

Poczucie efektywności pracy i patologia ról zawodowych w zakładzie przemysłowym

Wojciech Cwalina*

Zakład Psychologii Przemysłowej, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin

PERCEIVED JOB EFFECTIVENESS AND JOB ROLES PATHOLOGY IN INDUSTRY

The article presents the analysis of the correlations between the perceived job effectiveness of industry employees and the pathology (conflict, ambiguity, overload) of their job roles. Differences in the intensity of the perceived job effectiveness and the problems with sending roles by the employees of one of the five subsystems of the company – production, adaptation, borders, administration and management – were also examined. Perceived Job Effectiveness Scale and Perception of Organizational Stress Questionnaire were used for the examination. 50 employees of a big industrial plant were tested. Significant negative correlation between perceived job effectiveness and perceived ambiguity of job roles were found. Significant statistical differences in different role conflict and role ambiguity perception of the employees of different subsystems of the company were also found.

WPROWADZENIE

Manifestacją ludzkiej aktywności jest działanie, ujawniające się w różnych formach zachowań, takich jak praca zawodowa, zabawa, pomoc drugiemu. Do ich interpretacji może doprowadzić analiza całościowego opisu jednostkowego procesu życia – jako systemu. Twórca Ogólnej Teorii Systemów (General System Theory – GST), Ludwig von Bertalanffy (1984) zaznacza, że pojęcie „system” nie ogranicza się do bytów materialnych, lecz odnosi się do dowolnych „całości” składających się z wzajemnie na siebie oddziałujących składników. Za system można więc uważać środowisko społeczne człowieka, rozumiane jako układ stosunków między ludźmi współzyczącymi lub współdziałającymi ze sobą podczas wykonywania określonych zadań. W miarę jak zadania te stają się coraz bardziej złożone, pojedyncza jednostka nie jest już w stanie realizować ich samodzielnie. Tworzą się więc organizacje społeczne. Organizacje te są zasadniczą częścią współczesnego życia, ponieważ nie byłoby możliwe skoordynowanie działalności wielu ludzi zaangażowanych w przedsięwzięcia o dużej skali, bez podziału pracy i hierarchii przywództwa.

Zieleniewski (1965) uznaje organizację za system, którego uporządkowanie polega na tym, że funkcjonalnie zróżnicowane jego części w zasadzie współprzyczyniają się do powodzenia całości, a powodzenie całości jest istotnym warunkiem powo-

dzienia części (gdzie powodzenie znaczy zbliżanie się do stanu ocenianego pozytywnie ze względu na wartość będącą podstawą oceny, a minimalistycznym postulatem powodzenia jest przetrwanie organizacji jako takiej). Ackoff (1973) uważa, że organizacja jest systemem zachowującym się celowo, który zawiera co najmniej dwa zachowujące się „rozmyślnie” składniki, mające wspólne zamierzenie, ze względu na które zachodzi w systemie funkcjonalny podział pracy. Te funkcjonalnie oddzielne składniki mogą odpowiadać na swoje wzajemne zachowanie poprzez obserwację lub łączność, przy czym przynajmniej jeden podsystem pełni funkcję kontrolno-kierowniczą.

Jedną z najbardziej zorganizowanych form działania zbiorowego, w którym zawiązują się rozliczne więzi społeczne między ludźmi skupionymi wokół określonego celu, jest zakład przemysłowy. Literatura z zakresu teorii organizacji i zarządzania, ekonomii, socjologii, psychologii dostarcza wielu różnych modeli funkcjonowania organizacji (por. Etzioni, 1961; March, Simon, 1964; Likert, 1967; Davis, 1972; Staniszkis, 1972; Kolb, Rubin, McIntyre, 1974; James, Jones, 1976; Bazerman, 1979; Katz, Kahn, 1979; Ratajczak, 1979; Stoner, Wankel, 1992). Jedną z propozycji w tej dziedzinie jest model funkcjonowania organizacji Jamesa i Jonesa (1976). Autorzy analizują zakład przemysłowy jako system, którego podstawowymi elementami są: środowisko zewnętrzne, organizacja w nim „zanurzona”, podsystemy organizacji, grupy pracownicze oraz poszczególni ludzie – uczestnicy organizacji. Cztery pierwsze elementy składają się na sytuacyjny człon systemu, natomiast człowiek jest jego członem podmiotowym.

Celem niniejszej pracy jest analiza współzależności pomiędzy poczuciem efektywności pracy pracowników przedsiębiorstwa

* Korespondencję na temat artykułu można kierować pod adresem: Wojciech Cwalina, Zakład Psychologii Przemysłowej, Katolicki Uniwersytet Lubelski, ul. Al. Racławickie 14, 20-950 Lublin.
E-mail: cwalina@zeus.kul.lublin.pl

a patologią ich ról zawodowych (zakłóceniami w procesie przekazywania tych ról), a także analiza poczucia efektywności pracy i zakłócenia w przekazywaniu ról u pracowników poszczególnych podsystemów organizacji.

Zmienną niezależną w przeprowadzonych badaniach empirycznych jest przynależność do określonych podsystemów przedsiębiorstwa. Podsystemy te zostały wyodrębnione na podstawie teorii organizacji Katza i Kahna (1979) i są omówione w pierwszej części artykułu.

Zmiennymi zależnymi są zakłócenia procesu przekazywania ról organizacyjnych (konflikt ról, wieloznaczność ról i przeciążenie ról) oraz poczucie efektywności pracy, który to konstrukt został opracowany przez autora na podstawie teorii Bandury (1986) dotyczącej poczucia własnej skuteczności. Obie te zmienne omówione są w teoretycznej części artykułu.

PODSYSTEMY ZAKŁADU PRZEMYSŁOWEGO

Katz i Kahn (1979) twierdzą iż w każdej organizacji można wyodrębnić pięć typów podsystemów: 1) produkcyjny; 2) adaptacyjny; 3) graniczny; 4) skalający; 5) kierowniczy.

Podsystem produkcyjny (techniczny). Podsystem produkcyjny obejmuje procesy przejścia, tj. przetwarzania energii i informacji w obrębie organizacji. Cykle działalności produkcyjnej stanowią główne funkcje systemu. Głównym mechanizmem w podsystemie produkcyjnym jest podział pracy, czyli ustalenie zajęć i norm. Przykładem takiego podsystemu może być oczyszczalnia odlewów w zakładzie odlewniczym.

