

ILONA DUKAJ



**WPŁYW DZIAŁAŃ
KIEROWNICZYCH
NA ZACHOWANIA
PRACOWNIKÓW**

Ilona Dukaj

WPŁYW DZIAŁAŃ KIEROWNICZYCH NA ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW

Copyright by Ilona Dukaj & e-bookowo 2009

ISBN 978-83-61184-54-6

www.e-bookowo.pl

Kontakt: wydawnictwo@e-bookowo.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone.
Kopiowanie, rozpowszechnianie części lub całości
bez zgody wydawcy zabronione
Wydanie I 2009

SPIS TREŚCI

Wstęp	4
ROZDZIAŁ I. SPECYFIKA MAŁEJ FIRMY	6
1. Mała firma w ujęciu kryteriów klasyfikacyjnych.....	6
2. Cele małej firmy	7
3. Warunki funkcjonowania małej firmy – szanse i zagrożenia.....	7
4. Atuty i słabości małej firmy	8
5. Specyfika kierowania małą firmą	8
ROZDZIAŁ II. KIEROWANIE W ASPEKCIE MOTYWACYJNEGO KSZTAŁTOWANIA POSTAW I ZACHOWAŃ PRACOWNICZYCH	10
1. Pojęcie motywacji i motywowania	10
2. Zasady skutecznego motywowania.....	11
3. Role przywódcze kierownika.....	11
ROZDZIAŁ III. ODDZIAŁYWANIE KIEROWNIKA NA KSZTAŁTOWANIE ZACHOWAŃ I POSTAW PRACOWNICZYCH	12
1. Pojęcie postawy i zachowania pracowniczego	12
2. Znaczenie potencjału pracowniczego	13
3. Styl kierowania w aspekcie kształtowania postaw i zachowań pracowniczych	13
ROZDZIAŁ IV. OCENA WPŁYWU DZIAŁAŃ KIEROWNICZYCH NA KSZTAŁTOWANIE POSTAW I ZACHOWAŃ W MAŁEJ FIRMIE	15
1. Charakterystyka Firmy	15
2. Założenia empiryczne	15
3. Prezentacja wyników analizy	16
3. Wnioski końcowe	19
Zakończenie	21
BIBLIOGRAFIA	23

Wstęp

Style kierowania stosowane w przedsiębiorstwach wywierają znaczący wpływ na sposób zachowania pracowników, ich reakcje i motywację do pracy. Role kierownicze stale ulegają modyfikacjom, przystosowując się do warunków ekonomiczno-społecznych, w jakich musi funkcjonować organizacja.

Rola menedżerów polega na spajaniu idei i celów organizacji z działaniami pracowników. Aby ten cel był osiągnięty w sposób skuteczny wiele zależy od postaw pracowniczych.

Celem pracy jest identyfikacja wpływu działań kierowniczych na postawy i zachowania pracowników.

Praca składa się z czterech rozdziałów.

W pierwszym rozdziale została scharakteryzowana specyfika funkcjonowania na rynku małej firmy jako wiodącej formy przedsiębiorczości w dzisiejszych warunkach rynkowych. Ukazano tu cechy i cele małych firm, warunki ich funkcjonowania pod kątem szans i zagrożeń. Przedstawiono atuty i słabości tej formy prowadzenia własnej przedsiębiorczości, a także zaprezentowano specyfikę kierowania małą firmą, w której, w większości przypadków, właściciel jest jednocześnie kierownikiem i pracownikiem. Jego role są zatem rozłożone na kilka pełnionych przez niego funkcji.

Drugi rozdział prezentuje funkcje kierownicze w aspekcie motywacyjnego kształtowania postaw i zachowań pracowniczych. Jedną z ról menedżera jest takie motywowanie pracowników, by wykonywali oni swe zadania i obowiązki z przekonaniem i pełnym zaangażowaniem. Rozdział definiuje pojęcie motywacji i motywowania, przedstawia zasady skutecznego motywowania oraz prezentuje role kierownicze, jako pełniące zasadnicze znaczenie w kształtowaniu postaw pracowniczych.

W trzecim rozdziale ukazano determinanty postaw i zachowań pracowniczych. Rozdział ten definiuje pojęcia postawy i zachowania pracowniczego, by następnie przejść do ukazania znaczenia potencjału pracowniczego. Na koniec rozdziału przedstawiono style kierowania w kontekście kształtowania postaw i zachowań pracowniczych. Każdy ze stylów wpływa w odmienny sposób na zachowania pracowników i ich zaangażowanie w wykonywane obowiązki.

