

# Agnieszka Rybowska

---

## Współczesny menedżer w opinii pracowników organizacji

---

Marketing i Zarządzanie (d. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu) nr 3 (44), 437-446

---

2016

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Agnieszka Rybowska

Akademia Morska w Gdyni  
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa  
e-mail: a.rybowska@wpit.am.gdynia.pl

## Współczesny menedżer w opinii pracowników organizacji

**Kod JEL:** D22

**Słowa kluczowe:** menedżer, klient wewnętrzny, kształtowanie relacji, pracownik

**Streszczenie.** Ważną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i kształtowaniu dobrych relacji z klientami i pracownikami odgrywają menedżerowie. Stanowią oni swoiste ogniwo scalające różne jednostki organizacyjne i grupy pracowników. W związku z tym ponoszą dużą odpowiedzialność za sprawne funkcjonowanie firmy i panujące w niej relacje. Celem opracowania jest ukazanie, jak działania menedżerów postrzegane są przez podlegających im pracowników. Wykazano, że pracownicy preferują konsultatywny i demokratyczny styl kierowania.

### Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie opinii pracowników organizacji na temat ich menedżerów oraz relacji, jakie między nimi panują. Realizację celu umożliwiło przeprowadzone w grupie 262 osób, pracowników i menedżerów trójmiejskich firm, badanie ankietowe. Menedżer pełni w przedsiębiorstwie ważną rolę. Stanowi ogniwo łączące najwyższe władze z pracownikami wykonawczymi organizacji, przez swoje działania decyduje o skutecznej i efektywnej pracy, odpowiedniej atmosferze oraz uzyskiwanych wynikach.

Jeszcze do niedawna zadania przypisane współczesnym menedżerom spełniał kierownik, ale obecnie coraz rzadziej używa się tego słowa, chociaż jest ono synonimem menedżera. Pojęcie „menedżer”, mimo że używane od dawna, nadal

interpretowane i definiowane jest w bardzo różny sposób. W powszechnym rozumieniu menedżer jest to osoba zarządzająca przedsiębiorstwem lub jego częścią (*Słownik języka...*). P.F. Drucker (2003) określa tym mianem pracownika umysłowego, który z tytułu swojego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć. W jego działalności równie istotne są stosunki ze zwierzchnikiem i współmenedżerami, jak i pracownikami niższego szczebla. P. Żukowski (2008) podaje szerszą definicję pojęcia, w której dokonuje swego podsumowania najważniejszych atrybutów menedżera. Autor stwierdza, że menedżerem jest osoba na stanowisku kierowniczym, która ma odpowiednią wiedzę i umiejętności (w tym kierownicze), pożądaną osobowość oraz doświadczenie w kierowaniu zespołami pracowniczymi i zarządzaniu organizacjami w warunkach niepewności i nieokreśloności oraz stałej zmienności otoczenia.

W związku z różnymi funkcjami i wymaganiami menedżer musi mieć zdolność skutecznego działania. Nie może być to osoba słaba, niezdolna do szybkiego reagowania na zmiany. Ważna jest też odpowiednia motywacja, dotycząca nie tylko wartości materialnych, ale odnosząca się do różnych aspektów funkcjonowania firmy. Zwraca na to uwagę Z. Knecht (2000), który podkreśla, że od współczesnego kierownika wymaga się chęci do ciągłego uczenia się i wykorzystywania w swojej działalności wiedzy o ekonomicznym, społecznym czy politycznym otoczeniu organizacji.

### **Znaczenie i funkcje menedżera**

Jak już wcześniej wspomniano, sprawność pracy personelu menedżerskiego determinuje sukcesy rynkowe organizacji. Ze względu na ciągle zmieniające się elementy otoczenia, wymagające szybkich i zdecydowanych reakcji, praca kierownicza jest stresogenna, trudna i odpowiedzialna. Wymaga ona od menedżera określonych predyspozycji psychotechnicznych, szczególnych cech osobowości, wiedzy i umiejętności oraz doświadczenia, a także uwzględniania w pracy kierowniczej uznawanego systemu wartości. Umiejętności menedżera R.W. Griffin (2000) podzielił na cztery grupy: techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczne. O sukcesie menedżera decydują także wykształcenie, gotowość do ciągłego podnoszenia wiedzy ogólnej i poszerzania umiejętności kierowniczych, co stanowi poważny i cenny zasób wiedzy menedżera oraz współczesnej organizacji. Od współczesnego menedżera wymaga się także postępowania zgodnego z uznanymi zasadami etycznymi-moralnymi (Rachwał, Rachwał, 2006).

