



Złożenie pracy online:
2018-07-10 20:00:05
Kod pracy:
2165/36642/CloudA

Dagmara Ogórek
(nr albumu: 21740)

Praca magisterska

Style kierowania a przejawy kultury organizacyjnej w firmie X w świetle przeprowadzonych badań

Management styles and manifestations of organizational culture in X company in view of carried out researches

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie firmą

Promotor: dr Maria Sidor

Składam serdeczne podziękowania Pani Promotor dr Marii Sidor za wszechstronną pomoc, cierpliwość i
życzliwość



Streszczenie

Celem niniejszej pracy jest analiza znaczenia stylów kierowania na przejawy kultury organizacyjnej, z uwzględnieniem komunikacji, symboli, stosunków międzyludzkich i zarządzania. Część teoretyczna została opracowana na podstawie literatury przedmiotu, co pozwoliło na przeprowadzenie badań własnych przez autorkę w firmie X. Badania zostały przeprowadzone przy pomocy Testu Reddina i kwestionariusza ankiety jednokrotnego wyboru częściowo bazującego na ankiecie dr hab. inż. Zofii Wyszukowskiej, prof. UTP. W badaniach udział wzięły dwie grupy badawcze: Kierownicy Pionu Produkcji w firmie X, którzy wypełnili Test Reddina i pracownicy administracji Pionu Produkcji w firmie X, którzy wypełnili kwestionariusz ankiety. Badania wskazują na stosowanie wysoce efektywnych stylów kierowania w Pionie Produkcji w firmie X, co przekłada się na pozytywne postrzeganie przejawów kultury organizacyjnej. Na podstawie badań wywnioskowano również, że styl kierowania Dyrektora Produkcji przekłada się na stosowane style kierowania przez podwładnych mu kierowników. Komunikacja i stosunki międzyludzkie w badanej firmie zostały generalnie ocenione pozytywnie. Symbole charakteryzujące badane przedsiębiorstwo zostały różnie ocenione – w zależności od badanego Działu. Zarządzanie zostało ocenione przeciętnie, przede wszystkim w kwestii stosowanych systemów motywujących i reakcji kierowników na potrzeby grupy w danym momencie. Powyższe wnioski pozwalają stwierdzić, że istnieje zależność między stylami kierowania a kulturą organizacyjną.

Słowa kluczowe

Style kierowania, kultura organizacyjna, komunikacja, symbole, stosunki międzyludzkie, zarządzanie, ankieta, test



Abstract

Main purpose of this master thesis is analyze the importance of the styles about targeting the manifestations of organizational culture, taking into account communication, symbols, human relations and management. Theoretical part was created based on source literature, which allowed the author to made out her own researches in company X. Researches were carried with Reddin Test and single-choice personal questionnaire, that was partly based on a survey of dr hab. eng. Zofia Wyszowska, prof. UTP. Two groups took part in the research: Managers of Production Department in X company who have completed the Reddin Test and employees of the Production Department in the X company, who have completed questionnaire. Research results indicate on usage highly effective styles of management in the Production Department in X company, which resulting in positive perception of organizational culture. Based on the results of the research, also style of managing established by Production Director indicate into the applied styles of managing by subordinates managers. Communication and interpersonal relations in the surveyed company were assessed positively. Symbols that characterizing the examined company were differently assessed – depending on the Department. Managing was assessed average, specially about motivational systems, that are using to motivational systems and reactions of managers to the needs of the group at the moment. This conclusions allow to state that there is dependence between the styles of managing and organizational culture.

Keywords

Management styles, organizational culture, communication, symbols, human relations, management, questionnaire, test



Spis treści

Wstęp.....	3
1.1 Pojęcie i istota procesu kierowania	5
1.2 Funkcje, cele i czynniki kształtujące proces kierowania	9
1.3 Style kierowania i ich charakterystyka	12
1.3.1 Istota i klasyfikacja stylów kierowania.....	12
1.3.2 Osobowościowe style kierowania.....	13
1.3.3 Sytuacyjne style kierowania.....	20
1.3.4 Osobowościowo-sytuacyjne style kierowania	24
1.4 Znaczenie kadry kierowniczej we współczesnej organizacji	26
1.4.1 Rola kompetencji kierowników	26
1.4.2 Cechy efektywnego menedżera	28
Rozdział 2 Rola kultury organizacyjnej w środowisku pracowniczym	30
2.1 Podstawy teorii kultury organizacyjnej	30
2.1.1 Definicja, istota i zakres kultury organizacyjnej.....	30
2.1.2 Składniki kultury organizacyjnej	32
2.1.3 Typy i funkcje kultury organizacyjnej.....	33
2.2 Przejawy kultury organizacyjnej	36
2.2.1 Komunikacja w kulturze organizacyjnej.....	36
2.2.2 Symbole w kulturze organizacyjnej.....	37
2.2.3 Znaczenie stosunków międzyludzkich na kształtowanie kultury organizacyjnej....	38
2.2.4. Kultura organizacyjna w zarządzaniu	39
Rozdział 3 Charakterystyka firmy X z uwzględnieniem kluczowych elementów kultury i stylów kierowania	41
3.1 Metodyka badań własnych	41
3.1.1 Cel, przedmiot i zakres badań.....	41
3.1.2 Hipotezy i pytania badawcze	42



3.1.3 Metody i narzędzia wykorzystane w badaniu własnym.....	43
3.2 Prezentacja badanej firmy	44
3.2.1 Charakterystyka badanych stanowisk kierowniczych	44
3.2.2 Wybrane elementy kultury organizacyjnej badanej firmy.....	47
Rozdział 4 Identyfikacja stosowanych w firmie stylów kierowania a przejawy kultury organizacyjnej	54
4.1 Charakterystyka respondentów badania	54
4.2 Stosowane style kierowania w świetle przeprowadzonych badań	58
4.2.1 Analiza wyników badania przeprowadzonego wśród kierowników.....	58
4.3 Kultura organizacyjna a procesy zarządzania pracownikami.....	61
4.3.1 Analiza wyników badania przeprowadzonego wśród pracowników.....	61
4.4 Wnioski i rekomendacje	80
Zakończenie	82
Wykaz literatury.....	83
Źródła internetowe	84
Spis tabel	85
Spis rysunków	86
Spis wykresów.....	87
Załączniki	89
Załącznik nr 1 – Test Reddina dla kierowników	89
Załącznik nr 2 - Ankieta dla pracowników	98



Wstęp

Kultura i zachowania ludzi są niezwykle istotnymi czynnikami w rozwoju organizacji. Wszystkie działania wynikają z określonych norm, wartości i zachowań. Pojęcie kultury ma wiele znaczeń i nawiązuje do różnych dziedzin. Zastosowanie ma również w zarządzaniu firmą, dzięki czemu jest zasobem niematerialnym firmy, kształtującym jej przyszłość.

Inspiracją do zainteresowania się tematem kultury organizacyjnej i stylów kierowania była chęć poznania wpływu stylów kierowania na przejawy kultury organizacyjnej. Analizie poddano style kierowania i kulturę organizacyjną w nowosądeckiej firmie produkcyjnej.

Celem głównym niniejszej pracy była analiza znaczenia stylów kierowania na przejawy kultury organizacyjnej, z uwzględnieniem komunikacji, symboli, stosunków międzyludzkich i zarządzania. Część teoretyczną opracowano na podstawie literatury przedmiotu, co zainspirowało autorkę do przeprowadzenia badań własnych w firmie X.

Celem przeprowadzonych badań było rozpoznanie związków pomiędzy stosowanymi stylami kierowania a przejawiającą się kulturą organizacyjną w komunikacji, symbolach, stosunkach pomiędzy pracownikami i zarządzaniu.

W pracy zostały sformułowane następujące pytania badawcze:

1. Czy w badanym obszarze firmy X dominują style efektywne czy nieefektywne?
2. Jaki konkretny styl kierowania jest dominujący w badanym obszarze firmy X?
3. Jak postrzegane są przejawy kultury organizacyjnej w obszarze stosunków międzyludzkich, symboli, komunikacji i zarządzania?

Bazując na literaturze przedmiotu i obserwacjach własnych wynikających z pracy autorki w badanej organizacji, postawiono hipotezy, których słuszność została poddana weryfikacji podczas badań. Autorka niniejszego badania postawiła następujące hipotezy:

1. W badanej firmie stosowane są style kierowania zaliczane do efektywnych.
2. Postrzeganie przez pracowników przejawów kultury organizacyjnej w obszarach relacji międzyludzkich, zarządzania, symboli i komunikacji jest pozytywne.
3. Stosowane style kierowania mają wpływ na pozytywne relacje między pracownikami.



Badania przeprowadzono przy pomocy Testu Reddina i kwestionariusza ankiety częściowo bazującego na ankiecie dr hab. inż. Zofii Wyszkowskiej, prof. UTP.

Praca składa się z czterech rozdziałów, które zostały poprzedzone wstępem oraz domknięte zakończeniem. Pierwszy rozdział zatytułowany „Kierowanie jako jedna z funkcji zarządzania przedsiębiorstwem” przedstawia pojęcie i istotę procesu kierowania oraz funkcje, cele i czynniki kształtujące proces kierowania. W dalszej części pierwszego rozdziału zostały omówione style kierowania i cechy efektywnego menedżera.

W rozdziale drugim zatytułowanym „Rola kultury organizacyjnej w środowisku pracowniczym” zostały omówione definicje, istota, zakres kultury organizacyjnej oraz składniki i typy kultury organizacyjnej. Dalsza część rozdziału prezentuje wybrane elementy kultury organizacyjnej, tj. komunikację, symbole, stosunki międzyludzkie i zarządzanie.

Rozdział trzeci zatytułowany „Charakterystyka firmy X z uwzględnieniem kluczowych elementów kultury i stylów kierowania” przedstawia metodologiczne podstawy pracy. Został przedstawiony cel pracy, przedmiot i zakres badań oraz hipotezy i problemy badawcze jak i również metody i narzędzia wykorzystane w badaniach własnych.

W czwartym rozdziale zatytułowanym „Identyfikacja stosowanych w firmie stylów kierowania a przejawy kultury organizacyjnej” przedstawiona została charakterystyka respondentów badania oraz prezentacja wyników badań dotyczących określenia stylów kierowania i ich efektywności, a także przejawów kultury organizacyjnej w komunikacji, symbolach, stosunkach międzyludzkich i zarządzaniu. Wyciągnięcie wniosków zostało ułatwione dzięki analizie wyników testu i ankiety.



Rozdział 1

Kierowanie jako jedna z funkcji zarządzania przedsiębiorstwem

1.1 Pojęcie i istota procesu kierowania

W rozdziale pierwszym zostaną przedstawione wybrane zagadnienia dotyczące kierowania. Będą scharakteryzowane główne cele i funkcje procesu kierowania oraz zostaną przedstawione style kierowania i cechy efektywnego menedżera. Ponadto, zostanie omówiona kwestia roli kompetencji kierowników w rozwoju organizacji.

Kierowanie jest procesem złożonym i rozległym, na który składa się kilka elementarnych funkcji i czynników. Pierwszym krokiem, który ułatwi zrozumienie i poznanie rozpiętości procesu kierowania jest zdefiniowanie pojęć dotyczących kierowania.

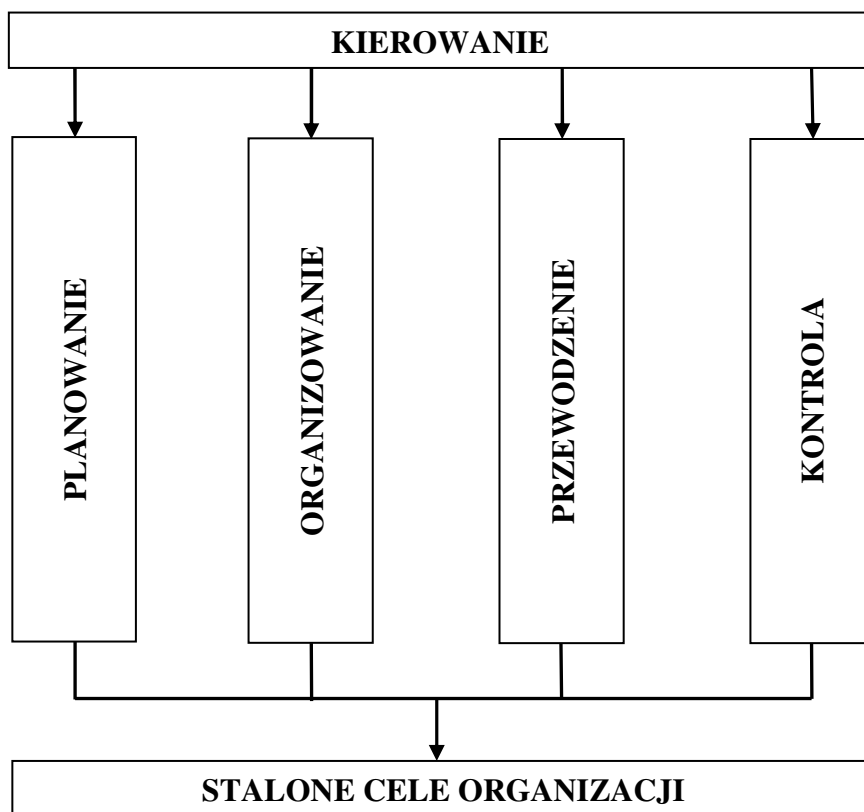
W ujęciu Aleksiego Pocztowskiego kierowanie ludźmi jest integralną częścią procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Pojęcie to definiuje jako „specyficzny, interpersonalny stosunek członków organizacji, legitymujący jednych z nich (kierowników) do zamierzonego oddziaływania na zachowania innych (podwładnych), aby osiągnąć cele organizacji”¹. Kierowanie jest praktyką świadomego i ciągłego kształtowania organizacji. Bez względu na stopień formalizacji, we wszystkich organizacjach, obowiązkiem kierowników jest pomoc innym współpracownikom w ustalaniu i osiągnięciu następných celów. W ujęciu James’a A. F. Stoner’a „kierowanie jest procesem planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów”². Rysunek 1 obrazuje proces kierowania według J. A. F. Stoner’a.

¹ A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2008, s. 34.

² J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Kierowanie, PWE, Warszawa 2001, s. 20.



Rys. 1. Proces kierowania



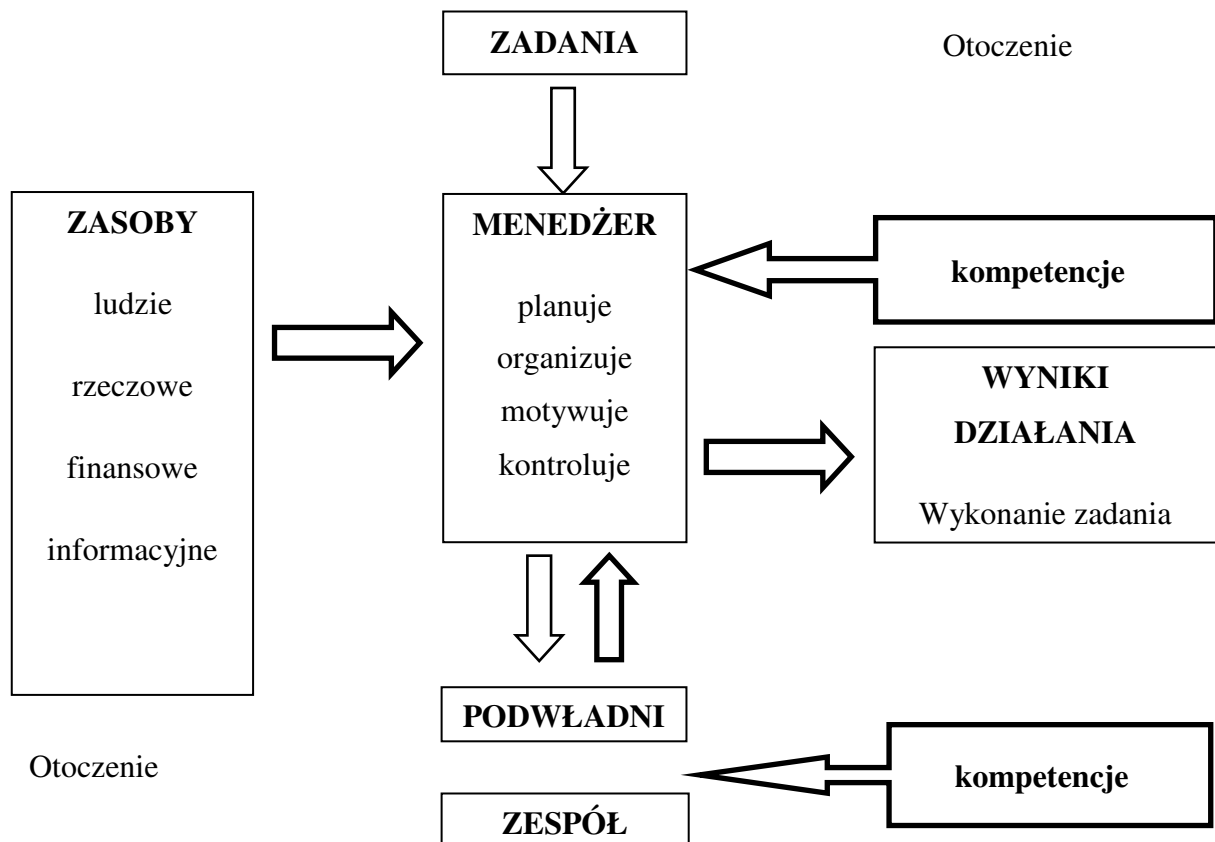
Źródło: P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, Menedżer a kierownik w organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2011, s. 32, http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/48-2011/FRFU-48-25.pdf (data odczytu: 4.03.2018)

Dla wielu badaczy z zakresu zarządzania pojęcie kierowania i dowodzenia jest w dużej mierze tożsame. Od współczesnych menedżerów - kierowników głównie oczekuje się skuteczności w zarządzaniu podwładnymi, co w głębszym wymiarze sprowadza się do zarządzania efektywnym przydzielonym kapitałem ludzkim, który w stopniu zasadniczym przyczynia się do sukcesu przedsiębiorstwa nad jej konkurencją. Współczesne kierownictwo jest procesem dążącym do osiągnięcia wartościowych wyników w atmosferze szacunku, troski i sprawiedliwości wobec każdej zaangażowanej jednostki³.

W procesie zarządzania organizacją, niezależnie od jej wielkości, przedmiotu działalności, branży i typu otoczenia, w którym funkcjonuje, istotną rolę pełni kierownik. Kierowników często określa się mianem menedżerów, liderów, przywódców, planistów, ponieważ cechuje ich odpowiedzialność za sprawowanie kontroli nad działaniami dążącymi

³ A. Michaluk, J. Kacała, Kształtowanie zachowań i postaw przywódczych dowódców i menedżerów, Management Sciences 4(21) 2014, s. 51-52, http://www.dbc.wroc.pl/Content/27267/Michaluk_Kacała_Kształtowanie_zachowan_i_postaw_przywodczych.pdf (data odczytu 4.03.2018)

Rys. 2. Model pracy kierownika



Źródło: P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, Menedżer a kierownik w organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2011, s. 32, http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/48-2011/FRFU-48-25.pdf (data odczytu: 4.03.2018)

Według Petera F. Druckera kierownik wykonuje sporo zadań: ustala cele, decyduje co należy zrobić, aby te cele osiągnąć. Nadaje im efektywność, informuje ludzi o nich, gdyż od ich wydajności zależy zrealizowanie celów. Menedżer również organizuje pracę, analizuje konieczne działania, relacje oraz decyzje. Rozdziela pracę, dzieli działania na zadania, a także motywuje, informuje oraz tworzy zespół¹⁰.

¹⁰ P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, Menedżer..., op. cit., s. 32-33.

1.2 Funkcje, cele i czynniki kształtujące proces kierowania

Od końcowej fazy XIX wieku, kierowanie zwykle definiować się w kategoriach czterech funkcji kierowniczych, tj. planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Jest to powszechnie panująca kategoryzacja¹¹.

Planowanie oznacza, iż kierownicy obmyślają swe cele oraz działania, które oparte są na pewnej metodzie, logice czy planie, a nie na przeczuciu. Plany konkretyzują cele organizacji oraz określają szczegółowe strategie ich realizacji. Wybór celów organizacji jest pierwszym i podstawowym krokiem w planowaniu. Kolejno określone są cele dla komórek organizacji oraz jej wydziałów, a także dla każdej jednostki. Następnie ustalane są programy systematycznej realizacji celów. Wybierając cele oraz opracowując programy działania, zarządca organizacji zwraca uwagę na realność zakładanych celów i czy będą akceptowalne dla kierowników i pracowników organizacji¹².

Organizowanie to proces przydzielania pracy i porządkowania, decyzyjnych uprawnień oraz zasobów konkretnym członkom organizacji w sposób taki, aby byli w stanie zrealizować jej cele. Organizowanie jest procesem mającym na celu doprowadzenie dwóch albo więcej osób do współpracy w celu osiągnięcia określonego zbioru celów lub celu. Kierownictwo powinno dostosować strukturę organizacyjną do jej celów oraz zasobów. Poprzez organizowanie tworzona jest struktura stosunków między pracownikami wewnątrz organizacji, w której wykonanie planów nastąpi w przyszłości. Innym celem organizowania jest także wyszukiwanie ludzi nowych, którzy mogliby zasilić istniejącą strukturę stosunków¹³.

Przewodzenie to kierowanie pracownikami, wywieranie na nich wpływu, motywowanie w celu wykonania przez nich konkretnych działań. Przewodzenie jest głównym elementem stosunków kierownika z pracującymi dla niego ludźmi. Kierownik prowadzi podwładnym w dążeniu do zachęcania ich do kolektywnego z nim osiągnięcia zamierzonych celów w przyszłości, które wyłaniają się z procesu planowania oraz organizowania. Możliwie najlepsze wykonanie pracy przez podwładnych jest ułatwiane poprzez tworzenie odpowiedniego klimatu¹⁴.

¹¹ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Kierowanie, op. cit., s. 24.

¹² J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Kierowanie, op. cit., s. 25.

¹³ Tamże, s. 25.

¹⁴ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Kierowanie, op. cit., s. 26.



Kontrolowanie jest procesem zmierzającym do zapewnienia, aby rzeczywiste działania były analogiczne z zaplanowanymi celami. W obowiązku kierownictwa leży zajmowanie się kontrolowaniem pracy, ponieważ wraz z upływem czasu wyniki stosunków zorganizowanych są nie zawsze zgodne z założonymi planami.

Kontrolowanie obejmuje cztery główne elementy:

- sprecyzowanie norm efektywności
- pomiar obecnej efektywności
- porównanie bieżącej efektywności z przyjętymi normami
- w przypadku ewentualnych odchyleń – podjęcie korygujących działań¹⁵.

Planowanie, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie są jednocześnie wykonywanymi działaniami, które są wzajemnie ze sobą powiązane. Kierownicy powinni umiejętnie wykonywać każdą z powyższych funkcji oraz potrafić płynnie przechodzić od jednej funkcji do kolejnej biorąc pod uwagę zmianę okoliczności. W razie konieczności menedżerowie powinni potrafić jednocześnie wykonywać kilka funkcji oraz działań¹⁶.

Każda organizacja posiada wyznaczone cele, które są możliwe do osiągnięcia jeśli filozofia organizacji (zbiór wartości, sposoby postępowania kierownictwa) będzie uwzględniać proporcjonalny rozwój podmiotów – przedsiębiorstwa oraz kierowników i pracowników. Filozofia kierowania jest zbiorem poglądów kierownictwa danego przedsiębiorstwa, które dotyczą poszczególnych części procesu kierowania – kierowników, podwładnych, relacji między nimi i sytuacji, warunków w jakich jest realizowany proces kierowania¹⁷.

Zdaniem Horst'a Steinmann'a czynniki kształtujące proces kierowania można przedstawić jako cztery zmienne:

1. Osobowość kierującego, jego potrzeby, doświadczenia i postawy
2. Osobowość podwładnych, ich potrzeby, oczekiwania i postawy
3. Struktura systemu społecznego (role, status)

¹⁵ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Kierowanie, op. cit., s. 27.

¹⁶ Tamże, s. 27.

¹⁷ M. Mroziewski, Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje, Difin, Warszawa 2005, s. 35.



4. Warunki sytuacji (charakter zadań, cele, warunki zewnętrzne)¹⁸.

Czynniki, które kształtują proces kierowania wywierają różnorodny wpływ na efekty kierowania oraz sposób kierowania, tj. styl kierowania. Mogą wywierać wpływ bezpośredni na kierownika lub pośrednio oddziaływać. W literaturze przedstawiane są różnorodne stanowiska dotyczące najważniejszych czynników, które określają kierowanie i skuteczność tego procesu¹⁹.

Autorzy książki „Kierowanie” jako czynniki sytuacji mające wpływ na sposób kierowania wymieniają:

- Osobowość, oczekiwania i doświadczenie kierownika. Kierownicy zwykle wybierają styl najwygodniejszy i zapewniający wydajność pracy podwładnych.
- Zachowanie i oczekiwania przełożonych. Kierownicy mający niższą pozycję władczą zwykle wzorują się na zwierzchnikach oraz preferują taki styl jak ich przełożeni.
- Oczekiwania, cechy i zachowania podwładnych. Pracownicy wysoko kwalifikowani zwykle wymagają mniejszej ingerencji władz podczas realizacji zadań, a zachowania ich podwładnych odzwierciedlają skuteczność stylu ich kierownika.
- Zadania i wymagania. Praca wymagająca udzielania szczegółowych instrukcji współgra ze stylem zorientowanym na zadania, a praca zespołowa współgra ze stylem zorientowanym na ludzi.
- Zasady dotyczące postępowania w organizacji i kultura organizacyjna kształtująca zachowania kierownika i oczekiwania podwładnych.
- Zachowania i oczekiwania współpracowników, którzy mogą wspierać pracę kierownika lub ją utrudniać. Kierownicy zwykle naśladują styl kierowania kolegów²⁰.

¹⁸ H. Steinmann, G. Schreyogg, Zarządzanie, Podstawy kierowania przedsiębiorstwami. Koncepcje, funkcje, przykłady, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004, s. 429, cyt. za: M. Mroziewski, Style..., op. cit., s. 47.

¹⁹ M. Mroziewski, Style..., op. cit., s. 47.

²⁰ Tamże, s. 48-49.



1.3 Style kierowania i ich charakterystyka

1.3.1 Istota i klasyfikacja stylów kierowania

Problematyka stylów kierowania pojawiła się w badaniach naukowych gdy w badaniach empirycznych udowodniono błędność założeń teorii cech, ponieważ nie pozwalała na odkrycie psychicznej struktury, która charakteryzowałaby skutecznego kierownika²¹.

Jerzy Osmelak definiuje style kierowania jako „całokształt stosunków między kierownikiem a kierowanym przez niego zespołem pracowniczym, zdeterminowany osobowością kierownika i sytuacją kierownika”²².

Według Andrzeja Koźmińskiego styl kierowania uzależniony jest od preferowanego kierunku organizacji i kultury organizacyjnej. A. Koźmiński uważa, że kultura organizacyjna ma wpływ na wybranie stylu kierowania, m.in. przez wyznaczenie zasad władzy i statusów oraz jego kryteriów, które określają sposób na osiągnięcie autorytetu i odnosi się także do władz innych. Kultura organizacyjna uświadamia również co wolno, co jest zabronione i zawiera kryteria dotyczące stosowania nagród i kar²³.

Douglas Mc Gregor uważał, że styl kierowania każdy przełożony wyrabia sobie na własny użytek, zwykle metodą prób i błędów, przez przypadkowo zgromadzone doświadczenia, które popadają stopniowo w nawyki i pewne szablony²⁴.

Robert Tannenbaum i Warren H. Schmidt uważali, że przed wyborem stylu kierowania, kierownicy powinni przeanalizować trzy zbiory sił. Według nich najskuteczniejsi kierownicy powinni być elastyczni oraz powinni dostosowywać zachowania kierownicze adekwatnie do potrzeb danego miejsca i czasu²⁵.

W literaturze podmiotu można napotkać sporo koncepcji dotyczących stylów kierowania oraz różnorodny zakres klasyfikacji tych teorii. Większość badaczy stara się podzielić style kierowania na pewne segmenty. Monika Kostera, Stanisław Kownacki i Adrian Szumski zaproponowali aby teorie stylów kierowania rozpatrywać w trzech ujęciach – podejścia kwalifikacyjnego, sytuacyjnego i behawioralnego. Koncepcja ta jest zbieżna z podziałem

²¹ M. Mroziwski, *Style...*, op. cit., s. 55.

²² J. Osmelak, *Kierowanie ludźmi w procesie pracy*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1992, s. 87-88, cyt. za: A. Potocki, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2005, s. 215.

²³ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie: teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2000, s. 427, cyt. za: M. Mroziwski, *Style...*, op. cit., s. 50.

²⁴ M. Mroziwski, *Style...*, op. cit., s. 56.

²⁵ Tamże, s. 47.



stylów kierowania zaproponowanych przez Stephena P. Robbinsa, który rozpatruje ją jako trzy teorie – teoria cech, teoria zachowań oraz teoria sytuacyjna. Podstawą teorii cech (podejścia kwalifikacyjnego) jest analiza badań cech kierowników, co daje możliwość sporządzenia zestawu charakterystycznych cech, które występują u wyjątkowych zarządzających. Teoria zachowań (podejście behawioralne) skupia się na wzorowych sposobach postępowania. Teoria ta zakłada, że kierownika można wyszkolić poprzez wzmacnianie pożądanых zachowań i tłumiąc te nieodpowiednie. Teorie sytuacyjne sugerują, że osiągnięcie celów organizacji jest możliwe gdy metoda kierowania jest dostosowywana do warunków i sytuacji²⁶.

W ramach kierunku badawczego dotyczącego cech, powstał zbiór stylów kierowania związanych z płcią kierownika, wyjątkowymi cechami osobowości kierowników oraz ich postawami psychologicznymi, a także poglądami na naturę ludzką oraz kierowanie. Grupę tych sposobów kierowania nazwano osobowościowymi stylami kierowania. Dla drugiej grupy stylów charakterystyczny jest obszar ingerencji kierownictwa w pracę podwładnych, sposoby wywierania wpływu na pracowników oraz poziom autokratyzmu, partycypacji pracowników przy podejmowaniu decyzji kierowniczych, a także nowoczesność działań kierowniczych oraz elastyczność ich zachowań. Szczególną uwagę zwraca się na warunki sytuacyjne, dlatego też style te nazwane są sytuacyjnymi stylami kierowania. Daniel Goleman przedstawił style kierowania osobowościowo-sytuacyjne, do których zalicza się styl autorytatywny, nakazowy, partnerski, pedantyczny, trenerski oraz demokratyczny²⁷.

1.3.2 Osobowościowe style kierowania

Style kierowania wynikające z indywidualnych cech kierowników wynikają z zagadnienia osobowości. Osobowość jest to zespół względnie trwałych cech indywidualnych oraz sposobów zachowania się danej jednostki. Natomiast cechą charakteryzuje się jako trwały wzorzec zachowania, który występuje mimo zmiennych warunków. Pojęcie typ nawiązuje do grupy badanych osób, które posiadają podobne wzorce zachowań. Według niektórych autorów cechy osobowości są podstawowym i decydującym czynnikiem o sposobie działań kierownika. Na tej podstawie style osobowościowe można uszczegółwić na:

²⁶ A. Potocki, *Zachowania...*, op. cit., s. 215.