W ostatnim rozdziale przedstawiono wyniki analizy wpływu działań kierowniczych na kształtowanie postaw i zachowań pracowniczych w małej firmie na podstawie przeprowadzonych wśród pracowników badań ankietowych. Rozdział ten charakteryzuje badaną firmę, prezentuje założenia empiryczne stworzonej na potrzeby niniejszej pracy ankiety, analizuje wyniki badań oraz prezentuje wnioski końcowe wyciągnięte z analiz i założeń teoretycznych.

Na końcu pracy zamieszczono bibliografię, spis tabel i rysunków oraz załącznik w postaci ankiety badającej wpływ stylu kierowania na postawy i zachowania pracownicze.

ROZDZIAŁ I. SPECYFIKA MAŁEJ FIRMY

1. Mała firma w ujęciu kryteriów klasyfikacyjnych

Mała firma jest specyficznym rodzajem przedsiębiorstwa. Jest swego rodzaju „przedłużeniem” osobowości jej właściciela. Tak naprawdę, trudno jest określić, czym są małe i średnie przedsiębiorstwa. Ogólnie przyjmuje się, że muszą one spełniać, co najmniej połowę z przedstawionych kryteriów:

- Podmiot jest niezależny od podmiotów zewnętrznych i jest zarządzany przez właścicieli;
- Kapitał finansujący działalność przedsiębiorstwa pochodzi od jednego lub kilku właścicieli;
- Obszar, na którym działa przedsiębiorstwo, jest niewielki i ma lokalny charakter;
- Przedsiębiorstwo jest relatywnie małe w porównaniu z największymi konkurentami z branży¹.

Małe firmy łatwo można zlokalizować w najbliższej okolicy. Będą to zatem: wypożyczalnie filmów, zakłady fryzjerskie, sklepy spożywcze, piekarnie prowadzone przez ich właścicieli, bary i wiele innych². Są to, zatem różnego rodzaju zakłady i firmy usługowe, sklepy, a także firmy transportowe, remontowe, a ostatnio coraz częściej oferujące usługi z zakresu technologii cyfrowych, internetu, lokalnych sieci telekomunikacyjnych. Spektrum możliwości jest nieograniczenie duże, zależne od pomysłowości właścicieli.

Ogólnie rzecz ujmując, koncepcja małego przedsiębiorstwa jest nadal niejednoznaczna, gdyż nie istnieje żadna powszechnie przyjęta definicja. Wszystkie dotychczasowe prace ekonomistów skupiały się, bowiem na dużych przedsiębiorstwach. Przyjmuje się, zatem, że mała firma jest tylko małym fragmentem produkcji danego sektora.

¹ Ibidem, s. 9.

² Ibidem, s. 9.

2. Cele małej firmy

Ze względu na ograniczoność zasobów pieniężnych, materiałowych i siły roboczej, ważnym elementem systemu zarządzania małą firmą jest ustalenie priorytetów. Pozwala to na koncentrację przez rozważenie problemów kolejno, a nie jednocześnie. Wyznaczanie priorytetów jest istotą działania małej firmy.

Podstawowym celem działania małej firmy jest oczywiście korzyść finansowa, z którą związane są następujące inne cele:

- pokonanie konkurencji
- maksymalizacja sprzedaży
- maksymalizacja udziału w rynku
- utrzymanie stabilnego wzrostu dochodów³.

Finansowym celem zarządzania przedsiębiorstwem jest maksymalizacja jego wartości. Jest to możliwe w przypadku dużych firm i spółek, jednak w przypadku małych firm cel ten jest prawie niemożliwy do osiągnięcia. Dlatego w przypadku małych firm należy mówić o maksymalizacji korzyści dla właściciela, czyli uzyskaniu niezależności finansowej, zyskaniu więcej czasu dla siebie i rodziny⁴.

3. Warunki funkcjonowania małej firmy – szanse i zagrożenia

Rola małego biznesu w Polsce nieustannie rośnie. Liczba małych i średnich firm prywatnych wielokrotnie przekracza ilość przedsiębiorstw państwowych. Zjawisko to będzie narastało w miarę prywatyzacji przedsiębiorstw i rozwoju. Jednocześnie coraz bardziej dokuczliwym problemem staje się dość słabe przygotowanie profesjonalne menedżerów i pracowników merytorycznych małego biznesu⁵. Małe firmy wzmacniają konkurencję rynkową,

³ G. Michalski: Op.cit., s.22

⁴ Ibidem, s. 23.

⁵ Zarządzanie małą firmą. Pr. zbior. pod red. H. Bienioka. AE Katowice 1995, s.3.

a z drugiej strony ulegają presji otoczenia, dostosowując się do niego. Podczas, gdy duże przedsiębiorstwa kształtują rynek na własne potrzeby.

