliwości. Nie ma przełożonego/dowódcy który podejmowałby zawsze odpowiednie decyzje. Jednak skuteczni przełożeni/dowódcy w większości przypadków kiedy zaś podejmą decyzję złą, zwykle szybko dostrzegają swój błąd i korygują go przez podjęcie dobrych decyzji, które pozwalają podwładnym ograniczyć do minimum występujące nieporozumienia. Dlatego do właściwego kształtowania komunikacji w relacji przełożony podwładny niezbędne jest właściwe wykorzystanie posiadanej Widzy.

Czy komunikacja z przełożonymi wyższych szczebli według oceny respondentów przebiega bez zakłóceń przedstawiono na wykresie 6.



Wykres 6. Ocena komunikacji z przełożonymi wyższych szczebli (%)

Figure 6. The assessment of communication with senior superiors (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

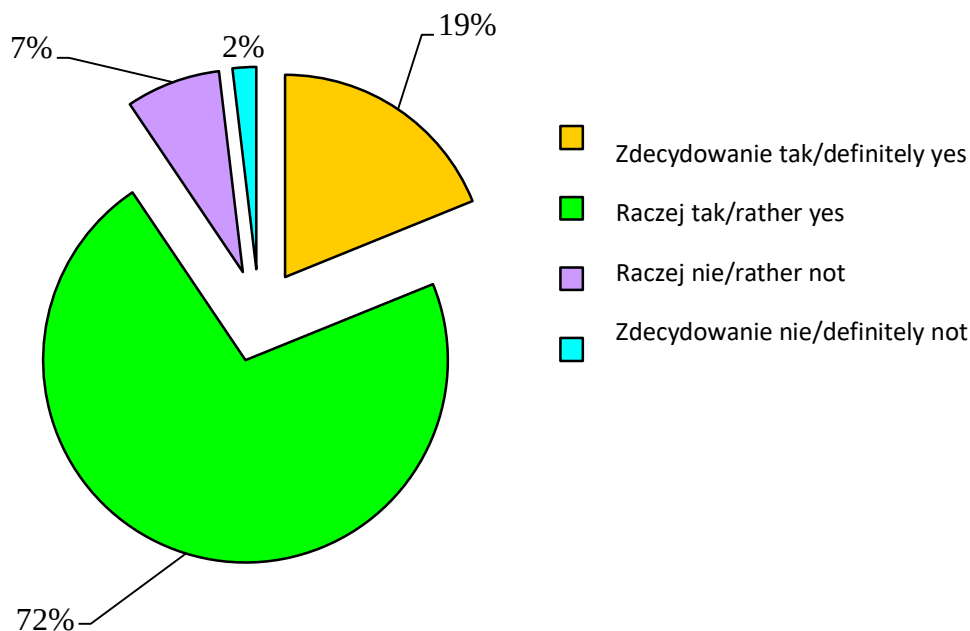
Source: Own survey on the basis of conducted research

Większość respondentów (31 – 58,5%) nie ma również problemów z komunikacją z przełożonymi wyższego szczebla. Według oceny 30

ankietowanych (56,6%) komunikacja z przełożonymi wyższego szczebla przebiega raczej bez zakłóceń, a jeden respondent (1,9%) uznał, że zdecydowanie nie ma problemów pomiędzy przełożonymi wyższego szczebla, a podwładnymi. Odmienną opinię posiadało 22 ankietowanych (41,5%). Na raczej występowanie problemów na linii z przełożonymi wyższego szczebla wskazało 19 respondentów (35,8%). Natomiast 3 ankietowanych (5,7%) oceniło, że tego rodzaju problemy zdecydowanie występują.

Problemy z komunikacją mogą występować zarówno na linii przełożony zespół pracowniczy/pododdział jak również na linii pojedynczy pracownik/podwładny.

Czy pojedynczy respondenci z badanej populacji posiadają dobre relacje ze swoim bezpośrednim przełożonym przedstawiono na wykresie 7



Wykres 7. Ocena relacji podwładnych z bezpośrednim przełożonym (%)
Figure 7. The assessment of relations between subordinates and direct supervisor (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Jak obrazuje powyższy wykres większość pojedynczych podwładnych (48 – 90,6%) nie zgłaszała w kwestionariuszu ankiety problemów z komunikacją ze swoim bezpośrednim przełożonym. 10 ankietowanych (18,9%) oceniło, że

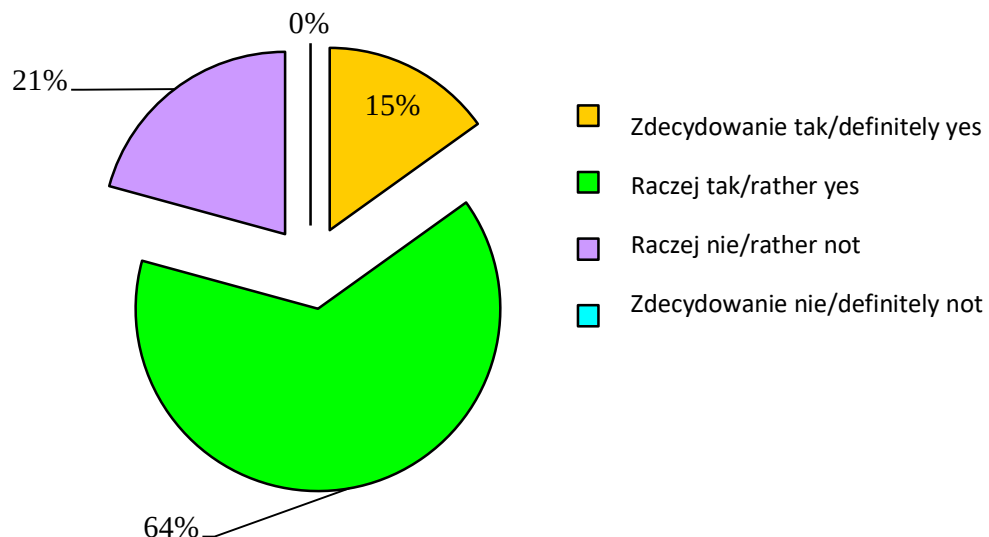
posiada ze swoim bezpośrednim przełożonym zdecydowanie dobre relacje, a kolejnych 38 respondentów (71,7%) oceniło, że poziom tych relacji jest raczej dobry. Tylko 5 ankietowanych (9,4%) wskazało na problemy z komunikacją ze swoim bezpośrednim przełożonym, w tym 4 respondentów (7,55) oceniło, że relacje są raczej złe i jeden respondent (1,9%) określił, że jego relacje z bezpośrednim przełożonym są bardzo złe.