²⁷ M. Mroziewski, *Style...*, op. cit., s. 70-71.



1. Style wynikające z indywidualnych cech kierowników
2. Style związane z psychologicznymi typami przełożonych
3. Style zdominowane filozofią kierowania
4. Kobięcy i męski styl kierowania²⁸.

W nawiązaniu do cech osobowości G. S. Sargie przedstawił pięć stylów kierowania:

Tabela 1. Style kierowania wg G. S. Sargie

Osobisty	Osobisty impulsywny	Bezosobowy	Zbiorowy	Spokojny
<ul style="list-style-type: none"> • Egocentryczny • Wymagający • Samodzielnie decydujący • Dyscyplinarny • Kontroler, tytan • Wzmacniający spoistość organizacyjną • Zmienny w nastrojach • Zaangażowany emocjonalnie w ocenę podwładnych • Przedsiębiorczy 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreatywny • Impulsywny • Entuzjastyczny • Niekonsekwentny • Zaniedbuje podstawową organizację doprowadzając do chaosu organizacyjnego 	<ul style="list-style-type: none"> • Racjonalny • Dystans do pracowników • Powściągliwy • Kompetencje zdecentralizowane, sprecyzowane • Uwzględniający rady ekspertów 	<ul style="list-style-type: none"> • Prodemokratyczny • Życzliwy • Decyzje podejmowane są w drodze dyskusji 	<ul style="list-style-type: none"> • Uporządkowany • Ład • Spokój • Brak nerwów • Brak niepokojów • Spokojnie i rozważnie podejmowane decyzje

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Mroziewski, Style..., op. cit., s. 73-74.

Eric Berne wyróżnił trzy rodzaje kierowników. Pierwszy z nich porównał do roli rodzica, którego zachowanie jest wynikiem poczucia tego co może być słuszne, złe czy dobre oraz coś co zapewnia opiekę i dyscyplinę. Rodzic kieruje się kategoriami dogmatycznymi i autokratycznymi, przede wszystkim kładzie nacisk na kontrolowanie innych. Kolejny typ to osoba dorosła. Charakterystyczne dla niej jest zbieranie informacji oraz ich ocena

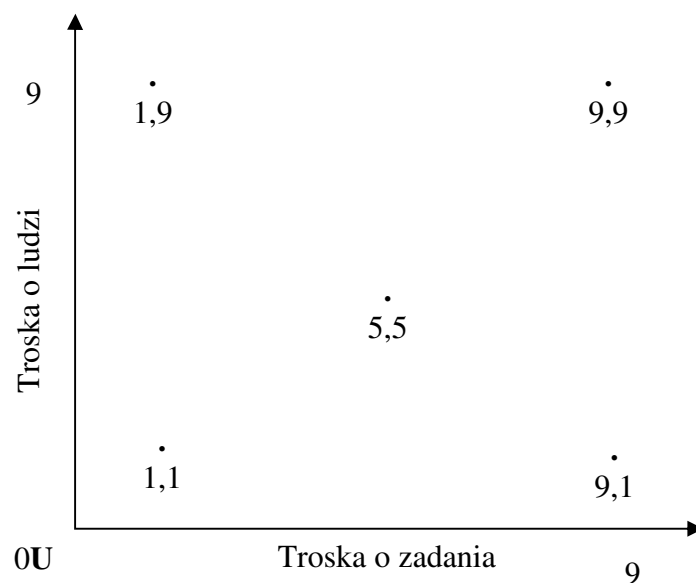
²⁸ M. Mroziewski, Style..., op. cit., s. 70.



i wykorzystywanie ich do późniejszego wdrażania podjętych decyzji. Zachowanie osoby dorosłej jest ustosunkowane przez wynik myślenia a nie odczuwania. Ostatnią rolą jest dziecko, które kieruje się uczuciami, głównie radością i smutkiem. Charakteryzuje ją spontaniczność. Podwładni są traktowani jako dzieci, które wymagają troskliwej opieki. Kierownik stawia im zadania, lecz szczegółowo kieruje wykonywaniem ich zadań. Podejmuje za pracowników decyzje, często mieszając się w ich osobiste sprawy. Kierownik typu „dziecko” swoje działania czyni w dobrej wierze aby zaoszczędzić sobie oraz podwładnym problemów wynikających z nieprawidłowej oceny sytuacji i braku doświadczenia²⁹.

Robert Blake i Jane Mouton style kierowania przedstawili za pomocą siatki kierowniczej, która określa skalę działań, zachowań kierowników na bazie kombinacji stylów zorientowanych na pracowników i na zadania. Każdy z nich przedstawiony jest w ciągłej skali, mieszczącej się w przedziale od 1 do 9³⁰. Rysunek 3 obrazuje siatkę kierowniczą.

Rys. 3. Siatka kierownicza wg R. Blake’a i J.Mouton



Źródło: M. Mroziewski, Style..., op. cit., s. 76.

Styl 1,1 – Zubożone kierowanie – nieingerujące, mała troska o zadania i o ludzi. Kierownik nie wykonuje swoich funkcji. Jest neutralny, przestrzega ustalonych procedur w przeszłości.

²⁹ M. Mroziewski, Style..., op. cit., s. 74.

³⁰ K. Zimniewicz, Podstawy Zarządzania, Wyższa Szkoła Zarządzania i Osobowości, Poznań 2001, s. 99.

Styl 1,9 – Klubowe kierowanie – liberalne, wielka troska o ludzi, a mała o zadania. Kierownik dba o harmonijne stosunki międzyludzkie oraz tworzenie bezpiecznej i przyjaznej atmosfery w pracy.

Styl 9,1 – Autorytarne kierowanie – zadaniowe, wielka troska o zadania, skromna o ludzi. Kierownik dopilnowuje realizacji produkcyjnych celów.

Styl 5,5 – Zrównoważone kierowanie – średnia troska o ludzi i o zadania. Główne zadanie kierownika to poszukiwanie „złotego środka” w celu osiągnięcia właściwych rozmiarów produkcji i poszanowaniu morali.

Styl 9,9 – Zespołowe kierowanie – demokratyczne, wielka troska o produkcję oraz morale i zadowolenie podwładnych. Kierownik jest odpowiedzialny za efektywną produkcję dzięki zaangażowaniu ludzi oraz ich pomysłów. Według autorów jest to najskuteczniejszy styl kierowania³¹.

William James Reddin przedstawił koncepcję „skrzynki stylów kierowania”. Jest to rozwinięcie „siatki kierowniczej” R. Blake’a i J. Mouton. Reddin dodatkowo wyróżnił orientację na efektywność. W efekcie ukazał osiem stylów kierowania podzielonych na obszar wysokiej lub niskiej efektywności³².

Tabela 2. Style kierowania według W. J. Reddin’a

Strefa niskiej efektywności	Strefa wysokiej efektywności
styl bierny/olewający – zupełnie nieefektywny, kierownik jest bierny w stosunku do podwładnych oraz do wykonywanych zadań	styl biurokratyczny – ściśle przestrzegający przepisów, niezorientowany na zadania i na ludzi, wyłącznie na efektywność
styl altruistyczny/misjonarski – kierownik dbający o przyjazną atmosferę, zapobiegający konfliktom, akceptujący słabą wydajność, zorientowany na kontakty międzyludzkie	styl promocyjny/otwarty – sporo czasu poświęca ludziom, ale również motywuje ich do pracy, preferuje efektywność oraz orientację na ludzi
styl autokratyczny – orientujący tylko	styl autokratyczny – życzliwy – nastawiony

³¹ M. Mroziewski, Style..., op. cit., s. 77.

³² A. Potocki, Zachowania..., op. cit., s. 223.

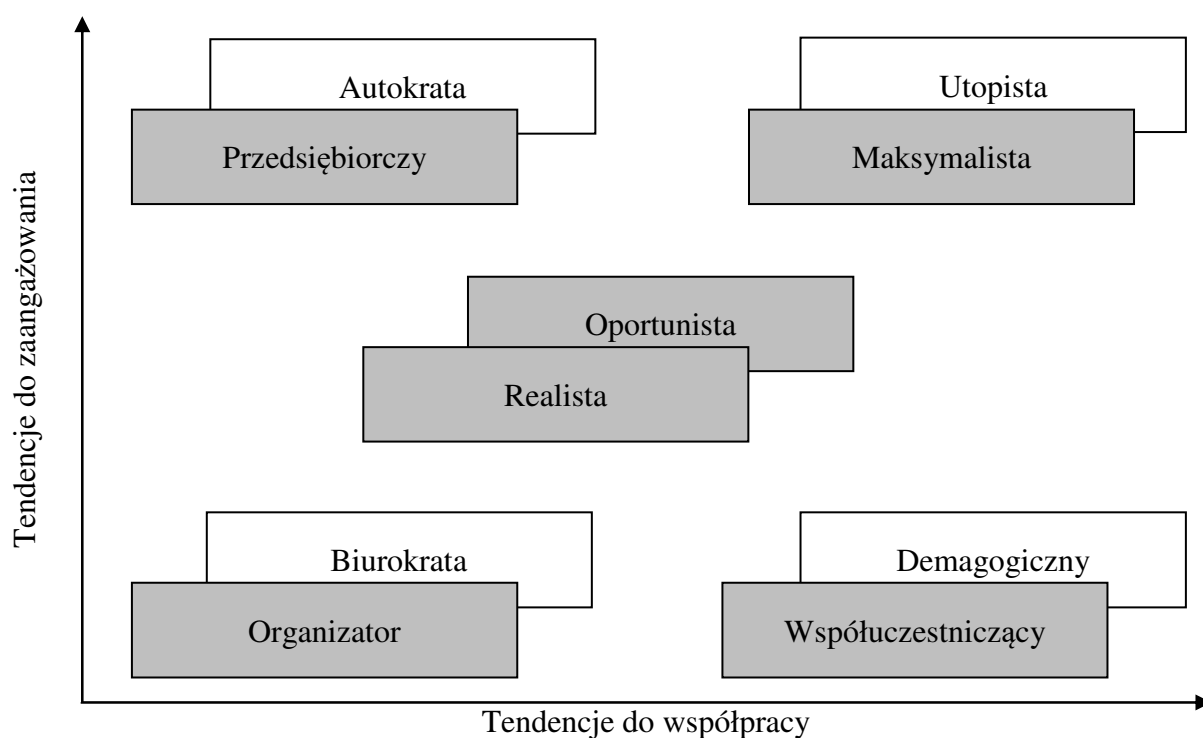


na zadania, niska troska o ludzi	na kontakty z ludźmi oraz efektywność, stawia wymagania, ale łagodniej niż autokrata
styl kompromisowy/ugodowy – łagodnie motywuje ludzi do pracy, za złoty środek do osiągnięcia celów uważa kompromis	styl realizacyjny/dyrektorski – zorientowany na zadania i ludzi oraz na efektywność. Kierownik silnie zaangażowany w sprawy ludzkie, realizacje zadań, co stwarza mocną motywację do pracy. Zna dobrze podwładnych i potrafi stymulować każdego indywidualnie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Potocki, *Zachowania...*, op. cit., s. 223.

Dominique Chalvin w swojej filozofii kierowania wyróżnił dwa czynniki – współpracę i zaangażowanie. Współpraca jest zdeterminowana poprzez zaufanie, pracę grupową, stosunki międzyludzkie oraz prawidłową komunikację wewnętrzną. Zaangażowanie charakteryzowane jest poprzez ulepszanie przedsiębiorstwa, troskę o zmiany, identyfikację z przedsiębiorstwem, współdziałanie w sukcesach firmy oraz stymulację pracy. Osie układu współrzędnych przedstawiają współpracę i zaangażowanie.

Rys. 4. Siatka stylów kierowania według D. Chalvina



Źródło: M. Mroziewski, *Style...*, op. cit., s. 78.



Każdy typ kierownika może mieć stronę pozytywną i negatywną. Style efektywne mają dewiacje stanowiące drugie dno pozytywnych orientacji kierowniczych. Dewiacyjne style są oceniane jako nieefektywne. Rysunek 4 przedstawia zestawienie par stylów nieefektywnych i efektywnych. Adekwatnie do powyższego stwierdzenia, maksymalista może stać się utopistą, realista oportunistą, organizator biurokratą, a przedsiębiorczy kierownik autokratą. Granica dzieląca stronę pozytywną i negatywną jest bardzo cienka dlatego zalecane jest kontrolowanie i refleksja nad stosowanym stylem kierowania³³.

Tabela 3. Style kierowania według D. Chalvina

Style efektywne	Organizator – ustala stosunki hierarchiczne. Każdy wie jak należy się zachować. Ułatwia to wzajemną komunikację. Preferuje niezależność pracowników wobec przełożonego. Pozwala na samodzielną pracę. W razie trudności pomaga w rozwiązaniu.
	Współuczestniczący – brak przywiązania do hierarchii. Kierownik i pracownicy tworzą jedną grupę. Wszyscy czują się równie odpowiedzialni za osiągnięte wyniki. Kierownik jest użytecznym doradcą, podtrzymuje współpracę zespołową.
	Przedsiębiorczy – kieruje podwładnymi do momentu uzyskania pewności, że podwładny jest w stanie sam sobie poradzić z powierzoną mu odpowiedzialnością. Awansuje i preferuje tych pracowników, którzy ulegają jego wpływowi. Nie przepada za prestiżem, koncentruje władzę po to aby realizować swoje koncepcje i zamiary. Nieszczególnie motywuje podwładnych, jedynie w początkowym okresie pracy, następnie uznaje, że jego założenia są oczywiste i słuszne, dlatego nie tłumaczy pracownikom powodów do ich podjęcia.
	Realista – ceni wzajemny szacunek oraz zaufanie. Zanim podejmie ważne decyzje, najpierw konsultuje je z pracownikami. Celem tych działań jest upewnienie się wykonalności planowanych decyzji. Problemy rozwiązuje za pomocą spotkania z interesantami. Uważa, że przed konfliktami i barierami na linii kierownik – pracownicy podczas wykonywania zadań, chroni wzajemna wymiana poglądów. Rzadko popełnia duże błędy, gdyż do odpowiedzialnych stanowisk przydziela ludzi dopiero gdy posiadają

³³ M. Mroziewski, Style..., op. cit., s. 78.



	<p>odpowiednie doświadczenie. Zależy mu na unikaniu złych wyników. Ceni sobie negocjacje.</p>
	<p>Maksymalista – osiąga trwałe i dobre rezultaty. Kierownicy wiedzą jak osiągnąć sukces. Ich polecenia są użyteczne, przemyślane. Powiązania hierarchiczne mają racje bytu tylko wtedy gdy ułatwiają funkcjonowanie organizacji. U maksymalistów każdy ma możliwość ujawnienia swoich poglądów, koncepcji, pomysłów.</p>
<p>Style nieefektywne</p>	<p>Biurokrata – działający w pewnym stopniu izolacji, relacje z pracownikami ograniczone, co powoduje że podwładni są ze sobą zintegrowani w słabym stopniu. Biurokrata nie interesuje się relacjami grupy. Konflikty są skrywane bądź tłumione, gdyż biurokrata nie chce się interesować nimi.</p>
	<p>Demagog – do władzy dochodzi dzięki znajomościom i układom. Nie okazuje swej władzy, stroni od wydawania poleceń. Preferuje demokrację, stworzenie pozornie „wielkiej rodziny”. Współpracownicy rezygnują z efektywności oraz konfliktów na rzecz manipulacji demagogiem.</p>
	<p>Autokrata – rywalizuje i walczy o władzę. W środowisku autokratów tworzą się klany, które dają możliwość utrzymania się przy władzy. Pełnienie funkcji hierarchicznych oparte jest o podejście dyktatorskie. Jest agresywny, manipulator, kontakty z pracownikami są słabe.</p>
	<p>Oportunista – wykorzystuje okazje w odpowiednim momencie. Celowo prowadzi grę, w której kieruje się intrygami i walką. Otwarcie wywierają presję na otoczenie aby osiągnąć zamierzone cele. Często też wybiera kompromis.</p>
<p>Utopista – obdarza ludzi zaufaniem, co często powoduje kłopoty, ponieważ nieodpowiedzialni pracownicy wykorzystują to. Utopista nie patrzy realistycznie na świat. Zwykle są to młodzi kierownicy, o niewielkim doświadczeniu. Ich idealizm nie daje warunków do rozwiązywania problemów ani teoria nie przekłada się skutecznie na praktykę.</p>	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Mroziewski, Style..., op. cit., s. 79.

Geert Hofstede w swych badaniach dotyczących problemu kobiecości i męskości, wyróżnił cztery grupy wartości i norm kulturowych, które wywierają znaczny wpływ na sposób motywacji pracowników oraz na organizację, styl kierowania i kulturę organizacyjną.



W męskiej atmosferze zarządczej, pracownicy zwykle odczuwają większy stres, konkurencję o stanowiska oraz pozycję. Kultura organizacyjna bazuje na przedsiębiorczości i inicjatywie. Pracownicy są zachęceni do dawania z siebie wszystkiego. Dominujący jest styl kierowania autokratyczny, zadaniowy. Strajki, demonstracje niezadowolenia nie są sytuacjami wyjątkowymi. Natomiast kobiecy styl kierowania nacechowany jest dominacją delikatnych sposobów działań kierowniczych, troską, opieką nad podwładnymi, integracyjnym sposobem kultury organizacyjnej, dezaprobatą rywalizacji, odczuwaniem słabszego stresu oraz ładu i spokoju. Różnice występujące w kobiecym i męskim podejściu kierowania powodują, iż najskuteczniejszym rozwiązaniem jest zbudowanie zespołów mieszanych, tzn. damsko – męskich, które zapewnią będą równowagę w podejściu do działań pracowniczych³⁴.

1.3.3 Sytuacyjne style kierowania

Style kierowania sytuacyjne wywodzą się od pojęcia sytuacji, która jest definiowana jako układ zewnętrznych działań dotyczących zmian oraz stanów rzeczy. Zewnętrzne czynniki determinują dobór stylu kierowania. W literaturze style sytuacyjne są interpretowane w różnorodny sposób, co wynika z siły czynników zewnętrznych oddziałujących na kierowników. Na tej podstawie można wyróżnić:

1. Style związane z zakresem ingerencji kierownika w obowiązki, pracę podwładnych
2. Style związane z wywieraniem wpływu
3. Style o różnorodnym zakresie oddziaływania podwładnych na decyzje kierownicze
4. Style kierowania pragmatyczne³⁵.

Adam Bednarski i Jerzy Szlendak wyodrębnili style kierowania ze względu na udział podwładnych w wykonywaniu zadań organizacji na autokratyczny, konsultatywny i demokratyczny. Kierownik autokratyczny nie wierzy w możliwość pomocy podwładnych w podejmowaniu przez niego decyzji. Działa jednoosobowo, co powoduje odosobnienie podwładnych przez co nie utożsamiają się z celami firmy. Kierownik integracyjny, inaczej konsultatywny jest świadomy własnej niewystarczającej wiedzy, więc daje możliwość podwładnym do podejmowania decyzji, ale ostateczny wybór jest dokonany tylko przez kierownika. W konsekwencji podwładni nie zawsze zdają sobie sprawę z odpowiedzialności jaka wiąże się z ich propozycjami. Kierownik demokratyczny w sposób umiejętny formułuje

³⁴ M. Mroziewski, *Style...*, op. cit., s. 79.

³⁵ Tamże, s. 90.



cele zespołu. Nie podejmuje samodzielnie decyzji, istotna jest współodpowiedzialność za podjęte działania i decyzje³⁶.

T. Strzelecki uważa, że główne sposoby wywierania wpływu kierowniczego to polecenia, przekonywanie i motywacja, które zwykle występują razem w różnych układach oraz stopniach nasilenia. Na podstawie tego kryterium T. Strzelecki wyróżnił style integratywne i dyrektywne. Dla stylów integratywnych charakterystyczne jest kierowanie ludźmi za pośrednictwem motywacji i przekonywania. Kierownicy swoją uwagę skupiają na pracownikach aby odpowiednio oddziaływać na nich i osiągać w ten sposób cele wyznaczonych zadań. Cechą stylów dyrektywnych jest kierowanie podwładnymi za pomocą poleceń. Kierownicy są skoncentrowani na zadaniach i swoich podwładnych nie traktują jako podmioty działań a środki³⁷.

Martin Evans i Robert House przedstawili style kierowania za pomocą ścieżki do celu, której główną funkcją jest zapewnienie przez kierownika pożądaných i cenionych nagród, poinformowanie które zachowania są akceptowalne i prowadzące do celu i zdobycia nagród, stąd też nazwa modelu ścieżki do celu. Według powyższego podejścia podwładni akceptują zachowanie kierownika, jeśli uznają je za źródło satysfakcji na przyszłość. Zachowanie kierownika motywuje w dwóch sytuacjach: gdy kierownik potrafi wzbudzić w podwładnych potrzebę satysfakcji z ich efektywności oraz gdy kierownik zapewnia szkolenia, wsparcie, nadzór, nagrody mające na celu uzyskanie sporej efektywności. Na tej podstawie można wyróżnić cztery style kierowania: Lidera bezpośredniego (otwarcie przedstawia swoje oczekiwania wobec podwładnych, przedstawia instrukcje i wyznacza czas na wykonanie zadań), lidera wspierającego (zainteresowany potrzebami pracowników, pomaga im, przyjazny), lidera partycypacyjnego (zanim podejmie decyzję, konsultuje ją z innymi), lidera zorientowanego na wyniki (cele wyznaczane są motywujące i trudne do osiągnięcia. Liczy na jak najlepsze wykonanie zadań przez podwładnych)³⁸.

Autorzy przedstawiając style kierowania głównie zwracali uwagę na: dystans na linii kierownik – podwładny, sposób przekazywania zadań oraz kontrolę ich wykonania, przykładanie uwagi przez kierownika do atmosfery panującej w grupie i sposoby motywowania przez kierowników. Na podstawie powyższej charakterystyki praktyk pracy kierowniczej można wyróżnić pięć stylów kierowania: instruktażowy, autokratyczny,

³⁶ Tamże, s. 90.

³⁷ M. Mroziewski, *Style...*, op. cit., s. 90.

³⁸ A. Potocki, *Zachowania...*, op. cit., s. 224.



demokratyczny, zadaniowy i partycypacyjny. W poniższym zestawieniu pragmatycznych stylów kierowania, kolejno przedstawiono: stopień partycypacji pracowników w procesie decyzyjnym, stopień stosowania środków dyscyplinujących i wyróżnień, ilość czasu kierownika poświęcona pracownikom, stopień zainteresowania podwładnymi, stopień interakcji i stopień zainteresowania pomysłami innowacyjnymi³⁹.

- **Styl kierowania autokratyczny**

- Decyzje podejmuje kierownik, brak partycypacji
- Ostre kary, głównie finansowe
- Nagrody bardzo rzadko, głównie pieniężne przy przekroczeniu norm produkcyjnych
- Kierownik poświęca czas tak jak tego wymagają zadania, a podwładny jest środkiem do rozwiązywania zadań. Kierownik nie jest zainteresowany pracownikiem poza podstawami przepisowymi
- Interakcje: nadzór, polecenia, ocenianie, kontrolowanie - drobiazgowo

- **Styl kierowania instruktazowy**

- Decyzje podejmuje kierownik, przekonuje do swoich racji, zachęca do dyskusji
- Stopień kary zależny od wielkości czynu
- Nagrody bardzo rzadko, głównie pieniężne przy przekroczeniu norm produkcyjnych oraz czasami za wysoką jakość i dokładne przestrzeganie instrukcji
- Kierownik interesuje się doskonaleniem podwładnych, również na ich wniosek oraz poświęca im czas
- Interakcje: nadzór, polecenia, ocenianie, kontrolowanie - instruowanie

- **Styl kierowania realistyczny**

- Decyzje podejmuje kierownik + podwładni - kierownik wstępnie decyduje, podwładni oceniają
- Kary wynikające tylko z przepisów, udzielane przez komisję, głównie odbieranie premii, nagród
- Nagrody zależne od wydajności i jakości, głównie premie i nagrody regulaminowe

³⁹ M. Mroziewski, Style..., op. cit., s. 110.



- Kierownik interesuje się szkoleniami podwładnych, ich płacą, sprawami socjalnymi obowiązującymi w zakładzie pracy oraz sprawami osobistymi. Poświęca czas na spotkaniach, naradach - czas poświęca bardziej zadaniom niż pracownikom
- Interakcje: nadzór, polecenia, ocenianie, kontrolowanie – narady, konferencje
- **Styl kierowania demokratyczny**
 - Decyzje podejmuje kierownik + podwładni - kierownik prezentuje problem, oczekuje propozycji od pracowników i podejmuje decyzje
 - Kary dyscyplinarne jednak stosowane bardzo rzadko, udzielane przez zespół na wniosek kierownika
 - Nagrody uznaniowe, finansowe, materialne, sprawiedliwość premiowania i awansowania. Nagrody za jakość, wydajność, osiągnięcia dodatkowe poza pracą
 - Kierownik interesuje się kształceniem pracownika, sprawami bytowymi oraz zainteresowany jest problemami osobistymi podwładnych. Poświęca czas na spotkaniach, naradach. Czas poświęcony sprawom ludzkim jest znacznie większy niż czas poświęcony realizacji zadań
 - Interakcje: Współpraca, komunikacja, opracowywanie strategii, planów, spotkania
- **Styl kierowania delegujący**
 - Decyzje podejmuje kierownik + podwładni - samodzielne podejmowanie decyzji przez podwładnych
 - Kary dyscyplinarne jednak stosowane bardzo rzadko, udzielane przez zespół na wniosek kierownika
 - Nagrody uznaniowe, finansowe, materialne, sprawiedliwość premiowania i awansowania. Nagrody za jakość, wydajność, osiągnięcia dodatkowe poza pracą
 - Dbą o podnoszenie kwalifikacji pracowników, eliminuje problemy socjalne i sprawy pozazawodowe. Poświęca czas na spotkaniach, naradach. Czas poświęcony sprawom ludzkim jest znacznie większy niż czas poświęcony realizacji zadań
 - Interakcje: Współpraca, komunikacja, opracowywanie strategii, planów, spotkania



- **Styl kierowania partycypacyjny**

- Decyzje podejmuje kierownik + podwładni - kierownik przedstawia problem, pracownicy mają swobodę działania i podejmują ostateczną decyzję
- Kary dyscyplinarne jednak stosowane bardzo rzadko, udzielane przez zespół na wniosek kierownika
- Nagrody uznaniowe, finansowe, materialne, sprawiedliwość premiowania i awansowania. Nagrody za jakość, wydajność, osiągnięcia dodatkowe poza pracą
- Szczególnie zainteresowany otoczeniem, dba o przyjazną atmosferę i o dobre warunki bytowo - socjalne. Poświęca czas na spotkaniach, naradach. Czas poświęcony sprawom ludzkim jest znacznie większy niż czas poświęcony realizacji zadań
- Interakcje: Współpraca, komunikacja, opracowywanie strategii, planów, spotkania⁴⁰.

Richard Webber uzależnił skuteczność stylów kierowania od czterech czynników: istoty zadania, oczekiwań i potrzeb pracowników, kultury organizacyjnej i władzy kierownika.

Powyższa analiza warunków sytuacyjnych ukazuje, iż w dojrzałych organizacjach warto jest stosować style partycypacyjne, natomiast style autokratyczne sprawdzają się w trudnych warunkach ekonomiczno-społecznych oraz w młodych przedsiębiorstwach⁴¹.

1.3.4 Osobowościowo-sytuacyjne style kierowania

Style kierowania osobowościowo-sytuacyjne uwzględniają czynniki sytuacyjne, cechy osobowościowe kierowników oraz zdolność dostosowania się kierowników do wymagań sytuacji. Istotną rolę odgrywa inteligencja emocjonalna, tzn. cecha osobowa obejmująca zdolność motywacji, umiejętność zapanowania nad popędami, wytrwałość w dążeniu do celu, regulację nastroju, zdolność skupienia się mimo zmartwień, empatię oraz optymizm. Inteligencja emocjonalna przyczynia się do osiągania wybitnych rezultatów, dlatego istotną rolę odgrywają stosunki panujące w grupie. Przeprowadzone wyniki badań przez Hay/Mc Ber potwierdzają zależność inteligencji emocjonalnej ze stylem kierowania oraz uzyskiwanymi wynikami. W badaniach tych uwzględniono: samoświadomość emocjonalną, samosterowanie, wyczulenie na problemy ludzkie i umiejętności socjalne. Badania również ukazały, że atmosfera w pracy wpływa w około 30% na rezultaty. Na podstawie porównania stylów kierowania stosowanych przez kierowników wysokich szczebli na całym świecie Hay/Mc Ber

⁴⁰ M. Mroziwski, Style..., op. cit., s. 111-114.

⁴¹ A. Potocki, Zachowania..., op. cit., s. 115.



wyróżnili sześć stylów kierowania, które są zależne od czynników inteligencji emocjonalnej, rodzaju sytuacji kierowniczych i wpływu kierownika na panującą atmosferę w pracy. Wyróżnione style to nakazowy, autorytatywny, partnerski, demokratyczny, pedantyczny, trenerski⁴².

Tabela 4. Osobowościowo-sytuacyjne style kierowania

Nakazowy	Posłuszeństwo, strach, dystans kierownika, samodzielne podejmowanie decyzji, negatywny wpływ, podwładni nie ujawniali swoich pomysłów ani dobrowolnych działań, brak odpowiedzialności za własne czyny. Skuteczny w diametralnych sytuacjach, np. wrogie przejęcie firmy
Autorytatywny	Entuzjazm, konkretne i zrozumiałe wizje kierownicze, motywuje ukazując efekty z osiągnięcia celów, mocne przywiązanie do organizacji, jasne wynagrodzenia i kryteria sukcesu, swoboda w dążeniu do celu, możliwość ukazania własnych pomysłów i skuteczność
Partnerski	Najważniejsi są ludzie oraz ich zadowolenie i harmonia panująca w organizacji. Duża lojalność, silna komunikacja, pomysłowość. Pracownicy sami decydują o sposobie pracy. Wyjątkowo skuteczny w połączeniu ze stylem autorytatywnym podczas trudnych wyzwań
Demokratyczny	Wrażenie pozbawienia lidera, notoryczne zebrania nie wnoszące nic nowego, ograniczony wpływ na pozytywną atmosferę. Skuteczny gdy szef jest niezdecydowany i potrzebuje poznać pomysły pracowników
Pedantyczny	Kierownik prezentuje ambitne cele, jest przykładem dla innych. Ponagla działania podwładnych, wymaga sporych osiągnięć, rotacja personelu, niskie zaangażowanie pracowników, nuda i rutyna. Skuteczny w sytuacjach gdy wszyscy podwładni są jednakowo zmotywowani, mają spore umiejętności i wiedzę
Trenerski	Ambitne cele i racjonalny czas działania, dobra komunikacja, cierpliwość, pomoc, kierownicy tolerują doraźne niepowodzenia i naukę na własnych błędach. Dbają o regularne rady i oceny. Uwaga skupiona na rozwoju osobistym pracowników. Skuteczny gdy podwładni zdają sobie sprawę z własnych słabości i liczą na wsparcie od strony władzy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Mroziewski, Style..., op. cit. 124-126.

⁴² M. Mroziewski, Style..., op. cit., s. 119.