Małe i średnie przedsiębiorstwa są swoistym stymulatorem rozwoju gospodarki narodowej. Ich liczba i potencjał są jedną z miar oceny wzrostu gospodarczego. Funkcjonowanie małych firm stanowi przejaw zdrowej konkurencji i odzwierciedla przedsiębiorczość społeczeństwa. Małe firmy odgrywają także dużą rolę na wspólnym rynku europejskim.

4. Atuty i słabości małej firmy

Atutem małego przedsiębiorstwa jest bez wątpienia łatwość adaptacji, której zdecydowanie brakuje dużym firmom. Może ono ograniczyć wielkość kosztów stałych i dzięki temu dysponować większym marginesem manewrowania nimi.

Mała firma jest najczęściej interesem rodzinnym. Jej szef nie jest takim menedżerem jak kierownik w dużej firmie. Jest on bezpośrednio związany z biznesem, często zatrudnia członków rodziny i znajomych. Dużą rolę odgrywa też często dziedziczenie.

Specyfika małego przedsiębiorstwa polega na tym, że finansuje ono swoją działalność z własnych środków. Mimo to, firma musi korzystać z usług banków.

Większość małych firm nie jest w stanie sprostać wymaganiom bankowym w kwestii przyznawania kredytów, co w dużej mierze opóźnia rozwój firmy. Niewiele osób, rozpoczynając działalność gospodarczą dysponuje środkami, mogącymi być zabezpieczeniem dla firmy⁶.

5. Specyfika kierowania małą firmą

Zadaniem kierownika jest wytyczanie celów i podejmowanie decyzji wpływających na wykorzystanie szans rynkowych i zapewnienie sukcesu firmie oraz podniesieniu jej konkurencyjności. Obok trafnego wyboru celów sprawność operacyjna menedżera wymaga przekonania członków zespołu o ich słuszności i szansach realizacji, korzyściach dla organizacji oraz dla nich osobiście. Kierownik odpowiada za realizację celów poprzez dobór

⁶ D. Bednarska: Op.cit., s. 13-14.

współpracowników, przestrzeganie zasady racjonalnego gospodarowania, zapewnienie wysokiej wydajności, wykorzystanie czynników produkcji, obniżenie kosztów produkcji – oszczędności oraz zapewnienie warunków pobudzających inicjatywę, poczucie odpowiedzialności⁷. Warunkiem sukcesu jest umiejętność rozwiązywania problemów na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Przy czym niezmiernie ważna jest umiejętność opanowywania nowych metod oraz elastycznego działania w zmiennych warunkach. Głównym kryterium oceny pracy kierownictwa jest realizacja programów strategicznego rozwoju i ekspansji organizacji⁸.

⁷ Z. Dowgiałło, W. Nadworny: Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem (wybrane problemy, praktyczne zasady, techniki). Znicz, Szczecin 2005, s. 59.

⁸ Ibidem, s. 60-61.

ROZDZIAŁ II. KIEROWANIE W ASPEKCIE MOTYWACYJNEGO KSZTAŁTOWANIA POSTAW I ZACHOWAŃ PRACOWNICZYCH

1. Pojęcie motywacji i motywowania

Termin motywacja nie posiada jednoznacznej definicji. Prób jego uściślenia podejmowało wielu badaczy. Cz. Sikorski ujmuję motywację jako proces zachodzący w ludzkiej świadomości, w wyniku którego pojawia się chęć robienia czegoś. Chęć ta określana jest jako motyw, pobudka lub napięcie motywacyjne. Motyw pojawia się wówczas, gdy następuje uświadomienie sobie istnienia jakiejś niezaspokojonej potrzeby i wyraża się w gotowości podjęcia działania w celu jej zaspokojenia. S. Borkowska definiuje motywowanie jako proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywacyjnego. J.A.F. Stoner i C. Wankel uważają motywację za coś, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi. S.P. Robbins definiuje motywację jako chęć robienia czegoś, zależną od możliwości zaspokojenia przez to działanie jakiejś potrzeby danej jednostki. Uświadomienie sobie jakiejś potrzeby powoduje pojawienie się motywu lub kilku motywów, które klasyfikuje się jako pierwotne (podstawowe), mające podłoże fizjologiczne oraz wtórne (wyższego rzędu) będące efektem uczenia się. W teorii motywacji znajdujemy wiele koncepcji, które usiłują zdefiniować zachowania się ludzi w organizacjach. Ich znajomość jest wykorzystywana w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi⁹.