W kierowaniu ważne są cechy osobowościowe menedżera. Według M. Stolarskiej (1998) najważniejsze z nich to kreatywność, wytrwałość, odpowiedzialność, wrażliwość, zaangażowanie, umiejętność motywowania i odporność na stres. W badaniach S.A. Witkowskiego i J. Mesjasz (2003) jako niezbędne cechy menedżera wskazano energię, odporność na stres, wytrwałość i konsekwencję,

odpowiedzialność oraz umiejętność współzycia i porozumiewania się z ludźmi. R. Walkowiak (2003) zwraca uwagę na takie cechy, jak: kreatywność, ambicja, odporność na stres, przedsiębiorczość, odpowiedzialność, elastyczność i racjonalność. Mało ważne okazały się zaufanie i szczerowość. Jak widać istnieją wspólne cechy, które przedstawiono w różnych badaniach, co wskazuje na ich największą trafność.

Cechy osobowościowe wpływają na styl kierowania, który można definiować jako trwały i powtarzalny sposób, w jaki przełożony oddziałuje na podwładnych w celu pobudzenia i koordynacji ich działania w zespole, a przez to osiągnięcia celów organizacji. Sposób kierowania uzależniony jest od cech jednostkowych menedżera: jego osobowości, posiadanych cech kierowniczych, wykształcenia oraz sytuacji w przedsiębiorstwie. W literaturze przedmiotu wymienia się liczne podziały stylów kierowania. W podziale zaproponowanym przez K. Lewina, R. Lipitta i R.K. White'a (1939) wyróżnia się styl autokratyczny, demokratyczny oraz nieingerujący, w którym kierownik sam nie podejmuje żadnych decyzji, nie ocenia pracy podwładnych, pozostawiając grupie swobodę działań. Likert wymienia cztery style kierowania (Jasińska, 2009):

- autorytarno-despotyczny – pracownicy pozostają pod ścisłą kontrolą, muszą być podporządkowani przełożonym, a ich opinie, nowe pomysły nie są uwzględniane przez przełożonych,
- autorytarno-życzliwy – styl jest podobny do poprzedniego, jednak menedżer sprawuje kontrolę nad pracownikiem w bardziej subtelny sposób, przyjmując rolę opiekuńczą (ojcowską),
- konsultatywny, gdzie menedżer bierze pod uwagę opinie podwładnych na dany temat,
- demokratyczny – podwładni są podporządkowani organizacji, dążą do realizacji celów i uczestniczą w procesach decyzyjnych.

W.J. Reddin (1970) dokonał innej klasyfikacji, w której wskazał cztery style kierowania personelem: przyjazny, kompleksowy, wyizolowany, gorliwy. W stylu przyjaznym (towarzyskim) przełożony lubi kontakty z podwładnymi, koncentruje się na problemach pracowniczych, a w małym stopniu na zadaniach. Potrafi umiejętnie rozwiązywać sytuacje konfliktowe. Menedżer praktykujący styl kompleksowy koncentruje się na wykonywanych zadaniach i kieruje ludźmi przez stawianie im ambitnych zadań. W przeciwieństwie do niego, menedżer reprezentujący styl wyizolowany (separujący się) nie jest nastawiony na zadania oraz ludzi i nie potrafi porozumieć się z grupą. Ceni racjonalność. W pracy preferuje metody znane i sprawdzone: stosuje kary w postaci cofania uprawnień decyzyjnych. Ostatni to styl gorliwy (poświęcający się), w którym kierownik skoncentrowany jest na zadaniach, a jego celem jest zdominowanie podwładnych przez udzielanie im wskazówek. Jego sposób kierowania opiera się na systemie kar i nagród.

H. Mintzberg wskazuje role menedżera w firmie: międzypersonalną, informacyjną i decyzyjną (Jemielniak, Latusek, 2005). W pierwszej pełni on funkcję przedstawiciela jednostki i łącznika między firmą a otoczeniem zewnętrznym. Do jego zadań należy również zarządzanie personelem. Kolejna związana jest z uzyskiwaniem informacji potrzebnych do pełnienia funkcji kierowniczych, a ostatnia wymaga podejmowania kluczowych decyzji dotyczących rozwoju firmy, rozstrzygania sporów itp. Do zadań menedżera należy kierowanie pracownikami w taki sposób, aby zrealizować cele i uzyskać dobre rezultaty, pomoc w rozwoju zawodowym podwładnych, zapewnienie dobrych warunków pracy, dbanie o kulturę jednostki (Kieżun, 1997). Zadania te przynależne są menedżerom na różnych szczeblach zarządzania.