Najbardziej efektywni kierownicy potrafią płynnie przechodzić od jednego stylu do drugiego, zależnie od sytuacji. Kierownicy w celu wzmocnienia swoich stylów kierowania powinni zrozumieć sens inteligencji emocjonalnej i sukcesywnie wzmacniać u siebie właściwe cechy.

1.4 Znaczenie kadry kierowniczej we współczesnej organizacji

1.4.1 Rola kompetencji kierowników

Rozwój kompetencji to proces ciągły, który jest naturalnym dążeniem do podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Otoczenie globalne przyczyniło się do wzrostu znaczenia kierowników, liderów, menedżerów oraz ich ról, które są coraz bardziej kreatywne i aktywne. Początkiem lat 80 XX wieku zaczęto się szerzej interesować kompetencjami. Richard Boyatzis w znaczeniu ogólnym kompetencje określił jako „różnicę poziomu między średnim a najlepszym wykonawcą”⁴³. Kompetencje to możliwość wykonywania działań odnoszących się do funkcji i zawodu zgodnie z wymaganiami. Kompetencje określa się też jako zdolność przetwarzania wiedzy i umiejętności w nowych sytuacjach zawodowych. Kompetencje to pojęcie szersze od umiejętności, które nie są wystarczające do określenia menedżera jako kompetentnego kierownika, co podkreślają autorzy nauk o zarządzaniu. Urszula Ornarowicz do pojęcia kompetencji dołącza jeszcze wartości, które powinny być podstawą dla kierownictwa, gdyż dzięki nim wiedzą, oceniają i rozumieją oraz mogą być wrażliwi i empatyczni na innych ludzi⁴⁴.

Role kierownicze należy rozpatrywać jako funkcje wykonywane przez kierowników, co odzwierciedla definicja ról w ujęciu Zygmunta Zbichorskiego, którą definiuje jako zbiór oczekiwań i niezbędnych sposobów zachowań od osób o skonkretyzowanej pozycji. Według M. Mroziewskiego role są sposobami zachowań menedżerów, oczekiwanych przez inne jednostki. R. Boyatzis kompetencje definiuje jako złożoność wiedzy ogólnej, motywacji, wyobrażeń o sobie, cech, umiejętności i ról społecznych, które są konieczne do właściwego wykonywania zamierzonej pracy. Jednym z zadań organizacji jest doskonalenie kompetencji,

⁴³ M. Król, Kompetencje interpersonalne i cechy innowacyjnego menedżera projektów, *Współczesne Zarządzanie* 2/2013, s. 190. (<http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171319825> data odczytu: 14.04.2018)

⁴⁴ Tamże, s. 190.



tj. doświadczenia, predyspozycji do działania w zespołach, wiedzy, określonych umiejętności wymagalnych na danym stanowisku pracy i kultury osobistej⁴⁵.

Kompetencje tworzą strukturę hierarchiczną – każdy poziom wymaga innego rodzaju kompetencji. W zależności od stopnia szczebla kierowania, kadra kierownicza poświęca różną ilość czasu na poszczególne funkcje kierownicze. Robert L. Katz wyróżnił trzy rodzaje kompetencji: społeczne, techniczne i koncepcyjne. Kompetencje społeczne odnoszą się do współpracy z innymi ludźmi, wykazywanego im zrozumienia i motywowania. Umiejętności techniczne nawiązują do posługiwania się technikami, metodami i wiedzą w konkretnej dziedzinie. Umiejętności koncepcyjne obejmują zdolność koordynacji i ukierunkowania działań organizacji przez kadrę kierowniczą. R. L. Katz w swych badaniach dowiódł, iż umiejętności techniczne są najistotniejsze na niskich szczeblach zarządzania. Natomiast umiejętności społeczne są istotne na każdym szczeblu, ponieważ warunkują istnienie kompetencji koncepcyjnych i technicznych. Kompetencje koncepcyjne koncentrują się na zrozumieniu i opanowaniu stosunków międzyludzkich oraz ukierunkowaniu działań organizacji⁴⁶. Coraz większe znaczenie mają kompetencje interpersonalne oraz cechy osobowościowe, gdyż stanowią kluczowy element kompetencji kierownika, która decyduje o skuteczności działań kierowniczych. Kim Cameron i David Whetten opracowali model dotyczący zwiększania/poprawy kompetencji kierowników w konkretnych umiejętnościach. Uważają, że dla menedżerów istotne powinno być posiadanie bardzo dobrych umiejętności społecznych (interpersonalnych), m.in. delegowanie, motywowanie, zdobywanie władzy, podejmowanie decyzji, efektywna komunikacja, kierowanie konfliktami i osobiste umiejętności, tj. doskonalenie samoświadomości, kierowanie stresem i rozwiązywanie problemów w sposób twórczy. Kompetencje interpersonalne zdobywane są poprzez uczenie się, czyli w konsekwencji współpracy i kontaktów z ludźmi. Istotnym elementem rozwoju są szkolenia kierownictwa, gdyż każdy człowiek ma kompetencje społeczne jednak zwykle nie są wystarczające aby efektywnie móc pełnić rolę kierownika. Istotna w kierowaniu jest również inteligencja emocjonalna⁴⁷, która została już opisana w niniejszym rozdziale.

⁴⁵ Z. Witaszek, *Rozwój Kompetencji Menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, 2011, s. 304. (http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article-BWM8-0029-0020/c/httpwww_amw_gdynia_pllibraryfilezeszytynaukowe2011zn42011witaszek20z.pdf
data odczytu: 14.04.2018)

⁴⁶ A. Potocki, *Zachowania...*, op. cit., s. 231.

⁴⁷ M. Król, *Kompetencje...*, op. cit., s. 193.



1.4.2 Cechy efektywnego menedżera

Współcześnie jako istotne dla osiągnięcia sukcesu kierowniczego wymienia się cechy psychiczne i kompetencje osobiste. Coraz ważniejsze znaczenie zaczynają mieć cechy osobowościowe, które są kluczowym elementem kompetencji kierowniczych. Literatura przedmiotu przedstawia wiele opinii dotyczących zbioru cech osobowości oddziałujących na sukces zawodowy współczesnych kierowników. Łukasz Świerżewski uważa, że należy się bardziej koncentrować na umiejętnościach i cechach osobistych kierowników niż na wiedzy. Anna Rakowska na podstawie badań własnych wykryła lukę pomiędzy osobowością kierownika a nowoczesnym menedżerem, która odnosi się do trzech cech – odporności na stres, otwartości i podejmowania ryzyka. Co dziesiąty menedżer nie potrafi sobie radzić ze stresem, co koniecznie wymaga doskonalenia, gdyż kierowanie własnymi emocjami ma spory wpływ na skuteczność kierowników. Słabą stroną jest innowacyjność technologiczna i funkcjonowania. Finn Havaleschka twierdził, że trzeba skupić się na tych cechach, które wiążą się z sukcesami kierowników w określonych zawodach. Swój model nazwał „Głowa, serce, nogi”, gdzie przedstawił 16 cech podzielonych na 3 grupy – w zależności od potrzeb zawodowych. Gdy kierownik w pracy musi często podejmować decyzje, istotne znaczenie wywierają cechy „głowy”, tj. elastyczne i abstrakcyjne myślenie, szczegółowe spojrzenie na sytuację i samokontrola. Gdy istotne są umiejętności społeczne, należy dbać o rozwój cech „serca” – elastyczność społeczną, pewność, wsparcie, zaufanie, empatię i kontakt społeczny. W sytuacjach nieprzewidywalnych znaczenie mają cechy „nogi”, tj. wywieranie wpływu na ludzi, niezależność, pewność siebie, odporność na stres, rywalizacja i energiczność. Od menedżerów zwykle wymaga się wielu umiejętności i wszechstronności, jednak najważniejsze jest żeby był skuteczny, czyli umiejętnie osiągał cele. Literatura przedstawia dwa główne nurty. Twórcą pierwszego jest Tadeusz Kotarbiński, który zdefiniował skuteczność jako działania prowadzące do założonego celu. Peter Drucker, przedstawiciel drugiego nurtu pojęcie efektywności wiąże ze skutecznością i sprawnością. Efektywny menedżer powinien posiadać kompetencje, które pozwolą mu działać skutecznie, tzn. wykonywać rzeczy we właściwy sposób i robić właściwe rzeczy. Według badań Murray Barick’a i Michael Mounta, efektywność łączy się z ekstrawersją, sumiennością i otwartością. Joseph Altmann uważał, że w celu bycia skutecznym kierownikiem należy rozwijać podstawowe dwie umiejętności, tj. kierowanie sobą i przewodzenie zespołowi. Ten kto umiejętnie kieruje sobą może przewodzić efektywnie innym. J. Altmann uważa też, że sukces w kierowaniu innymi zależy także od nastawienia optymistycznego do zadań



podejmowanych, sumiennej pracy nad ulepszaniem swojej osobowości i stosowaniu przemyślanych strategii i metod w motywowaniu pracowników. R. Robbins opracował model Wielkiej Piątki, na którą składają się: ekstrawersja, ugodowość, sumienność, stabilność emocjonalna i otwartość na doświadczenia. Autorytet menedżera odnosi się również do umiejętności kulturalnego zachowywania się oraz zyskania szacunku u ludzi. Związane jest to z konkretnymi wartościami, które również są bardzo ważną częścią osobowości kierownika. Nowoczesne modele organizacji opierające się na zaufaniu szczególnie cenią lojalność i etyczne postępowanie kierowników, dlatego też menedżerowie powinni być odpowiedzialni za swoje czyny i postępować w sposób moralny. M. Stolarska do profilu osobowościowego menedżerów zalicza przede wszystkim odpowiedzialność, kreatywność, wytrwałość, wrażliwość, umiejętność motywowania, zaangażowania i odporność na stres. Natomiast Stanisław A. Witkowski i Joanna Mesjasz w swoich badaniach przeprowadzonych na grupie kierowników, określili niezbędne cechy skutecznych menedżerów. Najważniejsze z nich to: odporność na stres, odpowiedzialność, wytrwałość, umiejętność porozumienia się z ludźmi i energia. Podobne badania zostały przeprowadzone w grupie studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, którzy byli potencjalnymi kandydatami na kierowników. Studenci jako cechy efektywnych menedżerów wymieniali głównie ambicję, kreatywność, przedsiębiorczość, odporność na stres, odpowiedzialność i racjonalność. Na dalekich pozycjach znalazła się szczerowość i zaufanie. Studenci stwierdzili, iż osobowość kierownika determinuje jego temperament. Wielu autorów twierdzi, iż efektywne działania kierownicze wynikają przede wszystkim z kompetencji miękkich – osobowości, zachowań i postaw. Rafał Walkowiak postrzega efektywnego menedżera jako kreatora zmiany posiadającego cechy przywódcze, który nastawiony jest na zmiany, budowanie wizji, a w szczególności o dbanie o jakość komunikacji społecznej. Skuteczność zostanie zdominowana przez entuzjazm, wartość wewnętrzną, siłę wpływu na zdarzenia, odpowiedzialność za organizację oraz ludzi, którzy w niej pracują⁴⁸.

Literatura podmiotu prezentuje wiele zestawów cech efektywnych menedżerów osiągających sukcesy w kierowaniu, jednak nie można określić stałych cech i predyspozycji oraz umiejętności, które winien posiadać skuteczny kierownik, ponieważ nie jesteśmy w stanie przewidzieć zachowań organizacji, otoczenia, sytuacji zawodowych i relacji między ludźmi. W kolejnym rozdziale zostanie szerzej omówiona kwestia relacji międzyludzkich bazujących na podstawie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.

⁴⁸ M. Król, Kompetencje..., op. cit., s. 193-196.



Rozdział 2

Rola kultury organizacyjnej w środowisku pracowniczym

2.1 Podstawy teorii kultury organizacyjnej

2.1.1 Definicja, istota i zakres kultury organizacyjnej

W rozdziale drugim zostaną przedstawione wybrane zagadnienia dotyczące kultury organizacyjnej. Będą scharakteryzowane składniki, typy i funkcje kultury organizacyjnej. Ponadto, zostanie omówiona kwestia elementów kultury organizacyjnej.

Kultura organizacyjna w naukach o zarządzaniu znalazła miejsce dopiero na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Nurt został rozwinięty pod wpływem porównań procesu pracy pod kątem międzykulturowym na przykładzie Japonii i Stanów Zjednoczonych. Utrwalony został dzięki procesom umiędzynarodowienia i globalizacji gospodarczej, które były powiązane ze wzrostem kontaktów międzykulturowych. Kultura organizacyjna jest powiązana z zagadnieniami etyki w biznesie. Wśród różnorodnych definicji kultury organizacyjnej można wyróżnić różne rodzaje jej określeń, w zależności czy dotyczą sposobu myślenia czy działania. Na potrzeby niniejszej pracy magisterskiej, warto przedstawić podejście do kultury organizacyjnej jako organizacji. Badacze twierdzą, że nie należy oddzielać kultury od organizacji, ponieważ kultura jest tym czym jest organizacja. Organizacje to miniaturowe społeczeństwa, posiadające własne wartości, zasady, wzory kultur i subkultur. Kultura organizacyjna obejmuje wzory zachowań struktury władzy, członków organizacji oraz systemy wartości, normy kulturowe, zasady i wzory. Peter M. Blau określał kulturę organizacyjną jako reguły gry społecznej, czyli niepisane zasady społeczeństwa pracującego w organizacji. Często są to zasady podświadome, powodujące ograniczenie kultury organizacyjnej do nieformalnych i niejawnych aspektów kultury. Natomiast Edgar H. Schein określił kulturę organizacyjną jako grupę podstawowych przekonań, która jest tworzona, rozwijana, odkrywana, tworzona i uczona w organizacji w celu rozwiązania zewnętrznej adaptacji oraz wewnętrznej integracji⁴⁹. Natomiast jedna z najstarszych definicji dotycząca kultury organizacyjnej, zaproponowana przez Elliott Jacquesa odnosi się zarówno do sposobu myślenia jak i działania. Kulturę organizacyjną definiuje jako tradycyjny i zwyczajowy sposób działania i myślenia, z którym nowi

⁴⁹ Ł. Sułkowski, Kulturowa zmienność organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 54.



członkowie powinni się zapoznać i chociaż w częściowym stopniu go zaakceptować jeśli również chcą być akceptowani jako pracownicy⁵⁰.

Poziomem kultury organizacyjnej – najtrudniejszym i najtrwalszym – są podstawowe założenia kulturowe. Są to przekonania, które pracownicy organizacji zwykle przyjmują bezkrytycznie. Kultura określa sposób postępowania w danej organizacji, głównie przy pomocy założeń przyjętych milcząco. Jest zbiorem podstawowych cech, które uznawane są za wartościowe w organizacji. Istotę kultury organizacyjnej można przedstawić za pomocą siedmiu cech podstawowych:

1. Podejmowanie ryzyka i nowatorstwo (stopień zachęcania pracowników do wprowadzania zmian);
2. Dbłość o szczegóły (stopień zwracania uwagi na szczegóły oraz dokładność)
3. Postawienie na wyniki (stopień koncentracji kierownictwa na wynikach i efektach zamiast na metodach i procesach);
4. Nastawienie na człowieka (stopień oddziaływań decyzji na skutki osiągniętych wyników dla pracowników organizacji);
5. Nastawienie na zespoły (stopień oddziaływania organizacji na zespoły a nie na jednostki);
6. Agresywność (stopień agresywności pracowników i rywalizacji zamiast zadowalanie się swoją pozycją);
7. Stabilność (stopień utrzymania obecnego stanu rzeczy zamiast podejmowania rozwoju);

W ujęciu ogólnym, istotą kultury organizacyjnej jest zdolność porządkowania zasad dotyczących funkcjonowania organizacji. Jest zwykle odbiciem misji, wizji, celów założycieli organizacji oraz wynikiem interakcji pomiędzy poglądami i założeniami a tym czego pracownicy uczą się bazując na własnych doświadczeniach. Kultura organizacji jest zestawem wartości, zachowań, przekonań i postaw pomagających zrozumieć jak działa organizacja, za co odpowiada i co uważa za słuszne i ważne⁵¹.

⁵⁰ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 2.

⁵¹ M. Kopczeński, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, Akademia Marynarki Wojennej 2012, s. 933-934,
http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf (data odczytu: 03.05.2018)



Kultura organizacyjna jest warunkowana przez czynniki zewnętrzne – otoczenie jak i wewnętrzne. Wpływa na sposób adaptacji do otoczenia przez organizację na zasadzie wzajemności oraz wskazuje kierunki działania i pozwala skupić się na najważniejszych wartościach. Kultura organizacyjna jest również mechanizmem integracji wewnętrznej. Precyzuje wspólny język oraz kategorie, granice grup (przynależność), władzę i status, nagrody i kary, sferę przyjaźni i prywatną oraz ideologie. Zewnętrzne czynniki, które determinują kulturę organizacyjną to kultura narodowa (społeczność działalności firmy), otoczenie biznesowe (technologia i cechy rynku) i podstawowe założenia przywódców oraz założycieli. Kultura w organizacji pełni rolę integracyjną (wewnętrzną), która jednoczy pracowników w odniesieniu do wspólnych wartości i rolę adaptacyjną (zewnętrzną), która umożliwia dostosowanie działań przedsiębiorstwa do wymogów otoczenia⁵².

2.1.2 Składniki kultury organizacyjnej

Clyde A. Kluckhohn i Alfred L. Kroeber w celu określenia struktury kultury organizacyjnej zdefiniowali kulturę jako wzorcowe sposoby odczuwania, reagowania, myślenia, które są przekazywane i przyswajane poprzez symbole tworzone przez zrzeczenia ludzi i zawierające uszczegółowienie w postaci artefaktów. Strukturę systemu kultury organizacyjnej można sklasyfikować na trzy rodzaje, tj. wzory myślenia (grupy zyskują kryteria oceny sytuacji i zjawisk), wzory zachowań (ukazują właściwe formy reakcji na te sytuacje i zjawiska) i symbole (upowszechnianie i utrwalanie wzorów zachowań i myślenia wśród grupy).

Na wzory myślenia (ideologie) składają się założenia kulturowe, normy społeczne i wartości. Założenia ukazują stosunek ludzi danej grupy do świata i życia oraz przedstawiają oddziaływanie tego na konkretną organizację. Robert E. Quinn i Michael. R. McGrath uważali, iż w trakcie interakcji pomiędzy ludźmi następuje proces wymiany pomysłów, informacji i uczuć. Akceptowane reguły w tym środowisku określają wzory kultury odnoszących się do kwestii wyobrażenia celu organizacyjnego, kryteriów realizacji zadań, autorytetu, władzy, decyzji i typu motywacji. Wielu autorów uważa, iż założenia kulturowe ciężko jest zdefiniować racjonalnie, dlatego zakładają, że założenia kulturowe mają swój obraz w doświadczeniach z dzieciństwa, wpływie rodziców i wrodzonych skłonnościach. Milton Rokeach w swych poglądach porównuje pojęcie wartości do wierzeń, definiując je jako abstrakcyjne ideały dotyczące specyficznych sytuacji i przedmiotów, ukazujące wierzenia osobiste na temat metod realizacji tych ideałów oraz ich osiągnięcia. W odniesieniu

⁵² G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 25.



wartości do kultury organizacyjnej, można przyjąć, iż są to przedmioty, sytuacje, stany rzeczy, które są doceniane przez ludzi, którzy starają się je osiągać poprzez uczestniczenie w organizacji. Wartości wiążą się z oceną, a kryteriami są założenia kulturowe. Postrzeganie wartości umożliwia ludziom kierować własnym życiem oraz umożliwia wybór spójnych społecznych ról. Ch. A. O'Reilly, Jennifer Chatman i David F. Caldwell uważali, że wartości formują poczucie tożsamości, kreowanie ducha koleżeństwa i przywiązanie pracowników do organizacji. Normy natomiast są wynikiem przyjętej hierarchii wartości. Określane są jako niepisane reguły, podstawy budulcowe życia społecznego w organizacji. Normy ukazują do czego powinno się dążyć i czego unikać oraz jak należy to czynić. Są bardzo wyraźnie artykułowane wśród pracowników i przedstawiane szczegółowe i kategorycznie. Normy w odniesieniu do kultury organizacyjnej mają charakter moralny (co jest dobre, co złe), zwyczajowy (co wypada, a co nie) i prakseologiczny (kryteria działania).

Wzory zachowań ukształtowane są na skutek ujednoczenia postaw, które są wynikiem wzorów myślenia. Postawy odnoszą się do stosunku człowieka do danych sytuacji i przedmiotów. Postawa jest rezultatem zastosowania wartości i norm względem tych obiektów. Zachowania pracowników są tylko w pewnym stopniu zdeterminowane przez wzory myślenia kulturowe. Istotniejsze są uwarunkowania sytuacyjne, które ludzie napotykają podczas wykonywania swojej pracy. Uwarunkowania zwykle dotyczą konieczności realizacji zadań organizacyjnych w zmieniających się sytuacjach. Zachowania ludzi to składnik kultury organizacyjnej na takim poziomie na jakim są wynikiem postaw, które są ukształtowane przez ideologię organizacyjną.

Symbole są uznawane za instrument kulturowej socjalizacji, który upowszechnia się oraz utrwała w określonym środowisku społecznym. Symbole oddziałują na wyobraźnię i na uczucia ludzi oraz stwarzają atmosferę wyraźnie odczuwalną. Dzięki symbolom w ludziach wyrabia się uczucie przynależności, wspólnoty i odgrywają rolę przewodnika w celu zinterpretowania wzorów działania i myślenia. W następnym podrozdziale zostanie szerzej omówiona specyfika symboli w odniesieniu do kultury organizacyjnej.

2.1.3 Typy i funkcje kultury organizacyjnej

Różnorodność wzorów kulturowych oraz różnice w sposobach zachowania i myślenia ludzi należących do grup społecznych, umożliwia ustanowienie podziału systemów kulturowych na wiele rodzajów. W literaturze często spotyka się podział kultur organizacyjnych na kolektywistyczne i indywidualistyczne, kobiece i męskie, egalitarne i elitarne oraz zewnątrz sterowane i wewnątrzsterowane. Do alternatywnych typów kultur



można także zaliczyć takie, których przedmiotem rozważań były cechy – pozytywne/negatywne, słabe/silne i innowacyjne/zachowawcze. Inne podejście przedstawia Richard R. Gesteland, używający zbioru par kultur alternatywnych w celu scharakteryzowania cech relacji między ludźmi, tworząc na tej podstawie trójwymiarowy model wyróżniający kultury: protransakcyjne (koncentracja na zadaniu) i propartnerskie (koncentracja na potrzebach partnerów i na cechach), nieceremonialne (bezpośredniość) i ceremonialne (konwenanse, maniery), polichroniczne (sytuacyjne i spontaniczne zachowania) i monochroniczne (relacje dopasowane do terminów i planów) oraz powściągliwe (redukcja środków przekazu) i ekspresyjne (różnorodne środki przekazu). Roger Harrison typy orientacji podzielił na zadania, role, na władze i na ludzi. Typologia ta bazuje na podstawie opozycji: indywidualizm – kolektywizm oraz zewnątrzsterowność – wewnątrzsterowność. Orientacja na zadania jest charakterystyczna dla organizacji elastycznych, gotowych na szybkie zmiany w otoczeniu. Orientacja na role charakteryzuje przedsiębiorstwa biurokratyczne, gdzie bardzo istotną rolę odgrywa poczucie odpowiedzialności i legalność działań, co jest bardziej cenione niż umiejętności i wiedza. Orientacja na władze przypisywana jest organizacjom dominującym na rynku, bezkompromisowym i konkurencyjnym. Stosunki międzyludzkie opierają się na dużym dystansie władzy oraz mocnej rywalizacji. Traktowanie przedmiotowe pracowników. Organizacja na ludzi jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw, dla których bardzo istotną rolę odgrywa zaspokajanie potrzeb swoich pracowników. Dystans jest niewielki, ważny jest społeczny konsensus. Podstawą są wzory zachowań i zwyczaje. Powyższe typologie nawiązują do różnorodnych cech kultur organizacyjnych, a zarazem odnoszą się do budulcowych obszarów kultury, czyli sposobów wewnętrznej integracji członków i sposobów adaptacji do obszaru systemu organizacyjnego⁵³.

Skłonność do tworzenia systemów kulturowych oraz uczestnictwa w nich, wywodzi się z funkcji jakie kultura organizacyjna spełnia w środowisku pracowniczym. Są to trzy funkcje: integracyjna, percepcyjna i adaptacyjna. Integracyjna funkcja kultury jest procesem kształtowania podzielanych przez uczestników grupy wzorów myślenia oraz działania i zarazem wynikiem wspólnego uczenia się i wspólnych doświadczeń. Istotną rolę odgrywają symbole kulturowe. P. Bate uważa, iż kultura organizacyjna utrzymuje organizację w całości, jest tzw. „społecznym klejem”. Wszystkie składniki kultury organizacyjnej są utrzymywane i określane wspólnie w danym środowisku. Kultura łączy to co jest wspólne i zarazem pomija

⁵³ Cz. Sikorski, *Kultura...*, op. cit., s. 20.



to co różne i indywidualne. Gareth Morgan zauważył, że kultura stwarza formę etnocentryzmu – dostarcza pewne kody działania, które dla członków grupy uznawane są za słuszne i normalne, co prowadzi do traktowania innych kodów jako anormalne. Funkcja integracyjna kultury może też polegać na rozpowszechnianiu umiejętności prostego integrowania się z innymi grupami społecznymi. Wyraża się to prostotą we wchodzeniu do nowych grup oraz wychodzeniu ze starych grup. Zatem funkcja integracyjna kultury organizacyjnej oznacza stałość więzi społecznych i łatwość integrowania się. Funkcja percepcyjna kultury nawiązuje do sposobu postrzegania otoczenia grupy i nadawania sensu społecznemu życiu w przedsiębiorstwie. Kultura informuje członków grupy o koniecznym stopniu samokontroli, sposobie rozumienia organizacji i o porządku społecznym. Funkcja ta wynika głównie z konkretnych wzorów myślenia i kryteriów sądenia, wyjaśniania wobec obserwowanych procesów, zjawisk i sytuacji. Tworzenie oraz nadawanie sensu otoczeniu jest najistotniejszą funkcją kultury. Ludzie obserwując otaczający ich świat i interakcje odczytują symbole, cechy znaczeń i działają zgodnie z różnymi procesami i zjawiskami. Funkcja percepcyjna oznacza także, że organizacja jest widziana przez podwładnych poprzez „kulturowe okulary”, które są uzupełnieniem i modyfikacją. Kierownicy nie są w stanie ich przewidzieć. Tak jak i w funkcji integracyjnej tak i w percepcyjnej skutki są zależne od poziomu świadomości towarzyszącej utrwalaniu się w określonym środowisku wzorów sądenia i postrzegania. Im świadomość niższa tym częściej ludzie kierują się stereotypami, które dają momentalne i jednoznaczne wyjaśnienia, pozwalające uniknąć lęku, dyskomfortu i wątpliwości spowodowanych dysonansem poznawczym. Efektem funkcji percepcyjnej jest poszerzanie zbioru informacji, które docierają z otoczenia (zdolność uczenia się). Funkcja adaptacyjna kultury polega na normowaniu rzeczywistości poprzez wypracowanie schematów reakcji na zmiany jakie zachodzą w otoczeniu danej grupy. Tej funkcji służą wzory zachowań przyjęte w organizacji. Ludzie czują się pewniej i mogą przewidywać i planować swoje zachowania. Nowe wzorce kulturowe są akceptowalne powoli i tylko wtedy, gdy przez dłuższy czas są demonstrowane konsekwentnie. W celu uzyskania wysokiego stopnia świadomości, należy poszukiwać sprzeczności i paradoksów, które ułatwiają uwalnianie własnych nawyków i kulturowych ograniczeń. Takie podejście do działań własnych wzmacnia motywację i ułatwia przenikanie różnic kulturowych.



2.2 Przejawy kultury organizacyjnej

2.2.1 Komunikacja w kulturze organizacyjnej

Do najistotniejszych sposobów komunikowania się należą formuły lingwistyczne (zawołania, hasła, krótkie zwroty, przydomki), język (skrótowe myślowe, trudne do zrozumienia wyrazy dla osób z zewnątrz, wspólne wyrażenia), sposób przyjmowania klientów, interesantów oraz sposób odnoszenia się do siebie nawzajem. Sporo organizacji, grup formalnych i nieformalnych używa języka specyficznego, który jest sposobem identyfikacji członków określonej kultury. Dzięki opanowaniu tego języka, osoby z organizacji uświadamiają swoją przynależność do kultury oraz ją stabilizują. Stopniowo rozwija się ten unikatowy język, a ludzie którzy się posługują neologizmami, używają „tajnych” nazw przy opisywaniu narzędzi pracy, wyposażenia, dostawców, przełożonych, klientów, produktów. Nowi pracownicy dość szybko są zapoznawani z żargonem językowym panującym w organizacji, dzięki czemu język organizacyjny staje się dla nich czymś naturalnym. Używanie takiego języka umożliwia łatwość tworzenia zasad i wartości opartych na prostocie przekazu⁵⁴.

Przy planowaniu właściwych narzędzi komunikacyjnych, organizacja powinna wziąć pod uwagę warunki takie jak: wielkość organizacji, dotychczasowe tradycje w komunikacji (np. kto ogłaszał najważniejsze decyzje dotyczące organizacji) i strukturę pracowników. Szersze zróżnicowanie narzędzi komunikacyjnych jest charakterystyczne dla większych organizacji. Istotne znaczenie również ma zadbanie o kontekst komunikacji wewnętrznej, tzn. rozeznanie nastrojów jakie panują w przedsiębiorstwie i dobór właściwych metod do rodzaju informacji – te dotyczące zmian nie powinny być wywieszane np. na tablicy ogłoszeń. Również istotne znaczenie ma czas – informacje powinny być przekazywane najpierw grupom pracowniczym a dopiero później mediom⁵⁵.

Rozmowa bezpośrednia jest jednym z najważniejszych narzędzi komunikacji, ponieważ jest też elementem motywacyjnym, sposobem budującym zaangażowanie, ukazywaniem wzorów postaw, zachowań, norm i wartości jakie są pożądane przez kierowników organizacji. Innym narzędziem komunikacyjnym są konsultacje zarządu na zasadzie „drzwi otwartych”. W sposób pośredni tablice informacyjne przyczyniają się do budowania poczucia tożsamości pracowników i kształtowania postaw. Publikacje tego typu zazwyczaj informują

⁵⁴ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 46.

⁵⁵ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 98.



pracowników o polityce organizacji, celach i dostarczają informacji dotyczących wykonywania zadań w czasie kryzysu jak i w normalnych sytuacjach⁵⁶.

Kolektywizm podobnie jak propartnerskość, sprzyja komunikacji kontekstu wysokiego. Taka komunikacja polega na unikaniu konfliktów i konfrontacji poprzez unikanie wyrażania opinii, które mogłyby zaburzyć relacje międzyludzkie. Przykładowo, kultura polska zachowała relacje naturalne i organizacje, które sprzyjają wysokiemu poziomowi zaufania. Pomimo istnienia barier komunikacyjnych, dla personelu i Zarządu istotniejszą rolę odgrywają pozytywne relacje między pracownikami i ich przełożonymi niż szczerść. Autorka „Kulturowych uwarunkowań zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie”, w swych badaniach dowiodła, iż atmosfera sprzyjająca informowaniu o swojej niewiedzy czy popełnionych błędach występuje głównie w małych przedsiębiorstwach. Zarówno w tych organizacjach można zauważyć większe natężenie konfliktów, które mają konstruktywne efekty. W komunikacji istotną rolę odgrywają także emocjonalne bariery, utrudniające otwartą i szczerą komunikację. Tego typu bariery występują głównie w sytuacjach dystansu władzy do podwładnych oraz pomiędzy szczeblami w hierarchii organizacji⁵⁷.