⁹ R. Walkowiak: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność. Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 69-72.

2. Zasady skutecznego motywowania

Ludzie niezadowoleni z pracy często źle ją wykonują, są często w niej nieobecni i istnieje prawdopodobieństwo, że z niej odejdą. Ludzie znajdujący w pracy satysfakcję będą pracować, nawet, jeśli pogoda jest okropna, jeśli źle się czują i jeśli komunikacja miejska strajkuje.

Niebagatelnym zatem obowiązkiem menedżera jest stworzenie środowiska sprzyjającego dobrej współpracy (właściwych warunków pracy) oraz inspirowanie pracowników do zwiększenia wysiłku związanego z pracą¹⁰.

3. Role przywódcze kierownika

Rola jest to sposób zachowania się oczekiwany przez współpracowników. Kierownik w organizacji pełni wiele ról.

Typologia ról kierowniczych została stworzona w latach 70. Przez H. Mintzberga, który wyróżnił dziesięć ról menedżerskich, zaliczanych do trzech podstawowych kategorii¹¹. Kategorie te przedstawiono na rysunku 3:

Nowe cele menedżerów to: wymaganie, wiązanie, czyli zapewnianie sprzężeń zwrotnych i wspomaganie, których celem jest podejmowanie przez firmę wyzwań narzucanych jej przez zmieniające się środowisko zewnętrzne oraz wspieranie innowacyjności i kreatywności. Uwzględniając ten aspekt funkcjonowania organizacji, można wyróżnić postawy menedżerskie ze względu na strategiczne i operacyjne role zawodowe menedżera.

¹⁰ J. Bieda: Op.cit., s. 64.

¹¹ J. Bieda: Menedżer w perspektywie jutra, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka w Katowicach, Katowice 2004, s. 156.

ROZDZIAŁ III. ODDZIAŁYWANIE KIEROWNIKA NA KSZTAŁTOWANIE ZACHOWAŃ I POSTAW PRACOWNICZYCH

1. Pojęcie postawy i zachowania pracowniczego

Postawa jest ogólnie definiowana jako ustalony sposób myślenia i postępowania. Postawy rozwijają się poprzez doświadczenie, ale wykazują się mniejszą stałością aniżeli cechy i mogą ulegać zmianie w miarę zyskiwania nowych doświadczeń i ulegania wpływom. Postawa oznacza także dokonywanie oceny. Każda postawa zawiera ocenę tego, czy dany obiekt jest lubiany, czy też nie. W ramach organizacji na postawę oddziałują czynniki kulturowe (wartości i normy), zachowania kadry kierowniczej (styl kierowania), polityka (płace, uznanie, awans, jakość życia w pracy) oraz grupa odniesienia, czyli grupa, z którą ludzie się utożsamiają¹².

Zachowanie może być rozumiane jako zespół czynności, za pomocą których pracownicy regulują swoje stosunki z otoczeniem.

Zachowania pracownicze zależą w dużej mierze od osobistych cech poszczególnych pracowników, czyli ich osobowości i postaw oraz od warunków, w jakich pracują. Czynniki te wchodzi z sobą w interakcje, dlatego też teorię zachowania określa się jako interakcyjną. Zwykle przyjmuje się, że postawy determinują zachowanie, jednak w praktyce ten związek nie zawsze bywa tak oczywisty. Na zachowanie wpływa sposób postrzegania przez ludzi sytuacji, w której się znaleźli. Jej określeniu służy termin atmosfera psychologiczna¹³.

¹² M. Armstrong: Op.cit., s. 205.

¹³ Ibidem, s. 205-206.

2. Znaczenie potencjału pracowniczego

Na założeniu, że potencjał ludzki determinuje sukces firmy, opiera się „nowa fala” w zarządzaniu. Jest to związane z przekonaniem o dużym potencjale drzemącym w pracownikach, którzy zapewnić mogą sukces organizacji. Stąd wynika również wiara w to, że należy inwestować w kapitał ludzki. Pracownicy stanowią dla firmy długofalową inwestycję.

Nacisk kładziony obecnie na wspólnotę interesów pracodawcy i pracowników w celu osiągnięcia sukcesu uruchamia cały potencjał inicjatywy i zaangażowania, podkreśla konieczność dążenia do zachowania równowagi władzy oraz dominacji zaufania i współpracy.