W podsumowaniu podrozdziału nasuwa się spostrzeżenie, według którego do wytworzenia się relacji dobrych interpersonalnych miejscu pracy niezbędna jest umiejętność komunikacji interpersonalnej. W miejscu pracy respondentów istnieje możliwość uzyskania pomocy od współpracowników.. Ponadto respondenci pozytywnie oceniają współpracę i relacje interpersonalne zarówno z bezpośrednim przełożonym/dowódcą, jak również z przełożonymi wyższego szczebla. Tylko nieliczni respondenci zgłaszali zastrzeżenia do poprawności relacji z przełożonymi.

Relacje przełożony podwładny

Oceniając środowisko pracownicze, należy wziąć pod uwagę, czynniki wpływające na atmosferę w miejscu pracy takie jak: stwarzane przez organizację warunki rozwoju, awansu, czy też kariery, sposób wyjaśniania przez przełożonych, powodów podejmowanych decyzji. Czynniki te wpływają na zaangażowanie pracowników wykonywanie obowiązków, czyli harmonijne współdziałanie jednostki i środowiska pracy w zakresie różnorodnych obszarów pracy zawodowej. Złe dopasowanie powstaje zazwyczaj wtedy, gdy między pracownikiem a pracodawcą nie zostaną rozstrzygnięte istotne kwestie dotyczące funkcjonowania zawodowego albo kiedy relacje w pracy zmieniają się na tyle, że pracownik lub organizacja uzna je za niekorzystne. Chodzi tu np. o sytuacje, w których pracownik czuje się przeciążony obowiązkami zawodowymi, nie ma wpływu na organizację swojej pracy, jest obciążony zbyt dużą odpowiedzialnością, czuje się niesprawiedliwie oceniany.

Czy według ceny respondentów panująca w miejscu pracy atmosfera jest przyjazna przedstawiono na wykresie 8.



Wykres 8. Ocena atmosfery miejscu pracy (%)

Figure 8. Workplace atmosphere assessment (%)

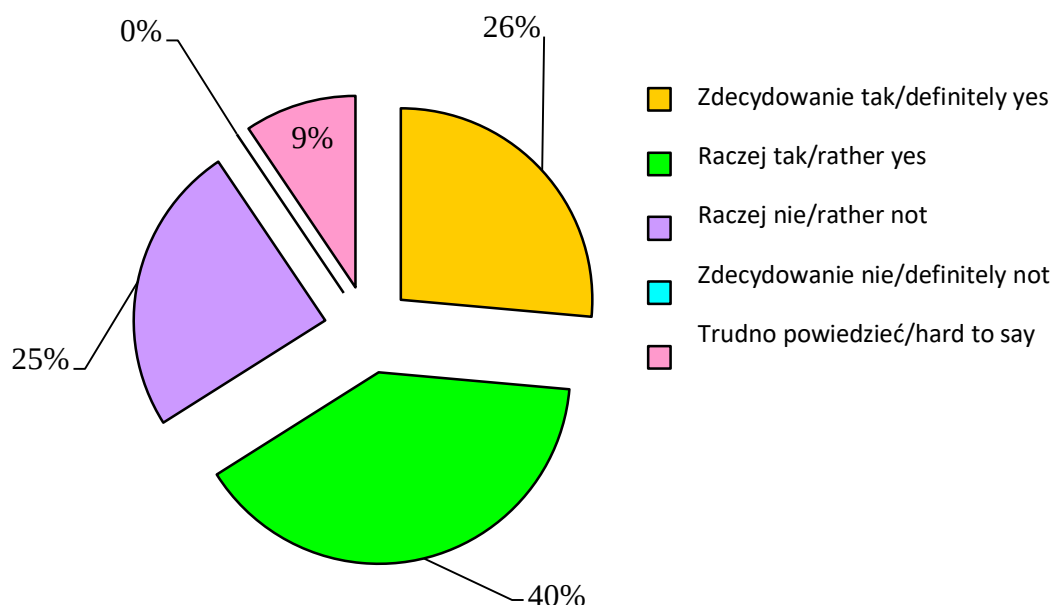
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Source: Own survey on the basis of conducted research

Właściwa atmosfera w pracy to kwestia rozwoju i kształtowania więzi między pracownikami. Według oceny 34 respondentów (64,2%) atmosfera w pracy jest raczej przyjazna. Potwierdziło to również kolejnych 8 ankietowanych (15,1%) uznając, że atmosfera w pracy jest zdecydowanie przyjazna. Natomiast 11 respondentów (20,8%) wyraziło opinię, według której atmosfera w pracy jest raczej nieprzyjazna. Zaznaczyć należy, że nie było wskazań w kwestionariuszu ankiety sugerujących jednoznacznie o negatywnej atmosferze miejscu pracy.

Ważnym czynnikiem w kształtowaniu właściwej atmosfery miejscu pracy jest poczucie satysfakcji będącej bardzo ważnym składnikiem szeroko pojmowanej motywacji oraz dobrego społecznego samopoczucia człowieka. Wyższa świadomość człowieka, powoduje wyższe aspiracje i oczekiwania, co skutkuje bardziej złożonymi uwarunkowaniami satysfakcji z pracy.