Komunikacja w firmie odgrywa bardzo istotną rolę, ponieważ kształtuje relacje pomiędzy podwładnymi a przełożonym, określa status oraz styl kierowania menedżerów.

2.2.2 Symbole w kulturze organizacyjnej

Symbole uczą ludzi odczytywania znaczeń. W łatwy sposób są dostrzegane przez nas – kontakt wzrokowy, przez co treść symboli jest przyjmowana i rozpoczyna się działanie zgodne z nimi. Najistotniejsze symbole to architektura (architektura zewnętrzna firmy, wystrój wnętrz, rozplanowanie biura, dekoracje, telefony, rodzaj mebli, parkingów, itp.), symbole fizyczne (standardy wyglądu, sposób ubierania się, fryzury, ozdoby, makijaż, identyfikatory), symbole statusu (pozycja społeczna, hierarchia, przywileje służbowe, członkostwo w elitarnych klubach). Symbole statusu są pomocne w umacnianiu kultury organizacji (np. agresywne działanie – efektowne samochody służbowe). W skład symboli architektonicznych oraz statusu należą głównie materialne atrybuty przedsiębiorstwa, tj. grafiki na ścianach, draperie, biurka, stoły, dywany. Istotna może być również lokalizacja firmy, aranżacja biur i stanowisk pracy, narzędzia, urządzenia, gadżety, a nawet domy wypoczynkowe. Każdy z tych elementów informuje o hierarchii ważności personelu i władz

⁵⁶ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna...*, op. cit., s. 99.

⁵⁷ A. Glińska – Noweś, *Kulturowe Uwarunkowania Zarządzania Wiedzą W Przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 205.



zarządzających oraz podkreśla reguły postaw i zachowań (tradycjonalizm, innowacyjność, konserwatyzm, współpraca, autorytet, indywidualizm, stopień integracji). Najważniejszymi symbolami statusu jest przestrzeń biurowa, wystrój i wyposażenie biur. Amerykańskie Towarzystwo Projektów Wnętrz na podstawie obserwacji, stwierdziło, iż biura zarządu zazwyczaj znajdują się w rogu i są największe w przedsiębiorstwie. Pokoje zwykle są udekorowane dziełami sztukami i drogimi dywanami. Zdarza się również, że właściciele firmy mają swoje prywatne łazienki przy własnych biurach oraz poczekalnie prywatne. Ważnym aspektem jest także zlokalizowanie biura na piętrze budynku. Menedżerowie posiadają biura jak najdalej od wejścia głównego do budynku zarządu. Najbliżej biur zarządców znajdują się biura kierowników ds. pracowniczych i sekretariaty. Do symboli również można zaliczyć tytuły, przywileje, wykresy obrazujące pozycję zajmowaną w firmie i tworzenie nowych stanowisk pracy⁵⁸.

2.2.3 Znaczenie stosunków międzyludzkich na kształtowanie kultury organizacyjnej

Charakter stosunków międzyludzkich jest głównie uwarunkowany wymiarem kolektywizmu/indywidualizmu. Decyduje o sposobie postrzegania przez jednostki swojego związku z organizacją, grupą. Dla kolektywistycznych kultur charakterystyczne jest oczekiwanie na pomoc i wsparcie od strony grupy. W zamian za powyższe jednostka jest lojalna. Natomiast dla kultur indywidualistycznych relacje jednostki z grupą wynikają z kontraktu, który jest zaakceptowany przez obie strony. Wzajemna lojalność obowiązuje w przypadku dotrzymania kontraktu. Kolektywizm przyczynia się do silniejszego podporządkowania osób do norm grupowych oraz do dbania o silne relacje opierające się na zaufaniu. Charakterystyczne są również postawy zjednoczenia wysiłku do walki z potencjalnym wrogiem. W odróżnieniu do kolektywizmu, indywidualizm charakteryzuje się również indywidualnym działaniem, indywidualizacją celów oraz mniejszą lojalnością jednostek wobec pracowników. Niejednoznaczności charakterów wynikają zazwyczaj z uwarunkowań historycznych, transformacji współczesnych i stopnia rozwoju gospodarczego⁵⁹.

Na charakter relacji w organizacji ma również wpływ uniwersalizm i partykularyzm. Uniwersalizm jest skłonnością do postępowania według zasad uniwersalnych, natomiast partykularyzm charakteryzuje się zwiększoną orientacją na stosunki międzyludzkie, które mogą mieć istotniejsze znaczenie od ogólnych zasad. Według badań Aldony Glińskiej –

⁵⁸ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura...*, op. cit., s. 45.

⁵⁹ A. Glińska – Noweś, *Kulturowe uwarunkowania...*, op. cit. s. 199.



Neweś, w Polsce preferowane jest podejście partykularne w praktyce, a w przypadku analizy problemów – podejście uniwersalne. Takie działanie powoduje unikanie pewnych regulacji i zasad, a zarazem przyczynia się do identyfikacji pracowników z grupą, istnienie ścisłych związków emocjonalnych z nią i faworyzowanie swojej grupy oraz kierowanie się interesem partykularnym tej grupy. Pracy zespołowej sprzyja niski stopień postrzegania współpracowników jako konkurencji oraz wzajemne zaufanie pracowników organizacji. Relacje międzyludzkie są też zależne od rodzaju przedsiębiorstwa. Według badań A. Glińskiej – Neweś, przedsiębiorstwa produkcyjne i duże charakteryzują się niższym stopniem umiejętności personalnych, umiejętności pracy w zespole i niskim poziomem zaufania wzajemnego⁶⁰.

Ważną rolę w relacjach międzyludzkich odgrywają rytuały, które są aspektem kultury organizacyjnej. Dla rytuałów charakterystyczny jest sposób przyjmowania nowych pracowników, witanie się pracowników firmy, rozpoczynanie dnia pracy, sposób spędzania przerw, wolnych dni (wspólne lunche, pikniki firmowe, wyjazdy integrujące) czy obchodzenie uroczystości (urodziny, imieniny, śluby, przejście na emeryturę). W zakresie rytuału mieści się nie tylko przekaz, ale również powtarzalność sytuacji i gestów. Rytuały są nierozdzielalnym elementem kultury organizacyjnej. Od pracowników oczekuje się ich popierania, akceptacji i utrzymywania, powodując wzbogacanie życia firmy i ucząc pracowników postępowania zgodnego z kulturą organizacji⁶¹.

2.2.4. Kultura organizacyjna w zarządzaniu

Zwolennicy analizowania problemów kierowniczych pod względem kulturowym różnią się poglądami dotyczącymi możliwości kształtowania kultury przez kierownika. Burrhus F. Skinner, pasjonat behawioralnego nurtu psychologicznego uważa, iż kierownik jest w stanie kształtować kulturę organizacyjną swoich podopiecznych. Behawioryzm zakłada iż ludzie w swoim zachowaniu są zdeterminowani zewnętrznym środowiskiem. Oddziałują na siebie nawzajem, a zachowania ich są efektem tego oddziaływania. B. F. Skinner uważa, iż nie mają znaczenia wewnętrzne czynniki – dążenia i motywy, które mogłyby skorygować zewnętrzne wpływy. Natomiast zdaniem Michel Croziera, zarządzania poprzez kulturę w sposób taki, aby sprzyjała realizacji celów przedsiębiorstwa jest sprzeczne z dążeniem do wolności przez jednostki. Współczesne nauki o zarządzaniu nie kwestionują potrzeby ukształtowania pożądanej kultury organizacyjnej przez kierownika. Andrzej Koźmiński

⁶⁰ A. Glińska – Neweś, Kulturowe uwarunkowania..., op. cit. s. 201.

⁶¹ L. Zbiegień-Maciąg, Kultura..., op. cit., s. 47.



twierdzi, że zmiana kultury organizacyjnej następuje w celu wprowadzenia nowych strategii, które zapewniłyby byt we współczesnym środowisku rynkowym. Wzory planowanej kultury organizacyjnej kierownicy mogą wpoić swoim pracownikom tylko wtedy gdy również są ich zwolennikami. Zarządzanie kulturą charakteryzuje się wyrafinowanymi i delikatnymi procesami niż takimi formalnymi praktykami menedżerskimi. Brak formalnych i konkretnych reguł może zniechęcić kierowników do szerszego zainteresowania się kulturą organizacyjną firmy. Kultura organizacyjna jest istotnym aspektem przedsiębiorstwa, ponieważ można ją kształtować i zarządzać nią. W efekcie daje to możliwość dostrzeżenia ograniczeń w zarządzaniu z racji konieczności dokonania zmian w systemach zarządzania tak, aby dostosować go do kulturowych uwarunkowań⁶².

Im bardziej jest charyzmatyczny menedżer tym ma większe szanse na odniesienie sukcesu w kształtowaniu organizacyjnej kultury. Jest to wynikiem łatwości tworzenia i wpajania swojego autorytetu podwładnym. Według badań C. Siehla, sukcesy kierownicze w kształtowaniu kultury organizacyjnej wywodzą się głównie w sytuacjach zagrożeń i kryzysów, gdy podwładni potrzebują pewności, pokazania właściwej drogi do strefy bezpieczeństwa. Kierownik, który jest w stanie odpowiedzieć na potrzeby społeczne podwładnych w danym czasie i miejscu, to bez problemów będzie potrafił wprowadzić takie wzory kulturowe, które uważa za słuszne⁶³.

⁶² Cz. Sikorski, *Kultura...*, op. cit., s. 41.

⁶³ Tamże, s. 42.



Rozdział 3

Charakterystyka firmy X z uwzględnieniem kluczowych elementów kultury i stylów kierowania

3.1 Metodyka badań własnych

3.1.1 Cel, przedmiot i zakres badań

Podstawą do przeprowadzenia badań empirycznych jest określenie celu, przedmiotu badań oraz zakresu badań, które odnoszą się do konkretnego zagadnienia. Według Stefana Nowaka, cel badań określa zbiorowość w danym kontekście badań⁶⁴.

Celem głównym niniejszej pracy jest analiza znaczenia stylów kierowania na przejawy kultury organizacyjnej, z uwzględnieniem komunikacji, symboli, stosunków międzyludzkich i zarządzania. Część teoretyczną opracowano na podstawie literatury przedmiotu, co zainspirowało autorkę do przeprowadzenia badań własnych w firmie X.

Celem przeprowadzonych badań jest rozpoznanie związków pomiędzy stosowanymi stylami kierowania a przejawiającą się kulturą organizacyjną w komunikacji, symbolach, stosunkach pomiędzy pracownikami i zarządzaniu.

Podjęte przez autorkę badania miały kilka celów szczegółowych nawiązujących do następujących kwestii:

1. Identyfikacji stylów kierowania praktykowanych w badanym przedsiębiorstwie.
2. Poznania stosowanych stylów kierowania w badanej organizacji.
3. Określenia nastawienia kierownictwa na zadania, pracowników i efektywność.
4. Rozpoznania przejawów kultury organizacyjnej w komunikacji.
5. Zidentyfikowania przejawów kultury organizacyjnej w symbolach.
6. Określenia przejawów kultury organizacyjnej w stosunkach międzyludzkich.
7. Zidentyfikowania przejawów kultury organizacyjnej w zarządzaniu.

Zdaniem Jerzego Sztumskiego, przedmiot badań określa wszystkie składniki rzeczywistości społecznej – zbiory społeczne, procesy, instytucje, zbiorowość i zjawiska

⁶⁴ S. Nowak, Metodologia badań społecznych, PWN, Warszawa 2007, s. 45.



społeczne⁶⁵. Przedmiot badań niniejszej pracy odnosi się do zidentyfikowania stylów kierowania w przedsiębiorstwie i określenia roli stylów kierowania na przejawy kultury organizacyjnej na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego X. Autorka pracy zakłada, że styl kierowania ma wpływ na kształtowanie wzorców kulturowych.

Zakres badań:

Zakres przedmiotowy badań dotyczy zagadnienia stylów kierowania i ich efektywności w badanej firmie oraz przejawów kultury organizacyjnej i wzajemnych związków.

Zakres podmiotowy badań – badaniem zostali objęci kierownicy i pracownicy firmy X z Pionu Dyrektora Produkcji, który obejmuje Dział Planowania, Dział Procesów Technologicznych, Dział Zarządzania Projektami, Dział Inwestycji, Dział Utrzymania Zakładu. Do Pionu Produkcji zaliczanych jest również pięć wydziałów produkcyjnych, jednak z racji na liczną grupę zatrudnionych pracowników fizycznych, autorka zdecydowała się na przeprowadzenie badań tylko wśród pracowników umysłowych - dobór próby był celowy.

Zakres czasowo – przestrzenny badań - badania zostały przeprowadzone 18-21 czerwca 2018 roku w firmie X w Nowym Sączu wśród 72 pracowników umysłowych z Pionu Dyrektora Produkcji oraz wśród kadry kierowniczej tego obszaru. Badanie odbyło się w ciągu 4 dni.

3.1.2 Hipotezy i pytania badawcze

Głównym problemem badawczym pracy jest pytanie: Jakie związki zachodzą między stosowanymi stylami kierowania i przejawiającą się kulturą organizacyjną?

Do powyższego problemu badawczego sformułowano następujące problemy szczegółowe:

1. Czy w badanym obszarze firmy X dominują style efektywne czy nieefektywne?
2. Jaki konkretny styl kierowania jest dominujący w badanym obszarze firmy X?
3. Jak postrzegane są przejawy kultury organizacyjnej w obszarze stosunków międzyludzkich, symboli, komunikacji i zarządzania?

Bazując na literaturze przedmiotu i obserwacjach własnych wynikających z pracy autorki w badanej organizacji, można postawić hipotezy, których słuszność będzie poddana

⁶⁵ J. Sztumski, Wstęp do metodologii technik i badań społecznych, Śląsk, Katowice 1995, s. 7.

weryfikacji w kolejnym etapie badań. Autorka niniejszego badania postawiła następujące hipotezy:

1. W badanej firmie stosowane są style kierowania zaliczane do efektywnych.
2. Postrzeganie przez pracowników przejawów kultury organizacyjnej w obszarach relacji międzyludzkich, zarządzania, symboli i komunikacji jest pozytywne.
3. Stosowane style kierowania mają wpływ na pozytywne relacje między pracownikami.

3.1.3 Metody i narzędzia wykorzystane w badaniu własnym

Podstawą do właściwego przeprowadzenia badań i osiągnięcia zaplanowanych celów i weryfikacji hipotez, jest wybór właściwej metody badawczej. Do badania wykorzystano kwestionariusz ankiety, częściowo bazujący na ankiecie dr hab. Inż. Zofii Wyszkwowskiej, prof. UTP oraz test Reddina bazujący na Teorii Trójwymiarowości. Test Reddina zakłada, że style kierowania są wypadkową trzech zmiennych – orientacją na ludzi, zadania i efektywność. Zastosowana metoda badawcza stylów kierowania pozwala wyłonić cztery style kierowania wysoce efektywne i cztery mało efektywne.

W celu przeprowadzenia badań w firmie X, autorka wystosowała odpowiednie pismo do Dyrektora Produkcji i Prezesa Zarządu w celu uzyskania zgody na przeprowadzenie badań i dostępu do dokumentacji firmy. Do badań autorka uwzględniła tylko jeden Pion Struktury Organizacyjnej, ze względu na aspekty organizacyjne i zakres obowiązków pracowników firmy, ale nie wyklucza się możliwości przeprowadzenia w przyszłości takich badań wśród wszystkich zatrudnionych.

Po uzyskaniu zgody władz na przeprowadzenie badań, autorka podjęła próbę dotarcia do wszystkich kierowników i pracowników umysłowych z Pionu Produkcji oraz do Dyrektora Produkcji. Grupa badawcza wyraziła zgodę na wypełnienie ankiety. Ankieta była anonimowa, została rozdana pracownikom i kierownikom 18 czerwca. Respondenci wypełnione ankiety/testy wrzucali do urny w dniu 21 czerwca 2018 roku. Łączna liczba zatrudnionych w badanym Pionie wynosi 97 osób. Na stanowiskach dyrektorskich 1 osoba, na stanowiskach kierowniczych – 5 osób, na stanowiskach zastępcy kierownika – 3 osoby i na stanowiskach pracowników administracji 87 osób. 1 dyrektor, 5 kierowników, 3 zastępców i 72 pracowników administracyjnych odpowiedziało na testy. Dyrektor i Kierownicy zostali poproszeni o wypełnienie Testu Reddina (załącznik nr 1) a pracownicy szeregowi o wypełnienie kwestionariusz ankiety (załącznik nr 2). Kwestionariusz ankiety zawierał



stwierdzenia, które umożliwiły wskazanie profilu przewodnich wartości kulturowych. Ankieta składała się z 20 pytań podzielonych na cztery obszary badawcze: komunikację, symbole, stosunku międzyludzkie i zarządzanie. Każdy obszar zawierał po 5 pytań jednokrotnego wyboru. Zastosowano również metryczkę uwzględniającą płeć, wiek, staż pracy, wykształcenie i dział pracy badanych osób. Autorka uznała, że są to zmienne, które mogą różnicować odpowiedzi respondentów.

3.2 Prezentacja badanej firmy

3.2.1 Charakterystyka badanych stanowisk kierowniczych

Struktura organizacyjna badanego przedsiębiorstwa dzieli się na cztery Piony:

- obszar Dyrektora Naczelnego
- obszar Dyrektora ds. Marketingu i Rozwoju
- obszar Dyrektora Finansowego
- obszar Dyrektora ds. Operacyjnych.

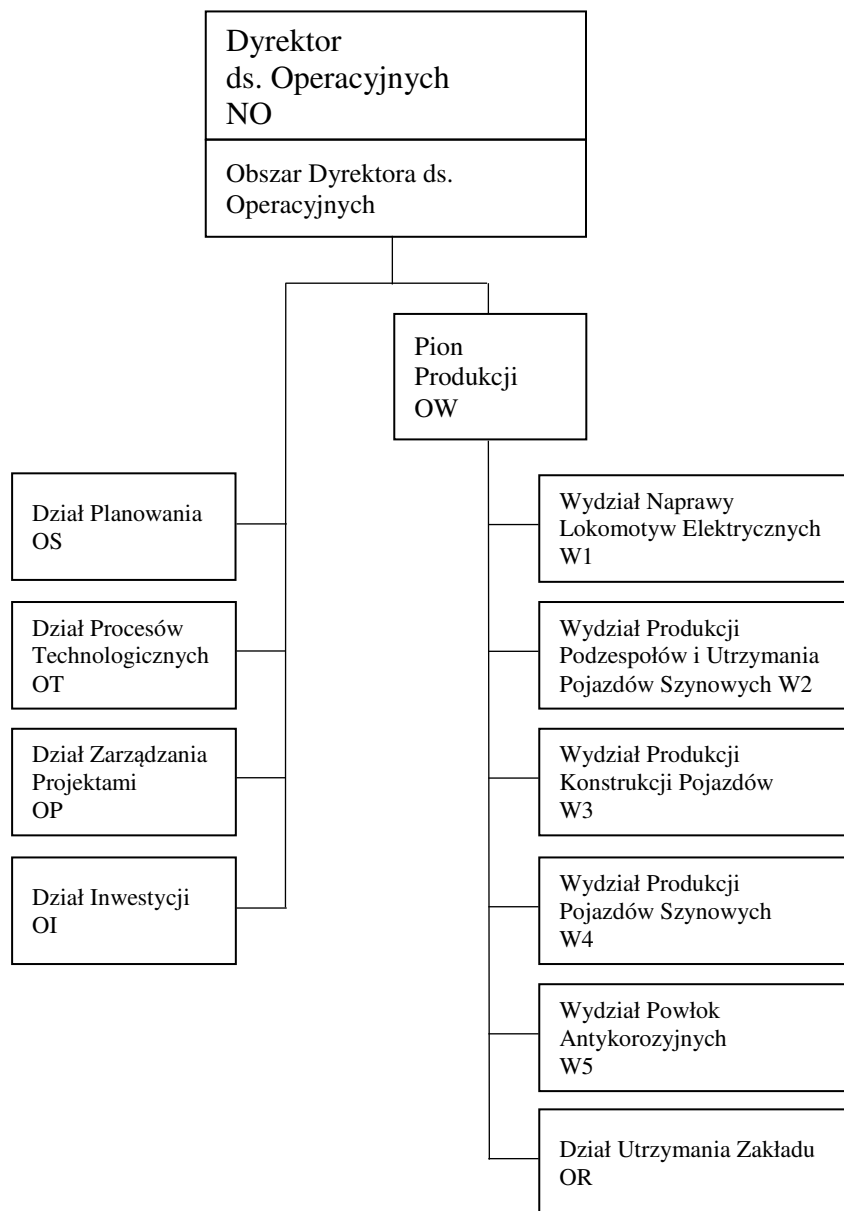
Z racji wakatu na stanowisku Dyrektora ds. Operacyjnych, tymczasowo jego funkcję pełni Dyrektor Produkcji, któremu podlegają: Dział Planowania, Dział Procesów Technologicznych, Dział Zarządzania Projektami, Dział Inwestycji, Dział Utrzymania Zakładu i pięć Wydziałów Produkcyjnych, co przedstawia rysunek 5.

Dyrektor ds. Operacyjnych jest odpowiedzialny za satysfakcję zewnętrznych klientów i wewnętrznych oraz rozwój w zakresie kosztów, jakości i terminowości dostawy. Nadzoruje planowanie produkcji, wykonywanie planów produkcyjnych, zadań i harmonogramów produkcyjnych według budżetów kosztów. Nadzoruje przestrzeganie wydajności produkcji, sprawdzanie odchyleń oraz wdrażanie skutecznych działań korygujących. Nadzoruje organizowanie prac związanych z poprawą i usprawnianiem procesów produkcyjnych. Nadzoruje normowanie prac. Nadzoruje zapewnienie zgodności produkcji zgodnie z przyjętymi w Spółce standardami jakości. Nadzoruje opracowanie i wdrożenie systemu produkcyjnego. Jest również odpowiedzialny za zapewnienie osiągnięć założonych celów oraz w oparciu o wiedzę na temat przedsiębiorstwa, identyfikuje oraz realizuje wymagania klienta. Nadzoruje zapewnienie niezbędnych zasobów osobowych, infrastrukturalnych, technicznych, które są niezbędne do realizacji projektów. Inicjuje i nadzoruje nowe projekty



inwestycyjne zgodnie z długoletnią strategią firmy i inne niezbędne do realizacji założonych celów.

Rys. 5. Schemat organizacyjny badanego Pionu



Źródło: Regulamin Organizacyjny badanej Spółki.

Do zadań Kierownika Działu Planowania należy monitorowanie mocy produkcyjnych, planowanie i nadzór realizacji planów produkcji. Tworzenie planu produkcji zapewniających terminową realizację zamówień, nadzór nad podległymi pracownikami, przygotowywanie planów produkcji – dziennych, tygodniowych, miesięcznych. Kierownik Działu Planowania współpracuje przede wszystkim z produkcją i logistyką.

Kierownik Działu Procesów Technicznych współpracuje przy przygotowaniu przetargów, analizach w zakresie wymagań technicznych. Uczestniczy w pracy nad nowym produktem, testowaniem, walidacją podczas wykonywania prototypów, proponuje zmiany mające na celu optymalizację kosztów wytwarzania. Uczestniczy w przeglądach i zatwierdzeniu konstrukcji oraz opracowania planu jakości i kontroli. Inicjuje i przeprowadza warsztaty nakierowane na optymalizację produkcji, obniżenie kosztów i poprawę bezpieczeństwa. Przeprowadza standaryzacje i optymalizacje procesów produkcyjnych. Współpracuje z Działem Personalnym w zakresie przeprowadzenia szkoleń wewnętrznych dla pracowników produkcyjnych. Nadzoruje proces zmian w trakcie trwania produkcji. Gwarantuje stałe doskonalenie procesów produkcyjnych. Wdraża działania mające na celu poprawę stanu utrzymania wszystkich obszarów przedsiębiorstwa, uporządkowanie ich i wprowadzenie działań doskonalących na wszystkich poziomach organizacji.

Kierownik Działu Zarządzania Projektami nadzoruje i koordynuje realizację projektów przez swoich podwładnych, realizuje kontrakty krajowe i zagraniczne, planuje oraz wdraża strategie działań w ramach kontraktów. Zarządza pracami projektowymi dotyczącymi budowanego i oferowanego przez Spółkę taboru. Współpracuje z klientami na każdym etapie realizacji projektu i nadzoruje prowadzenie uzgodnień technicznych z klientem i partnerami. Powołuje i zarządza pracami zespołów projektowych, określa oraz nadzoruje realizację zadań dla poszczególnych członków zespołów – zapewnia prawidłową komunikację w zespołach.

Do zadań Kierownika Działu Inwestycji należy dokonywanie analizy technicznej środków trwałych oraz nowych i zmodernizowanych obiektów i procesów technologicznych. Opracowuje plan inwestycyjny i obsługuje reklamacje w czasie gwarancji. Współpracuje z dostawcami w zakresie zastosowanych rozwiązań technicznych i eksploatacyjnych oraz ich rozwoju. Współpracuje z dostawcami maszyn i urządzeń przy doborze części zamiennych, aktualizacji oprogramowania w przypadku ich awarii oraz ich modernizacji. Nadzoruje techniczną stronę prawidłowego rozwiązania modernizacji zakładu, współpracuje z jednostkami projektującymi rozbudowę i modernizację zakładu oraz analizuje ich opracowania i opiniuje projekt rozbudowy. Pełni nadzór nad szkoleniami z obsługi maszyn i urządzeń, wnioskując do Działu Personalnego o organizację szkoleń dla pracowników w zakresie obsługi istniejących jak i nowo zakupionych maszyn i urządzeń.

Kierownik Działu Utrzymania Zakładu zabezpiecza sprawne funkcjonowanie parku maszynowego oraz wykonywanie bieżących przeglądów i planowanych remontów.



Koordynuje współpracę z zewnętrznymi dostawcami usług serwisowych. Koordynuje i organizuje współpracę z podmiotem świadczącym na rzecz firmy usługi ochrony osób i mienia. Planuje inwestycje i remonty oraz realizuje sprawozdawczość do GUS i innych instytucji. Zapewnia nadzór nad środkami łączności, urządzeniami i siecią informatyczną oraz teletechniczną. Bierze udział w przekazywaniu do użytkownika obiektów, urządzeń technicznych, produkcyjnych oraz innych urządzeń mających wpływ na warunki pracy i bezpieczeństwo pracowników Spółki. Uczestniczy w realizowaniu polityki środowiskowej na terenie przedsiębiorstwa.

3.2.2 Wybrane elementy kultury organizacyjnej badanej firmy

O typie kultury organizacyjnej świadczy wiele charakterystycznych cech, które są specyficzne dla danego przedsiębiorstwa. Główne składniki informujące o kulturze to założenia, wartości i normy oraz artefakty, w których mieszczą się przejawy kultury organizacyjnej w komunikacji, symbolach, stosunkach międzyludzkich i zarządzaniu. Autorka analizując dokumentację badanej firmy oraz bazując na podstawie własnych doświadczeń zawodowych w badanym przedsiębiorstwie dostrzegła pewne prawidłowości, wartości i normy oraz zasady, które są wspólne dla wszystkich grup pracowników badanego przedsiębiorstwa.

Opis i wizja firmy. Badana firma jest nowoczesną spółką, która tradycjami sięga 1876 roku. Firma ta jest jedną z najstarszych kolejowych firm w Polsce, mająca wieloletnie doświadczenie w produkcji i modernizacji taboru kolejowego, pojazdów metra i produkcji tramwajów. Spółka głównie specjalizuje się w modernizacjach lokomotyw elektrycznych, naprawach okresowych, modernizacjach elektrycznych zespołów trakcyjnych i podzespołów pojazdów szynowych. W zakładzie spółki produkowane są spalinowe oraz elektryczne zespoły trakcyjne, a także wagony osobowe. *Nadrzędnym celem działalności* jest projektowanie, produkcja, modernizacja oraz naprawa pojazdów kolejowych, które będą spełniać wymagania jakościowe i oczekiwania Klientów. Działania operacyjne są realizowane zgodnie z systemem zarządzania i wszelkimi Standardami. Rynkowy wizerunek firmy oraz zaufanie klientów są budowane na podstawie zapewnienia konkurencyjności, a także niezawodności wykonywanych produktów przez cały okres eksploatacji. Spółka utrzymuje oraz ciągle doskonali *Zintegrowany System Zarządzania*. W ramach powyższego funkcjonuje *System Zarządzania Środowiskowego* i *System Zarządzania Energią*. Polityka ZSZ jest elementem strategii funkcjonowania firmy. Pracownicy są świadomi celów organizacji oraz



tego, że wszystkie czynności mają wpływ na satysfakcję klientów i oddziałują na środowisko oraz zużycie energii. Od 2017 roku w Spółce prowadzone są audyty oraz wzmożona kontrola zapewnienia bezpieczeństwa przy pracy, co przyczyniło się do znacznej redukcji wypadków na terenie zakładu pracy. Co roku podejmowane są nowe projekty i inicjatywy promujące bezpieczeństwo, co wiąże się również z celem badanej firmy. W Spółce są organizowane konkursy BHP brygad, zamieszczone są tablice BHP i interaktywne, które umożliwiają pracownikom zapoznanie się z informacjami oraz przedstawiają rejestr dni bez wypadków.

Rozwój i edukacja. Rozwój zasobów ludzkich w organizacji ma na celu doskonalenie kompetencji pracowników, umiejętności praktycznych i poszerzaniu wiedzy pracowników. Budowana jest organizacja ucząca się i dzieląca się zdobytą wiedzą, co jest nadrzędnymi wartościami Spółki, które przynoszą rezultaty w efekcie zwiększenia konkurencyjności na rynku i wzmocnienia pozycji. Zarządzanie rozwojem pracowników opiera się na realizacji planowej polityki szkoleniowej, która bazuje na potrzebach rozwojowych pracowników, zgłaszanych przez kierowników jednostek organizacyjnych. Polityka szkoleniowa opiera się na rozpoznawaniu potrzeb szkoleniowych pracowników i doskonaleniu kompetencji, które mają wpływ na realizację celów i strategii firmy. Zapewnianie pracownikom kluczowych funkcji do odpowiedniego przygotowania do realizacji nowych projektów i zadań jest elementem kluczowym rozwoju przedsiębiorstwa. Ponadto, pracownicy są także szkoleni z zakresu wiedzy, która jest wymagana na stanowiskach pracy, co daje możliwość przekazywania tej wiedzy wewnątrz organizacji. Potrzeby rozwojowe są określane na podstawie informacji od kierowników i indywidualnych sugestii pracowników.

Mocne strony Spółki:

- rozpoznawalność marki,
- szerokie doświadczenie produkcyjne i tradycja sięgająca XIX wieku,
- bogata oferta produktowa (zgodność pojazdów z TSI) i dywersyfikacja segmentów
- bogate zaplecze techniczne i technologiczne,
- wysoce wykwalifikowany zespół pracowników,
- certyfikowane systemy zarządzania, projektowania i jakości, zgodne z normami ISO
- stale monitorowana wysoka jakość produktów oraz usług,
- długoterminowe i stabilne relacje z najważniejszymi dostawcami.