Stawianie na potencjał pracowników niesie ze sobą wyzwania dla kierowników, których podstawowym zadaniem staje się motywowanie ich do wykonywania zadań i zwiększanie aktywności. Niemalże znaczenie ma tu tworzenie odpowiedniej atmosfery w pracy oraz dbanie o usprawnianie procesu komunikowania. Menedżer (właściciel firmy) musi traktować pracownika nie tylko jako najcenniejszy zasób, ale także jako szczególnego rodzaju produkt na rynku zewnętrznym.¹⁴

3. Styl kierowania w aspekcie kształtowania postaw i zachowań pracowniczych

Kierowanie ludźmi w organizacji, które określić też można kierowaniem personelem jest to specyficzny, interpersonalny stosunek członków organizacji, z których jedni kierują działaniami innych pracowników w celu osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Kierowanie kadrami stanowi integralną część (funkcję) zarządzania zasobami ludzkimi i jest ukierunkowane na zapewnienie oczekiwanej produktywności pracy poprzez celowe kształtowanie zachowań indywidualnych i całych zespołów pracowników. Kierowanie ludźmi wiąże się z posiadaniem przez kierującego władzy, czyli możliwości decydowania o zachowaniu osób kierowanych. Istnieją trzy rodzaje władzy: tradycyjna, oparta na przekonaniu ugruntowanym przez tradycję, że przełożony ma władzę; biurokratyczna lub racjonalna, wynikająca z reguł

¹⁴ J. Klimek: Op.cit., s. 70-71.

i przepisów obowiązujących w organizacji oraz charyzmatyczna, wynikająca z cech osobistych kierującego. Z problemem kierowania wiąże się także kwestia autorytetu kierownictwa, czy jest on formalny, merytoryczny czy osobisty.¹⁵

¹⁵ A. Pocztowski: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod. Antykwa, Kraków 1998, s. 103-104.

ROZDZIAŁ IV. OCENA WPŁYWU DZIAŁAŃ KIEROWNICZYCH NA KSZTAŁTOWANIE POSTAW I ZACHOWAŃ W MAŁEJ FIRMIE

1. Charakterystyka Firmy

2. Założenia empiryczne

Celem podjętych badań było uzyskanie informacji na temat tego, w jaki sposób styl kierowania stosowany przez kierowników działów w firmie Gomat wpływa na kształtowanie postaw i zachowań pracowników.

W celu przeprowadzenia badań dotyczących stosowanego stylu kierowania zastosowano metodę ankietową oraz jako metody uzupełniające kontrolowaną obserwację oraz wywiad.

W badaniach wzięło udział 40 osób, w tym czterech kierowników działów produkcyjnych, księgowa oraz 35 pracowników poszczególnych działów:

- wyrobów spawalniczych - 8 pracowników
- magazynu - 5 pracowników
- wyrobów płaskich - 10 pracowników
- wyrobów długich - 12 pracowników

Staż pracy pracowników wahał się od 3 miesięcy do 4 lat:

- od 3 miesięcy do 1 roku – 6 pracowników
- od 1 do dwóch lat – 22 pracowników
- od dwóch do czterech lat – 12 pracowników.

3. Prezentacja wyników analizy

Zestawienie zbiorcze wyników ankiety zawiera tabela 8.

Tabela 8. Zestawienie wyników ankiety

Nr pyt.	Treść pytania	STRUKTURA ODPOWIEDZI		
		Treść odpowiedzi	ilość	%
1.	Czy kierownik dopuszcza podwładnych do udziału w podejmowaniu decyzji dotyczących pracy?	a. zdecydowanie dopuszcza do udziału w podejmowaniu decyzji	23	57,5
		b. dosyć często dopuszcza do udziału w podejmowaniu decyzji	12	30
		c. raczej nie dopuszcza	3	7,5
		d. zdecydowanie nie	2	5
2.	Czy kierownik pozostawia podwładnym dużą swobodę co do sposobu wykonywania zadania?	a. zawsze pozostawia pełną swobodę	20	50
		b. raczej tak,	10	25
		c. raczej nie pozostawia swobody,	7	17,5
		d. zdecydowanie tego nie robi.	3	7,5
3.	Czy kontrola wykonania poleceń jest przez kierownika prowadzona:	a. często i skrupulatnie	15	37,5
		b. sporadycznie i łagodnie	10	25
		c. raczej rzadko	8	20
		d. zawsze	7	17,5
4.	Czy w rozmowie z kierownikiem podwładni zachowują się swobodnie?	a. zdecydowanie tak	6	15
		b. raczej tak	17	42,5
		c. raczej nie	8	20
		d. zdecydowanie nie	9	22,5
5.	Czy kierownik zachęca pracowników, aby wyrażali swoje opinie i uwagi na tematy dotyczące pracy?	a. za każdym razem	18	45
		b. często	10	25
		c. raczej nie	10	25
		d. zdecydowanie nie	2	5
6.	W jaki sposób dochodzi do podejmowania ważnych decyzji przez kierownika?	a. pozwala innym podejmować decyzje	14	35
		b. decyzje podejmuje po zapytaniu wcześniej o opinię wszystkich zainteresowanych	15	37,5
		c. decyzje podejmuje jednoosobowo	1	2,5