Podsystem skalający. Działania skalające są nakierowane na wyposażenie zakładu przemysłowego w to wszystko, co umożliwi wykonanie pracy jego pracownikom. Nastawione są więc na utrzymanie stabilności i produktywności systemu. O wszystkich mechanizmach utrzymujących stabilność można powiedzieć ogólnie, że próbują one formalizować lub nawet instytucjonalizować wszystkie aspekty zachowania organizacyjnego. Aby istniejąca struktura mogła funkcjonować i utrzymać się, stosowane są różnorodne procedury działań. Dotyczą one rekrutacji nowych pracowników, selekcji, polegającej na odrzuceniu tych kandydatów, którzy nie potrafią się zaadaptować do systemu itp. Istnieje system nagród dla członków i „starszyzny” systemu, ale także sankcje za odstępstwa od przyjętych norm. Przykładem takiego podsystemu jest szeroko rozumiana administracja przedsiębiorstwa.

Podsystem graniczny. Wyróżnia się dwa typy podsystemów granicznych – podsystemy graniczne wspierające i podsystemy graniczne instytucjonalne. Podsystemy graniczne wspierające dokonują wymiany z otoczeniem dostarczając energetycznych wejść, lokując produkty na rynku lub wspomagając te procesy. Są one po części bezpośrednim rozszerzeniem działań produkcyjnych organizacji w tym sensie, że pobierają siłę roboczą i materiały, które następnie poddawane są obróbce oraz eksportują końcowy produkt. Główne dążenia tego podsystemu sprowadzają się do zdobywania kontroli nad źródłami zasobów, kreowania obrazu firmy oraz zdobywania i utrzymywania rynków zbytu. Przykładami struktur granicznych wspierających produkcję są działy: zaopatrzenia, marketingu i reklamy. Zadaniem podsystemów granicznych instytucjonalnych jest powiązanie przedsiębiorstwa z szerszym środowiskiem społecznym. Odbywa się to poprzez komunikację i integrację społeczną. Taką właśnie funkcję pełni dział *public relations*. W warunkach polskich taki dział jest jeszcze rzadkością, podczas gdy w firmach zachodnioeuropejskich czy amerykańskich stanowi on jeden z najważniejszych elementów każdej organizacji.

Podsystem adaptacyjny. Zmiany mody, norm kulturowych i wartości, zmiany w konkurencyjnych organizacjach, w układzie sił gospodarczych i politycznych oraz wszystkie inne zmiany zewnętrzne, które dochodzą do organizacji, wymagają dokonania w niej zmian wewnętrznych. W większości organizacji powstają zatem specyficzne struktury, których zadaniem jest wyuczanie odpowiednich zmian w świecie zewnętrznym i objaśnianie znaczenia tych zmian dla organizacji. Podstawowymi funkcjami podsystemu adaptacyjnego są więc: zbieranie informacji, badanie i planowanie rozwoju oraz wywieranie nacisku na wprowadzenie zmian. Jedną z metod takiego postępowania polega na rozciąganiu granic organizacji tak, aby objęła ona więcej fragmentów świata zewnętrznego (np. „polykanie” konkurencji). Drugą metodą jest wprowadzenie modyfikacji wewnętrznych dotyczących własnych struktur organizacyjnych, by w ten sposób sprostać potrzebom zmieniającego się świata. Jako przykłady struktur podsystemu adaptacyjnego można podać działy zajmujące się badaniem produktu (laboratorium), badaniami rynku oraz planowaniem rozwoju przedsiębiorstwa.

Podsystem kierowniczy. Podsystem kierowniczy obejmuje zorganizowane działania kontrolujące i koordynujące aktywność wielu podsystemów struktury, a także kierujące ich organizacją. Zagadnienie kierowania organizacją jest jednym z szerzej dyskutowanych w literaturze psychologicznej i ekonomicznej (por. Katz, Kahn, 1979; Du Brin, 1979; Ratajczak, 1991; Timoszko, 1992; Stoner, Wankel, 1992; Mingotaud, 1994). Dlatego w tym miejscu nie będzie ono omawiane szczegółowo. Zazwyczaj na strukturę kierowniczą większy wpływ wywierają struktury produkcyjna i skalająca; mniejszy natomiast – działy: planowania i rozwoju. Kierownictwo bowiem rozwiązując problemy stosuje formalizację pochodzącą ze struktury skalającej i technologiczny sposób myślenia charakterystyczny dla przedstawicieli produkcji (Katz, Kahn, 1979).

ROLE ORGANIZACYJNE (ZAWODOWE)

W każdej grupie ludzi ustalone są pewne ogólne normy odnoszące się do wszystkich jej członków. Oprócz nich istnieją również specyficzne normy, do których stosują się tylko określone jednostki lub podklasy jednostek. Według Thibaulta i Kelleya (1959), to właśnie te podklasy dają podstawę do identyfikowania różnych ról wewnątrz grupy. Autorzy ci przez rolę rozumieją jedną lub więcej norm, które odnoszą się do zachowania osoby w stosunku do jakiegoś specyficznego, zewnętrznego problemu lub w stosunku do pewnej szczególnej grupy osób” (ss. 142-143).

Pewną grupę ról społecznych stanowią tzw. role organizacyjne, czyli standaryzowane wzory zachowań wymaganych od wszystkich osób pozostających w określonej zależności funkcjonalnej, bez względu na życzenia osobiste czy zobowiązania poszczególnych osób, inne niż te, które wynikają z zależności funkcjonalnych (Katz, Kahn, 1979). Role mogą być zaprojektowane przez twórców organizacji lub powstawać w wyniku wzajemnego oddziaływania na siebie jej uczestników. Rola jest więc podstawowym elementem strukturalnym organizacji, pełniąc niejako funkcje łącznika pomiędzy systemem a pojedynczym jego uczestnikiem. System ról jest układem względnie stabilnym, co zapewniają wymagania tkwiące w zadaniach pracy oraz normy organizacyjne (Ratajczak, 1979).