Czy praca, którą wykonują respondenci z badanej populacji sprawia im satysfakcję, czy czują się spełnieni zawodowo przedstawiono na wykresie 9.

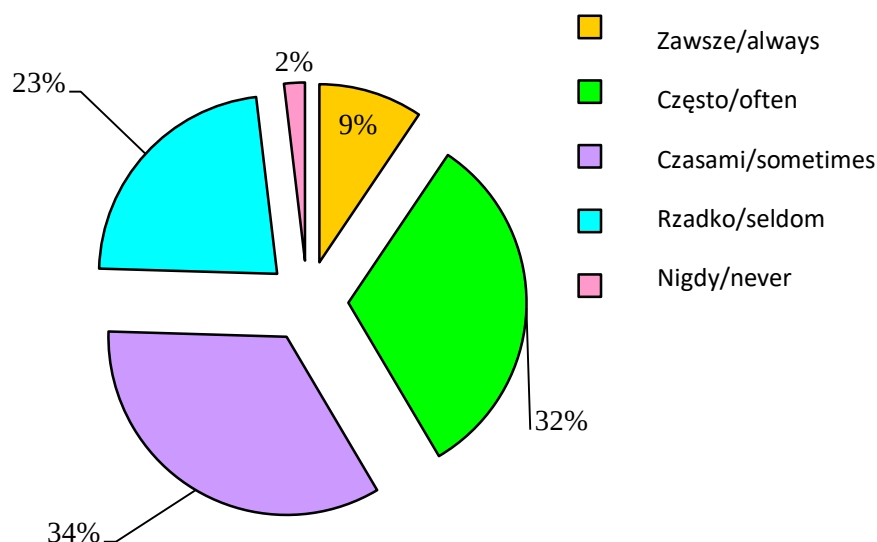


Wykres 9. Ocena satysfakcji i spełnienia zawodowego w pracy (%)
Figure 9. The assessment of job satisfaction and fulfillment at work (%)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Satysfakcja z pracy, określana jako uczuciowa reakcja na przyjemności lub przykrości, pojawiające się w związku z wykonywaniem zadań związanych z pracą zawodową, pełnieniem w niej określonych ról i funkcji. Większość respondentów (35 – 66,0%) potwierdziła odczuwanie satysfakcji wykonywanej pracy będącej wyrazem ich spełnienia zawodowego. Zostało to określone w sposób zdecydowany przez 14 ankietowanych (26,4%) oraz przez kolejnych 21 respondentów (39,6%) jako raczej odczuwanie satysfakcji. Natomiast grupa 13 respondentów (24,5%) wyraziła raczej brak satysfakcji z obecnej pracy i tym samym brak spełnienia zawodowego. Jednoznacznej opinii o poczuciu satysfakcji z pracy nie wyraziło 5 ankietowanych (9,4%). W badanej populacji nie było również oceny wskazującej na całkowity brak satysfakcji z wykonywanej pracy.

Na uzyskanie zadowolenia z wykonywanej pracy wpływa również postawa przełożonego i jego stosunek do pojedynczego pracownika.

Czy bezpośredni przełożony respondentów okazuje wsparcie i chęć pomocy w trudnych dla nich sytuacjach w pracy przedstawiono na wykresie 10.



Wykres 10. Możliwość uzyskania wsparcia od przełożonego w sytuacjach trudnych (%)

Figure 10. The opportunity to obtain support from a supervisor in difficult situations (%)

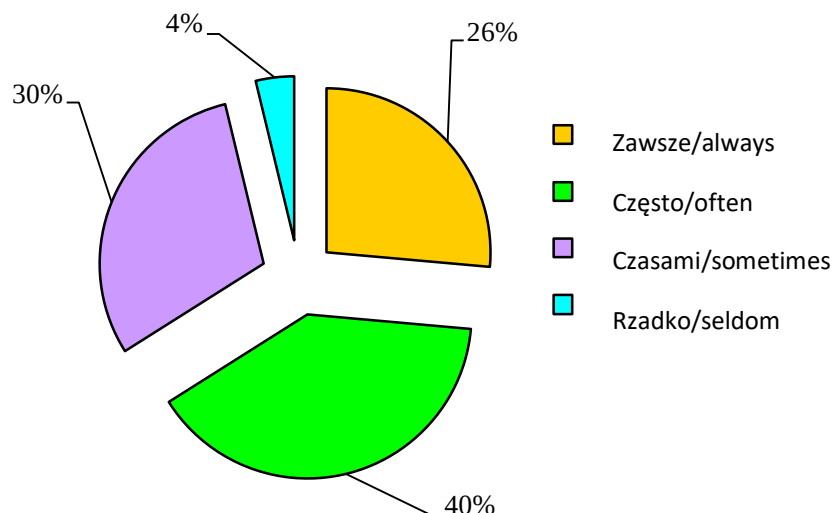
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Source: Own survey on the basis of conducted research

Respondenci w zróżnicowany sposób ocenili możliwość uzyskania wsparcia od przełożonego w trudnych dla nich sytuacjach w pracy. 5 respondentów (9,4%) zaznaczyło, że ten rodzaj pomocy można od przełożonego otrzymać zawsze, zaś następnych 17 ankietowanych (32,1%) określiła, że pomoc można uzyskać często. Według oceny kolejnych 18 respondentów (34,0%) na pomoc ze strony przełożonego pracownik może liczyć tylko czasem. natomiast 12 ankietowanych (22,6%) uznało, że przełożony podwładnym rzadko udziela pomocy przy rozwiązywaniu trudnych problemów w pracy. Była również jedna wypowiedź (1,9%) zaprzeczająca udzielaniu jakiegokolwiek pomocy podwładnemu przez przełożonego.

Postawienie przez przełożonego pracownikowi nowego zdania do wykonania powinno być połączone z odpowiednim instruktazem w jaki sposób ma zostać ono zrealizowane

Czy w ocenie respondentów otrzymują oni każdorazowo od przełożonego wszelki instruktaż, niezbędny do wykonania postawionych im zadań przedstawiono na wykresie 11.