		d. nie lubi podejmować decyzji. Czyni to tylko wtedy, kiedy musi	10	25
7.	Czy kierownik ma zaufanie do swoich pracowników:	a. tak, pełne	20	50
		b. raczej tak	15	37,5
		c. ograniczone	3	7,5
		d. raczej nie	2	5
8.	Czy kierownik zna stosunki panujące wśród podwładnych?	a. raczej tak	24	60
		b. ani tak, ani nie	5	12,5
		c. raczej nie	10	25
		d. zdecydowanie nie	1	2,5
9.	Czy kierownik dba o dobro pracowników?	a. stara się dbać za każdym razem	8	20
		b. raczej dba	12	30
		c. raczej się nie interesuje dobrem pracowników	12	30
		d. zdecydowanie nie.	8	20
10.	Czy kierownik jest obiektywny/a w ocenie pracowników:	a. zawsze	6	15
		b. często	16	40
		c. stara się	15	37,5
		d. nie	3	7,5
11.	Jaki styl kierowania kierownik stosuje w swojej pracy:	a. demokratyczny	26	65
		b. autokratyczny	4	10
		c. inny (jaki?)	0	0
		d. to zależy od sytuacji	10	25
12.	Czy wydawane przez kierownika polecenia są zawsze formułowane jasno, jednoznacznie i przy zastosowaniu odpowiedniego tonu?	a. za każdym razem tak	9	22,5
		b. najczęściej tak	15	37,5
		c. raczej nie	15	37,5
		d. nigdy	1	2,5
13.	Podczas podejmowania decyzji kierownik omawia wszystko z pracownikami:	a. za każdym razem	26	65
		b. dosyć często	10	25
		c. rzadko	4	10
		d. nigdy	0	0
14.	Czy kierownik motywuje pracowników za pomocą:	a. nagród	12	30
		b. kar	1	2,5
		c. słów	26	2,5
		d. nie motywuje	1	65
15.	Czy kierownik rozlicza pracowników z wykonywanych zadań?	a. za każdym razem	20	50
		b. dosyć często	10	25
		c. rzadko	6	15

		d. nigdy	4	10
16.	Kierownik uczestniczy w pracach załogi:	a. zawsze	18	45
		b. dosyć często	20	50
		c. rzadko	2	5
		d. nigdy	0	0
17.	Kierownik najczęściej:	a. krytykuje	9	22,5
		b. chwali	5	12,5
		c. jest obojętny	1	2,5
		d. wydaje polecenia	20	50
		e. rozstrzyga spory	5	12,5
18.	Współpraca między pracownikami i kierownictwem przebiega:	a. bezkonfliktowo	15	37,5
		b. harmonijnie	16	40
		c. zwykle pojawiają się niejasności	3	7,5
		d. na zasadzie wzajemnej niechęci	2	5
		e. pod wpływem stresu	4	10
19.	Czy sposób postępowania kierownika jest dla Pana /i/ zachętą do pracy?	a. zdecydowanie tak	9	22,5
		b. raczej tak	16	40
		c. ani tak, ani nie	10	25
		d. raczej nie	4	10
		e. zdecydowanie nie	1	2,5
20.	Czy system nagród i kar, przewidziany w regulaminie a stosowany przez przełożonego pozytywnie nastawia Pana/ią do pracy?	a. najczęściej tak	12	30
		b. raczej tak	20	50
		c. nie mam zdania	8	20
		d. raczej nie	0	0
21.	Jak ocenia Pan /i/ atmosferę w wydziale, w którym Pan /i/ pracuje?	a. pozytywnie	9	22,5
		b. negatywnie	0	0
		c. obojętnie	3	7,5
		d. to zależy od sytuacji	28	70
22.	Czy według Pana /i/ istnieje porozumienie między kierownikiem a wydziałem?	a. zdecydowanie tak	21	52,5
		b. raczej tak	18	45
		c. ani tak, ani nie	1	2,5
		d. raczej nie	0	0
23.	Czy sposób zarządzania panujący w firmie sprzyja wykorzystaniu potencjału pracowników?	a. zdecydowanie tak	6	15
		b. raczej tak	16	40
		c. ani tak, ani nie	9	22,5
		d. raczej nie	6	15
		e. zdecydowanie nie	3	7,5

Źródło: Opracowanie własne

3. Wnioski końcowe

Celem pracy oraz przeprowadzonych na jej potrzeby badań empirycznych było określenie wpływu, jaki wywierają działania kierownicze na kształtowanie się postaw i zachowań pracowników w małej firmie. Wzięto tu pod uwagę poszczególne style kierowania, które zostały poddane ocenie przez pracowników oraz zachowania menedżerów w konkretnych sytuacjach i ich wpływ na postawy podwładnych.