PROCESY PRZEKAZYWANIA/PODEJMOWANIA RÓL ORGANIZACYJNYCH

Podjęcie ról organizacyjnych oparte jest na sekwencji zdarzeń, w których biorą udział członkowie układu odniesienia i osoba centralna (konkretny pracownik). Sekwencja zaczyna

się od oczekiwań dotyczących osoby centralnej przejawianych przez członków układu. Oczekiwania te, dotyczą czynności, których wymagają oni od tej osoby, aby móc wykonywać własne role lub aby utrzymać własną satysfakcję. Następnym krokiem sekwencji jest przekazanie tych oczekiwań – od członków układu do osoby centralnej. Są to próby wywierania na nią wpływu. Osoba centralna odbiera, z mniejszym lub większym zniekształceniem, przekazane jej oczekiwania związane z rolą. Na koniec przystępuje ona do działania. Przejawia zachowania związane z rolą, które łączą w sobie wypełnianie oczekiwań płynących z układu odniesienia roli i sprzeciw względem nich. Członkowie tego układu obserwują i oceniają zachowania osoby centralnej odnosząc je do własnych oczekiwań i potrzeb. W ten sposób cykl wkracza w następną sekwencję. Przy przekazywaniu/podejmowaniu roli duże znaczenie mają trzy grupy czynników: czynniki organizacyjne, cechy osoby centralnej i czynniki interpersonalne (Katz, Kahn, 1979).

ZAKŁÓCENIA PROCESU PRZEKAZYWANIA ROLI

Proces przekazywania roli organizacyjnej nie zawsze przebiega płynnie. Jego zakłócenia przybierają różne formy, przyczyniając się do patologii ról zawodowych. Kahn i in. (1964) wyodrębniają następujące ich typy: konflikt ról, wieloznaczność ról oraz przeciążenie ról.

Konflikt ról przekazywanej (sent role conflict)

Kahn (1980) uważa, że konflikt ról występuje wówczas, gdy jednocześnie pojawiają się co najmniej dwa zbiory wymagań tak, że zastosowanie się do jednego z nich utrudnia zastosowanie się do drugiego. W ekstremalnych warunkach zastosowanie się do jednego z nich wyklucza możliwość zastosowania się do drugiego. Konflikt ten wynika więc z obiektywnych właściwości sytuacji organizacyjnej jednostki. Kahn i in. (1964) wyróżniają cztery typy konfliktów ról: 1) konflikt wewnątrz nadawcy (*intra-sender conflict*). W tym przypadku wymagania pochodzące od tego samego nadawcy ról są wzajemnie sprzeczne. Np. polecenie zwierzchnika, aby zakupić materiały nieobecne na legalnym rynku, nie przekraczając przy tym prawa. 2) konflikt między nadawcami ról (*inter-sender conflict*). Występuje on wówczas, gdy wymagania jednego lub kilku nadawców ról są sprzeczne z wymaganiami innego lub innych nadawców ról. Np. kierownik brygady poddawany naciskom ze strony zarówno zwierzchnika, jak i podwładnych. 3) konflikt między rolami (*inter-role conflict*). Np. między rolą organizacyjną (pracownika) i rolą poza organizacją (ojca). Pojawia się on wówczas, gdy osoba pełniąca role związane z różnymi pozycjami, jakie aktualnie zajmuje, napotyka wzajemnie sprzeczne wymagania w odniesieniu do poszczególnych ról (Domachowski, 1993). Na przykład, konieczność wyjazdu służbowego w dniu siódmym urodzin syna. 4) konflikt ról z osobowością (*person-role conflict*). Jest to specyficzny rodzaj konfliktu, który powstaje wtedy, gdy zewnętrzne wymagania ról są sprzeczne z aspiracjami i możliwościami osoby centralnej, na przykład wtedy, gdy osoba po ukończeniu studiów podejmuje pracę przy sprzątaniu ulic.

Wieloznaczność ról przekazanej (sent role ambiguity)

Jest to stopień, w jakim potrzebna informacja jest dostępna dla osoby zajmującej dane stanowisko w organizacji. Przyczyną wieloznaczności ról może być także brak potrzebnych informacji w otoczeniu osoby centralnej lub nieumiejętność ich przekazania przez nadawcę.

Wieloznaczność ról może dotyczyć: 1) treści oczekiwań nadawców ról; 2) optymalnych czynności prowadzących do spełnienia tych oczekiwań; 3) konsekwencji spełnienia lub nie speł-

nienia tych oczekiwań (zarówno dla osoby centralnej, nadawców ról i całej organizacji) (Borucki, 1988).

Przeciążenie ról (role overload)

Może pojawić się wówczas, gdy wymagania różnych nadawców ról, mimo iż uprawnione i niesprzeczne, są tak liczne, że osoba centralna nie jest w stanie spełnić ich w wyznaczonym czasie i na odpowiednim poziomie jakości (Borucki, 1988). Przeciążenie ról może również wystąpić, gdy wymagania te są zbyt skomplikowane dla osoby centralnej (Poznaniak, 1993).

POCZUCIE EFEKTYWNOŚCI PRACY

Poczucie efektywności pracy jest nowym konstruktem, po raz pierwszy wprowadzonym przez autora w niniejszej pracy. Powstał on na bazie poczucia własnej skuteczności Bandury (1986), poprzez rozszerzenie jego znaczenia i odniesienie do konkretnej sytuacji, w której funkcjonuje jednostka, to znaczy do sytuacji pracy.

POCZUCIE WŁASNEJ SKUTECZNOŚCI (*PERCEIVED SELF-EFFICACY*) WEDŁUG BANDURY

Zakrzewski (1987) uważa, że skuteczne działanie jest wypadkową wiedzy, to jest poznawczej reprezentacji przebiegu czynności i jej rezultatu, określonych czynników zewnętrznych oraz przekonania o własnej skuteczności. Wynika stąd, że sama wiedza i zdolności nie determinują powodzenia w realizacji zamierzonej czynności. Dzieje się tak dlatego, ponieważ na związek pomiędzy wiedzą i działaniem wpływa jeszcze jeden istotny czynnik – opinia o samym sobie, o własnych możliwościach, talentach. Skuteczność jest związana ze zdolnościami wytwórczymi (*generative capability*), na które składają się, zorganizowane w zintegrowane zestawy działań, podsprawności: poznawcze, społeczne i behawioralne (Bandura, 1986). Dlatego nie wystarczy wiedzieć co i jak należy zrobić, ale konieczne jest także przekonanie, że potrafi się to wykonać. Stąd poczucie skuteczności jest określane jako: „ogólny mechanizm psychologiczny, warunkujący zmianę zachowania i efektywność podejmowanych działań, stanowiący ogniwo pośredniczące między posiadaną wiedzą a zachowaniem” (Zakrzewski, 1987, s. 662).