Wykres 11. Częstotliwość udzielania instruktażu przez przełożonego podwładnym (%)

Figure 11. The Frequency of giving instructions by the supervisor to subordinates (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

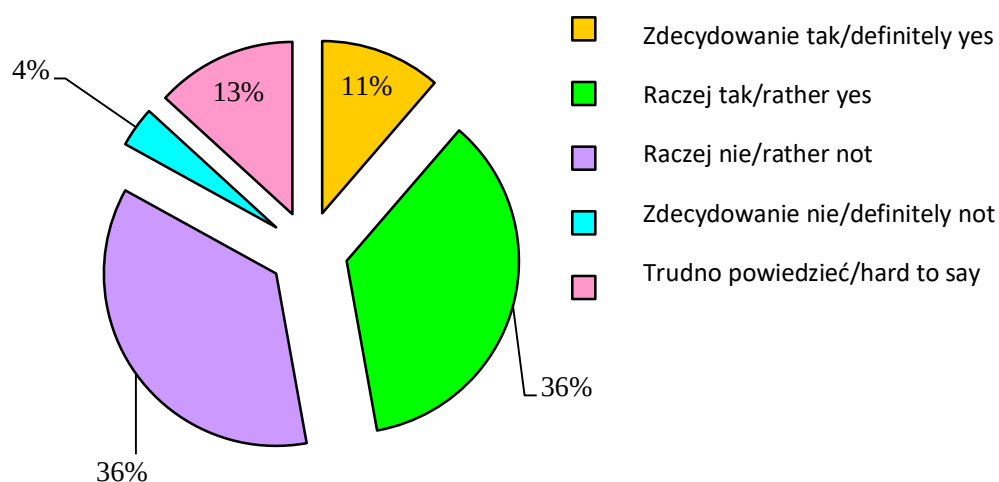
Source: Own survey on the basis of conducted research

Częstotliwość udzielania instruktażu przez przełożonego podwładnym jest postrzegana przez respondentów w sposób zróżnicowany. Według wypowiedzi 14 ankietowanych (26,4%) przełożony zawsze udziela instruktażu przez wykonaniem nowego zadania. Natomiast kolejnych 21 respondentów (39,6%) oceniło, że instruktaż jest oceniany często. Odm inną ocenę częstotliwości udzielanych instruktaży posiadało 18 respondentów (34,0%), w tym 16 ankietowanych (30,2%) określiło, że instruktarze przed wykonaniem zadania udzielane są tylko czasami, lub rzadko co zostało wskazane w kwestionariuszu ankiety przez 2 respondentów (3,8%).

Jednym z czynników wpływających na osiągnięte przez pracownika rezultaty pracy jest motywacja. Motywowanie polega na wpływaniu na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy działania uruchamiające jego aktywność. Motywowanie do pracy polega na stosowaniu szeregu zróżnicowanych indywidualnie narzędzi i instrumentów oddziaływania na człowieka. Jest to świadome oddziaływanie kierującego na motywację pracowników albo też tworzenie systemu bodźców mających swe źródło w otoczeniu pracownika. Zagadnienie motywacji pojawia się zwykle tam, gdzie podejmowane są próby

określenia przyczyn i czynników wpływających na ludzkie działania, postawy oraz sposoby i narzędzia, którymi można je kształtować (Borkowska 2006).

Czy przełożony motywuje respondentów do efektywniejszej służby przedstawiono na wykresie 12.



Wykres 12. Zakres motywowania respondentów do efektywniejszej służby (%)

Figure 12. The scope of motivating respondents to more effective service (%)

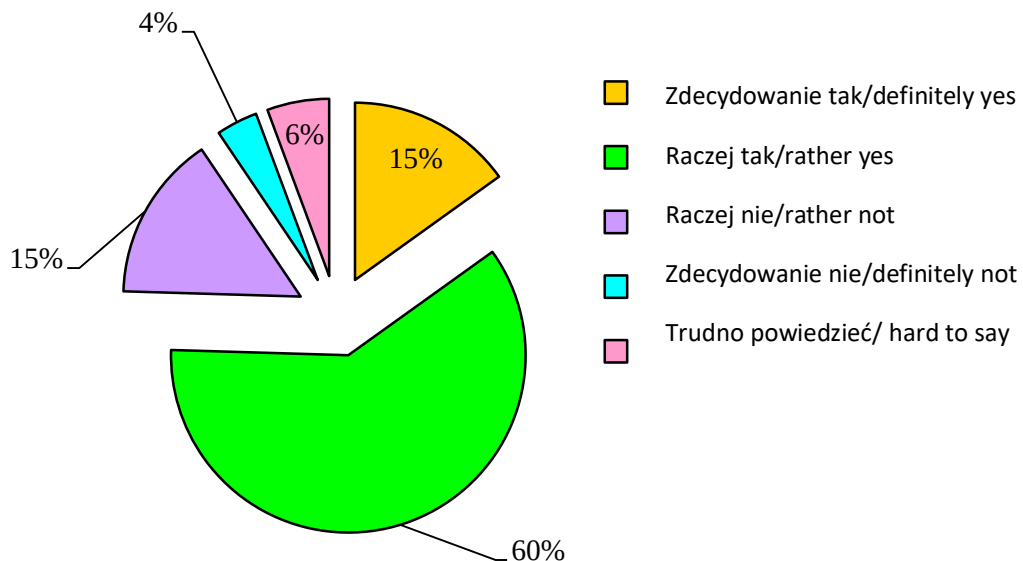
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Source: Own survey on the basis of conducted research

Wśród ankietowanych można wyróżnić dwie grupy respondentów, które mają odmienną ocenę postawy przełożonego, w zakresie motywowania pracowników do efektywniejszej służby. Grupa pierwsza to 25 respondentów (47,2%) spośród których 6 ankietowanych (11,3%) oceniło, że przełożony zawsze motywuje pracownika do lepszej służby oraz 19 ankietowanych (35,8%), którzy uznali, że raczej motywuje podwładnych do efektywniejszego wykonywania zadań służbowych. Grupa druga licząca 21 respondentów (39,6%) oceniła, że przełożony raczej nie motywuje do lepszej pracy swoich podwładnych (19 – 35,8%) lub nie przejawia żadnej inicjatywy w zakresie motywowania pracowników do pracy (2 – 3,8%). W badanej populacji było również 7 respondentów (13,2%) którym trudno było cenić postępowanie przełożonego w zakresie motywowania pracowników do efektywniejszej pracy.