Zastosowana w badaniach ankieta badająca wpływ stylu kierowania na postawy i zachowania pracownicze umożliwiła określenie relacji między zachowaniem kierowników a reakcjami pracowników.

Odpowiedzi udzielane przez badanych wskazywały wyraźnie, że kierownictwo w badanej firmie dopuszcza podwładnych do podejmowania decyzji i liczy się z ich opiniami, a przy tym przełożeni prowadzą sprawną kontrolę wykonywanych przez pracowników zadań. Dzięki temu zostaje zachowana równowaga między wydawanymi przez nich poleceniami a opiniami samych pracowników. Pracownicy nie mają swobody w wykonywaniu swoich obowiązków, co związane jest przede wszystkim ze specyfiką ich pracy, związanej z wykonywaniem działań zgodnych z przepisami i regułami ściśle ustalonymi pod względem technologicznym. Podwładni mogą jednak wykonywać swoje zadania samodzielnie, bez konieczności nieustannej kontroli ze strony przełożonego, który ocenia dopiero efekty ich działań.

Okazuje się, że w wielu przypadkach styl kierowania musi być dopasowany do konkretnej sytuacji, do oczekiwań, możliwości i zachowań pracowników, w jakich kierownikowi przychodzi podejmować decyzje, a przede wszystkim je wdrażać. Wiele zależy zatem od umiejętności kierownika w dostosowywaniu stylu kierowania do danej sytuacji. Nie jest to jednak łatwe.

Kierownik musi także uwzględniać sytuację panującą na rynku i w najbliższym otoczeniu. Sposób działań kierowniczych powinien gwarantować nie tylko bieżące sukcesy firmy, ale także równomierny rozwój pracowników, poprzez podnoszenie ich kwalifikacji i mobilizowanie do podejmowania coraz to nowych i ambitniejszych działań. To bowiem gwarantuje sukces firmy i satysfakcję z pracy jej pracowników.

Kierownik, wybierając odpowiedni dla sytuacji styl kierowania, musi być nastawiony na współpracę z ludźmi, nie tracąc przy tym z oczu zasadniczych celów, które ma osiągnąć firma. Powinien liczyć się ze zdaniem pracowników, gdyż to od nich właśnie zależy

wykonanie danego zadania na określonym poziomie i w terminach przewidzianych umowami.

W małej firmie kierownik może pozwolić sobie na to, by podwładni sami podejmowali pewne decyzje. Wiele zależy od ich doświadczenia zawodowego oraz kwalifikacji. Badani przyznawali, że kierownik konsultuje z nimi wszystkie etapy prac i pozwala im się wypowiedzieć na ich temat. Zaś sam kierownik nie lubi sam podejmować decyzji, przenosząc część odpowiedzialności za nie na pracowników. Jego styl kierowania ma zatem charakter mieszany, łączy w sobie cechy delegujące i partycypacyjne.

Przełożony powinien umieć przekonać podwładnych o swoich racjach, nie zapominając o konieczności rozwiązywania problemów i przyjmowania krytyki ze strony innych. Mogą tego dokonać jedynie kierownicy umiejący ocenić sytuację, zdiagnozować zaistniały problem oraz znaleźć optymalne rozwiązanie. Taki kierownik musi być elastyczny, wykazywać się zdolnościami analitycznymi, umiejętnością przewidywania, a do tego być komunikatywny i myśleć przyszłościowo.

Ważne jest także tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania, swobody dzielenia się sukcesami i wspólnego radzenia sobie z porażkami. Wszystko to można osiągnąć dzięki dobremu przepływowi informacji między pracownikami i kadrą zarządzającą. W badanej firmie taka sytuacja ma miejsce, gdyż przełożeni stosunkowo dobrze orientują się w sytuacji życiowej pracowników, rozmawiają z nimi, mając z podwładnymi dobry kontakt w ramach codziennych obowiązków. Wynika to z pewnością ze specyfiki funkcjonowania małej firmy, w której pracownicy mają ze sobą stały, bezpośredni kontakt, co sprzyja pogłębianiu wzajemnych relacji i lepszemu zgraniu całej grupy w ramach wykonywania wspólnych obowiązków.

