

**Zofia Wyszowska, Anna
Jakubczak, Marek Doering**

**Styl kierowania a satysfakcja z życia
zawodowego pracowników w małym
przedsiębiorstwie produkcyjnym**

Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes
Oikonomias 9, 111-121

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Zofia WYSZKOWSKA

Anna JAKUBCZAK

Marek DOERING

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Styl kierowania a satysfakcja z życia zawodowego pracowników w małym przedsiębiorstwie produkcyjnym

Synopsis: Głównym celem badań było określenie możliwości wpływania za pomocą odpowiedniego stylu kierowania na zadowolenie z życia zawodowego pracowników. Metodami badawczymi były studium przypadku oraz analiza dokumentacji, a także wywiad bezpośredni. Umożliwiły one uzyskanie szczegółowych informacji i przeprowadzenie pogłębionej analizy problemu badawczego. Zastosowano metodę wywiadu kierowanego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety oraz metodę wywiadu pogłębionego. Badanie stylów kierowania oparto na koncepcji teoretycznej J.W. Reddina. Wyniki wskazują, że style kierowania kształtowane są intuicyjnie i uzależnione są od profilu przedsiębiorstwa oraz szczebla zarządzania. Potwierdzono hipotezę o znaczeniu stylu kierowania w kształtowaniu zadowolenia z jakości życia zawodowego.

Słowa kluczowe: styl kierowania, jakość życia zawodowego, przedsiębiorstwo produkcyjne, MŚP.

Wprowadzenie

Problematyka jakości życia zawodowego poruszana jest we współczesnych badaniach z coraz większą częstotliwością. Jest to tendencja odpowiadająca na zapotrzebowanie na wiedzę, w jaki sposób kształtować jakość życia w zmieniających się warunkach zewnętrznych organizacji. Przedstawiane wyniki badań pozwalają zauważyć, że zadowolenie pracowników z życia zawodowego w sposób istotny oddziałuje na jakość ich życia w ogóle. Znaczna część badanych, 61%, uważa, że praca wpływa na ich zdrowie i samopoczucie, co najmniej w niewielkim stopniu, w tym 14% badanych uznaje, że wpływ życia zawodowego na ich zdrowie lub samopoczucie jest znaczący. Jako główne źródło pogorszenia jakości życia wskazuje się wysoki poziom stresu w pracy [1]. Około 20–30% populacji ludzi pracujących cierpi z powodu stresu zawodowego. Stres ten

wywołuje objawy zaczynające się od prostego niepokoju, przechodząc przez depresję, powodowanie chorób somatycznych, a w skrajnych wypadkach prowadzi do śmierci z przepracowania lub w wyniku targnięcia się na własne życie [14]. Stres w pracy to główne źródło zagrożeń dla możliwości efektywnego wykorzystania potencjału, jaki stanowią pracownicy firmy [1]. Obniżenie wydajności pracowników na skutek stresu może powodować obniżenie pozycji konkurencyjnej firmy i tym samym stanowi poważne zagrożenie dla jej funkcjonowania [2]. Wśród głównych przyczyn stresu należy wymienić:

- nieodpowiednią jakość i standardy pracy, w tym organizację pracy i komunikację [1],
- mobbing,
- wypalenie zawodowe,
- dyskryminację.

Za kształtowanie wszystkich tych elementów, w różnym stopniu, odpowiedzialny jest styl kierowania przyjęty w organizacji. Styl ten, aby był skuteczny, tzn. aby zapewniał realizację kształtowania satysfakcjonującej pracowników jakości życia zawodowego, powinien być dopasowany do sytuacji organizacyjnej ([3], [8], [9]).

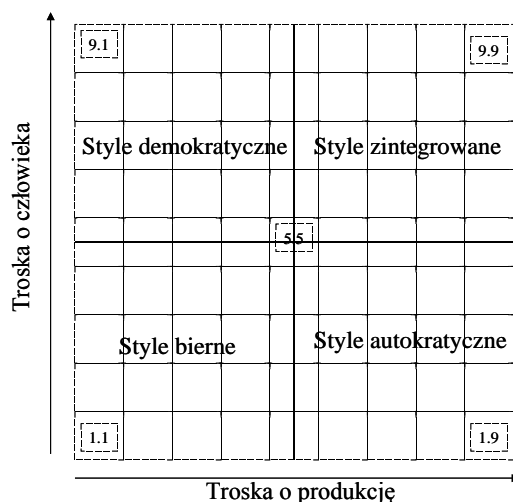
1. Koncepcje stylu kierowania

Styl kierowania w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania należy do pojęć podstawowych, jednak nie jest definiowany jednoznacznie. Często obok niego pojawiają się pojęcia podobne lub używane zamiennie, np. styl zarządzania lub styl przywództwa. Ze względu na to, że kierowanie odnosi się do ludzi, bliższe pojęciu stylu kierowania będzie pojęcie stylu przywództwa niż zarządzania. Najprościej styl kierowania definiowany jest jako „sposób oddziaływania kierownika na podległych pracowników” [12]. Jest narzędziem pobudzania kierowanych do działania. Menedżerowie oddziałując na sytuację podwładnych, tworzą bodźce w celu wywołania u kierowanych pobudek i motywów do działań zgodnych z celami kierownika.

Wielość klasyfikacji stylów kierowania obrazuje niedoprecyzowanie tego pojęcia. Istnieją klasyfikacje o różnej liczbie kryteriów wyodrębniania stylów kierowania. Na przykład R. Tannenbaum i W.H. Schmidt użyli tylko jednego kryterium, tworząc skalę stylów kierowania od najbardziej autokratycznego do najbardziej demokratycznego. R. Likert zaproponował kontinuum stylów kierowania wykorzystujące cztery elementy systemu zarządzania. Najbardziej popularną i uniwersalną koncepcją klasyfikacji stylów kierowania jest „siatka kierownicza” J.S. Mouton i R.P. Blake’a, którzy oparli się na badaniach poprzedniego autora, socjologa R. Likerta. Na podstawie dwóch orientacji (czynników) decydujących o stylach kierowania, którymi są troska o interesy podwładnych

oraz troska o realizację postawionych zadań, wykreślili siatkę organizacyjnych zachowań kierownika. Oś pozioma wyraża 9 stopni koncentrowania się kierownika na zadaniach, a oś pionowa obrazuje intensywność działań kierownika, zmierzających do zaspokojenia potrzeb podwładnych. J.W. Reddin poszerzył teorię o aspekt relatywizmu stylów kierowania i w swojej koncepcji przedstawił 4 rodzaje modelowych stylów kierowania, rezygnując z podziału na 81 pól. W praktyce wymienione style rzadko występują w czystej postaci. Na ogół spotyka się style mieszane, charakteryzujące się przewagą elementów jednego ze stylów (ryc. 1).

Do zagadnień wielokryterialności stylów kierowania dodać można problem ich odpowiedniości. Wielu teoretyków i praktyków zarządzania zgadza się z tezą, że jeden właściwy styl kierowania nie istnieje. Zatem w różnych sytuacjach organizacyjnych wymagany jest różny sposób zachowania kierowników. Wśród czynników składających się na sytuację organizacyjną wymienić można wiele zmiennych, wzajemnie się uzupełniających i oddziałujących wspólnie. Można je połączyć w kilka głównych zbiorów. Są to cechy opisujące kierującego, pracowników, specyfikę zadań, organizację, czy otoczenie organizacji ([10], [16], [5], [6], [7]).



Ryc. 1. Style wg J.W. Reddina na siatce kierowniczej J.S. Mouton i R.P. Blake'a

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4], [15].

2. Metoda i zakres badań

Głównym celem badań było określenie możliwości wpływania za pomocą odpowiedniego stylu kierowania na zadowolenie z życia zawodowego pracowników. W pracy przyjęto hipotezę, że styl kierowania jest jedną z głównych de-

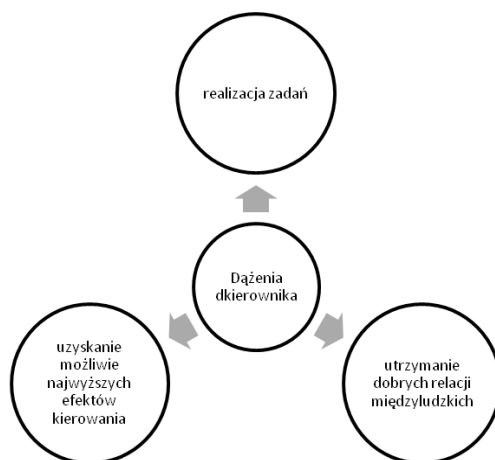
terminant warunkujących jakość życia w pracy i że styl kierowania o charakterze demokratycznym wpływa najkorzystniej na poczucie satysfakcji w pracy. Zrealizowano następujące zadania badawcze:

1. Scharakteryzowanie obiektu badawczego.
2. Określenie stylów kierowania obecnych w przedsiębiorstwie.
3. Ocena poczucia jakości życia zawodowego wśród pracowników.

Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwie produkcyjnym należącym do grupy małych i średnich przedsiębiorstw. Głównymi metodami badawczymi były studium przypadku oraz analiza dokumentacji, a także wywiad bezpośredni. Metody te umożliwiły uzyskanie szczegółowych informacji i przeprowadzenie pogłębionej analizy problemu badawczego. Przedsiębiorstwo zostało wybrane do badań w celowy sposób. Głównymi kryteriami wyboru były wielkość przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwo z grupy MŚP) oraz profil działalności (przedsiębiorstwo produkcyjne). Dodatkowym, aczkolwiek ważnym kryterium, była otwartość kadry zarządzającej oraz pracowników na przeprowadzenie badań. W małych i średnich przedsiębiorstwach z kapitałem polskim funkcja personalna, w tym style kierowania, często jest kształtowana w sposób intuicyjny, niedostatecznie często również stanowi obiekt badań naukowych.

Zastosowano metodę wywiadu kierowanego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, oraz wywiadu pogłębionego. Łącznie zastosowano cztery rodzaje ankiet. Stosowane kwestionariusze ankiet miały charakter profilowany. Oznacza to, że były dostosowane do ankietowanych w zależności od szczebla zarządzania.

Badanie stylów kierowania oparto na koncepcji teoretycznej J.W. Reddina. Autor ten zakłada, że styl kierowania jest wypadkową trzech zmiennych, odzwierciedlających rodzaje dążeń kierownika (ryc. 2).



Ryc. 2. Dążenia kierownika wg J.W. Reddina

Źródło: opracowanie własne na podstawie [13], [15].

Zastosowanie trzech zmiennych buduje układ przestrzenny, nazywany również „skrzynką stylów kierowania” [4], [13].

W celu dokładniejszego określenia stylów kierowania w przedsiębiorstwie dodatkowo zastosowano drugi test autorski¹, pozwolił on bliżej scharakteryzować występujące w przedsiębiorstwach style kierowania. Jako podstawę teoretyczną wykorzystano koncepcję kontinuum stylów kierowania według R. Likerta. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu ([11], [15]) wybrano sześć głównych czynników charakteryzujących styl kierowania.

3. Charakterystyka obiektu badawczego

Badane przedsiębiorstwo posiada kilkunastoletnią historię i własne logo, widniejące również na fasadzie budynku biurowego (ryc. 3). Umieszczenie logo w tak widocznym miejscu nie służy jedynie łatwiejszemu odnalezieniu drogi do firmy, ale przede wszystkim świadczy o dążeniu właścicieli i zarządu do budowania rozpoznawalnej marki. Firma powstała w 1997 roku w Toruniu. W tym samym roku wykupiła od Toruńskich Zakładów Ceramiki Budowlanej „Wydział Produkcyjny Grębocin”.

W następnych latach firma CEG-TOR zarówno poprawiła jakość produkowanych wyrobów ceramicznych, jak i rozszerzyła ich asortyment o produkcję cegły kratówki K-3, pustaka ściennego modularnego ZMS typu MAX, pustaka ściennego modularnego ZMS typu U. W roku 1999 został uruchomiony nowy zakład, zajmujący się produkcją wyrobów betonowych: kostki brukowej i bloczków betonowych. W 2007 CEG-TOR zakończył inwestycję związaną z zakupem węzła betoniarskiego do produkcji betonu towarowego oraz samochodów betonomieszarek i pompy do betonu.



Ryc. 3. Budynek biurowy firmy CEG-TOR wraz z logo

Źródło: CEG-TOR.

¹ Autor: dr inż. Anna Jakubczak.

Od września 2008 do czerwca 2009 roku firma realizowała projekt: „Uruchomienie innowacyjnego systemu mieszania betonu licowego Colormix, Ceg-Tor Toruń”, który był współfinansowany z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, lata 2007–2013, Działanie 4.4. Celem inwestycji był zakup i uruchomienie innowacyjnej opatentowanej przez dostawcę technologii wielokolorowego systemu mieszania betonu licowego Colormix (Multi Colour Concrete Blending), dzięki której firma rozpoczęła produkcję nowych wzorów kostki brukowej, elementów betonowych do drogownictwa oraz galanterii betonowej w kolejnych trzech technologiach nieobecnych dotychczas w firmie. Dokonano także zasadniczych zmian w dotychczas oferowanych wyrobach przez wprowadzenie zmian w parametrach technologicznych i podniesienie ich jakości.

W przedsiębiorstwie zatrudnionych jest 43 pracowników, w tym 9 umysłowych. W firmie napotkano hierarchiczną strukturę organizacyjną, ze ścisłym podziałem funkcji i zadań, głównie na stanowiskach wykonawczych. Spółka jest własnością czterech współwłaścicieli z kapitałem wyłącznie polskim. Pełnią oni również rolę zarządzających. Do zarządzania bieżącego został powołany Dyrektor Zakładu.

4. Style kierowania a zadowolenie z jakości życia zawodowego

Kierownicy najwyższego i średniego szczebla określali za pomocą kwestionariusza własny styl kierowania, a pracownicy określali styl swoich przełożonych. Łącznie uzyskano 5 prawidłowo wypełnionych ankiet od kierowników (bez właścicieli i kierowników bez podwładnych) oraz 23 prawidłowo wypełnione kwestionariusze od pozostałych pracowników. Stanowiło to udział w badaniach ponad 60% zatrudnionych.

Ocenę zadowolenia z jakości pracy przeprowadzono wśród większości pracowników różnych szczebli zarządzania. Drugi autorski² kwestionariusz ankiety zawierał 14 pytań z pięciu obszarów jakości życia zawodowego. Pytania, za wyjątkiem jednego, miały charakter zamknięty.

Przeprowadzone badania pozwoliły przypisać stwierdzone style kierowania do dwóch z czterech modelowych grup. Rozkład ich liczebności znajduje się w tabeli 1. Nie wystąpiły style bierne oraz style demokratyczne. Style z grupy autokratycznych występowały wyżej w hierarchii organizacyjnej oraz wśród specjalistów, a style zintegrowane na niższym szczeblu zarządzania. Zauważono również, że kierownicy o szerszej bezpośredniej rozpiętości kierowania stosowali style zintegrowane. Przeważał wysoki poziom nastawienia na efektywność kierowania. Kierownicy o najniższej rozpiętości kierowania lub zajmujący stanowiska specjalistów, np. technolog, wykazali niską efektywność kierowania.

² Autor: dr inż. Anna Jakubczak.

Tabela 1. Style kierowania w badanym przedsiębiorstwie

| Wyszczególnienie | Poziom efektywności | |
|---------------------|---------------------|--------|
| | niski | wysoki |
| Style autokratyczne | 2 | 1 |
| Style demokratyczne | — | — |
| Styl zintegrowane | — | 2 |
| Style bierne | — | — |

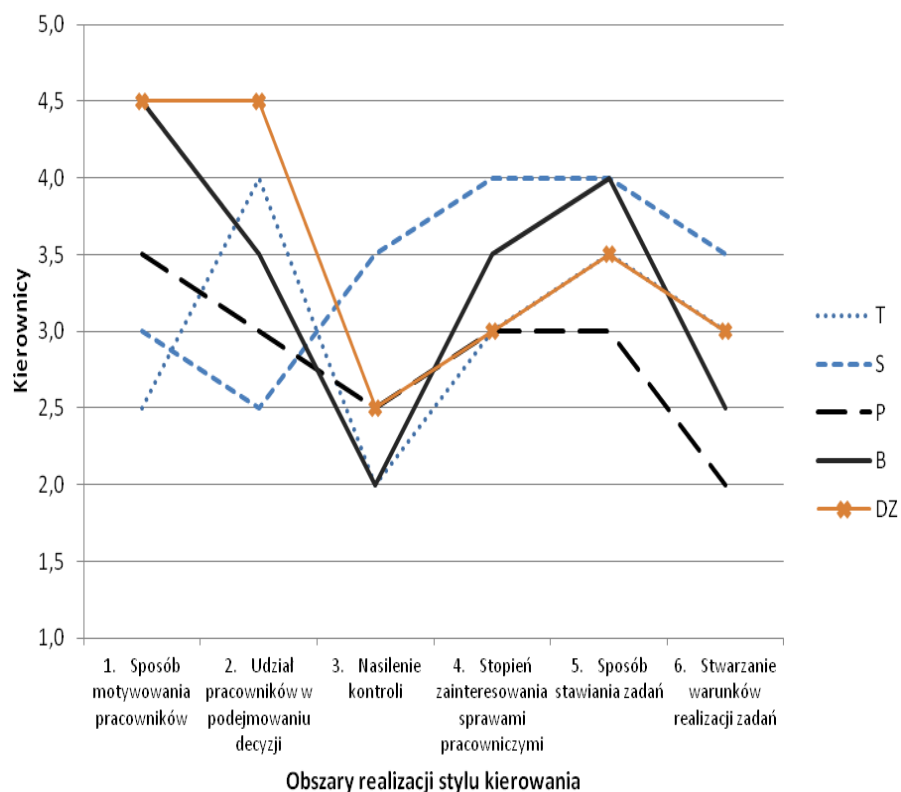
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Wymienione style kierowania można opisać bardziej szczegółowo w sześciu obszarach (ryc. 4). Prezentowane style kierowania są zróżnicowane, nawet w obrębie tego samego stylu kierowania. Można jednak zauważyć, pewne wspólne obszary, w których występuje zgodność zachowań kierowników. Najniżej położony na skali punkt to nasilenie kontroli, jest on podobny, tzn. położony poniżej średniej, dla 4 z pięciu kierowników i oznacza, że kontrolowanie pracy podwładnych jest najważniejszym elementem ich stylu kierowania. Podobną tendencję można zauważyć w obszarze stwarzania warunków realizacji zadań. Kierownicy sprawujący funkcje kierownicze w dziele produkcji znacząco ingerują w organizację warunków wykonywania zadań. Sposób stawiania zadań jest mniej autorytarny. Większość z kierowników uważa, że nie musi stale powtarzać, co i jak pracownicy mają robić, wystarczy, że przekaze im, jakich efektów się od nich oczekuje. Kierownicy ci raczej pełnią rolę doradców niż bezwzględnie narzucających swoje rozwiązania co do wykonania zadań. Życie prywatne podwładnych jest przedmiotem zainteresowania ze strony kierownictwa w umiarkowanym stopniu. Najbardziej zainteresowani tym obszarem są kierownicy, którzy zajmują się sprawami pracowniczymi albo pracują bezpośrednio z wykonawcami. Sposób motywowania oraz udział pracowników w podejmowaniu decyzji to sfery najbardziej różniące style kierowania respondentów. Kierownicy, których zakres obowiązków w dużym stopniu dotyczy motywowania pracowników, prezentują postawę motywowania przez nagradzanie. Poziom partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji jest najwyższy w przypadku Dyrektora Zakładu oraz Technologa, a najniższy u kierownika Działu Sprzedaży.

Respondenci zapytani o możliwość zmiany dotychczasowego stylu kierowania wybrali tylko dwa warianty odpowiedzi. Dwóch kierowników dostrzega potrzebę zmiany swojego stylu kierowania na bardziej nastawiony na ludzi, a pozostali uważają, że ich style są odpowiednie i nie należy ich zmieniać.

Badania zgodności stylów deklarowanych przez kierowników oraz postrzeganych przez ich podwładnych ujawniły duże rozbieżności w tym zakresie. Wskazania podwładnych dotyczyły określenia stylu kierowania ich bezpośredniego przełożonego, jednak wyniki mogą sugerować, że pracownicy mieli trudność ze wskazaniem tylko jednego przełożonego, ponieważ polecenia są im wy-

dawane zarówno przez bezpośredniego przełożonego, jak i kierownictwo wyższego szczebla. Można więc ocenić wyniki dotyczące postrzeganych stylów kierowania z perspektywy ogólnej, nieodnoszącej się do konkretnej osoby kierownika. Liczebność wskazanych w ten sposób stylów kierowania zawarto w tabeli 2.



T – Technolog, S – Kierownik Działu Sprzedaży, P – Kierownik Działu Produkcji, B – Kierownik Betoniarni, DZ – Dyrektor Zakładu

Ryc. 4. Charakterystyka stylów kierowania w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 2. Postrzegane style kierowania

| Wyszczególnienie | Poziom efektywności | |
|---------------------|---------------------|--------|
| | niski | wysoki |
| Style autokratyczne | 1 | 1 |
| Style demokratyczne | 5 | 1 |
| Styl zintegrowane | — | — |
| Style bierne | 5 | 4 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W tabeli 3 zaprezentowano wyniki tylko pracowników z działów wykonawczych. Najliczniejszą grupę wskazywanych stylów stanowią style bierne. Niepokojący jest fakt występowania dużej liczebności stylów dezertera, czyli mniej efektywnej odmiany biernego stylu kierowania. Może to oznaczać brak jedności rozkazodawstwa lub niespełnianie oczekiwanej od bezpośrednich przełożonych roli kierowniczej.

W tabeli 3 zawarto zestawienie odpowiedzi dotyczących zadowolenia z jakości życia zawodowego z postrzeganym stylem kierowania.

Tabela 3. Zadowolenie z jakości życia zawodowego a postrzegany styl kierowania

| Wyszczególnienie | Poziom zadowolenia (%) [*] | | | | | Średnia ważona ocena dla stylu ^{***} |
|--------------------------------|-------------------------------------|----|-----|----|----|---|
| | 1 ^{**} | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Styl autokratyczny | 0 | 0 | 100 | 0 | 0 | 3,0 |
| Styl demokratyczny | 0 | 0 | 33 | 50 | 17 | 3,8 |
| Styl zintegrowany | — | — | — | — | — | — |
| Styl bierny | 11 | 22 | 33 | 11 | 22 | 3,1 |
| Bez wskazania stylu kierowania | 0 | 0 | 50 | 50 | 0 | 3,5 |
| Łącznie | 5 | 11 | 42 | 26 | 16 | 3,4 |

* udział odpowiedzi pracowników w % względem ogółu odpowiedzi w danej kategorii

** 1 – bardzo niski poziom zadowolenia, 5 – bardzo wysoki poziom zadowolenia

*** przedstawienie średniej oceny poczucia zadowolenia z jakości życia w pracy jest pewnym uproszczeniem na cele prezentacji wyników, gdyż zmienna wyznaczona jest na skali nominalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Poziom zadowolenia badanej grupy respondentów nie jest wysoki, ale kształtuje się ponad ocenę średnią (3,4). Najmniejsze zadowolenie dotyczy pracowników, którzy postrzegali styl przełożonych jako autokratyczny lub bierny, odpowiednio 3,0 i 3,1. Najwyżej swój poziom zadowolenia z jakości życia w pracy ocenili podwładni, którzy doświadczają demokratycznych stylów kierowania (3,8).

Wnioski i podsumowanie

1. Różnorodność stylów kierowania zaobserwowanych w badanym przedsiębiorstwie jest uzasadniona ze względu na specyfikę zakresu funkcji pełnionych przez poszczególnych kierowników. Na przykład kierownik odpowiedzialny również za sprawy kadrowe, mimo że prezentuje styl dyktatora, na co dzień w większym zakresie niż inni kierownicy zajmuje się sprawami pracowników, dlatego te kwestie są przez niego podkreślane w szczegółowej charakterystyce jego stylu kierowania.

2. Deklarowane i postrzegane style kierowania również nie są spójne. Może to być spowodowane zarówno dużą elastycznością stylów kierowania ze względu na podmiotowe ukierunkowanie, jak i brakiem jedności rozkazodawstwa.
3. Pracownicy wykonawczy oceniają jakość życia zawodowego poprzez pryzmat postrzeganych stylów kierowania. Doświadczenie stylów nastawionych w wyższym stopniu na ludzi wpłynęło na wyższą ocenę jakości życia w pracy.
Zarząd firmy skoncentrowany jest na aspekcie produkcyjnym i innowacyjności technologicznej. Przewagę konkurencyjną uzyskuje się głównie, wykorzystując dziedzinę badań i rozwoju w celu wypracowania i wdrożenia nowych innowacji technologicznych. Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi element uzupełniający w tej koncepcji zarządzania. Dostrzegany jest on w mniejszym stopniu jako element mogący kształtować przewagę na rynku, dlatego nie jest rozwijany we wszystkich możliwych aspektach. W zakresie oddziaływania na podwładnych przeważa troska o produkcję, która ma się przełożyć na wysoką wydajność pracy i braki przestojów na linii produkcyjnej. Podejmowane są pewne kroki w celu większej aktywizacji działu sprzedaży, ponieważ dostrzeżono tam jeszcze niepełne wykorzystanie potencjału kapitału ludzkiego. Firma w kolejnych fazach cyklu swojego życia powinna zwrócić baczniejszą uwagę na kształtowanie jakości życia pracowników na wszystkich szczeblach i stanowiskach, gdyż strategia konkurowania oparta wyłącznie na technologii może w kolejnych latach nie być wystarczająca do ciągłego wzrostu efektywności oraz poszerzania udziału w rynku.

Literatura

- [1] *Badanie jakości życia Polaków*, Philips Index 2010, s. 9, 23, 30.
- [2] Brun J.P., *Scope of the Problem. How Workplace Stress is Shown, A Series: Mental Health at Work ...From Defining to Solving the Problem*, Booklet 1, University of Laval, Quebec 2005, s. 3.
- [3] Czerw A., Babiak J., *Transformacyjny styl kierowania w tworzeniu pozytywnej organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 6, s. 46.
- [4] Chmielak H., Jermakowicz W., *Rozwiązywanie problemów organizacyjnych*, PTE, Warszawa 1982, s. 56–80.
- [5] Jakubczak A., *Management style as competitiveness factor*, [w:] Becht A., *Creating Organisation's Competitiveness*, Technical University of Lodz, Łódź 2009, s. 43–46.
- [6] Jakubczak A., *Style kierowania a sytuacja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstw rolniczych*, streszczenie pracy doktorskiej, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2009, s. 166–171.

- [7] Jakubczak A., *Styl kierowania jako czynnik związany z sytuacją ekonomiczno-finansową przedsiębiorstw rolniczych*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” 2010, t. 12, z. 3, s. 130–135.
- [8] Jakubczak A., Gotowska M., *Styl kierowania a występowanie mobbingu w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2011, nr 34, s. 237–245.
- [9] Jakubczak A., Wyszowska Z., *Style kierowania w wielkoobszarowych przedsiębiorstwach rolniczych*, „Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G: Ekonomia rolnictwa” 2008, t. 95, z. 4, s. 57–66.
- [10] Kálin K., Müri P., *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 105.
- [11] Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 27–30.
- [12] Mroziowski M., *Style kierowania i zarządzania, Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005, s. 56.
- [13] Pietrzak M., Baran J., *Podstawy zarządzania, studia przypadków i inne ćwiczenia aktywizujące*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007, s. 56–64.
- [14] *Praca jest po to, aby budować swoje życie, a nie je niszczyć?*, <http://www.biomedical.pl/zdrowie/praca-jest-po-to-aby-budowac-swoje-zycie-a-nie-je-niszczyc-1923.html>, s. 1 [stan z 22.06.2011].
- [15] Romanowska M. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 55.
- [16] Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 458–589.

Management style and employee satisfaction with the quality of work life in a small manufacturing company

Summary: The main aim of the research was to determine the possible influence with the appropriate style of leadership on satisfaction of life of workers. The main research methods were a case study and analysis of documentation and direct interview. These methods allowed obtain detailed information and to conduct thorough analysis of a research problem. The method of directed interview using a questionnaire and the method of depth interview have been used. Study of management styles based on the theoretical concept of J.W. Reddin. The results indicate that management styles are shaped intuitively and depends on the profile of the company and management level. The hypothesis about importance of management style in the formation of satisfaction with quality of working life has been confirmed

Keywords: style of management, quality of work life, manufacturing company, MSE.