Aby motywowanie pracowników do efektywniejszej realizacji zadań służbowych przebiegało sprawnie przełożony powinien mieć właściwy stosunek do swoich podwładnych.

Czy według oceny respondentów ich bezpośredni przełożony ma do nich odpowiedni stosunek służbowy przedstawiono na wykresie 13.



Wykres 13. Stosunek służbowy przełożonego do podwładnych (%)

Figure 13. The Service relationship of the superior to subordinates (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Source: Own survey on the basis of conducted research

Z ogółu badanej populacji na zdecydowanie pozytywny stosunek służbowy przełożonego do podwładnych wskazało 8 respondentów (15,1%), zaś 32 ankietowanych (60,4%) oceniło, że stosunek służbowy przełożonego do podwładnych jest raczej pozytywny. Natomiast 8 ankietowanych (15,1%) wskazało na raczej negatywny stosunek służbowy przełożonego do podwładnych, jak również 2 ankietowanych (3,8%) na zdecydowanie negatywne podejście przełożonego do podwładnych. Zaś 3 respondentów (5,7%) uznało, że trudno jednoznacznie ocenić pod tym względem przełożonego.

Właściwy stosunek przełożonego do podwładnych i sposób motywowania do efektywniejszego wykonywania zadań służbowych są wykładnią relacji przełożonego z podwładnymi.

W jaki sposób respondenci z badanej populacji określają swoje relacje z przełożonym przedstawiono na wykresie 14



Wykres 14. Relacje respondentów z przełożonym (%)

Figure 14. The relationship of respondents and supervisor (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Source: Own survey on the basis of conducted research

W badanej populacji większość respondentów (36 – 67,9) określiła, że nie ma problemów z nawiązywaniem kontaktów ze swoim przełożonym. Pomimo szacunku do przełożonego to 12 ankietowanych (22,6%) swoje relacje z przełożonym określiło jako trudne. Natomiast 5 ankietowanych (9,4%) przyznało, że stara się unikać bezpośrednich relacji z przełożonym. Należy jednak zaznaczyć że nie było wypowiedzi, że podwładni muszą się wstydzić za postępowanie przełożonego.

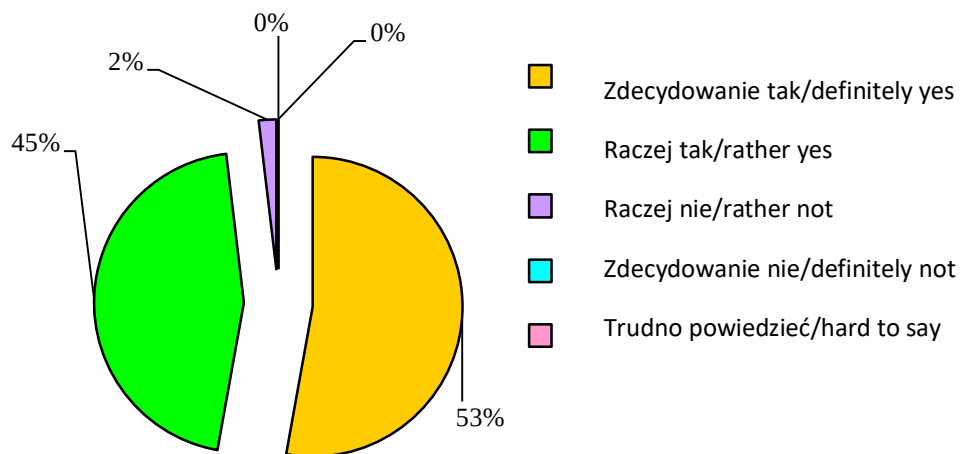
W podsumowaniu podrozdziału należy zauważyć, że według atmosfera w pracy jest raczej przyjazna, co powoduje odczuwanie satysfakcji. Wynika to z możliwości uzyskania podwładnych wsparcia od przełożonego oraz instruktażu wykonaniu nowego zadania. Przełożony motywuje podwładnych do lepszej służby i do efektywniejszego wykonywania zadań. Wyraża się to w pozytywnym stosunek służbowym do podwładnych i możliwością nawiązania bezpośrednich z nim kontaktów.

Czynniki wpływające na jakość służby

Warunki służby są jednym z zasadniczych czynników mających wpływ na jakość służby w organizacjach mundurowych. Pojęcie jakości służby jest złożone, gdyż sama służba jest pojęciem wieloznacznym, które obejmuje nie tylko

problemy organizacyjne warunki służby, ale również jakość stanowiska i wymagań stawianych przed podwładnym Powszechnie jest przyjętym, że warunki służby to inaczej ogół obiektywnych sytuacji towarzyszących podwładnemu, w których realizuje on zadania szkoleniowe. jasność wykonywanych zadań służbowych przez podwładnego zależy również od osobowości przełożonego, przyjętego przez niego sposobu dowodzenia i podejścia do podwładnych.