Zakończenie

Celem niniejszej pracy było to, czy i w jaki sposób styl kierowania wpływa na funkcjonowanie danej organizacji. Wnioski zostały wywiedzione na podstawie literatury przedmiotu i badań ankietowych przeprowadzonych w Firmie Gomat z siedzibą w Sosnowcu.

Rozważania teoretyczne oraz przeprowadzone w firmie Gomat badania empiryczne dowiodły, że nie ma jednego idealnego stylu kierowania, który sprawdzałby się w każdej sytuacji.

Style kierowania to sposoby i metody, jakimi posługują się przełożeni w stosunku do podwładnych, chcąc ich nakłonić do pożądaných zachowań. Styl kierowania przejawia się w różnych instrumentach kierowania i w dużej mierze wywiera wpływ na zachowania i postawy pracowników.

W badanej firmie wysoko oceniany był styl demokratyczny, jednak, jak wiadomo, ma on swoje wady i słabe strony. Jeśli jednak chodzi o małą firmę, zdaje się on być w zarządzaniu nią najodpowiedniejszy, gdyż deleguje część odpowiedzialności na pracowników, sprawiając, że czują się oni znacznie bardziej zaangażowani w sprawy firmy jako całości, identyfikując się z jej celami i misją.

Kierownicy kierujący firmą w sposób demokratyczny kładą nacisk zarówno na wykonywanie zadań, jak i na stosunki panujące w podlegającej im grupie pracowników. Kierownik demokrata stara się połączyć cele organizacji z potrzebami pracowników. Potrafi rozwiązywać konflikty, starając się dotrzeć do ich sedna i usunąć przyczyny. Podsuwa pracownikom pomysły, ale pozwala im na podejmowanie decyzji poprzez dyskusje i stawianie pytań.

W procesie decyzyjnym ważne jest znalezienie najlepszego rozwiązania, a nie to, kto podjął daną decyzję. Kierownik nie boi się przyznać racji pracownikom, stara się wykorzystać ich rady i propozycje przed podjęciem ostatecznej decyzji, a przy tym nie narzuca innym swoich racji i decyzji, dzięki czemu pracownicy czują, że kierownik liczy się z ich zdaniem, a zarazem stają się współodpowiedzialni za wykonywane zadania. Pomaga to w utrzymaniu ścisłej relacji między ich własnymi celami, a celami całej firmy.

Preferowany w badanej firmie demokratyczny styl kierowania sprzyja tworzeniu atmosfery wzajemnego zaufania, zachęcając przy tym członków zespołu do dyskusji i po-

dejmowania wspólnych decyzji odnośnie celów, przedmiotu i zakresu własnej działalności.

Demokratyczny styl kierowania daje pracownikom badanej firmy poczucie osobistej wartości i skłania ich do podejmowania działań prowadzących do realizacji wspólnego celu. Pracownicy są stale informowani o działalności firmy, podpisanych umowach, terminach realizacji zleceń, dzięki czemu mogą się w pełni osobiście zaangażować w realizację celów przedsiębiorstwa. Wszystko to zachęca pracowników do podejmowania wspólnych działań i gwarantuje prawidłowe rozstrzygnięcie trudnych spraw, tworząc przy tym atmosferę wspólnoty, integrującą pracowników wokół wspólnych celów i zadań.

Warto jednak pamiętać, że wybór stylu kierowania wcale nie zależy od charakteru przedsiębiorstwa. Nie jest wcale regułą, że w małych firmach powinien dominować styl demokratyczny ze względu na mniejszą liczbę osób biorących udział w podejmowaniu decyzji. Wielokrotnie zdarza się przecież, że nawet w najmniejszych firmach dominuje autorytarny styl kierowania, a przełożony nie dopuszcza do siebie głosów krytyki.

Wybór odpowiedniego stylu kierowania zależy w dużej mierze od cech osobowych, doświadczenia, kompetencji kierownika, podwładnych oraz licznych i często złożonych czynników sytuacyjnych. Idealną byłaby sytuacja, gdyby na stanowiska kierownicze wybierani byli ludzie, którzy potrafią myśleć przyszłościowo, przewidywać zdarzenia, które mogą zaistnieć. Dlatego do takich stanowisk pracy potrzebna nam jest kadra wysoko wykształcona z silnym charakterem i możliwością ciągłego podnoszenia kwalifikacji. Wybór stylu kierowania ma gwarantować rozwój pracowników, stwarzać klimat oraz warunki sprzyjające wydajnej pracy i ludzkiej satysfakcji.

BIBLIOGRAFIA