### **Relacje między menedżerem a pracownikami**

Jednym z zadań menedżera jest dbanie o tzw. klientów wewnętrznych, czyli o pracowników – ich samopoczucie, zadowolenie z pracy i dobre relacje z innymi pracownikami. Ogólnie relacje między menedżerem i pracownikami można kształtować przez sterowanie, zarządzanie i kierowanie. Pierwsze pojęcie odnosi się do aspektów technicznych i środków działania w jednostce. Zarządzanie odnosi się do obszarów osobowych i rzeczowych organizacji. Ostatnie pojęcie ukierunkowane jest na pracownika i kształtowanie z nim dobrych relacji (Mroziewski, 2005). Pracownik wykonawczy jest ważnym podmiotem w działalności firmy i stanowi swoisty jej kapitał, o który należy nie tylko zabiegać, ale również odpowiednio dbać. Jednym z zadań menedżera jest poprawianie efektywności pracy przez motywowanie podwładnych, co jest kluczowym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Istotne jest wzmocnienie zaangażowania i skuteczności pracowników. Wszystkie te działania muszą być realizowane umiejętnie, gdyż stawianie pracownikom wygórowanych wymagań powoduje silne napięcia emocjonalne, a w rezultacie przynosi odwrotny niż zamierzony efekt. Czynniki motywujące związane są ze środowiskiem pracy, środkami perswazji oraz środkami zachęty (materialnymi i niematerialnymi) (Stabryła, 1997). Te ostatnie odnoszą się do więzi międzyludzkich, które wpływają na atmosferę pracy. Największym motywatorem są dla pracowników bodźce materialne (płace, premie, nagrody, szkolenia, wyjazdy służbowe, możliwość korzystania ze służbowego telefonu czy samochodu). Środki perswazji, czyli system informacji i oddziaływanie przełożonych, są najmniej pożądanym przez pracowników sposobem ich motywowania, jednak ze względu na autorytarny charakter przynoszą założone rezultaty.

Inne metody motywowania zaproponował R.W. Griffin (2000). Pierwsza z nich to ustalanie dla podwładnego celów w taki sposób, aby był on skłonny do ich realizacji. Druga metoda to tzw. podejście japońskie, w którym celem jest stworzenie partnerskich relacji w pracy, a w efekcie jednolitej grupy, która będzie wspólnie realizować postawione zadania. Ostatnia metoda oparta jest na teorii

pełnej satysfakcji, w której zakłada się, że pracownik lubi swoją pracę, realizuje się w niej i efektywnie wypełnia swoje zadania. W tym przypadku praca nie powinna być traktowana jako przykry obowiązek.

Relacje między menedżerem i jego podwładnymi uzależnione są od celów firmy, osobowości menedżera i praktykowanych przez niego metod motywowania podwładnych. Wszystkie te elementy są różnie postrzegane przez pracowników.

### Metodyka badań

W 2015 roku przeprowadzono dwuczęściowe badanie w grupie 250 pracowników trójmiejskich firm o profilu handlowym, usługowym i produkcyjnym. W wyniku badania pozyskano 234 prawidłowo wypełnione kwestionariusze ankiet<sup>1</sup>. Jednocześnie przeprowadzono badanie w grupie 28 menedżerów, których pytano o takie same zagadnienia (charakterystykę ankietowanych przedstawiono w tab. 1).

Tabela 1  
Charakterystyka demograficzna badanych pracowników i menedżerów

		Pracownicy		Menedżerowie	
		N	%	N	%
Płeć	kobiety	155	66	18	64
	mężczyźni	79	34	10	36
Wiek	20–30	82	35	5	18
	31–40	93	40	16	57
	41–55	59	25	7	25
Wykształcenie	zawodowe	16	7	–	–
	średnie	140	60	2	7
	wyższe	78	33	26	93

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W pierwszej części, skierowanej do obu grup ankietowanych, zastosowano metodę ankiety bezpośredniej. W kwestionariuszu zawarto 7 pytań zamkniętych wielokrotnego wyboru, w których pytano respondentów o ich opinie na temat menedżerów, ich cech osobowościowych, predyspozycji kierowniczych, umiejętności interpersonalnych i praktykowanych metod motywowania. W drugiej części, przeznaczanej tylko dla pracowników, zastosowano skalę B. Kozusznik (2011), która pozwoliła na ocenę sposobu kierowania menedżera. Badani deklaruowali tu również samopoczucie i stopień zadowolenia z pracy. Wyniki badań przedstawiono jako odsetek odpowiedzi i wartość średnią.

<sup>1</sup> W pracy uwzględniono wyniki badań przeprowadzonych w grupie 20 osób na potrzeby pracy inżynierskiej: K. Płotka, *Analiza zarządzania zasobami ludzkimi na przykładzie Sheraton Sopot Hotel*, Gdynia 2016, promotor: dr inż. A. Rybowska.

## Wyniki badań

Każdy menedżer powinien charakteryzować się odpowiednimi cechami charakteru. Respondentów pytano, jakich cech oczekują od swoich przełożonych. Ponad 60% badanych uważa, że osoba taka powinna być uczciwa (72% wskazań), dynamiczna (46%) oraz wykazująca się pozytywnym myśleniem (38%). Do ważnych cech zaliczono też asertywność, silną osobowość, otwartość i sprawiedliwość w postępowaniu. Istotne są również opanowanie i kultura osobista, zaś mało istotne charyzma i samokrytyka. Mężczyźni mieli mniejsze niż kobiety oczekiwania co do cech osobowościowych menedżerów. Za najważniejsze uznali oni lojalność wobec współpracowników, natomiast dynamizm, w przeciwieństwie do kobiet, był dla nich zupełnie nieważny. Według badanych menedżerów najistotniejsze cechy charakteru to: silna osobowość (73%), pozytywne myślenie (68%) i konsekwencja w działaniu. Na kolejnych pozycjach znalazły się, cenione również przez pracowników, asertywność (55%) i kultura osobista (48%). W opinii tej grupy badanych mało ważna jest samokrytyka.

Oprócz cech osobowościowych w pracy menedżera ważne są predyspozycje kierownicze. Respondenci wskazali umiejętności, jakimi powinni wykazywać się zarządzający. Uwzględniono umiejętności organizacyjne, interpersonalne i kierownicze. W zakresie umiejętności organizacyjnych na pierwszym miejscu znalazła się umiejętność koordynowania i nadzoru grupy, na co wskazało 84% ankietowanych. Na kolejnych miejscach umiejscowiono umiejętność organizowania własnej pracy i umiejętność radzenia w sytuacjach stresowych. 15% badanych pracowników wskazało umiejętność zarządzania czasem. Menedżerowie za najistotniejsze uważali umiejętność organizowania sobie pracy (76%) i koordynowania pracy pracowników (66%). Kolejne pozycje w tym rankingu były identyczne jak w przypadku pracowników, czyli zarządzanie czasem oraz umiejętność radzenia w sytuacjach stresowych. Istotne jest, że umiejętności te są tak samo ważne zarówno w usługach jak i handlu oraz to, iż zarówno menedżerowie, jak i pracownicy mają podobne opinie co do ich istotności.

Do najcenniejszych umiejętności interpersonalnych zaliczono umiejętność współpracy z zespołem ludzi (83% wskazań), umiejętność wzbudzania zaufania społecznego (33%) oraz nawiązywania kontaktów (25%). Nie stwierdzono różnic w opiniach kobiet i mężczyzn. Menedżerowie identycznie wskazali ważność umiejętności interpersonalnych. Taka zgodność podwładnych i ich kierowników może stanowić podstawę dobrych relacji w pracy. Ważny jest jeszcze trzeci aspekt, a mianowicie umiejętności kierownicze, które również w znaczący sposób mogą wpływać na te relacje. W opinii wszystkich badanych najważniejsze z nich jest delegowanie zadań (52% wskazań) i motywowanie pracowników (43%). W opinii kierowników ważna jest umiejętność negocjacji i mediacji oraz projektowanie publicznych prezentacji i przemówień. Pracownicy za ważniejszą od tych dwóch uznali siłę perswazji.

