

Aldona Glińska-Neweś
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa we Włocławku

Znaczenie pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników dla rozwoju przedsiębiorstwa

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie istoty pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników i ich związku z rozwojem przedsiębiorstwa. Rozważania opierają się na wynikach projektu badawczego zrealizowanego przez zespół, do którego należy autorka. W rezultacie przeprowadzonych analiz, w tym szczególnie obliczenia wskaźników korelacji Pearsona, wykazano istnienie istotnych zależności pomiędzy elementami składowymi relacji interpersonalnych i wybranymi wskaźnikami rozwojowymi przedsiębiorstwa. Artykuł prezentuje najważniejsze z nich.

Słowa kluczowe: pozytywna teoria zarządzania, relacje interpersonalne pracowników, rozwój przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Na początku XXI wieku w naukach o zarządzaniu pojawił się nowy nurt badań, który można określić mianem pozytywnej teorii zarządzania. Uwaga badaczy związanych z tym nurtem zogniskowana jest na pozytywnych zjawiskach, cechach i procesach organizacyjnych, w tym przede wszystkim związanych z odczuwaniem i doświadczaniem przez członków organizacji takich stanów, jak twórcza energia, rozkwit, doskonałość, zaufanie¹. Jednym ze zjawisk tego rodzaju są pozytywne relacje interpersonalne, występujące pomiędzy pracownikami tworzącymi zespoły robocze.

¹ *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, eds. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R. E. Quinn, San Francisco 2003.

Znaczenie relacji interpersonalnych dla osiągnięcia przez organizację ponadprzeciętnych wyników stało się w ostatnich latach przedmiotem wielu badań i analiz². Artykuł wpisuje się w ten nurt, a jego celem jest prezentacja związków, jakie występują pomiędzy wybranymi komponentami pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników a wskaźnikami rozwojowymi przedsiębiorstwa. Podstawą rozważań są wyniki badań zrealizowanych przez zespół, do którego należy autorka, w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki³.

Istota pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników

Przed przystąpieniem do opisu zależności zapowiedzianych w tytule artykułu i we wprowadzeniu do niego należy uściślić pojęcie „relacje interpersonalne” oraz wyjaśnić, na czym polega ich „pozytywność” w ujęciu prezentowanego modelu.

„Relacje interpersonalne” wydają się pojęciem pierwotnym. Stąd też, pomimo pojawiania się tego terminu w bardzo wielu rozważaniach z zakresu nauk społecznych, praktycznie nie jest on definiowany. Opierając się na tak podstawowym źródle, jakim jest *Słownik języka polskiego*, można pojęcie relacji interpersonalnych rozłożyć na następujące czynniki pierwsze⁴:

- 1) relacja – czyli związek zachodzący między ludźmi lub grupami społecznymi;
- 2) interpersonalna – dotycząca stosunków między poszczególnymi osobami.

² N. Anand, *Entrepreneurs' Networking Styles: Impact on Tie Formation and Dissolution During Venture Emergence*, „Academy of Management Proceedings. Best Conference Paper” 2006, s. G1–G6; L. Atwater, A. Carmeli, *Leader-Member Exchange, Feelings of Energy, and Involvement in Creative Work*, „Leadership Quarterly” 2009, vol. 20; E. Heaphy, J. Dutton, *Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology*, „Academy of Management Review” 2008, vol. 33(1).

³ Projekt pt. *Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji - uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce* (NCN, 2011/01/B/HS4/00835).

⁴ <http://sjp.pwn.pl>, data dostępu: 30 maja 2013 r.

Niezawodna pod wieloma względami *Wikipedia*⁵ podaje, że relacje interpersonalne to sposób wyrażania uczuć i postaw pomiędzy dwoma lub więcej partnerami interakcji; wzajemne stosunki uczestników interakcji, które odnoszą się do pozytywnych lub negatywnych powiązań między nimi. Wyrazem relacji interpersonalnych mogą być zatem zaufanie, sympatia, szacunek, tolerancja, ale także agresja, wrogość, manipulacja, lekceważenie etc. Relacja interpersonalna zazwyczaj powoduje pewien poziom współzależności partnerów. Ludzie pozostający w relacji interpersonalnej mają na siebie wpływ, dzielą się swoimi myślami i odczuciami, a także angażują we wspólne aktywności⁶.

Rozważania prezentowane w publikacjach poruszających temat relacji interpersonalnych w organizacji najczęściej koncentrują się na ich charakterze, uwarunkowaniach bądź związku z innymi zjawiskami. Wydaje się zatem, że znacznie ważniejsze od istoty relacji interpersonalnych są ich cel oraz konsekwencje. Jak podają P.J. Makin, C.L. Cooper i Ch.J. Cox, ludzie w swoich relacjach interpersonalnych próbują zrozumieć i nadać znaczenie sobie nawzajem; potrzebują tego, by kierować własnymi działaniami i interakcjami na drodze do realizacji celów⁷.

Z punktu widzenia zarządzania istotne są komponenty relacji interpersonalnych⁸:

- 1) strukturalny – rodzaj więzi, np. organizacyjnych, łączących partnerów, intensywność kontaktów bezpośrednich;
- 2) afektywny – emocje współodczuwane przez partnerów, np. zaufanie, życzliwość;
- 3) poznawczy – stopień, w jakim partnerzy znają siebie nawzajem, swoją wiedzę, możliwości, motywy; to także dążenie do wspólnych celów i posługiwanie się wspólnym językiem.

⁵ Autorzy hasła, zarówno w wersji polskiej, jak i angielskiej *Wikipedii* nie podają źródła tej definicji, jednocześnie stając się sami źródłem cytowań w publikacjach naukowych, np. S.K. Abd El Kawy Zahran, *Role of the Extra Sensory Perception in Decision Making and Interpersonal Relationships – A Comparative Study among Pre-school Children and Adolescents*, „International Journal of Business and Social Science” 2012, vol. 3, No. 9. Oto *signum temporis*.

⁶ http://pl.wikipedia.org/wiki/Relacje_interpersonalne, data dostępu: 30 maja 2013 r.

⁷ P.J. Makin, C.L. Cooper, Ch.J. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa 2000, s. 88.

⁸ R. Kase, J. Paauwe, N. Zupan, *Interpersonal Relations, And Intrafirm Knowledge Transfer In Knowledge-Intensive Firms: A Social Network Perspective*, „Human Resource Management” 2009, vol. 48, No. 4, s. 615–639.

W modelu przyjętym w prezentowanych tu badaniach skoncentrowano się na pozytywnych relacjach interpersonalnych w zespołach pracowniczych. Zdefiniowano je jako związki pomiędzy członkami zespołu opierające się na pozytywnych postawach i emocjach, takich jak życzliwość, sympatia, zaufanie, szacunek, akceptacja. Tak rozumiane relacje interpersonalne przedstawione zostały w postaci następujących szczegółowych elementów:

1. Pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem, w tym:
 - 1) starają się nie zawieść siebie nawzajem, wywiązując się ze swoich zadań;
 - 2) spontanicznie pomagają, gdy któryś z członków zespołu ma trudności w realizacji swoich zadań;
 - 3) nie wahają się prosić innych o pomoc;
 - 4) pomagają sobie także w problemach osobistych;
 - 5) dzielą się informacjami, które mogą przynieść korzyść innym członkom zespołu;
 - 6) wiedząc, że któryś z kolegów może mieć kłopoty, starają się zawnocować temu zapobiec.
2. Pracownicy okazują sobie zainteresowanie, w tym:
 - 1) interesują się tym, co mówią inni;
 - 2) okazują zainteresowanie, gdy któryś z członków zespołu wygląda na zmartwionego;
 - 3) autentycznie cieszą się sukcesami innych członków zespołu.
3. Pracownicy są wobec siebie szczerzy, w tym:
 - 1) szczerze wyrażają swoje opinie;
 - 2) w dyskusji słuchają się nawzajem, starając się zrozumieć punkt widzenia innych;
 - 3) nie obawiają się przyznać do niewiedzy lub popełnionych błędów;
 - 4) nie obrażają się, gdy któryś z kolegów krytycznie odnosi się do ich pomysłów.
4. Pracownicy lubią się, w tym:
 - 1) uśmiechają się do siebie;
 - 2) chcą ze sobą spędzać czas także poza pracą;
 - 3) chętnie ze sobą rozmawiają, także na tematy niezwiązane z realizowanymi zadaniami;

- 4) chętnie sprawiają sobie nawzajem przyjemność, np. mówiąc miłe rzeczy;
 - 5) dzielą się z kolegami swoimi radościami.
5. Pracownicy okazują sobie akceptację i szacunek, w tym:
- 1) nie starają się za wszelką cenę zmieniać swoich kolegów;
 - 2) kiedy widzą potrzebę krytyki zachowań kolegów, czynią to taktownie i z umiarem;
 - 3) chętnie zgadzają się na kierowanie pracą zespołu przez tych kolegów, którzy na danym etapie mają ku temu odpowiednie predyspozycje;
 - 4) w swoim towarzystwie zachowują się swobodnie (niczego nie udają).
6. Stan relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych przekłada się na relacje pomiędzy zespołami (komórkami/jednostkami organizacyjnymi) w przedsiębiorstwie.

Wymienione elementy składowe relacji interpersonalnych zostały w badaniu empirycznym poddane ocenie respondentów, ze względu na intensywność ich występowania w przedsiębiorstwach. Bazując na uzyskanych tą drogą danych, zaprezentowany zostanie stan relacji interpersonalnych w badanych przedsiębiorstwach, a w dalszej kolejności przedstawiona będzie analiza korelacji zachodzących pomiędzy relacjami interpersonalnymi pracowników i wskaźnikami rozwoju przedsiębiorstwa.

Stan relacji interpersonalnych w polskich przedsiębiorstwach

Natężenie występowania w przedsiębiorstwach opisanych w poprzednim punkcie elementów pozytywnych relacji interpersonalnych zostało ocenione przez respondentów przy użyciu skali od 0% do 100%. Respondentami byli menedżerowie przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, reprezentujących zróżnicowane sektory, wielkość, pochodzenie kapitału. W tab. 1 przedstawione zostały średnie dokonanych ocen.

Tab. 1. Ocena natężenia pozytywnych relacji w badanych przedsiębiorstwach (N=73)

Zmienna	Średnia	Odchylenie standardowe
Pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem	72,60	19,223
Pracownicy okazują sobie zainteresowanie	73,70	17,678
Pracownicy są wobec siebie szczerzy	66,99	20,323
Pracownicy lubią się	72,88	16,200
Pracownicy okazują sobie akceptację i szacunek	76,30	14,954
Stan relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych przekłada się na relacje pomiędzy zespołami (komórkami/ jednostkami organizacyjnymi) w przedsiębiorstwie	75,69	21,018

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W interpretacji przedstawionych danych, jak się wydaje, nie jest najistotniejsza bezwzględna wartość dokonanych ocen. Przeprowadzone badanie było badaniem opinii respondentów, menedżerów przedsiębiorstw, zatem nie można wykluczyć, że ich oceny obarczone są skłonnością do autopromocji i wynikającym stąd zawyżaniem opinii. Dlatego też bardziej właściwe i poznawczo wartościowe wydaje się skoncentrowanie uwagi na wzajemnych relacjach (stosunku) dokonanych ocen. Wydaje się bowiem, że nawet jeśli oceny były zawyżane, to w takim samym stopniu dla każdej z badanych zmiennych. W związku z tym można przyjąć, że względne ich wartości będą odzwierciedlały rzeczywiste różnice analizowanych zjawisk.

Najwyższą z prezentowanych ocen średnich uzyskała zmienna „pracownicy okazują sobie akceptację i szacunek”. Stosunkowo najniżej respondenci ocenili natomiast zmienną „pracownicy są wobec siebie szczerzy”. Rysuje to ciekawy obraz relacji interpersonalnych w badanych firmach: pracownicy szanują się, są dla siebie mili i sympatyczni, ale już w mniejszym stopniu prezentują wzajemną szczerłość. Efekt taki może być konsekwencją polskiej kultury narodowej, w której ograniczona szczerłość komunikacji jest uwarunkowana m.in. dużym dystansem władzy⁹.

⁹ A. Glińska-Neweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Toruń 2007.

Stosunkowo wysoko oceniona została także intensywność przekładania się relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych na stan relacji pomiędzy zespołami w organizacji. Jest to bardzo istotne ustalenie, świadczące o swoistej zaraźliwości pozytywnych relacji międzyludzkich. Niewątpliwie pozytywne relacje pomiędzy jednostkami organizacyjnymi są bardzo cennym zasobem przedsiębiorstwa, sprzyjającym spójności wewnętrznej, lepszej koordynacji i komunikacji, a w konsekwencji lepszemu funkcjonowaniu całości. Jak pokażą dalsze rozważania, element ten rzeczywiście pozostaje w silnym związku ze wskaźnikami rozwojowymi przedsiębiorstwa. Co więcej, zaraźliwość pozytywnych relacji dotyczy także relacji pracowników z klientami.

Oceny zmiennych składających się na relacje interpersonalne pracowników nie były znacząco różne od ocen innych obszarów uwzględnionych w badaniu (respondenci oceniali także takie zasoby organizacji, jak np. nadzór korporacyjny, przywództwo, zachowania menedżerów średniego szczebla, komunikacja wewnątrzorganizacyjna, zarządzanie talentami). Oznacza to, że relacje interpersonalne pracowników nie stanowią cechy wyróżniającej polskie przedsiębiorstwa ani w sensie pozytywnym, ani negatywnym.

Związek pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników z rozwojem przedsiębiorstwa

W analizie uzyskanych w badaniu danych posłużono się współczynnikiem korelacji, jako miernikiem zależności występujących pomiędzy badanymi zmiennymi. Współczynnik korelacji pokazuje oczywiście tylko siłę związku analizowanych zjawisk, nie mówiąc nic o jego przyczynowości. Niemniej jednak, biorąc pod uwagę, że w tym przypadku analizowana jest relacja zachodząca pomiędzy elementami środowiska wewnętrznego organizacji oraz wskaźnikami opisującymi jej rozwój, można założyć, iż współczynniki korelacji obrazują siłę wpływu relacji interpersonalnych pracowników na wyniki przedsiębiorstwa. Współczynniki te zostały zaprezentowane w tab. 2.

Tab. 2. Współczynniki korelacji Pearsona dla relacji interpersonalnych pracowników i wskaźników rozwojowych przedsiębiorstwa ($p < 0.01$)

Zmienna	1	2	3	4	5	6
1. Pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem						
2. Pracownicy okazują sobie zainteresowanie	.86					
3. Pracownicy są wobec siebie szczerzy	.76	.80				
4. Pracownicy lubią się	.58	.71	.79			
5. Pracownicy okazują sobie akceptację i szacunek	.66	.79	.78	.84		
6. Stan relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych przekłada się na relacje pomiędzy zespołami w przedsiębiorstwie	.68	.58	.55	.53	.56	
7. W latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost wydajności pracy	.38	.29	.27	.22	.28	.40
8. W latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost innowacyjności	.43	.30	.26	.33	.28	.35
9. W latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych	.46	.35	.29	.35	.38	.51
10. W latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów	.39	.29	.26	.32	.29	.44
11. W latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost satysfakcji pracowników	.50	.43	.35	.35	.38	.44
12. W latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost satysfakcji klientów	.44	.33	.37	.35	.34	.60
13. W latach 2009–2011 odnotowaliśmy znaczący wzrost renomy przedsiębiorstwa	.35	.21	.25	.25	.26	.50

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dane przedstawione w tab. 2 wskazują na istnienie pozytywnych, istotnych statystycznie korelacji pomiędzy wszystkimi analizowanymi elementami pozytywnych relacji interpersonalnych i wskaźnikami rozwojowymi przedsiębiorstwa. Jak już wspomniano, jeden z najsilniejszych związków pojawił się w przypadku zmiennej „stan relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych przekłada się na relacje pomiędzy zespołami w przedsiębiorstwie”. Element ten wpływa m.in. na wzrost satysfakcji klientów, co potwierdza siłę pozytywnych emocji towarzyszących relacjom międzyludzkim, które wydają się rozprzestrzeniać na inne, także zewnętrzne relacje pracowników. Można przyjąć, że proces ten przekłada się również na umacnianie renomy przedsiębiorstwa (co pokazuje adekwatny współczynnik korelacji).

Jeśli chodzi o pozostałe wskaźniki rozwojowe poddane analizie, to podkreślić należy następujące prawidłowości, wykazane w badaniu:

- 1) wzrost wydajności pracy jest związany z przekładaniem się relacji wewnątrz zespołów na relacje między zespołami – potwierdza to znaczenie pozytywnych relacji dla budowania wewnętrznej spójności i koordynacji działań w przedsiębiorstwie;
- 2) wzrost wydajności pracy jest także uwarunkowany postawą „pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem”;
- 3) postawa „pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem” jest również czynnikiem sprzyjającym wzrostowi innowacyjności przedsiębiorstwa, wzrostowi jakości wytwarzanych produktów i jakości realizowanych procesów biznesowych, a także – i to w znacznym stopniu – wzrostowi satysfakcji pracowników;
- 4) wzrost satysfakcji pracowników jest również uwarunkowany okazywaniem sobie przez pracowników zainteresowania oraz szacunku i akceptacji (a natężenie tej postawy, jak zaznaczono wcześniej, zostało relatywnie wysoko ocenione przez respondentów);
- 5) stosunkowo najniższe współczynniki korelacji pojawiły się pomiędzy wskaźnikami rozwojowymi przedsiębiorstwa oraz lubieniem się pracowników; jednocześnie jednak wzajemna sympatia pracowników, jak wskazują dane zawarte w tab. 2, pozostaje w silnej korelacji z pozostałymi elementami relacji interpersonalnych, np. szczerością, wzajemną akceptacją i szacunkiem.

Zgodnie z przyjętym założeniem opisane współczynniki korelacji traktowane są jako miara związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy stanem relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych a rozwojem przedsiębiorstwa. Jest to niewątpliwie podejście zgodne z zasadniczym nurtem badań w naukach o zarządzaniu, gdzie stan i konfiguracja zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa są traktowane jako fundamentalne źródło jego rozwoju. Jednocześnie jednak należy pamiętać, że zjawiska związane z postawami pracowników mają szczególny charakter, który powoduje, że mogą one być jednocześnie przyczynami i skutkami procesów rozwojowych przedsiębiorstwa. Pozytywne relacje między pracownikami mogą zatem się przyczyniać do sukcesów przedsiębiorstwa (np. wzrostu jego renomy, poprawy jakości procesów itd.), ale same także mogą być

wzmacniane przez fakt, że przedsiębiorstwo odnosi sukcesy. Mechanizm ten nazywany jest „pozytywną spiralą” organizacji i jest jedną z koncepcji stworzonych w ramach pozytywnej teorii zarządzania¹⁰.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule rozważania mieszczą się w rozwijanym wspólnie i coraz popularniejszym nurcie pozytywnej teorii zarządzania. Na podstawie wyników badań empirycznych przedstawiono zależności, jakie występują pomiędzy pozytywnymi relacjami interpersonalnymi pracowników i wskaźnikami rozwojowymi przedsiębiorstwa. Opisane w artykule korelacje wskazują na istnienie tego rodzaju związku, przy czym interpretując go, należy wziąć pod uwagę obustronne oddziaływanie analizowanych zmiennych. Z punktu widzenia zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem istotniejsza jednak jest zależność przyczynowo-skutkowa wyrażająca wpływ pozytywnych relacji interpersonalnych na rozwój przedsiębiorstwa. Znaczenie tego związku wynika z faktu, że budowanie i podtrzymywanie relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych jest procesem, który można stymulować w organizacji, zatem staje się on narzędziem kreowania rozwoju przedsiębiorstwa.

The Importance of Good Interpersonal Relations Staff for the Development of the Company

Summary

The article is aimed to present the substance of employees interpersonal relationships and their associations with a company development. Presentation and discussion is based on a research project results which has been conducted by the research team including the article author. Analysis of the collected data, particularly Pearson's correlation coefficient, indicate statistically significant relations between elements of interpersonal relationships and company development indicators. The article present the most significant relations.

¹⁰ B.L. Fredrickson, *Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations*, [w:] *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, eds. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, San Francisco 2003, s. 163–173.