Czy według oceny respondentów prawdziwe jest stwierdzenie, że przyjazne kontakty z przełożonym wpływają pozytywnie na przebieg służby przedstawiono na wykresie 15



Wykres 15. Wpływ kontaktów z przełożonym na przebieg służby (%)

Figure 15. The impact of contacts with the supervisor on the service record(%)

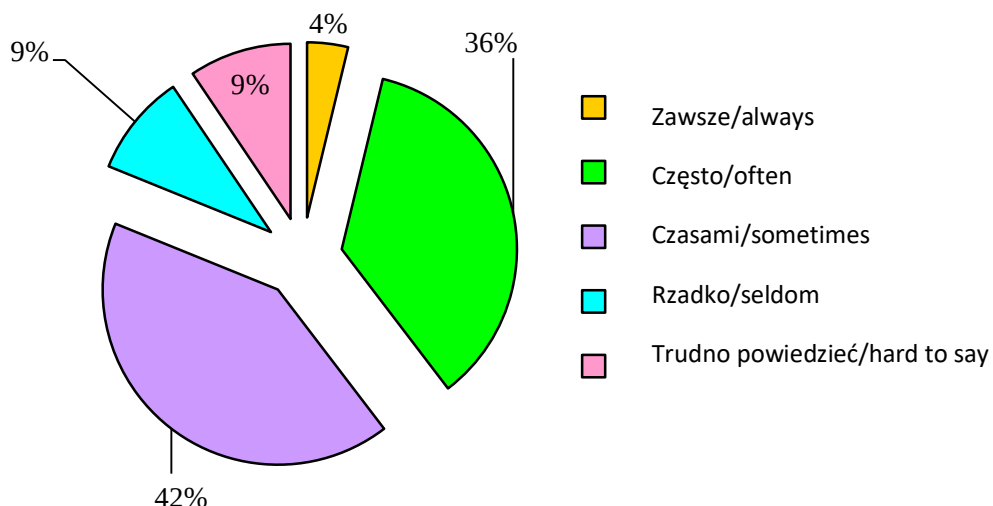
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Source: Own survey on the basis of conducted research

Z oceny respondentów wynika, że prawdziwe jest stwierdzenie, iż przyjazne kontakty z przełożonym wpływają pozytywnie na przebieg służby. Świadczy o tym fakt, że zdecydowanie to zostało potwierdzone przez 28 respondentów (52,8%) oraz przez 24 ankietowanych (45,3%), którzy to określili sformułowaniem „raczej tak”. Tylko jeden respondent (1,9%) wskazał w kwestionariuszu ankiety na odpowiedź „raczej nie”. Nie było natomiast wypowiedzi całkowicie zaprzeczających pozytywnie kształtujących się kontaktów podwładnych z przełożonym na przebieg służby.

Przyjazne kontakty podwładnych z przełożonym mogą mieć znacznie szerszy zakres niż tylko służbowy. Mogą również istnieć na gruncie pozasłużbowym.

Czy według oceny respondentów kontakty między przełożonym a podwładnymi w miejscu pracy przenoszą się na życie prywatne przedstawiono na wykresie 16.



Wykres 16. Wpływ kontaktów z przełożonym na życie prywatne podwładnych (%)

Figure 16. The impact of contacts with the supervisor on the private lives of subordinates (%)

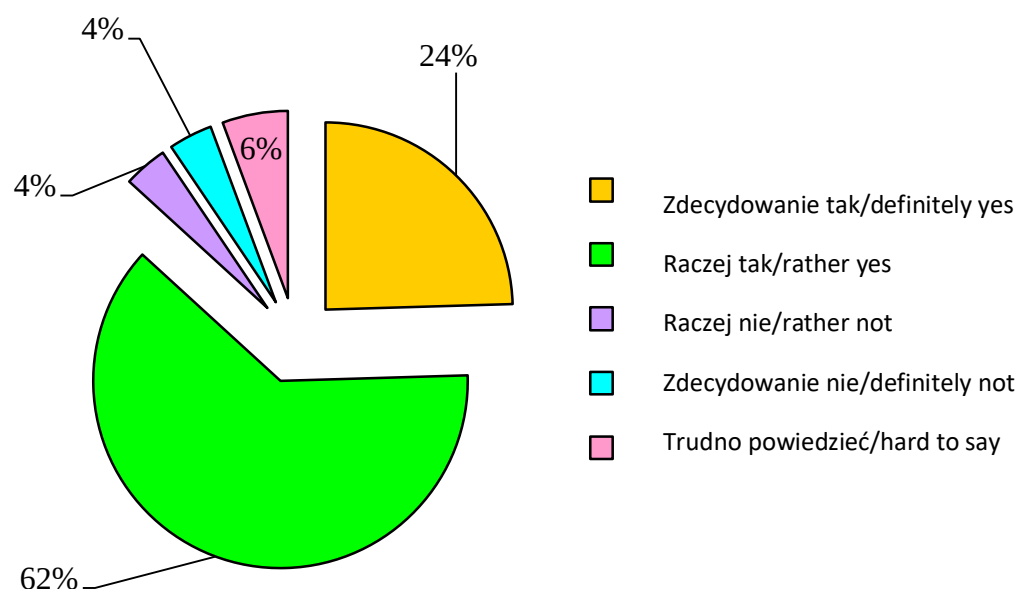
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Source: Own survey on the basis of conducted research

Z wypowiedzi respondentów wynika, że przyjazne kontakty pomiędzy przełożonym a podwładnymi w większości przypadków nie pozostają bez wpływu na życie prywatne. Z ogółu badanej populacji 19 respondentów (35,8%) było przekonanych, że ma to miejsce często, a kolejnych 22 ankietowanych (41,5%), że ma to miejsce czasami. Natomiast według 2 respondentów (3,8%) takie sytuacje zdarzają się zawsze, a według 5 ankietowanych (9,4%), że rzadko. Również 5 ankietowanych (9,4%) stwierdziło, że trudno powiedzieć, czy pozytywne kontakty z przełożonym mają wpływ na życie prywatne podwładnych.

Styl zarządzania przez przełożonego to inaczej sposób jego postępowania w stosunku do podwładnych będący najczęściej odzwierciedleniem posiadanych cech osobowościowych i przekonań.