Wartości Spółki

- **Ludzie** – najcenniejszy zasób firmy. Pracownicy mają możliwość rozwoju oraz mogą liczyć na wsparcie ze strony organizacji. Przyszłość firmy budowana jest na fundamentach zaangażowania oraz kompetencji pracowników.
- **Elastyczność** – przedsiębiorstwo nieustannie szuka lepszych rozwiązań. Promowane jest zaangażowanie oraz inicjatywa, co wyzwała w pracownikach chęć dążenia do innowacji. Organizacja jest doskonała i zmieniana tak, by mogła wyprzedzać oczekiwania klientów.
- **Klienci** – Spółka ze starannością i entuzjazmem realizuje potrzeby klienta, którego satysfakcja i zadowolenie ze współpracy z przedsiębiorstwem oraz z dostarczanych produktów i świadczonych usług, jest nadrzędnym celem przedsiębiorstwa.
- **Sumienność** – obowiązkiem pracowników jest podchodzenie do pracy z należytą dokładnością oraz z pełnym zaangażowaniem, dbając o pewność terminów i najwyższą jakość. Praca Spółki wpływa na efekty pracy innych, dlatego też w duchu współpracy, pracownicy koncentrują się na rzetelnej realizacji swoich zadań.

Istotnymi zagadnieniami w zakresie społecznym są:

- Relacje ze stroną pracowniczą
- Bezpieczeństwo oraz higiena pracy
- Rozwój i edukacja
- Zaangażowanie społeczne i społeczność lokalna

W celu zachowania wysokich standardów etycznych, w 2016 roku został wprowadzony „Kodeks Etyki”, który określa zasady współpracy z usługodawcami i dostawcami. Zasady te dotyczą relacji na linii pracownik – dostawca. Zabronione jest przyjmowanie prezentów od dostawców powyżej symbolicznych wartości. Dozwolone jest przyjmowanie upominków drobnych, firmowych – artykuły promocyjne, zaproszenia na imprezy sponsorowane, jednakże fakt przyjęcia takiego upominku, nie może wpływać na decyzje względem potencjalnego dostawcy. Pracownicy zostali zapoznani z obowiązującym Kodeksem Etyki.

Normy Spółki

Funkcjonowanie badanego przedsiębiorstwa opiera się na Regulaminie Pracy, Regulaminie Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych i Regulaminie Wynagradzania.



Funkcjonujący system zarządzania zasobami ludzkimi w badanej firmie opiera się na zasadach obowiązującego powszechnie prawa polskiego oraz międzynarodowego. W Spółce przestrzegane są wszystkie normy, które mają na celu zapewnienie godnych, bezpiecznych oraz równych warunków pracy oraz płacy. Wobec pracowników i kandydatów do pracy prowadzona jest polityka równości. Dobór kadry następuje na podstawie oceny stopnia kompetencji potencjalnych pracowników. Przedsiębiorstwo stawia warunki sprzyjające zatrudnieniu osób niepełnosprawnych. Badane przedsiębiorstwo chcąc zapewnić stabilność zatrudnienia, zatrudnia pracowników głównie na umowy o pracę. Formy samozatrudnienia oraz umowy cywilnoprawne są nielicznymi przypadkami w badanej Spółce. Przedsiębiorstwo stale ulepsza warunki pracy, inwestując w modernizację i budowanie nowych budynków pracowniczych. Szczególna uwaga jest poświęcana zapewnieniu bezpieczeństwa pracowników poprzez zapewnianie odpowiednich warunków w pomieszczeniach, a także dbanie o komfort wykonywania obowiązków pracowniczych. Pracownicy produkcyjni mają zapewnione na halach nagrzewnice, urządzenia odpylające, środki ochrony indywidualnej i 3 komplety odzieży roboczej, która jest na bieżąco serwisowana. Ubiór pracowników produkcyjnych charakteryzuje się określonym kolorem – przykładowo pracownicy W1 mają zapewnioną odzież roboczą w kolorze niebieskim, pracownicy W2 w kolorze pomarańczowym, W3 w kolorze zielonym, itd. Kolorystyka ubiorów nie obowiązuje pracowników administracyjnych. W badanym przedsiębiorstwie, pracownicy administracji są zobowiązani do noszenia nieformalnego eleganckiego ubioru.

Zasoby i stosunki międzyludzkie. W badanym przedsiębiorstwie funkcjonują trzy związki zawodowe: NSZZ Pracowników, NSZZ Solidarność i Związek Zawodowy Pracowników. Relacje między Spółką a związkami są poprawne. Wszelkie niezgodności między firmą a pracownikami są rozwiązywane na drodze kompromisu i współpracy, lecz zdarzają się strajki związków, które zwykle dotyczą podwyżek. Ostatni strajk miał miejsce w 2012 roku, a od 2016 roku NZSS Solidarność oraz NSZZ Pracowników zainicjowały spór zbiorowy, który trwa do dzisiejszego dnia. Firma X wystosowała wezwanie do związków w celu potwierdzenia zakończenia sporu zbiorowego, jednak związki do dzisiejszego dnia nie udzieliły odpowiedzi na wezwanie.

Zatrudnienie w badanej firmie jest zróżnicowane pod kątem wieku i płci pracowników. Udział kobiet zatrudnionych, również wśród zarządzającej kadry systematycznie wzrasta. Procentowy udział kobiet zatrudnionych wynosi 11,6%, a w kadrze zarządzającej 19,4% (stan na 31.12.2017r).



W badanym przedsiębiorstwie jest prowadzona polityka aktywizacji byłych pracowników w wieku emerytalnym. Pracownicy Ci należą do Klubu Rencistów i Emerytów przy firmie X. Cotygodniowo jest wynajmowana sala na okoliczność spotkań członków Klubu, rozdawane są paczki świąteczne i dofinansowywane są imprezy rekreacyjno – kulturalne.

Badane przedsiębiorstwo współpracuje z uczelniami z Nowego Sącza, Krakowa i Górnego Śląska. Dążąc do rozwoju praktycznych umiejętności na rynku pracy, przedsiębiorstwo jest mocno zaangażowane w organizację praktyk i staży dla studentów i uczniów. Od 2017 roku funkcjonuje Program Stypendialny, zadedykowany studentom z Politechniki Krakowskiej i. Tadeusza Kościuszki na kierunku Zarządzanie i Inżynieria Produkcji. W ramach współpracy, na Politechnice Krakowskiej zostały utworzone specjalizacje ukierunkowane na rozwój wiedzy studentów w zakresie Inżynierii Pojazdów Szynowych. Ponadto, przedsiębiorstwo słynie z udziału w programach: Rozwiń Skrzydła Przedsiębiorczości, Wzory Przyszłości, Stowarzyszenie Sądecki Elektryk, Stypendium im. Braci Potoczków i wizyt szkół i przedszkoli w siedzibie firmy mających na celu przedstawienie produkcji pojazdów szynowych, a także z zapoznaniem dzieci oraz młodzieży z charakterem pracy w siedzibie Spółki.

Spółka również angażuje się w charytatywne akcje, promuje wydarzenia sportowe, pomaga potrzebującym i wspiera w edukacji, a także promuje pozytywne zachowania i postawy. W szczególności wspierane są akcje pomagające dzieciom i młodzieży, również pracowników przedsiębiorstwa.

Zasady współżycia społecznego i pracy. Obowiązkiem pracownika jest staranne i sumienne wykonywanie pracy i poleceń przełożonych, które dotyczą pracy i nie są sprzeczne z przepisami prawa. Pracownik ma obowiązek przestrzegania ustalonego czasu pracy oraz przestrzegać Regulaminu Pracy i innych regulaminów i procedur obowiązujących w Zakładzie Pracy. Pracownicy powinni przestrzegać przepisów i zasad bezpieczeństwa oraz higieny pracy. Przede wszystkim, obowiązkiem pracowników jest przestrzeganie zasad współżycia społecznego – obowiązuje całkowity zakaz stosowania mobbingu i praktyk dyskryminacyjnych. Pracownicy powinni odnosić się do współpracowników, pozostałych pracowników i kierownictwa oraz dostawców w sposób kulturalny, dbając o pozytywny wizerunek pracodawcy. Do obowiązków pracowników należy efektywne wykorzystanie czasu pracy, prawidłowe jego planowanie i rejestrowanie oraz rozliczanie. Pracownik wykonujący pracę w wymiarze co najmniej ośmiu godzin, ma prawo do 30 minutowej



przerwy, wliczanej do czasu pracy. Ponadto, pracownicy korzystający z komputerów, mają prawo do 5 - minutowej przerwy od komputera, po każdej godzinie pracy przy jego obsłudze.

Przełożony przydziela pracownikowi miejsce pracy, sprzęt, narzędzia i wszelkie materiały niezbędne do pracy i zapoznaje go z obowiązkami, udzielając wskazówek co do sposobu ich wykonywania. Po zakończeniu pracy, pracownik powinien uporządkować swoje miejsce pracy, schować i zabezpieczyć narzędzia pracy i dokumenty w miejscu do tego przeznaczonym.

Ciężkimi naruszeniami w pracy są przede wszystkim: złe i niedbałe wykonywanie pracy, niewykonywanie poleceń służbowych dotyczących pracy, nieusprawiedliwianie nieobecności w pracy i uporczywe spóźnianie się do pracy. Ponadto, naruszanie przepisów i zasad BHP i przeciwpożarowych. Niedozwolone jest zakłócanie porządku i spokoju w miejscu pracy oraz naruszanie w sposób rażący norm i zasad współżycia społecznego w stosunku do współpracowników i przełożonych (w szczególności kierowanie słów wulgarnych i gestów uznawanych za obraźliwe). Zachowywanie się w sposób, którego celem jest naruszenie godności innych pracowników i stwarzanie wobec nich zastraszającej, upokarzającej, wrogiej atmosfery lub uciążliwe i długotrwałe poniżanie, ośmieszanie bądź izolowanie również jest niezgodne z przepisami panującymi w Spółce.

Artefakty. Pracowników łączy wspólne wykonywanie zadań i pracy, oraz zachowania i rytuały, które są takie same dla wszystkich pracowników. Pracowników produkcyjnych obowiązuje noszenie odzieży roboczej, w wyznaczonych kolorach, zależnych od Wydziału, co świadczy o przynależności do grupy określonej i pozwala na utożsamienie się z pracą. Pracownicy administracyjni są zobowiązani do noszenia nieformalnego eleganckiego ubioru. Wpływ na atmosferę ma również stonowany i przyjazny wystrój pomieszczeń. Biura są słoneczne, dominują jasne barwy, a meble i sprzęty są dostosowane do potrzeb pracowniczych. Na halach produkcyjnych również panuje ład i porządek mimo produkcyjnego charakteru pracy. Na terenie całego zakładu znajduje się kilka sal konferencyjnych, które są wyposażone w wielkie stoły w kształcie prostokąta, krzesła oraz rzutniki i specjalne gniazdka w ziemi pozwalające na używanie kilku różnych sprzętów w jednym czasie. W salach konferencyjnych są również prowadzone wideokonferencje z dostawcami i pracownikami przebywającymi w delegacjach. Budynek Zarządu mieści się przy Głównej bramie zakładu. Na parterze znajduje się Dział Personalny, na I piętrze Dział Zakupów, a na II piętrze – ostatnim – recepcja firmy, sale konferencyjne, recepcja i gabinety



Prezesów. Obok budynku Zarządu znajduje się hala produkcyjna, a na I piętrze Dział Badań i Rozwoju, Dział Spawalników, Dział Księgowości, Dział Projektów i Dział Procesów Technologicznych. W drugiej części budynku mieści się biuro Dyrektora Produkcji, jego zastępcy, Dział Planowania, Dział Utrzymania Zakładu i część szatni pracowników. W budynku magazynów mieszczą się szatnie pracowników produkcyjnych, magazyny oraz Dział Inwestycji. W pozostałych budynkach znajdują się hale produkcyjne, które są wyposażone w najnowsze maszyny. W zależności od upodobań i dostępności pomieszczeń, Działy znajdują się w jednym biurze bądź kilku. Przykładowo Dział Księgowości liczący 18 osób mieści się w jednym biurze, a Dział Zaopatrzenia liczący ok. 25 osób podzielony jest na 4 biura. Przedsiębiorstwo sporadycznie organizuje spotkania integracyjne poza pracą. Zwykle są to coroczne pikniki rodzinne, Wigilia zakładowa dla kierowników, Prezesów i wybranych pracowników. Szczególne artefakty językowe odnoszą się do słownictwa specjalistycznego zależnego od danego Działu. Charakterystyczne jest posługiwanie się w organizacji skrótami Działów. Przykładowo: Dział Projektów – OP, Dział Planowania – OS. Z obserwacji własnych autorki i rozmów z pracownikami wynika, że znaczna większość mężczyzn preferuje przyjazne podejście do współpracowników, posługując się zwrotem „Ty”, natomiast kobiety preferują zwrot „Pan/Pani”. Pracownikom administracji przysługują konta e-mailowe i wybranych telefony służbowe, co ułatwia proces komunikacji. W firmie bardzo często są organizowane spotkania współpracowników w celu omówienia spraw bieżących, co także sprzyja rozwojowi procesu komunikacji.



Rozdział 4

Identyfikacja stosowanych w firmie stylów kierowania a przejawy kultury organizacyjnej

4.1 Charakterystyka respondentów badania

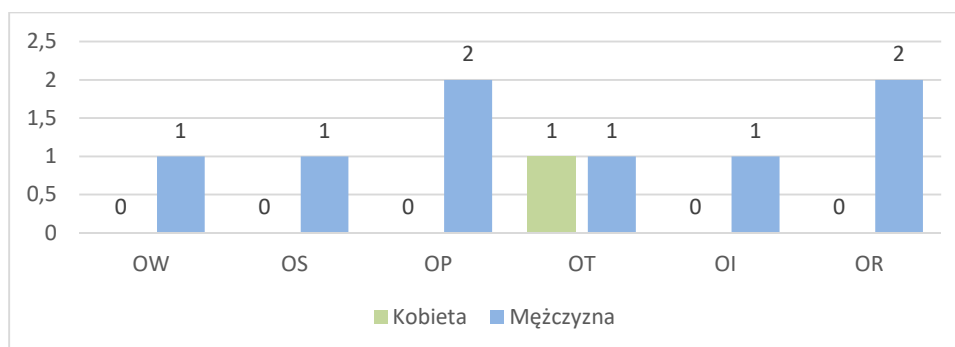
Autorka do przeprowadzenia badania wybrała tylko jeden z pionów organizacyjnych dużej firmy z uwagi na możliwość przeprowadzenia badania. W przeprowadzonych badaniach uczestniczyły dwie grupy respondentów. Ogółem w badaniu wzięło udział 81 osób co stanowi 5,6% ogółem zatrudnionych w firmie X. Badanie tego typu ma charakter pilotażowy i może w przyszłości być przeprowadzone w pozostałych pionach organizacji a wyniki uzyskane przez autorkę mogą posłużyć do porównań. W pierwszej grupie respondentów byli kierownicy (9 osób) i wśród tej grupy badanie przeprowadzono za pomocą testu Reddina. Druga grupa respondentów rekrutowała się spośród pracowników administracyjnych (72 osoby) jednego z pionów organizacyjnych badanej firmy. Badanie przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety.

Na wykresach zastosowano skróty OW oznaczające Dyrektora Produkcji, OS Dział Planowania, OP Dział Projektów, OT Dział Procesów Technologicznych, OI Dział Inwestycji i OR Dział Utrzymania Zakładu.

Kierownicy

W badaniu stylów kierowania udział wzięli wszyscy kierownicy z Pionu Produkcji w firmie X, których podwładnymi są pracownicy umysłowi. Znaczna większość kierowników biorących udział w badaniu to mężczyźni – 8 osób, a kobiet 1 osoba, co prezentuje wykres 1.

Wykres 1. Płeć ankietowanych kierowników

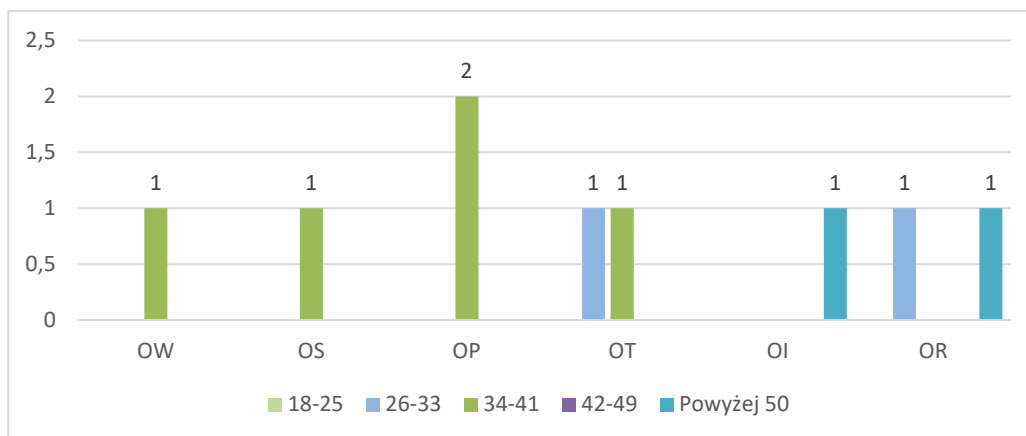


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z testów kierowników.



Najliczniejsza grupa pracowników (5 osób) mieściła się w przedziale wiekowym 34-41 lat. W wieku 26-33 lat są 2 osoby i w wieku powyżej 50 lat również 2 osoby. Dane wykazały, że większość respondentów to osoby w średnim wieku, co obrazuje wykres 2. Wiek badanego kierownictwa sprzyja ich rozwojowi zawodowemu i realizacji celów.

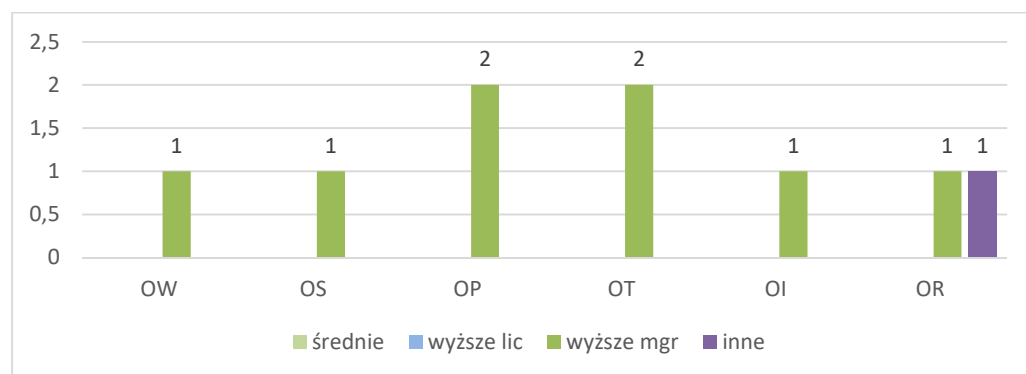
Wykres 2. Wiek ankietowanych kierowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z testów kierowników.

8 badanych osób posiada wykształcenie wyższe magisterskie, a 1 osoba wykształcenie inżynierskie, co daje możliwość stwierdzenia, iż są to ludzie wysoko wykształceni i zajmujący odpowiednie stanowisko w firmie. Wykształcenie kierowników zostało zaprezentowane na wykresie 3.

Wykres 3. Wykształcenia ankietowanych kierowników



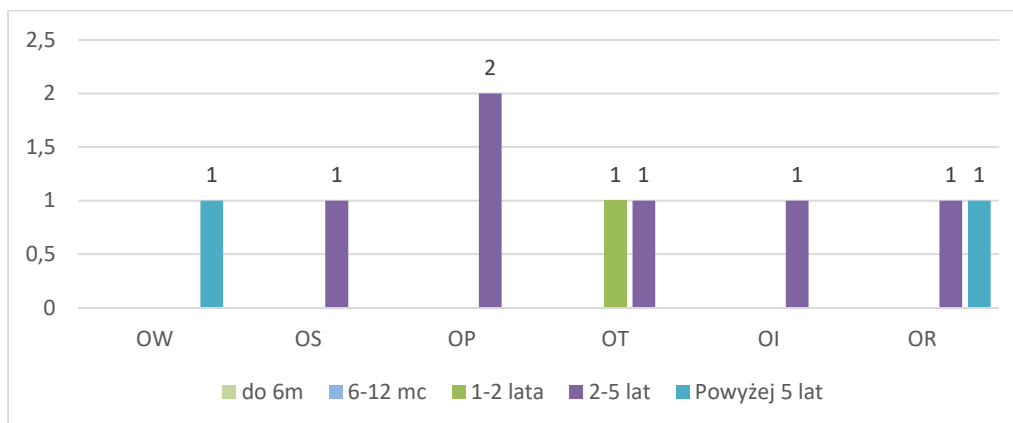
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z testów kierowników.

1 osoba pracuje na stanowisku kierowniczym od 1-2 lat, a 6 osób od 2-5 lat. Natomiast 2 osoby od ponad 5 lat, co pozwala stwierdzić, iż badana populacja kierownicza posiada



bogate doświadczenie zawodowe na zajmowanym stanowisku. Staż pracy kierowników został przedstawiony na wykresie 4.

Wykres 4. Staż pracy ankietowanych kierowników



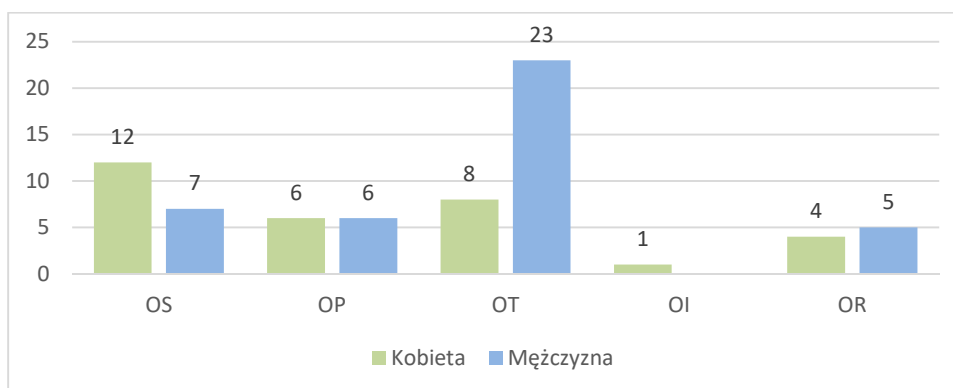
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z testów kierowników.

W badaniu udział wziął Dyrektor Produkcji, Kierownik Działu Planowania, Kierownik Działu Procesów Technologicznych i jego zastępca, Kierownik Działu Zarządzania Projektami i jego zastępca, Kierownik Działu Inwestycji oraz Kierownik Działu Utrzymania Zakładu i jego zastępca.

Pracownicy administracyjni

W badaniu kultury organizacyjnej udział wzięło 72 pracowników administracyjnych z Pionu Produkcji w firmie X, którzy są podwładnymi kierowników wypełniających Test Reddina. Większość osób biorących udział w badaniu to mężczyźni – 41 osób, oraz 31 kobiet, co obrazuje wykres 5.

Wykres 5. Płeć ankietowanych pracowników

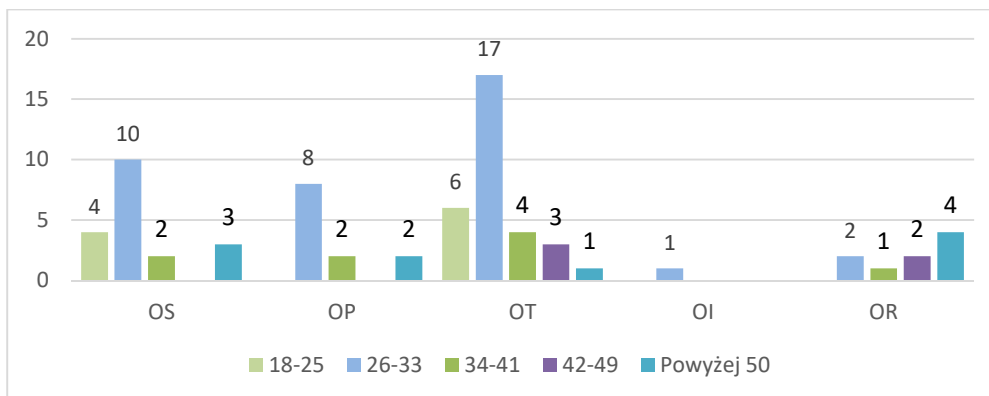


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z ankiet pracowników.



Najlicniejsza grupa pracowników (38 osób) mieściła się w przedziale wiekowym 26-33 lat. W wieku 18-25 lat jest 10 osób, a w wieku 34-41 lat osób 9. Przedział wiekowy 42-49 lat mieści 5 osób, a powyżej 50 roku życia – 10 osób. Dane wykazały, że większość respondentów to osoby w młodym i średnim wieku. Wiek badanej populacji sprzyja stwierdzeniu, że posiadają już doświadczenie zawodowe, które umożliwia zidentyfikowanie przejawów kultury organizacyjnej. Wiek respondentów został zobrazowany na wykresie 6.

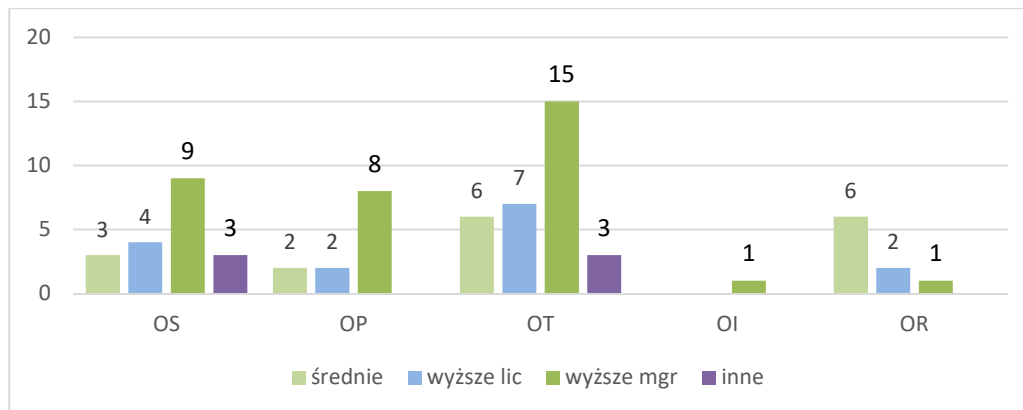
Wykres 6. Wiek ankietowanych pracowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z ankiet pracowników.

34 badane osoby posiadają wykształcenie wyższe magisterskie, a 15 osób wykształcenie licencjackie i 6 osób wykształcenie inżynierskie, co również daje możliwość stwierdzenia, iż są to ludzie wysoko wykształceni i posiadający odpowiednią wiedzę do zajmowanych stanowisk. 17 osób posiada wykształcenie średnie, co pozwala zakładać, iż doświadczenie zawodowe i wiedzę zdobywali podczas pracy i szkoleń. Wykształcenie pracowników ankietowanych zostało przedstawione na wykresie 7.

Wykres 7. Wykształcenie ankietowanych pracowników.

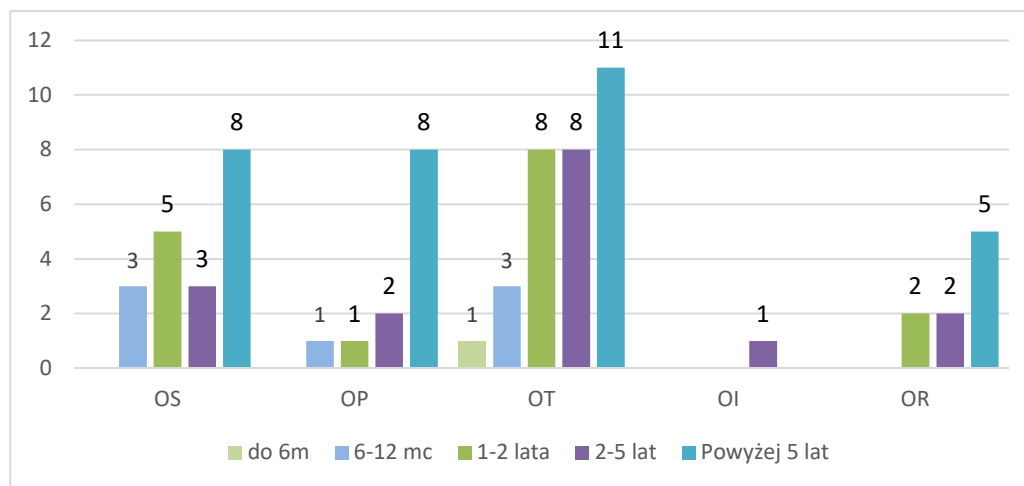


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z ankiet pracowników.



16 osób pracuje w firmie od 1-2 lat i 16 osób od 2-5 lat. Natomiast 32 osoby od ponad 5 lat, co utwierdza w przekonaniu, iż badana populacja jest w stanie zidentyfikować przejawy kultury organizacyjnej w firmie. Krótki staż pracy jest charakterystyczny dla 8 respondentów, co obrazuje wykres 8.

Wykres 8. Staż pracy ankietowanych pracowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z ankiet pracowników.

W badaniu udział wzięło 19 pracowników Działu Planowania, 31 pracowników Działu Procesów Technologicznych, 12 osób z Działu Zarządzania Projektami, 1 osoba z Działu Inwestycji i 9 osób z Działu Utrzymania Zakładu.

4.2 Stosowane style kierowania w świetle przeprowadzonych badań

4.2.1 Analiza wyników badania przeprowadzonego wśród kierowników

Dyrektor oraz podwładni mu kierownicy mieli za zadanie wypełnić test Reddina, który składał się z ośmiu bloków tematycznych odnoszących się do pomysłowości, zbierania informacji, wyznaczania celów, planowania, wprowadzania zmian, realizacji zadań, efektywności i oceny. Każdy blok zawierał osiem stwierdzeń, jednak ankietowani mogli wybrać maksymalnie cztery stwierdzenia z ośmiu i rozdzielić dziesięć punktów w zależności od stopnia, w jakim stwierdzenia odzwierciedlają ich własne zadanie. Celem przeprowadzonego testu była identyfikacja stylów kierowania w Pionie Produkcji badanego przedsiębiorstwa.

Oceniając style kierowania opierano się na metodzie przestrzennego układu stylów kierowania, która została opracowana przez W. J. Reddina. Metoda ta zakłada, że style



kierowania są wypadkową trzech zmiennych – orientacją na zadania, ludzi i efektywność. Kwestionariusze zostały wypełnione przez Dyrektora Produkcji i podwładnych mu kierowników i ich zastępców. Zastosowana metoda wyłonienia stylów kierowania, pozwoliła wykazać trzy style kierowania zaliczane do wysoce efektywnych. Dominującym stylem jest styl kierowania dyrektorski, kolejno na równi styl autokratyczny – życzliwy i otwarty, co obrazuje tabela 5.

Tabela 5. Style kierowania kierowników.