Podstawowymi wymiarami poczucia skuteczności są: 1) wielkość, wyrażająca zależność poczucia skuteczności od trudności zadania; 2) ogólność, czyli względna stabilność poczucia skuteczności; 3) siła, mówiąca o odporności poczucia skuteczności na porażki i niepowodzenia. Wielkości tych parametrów stanowią o sile motywu, by wykonać określone zadanie. W tym ujęciu, poczucie skuteczności jest więc głównym wyznacznikiem działania. Jednak zależność ta może zostać zaburzona przez szereg różnych czynników. Bandura (1986) wymienia tu: nieadekwatną samoocenę, czas upływający między osądem własnej skuteczności a podjęciem działania, złą ocenę wymagań stawianych przez zadanie, niedocenywanie własnych możliwości, niesprecyzowanie celów działania. Skuteczność w realizacji określonego zadania wymaga od człowieka umiejętności radzenia sobie z wymienionymi powyżej czynnikami.

POJĘCIE POCZUCIA EFEKTYWNOŚCI PRACY

Teoria Bandury stanowi punkt wyjścia do opracowania konstruktu poczucia efektywności pracy danego pracownika. Konieczne jest tu jednak wyraźne rozgraniczenie zakresów pojęć „skuteczność”, którym posługuje się Bandura oraz „efektywność”.

Na różnice między efektywnością a skutecznością wskazuje Pszczółowski (1982a; 1982b). Według niego nie zawsze działanie,

które jest efektywne, można określić mianem działania skutecznego. Wynika to z następujących wariantów relacji wyniku do celu: „1. Sprawca kiedyś postawił cel i potem zrealizował dokładnie to, co dawniej chciał; 2. Sprawca kiedyś postawił sobie cel, starał się go zrealizować, ale go nie osiągnął; uzyskał jednak inne wyniki, które ocenił pozytywnie ze względu na późniejsze cele, a nawet na cel, jaki się zjawiał w czasie przyglądania się wynikom, niekiedy zaś nawet znacznie później” (Pszczolowski, 1982b, s. 159). Pierwszy wariant określa skuteczność, drugi – efektywność. Wyraźną różnicą między tymi pojęciami jest to, że w przypadku efektywności, sformułowanie celu nie musi, chociaż może, odbywać się dopiero przy ocenie wyniku, co ma miejsce w przypadku skuteczności.

Według Obuchowskiego (1982) efektywność jest utrzymywaniem optymalnej (w stosunku do własnych możliwości) skuteczności w warunkach wzrastającej trudności zadań. Natomiast skuteczność to sprawność w realizacji określonego, konkretnego zadania. Takie ujęcie problemu jest więc zasadniczo różne, lecz nie sprzeczne, z propozycją Pszczolowskiego (1982b). Działanie człowieka może nie być skuteczne (np. nie wykonał odlewu wysokiej jakości), lecz efektywne (np. wykonał odlew średniej, akceptowanej jakości, ale uzyskał przy tym duże oszczędności i poprawił klimat psychologiczny na swoim stanowisku pracy).

Określenie kryteriów efektywności pracy jest więc znacznie trudniejszym zadaniem niż analogiczne zabiegi w stosunku do skuteczności (jasny cel, który został lub nie został osiągnięty). Można w nim wyróżnić takie dymensje jak: produktywność, wydajność, absencja, jakość wyrobów, wypadkowość. Praca w każdej organizacji odbywa się na trzech odrębnych poziomach: na pojedynczym stanowisku pracy, w komórce (podsystemie) organizacyjnej – grupie pracowniczej, dziale oraz na poziomie całego przedsiębiorstwa. W związku z tym, u danego pracownika, poczucie własnej, jednostkowej efektywności, jest współtworzone przez: samoobsługę, przekonania dotyczące efektywności podsystemu (działu), do którego formalnie przynależy oraz przez przekonania dotyczące efektywności przedsiębiorstwa; w ramach którego funkcjonuje. Subiektywne odzwierciedlenie sytuacji zadaniowej członka grupy zależy bowiem w dużej mierze od spostrzeganych relacji własnego wkładu pracy do osiągniętego wspólnego rezultatu (Daszkowski, 1988).

Poczucie efektywności pracy przejawiane przez danego pracownika można więc określić jako: zabarwione uczuciowo przekonanie jednostki, dotyczące utrzymywania optymalnej własnej skuteczności działania (w odniesieniu do zmiennych wymagań pracy), tego, na ile sama przyczynia się, poprzez własny wysiłek i dzięki indywidualnym zdolnościom, do sukcesu osobistego i sukcesu organizacji.

Różnice między tak rozumianym poczuciem efektywności a poczuciem skuteczności w ujęciu Bandury dotyczą więc raczej zakresu zjawisk, do których się odnoszą niż źródeł powstawania czy wpływu na zachowanie jednostki. Poczucie efektywności jest jednak nowym konstruktem, który wymaga dalszych analiz i badań empirycznych. Przede wszystkim konieczna jest operacjonalizacja tego pojęcia oraz określenie czynników mających wpływ na skalę konceptualizowanego stanu psychicznego u pracowników zakładu przemysłowego.

METODOLOGIA BADAŃ, GŁÓWNE ZAŁOŻENIA I HIPOTEZY BADAWCZE

Przedmiotem zaplanowanych badań własnych są zależności, które występują między poziomem poczucia efektywności pracy przejawianym przez pracowników zakładu przemysłowego oraz występującymi zakłóceniami procesu przekazywania ról a ich przynależnością do określonych podsystemów przedsiębiorstwa, a także określenie współzależności między poczuciem efektyw-

ności pracy a poszczególnymi typami zakłóceń przekazywania ról.

W zaplanowanych badaniach wyodrębniono jedną zmienną niezależną – przynależność do określonego podsystemu przedsiębiorstwa – która przyjmuje pięć wartości (podsystemy: adaptacyjny, graniczny, kierowniczy, produkcyjny, skalający). Wyodrębniono także cztery zmienne zależne: 1) poczucie efektywności pracy; 2) spostrzegany konflikt ról; w analizach zrezygnowano z jego uszczegółowienia na: zewnętrzny konflikt ról i konflikt typu rola – osobowość, gdyż nie wnosilo ono szerszych możliwości interpretacyjnych otrzymanych wyników; 3) spostrzegana wieloznaczność ról; 4) spostrzegane przeciążenie ról. Zmienne te zostały zoperacjonalizowane w postaci dwóch kwestionariuszy: Skali Poczucia Efektywności Pracy (SPEP) oraz Kwestionariusza Percepcji Stresu Organizacyjnego (KPSO).

Na podstawie literatury i wyników dotychczasowych badań z tego zakresu (James i in., 1981; Fisher, Gitelson, 1983; Borucki, 1988; 1990) sformułowane zostały następujące hipotezy badawcze:

1. Poczucie efektywności pracy w sposób istotny będzie negatywnie związane ze wszystkimi typami zakłóceń procesu przekazywania ról.

2. Poczucie efektywności pracy pracowników zatrudnionych w poszczególnych podsystemach przedsiębiorstwa jest zróżnicowane w sposób istotny. Najwyższe poczucie efektywności pracy wystąpi u pracowników podsystemu produkcyjnego, gdyż po wykonaniu swojej pracy mają oni bezpośredni kontakt z konkretnym produktem. Tym samym posiadają pełną informację o własnej efektywności.

3. Pracownicy poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa w istotnie różnym stopniu spostrzegają u siebie nasilenie konfliktu ról. Najwyższy konflikt ról wystąpi u pracowników podsystemów granicznych. Jest im bowiem trudno pogodzić wymagania ze strony zakładu dotyczące sprzedaży produktów z brakiem popytu na takie towary na wolnym rynku.

4. W zależności od podsystemu występują istotne różnice w spostrzeganiu własnej roli zawodowej, jako wieloznacznej. Wieloznaczność roli będzie najbardziej nasiloną u pracowników podsystemów granicznych, gdyż spełnienie oczekiwań stawianych przed nimi, przy jednoczesnym braku informacji, w jaki sposób je wypełnić, jest szczególnie istotnym problemem w sytuacji wolnej konkurencji na rynku.

5. Pracownicy poszczególnych podsystemów zakładu w istotnie różnym stopniu spostrzegają, że są przeciążeni własną rolą zawodową. Największe przeciążenie ról wystąpi u pracowników podsystemu skalającego. Administracja przedsiębiorstwa jest bowiem poddawana licznym naciskom zarówno ze strony kierownictwa, jak i załogi zakładu.

NARZĘDZIA BADAWCZE

Do przeprowadzenia badań wykorzystano: Kwestionariusz Percepcji Stresu Organizacyjnego (KPSO) autorstwa Boruckiego oraz Skalę Poczucia Efektywności Pracy (SPEP) własnego autorstwa.

Kwestionariusz Percepcji Stresu Organizacyjnego (KPSO)

W celu operacjonalizacji zmiennych; jakimi są: spostrzegany konflikt ról, spostrzegana wieloznaczność ról oraz spostrzegane przeciążenie ról, Borucki (1988) stworzył Kwestionariusz Percepcji Stresu Organizacyjnego (KPSO). Narzędzie to składa się z 36 itemów, które zostały pogrupowane w trzy główne skale dotyczące trzech typów zakłóceń procesu przekazywania ról (szczegółowe omówienie konstrukcji i właściwości psychometrycznych kwestionariusza zob. Borucki, 1988).

Skala Poczucia Efektywności (SPEP)

Poczucie efektywności pracy zostało zoperacjonalizowane poprzez skonstruowaną przez autora Skalę Poczucia Efektywności Pracy (SPEP). Dokonano również oceny rzetelności i trafności SPEP. Rzetelność wyznaczono za pomocą wzoru „alfa Cronbacha”, służącego do oceny zgodności wewnętrznej narzędzia pomiaru. Uzyskano wartość współczynnika $\alpha = 0.52$. Wykorzystując analizę czynnikową starano się określić trafność czynnikową SPEP. Przy dopasowaniu 0.085, otrzymano pięć czynników, które wyjaśniają 36% wariancji odpowiedzi. Wyodrębniono następujące czynniki: F1 – adekwatność promocji wewnątrz i na zewnątrz zakładu (10.2% wariancji); F2 – wysiłek włożony w pracę (8.4%); F3 – zasoby wewnętrzne przedsiębiorstwa (6.8%); F4 – absencja w pracy (5.3%); F5 – ciągłość produkcji (5.3%).

CHARAKTERYSTYKA GRUPY BADAWCZEJ

Badania zasadnicze przeprowadzono w grudniu 1994 i w marcu 1995 roku w Odlewni „Ursus” w Lublinie. Wzięło w nich udział 50 osób (19 kobiet i 31 mężczyzn) dobranych losowo spośród zatrudnionych w poszczególnych pięciu podsystemach przedsiębiorstwa. Odpowiednio były to: w ramach podsystemu produkcyjnego oczyszczalnia odlewów; podsystemu scalającego – pracownicy administracji; podsystemu granicznego – zaopatrzenie, marketing i reklama; podsystemu adaptacyjnego – laboratorium, ośrodek obliczeniowy; podsystemu kierowniczego – kierownictwo wyższego szczebla zarządzania. Z każdego podsystemu losowo wybrano 10 osób, starając się oddać proporcje zatrudnionych w nim kobiet i mężczyzn. Czas badania jednej osoby na ogół nie przekraczał 15 minut.

WYNIKI BADAŃ

Opracowania statystycznego otrzymanych wyników dokonano przy wykorzystaniu pakietu statystycznego SPSS/PC+. Do weryfikacji Hipotezy 1 posłużono się metodą analizy korelacyjnej (r Pearsoa i ξ Spearmana). Natomiast w celu weryfikacji Hipotez 2, 3, 4 i 5, do statystycznego opracowania danych użyto analizy wariancji (ANOVA).

Poczucie efektywności pracy a zakłócenia procesu przekazywania roli

Istotna statystycznie współzależność zachodzi jedynie między poczuciem efektywności pracy a wieloznacznością roli (zob. tabela 1). Otrzymany współczynnik korelacji jest ujemny ($r = -0.32$; $p < 0.05$), co oznacza, że spostrzeganej dużej wieloznaczności roli towarzyszy niskie poczucie efektywności pracy. Jest to korelacja niska, wskazująca na współzależność małą, lecz wyraźną (Guilford, 1960).

Tab. 1
Korelacje pomiędzy poczuciem efektywności pracy a poszczególnymi typami patologii ról zawodowych

	Spostrzegany konflikt ról	Spostrzegana wieloznaczność ról	Spostrzegane przeciążenie ról
Poczucie efektywności pracy	-0.22	-0.32*	-0.23

* korelacja (r Pearsoa) istotna na poziomie $p < 0.05$

Współczynniki korelacji między poczuciem efektywności pracy a konfliktem ról oraz między poczuciem efektywności pracy a przeciążeniem ról są również ujemne (odpowiednio: $r = -0.22$ i $r = -0.23$), lecz nieistotne statystycznie. Tym samym można tu mówić jedynie o pewnej, słabo zarysowanej tendencji, gdzie spostrzeganemu konfliktowi ról i jej przeciążeniu, odpowiadać będzie niskie poczucie efektywności pracy. Hipoteza 1 została potwierdzona jedynie częściowo.

Przeprowadzono również analizy współzależności między poczuciem efektywności pracy a poszczególnymi typami zakłóceń przekazywania ról w każdym z podsystemów przedsiębiorstwa. Ze względu na małą liczebność grup badawczych, zastosowano współczynnik korelacji ξ Spearmana. Tylko w dwóch przypadkach współczynnik ten okazał się istotny statystycznie.

W podsystemie adaptacyjnym wskaźnik zależności między poczuciem efektywności pracy a wieloznacznością ról wyniósł $\xi = -0.59$ ($p < 0.05$). Świadczy to o umiarkowanej, istotnej statystycznie zależności między poziomem poczucia efektywności pracy a wieloznacznością ról. Występuje ona u osób, których głównym celem w pracy jest zbieranie i przetwarzanie informacji, planowanie rozwoju przedsiębiorstwa, wprowadzanie zmian, w taki sposób, aby zakład mógł sprawnie funkcjonować i rozwijać się w aktualnym układzie sił gospodarczych.

W podsystemie kierowniczym istotna statystycznie okazała się zależność między poczuciem efektywności pracy a przeciążeniem ról ($\xi = -0.60$; $p < 0.05$). Świadczy to o tym, iż wśród zarządzających przedsiębiorstwem niekorzystnie na efektywności ich pracy odbija się przeciążenie ról, czyli zbyt wiele, często bardzo trudnych do spełnienia, wymagań i obowiązków.

Poczucie efektywności pracy pracowników poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa

Uzyskana wartość stosunku F ($F_{1, 43} = 1.67$; $p < 0.17$) nie jest istotna statystycznie (zob. tabela 2).

Tab. 2
Poczucie efektywności pracy i typy patologii ról zawodowych u pracowników poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa

	Poczucie efektywności pracy	Spostrzegany konflikt ról	Spostrzegana wieloznaczność ról	Spostrzegane przeciążenie ról
Podsystemy przedsiębiorstw	1.67	9.88*	8.14*	0.67

* stosunek F istotny na poziomie $p < 0.001$

Pracownicy poszczególnych pięciu podsystemów przedsiębiorstwa nie różnią się pod względem poczucia efektywności pracy. Tym samym należy odrzucić Hipotezę 2.

Spostrzegany konflikt ról pracowników poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa

Uzyskana wartość stosunku F jest istotna statystycznie ($F_{1, 43} = 9.88$; $p < 0.0001$), co świadczy o istotnych różnicach pomiędzy poszczególnymi podsystemami przedsiębiorstwa w zakresie spostrzeganego konfliktu ról (zob. tabela 2) i potwierdza Hipotezę 3. W celu rozszerzenia możliwości interpretacyjnych posłużono się testem Tuckeya. Dzięki temu wyróżniono dwie grupy podsystemów zakładu, które wykazują istotne różnice ($p < 0.05$) w poziomie konfliktu ról. Są to: 1. podsystemy: adaptacyjny, kierowniczy i produkcyjny (małe nasilenie konfliktu ról); 2. podsystemy: graniczne i scalający (duże nasilenie konfliktu ról).

Spostrzegane przeciążenie ról pracowników poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa

Uzyskana wartość stosunku F jest istotna statystycznie ($F_{11,101} = 8.14; p < 0.0001$), co wskazuje na istotne różnice występujące w poszczególnych podsystemach przedsiębiorstwa w zakresie spostrzeganej wieloznaczności ról (zob. tabela 2). Potwierdza to Hipotezę 4. W celu uzyskania dodatkowych informacji o różnicach międzygrupowych posłużono się testem Tuckeya. Wyróżniono następujące grupy podsystemów różniące się istotnie ($p < 0.05$) między sobą: 1. podsystem graniczny (duża wieloznaczność ról) a podsystemy: adaptacyjny i kierowniczy (mała wieloznaczność ról); 2. podsystem scalający (bardzo duża wieloznaczność ról) a podsystemy: adaptacyjny, kierowniczy i produkcyjny (mała wieloznaczność ról).

Spostrzegane przeciążenie ról pracowników poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa

Uzyskana wartość stosunku F ($F_{1,15} = 0.67; p < 0.62$) nie jest istotna statystycznie (zob. tabela 2). Pomiędzy spostrzeganym przez pracowników poszczególnych podsystemów zakładu przeciążeniem ról nie zachodzą istotne różnice. Hipotezę 5 należy odrzucić.

DYSKUSJA WYNIKÓW

Przedstawiony materiał empiryczny jest próbą uchwycenia współzależności pomiędzy pozycją pracownika w strukturze zakładu a jego poczuciem efektywności pracy i spostrzeganymi przez niego zakłóceniami procesu przekazywania ról (patologia ról zawodowej).