Analizując relacje między menedżerami i podlegającymi im pracownikami należy zwrócić uwagę na wybrane elementy tychże relacji. Jak wcześniej wspomniano, w relacjach między menedżerem i pracownikami ważna jest umiejętność odpowiedniego motywowania pracowników, według których do najlepszych motywatorów należą premia (45% wskazań), docenienie przez przełożonego wykonanej pracy (25%). Na kolejnym miejscu znalazła się wprowadzana przez menedżerów dobra atmosfera w pracy. Ważne są także widoczne rezultaty pracy, które stanowią silną motywację do kontynuowania powierzonych zadań. Kobiety większą wagę przywiązują do uznania przez przełożonego, a następnie motywowania przez przyznanie premii. Zwracają uwagę na dobrą atmosferę w pracy. Dla mężczyzn najważniejszym motywatorem jest premia, natomiast docenienie przez przełożonego nie stanowi dla nich motywacji do większych starań w pracy. W tym zagadnieniu opinie pracowników i ich kierowników również są zbliżone. Menedżer powinien dobrze znać swoich pracowników, aby wyznaczyć im możliwe do zrealizowania zadania i stosować odpowiednie metody motywowania. Pracownicy mają także w stosunku do menedżerów określone oczekiwania. Ponad 80% ankietowanych uważa, że menedżer powinien być też przyjacielem. Pracownicy chcieliby, aby ich przełożeni traktowali ich po przyjacielsku. Oznacza to, że w pracy menedżera nie wystarczy być już tylko dobrym zarządzającym, ale trzeba być również osobą okazującą większe zainteresowanie swoimi współpracownikami. Od menedżera oczekuje się również zrozumienia. Ponad 50% badanych pracowników stwierdziło, że ich menedżer to rzeczywiście osoba, której mogą zaufać i zwierzyć się. Zaledwie 20% pytanym nie ma takiego zdania o swoim przełożonym. Mimo to prawie 75% respondentów jest zdania, że przełożony nie powinien lub raczej nie powinien interesować się prywatnym życiem podwładnych. Takie założenie może stanowić problem i negatywnie wpływać na relacje interpersonalne. Życie osobiste nie może oddziaływać na wykonywanie obowiązków przez pracownika, jednak szczególne wydarzenia w jego życiu mogą wyjaśniać niedyspozycję i pozwolić na zrozumienie oraz odpowiednie zareagowanie przełożonego. Oczywiście w tego typu relacjach należy zachować odpowiedni dystans, który określają obie strony.

Dla kształtowania i podtrzymania dobrych relacji między pracownikami organizowane są spotkania integracyjne. Pracownicy (55%) uważają, że to właśnie menedżerowie powinni inicjować i organizować tego typu imprezy, które nie tylko integrują grupę, ale pozwalają na lepsze poznanie się i zacieśnienie więzi z kierownikiem. 24% ankietowanych uznało, że spotkania takie mogą być spontaniczne lub organizowane przez nich samych, bez udziału przełożonych.

Pracownik, jako klient wewnętrzny, podejmując pracę, ma też swoje potrzeby i oczekiwania. Oceniając swoich menedżerów, pracownicy stwierdzili, że zostali oni przez nich odpowiednio wdrożeni w zakres obowiązków (87%), odczuwali wsparcie przełożonych (70%) i twierdzili, iż zawsze mogą na nich liczyć



(62%). Część badanych (30%) uznała, że przełożeni wspierają tylko wybrane osoby, a pozostali nie uzyskują odpowiedniego wsparcia czy pomocy. Menedżerowie kontrolują pracę swoich pracowników i oceniają ich. Pracownicy uważają, że menedżerowie odpowiednio wywiązują się z tych obowiązków, ale oczekują sprawiedliwej oceny. W ich opinii sprawiedliwy menedżer nie podejmuje samodzielnie decyzji o wysokości wynagrodzeń, ale ustalając je, powinien uwzględnić osiągnięcia pracownika i konsultować je z podwładnym. Jednak to on podejmuje ostateczną decyzję.

Respondenci, oceniając predyspozycje i cechy swoich przełożonych, określali ich styl kierowania przyjmując podział Likerta, 52% wskazało na styl demokratyczny, 33% autokratyczny, a pozostali konsultatywny. Jednocześnie respondenci wyrazili opinię na temat tych stylów. Najlepiej oceniono styl konsultatywny ( $x_{sr} = 5,44$ ), następnie demokratyczny ( $x_{sr} = 5,02$ ) a najgorzej autokratyczny ( $x_{sr} = 3,38$ ). Jednocześnie znalazło to przełożenie na samopoczucie pracowników. Ci, których menedżerowie reprezentują pierwszy styl kierowania, są bardzo zadowoleni ze swojej pracy (74%) i atmosfery tam panującej. Czują się docenieni (63%) i ważni dla firmy (22%). Podobnie w przypadku firm z menedżerem o demokratycznym stylu zarządzania poczucie pracowników jest dobre (58%), czują się potrzebni (82%) i zaangażowani (41%). Mają poczucie kontroli i bezpieczeństwa. Pracownicy podlegający menedżerom reprezentującym styl autokratyczny są najmniej zadowoleni z relacji i atmosfery w swojej pracy. Taką zdecydowaną opinię zadeklarowało 52% pracowników z tej grupy, a raczej niezadowolonych było 33%. Pozostałe 15% czuło się dobrze i było raczej zadowolonych z atmosfery w pracy. W tabeli 2 przedstawiono stopień zadowolenia klienta wewnętrznego z atmosfery w pracy w zależności od stylu kierowania menedżera i rodzaju przedsiębiorstwa.