Stanowisko	Styl kierowania			Efektywność stylu
	Dyrektorski	Autokratyczny życzliwy	Otwarty	
Dyrektor ds. Operacyjnych/ Dyrektor Produkcji	X		X	Wysoka
Kierownik Planowania/ Zastępca Dyrektora Produkcji	X		X	Wysoka
Kierownik Działu Zarządzania Projektami		X		Wysoka
Zastępca Kierownika Działu Zarządzania Projektami	X	X	X	Wysoka
Kierownik Działu Procesów Technologicznych	X	X		Wysoka
Zastępca Działu Kierownika Procesów Technologicznych	X	X	X	Wysoka
Kierownik Działu Inwestycji		X	X	Wysoka
Kierownik Działu Utrzymania Zakładu	X			Wysoka
Zastępca Kierownika Działu Utrzymania Zakładu	X			Wysoka

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z testu kierowników.

Dwoma wymiarami określenia stylu kierowania jest koncentracja badanych na celu (KC) i koncentracja na ludziach (KL). Wypadkową koncentracji na tych dwóch aspektach jest efektywność kierownika, czyli stopień sprostania wymogom w danej sytuacji. Badaną grupę populacji charakteryzują głównie style kierowania: dyrektorski, autokratyczny - życzliwy i otwarty, które są zaliczane do wysoce efektywnych stylów kierowania. Styl kierowania



dyrektorski charakteryzuje się znacznym zainteresowaniem celem oraz znacznym zainteresowaniem się ludźmi w sytuacjach wymagających tego zainteresowania, co powoduje, że styl ten jest określany mianem efektywnego. Jak wynika z powyższej tabeli, dominującym stylem kierowania jest styl dyrektorski, którego pierwszym przedstawicielem jest Dyrektor ds. operacyjnych/Dyrektor Produkcji. Pozwala to zakładać, iż podwładni mu kierownicy poniekąd biorą przykład ze swego zwierzchnika i widząc skuteczność działań Dyrektora Produkcji, również powielają stosowane przez niego metody i koncepcje. Kolejno dominującymi stylami jest na równi styl autokratyczny – życzliwy i styl otwarty. Efektywność stylu autokratycznego – życzliwego wynika z ogromnego zaangażowania w realizację założonych celów i małego zainteresowania ludźmi w sytuacjach, w których powinien zareagować. Styl otwarty charakteryzuje się znacznym zainteresowaniem ludźmi oraz małym zainteresowaniem celami, w sytuacjach tego wymagających, co również pozwala na określenie tego stylu mianem efektywnego.

Większa część respondentów jest przedstawicielami mieszanych stylów kierowania. Prawdopodobnie wynik ten jest spowodowany różnym podejściem w różnych sytuacjach badanego kierownictwa. W zależności od potrzeby, sytuacji, stosunków międzyludzkich, kierownicy postępują w sposób charakterystyczny dla danego stylu kierowania, stąd wynika prawdopodobnie ta różnorodność w stosowanych stylach kierowania. Style kierowania Kierownika Działu Projektów i Kierownik Działu Utrzymania Zakładu oraz jego zastępcy w odpowiedziach znacznie dominowały nad pozostałymi stylami kierowania.

Na podstawie testu, można dostrzec podobieństwo w stosowanych stylach kierowania na linii kierownik – zastępca, co ukazuje, że zastępcy dostrzegają efektywność stosowanych stylów kierowania przez swoich zwierzchników i sami postępują podobnie lub tak samo jak oni. Różnicę można dostrzec porównując styl kierowania autokraty – życzliwego Działu OP i jego zastępcy dyrektorskiego – autokratyczno – życzliwego i otwartego. W przeprowadzonych badaniach kultury, najgorsze wyniki osiągnął Dział OP. Z całą pewnością różnice w stylach kierowania i kierowanie się jednym stylem przez kierownika miały wpływ na taki wynik. Dział OR również nie uzyskał bardzo dobrych wyników, co także wiąże się z ograniczeniem do jednego stylu kierowania. Według przeprowadzonych badań Reddina na podstawie modelu trójwymiarowości i innych odnoszących się do efektywności – szczególnie efektywne jest stosowanie różnych stylów kierowania, w zależności od potrzeb sytuacji. Kierownicy powinni się dostosować do ludzi, sytuacji nagłych, ale również powinni brać pod uwagę efektywność stosowanych stylów kierowania.



Korelując z metryczką badanych kierowników, można zakładać, że wiek respondentów nie odgrywa znaczącej roli przy wyborze stylów kierowania. Wiek kierowników mieści się w widełkach wiekowych od 26 do ponad 50 lat. Różnica jest znaczna, a stosowane style kierowania podobne. W odniesieniu do stażu pracy na stanowisku kierowniczym można dostrzec, że tu także nie ma znacznego powiązania ze stosowanymi stylami kierowania. Kierownik Działu Procesów Technologicznych pracuje na obecnym stanowisku od 1-2 lat, a jest przedstawicielem stylu dyrektorskiego – autokratycznego – życzliwego, tak jak większość Kierowników pracujących na tym stanowisku od ponad 2 lat. Jedynie można by zakładać, że kierownicy pracujący na tym stanowisku od ponad 1 roku są przedstawicielami efektywnych stylów kierowania, jednakże takie stwierdzenie jest mało wiarygodne, ponieważ niewykluczone, że kierownicy od początku sprawowania władzy stosowali efektywne style kierowania, być może wzorowane na stylach kierowania Prezesów. Szacując wyniki badań dotyczące wykształcenia kierowników, można zauważyć silną dominację kierowników posiadających wykształcenie magisterskie. Zastępca Działu OR posiada wykształcenie inżynierskie. Takie wyniki pozwalają na stwierdzenie, że w badanym Pionie wykształcenie ma wpływ na stosowane style kierowania oraz ich efektywność.

W dalszej części badania z zastosowaniem kwestionariusza ankiety wśród pracowników zostanie podjęta próba ustalenia związku stylów zarządzania a postrzeganiem wybranych elementów kultury przez pracowników podlegających różnym kierownikom, którzy charakteryzują się konkretnym stylem kierowania.

4.3 Kultura organizacyjna a procesy zarządzania pracownikami

4.3.1 Analiza wyników badania przeprowadzonego wśród pracowników

Dla zachowania przejrzystości, analiza wyników badań przeprowadzonych wśród pracowników została podzielona na cztery bloki tematyczne (Komunikacji, Symboli, Stosunków międzyludzkich i Zarządzania), zachowując układ tematyczny użyty w kwestionariuszu oraz kolejność pytań ankiety.

Tak jak poprzednio, na wykresach zastosowano skróty OS oznaczające Dział Planowania, OP Dział Projektów, OT Dział Procesów Technologicznych, OI Dział Inwestycji i OR Dział Utrzymania Zakładu.



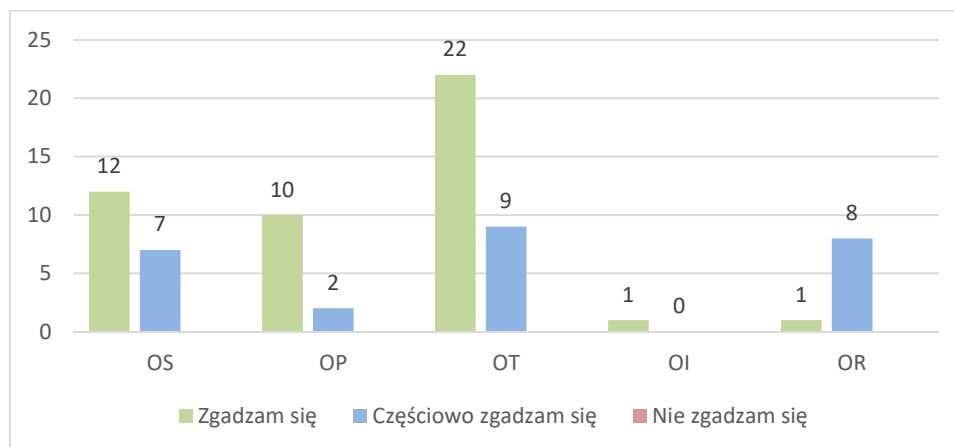
Celem badania było poznanie przejawów kultury organizacyjnej w badanej organizacji oraz dostrzeżenie zależności pomiędzy stosowanymi stylami kierowania a kulturą organizacyjną.

Wyniki ankiet zostaną przedstawione analogicznie do kwestionariusza – podzielone na cztery bloki tematyczne, odnoszące się do przejawów kultury organizacyjnej – komunikacji, symboli, stosunków międzyludzkich i zarządzania. Prezentacja wyników została ukazana w formie wykresów i analizy otrzymanych danych.

Komunikacja

Ocena przejawów kultury organizacyjnej w komunikacji w badanym przedsiębiorstwie na podstawie wypowiedzi respondentów dotyczących stopnia poinformowania co dzieje się w dziale, pozwala stwierdzić, że kierownictwo w dobrym stopniu dba o informowanie podwładnych, co przedstawia poniższy wykres.

Wykres 9. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Czuję się w zadowalającym stopniu poinformowany/-a o tym, co dzieje się w moim dziale.



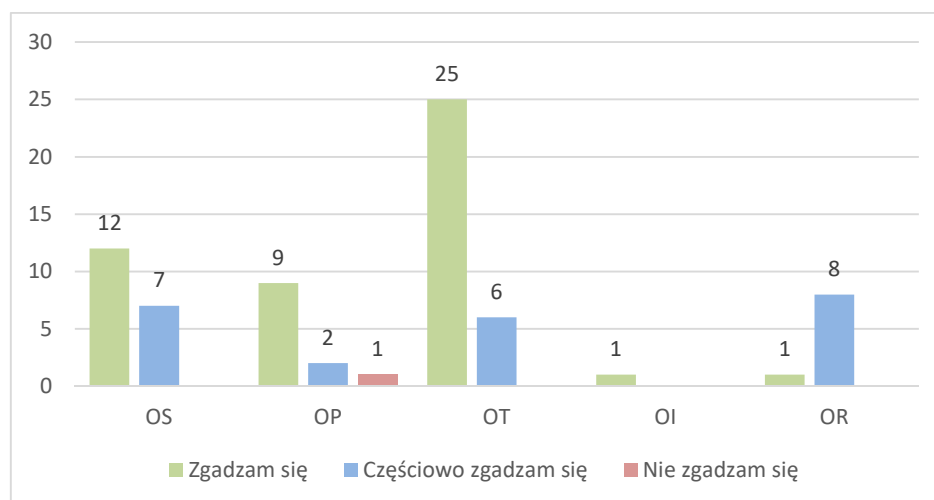
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

Znaczna większość respondentów czuje się w wystarczającym stopniu poinformowana o tym, co dzieje się w dziale. Niewielka część ankietowanych zgadza się z tą opinią pośrednio. Na podstawie własnych obserwacji autorki, ta zależność wynika z ważności wykonywanej pracy oraz z uczestnictwa w danym zdaniu. Osoby, które nie muszą być zaangażowane w wykonywanie jakiegoś zadania, nie są informowane o bieżących działaniach w tym zakresie, lecz zwykle o końcowych efektach. Wyjątek stanowi grupa badanych podlegających pod kierowników dyrektorskich z Działu Utrzymania Zakładu, gdzie aż 8 osób ankietowanych odpowiedziało, że częściowo czują się zadowoleni ze stopnia przepływu

informacji. 12 osób z Działu OS dobrze poinformowanych o tym co dzieje się w ich dziale to osoby ze stażem pracy ponad 2 – letnim i 1 osoba pracująca od 1 – 2 lat w danym Dziale. W Dziale OP 10 osób dobrze poinformowanych to również pracownicy ze stażem pracy ponad 2 letnim. Sytuacja ma się inaczej w Dziale OT, gdzie osoby dobrze poinformowane to pracownicy z przeciętnym stażem pracy w danej firmie od 1 – 5 lat oraz 2 osoby pracujące krócej niż rok i 4 osoby pracujące ponad 5 lat. W Dziale OI respondent pracuje ponad 2 lata. W Dziale OR, gdzie tylko 1 osoba czuje się dobrze poinformowana o tym co dzieje się w Dziale, a jej staż pracy wynosi 1 – 2 lat. Pozostali pracownicy OR czują się częściowo zadowoleni ze stopnia przepływu informacji, a ich staż pracy wynosi od 1 roku do ponad 5 lat.

Drugie stwierdzenie w obszarze **Komunikacja** dotyczyło spotkań z pracownikami celem omówienia spraw bieżących. Pracownik na tego typu regularnych spotkaniach dowiadyuje się o czekających zadaniach, postępach w realizacji prac już rozpoczętych a czasem też kierownictwo może wyrazić uznanie dla zaangażowania pracowników, co może motywować do efektywniejszej pracy. Wyniki zostały przedstawione na wykresie 10.

Wykres 10. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Przełożony regularnie organizuje spotkania w celu omówienia spraw bieżących.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

Aż 25 osób ankietowanych z Działu OT zgodziło się z tezą zawartą w ankiecie. Również wysoki wynik uzyskał Kierownik Działu Planowania – przedstawiciel stylu dyrektorskiego i otwartego. 12 osób ankietowanych z OS poparło tezę zawartą w ankiecie. Częściowa zgodność ankietowanych wynika z nieinformowania osób nieuczestniczących w danych projektach, zadaniach o zamierzonych działaniach. Ponadto, pracownicy Działu OS, OP i OT

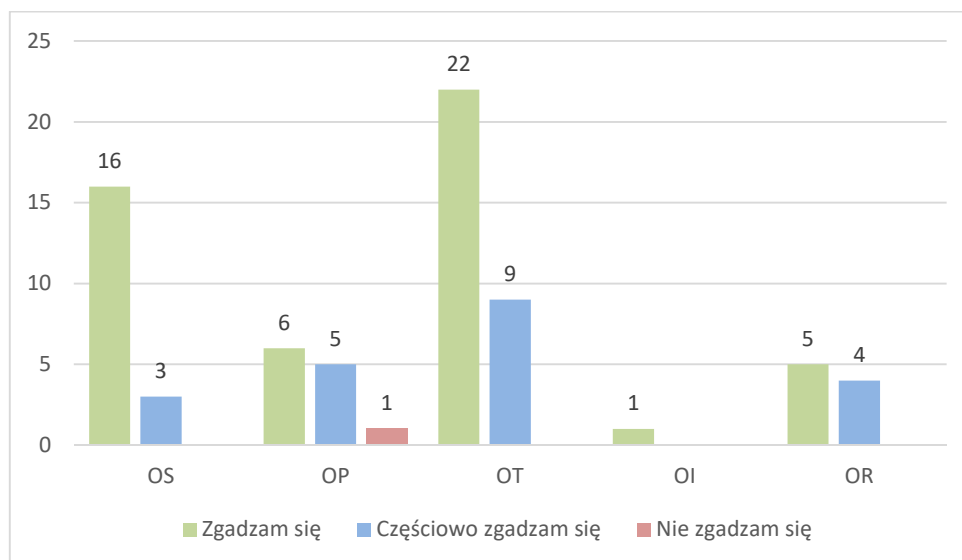


nie przebywają w jednym biurze, lecz są porozmieszczeni w różnych miejscach zakładu pracy, co prawdopodobnie dodatkowo stwarza utrudnienia w organizacji spotkań dla całego Działu.

12 osób z Działu OS, które zgodziły się z powyższą tezą, pracują w danym dziale od ponad roku. W Dziale OP 7 osób pracujących od ponad 5 lat zgodziło się z powyższą tezą, a pozostałych staż pracy wynosi od 6 miesięcy do 5 lat pracy. W Dziale OT pracownicy ze stażem pracy ponad 2 – letnim zgodzili się z powyższą tezą. Pozostali badani z OT częściowo zgadzają się z powyższą tezą a ich staż pracy głównie wynosi od 6 miesięcy do 2 lat. W Dziale OR 8 osób, które częściowo zgodziło się z tezą 2, to pracownicy ze stażem pracy ponad 2 – letnim.

Przeważająca część ankietowanych uważa, że komunikacja wewnętrzna w ich miejscu pracy pełni rolę przekazywania poleceń i pomaga w zrozumieniu zadań, co mogłoby świadczyć o niskim zaangażowaniu współpracowników i kierowników w rozmowy wychodzące poza pracę. Świadczyć to może o silnym zaangażowaniu w wykonywaną pracę, kierowanie się celami i efektywnością. Wykres 11 przedstawia odpowiedzi respondentów na powyższe zagadnienie.

Wykres 11. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: W moim miejscu pracy, komunikacja wewnętrzna pełni rolę przekazywania poleceń i pomaga w zrozumieniu zadań.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

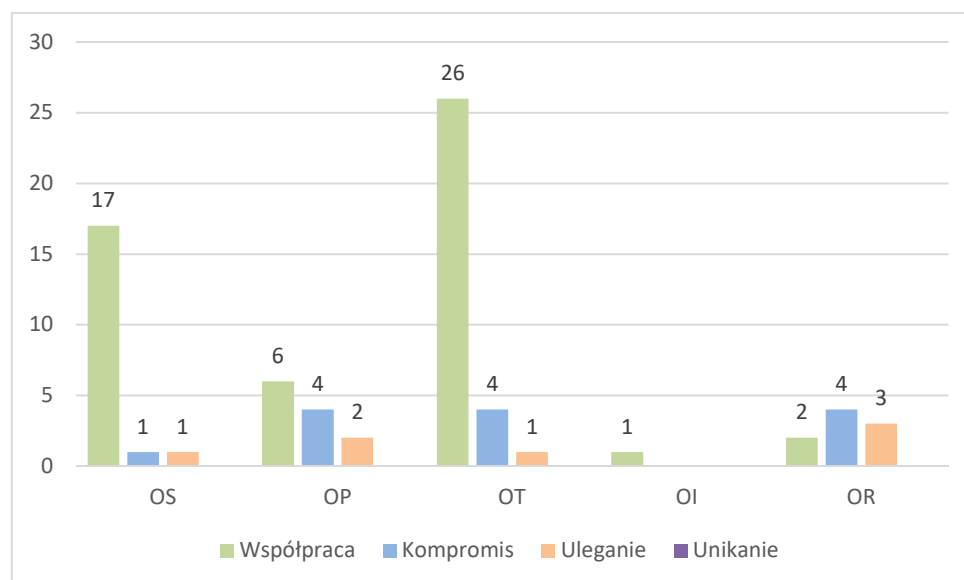
Najwyższy wynik osiągnął Dział OS Kierownika Dyrektorskiego – Otwartego, co potwierdza tezy Reddina, który scharakteryzował styl kierowania dyrektorski i otwarty



jako wysoce efektywny - skierowany na ludzi, zadania i efektywność. Podobnie sytuacja wygląda u Kierownika (OT) Dyrektorsko – Autokratycznego – Życzliwego, gdzie 2/3 ankietowanych również odbiera komunikację wewnętrzną jako pełniącą rolę przekazywania poleceń i pomocnej w zrozumieniu zadań. Natomiast u Kierownika (OP) Autokratycznego – Życzliwego i u Kierownika (OR) Dyrektorskiego, połowa ankietowanych częściowo zgodziła się z powyższym stwierdzeniem. Wynikać to może z podejścia indywidualnego do wykonywanych prac oraz z bogatego doświadczenia zawodowego, niewymagającego ingerencji kierownika czy współpracowników. W odniesieniu powyższej tezy do metryczki pracowników, nie zauważono szczególnych zależności czy dominacji co do wieku, stażu pracy czy wykształceniu respondentów – odpowiedzi są mocno zróżnicowane.

Istotną rolę w przedsiębiorstwach odgrywa sposób rozwiązywania barier komunikacyjnych, co ma wpływ na relacje na linii kierownik – podwładny i wśród współpracowników. Przyjazne podejście do rozwiązywania problemów nie zniechęca pracowników do siebie i do kierownika. Badany Pion cieszy się pozytywnymi wynikami w tej kwestii, co obrazuje wykres 12.

Wykres 12. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Rozwiązywanie barier komunikacyjnych w mojej pracy następuje poprzez...



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

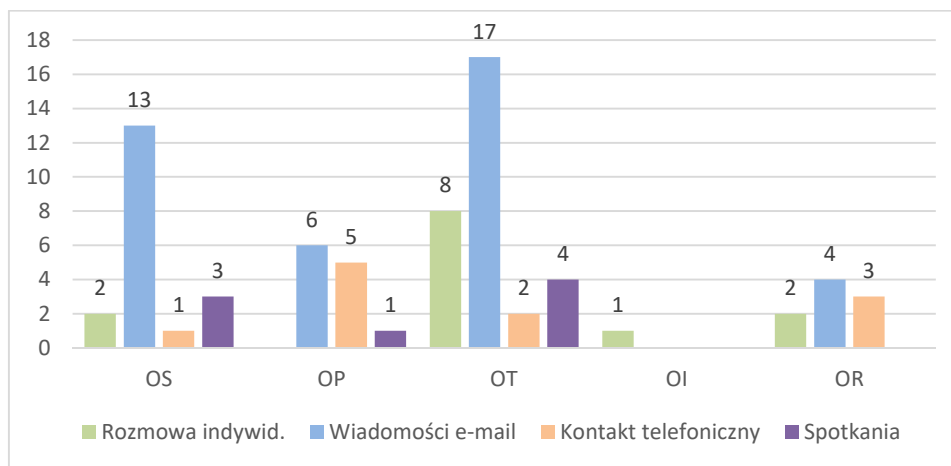
52 osoby ankietowane uważają, że rozwiązywanie barier komunikacyjnych następuje poprzez współpracę. Na drugim miejscu plasuje się rozwiązywanie konfliktów poprzez kompromis. Zaledwie 7 respondentów twierdzi, że bariery komunikacyjne rozwiązywane są na zasadzie ulegania. Ze względu na wysoką liczbę odpowiedzi dotyczących współpracy



i kompromisu, przyczyną ulegania może być krótki staż pracy podwładnych. 8 respondentów pracuje w firmie X nie dłużej niż 6 miesięcy, a 16 osób ankietowanych od 1-2 lat. Rozwiązywanie barier komunikacyjnych poprzez unikanie nie ma miejsca w badanym Pionie. W odniesieniu powyższej tezy do metryczki respondentów można zauważyć, że odpowiedzi silnie dominujących w Dziale OS i OT udzielili pracownicy ze stażem pracy ponad rocznym i z wykształceniem wyższym licencjackim lub magisterskim.

Formy przekazu informacji są elementem kultury organizacyjnej, kształtującym w pewnym stopniu charakter przedsiębiorstwa i komunikację. W dobie Internetu najczęstszą formą komunikacji są wiadomości e-mailowe i rozmowy telefoniczne. Wyniki badań potwierdzają to założenie, co obrazuje wykres 13.

Wykres 13. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Dominująca forma przekazu informacji w mojej pracy to...



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

40 osób ankietowanych stwierdziło, że dominującą formą przekazu informacji są wiadomości e-mailowe, co wynika z wielkości terenu przedsiębiorstwa. 11 respondentów jako dominującą formę przekazu informacji wybrało kontakt telefoniczny, co także może wynikać z wielkości terenu jaki zajmuje badane przedsiębiorstwo. Z własnych obserwacji autorki i rozmów z ankietowanymi wynika, że Dział OS, OT i OR nie mieszczą się w jednym miejscu jako Działy, lecz część pracowników danych Działów przykładowo znajduje się przy Dyrektorze Produkcji, a część na Wydziałach Produkcyjnych – w zupełnie innych budynkach na terenie zakładu, dlatego szybszą formą komunikacji jest wiadomość e-mail i kontakt telefoniczny. Jednak z racji obszerności zakładu i chęci poinformowania wszystkich zainteresowanych, według respondentów i własnych obserwacji autorki, odbywają się również spotkania pracowników w celu omówienia spraw bieżących i dalszych planów



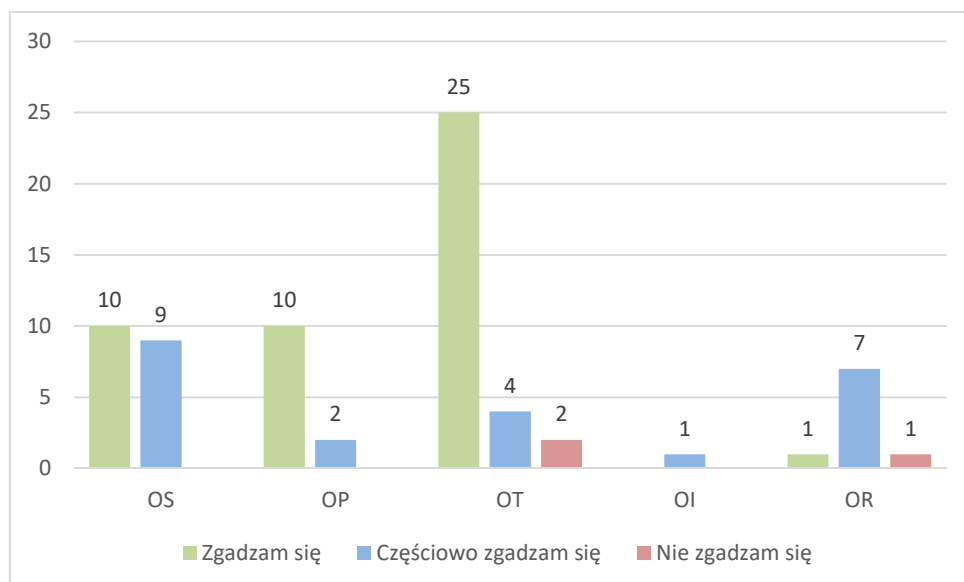
dotyczących działalności przedsiębiorstwa. 13 osób ankietowanych wybrało rozmowę indywidualną jako dominującą formę przekazu, co może wynikać z zakresu obowiązków pracowniczych, które uniemożliwiają przeprowadzenie rozmów telefonicznie lub przy pomocy wymiany e-maili z racji ważności spraw. Innym ku temu powodem może być po prostu obszerność grupy pracowniczej w danym biurze, gdzie dominuje współpraca między członkami grupy. Korelując do metryczki ankietowanych, osoby uznające za dominującą formę przekazu informacji wybrały kontakt telefoniczny lub rozmowę indywidualną to pracownicy w wieku powyżej 42 lat.

Z racji, że Dział Inwestycji jest zespołem dwuosobowym pracującym w jednym biurze, wyniki pracownika Działu OI są przejrzyste, wskazujące na silne więzi komunikacyjne na linii kierownik – podwładny.

Symbole

Generalnie respondenci w swoich opiniach zdecydowali, że miejsce ich pracy jest uznawane w środowisku za prestiżowe i dające pewną sytuację zawodową. Uwzględniając poszczególnych kierowników, którzy prezentują te same style kierowania, można zaobserwować adekwatne poglądy, co prezentuje wykres 14.

Wykres 14. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Moje miejsce pracy jest uznawane w środowisku za prestiżowe i dające stabilną sytuację zawodową.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

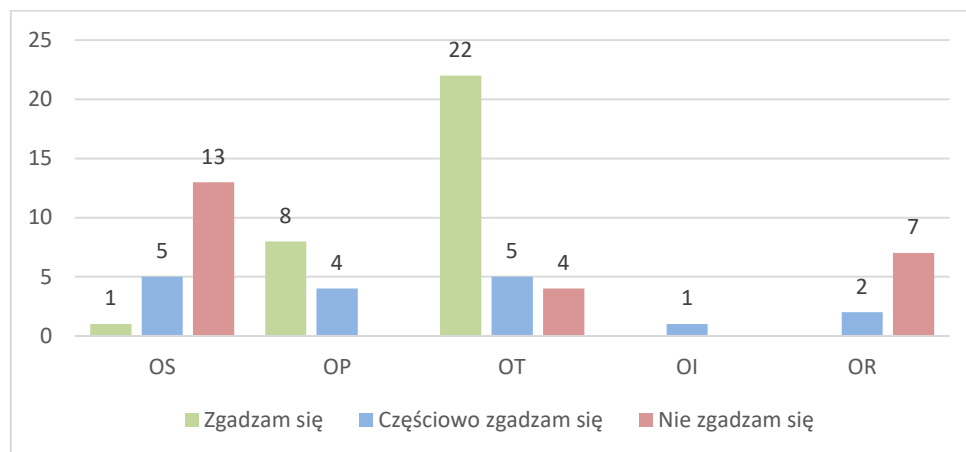
Z powyższym stwierdzeniem, najwięcej zgodziło się podwładnych kierowników autokratycznych – życzliwych Działu OT i OP. Prawie połowa podwładnych kierownika



dyrektorskiego – otwartego Działu OS częściowo zgodziła się z powyższym stwierdzeniem, a druga połowa zgodziła się całkowicie. Pracownicy Działu OR, kierownika dyrektorskiego w znacznej mierze – aż 10 osób tylko częściowo zgodziło się z sugerowaną opinią. Z uznaniem miejsca pracy w środowisku za prestiżowe i dające stabilną sytuację zawodową, zgodziło się 40 osób ankietowanych w przedziale wiekowym 26-41 lat.

Przejawy kultury organizacyjnej nawiązujące do świętowania w pracy uroczystości takich jak urodziny, imieniny, sukcesy zawodowe są oceniane przez pracowników nierównomiernie. Znaczne różnice zaobserwowano w odpowiedziach pracowników podlegających pod kierowników dyrektorskich a autokratycznych – życzliwych, co zostało zobrazowane na wykresie 15.

Wykres 15. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: W moim dziale rytuałem jest świętowanie wydarzeń takich jak: sukces zawodowy, urodziny, itp.



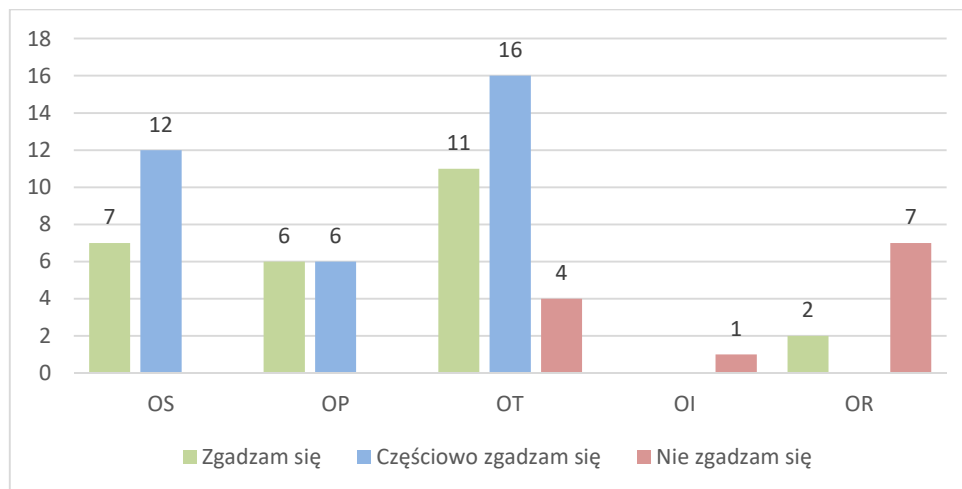
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

Pracownicy Działu OS i OR (podwładni kierowników charakteryzujących styl kierowania dyrektorski) zdecydowanie nie świętują uroczystości takich jak urodziny czy sukces zawodowy. Natomiast podwładni kierowników autokratycznych - życzliwych Działu OP, OT i OI świętują ważne wydarzenia. Taki rozkład odpowiedzi prawdopodobnie wynika z rozmieszczenia pracowników na obszarze zakładu pracowniczego i orientacji na ludzi oraz z długiego stażu pracy ankietowanych.

Organizacja imprez integracyjnych, wyjazdów i pikników również podzieliła respondentów, z tym że nie jest tu zauważalna korelacja ze stylami kierowania, a z liczebnością Działów, co widać na wykresie 16. Natomiast wykres 17 obrazuje uczestnictwo badanych respondentów w tego typu imprezach integracyjnych, wyjazdach i piknikach.