Hipoteza pierwsza została potwierdzona częściowo. Mamy więc do czynienia z sytuacją, gdy informacje dostarczane danej osobie są na tyle nieprecyzyjne lub w ogóle nie są dla niej dostępne, że jednostka nie jest w stanie efektywnie wywiązać się z zadań wynikających z pracy na określonym stanowisku. Badania nad zależnością między zakłóceniami przy przekazywaniu ról a samooceną efektywności pracy przeprowadził również Borucki (1988, 1990). Uczestniczyły w nich trzy grupy badawcze: pracownicy pionów ekonomicznych i administracyjnych różnych instytucji, kierownicy niskiego szczebla zarządzania produkcją w zakładach wytwarzających urządzenia okrętowe oraz kierownicy średniego szczebla zarządzania. Narzędziami badawczymi były skonstruowane przez tego autora: Kwestionariusz Percepcji Stresu Organizacyjnego (KPSO) i Indeks Efektywności Pracy (IEP). Autor podsumowuje swoje analizy stwierdzając, iż jedynie wysoki konflikt ról wiąże się z niską efektywnością pracy w samoocenie. Wysoki poziom wieloznaczności ról korelował z niską efektywnością w pierwszej i trzeciej grupie badanych, natomiast związek ten nie występował u kierowników niskiego szczebla zarządzania. Z kolei spostrzegane przeciążenie ról nie było w żaden sposób związane z efektywnością pracy w samoocenie. Głębsza analiza współzależności między poczuciem efektywności pracy a poszczególnymi rodzajami zakłóceń w przekazie ról, potwierdza częściowo (podsystem adaptacyjny) analizy przeprowadzone przez Boruckiego (1988, 1990). Natomiast, jeśli chodzi o przeciążenie ról, wystąpiły inne zależności. Wynikać to może z faktu, iż badania Boruckiego odbywały się w sytuacji, gdy w Polsce obowiązywał, w sferze gospodarczej, system centralnego planowania. Wraz z przemianami wolnorynkowymi zakres obowiązków stawianych kierownictwu znacznie rozszerzył się, chociażby poprzez konieczność bycia konkurencyjnym na nowych rynkach zbytu oraz zapobieganie upadłości zakładu, który nie przynosi zysków.

Hipotezę drugą należy odrzucić. Fakt ten można wyjaśnić tym, że poczucie efektywności pracy pracownika nie zależy od jego przynależności podsystemowej. Może to świadczyć, że konstrukt ten charakteryzuje się szerszym zakresem, a w związku z tym zawężenie go jedynie do sytuacji pracy zawodowej nie znajduje empirycznego potwierdzenia, lub że samoocena własnego poczucia efektywności pracy następuje u badanych dużych trudności, przekraczając ich kompetencje w zakresie samo-observacji. Mogła tu także wystąpić faworyzacja siebie w porównaniu z innymi osobami. Trzecia możliwość to przyjęcie, iż rzeczywiście wszyscy pracownicy „dają z siebie wszystko”, aby osiągnąć w pracy sukces osobisty, a jednocześnie przyczynić się do wzrostu efektywności pracy w przedsiębiorstwie, do poprawy jego pozycji rynkowej.

Potwierdzona została hipoteza trzecia. Uzyskane wyniki wskazują na to, iż pracownicy podsystemów granicznych i podsystemu scalającego spostrzegają u siebie istotnie wyższy konflikt ról niż pracujący w pozostałych podsystemach. Pracownicy podsystemów granicznych (działy: zaopatrzenia, kooperacji, marketingu i reklamy), których zadaniem jest dostarczanie wejść i wyjść energetycznych dla procesu produkcji, tzn. dostarczenie materiałów podlegających dalszej obróbce i zbytu produktu finalnego oraz zatrudnieni w podsystemie scalającym (kadry, administracja), dbające o rekrutację nowych i zwalnianie niekompetentnych pracowników, a także o zsynchronizowanie działalności różnych komórek zakładu, spostrzegają u siebie większy konflikt ról niż pracujący w podsystemach: adaptacyjnym, kierowniczym i produkcyjnym. Oznacza to, że znacznie częściej są oni zmuszani, by zastosować się do – co najmniej dwu – często sprzecznych ze sobą, zbiorów wymagań. Wymagania te mogą pochodzić bądź od zwierzchnika, bądź mogą to być wymagania stawiane przez rynek lub innych pracowników. Funkcjonowanie w takich warunkach jest dla nich dużym obciążeniem, jest sytuacją stresogenną, która zmusza do uruchomienia dodatkowych mechanizmów adaptacyjnych, by wykonać zadania wynikające z pełnionej roli. Może się to niekorzystnie odbijać na ich przystosowaniu do pracy, być źródłem konfliktów, a jednocześnie obniżać satysfakcję z pracy. W stosunku do pracowników podsystemów: adaptacyjnego, kierowniczego i produkcyjnego, ich zadania, nie tyle są trudniejsze, co przez swą złożoność czy wewnętrzną sprzeczność wymagają dodatkowych nakładów sił.

Hipoteza czwarta również została potwierdzona. Spostrzegana przez pracowników podsystemu scalającego wieloznaczność ról jest istotnie wyższa niż u pracowników podsystemów: adaptacyjnego, kierowniczego i produkcyjnego. Wskazuje to na fakt, że konieczność koordynacji funkcjonowania różnych działów zakładu oraz polityka kadrowa, oparte są na nieprecyzyjnych informacjach, których przetwarzanie następuje o wiele więcej trudności niż opracowanie informacji koniecznych do optymalnego pełnienia ról przez pracowników: kierownictwa (zarządzających), produkcji i planowania. Szczególnie interesująca wydaje się różnica w spostrzeganym nasileniu wieloznaczności ról, występująca pomiędzy pracującymi w podsystemach: scalającym i adaptacyjnym, ponieważ zbieranie i przetwarzanie danych należy do głównych zadań drugiego z podsystemów i wywiera znaczący wpływ na jego efektywność. Zagadnienie to wymaga jednak dalszych analiz.

Pracownicy odpowiedzialni za dostarczanie przedsiębiorstwu wejść energetycznych (zaopatrzenie w surowce i podzespoły konieczne do produkcji) oraz zapewnieniu wyjść energetycznych (zbytu produktu finalnego) spostrzegają wieloznaczność własnej roli jako istotnie większą niż zatrudnieni w podsystemach: adaptacyjnym i kierowniczym. Nie jest to zaskoczeniem o tyle, iż w gospodarce wolnorynkowej pełnione przez nich role są szczególnie znaczące dla przetrwania i rozwoju zakładu. Dlatego też, najmniejsze nawet braki lub niejednoznaczności informacji przyczyniają się do zaistnienia sytuacji stresorodnych.