Tabela 2

Stopień zadowolenia klienta wewnętrznego w zależności od stylu kierowania menedżera

Ranking	Styl kierowania	Rodzaj przedsiębiorstwa	Samopoczucie pracowników
1	konsultatywny	małe firmy zatrudniające niewielu pracowników, najczęściej profil usługowy i handlowy	zadowoleni z pracy, docenieni, ważni dla firmy
2	demokratyczny	średnie przedsiębiorstwa, zatrudniające powyżej 50 osób, profil produkcyjny, handlowy, rzadko usługowy	dobra atmosfera w pracy, zaangażowanie pracowników, poczucie kontroli i bezpieczeństwa
3	autokratyczny	duże korporacje i prywatne działalności gospodarcze	nieprzyjemna atmosfera, niezadowolenie pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

## Podsumowanie

Pracownik jest dla firmy nie tylko kosztem, ale przede wszystkim kapitałem, o który należy dbać. Zadanie to należy do menedżerów. Dobry menedżer organizuje pracę, powinien być sprawiedliwy w osądach i przyznawaniu wynagrodzeń. Powinien być też przyjacielem, osobą, której można zwierzyć się i zaufać, ale nie powinien interesować się prywatnym życiem podwładnych. Jego zadaniem jest integrowanie pracowników i dbanie o dobre relacje interpersonalne, co wpływa na samopoczucie i efektywność pracy. Wykazano, że pracownicy preferują konsultacyjny i demokratyczny styl kierowania, w których uwzględnia się ich opinie i docenia pracę.

## Bibliografia

- Drucker, P.F. (2003). *Menedżer skuteczny*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Griffin, R.W. (2000). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jasińska, M. (2009). Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 83, 69–85.
- Jemielniak, D., Latusek, D. (2005). *Zarządzanie – teoria i praktyka od podstaw*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.
- Knecht, Z. (2000). *Menedżer w dobie transformacji*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”.
- Kożusznik, B. (2011). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10 (2), 269–299.
- Mroziewski, M. (2005). *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*. Warszawa: Difin.
- Rachwał, M.M., Rachwał, T. (2006). Wartości moralne podstawą prawdziwego sukcesu menedżera. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 2, 193–198.
- Reddin, W.J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Słownik języka polskiego* (15.05.2016). Pobrano z: <http://sjp.pwn.pl/sjp/menedzer;2567492.html>.
- Stabryła, A. (1997). *Podstawy zarządzania firmą*. Kraków: Wydawnictwo Antykwa.
- Stolarska, M. (1998). Inżynier menedżer. Zawód, system kształcenia, kariera zawodowa. *Zeszyt Naukowy Politechniki Łódzkiej*, Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Walkowiak, R. (2003). Uwarunkowania osobowościowe skutecznego menedżera. W: E. Bojar (red.), *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności?* Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Witkowski, S.A., Mesjasz, J., (2003). Blaski i cienie sukcesu zawodowego w ocenie adeptów – głos w dyskusji nad kształtowaniem kompetencji. W: E. Bojar (red.), *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności?* Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Żukowski, P. (2008). Profesjonalna sylwetka współczesnego menedżera. *Problemy Profesjologii*, 1, 25–40.

### **The Modern Manager in the Opinion of the Organization's Employees**

**Keywords:** manager, internal client, shaping relationships, employee

**Summary.** An important role in the functioning of an enterprise and in the development of good relations with customers and employees is played by managers. They represent a kind of link merging various organizational units and groups of employees. Therefore, they bear a great responsibility for the smooth functioning of the company and for existing relationships. The objective of the study is to show how managers' actions are perceived by their employees. It has been shown that employees feel best at work, where managers represent a consultative and democratic management style.

*Translated by Agnieszka Rybowska*

### **Cytowanie**

Rybowska, A. (2016). Współczesny menedżer w opinii pracowników organizacji. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 437–446.