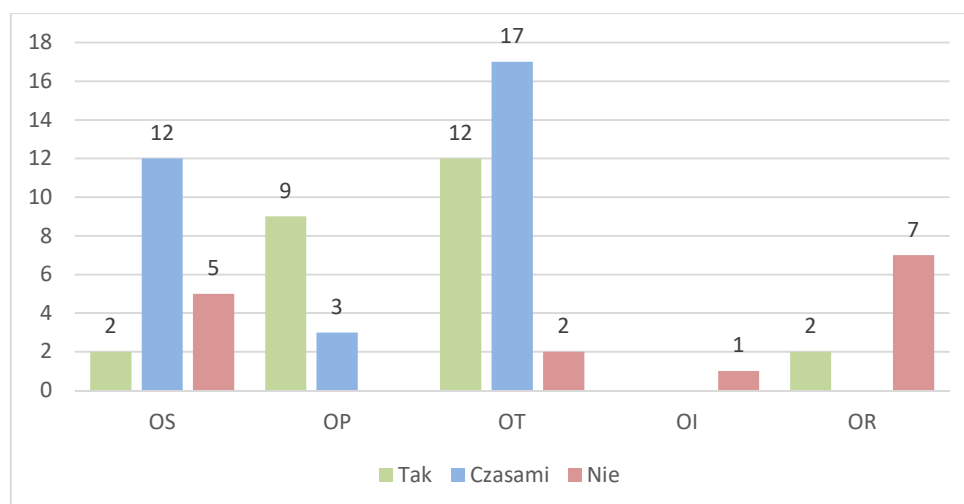
Wykres 16. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: W moim dziale rytuałem jest organizacja imprez integracyjnych, pikników, wyjazdów.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

Jak wynika z powyższego wykresu, podwładni kierownika dyrektorskiego (OS) i kierowników autokratycznych – życzliwych (OP i OT) generalnie organizują integracje poza pracą i aktywnie uczestniczą w tego typu wydarzeniach (wykres 17). Nieorganizowanie spotkań poza pracą w Dziale OI prawdopodobnie wynika z małej liczebności grupy, a w Dziale OR z wieku ankietowanych - 6 pracowników OR nie zgodziło się z powyższą tezą i są w wieku powyżej 42 roku życia.

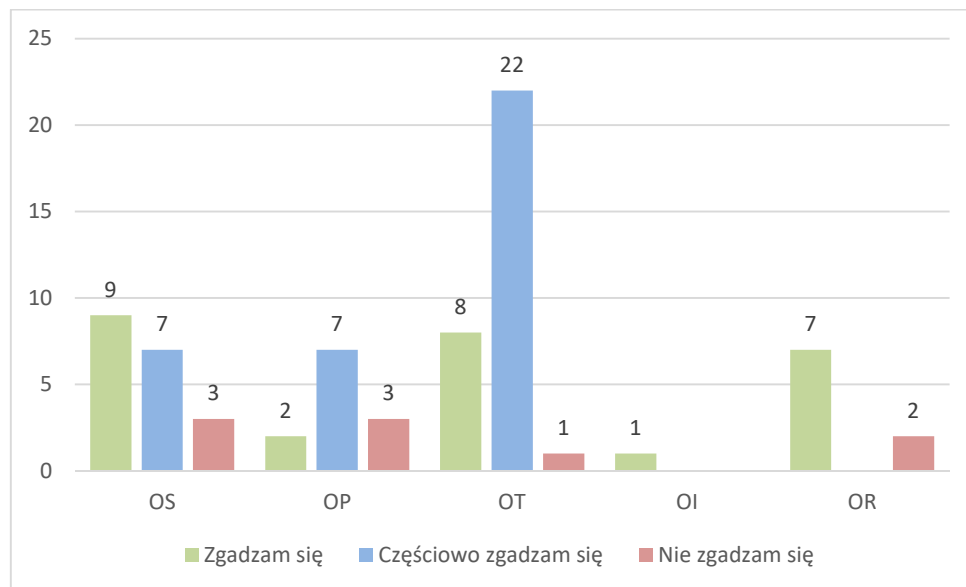
Wykres 17. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Aktywnie uczestniczę w tego typu integracjach.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

Jako ostatnie stwierdzenie dotyczące symboli w miejscu pracy, wybrano nawiązujące do nadawania różnych tytułów i przywilejów, które charakteryzują się określonymi cechami i nadają miejsce w hierarchii organizacji.

Wykres 18. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: W mojej pracy nadawane są różne tytuły i przywileje, które charakteryzują się określonymi cechami i nadają miejsce w hierarchii organizacji.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

W każdym Dziale odpowiedzi są bardzo podobne do siebie. 27 respondentów zgadza się z tym stwierdzeniem i 36 ankietowanych częściowo zgadza się. Zaledwie 9 osób zaprzeczyło tej tezie. Różnice prawdopodobnie wynikają z różnego zrozumienia pojęć tytułów i przywilejów. Dla jednych respondentów może to być przykładowo miano pracownika miesiąca, a dla innych premie dodatkowe, nagrody czy miejsce parkingowe. Z własnych obserwacji autorki wynika, że w badanym przedsiębiorstwie nie funkcjonuje pojęcie pracownika miesiąca, natomiast stosowane są premie dodatkowe, nagrody i osoby uprzywilejowane – w tym przypadku kierownicy i zastępcy – mają własne miejsce parkingowe. W stwierdzeniu nr 5 bloku tematycznego „Symbole” nie zauważono dominujących korelacji pomiędzy odpowiedziami a danymi z metryczki badanych respondentów.

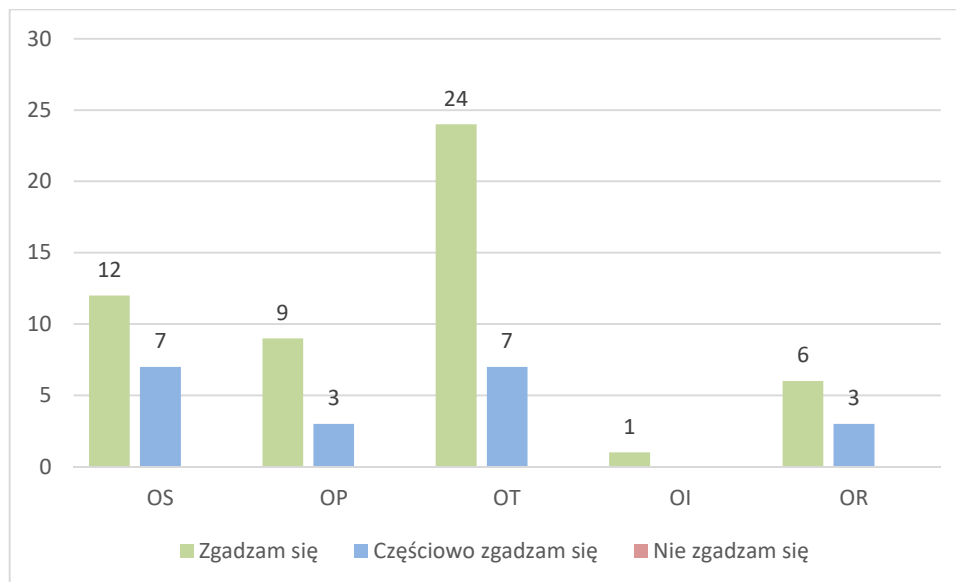
Stosunki międzyludzkie

W każdej firmie kształtowanie stosunków międzyludzkich jest bardzo powiązane z poglądami pracowników w kwestii dbania kierowników o przyjemną atmosferę w pracy



i pomoc ze strony przełożonego i współpracowników. Te istotne stwierdzenia zostały ocenione pozytywnie w opiniach pracowników, co przedstawiają wykresy 19-21.

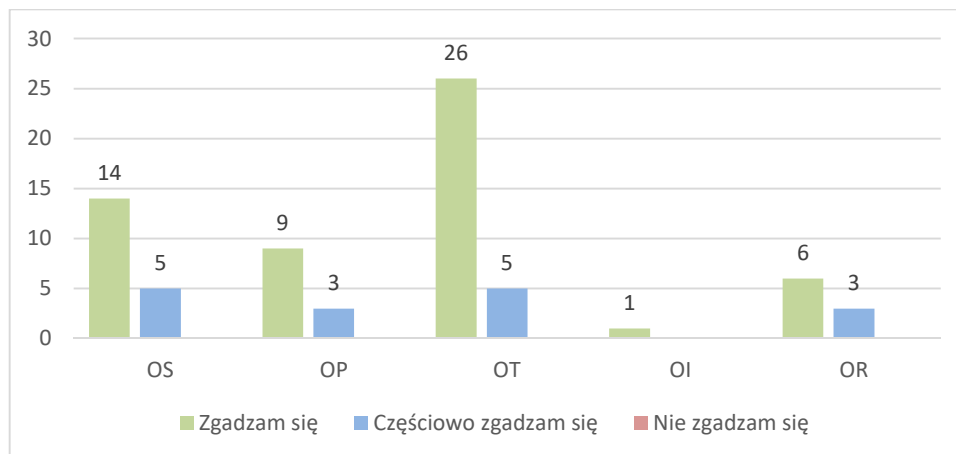
Wykres 19. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: W razie problemów mogę liczyć na wsparcie i pomoc ze strony swojego przełożonego.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

Zdania podwładnych kierowników dyrektorskich Działu OS i OR są podzielone w znacznym stopniu. 2/3 ankietowanych tych Działów stwierdza, że może liczyć na pomoc oraz wsparcie ze strony swojego przełożonego, jednak 1/3 ankietowanych uważa, że częściowo może polegać na wsparciu i pomocy ze strony kierownika. Podwładni kierowników autokratycznych – życzliwych w znacznej mierze zgadzają się z powyższym stwierdzeniem. Zaledwie 30% badanych Działu OP i 25% respondentów Działu OT uważa, że tylko częściowo może liczyć na pomoc i wsparcie ze strony kierownika. Kierownicy Działu OP, OI i OT są również przedstawicielami stylu kierowania otwartego, który w znacznym stopniu jest skierowany na ludzi, co adekwatnie jest widoczne w powyższych wynikach. W odniesieniu do powyższej tezy zauważono korelacje do metryczki badanych pracowników odnoszącej się do stażu pracy i wykształcenia. Osoby, które zgodziły się z powyższą tezą to głównie te, z krótkim bądź przeciętnym stażem pracy i wykształceniem średnim bądź wyższym licencjackim lub innym (inżynierskie/techniczne). Wyjątek stanowi grupa badanych z Działu OT, gdzie pracownicy z wykształceniem wyższym magisterskim również uważają, że mogą liczyć na pomoc i wsparcie ze strony przełożonego.

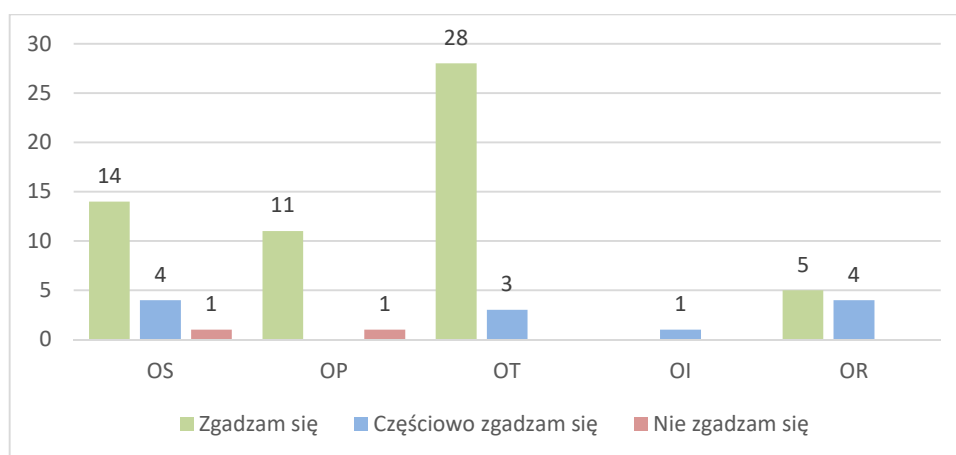
Wykres 20. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Przełożony dba o atmosferę panującą w zespole.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

Wyniki respondentów w kwestii atmosfery panującej w zespole są bardzo zbliżone. Pomijając Dział OI, który jest zespołem dwuosobowym, najprzyjemniejszą atmosferą charakteryzuje się Dział OT, kierownika autokratycznego – życzliwego. Kolejno plasuje się grupa podwładnych kierownika dyrektorskiego Działu OR i na równi – podwładni kierownika Działu OS (dyrektorski – otwarty) i OP (autokratyczny – życzliwy). Powyższe wyniki mogą być efektem stosowanych stylów kierowania, gdyż każdy z nich jest wysoce efektywny i skierowany także na ludzi. Nieznaczną zależność w stosunku powyższego stwierdzenia do metryczki zauważono w zakresie wieku. Osoby, które częściowo zgodziły się z powyższą tezą głównie były w wieku ponad 42 lat.

Wykres 21. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: W mojej pracy mogę liczyć na pomoc i wsparcie ze strony grupy.

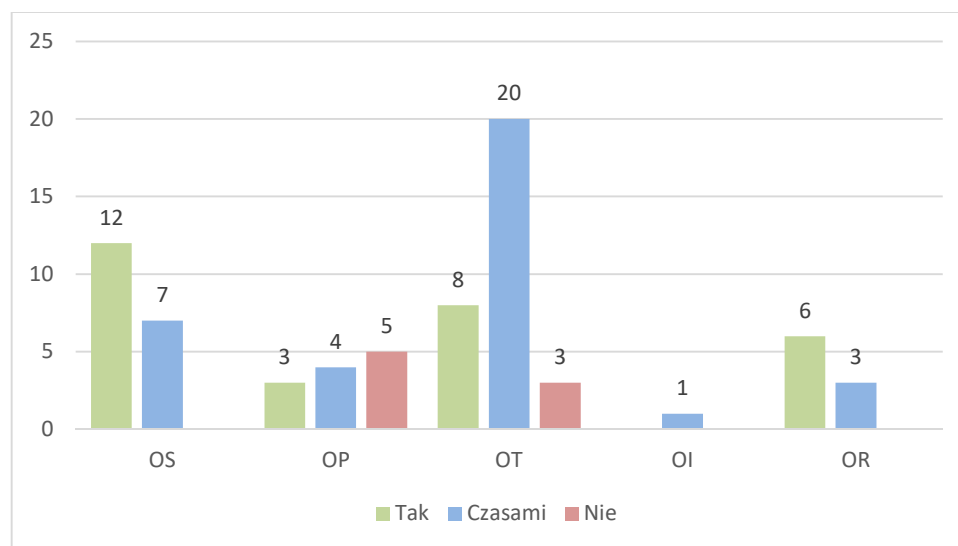


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

Analiza zebranych ocen od ankietowanych pozwala stwierdzić, że pracownicy są bardzo dobrymi zespołami, ponieważ generalnie wszyscy stwierdzili, że mogą lub częściowo mogą liczyć na pomoc oraz wsparcie ze strony współpracowników. Z tym stwierdzeniem, zgodziło się najwięcej pracowników podlegających pod kierowników charakteryzujących styl kierowania autokratyczny – życzliwy – 11 na 12 możliwych i 28 ankietowanych na 31 możliwych. Niewielką niezgodność wykazali pracownicy Działu OS i OR, czyli podwładni kierowników dyrektorskich. W Dziale OR zauważono korelacje w odniesieniu powyższej tezy do metryczki z zakresu wieku. 4 osoby ankietowane, które częściowo zgodziły się z powyższą tezą są w wieku powyżej 50 lat i posiadają wykształcenie średnie.

Jako przejaw kultury organizacyjnej można również uznać docenianie przez kierownika działań indywidualnych i grupowych. W tym celu, ankietowanym zostało przedstawione stwierdzenie dotyczące działań grupowych i indywidualnych. Wyniki odpowiedzi przedstawia wykres 22.

Wykres 22. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: W mojej pracy bardziej doceniane jest indywidualne działanie niż grupowe.



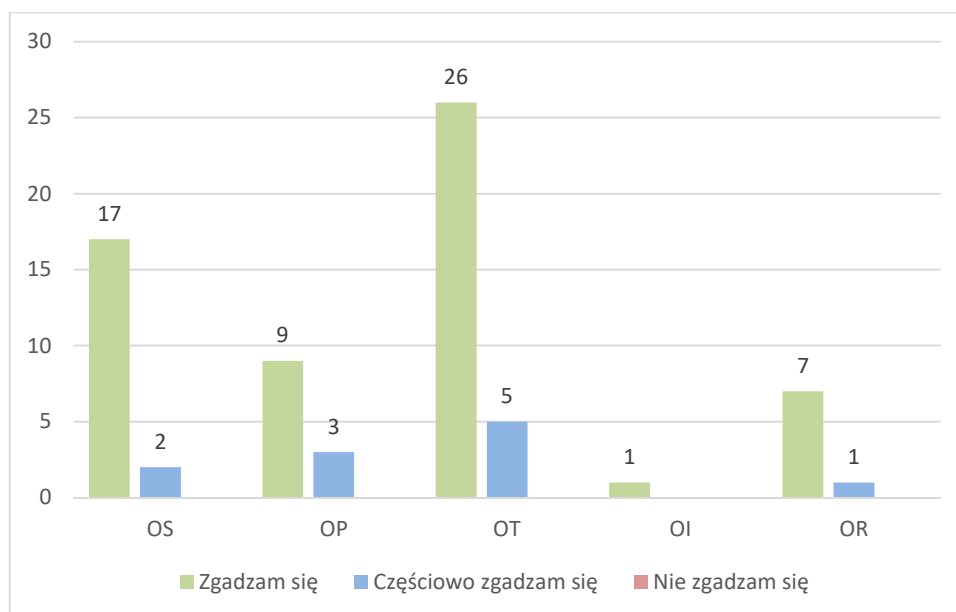
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

Znaczna większość respondentów zgodziła się lub częściowo zgodziła z powyższym stwierdzeniem. Z powyższego wykresu można zauważyć, że według opinii pracowników, kierownicy dyrektorscy (OS i OR) bardziej stawiają na działania indywidualne niż grupowe. Wynikać to może z własnych doświadczeń, które doprowadziły ich na szczyt sukcesu. Natomiast kierownicy autokratyczni – życzliwi – według opinii podwładnych – częściowo stawiają na działanie grupowe a częściowo na działanie indywidualne. Wynikać to może

ze specyfikacji wykonywanych działań, zadań. W Dziale OP 5 osób i w Dziale OT 3 osoby, które udzieliły odpowiedzi „nie”, to ankietowani z krótkim bądź przeciętnym stażem pracy.

Ostatnim elementem również ważnym dla stosunków międzyludzkich jest wykazywanie zainteresowania pracą przez kierownika, co sprzyja rozwojowi stosunków międzyludzkich, komunikacji i efektywnemu zarządzaniu.

Wykres 23. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Mój przełożony wykazuje zainteresowanie moją pracą.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

Aż 60 osób ankietowanych uważa, że ich przełożony wykazuje zainteresowanie ich pracą. Analiza zebranych informacji pozwala stwierdzić, że kierownicy adekwatnie do charakteryzujących ich stylów kierowania, wykazują zainteresowanie pracą swoich podwładnych, z czym pracownicy w wielkim stopniu się zgodzili. 11 osób ankietowanych częściowo zgodziło się z powyższą tezą, co może wynikać z podstawowej ważności zakresu obowiązków lub z darzenia pełnym zaufaniem swoich wybranych podwładnych. Ankietowani, którzy częściowo zgodzili się z powyższą tezą charakteryzują się długim stażem pracy, przekraczającym 5 lat.

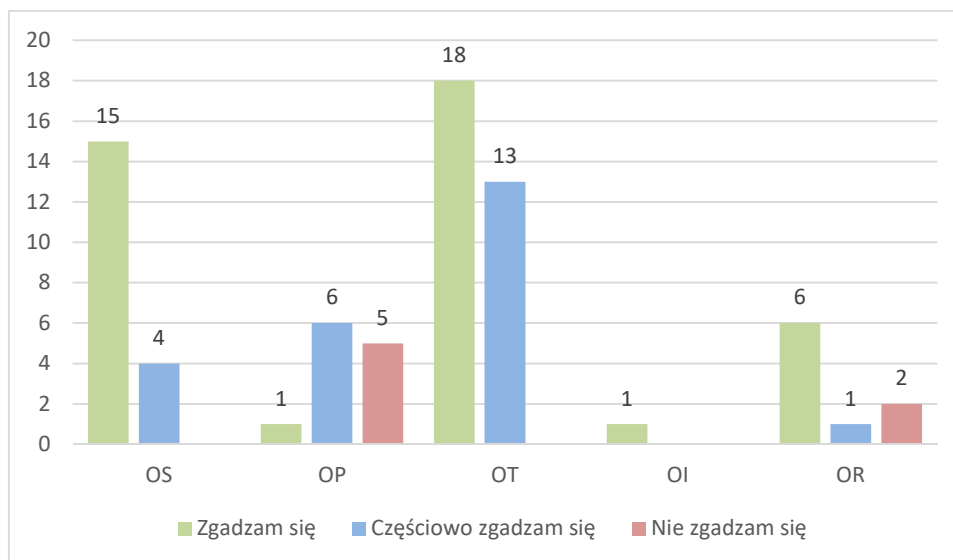
Zarządzanie

W ocenie przejawów kultury organizacyjnej w badanym przedsiębiorstwie w zarządzaniu, bazując na wypowiedziach dotyczących stosowania przez kierowników systemów motywacyjnych – premii, nagród i kar można dostrzec pozytywną sytuację.



Przychylnie o premiach, nagrodach i karach wypowiedzieli się pracownicy kierownika dyrektorskiego – otwartego OS, dyrektorskiego - autokratycznego – życzliwego OT, autokratycznego – życzliwego – otwartego OI i dyrektorskiego OR. Częściowo negatywnie wypowiedzieli się podwładni kierownika autokratycznego – życzliwego OP, co obrazuje wykres 24.

Wykres 24. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Bezpośredni przełożony stosuje motywujący system premii, nagród i kar.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

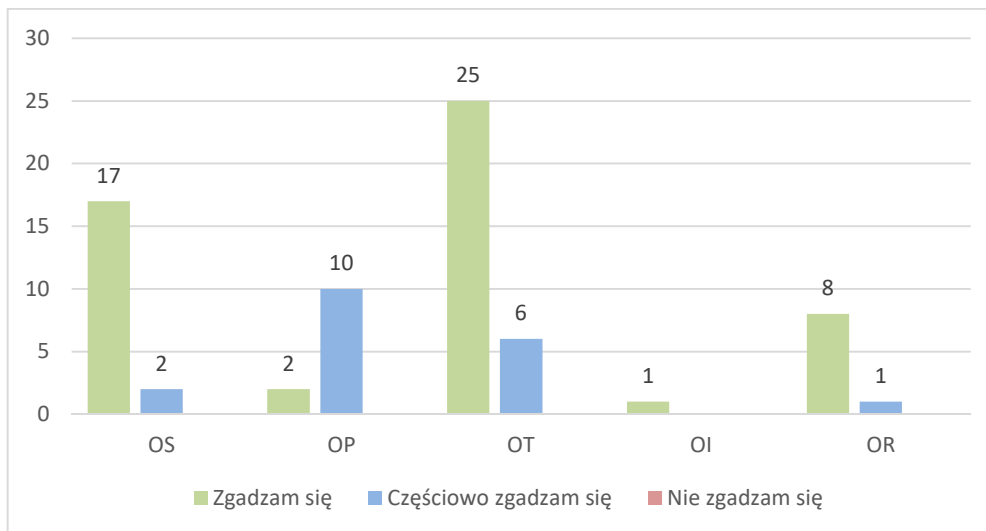
75% respondentów Działu OS uważa, że stosowany system jest motywujący. 40% ankietowanych z Działu OP kategorycznie nie zgadza się, aby stosowany system był motywujący. 50% respondentów Działu OP częściowo zgadza się z powyższą tezą. 58% ankietowanych Działu OT w pełni zgadza się, że stosowany system jest motywujący, natomiast 40% pracowników zgadza się tylko częściowo. Osoba badana z Działu OI w pełni zgodziła się z powyższą tezą. Sytuacja w Dziale OR jest delikatnie zróżnicowana. Ponad 20% ankietowanych zaprzecza aby stosowany system działał motywująco. 10% częściowo zgadza się z tą tezą, a ponad 66% ankietowanych w pełni zgadza się z powyższą tezą. Pracownicy, którzy nie zgodzili się z powyższą tezą pracują w badanych działach ponad 5 lat. Ankietowani, którzy częściowo zgodzili się z powyższą tezą posiadają wykształcenie wyższe magisterskie lub wyższe licencjackie.

O przestrzeganiu regulaminów oraz procedur w miejscu pracy, ankietowani wypowiedzieli się bardzo pozytywnie. Z priorytetowym znaczeniem przestrzegania regulaminów i procedur wykonawczych zgodziło się najwięcej pracowników Działu OS, OT,



OI i OR, podlegających pod kierowników, którzy są przedstawicielami m.in. stylu dyrektorskiego. Diametralnie różnych odpowiedzi udzielili pracownicy Działu OP, podlegającego pod kierownika autokratycznego – życzliwego, co obrazuje wykres 25.

Wykres 25. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: W miejscu pracy najważniejsze znaczenie ma przestrzeganie procedur wykonawczych i regulaminów.

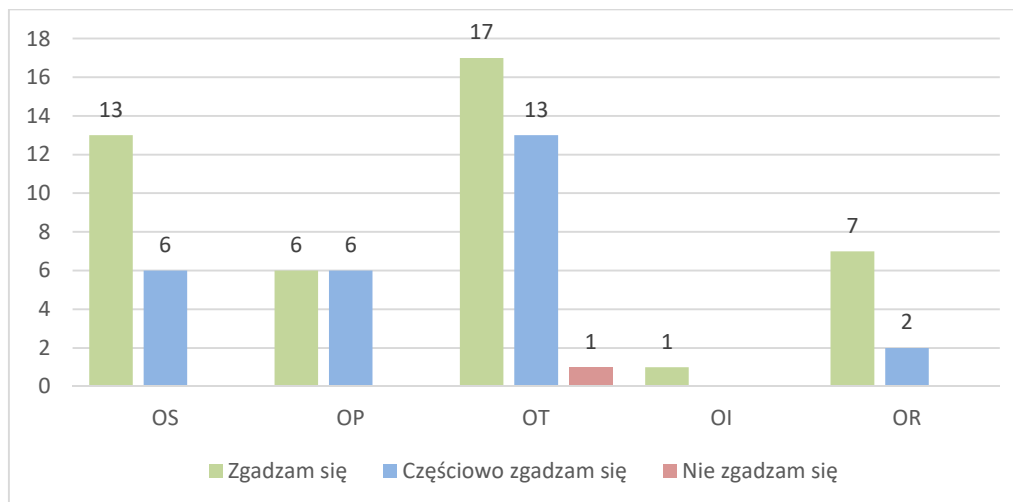


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

90% ankietowanych z Działu OS podlegających pod kierownika dyrektorskiego – otwartego w pełni zgodziło się, że w miejscu pracy bardzo ważne znaczenie ma przestrzeganie regulaminów i procedur wykonawczych. 80% respondentów z Działu OT podlegających pod autokratycznego – życzliwego – otwartego kierownika również zgodziło się z powyższą tezą. 90% ankietowanych z Działu OR także poparło powyższą tezę. Aż 83% ankietowanych z Działu OP częściowo zgadza się z tezą o przestrzeganiu regulaminów i procedur wykonawczych. Korelacje względem metryczki nie mają znaczenia w odniesieniu do powyższej tezy, ponieważ odpowiedzi respondentów na to pytanie nie wynikają z ich podejścia do pracy czy doświadczenia i wiedzy, lecz z zasad panujących w przedsiębiorstwie i działach.

Reakcja kierownika na potrzeby grupy w danym czasie i miejscu nawiązuje do aspektów kultury organizacyjnej, zarządzania oraz stosunków międzyludzkich. W tej kwestii odpowiedzi były mocno zróżnicowane, co przedstawia poniższy wykres.

Wykres 26. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Mój kierownik jest w stanie zareagować na potrzeby grupy w danym czasie i miejscu.



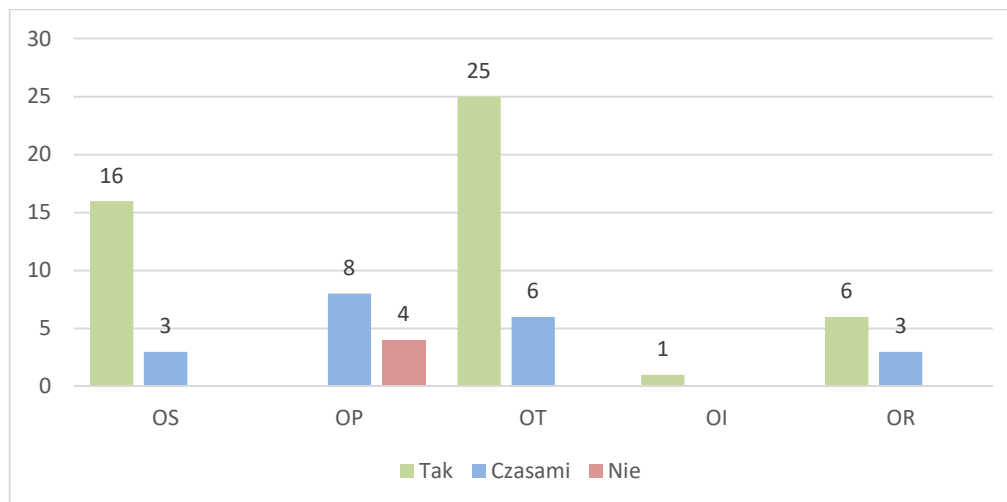
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

69% respondentów Działu OS podlegających pod kierownika dyrektorskiego – otwartego zgodziło się z powyższą tezą. Pozostała część Działu, częściowo zgodziła się z tą kwestią. W Dziale OP kierownika autokratycznego – życzliwego opinie są podzielone na równi. 50% ankietowanych zgadza się z założoną tezą, a druga połowa tylko częściowo się z nią zgadza. 54% respondentów z Działu OT kierownika autokratycznego – życzliwego – otwartego zgadza się z powyższą tezą. 42% ankietowanych częściowo popiera powyższą tezę. Tylko jedna osoba nie zgodziła się z tym założeniem. Dział OR podlegający pod kierownika dyrektorskiego w 77% zgadza się, że kierownik jest w stanie zareagować na potrzeby grupy w danym czasie i miejscu. Pracownik Działu OI zgodził się z powyższym założeniem. Różnice prawdopodobnie wynikają z rozmieszczenia pracowników na różnych terenach zakładu pracowniczego, a nie z zależności względem metryczki, choć zauważono tendencję do zgodności z powyższą tezą głównie wśród pracowników posiadających wykształcenie wyższe magisterskie.

Rozkład pracy przez kierownika jest częścią zarządzania, które ukazuje kształtowanie wzorców organizacyjnych i sprawiedliwego podziału zadań. Najwyższe opinie uzyskał kierownik Działu OS – dyrektorski – otwarty. Kolejno kierownik Działu OT autokratyczny – życzliwy – otwarty, następnie kierownik Działu OR dyrektorski. Niepochlebne opinie uzyskał kierownik Działu OP. Pracownik Działu OI wyraził pozytywną opinię o swoim kierowniku. Wyniki przedstawia wykres 27.