Kadra kierownicza wykorzystuje, z reguły, opracowane już dane, w związku z tym niski poziom spostrzeganej wieloznaczności ról w ich przypadku nie jest zaskoczeniem. Inną zaś kwestią jest ilość tych danych, a także konieczność podejmowania decyzji. Zależności te wymagają jednak odrębnych analiz.

Hipotezę piątą należy odrzucić. Świadczy to o tym, że stawiane pracownikom zadania nie są na tyle liczne, iż uniemożliwiają wywiązanie się z nich w wyznaczonym czasie i na odpowiednim poziomie jakości. Na tej podstawie można wnioskować, że obowiązki wynikające z pełnienia określonej roli są dostosowane do możliwości poszczególnych pracowników. Jest to o tyle korzystne; że wywieranie presji czasowej lub częsta kontrola jakości pracy, nie jest czynnikiem stresogennym. Inaczej mówiąc, każdy z pracowników zdaje sobie sprawę z oczekiwań zwierzonych wobec niego i stara się je realizować.

Prezentowane analizy dostarczają wielu informacji na temat funkcjonowania pracowników różnych szczebli zakładu przemysłowego. Powinny one jednak objąć swoim zasięgiem większą liczbę przedsiębiorstw reprezentujących różne działy polskiej gospodarki.

Przeprowadzenie analiz na tak zebrany materiał, stanowić by mogło podstawę do wyciągnięcia pełniejszych wniosków, których aplikacja stanowiłaby wsparcie dla polskich przekształceń społeczno-gospodarczych. Przedstawione wyniki badań mogą okazać się pożyteczne również dla zarządzających przedsiębiorstwami i to zarówno państwowymi, jak również prywatnymi. Ocena poczucia efektywności pracy oraz patologii ról organizacyjnych wśród załogi może dostarczyć cennych informacji, dotyczących funkcjonowania i planowanego rozwoju danego przedsiębiorstwa. Wycięliwienie spostrzeganych przez pracowników konfliktów roli, jej wieloznaczności i ewentualnego przeciążenia, przyczyni się na pewno do wzrostu spójności załogi, wzajemnego zaufania oraz do większej satysfakcji z wykonywanej pracy. Przede wszystkim, jednak, dostarczy sposobności do zaspokojenia potrzeb poszczególnych jednostek i ich samorozwoju.

LITERATURA

- Ackoff, R.L. (1973). O system pojęć systemowych. *Prakseologia*, 2(46), 143-161.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action. A Social Cognitive Theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bazerman, M.H. (1979). *Personal control in organizations*. Carnegie Mellon University.
- Bertalanffy, L. von (1984). *Ogólna teoria systemów*. Warszawa: PWN.
- Borucki, Z. (1988). *Stres organizacyjny. Mechanizm - następstwa - modyfikatory*. Gdańsk: Uniwersytet Gdański.
- Borucki, Z. (1990). Samoakceptacja i kompetencje interpersonalne a spostrzeganie stresu roli zawodowej. [w:] Biela, A. (Red.), *Stres w pracy zawodowej*. Lublin: RW KUL, 35-66.
- Daszkowski, J. (1988). *Wpływ pracy grupowej na wysiłek w realizacji zadań*. Wrocław: Ossolineum.
- Davis, K. (1972). *Human Behavior at Work. Human Relations and Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Domachowski, W. (1993). Społeczne i kulturowe uwarunkowania patologii, [w:] Sęk, H. (Red.), *Społeczna psychologia kliniczna*. Warszawa: PWN, 162-186.
- Du Brin, A.J. (1979). *Praktyczna psychologia zarządzania*. Warszawa: PWN.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Fisher, C.D., Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68, 320-333.
- Guilford, J.P. (1960). *Podstawowe metody statystyczne w psychologii i pedagogice*. Warszawa: PWN.
- James, L.R., Jones, A.P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 74-113.
- James, L.R., Hater, J.J., Jones, A. (1981). Perception of psychological influence. *Personal Psychology*, 34, 453-477.
- Kahn, R.L. (1980). Work and health, [w:] Gardel, B., Johansson, G. (Eds.), *Working life*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley and Sons.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1979). *Społeczna psychologia organizacji*. Warszawa: PWN.
- Kolb, D.A., Rubin, I.M., McIntyre, J.M. (1974). *Organizational psychology. A book of readings*. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- March, J., Simon, A. (1964). *Teoria organizacji*. Warszawa: PWN.
- Mingotaud, F. (1994). *Sprawni kierownik. Technika osiągania sukcesów*. Warszawa: Poltext.
- Obuchowski, K. (1982). Badania osobowości efektywnej, [w:] Obuchowski, K., Paluchowski, W.J. (Red.), *Efektywność a osobowość*. 12-36, Wrocław: Ossolineum.
- Poznaniak, W. (1993). Teorie uczenia się społecznego jako model normalnego i zaburzonego funkcjonowania jednostki oraz grupy. [w:] Sęk, H. (Red.), *Społeczna psychologia kliniczna*. Warszawa: PWN, 70-98.
- Pszczołowski, T. (1982a). *Zasady sprawnego działania*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Pszczołowski, T. (1982b). *Dylematy sprawnego działania*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Ratajczak, Z. (1979). *Psychologia organizacji. Zarys problematyki*. Katowice: Uniwersytet Śląski.
- Ratajczak, Z. (1991). *Elementy psychologii pracy*. Katowice: Uniwersytet Śląski.
- Staniszki, J. (1972). *Patologie struktur organizacyjnych (Próba podejścia systemowego)*. Gdańsk: Ossolineum.
- Stoner, J.A.F., Wankel, C. (1992). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Thibaut, J.W., Kelley, H.H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley and Sons.
- Timoszenko, J. (1992). Zagadnienie podmiotowości podwładnych w sytuacji kierowania. *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy*, 10(19). Katowice: Uniwersytet Śląski, 76-85.
- Zakrzewski, J. (1987). Poczucie skuteczności a samoregulacja zachowania, *Przegląd Psychologiczny*, t. XXX, 3, 661-677.
- Zieleniewski, J. (1965). *Organizacja zespołów ludzkich*. Warszawa: PWE.