Czy w ocenie respondentów relacje międzyludzkie zależą od organizacji i stylu zarządzania podwładnymi przedstawiono na wykresie 17.



Wykres 17. Zależność relacji międzyludzkich od organizacji i stylu zarządzania (%)

Figure 17. Dependence of interpersonal relationships on the organization and management style (%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Wybór przez przełożonego stylu zarządzania uzależniony jest nie tylko od jego cech osobowościowych, ale również od postępowania podwładnych oraz różnych czynników sytuacyjnych, co z kolei ma wpływ na relacje międzyludzkie w miejscu pracy/podpodziale. Zostało to zdecydowanie potwierdzone wskazaniami 13 respondentów (24,5%) , oraz wypowiedziami 33 respondentów (62,3%), że „raczej tak”. Natomiast odpowiedzi „raczej nie oraz „zdecydowanie nie” udzieliło po 2 respondentów (3,8%). Zaś na odpowiedź „trudno powiedzieć” wskazało 3 ankietowanych (5,7%).

Na zadowolenie z pracy pracowników/podwładnych oprócz przyjętego stylu zarządzania przez przełożonego wpływa również wiele innych czynników występujących w środowisku pracowniczym.

Które z czynników powodują u pracowników/podwładnych w ocenie respondentów zadowolenie w miejscu pracy/służby przedstawiono tabeli 5.

Tabela 5. Czynniki powodujące w ocenie respondentów zadowolenie w miejscu pracy/służby. (%)

Table 5. Factors causing satisfaction in the workplace / service in the respondents' opinion (%)

Rodzaj czynnika/ Type of factor	N	%
Osiągnięcia/achievements	16	39,2
Uznanie/recognition	24	45,3
Sama praca/work alone	8	15,1
Odpowiedzialność/responsibility	7	13,2
Awanse/ promotions	9	17,0
Wynagrodzenie/ reward	26	49,1
Warunki pracy/working conditions	18	34,0
Rozwój osobisty/ personal development	16	39,2
Stosunki z przełożonym/ relations with the superior	15	28,3
Stosunki ze współpracownikami/ relations with colleagues	9	17,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Source: Own survey on the basis of conducted research

Respondenci czynniki powodujące zadowolenie w pracy podzielili na trzy grupy. Do grupy pierwszej zostały zaliczone te, które powodują największe zadowolenie w miejscu pracy. Są to otrzymywane wynagrodzenie (26 – 49,1%) oraz uznanie w pracy (24 – 45,3%). Do grupy drugiej ankietowani zaliczyli warunki pracy (18 – 34,0%), rozwój osobisty oraz uzyskiwane w pracy osiągnięcia (16 – 39,2%), a także dobry układ stosunków z przełożonym (15 – 28,3%). Grupa trzecia to czynniki, które zdaniem respondentów mają najmniej wpływ na występowanie zadowolenia w miejscu pracy. Ankietowani tej grupy zaliczyli: możliwość otrzymania awansu, jak również panujące stosunki ze współpracownikami (9 – 17,0%), sama praca (8 – 15,1%) oraz odpowiedzialność (7 – 13,2%).

W pracy występują również czynniki, które powodują różnorakie utrudnienia wywołując niezadowolenie pracowników/podwładnych

Które z czynników powodują w opinii respondentów brak zadowolenie w miejscu pracy/służby przedstawiono tabeli 6.

Tabela 6. Czynniki powodujące w ocenie respondentów brak zadowolenia w miejscu pracy/służby (%)

Table 6. In the respondents' opinion, factors causing dissatisfaction in the workplace / service (%)

Rodzaj czynnika	N	%
Sama praca/ work alone	19	35,8
Odpowiedzialność/responsibility	4	7,5
Wynagrodzenie/ reward	8	15,1
Warunki pracy/working conditions	38	71,7
Stosunki z przełożonym/ relations with the superior	19	35,8
Stosunki ze współpracownikami/ relations with colleagues	8	15,1
Inne/ other	1	1,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Source: Own survey on the basis of conducted research

Warunki pracy zostały zaliczone przez respondentów jako czynnik powodujący największy brak zadowolenia w miejscu pracy/służby (38 – 71,7%). W drugiej kolejności jako czynniki powodujące brak zadowolenia w miejscu pracy/służby zostały przez respondentów wymienione stosunki z przełożonym oraz sama praca (19 – 35,8%). W następnej kolejności respondenci umieścili czynniki powodujące najmniejszy brak zadowolenia w miejscu pracy/służby. Zostały do nich zaliczone: stosunki ze współpracownikami oraz wynagrodzenie (8 – 15,1%), a także odpowiedzialność (4 – 7,5%). jak również morale pracowników/podwładnych (1 – 1,9%) – w tabeli zaznaczone jako inne.

Oprócz czynników powodujących zadowolenie lub utrudnienie w miejscu pracy/służby, są również ważne dla jakości pełnienia pracy/służby

Które czynniki w ocenie respondentów są ważne dla jakości pracy/służby przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Czynniki ważne dla jakości pracy/służby

Table 7. The factors important for the quality of work / service (%)

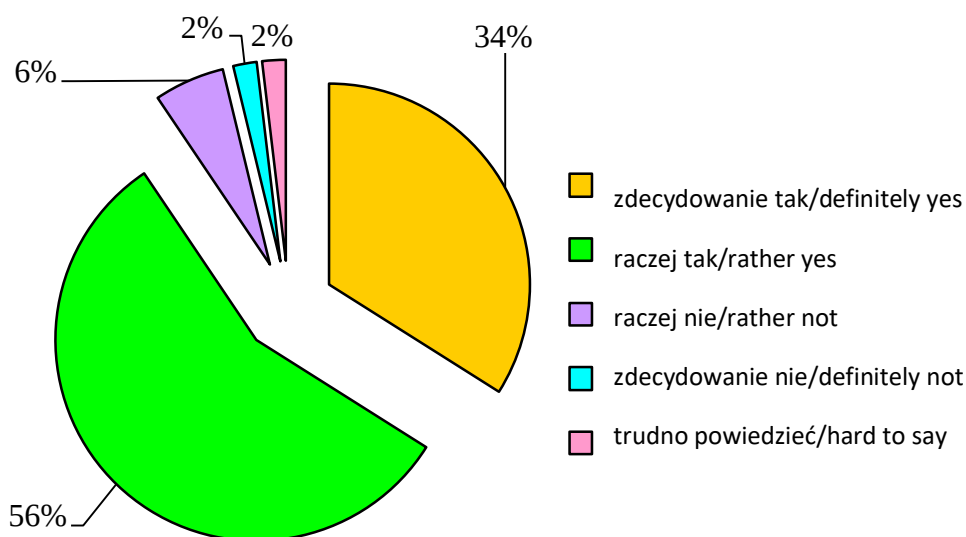
Rodzaj czynnika	L	%
Wynagrodzenie/ reward	20	37,7
Nagrody/ awards	6	11,3
Stabilność zatrudnienia/ stability of employment	35	66,0
Komunikacja między pracownikami a kierownikami/ communication between employees and managers	14	26,4
Komunikacja między pracownikami/ communication between employees	8	15,1

Możliwość awansu i rozwoju/ opportunity for promotion and development	20	37,7
---	----	------

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Respondenci uznali, że czynnikiem najbardziej ważnym dla jakości pracy/służby ma stabilność zatrudnienia (35 – 66,0%). Ważnymi czynnikami są również otrzymywane wynagrodzenie oraz możliwość awansu i rozwoju (20 – 37,7%). Mniejsze znaczenie dla respondentów mają takie czynniki jak: komunikacja między pracownikami a kierownictwem (14 – 26,4%), komunikacja pomiędzy pracownikami (8 – 15,1%) oraz możliwość otrzymania nagrody (6 – 11,3%).

Czy respondenci są zadowoleni z aktualnego miejsca pracy/służby przedstawiono na wykresie 18



Wykres 18. Ocena satysfakcji i spełnienia zawodowego w pracy (%)
Figure 18. The assessment of job satisfaction and fulfillment at work (%)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Zadowolenie z pracy jest wykładnikiem i wyznacznikiem określonych postaw wobec wykonywanej pracy, zawodu i miejsca pracy/służby. Według deklaracji respondentów zdecydowanie zadowolonych z aktualnie wykonywanej pracy jest 18 respondentów (34,0%) Dalszych 30 ankietowanych odpowiedziało

w kwestionariuszu ankiety, że jest raczej zadowolonych z aktualnego miejsca pracy/służby. Na raczej niezadowolony z aktualnie wykonywanej pracy wskazało 3 ankietowanych (5,7%). Tylko jeden respondent (1,9%) określił, że jest zdecydowanie niezadowolony z aktualnej pracy oraz jeden ankietowany, że nie posiada w tym zakresie jednoznacznie wyrobionej opinii.

Podsumowanie

Zmieniające się w szybkim tempie otoczenie każdej organizacji wymaga od kierowników/przełożonych dużej troski o kierowane przez nich zespoły/pododdziały. Przełożeni muszą poświęcać wiele uwagi na pozyskani i posiadanie wysoce kompetentnych pracowników/podwładnych, których wiedza i kwalifikacje będą sprostac nowym wyzwaniom i oczekiwaniom wyższych przełożonych

Przyjazne kontakty podwładnych z przełożonym wpływają pozytywnie na przebieg służby i życie prywatne. Uzależnione to jest od stylu zarządzania, co z kolei wpływa na relacje międzyludzkie w miejscu pracy/podpodziale. Czynnikiem powodującym zadowolenie w miejscu pracy/służby są wynagrodzenie oraz uznanie. Natomiast na brak zadowolenia wpływają złe stosunki z przełożonym. Najbardziej ważnym czynnikiem, dla jakości pracy/służby jest stabilność zatrudnienia, co przekłada się na zadowolenie z miejsca pracy/służby.

Bibliografia

1. Borkowska B., Motywacja i motywowanie,[Motivation and motivating](w:) Zarządzanie zasobami ludzkimi,[Human resource management] (red.) H. Król, A. Ludwicyński, wyd. PWN, Warszawa 2006, s. 337.
2. Kulikowski, K. (2015) Relacje interpersonalne ze współpracownikami, a zaangażowanie w pracę - analiza w ramach teorii wymagań i zasobów pracy,[Interpersonal relations with colleagues and work engagement - analysis within the theory of requirements and work resources] WOKÓŁ KULTURY, SCIENTIFIC QUARTERLY, 4 (24) 2015 p. 128-137
3. Riggio, R.E., Reichard, R.J. (2008) The Social and Emotional intelligences of Effective Leadership: An Emotional and Social Skill Approach, "Journal of Managerial Psychology", 23 (2) pp. 169-185
4. Altunoğlu A.E., Bulgurcu Gurel, E.B. (2015) Effects of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support on Organizational Innovation: The Case of Denizli Technopark, Procedia - Social and Behavioral Sciences 207 pp. 175 - 181

RELATIONSHIP OF THE SUBORDINATE AND SUPERIOR IN A MILITARY UNIT - THE RESEARCH REPORT

Summary

The purpose of the article is to present the results of research conducted among soldiers of one of the military units. The aim of the study was to learn about the factors affecting the relationship

of a subordinate and a superior in a military unit. The research covered issues related to relations between the subordinate and the supervisor as well as aspects affecting these relations.

Key words: supervisor, relations

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań przeprowadzonych pośród żołnierzy jednej z jednostek wojskowych. Celem badań było poznanie czynników wpływających na relacje przełożony podwładny w jednostce wojskowej. Badania objęły zagadnienia związane z relacjami przełożony podwładny oraz aspekty na które te relacje wpływają.

Słowa kluczowe: przełożony, relacje

JEL Classification: M 21