Wykres 27. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Mój przełożony sprawiedliwie rozdziela pracę swoim podwładnym.

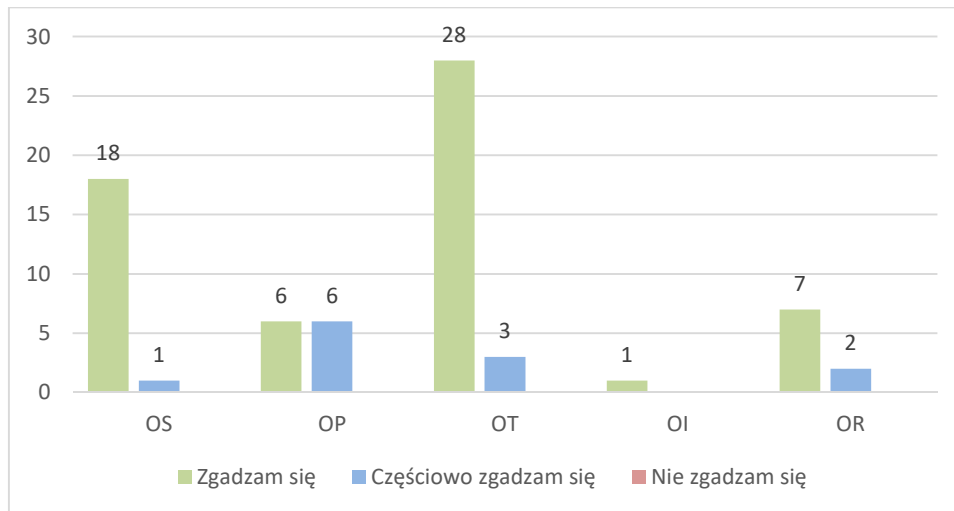


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

85% ankietowanych osób z Działu OS wyraziło pozytywną opinię o kierowniku dyrektorskim – otwartym. Pozostałe 15% częściowo zgodziło się z powyższą tezą. 66% respondentów z Działu OP częściowo zgodziło się ze sprawiedliwym podziałem pracy, pozostała część pracowników Działu OP nie zgodziła się z powyższą tezą. 80% ankietowanych z Działu OT od kierownika autokratycznego – życzliwego – otwartego poparło powyższe stwierdzenie. Pozostałe 20% częściowo zgodziło się z powyższą tezą. W Dziale OR podlegającym pod kierownika dyrektorskiego, 66% ankietowanych w pełni zgodziło się z założeniem, natomiast 33% ankietowanych tylko częściowo poparło tą tezę. Pracownik Działu OI w pełni zgodził się z powyższą tezą. 4 osoby, które nie zgodziły się z powyższą tezą w Dziale OP to pracownicy z ponad 5 – letnim stażem. W Dziale OS, OT i OR charakterystycznym wspólnym elementem w odniesieniu do metryczki był wiek ankietowanych – W Dziale OS i OR powyżej 50 lat, a w Dziale OT w wieku 42-49 lat.

Osoby będące na stanowiskach kierowniczych powinny dawać dobry przykład swoim zachowaniem, gdyż bardzo często podwładni naśladują swoich kierowników i właściwe zachowanie zgodnie z normami i wartościami przyjętymi w organizacji ma odzwierciedlenie w efektywności pracy kierownika jak i całego Działu pracy. Większość pracowników bardzo pozytywnie wyraziła się o swoich kierownikach. Jedynie kierownik Działu OP uzyskał pośrednie opinie, co ilustruje wykres 28.

Wykres 28. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Mój kierownik daje bardzo dobry przykład w pracy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

Prawie wszyscy ankietowani z Działu OS zgodzili się równoznacznie ze stwierdzeniem, że ich kierownik daje dobry przykład w pracy. Tylko 1 osoba wyłamała się i częściowo zgodziła się z powyższą tezą. W Dziale OP rozkład odpowiedzi ponownie był rozłożony 50/50. 6 osób ankietowanych zgodziło się, że kierownik daje dobry przykład w pracy, a druga połowa częściowo zgodziła się z tym stwierdzeniem. 90% osób ankietowanych z Działu OT zgodziło się z tezą, a pozostałe 10% osób częściowo wyraziło się pochlebnie o swoim kierowniku. W Dziale OR 77% osób ankietowanych poparło powyższą tezę, pozostałe 23% respondentów częściowo zgodziło się, że ich kierownik daje bardzo dobry przykład w pracy. Pracownik Działu OI poparł powyższą tezę. Charakterystycznym elementem dla pracowników Działu OP i OR dotyczącym metryczki był staż pracy ankietowanych – 6 osób z OP i 2 osoby z OR, które częściowo zgodziło się, że kierownik daje bardzo dobry przykład w pracy to ankietowani ze stażem pracy ponad 5 – letnim. W pozostałych Działach nie dostrzega się dominacji z zakresu metryczki ze względu na ponad 90% zgodność odpowiedzi na to stwierdzenie.

4.4 Wnioski i rekomendacje

Hipoteza 1 potwierdziła się. W badanej firmie stosowane są style kierowania zaliczane do efektywnych. Wszyscy badani kierownicy i dyrektor są przedstawicielami stylów kierowania wysoce efektywnych.

Hipoteza 2 potwierdziła się. W postrzeganiu zachowań pozwalających dostrzec przejawy kultury organizacyjnej w obszarach relacji międzyludzkich, zarządzania, symboli i komunikacji jest pozytywne. Analizując badawczy materiał, można stwierdzić, że zachowania przejawiające się wśród pracowników dają pozytywny obraz praktykowanych przejawów kultury organizacyjnej.

Hipoteza 3 potwierdziła się. Stosowane style kierowania mają wpływ na pozytywne relacje między pracownikami. Z przeprowadzonej analizy wynika, że hipoteza trzecia została potwierdzona. Analizując bloki przejawów kultury organizacyjnej można dostrzec, że pracownicy mają ze sobą dobry kontakt i pozytywne relacje.

Wyniki badań w firmie X, w obszarze Pionu Dyrektora Produkcji, w zakresie stylów kierowania i przejawów kultury organizacyjnej, pozwoliły sformułować następujące wnioski:

1. Na podstawie testu Reddina dokonano pomiaru stosowanych stylów kierowania. Stosowane style kierowania w Pionie Dyrektora Produkcji są wysoce efektywne, co przekłada się na pozytywne wyniki przejawów kultury organizacyjnej.

2. Prawdopodobnie styl kierowania Dyrektora Produkcji (dyrektorski – otwarty) przekłada się na stosowane style kierowania przez podwładnych mu kierowników, ponieważ dominującym stylem w badanej grupie jest styl kierowania dyrektorski.

3. Dzięki stosowaniu wysoce efektywnych stylów kierowania, przejawy kultury organizacyjnej są oceniane bardzo pozytywnie przez pracowników.

4. Komunikacja w badanej firmie generalnie została oceniona pozytywnie. $\frac{3}{4}$ badanych pracowników czuje się w wystarczającym stopniu poinformowana o tym, co dzieje się w ich Dziale. Kierownicy regularnie bądź z pewną powtarzalnością organizują spotkania, aby omówić sprawy bieżące w ich Działach. Na korzyść działu rozwiązywanie problemów poprzez współpracę i kompromis. Z racji wielkości firmy pracownicy na co dzień porozumiewają się za pomocą wiadomości e-mailowych.



5. Symbole charakteryzujące badaną organizację zostały ocenione różnie, w zależności od Działu. Symbole kultury organizacyjnej odnosiły się głównie do przejawów w badanych Działach. Badana firma generalnie uchodzi za prestiżową w środowisku, a także dającą stabilną sytuację zawodową. W badanej organizacji są nadawane różne tytuły i przywileje. W wybranych Działach można dostrzec rytuały, polegające na świętowaniu takich wydarzeń sukces zawodowy, urodziny czy imieniny, a także organizację imprez integracyjnych, co z pewnością wzmacnia relacje między pracownikami.

6. O przejawach kultury organizacyjnej w stosunkach międzyludzkich w badanej firmie respondenci wyrazili się bardzo pozytywnie. Kwestie poruszane na łamach ankiety odnosiły się m.in. do atmosfery panującej w zespole, która została oceniona bardzo wysoko we wszystkich działach. W swojej pracy ankietowani mogą liczyć na pomoc zarówno kierownika jak i grupy, co za tym idzie – przełożeni wykazują znaczne zainteresowanie pracą swoich podwładnych. Różnorodność doceniania działań grupowych i indywidualnych daje możliwość wszechstronnego rozwoju, pracownicy wzmacniają własne cechy i dbają o swój rozwój jak i polepszają swoje stosunki ze współpracownikami i uczą się działania w grupie.

7. Zarządzanie jako element kultury organizacyjnej zostało ocenione przeciętnie, przede wszystkim w kwestii stosowania motywującego systemu nagród, kar i premii. Kwestie dotyczące przestrzegania procedur i regulaminów zostały ocenione pozytywnie przez znaczną część ankietowanych. Reakcja kierownika na potrzeby grupy również została oceniona przeciętnie, co w znacznej mierze wynika z rozmieszczenia pracowników na terenie pracy. Wzorcowo została oceniona większość kierowników pod względem sprawiedliwego podziału pracy i dawania dobrego przykładu podwładnym.

Z powyższych wniosków wynika, że istnieje zależność między stylami kierowania a kulturą organizacyjną. Na kształtowanie kultury organizacyjnej ma wpływ każdy członek organizacji, a przede wszystkim kierownicy, dający przykład swoim podwładnym i kształtujący normy, zwyczaje i wartości w grupie swoich pracowników. Kultura tworzy niepowtarzalny wizerunek każdego przedsiębiorstwa, motywuje oraz integruje pracowników.



Zakończenie

Przedmiotem badań pracy były style kierowania i kultura organizacyjna w firmie X. Celem głównym niniejszej pracy była analiza znaczenia stylów kierowania na przejawy kultury organizacyjnej, z uwzględnieniem komunikacji, symboli, stosunków międzyludzkich i zarządzania. Badaniom poddano style kierowania, komunikację, symbole, stosunki międzyludzkie i zarządzanie jako przejawy kultury organizacyjnej.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu, dokumentacji firmy oraz wyników badań można stwierdzić, że style kierowania oddziałują w znacznym stopniu na kształtowanie kultury organizacyjnej, która buduje tożsamość przedsiębiorstwa, tworzy jej wyjątkowy wizerunek, pozwalający wyróżnić ją na tle konkurencji. Kultura organizacyjna jest budowana od trzonu przedsiębiorstwa, tj. głównych zarządzających, którzy kształtują i przekazują normy, wartości i zwyczaje swoim podwładnym.

Przedstawiony w niniejszej pracy Pion badawczy tworzy kulturę organizacyjną wpływającą na zadowolenie pracowników, na wzmacnianie ich więzi między sobą oraz buduje własne wartości, normy i zwyczaje. W analizowanym Pionie kultura organizacyjna wpływa również korzystnie na relacje międzyludzkie, co umożliwia utrzymywanie tradycji i zwyczajów, które łączą ludzi i zarówno pozwalają czerpać radość z pracy i motywować.

Kultura organizacyjna oraz style kierowania kształtuje normy, zachowania i wartości, które tworzą indywidualny i odpowiedni tylko dla członków organizacji sposób działania i myślenia. Kultura organizacyjna jest także podstawowym sposobem na kształtowanie więzi społecznych i komunikowanie się, co dba również o rozwój socjalizacji.



Wykaz literatury

1. Aniszewska G. (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
2. Glińska – Neweś A. (2007). *Kulturowe Uwarunkowania Zarządzania Wiedzą W Przedsiębiorstwie*. Toruń: Dom Organizatora.
3. Kajdański E. (1981). *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
4. Koźmiński A., Piotrowski W. (2000). *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
5. Mroziewski M. (2005). *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Warszawa: Difin.
6. Niesyty E. (2009). *Wpływ klimatu społecznego organizacji na jej sprawność*. Gdańsk: Zeszyt Naukowy GWSHM.
7. Nowak S. (2007). *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: PWN.
8. Osmelak J. (1992). *Kierowanie ludźmi w procesie pracy*, Bydgoszcz: Ośrodek Postępu Organizacyjnego.
9. Pocztowski A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
10. Sikorski Cz. (2002). *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C.H. Beck.
11. Steinmann H., Schreyogg G. (2004). *Zarządzanie, Podstawy kierowania przedsiębiorstwami. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
12. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
13. Sułkowski Ł (2002). *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
14. Sztumski J. (1995). *Wstęp do metodologii technik i badań społecznych*, Katowice: Śląsk.
15. Ściborek Z. (2000). *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń: Adam Marszałek.
16. Zbiegień-Maciąg L. (1999). *Kultura w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
17. Zimniewicz K. (2001). *Podstawy Zarządzania*. Poznań: Wyższa Szkoła Zarządzania i Osobowości.



Źródła internetowe

1. Bartkowiak P., Niewiadomski P. (2011). Menedżer a kierownik w organizacji. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Pobrano 04 marca 2018, z http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/48-2011/FRFU-48-25.pdf.
2. Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M. (2012). Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym. Akademia Marynarki Wojennej. Pobrano z http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf.
3. Król M. (2013). Kompetencje interpersonalne i cechy innowacyjnego menedżera projektów. Współczesne Zarządzanie 2/2013. Pobrano 04 marca 2018 z <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171319825>.
4. Michaluk A., Kacała J. (2014). Kształtowanie zachowań i postaw przywódczych dowódców i menedżerów. Management Sciences 4(21). Pobrano 04 marca 2018, z http://www.dbc.wroc.pl/Content/27267/Michaluk_Kacała_Kształtowanie_zachowan_i_postaw_przywodczych.pdf.
5. Witaszek Z. (2011). Rozwój Kompetencji Menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji. Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej. Pobrano 04 marca 2018 z (http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-article-BWM8-0029-0020/c/httpwww_amw_gdynia_pllibraryfilezeszytynaukowe2011zn42011witaszek20z.pdf).



Spis tabel

Tabela 1. Style kierowania wg G. S. Sargie.....	14
Tabela 2. Style kierowania według W. J. Reddin'a	16
Tabela 3. Style kierowania według D. Chalvina.....	18
Tabela 4. Osobowościowo-sytuacyjne style kierowania.....	25
Tabela 5. Style kierowania kierowników.....	59



Spis rysunków

Rys. 1. Proces kierowania	6
Rys. 2. Model pracy kierownika	8
Rys. 3. Siatka kierownicza wg R. Blake'a i J.Mouton.....	15
Rys. 4. Siatka stylów kierowania według D. Chalvina	17
Rys. 5. Schemat organizacyjny badanego Pionu.....	45



Spis wykresów

Wykres 1. Płeć ankietowanych kierowników	54
Wykres 2. Wiek ankietowanych kierowników	55
Wykres 3. Wykształcenia ankietowanych kierowników.....	55
Wykres 4. Staż pracy ankietowanych kierowników	56
Wykres 5. Płeć ankietowanych pracowników.....	56
Wykres 6. Wiek ankietowanych pracowników	57
Wykres 7. Wykształcenie ankietowanych pracowników.....	57
Wykres 8. Staż pracy ankietowanych pracowników.....	58
Wykres 9. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Czuję się w zadowalającym stopniu poinformowany/-a o tym, co dzieje się w moim dziale.....	62
Wykres 10. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Przełożony regularnie organizuje spotkania w celu omówienia spraw bieżących.....	63
Wykres 11. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: W moim miejscu pracy, komunikacja wewnętrzna pełni rolę przekazywania poleceń i pomaga w zrozumieniu zadań.....	64
Wykres 12. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Rozwiązywanie barier komunikacyjnych w mojej pracy następuje poprzez... ..	65
Wykres 13. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Dominująca forma przekazu informacji w mojej pracy to... ..	66
Wykres 14. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Moje miejsce pracy jest uznawane w środowisku za prestiżowe i dające stabilną sytuację zawodową.....	67
Wykres 15. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: W moim dziale rytuałem jest świętowanie wydarzeń takich jak: sukces zawodowy, urodziny, itp.....	68
Wykres 16. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: W moim dziale rytuałem jest organizacja imprez integracyjnych, pikników, wyjazdów.....	69
Wykres 17. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Aktywnie uczestniczę w tego typu integracjach.....	69
Wykres 18. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: W mojej pracy nadawane są różne tytuły i przywileje, które charakteryzują się określonymi cechami i nadają miejsce w hierarchii organizacji.....	70
Wykres 19. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: W razie problemów mogę liczyć na wsparcie i pomoc ze strony swojego przełożonego.....	71



Wykres 20. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Przełożony dba o atmosferę panującą w zespole.....	72
Wykres 21. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: W mojej pracy mogę liczyć na pomoc i wsparcie ze strony grupy.....	72
Wykres 22. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: W mojej pracy bardziej doceniane jest indywidualne działanie niż grupowe.	73
Wykres 23. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Mój przełożony wykazuje zainteresowanie moją pracą.	74
Wykres 24. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Bezpośredni przełożony stosuje motywujący system premii, nagród i kar.	75
Wykres 25. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: W miejscu pracy najważniejsze znaczenie ma przestrzeganie procedur wykonawczych i regulaminów.....	76
Wykres 26. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Mój kierownik jest w stanie zareagować na potrzeby grupy w danym czasie i miejscu.....	77
Wykres 27. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Mój przełożony sprawiedliwie rozdziela pracę swoim podwładnym.....	78
Wykres 28. Odpowiedzi respondentów na stwierdzenie: Mój kierownik daje bardzo dobry przykład w pracy.....	79



Załączniki

Załącznik nr 1 – Test Reddina dla kierowników

Jestem studentką Wyższej Szkoły Biznesu – National – Louis University w Nowym Sączu na kierunku zarządzanie firmą. Przygotowuję pracę magisterską na temat stylów kierowania i przejawów kultury organizacyjnej w wybranej firmie. Test Reddina składa się z ośmiu bloków tematycznych, zawierających po osiem stwierdzeń. Proszę o wypełnienie testu, co pozwoli mi na opracowanie tematu badawczego mojej pracy. Wyniki testu posłużą wyłącznie do prowadzonych przeze mnie badań. Dziękuję.

Metryczka

Płeć: a) kobieta b) mężczyzna

Wiek: a) 18-25 lat b) 26-33 lat c) 34-41 lat d) 42-49 lat e) powyżej 50 lat

Wykształcenie: a) średnie b) wyższe – licencjackie c) wyższe – magisterskie d) inne, jakie?

Staż pracy na stanowisku kierowniczym:

a) do 6 miesięcy b) 6-12 miesięcy c) 1-2 lata d) 2-5 lat e) ponad 5 lat

Dział pracy:

Instrukcja

1. Proszę przeczytać osiem stwierdzeń obejmujących pierwszy blok „pomysłowość”.
2. Pomiędzy nie więcej niż cztery stwierdzenia proszę rozdzielić 10 punktów, w zależności od stopnia, w jakim odzwierciedla Pana/Pani własne zdanie. Można przyznać dziesięć punktów jednemu stwierdzeniu, pięć – dwóm stwierdzeniom lub w inny dowolny sposób. Ważne jest aby nie przydzielić punktów więcej niż czterem stwierdzeniom.
3. Proszę przejść do kolejnego bloku, potem do następnego, tak aby uzupełnić wszystkie bloki. Po ukończeniu testu, każdy blok powinien zawierać dziesięć punktów.



Blok 1 – Pomysłowość

S Uważam, że znaczenie pomysłowości, zmian i innowacji jest często przeceniane.

...

T Sądzę, że nadmiar nowych pomysłów prowadzi do zbędnych nieporozumień i starć.

...

U Sądzę, że pomysły oddolne często są mniej pożyteczne niż odgórne.

...

V Czasem popieram nowe idee ale niezbyt często je realizuję.

...

W Uważam, że formalne zebrania są absolutnie wystarczającą okazją do wysuwania nowych pomysłów.

...

X Wyszukuję nowe i dobre pomysły oraz stymuluję innych, aby byli jak najbardziej pomysłowi.

...

Y Zarówno wpadam na nowe pomysły, jak i proponuje je innym.

...

Z Jestem zawsze wyczulony na nowe, użyteczne i efektywne pomysły, ze wszelkich źródeł, a także sam wiele opracowuję.

...



Blok 2 – Zbieranie informacji

T Czasami jestem niechętny uzyskaniu lub poszukiwaniu informacji, jeżeli mogłyby one kogoś urazić.

...

U Sprawnie „gaszę” tych, którzy usiłują mi dostarczyć jakąś informację.

...

V Zwykle jestem otwarty na wiadomości, ale nie zawsze potrafię je wykorzystać.

...

W Jestem szczególnie wyczulony na informacje przychodzące oficjalnymi kanałami firmy.

...

X Skutecznie zachęcam innych do uzyskania informacji i zwracam uwagę na to, co mają do powiedzenia.

...

Y Przed podjęciem decyzji zbieram jak najwięcej informacji. Porady przełożonych i ekspertów cenię bardziej niż porady podwładnych.

...

Z Skutecznie wykorzystuję każde dostępne źródło informacji.

...

S Nie potrafię uzyskać wystarczająco dużo informacji, aby dobrze wykonać zadanie.

...



Blok 3 – Wyznaczanie celów

U Odradzam innym odchodzenie od konkretnych celów, które im wyznaczyłem.

...

V Choć cele wyznaczam dość precyzyjnie, to jednak są one na tyle ogólne, że nie zawsze określają dobry kierunek.

...

W Cele przeze mnie wyznaczone są przeważnie dość jasne, choć pozostawiają niewiele pola manewru.

...

X Skutecznie zachęcam innych do wyznaczania sobie jasno określonych celów.

...

Y Osobiście określam wyraźne cele, które wszyscy zainteresowani rozumieją.

...

Z Wszyscy bezpośrednio zainteresowani w pełni rozumieją i zgadzają się na wyznaczone przeze mnie cele.

...

S Uważam, że wyznaczając kompleksowe cele można „przeholować”.

...

T Pozwalam podwładnym wyznaczać swoje własne cele, zależnie od ich potrzeb, i akceptuje je, nawet jeśli nie są w pełni zadowalające.

...



Blok 4 – Planowanie

V Wkładam pewien wysiłek w planowanie, ale plany nie zawsze działają.

...

W Planuje wszystko bardzo szczegółowo.

...

X Jeżeli ja coś planuję, włączam w to innych.

...

Y Układam dobre plany, koncentrując się przede wszystkim na moich własnych, dobrych pomysłach, a także przydzielam indywidualne zadania.

...

Z Plany zawierają najlepsze pomysły wszystkich pracowników, jeżeli ja biorę udział w ich opracowaniu.

...

S Planowanie naprawdę nie jest aż tak ważne, jak się niektórym wydaje.

...

T Pozwalam każdemu na ustalanie jego własnych planów, o ile nie kolidują z planami innych.

...

U Planowanie to indywidualne zajęcie i zwykle pozwalam innym na przyłączanie się.

...



Blok 5 – Wprowadzenie zmian

W Zmiany wprowadzam formalnie, ściśle przestrzegam wszystkie ustalone procedury.

...

X Ludzi objętych zmianą przygotowuję do niej, prowadząc wcześniejsze rozmowy.

...

Y Wszystkich zainteresowanych informuję o przyczynach zmian.

...

Z Wszystkich zainteresowanych informuję o wszelkich zmianach z dużym wyprzedzeniem.

...

S Uważam, że rzeczywiste wprowadzenie zmiany wymaga niewiele wysiłku z mojej strony.

...

T Staram się wprowadzać zmiany bardzo powoli, tak by nikogo nie skrzywdzić.

...

U Uważam, że najlepszym sposobem na wprowadzenie zmiany jest jej ogłoszenie, a ludzie mają ją po prostu realizować.

...

V Czasem rozmawiam o problemach związanych z wprowadzeniem zmian, ale nie zawsze usiłuję je rozwiązać.

...



Blok 6 – Realizacja zadań

X Reaguję na rozsądne propozycje modyfikacji, jestem otwarty na sugestie i zawsze chętnie służę pomocą.

...

Y Obserwuję realizację planów innych i jeśli potrzeba, bezpośrednio im pomagam oraz udzielam wskazówek.

...

Z Obserwuję realizację planów a w przypadku problemów szybko na nie reaguję i rozwiązuje je.

...

S Raczej nie jestem zbyt zainteresowany rzeczywistą realizacją zadań.

...

T Toleruję odchylenia od założeń planów, jeżeli ułatwi to życie.

...

U Bacznie obserwuję realizację zadań, a kiedy trzeba – wytykam błędy i krytykuję.

...

V Obserwuję realizację planów ale nie zawsze podejmuję działania, kiedy są one najbardziej potrzebne.

...

W Po sporządzeniu planów pilnuję, żeby ich realizacja nie odbiegała od założeń.

...



Blok 7 – Efektywność

Y Osobiście wyznaczam wysoki poziom efektywności, sobie i innym, a także ciężko pracuję, żeby mu sprostać.

...

Z Stawiam sobie wysokie wymagania i zachęcam innych do tego samego.

...

S Nie jestem zbyt zainteresowany zwiększaniem efektywności tylko dla zasady.

...

T Uważam, że właściwe traktowanie ludzi jest ważniejsze od efektywności.

...

U Bardziej interesuje mnie efektywność codzienna, niż długofalowa.

...

V Trochę interesuję się wysoką efektywnością, choć czasem niezbyt skutecznie, przez co obniżam jej poziom.

...

W Uważam, że najlepszym sposobem oceny efektywności jest porównanie z uprzednio określonymi normami.

...

X Zachęcam innych do stawiania sobie wysokich norm efektywności i wspieram ich w osiągnięciu tych norm.

...

Blok 8 – Ocena

Z Ciągłe oszacowuję zarówno metody, jak i efektywność, regularnie korygując je, zależnie od potrzeb.

...

S Sądzę, że ocena i przegląd są często przeceniane.

...

T Zwykle mówię, że wykonano dobrą robotę, bez względu na jej rzeczywistą jakość.

...

U Osobiście oceniam innych. Często podkreślam ich zasługi i potknięcia, a także krytykuję, jeżeli jest to konieczne.

...

V Dużo mówię o znaczeniu oceny i przeglądu ale nie zawsze przykładam się do nich.

...

W Podkreślam znaczenie regularnych ocen, oszacowań i przeglądu działalności.

...

X Zachęcam innych do oceny ich i mojej efektywności.

...

Y Stale kontroluję metody pracy i efektywność oraz wprowadzam zmiany, aby zwiększyć wydajność.

...



Załącznik nr 2 - Ankieta dla pracowników

ANKIETA

Jestem studentką Wyższej Szkoły Biznesu – National – Louis University w Nowym Sączu na kierunku zarządzanie firmą. Przygotowuję pracę magisterską na temat stylów kierowania i przejawów kultury organizacyjnej w wybranej firmie. Ankieta zawiera 20 stwierdzeń dotyczących konkretnych przejawów kultury organizacyjnej. Proszę o wypełnienie kwestionariusza, co pozwoli mi na opracowanie tematu badawczego mojej pracy. Wyniki ankiety posłużą wyłącznie do prowadzonych przeze mnie badań. Dziękuję.

Komunikacja

1. Czuję się w zadowalającym stopniu poinformowany/-a o tym, co dzieje się w moim dziale.
 - a) zgadzam się
 - b) częściowo zgadzam się
 - c) nie zgadzam się
2. Przełożony regularnie organizuje spotkania w celu omówienia spraw bieżących.
 - a) zgadzam się
 - b) częściowo zgadzam się
 - c) nie zgadzam się
3. W moim miejscu pracy, komunikacja wewnętrzna pełni rolę przekazywania poleceń i pomaga w zrozumieniu zadań zleconych.
 - a) zgadzam się
 - b) częściowo zgadzam się
 - c) nie zgadzam się
4. Rozwiązywanie barier komunikacyjnych w mojej pracy następuje poprzez:
 - a) współpracę
 - b) kompromis
 - c) uleganie
 - d) unikanie



5. Dominująca forma przekazu informacji w mojej pracy to:

- a) rozmowa indywidualna
- b) wiadomości e-mail
- c) kontakt telefoniczny
- d) spotkania

Symbole

6. Moje miejsce pracy jest uznawane w środowisku za prestiżowe i dające stabilną sytuację zawodową.

- a) zgadzam się
- b) częściowo zgadzam się
- c) nie zgadzam się

7. W moim dziale rytuałem jest świętowanie wydarzeń takich jak: sukces zawodowy, urodziny, itp.

- a) zgadzam się
- b) częściowo zgadzam się
- c) nie zgadzam się

8. W mojej firmie rytuałem jest organizacja imprez integracyjnych, pikników, wyjazdów.

- d) zgadzam się
- e) częściowo zgadzam się
- f) nie zgadzam się

9. Aktywnie uczestniczę w tego typu integracjach.

- a) tak
- b) czasami
- c) nie

10. W mojej pracy nadawane są różne tytuły i przywileje, które charakteryzują się określonymi cechami i nadają miejsce w hierarchii organizacji.

- a) zgadzam się
- b) częściowo zgadzam się
- c) nie zgadzam się



Stosunki międzyludzkie

11. W razie problemów mogę liczyć na wsparcie i pomoc ze strony swojego przełożonego.

- a) zgadzam się
- b) częściowo zgadzam się
- c) nie zgadzam się

12. Przełożony dba o atmosferę panującą w zespole.

- a) zgadzam się
- b) częściowo zgadzam się
- c) nie zgadzam się

13. W mojej pracy mogę liczyć na pomoc i wsparcie ze strony grupy.

- a) zgadzam się
- b) częściowo zgadzam się
- c) nie zgadzam się

14. W mojej pracy bardziej doceniane jest indywidualne działanie niż grupowe.

- a) zgadzam się
- b) częściowo zgadzam się
- c) nie zgadzam się

15. Mój przełożony wykazuje zainteresowanie moją pracą.

- a) zgadzam się
- b) częściowo zgadzam się
- c) nie zgadzam się

Zarządzanie

16. Bezpośredni przełożony stosuje motywujący system premii, nagród i kar.

- a) zgadzam się
- b) częściowo zgadzam się
- c) nie zgadzam się

17. W miejscu pracy najważniejsze znaczenie ma przestrzeganie procedur wykonawczych i regulaminów.

- a) zgadzam się



- b) częściowo zgadzam się
- c) nie zgadzam się

18. Mój kierownik jest w stanie zareagować na potrzeby grupy w danym czasie i miejscu.

- a) zgadzam się
- b) częściowo zgadzam się
- c) nie zgadzam się

19. Mój przełożony sprawiedliwie rozdziela pracę swoim podwładnym.

- a) zgadzam się
- b) częściowo zgadzam się
- c) nie zgadzam się

20. Mój kierownik daje bardzo dobry przykład w pracy.

- a) zgadzam się
- b) częściowo zgadzam się
- c) nie zgadzam się

Metryczka

Płeć: a) kobieta b) mężczyzna

Wiek: a) 18-25 lat b) 26-33 lat c) 34-41 lat d) 42-49 lat e) powyżej 50 lat

Wykształcenie: a) średnie b) wyższe – licencjackie c) wyższe – magisterskie d) inne, jakie?

Staż pracy: a) do 6 miesięcy b) 6-12 miesięcy c) 1-2 lata d) 2-5 lat e) ponad 5 lat

Dział pracy:

