

# Piotr Kowolik

---

## Wpływ menedżerów na kształtowanie postaw zawodowych pracowników

---

Problemy Profesjologii nr 1, 75-83

---

2014

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.

**Piotr Kowolik**

## **WPLYW MENEDŻERÓW NA KSZTAŁTOWANIE POSTAW ZAWODOWYCH PRACOWNIKÓW**

### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono poglądy profesjonalistów z zakresu organizacji pracy, kierowania zespołami pracowniczymi, postaw zawodowych i pracy zawodowej. Zaprezentowano autorskie rozważania na temat postawy zawodowej i pracy zawodowej oraz środków wychowawczego oddziaływania menedżerów.

### **EFFECT OF MANAGERS ON THE ATTITUDES OF PROFESSIONAL EMPLOYEES**

#### **Abstract**

The article presents the views of professionals in the field of work organization, team management employee, professional attitudes and professional work. Copyright presented a reflection on the professional attitude and work, and impact of educational managers.

### **Menedżer i kierowanie zespołem pracowniczym**

Sprawne i skuteczne kierowanie zespołami ludzkimi, zakład pracy, firma, przedsiębiorstwo jest jednym z głównych czynników wydajnej pracy. Umożliwia ono osiągnięcie jak najkorzystniejszej sytuacji w bardzo ważnych dziedzinach organizacji pracy, jak podział zadań, dobór pracowników na odpowiednie stanowiska, ułożenie racjonalnego systemu produkcji, rozwinięcie współpracy w zespołach pracowniczych.

Organizacja pracy to dobór i zgrupowanie środków oraz sposób powiązania ich czynności, przy czym przez środki należy rozumieć środki pracy, tj. środki materialne (materiały, narzędzia, maszyny itd.), jak i ludzi. Jest to dobór i powiązanie części wchodzących w skład istniejącej lub tworzonej całości – procesu pracy bądź jej rezultatu, aby to zapewniło skuteczność tej całości. *„Zadaniem organizacji pracy zawodowej jest:*

- *prowadzenie badań w różnych dziedzinach pracy w celu wykrycia prawidłowości występujących w procesach pracy, np. współzależności różnych zjawisk czy ogniw procesu pracy, wpływu różnych czynników na przebieg i rezultat pracy;*

- *określenie ogólnych zasad doboru metod, środków i form najbardziej skutecznego organizowania pracy zawodowej;*
- *badanie, opracowywanie i usprawnianie metod, środków i form praktycznego organizowania pracy zawodowej;*
- *stwarzania najkorzystniejszych ekonomicznie warunków pracy (dotyczy to zwłaszcza doboru i powiązania w czasie i miejscu różnych środków działania).*
- *normowanie i kwalifikowanie pracy zawodowej”<sup>1</sup>.*

T. Nowacki stwierdza, że organizacja pracy stanowi „system doboru i zarządzania ludźmi, narzędziami, maszynami i surowcami, a także wytworami pracy, mającym na celu optymalizację procesów pracy”<sup>2</sup>.

Menedżer to zarządzający, kierownik, dyrektor, biznesmen. Osoba wysoko wykwalifikowana, specjaliści zajmujący się zawodowo zarządzaniem<sup>3</sup>.

Ustala politykę operacyjną i steruje wzajemnymi oddziaływaniami organizacji z jej otoczeniem, samodzielnie i twórczo, a jednocześnie sprawnie i efektywnie, w ramach szerokich kompetencji.

W świetle literatury – *kierowanie zespołem pracowniczym* oznacza działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje<sup>4</sup>.

Chodzi zatem o oddziaływanie na ludzi, ich kwalifikację oraz motywację do pracy. Kierowanie zespołem pracowniczym to kierowanie zespołem jako całością i regulowanie pasm działania członków zespołu (firmy) ze względu na ich splatanie w całość. Kierowanie zespołem nie jest tylko sumą czynności kierowniczych, wykonywanych w stosunku do poszczególnych pracowników, niemniej w wykonywaniu (czyli poza preparacją) sprowadza się pod względem technicznym do kierowania poszczególnymi członkami zespołu pracowniczego.

Przełożony (menedżer), który zakłada sobie jako główny cel osiągnięcie optymalnego rezultatu (czyli określonego działania, procesu lub stanu, czegoś, co się zdarzyło lub istnieje dzięki) pracy przez kierowany zespół, nie osiągnie tego celu, jeżeli ograniczy się tylko do wykonywania swoich formalnych obowiązków. Powinien skupić swoją uwagę przede wszystkim na:

- rozpoznaniu członków zespołu (załogi),
- oddziaływaniu na ich postawy wobec wykonywanych prac (zadań).

---

<sup>1</sup> P. Kowolik, *Organizacja pracy zawodowej*, [w:] K.M.Czamecki, B. Pietrulewicz, *Leksykon profesjologiczny*, Sosnowiec 2010, s.123-124.

<sup>2</sup> T.W. Nowacki, *Leksykon pedagogiki pracy*, Radom – Warszawa 2004, s. 166.

<sup>3</sup> K. Bolesta-Kukulka, *Mały słownik menedżera*, Warszawa 1993, s. 68.

<sup>4</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1976, s. 451-452.

Kierowanie to przede wszystkim oddziaływanie na ludzi.

Menedżer swoje funkcje psychologiczne, pedagogiczne czy socjologiczne może spełniać poprzez:

- decydowanie i przekazywanie decyzji,
- wydawanie poleceń,
- ocenianie,
- informowanie,
- doradzanie,
- zachęcanie,
- nagradzanie i karanie,
- upominanie,
- wskazywanie wzorów,
- uczenie pracy,
- rozwiązywanie konfliktów,
- przekonywanie,
- pobudzanie,
- popieranie inicjatyw, nowatorstwa, innowacji.

Warunkami właściwego stosowania tych działań przez menedżera są: jego poczucie sprawiedliwości, obiektywności, autorytet i pozycja w strukturze kierownictwa zakładu pracy (firmy). Rzecz jasna, jednostronność w stosowaniu środków wychowawczego oddziaływania, np. przewaga nagród lub kar, nie jest wskazana. Muszą one występować łącznie, ponieważ różnicowane są zarówno sytuacje kierowania (czyli aktualnie powstała całość relacji jednostki z otoczeniem zakładu pracy, zawierająca konteksty wymuszające odpowiednie rodzaje aktywności jednostki), jak też indywidualne cechy poszczególnych pracowników. Dokonując objaśnienia niektórych elementów pedagogiczno-psychologicznych kierowania, menedżer musi odpowiedzieć sobie na pytanie, czy potrafi posługiwać się poszczególnymi elementami w praktyce zawodowej, aby osiągnąć najlepszy efekt wychowawczy. Nie jest obojętną sprawą ich zastosowanie, np. poprawnie przeprowadzona kontrola pracy stanowi skuteczny środek wpływu na postawy pracowników. Potraktowana jednak jednostronnie, z nadmierną surowością, wywołać może efekt przeciwny do zamierzonego, stworzy bowiem dodatkowe opory podwładnych wobec przełożonego, które w konsekwencji mogą przynieść gorsze wyniki pracy.

## Środki wychowawczego oddziaływania menedżerów

Przez decydowanie, przekazywanie decyzji i wydawanie poleceń rozumie się reakcje menedżera (osoby kierującej) wobec zespołu lub poszczególnych członków załogi związane bezpośrednio z rytmem wykonywanych zadań zawodowych (czyli zadań wynikających z zawodu i treści pracy, jakie pracownik wykonuje lub musi wykonać na konkretnym stanowisku roboczym)<sup>5</sup>. Menedżer decyduje o podziale tych zadań, o składzie grup wykonawców. Decyzje i polecenia powinny zapewnić sprawność zawodową<sup>6</sup> (zdolność do skutecznego i pomyślnego wykonywania zadań zawodowych i czynności roboczych), dobrą organizację pracy, ale również motywować do właściwego wykonywania zadań.

Jak więc decydować i przekazywać decyzje oraz wydawać związane z nimi polecenia? Czego w powyższych sytuacjach unikać? Polecenia i decyzje menedżera zespołu nie mogą być przede wszystkim sprzeczne z wiedzą i doświadczeniami zawodowymi pracowników. Ponadto – uwzględniając rytm pracy, decyzje i polecenia menedżera mają ułatwić wykonywanie zadań produkcyjnych, nie mogą nadmiernie obciążać poszczególnych pracowników. Muszą także być zgodne z rodzajem i właściwościami wykonywanej przez zespół pracy. Wszelkie uchybienia w tym względzie dowodzą niekompetencji przełożonego lub jego niewłaściwej postawy wobec podległego zespołu bądź określonych pracowników. Decyzje i polecenia menedżera muszą być kompetentne i podane w taki sposób, aby nie były odbierane przez pracowników jako nakazy.

Dysponowanie nagrodą i karą, a także upominanie są elementami wychowawczego oddziaływania w sferze poczucia sprawiedliwości pracowników. Stosowanie ich wymaga szczególnej ostrożności, ponieważ łatwo tutaj o stworzenie poczucia zagrożenia, a tym samym popsucia atmosfery i zadowolenia z pracy, (wyrażające się pozytywną postawą wobec pracy i zakładu pracy). Poczucie zagrożenia (tj. stan lub sytuacja, które zagrażają pracownikowi) może powstać, kiedy elementy te nie są przez menedżera stosowane, bądź kiedy postępuje on niezgodnie z faktami, nadmiernie i niezasłużenie wyróżniając jednych, karząc drugich. Najczęściej przyczynami niewłaściwego stosowania nagród, kar i upomnień są powierzchowna ocena pracy, (określenie efektywności pracy wykonywanej na konkretnym stanowisku) i niedbała kontrola pracy (postępowanie sprawdzające prawidłowość procesu pracy przez uprawnione do tego celu komórki zakładu pracy lub zewnętrzne organy kontrolne).

<sup>5</sup> K.M. Czarniecki, *Psychologia zawodowej pracy człowieka*, Sosnowiec 2006, s. 162.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 162.

Przez przekonywanie pracowników należy rozumieć wyjaśnienie istoty norm postępowania zawodowego zgodnie z przyjętymi regułami i tradycją zakładu. Jest ono ściśle związane z zachęceniem do właściwego wywiązywania się z pracy. Ma to duże znaczenie psychologiczne. Zachęta sprawia bowiem, że człowiek lepiej pracuje, ma poczucie swojego znaczenia w pracy zespołu, zachowuje się pewnie. Przekonywanie i zachęcanie pracowników do właściwego wykonywania swoich obowiązków wiąże się z pomocą udzielaną im w wykonywaniu zadań. Pomaganie – to sprawianie, aby pracownik w każdej trudnej dla siebie sytuacji był przeświadczony o możliwości uzyskania pomocy od swojego bezpośredniego przełożonego.

Omówione środki wychowawczego oddziaływania kierownictwa na podległe zespoły pracownicze wywierają decydujący wpływ na produktywność zespołów, kształtują stosunki międzyludzkie, współpracę i współdziałanie, a więc właściwą atmosferę dla wykonywania zadań. Występują one codziennie, towarzyszą większości czynności kierowniczych i ujawniają się nieustannie w czasie kontaktów z pracownikami. Menedżer stosując je w praktyce w czasie stawiania pracownikom określonych zadań, zastanawia się nad wykorzystaniem środków motywujących dla realizacji odpowiedniej pracy i utrwalania prawidłowych postaw zawodowych pracowników.

Praktyka dowodzi, iż środki wychowawcze stosowane są przez menedżerów z dużą intensywnością. Niestety jeszcze ciągle niewielu jest takich, którzy posługują się nimi świadomie, rozumiejąc, że znaczący czynnik wpływający na jakość pracy. Inni albo stosują wybrane środki, albo unikają posługiwania się nimi, wynikać to może m.in. z postaw menedżerów wobec swoich funkcji oraz wiedzy i umiejętności współpracy z kierowanymi zespołami pracowniczymi.

Stosownie do tego można też zauważyć różnicę w postawach zawodowych i pracy poszczególnych zespołów.

Dobór środków zależy od: charakteru pracy, stylu kierowania menedżera, dojrzałości pracowników. Realizowanie celów pracy polega na stosowaniu środków działania, polega zatem na odpowiednim dobraniu i takim ustawieniu zadań i ich przebiegu, by zdarzenie będące celem zaistniało w odpowiednim czasie. Dla uzyskania tego efektu niezbędne jest istnienie pomiędzy środkami działania a celem pewnych relacji. Podstawową prakseologiczną zaletą działania jest skuteczność (wybór właściwych rzeczy do zrobienia). Kluczem do powodzenia skutecznego menedżera jest jego skuteczność, gdyż ona decyduje o wykorzystaniu przez firmę (zakład) nadarzających się okazji (wejście na rynek z nowym produktem, znalezienie niszy rynkowej itp.). Skuteczność jest podstawowym atutem w grze o status i statut organizacji.

Świadome stosowanie środków wychowawczych przyczynia się do uzyskania przez pracowników do lepszych wyników pracy i umocnienia dobrej atmosfery pracy. Zespoły tak kierowane są bardziej zwarte i łatwiej radzą sobie z zaistniałymi trudnościami. Inaczej jest w zespołach, w których unika się takich działań, jak uczenie pracy, przekonywanie, zachęcanie, budzenie inicjatyw, doradzanie, pomaganie itp., bądź stosuje się je okazjonalnie lub częściowo. Tu postawy pracowników są bardziej chwiejne, podatniejsze na różnorodne zakłócenia.

Pracownicy spodziewają się od swoich przełożonych zachowań będących wynikiem wychowawczego oddziaływania. Pragną ich wsparcia, pomocy i rady. Zbyt często jednak są oni zdani na własne siły i nie mogą liczyć na pomoc menedżerów w pokonywaniu trudności. Bardzo często kierowanie sprowadza się do wydawania poleceń i kontroli. Niekompetentni menedżerowie zniechęcają wręcz niejednokrotnie podwładnych swoją postawą.

Menedżerowie nie zawsze potrafią wykorzystać wychowawcze możliwości swojego oddziaływania. Sprawia im trudności właściwa ocena pracy, stosunek do inicjatyw pracowniczych (racjonalizatorstwo, nowatorstwo), uczenie pracy. Często woleliby widzieć w swoich zespołach ludzi dobrze przygotowanych już przez innych niż uczyć ich niezbędnych umiejętności. W przypadku zmiany sposobu pracy, przekwalifikowania, wprowadzania nowych urządzeń, informatyzacji, komputeryzacji stanowi to dużą przeszkodę w szybkim radzeniu sobie ze zmianą. Dla części menedżerów trudności sprawia posługiwanie się informacją, podział zadań, czy wskazywanie dobrych przykładów. Nie potrafią w porę zapobiegać pojawiającym się konfliktom.

## **Postawa zawodowa i praca zawodowa**

Wpływ menedżera firmy (przedsiębiorstwa) na podległych pracowników jest jednym z głównych czynników kształtowania postaw zawodowych.

Zdaniem K. M. Czameckiego postawa zawodowa *„jest to określony sposób zachowania się wobec zadań zawodowych i zawodu oraz wyników pracy”*<sup>7</sup>. Innymi słowy: ukształtowana względnie trwała skłonność pracownika do pozytywnej – negatywnej oceny warunków, procesu i wyników działalności zawodowej zakładu pracy lub współpracowników.

---

<sup>7</sup> K.M. Czamecki, *Psychologia zawodowej pracy człowieka*, Sosnowiec 2006, s. 160.

Praca zawodowa „to wszelka działalność ludzi, posiadających do jej wykonywania określone przygotowanie i kompetencje. Jest to praca, w wyniku której kształtuje się świat, jako wynik wymiany pomiędzy człowiekiem a materialnym i duchowym jego środowiskiem”<sup>8</sup>.

Praca wykonywana systematycznie, w wyniku której kształtuje się świadomość zawodowa pracownika, jego świat wartości.

Pamiętać jednocześnie należy, że postawy zawodowe nie są następstwem oddziaływania jednego czynnika, (w tym przypadku kierowania), ale wynikają także z warunków ekonomicznych, społecznych, organizacyjnych i technicznych w samym zakładzie pracy oraz warunków występujących poza nim, w życiu społecznym, tradycji rodzinnej, w szkole i w innych instytucjach wychowawczych, a nawet w pewnym zakresie od środków masowej komunikacji.

Nie oznacza to bynajmniej osłabienie roli kierowania w celowym kształceniu postaw zawodowych. Menedżerowie poprzez stałe obcowanie z podległymi pracownikami, wywierają niekiedy nawet mimowolny wpływ na ich poglądy, motywy i zachowanie. Istotne jest, aby robili to w sposób świadomy, przyjmując wymienione wyżej składniki postawy pracownika wobec pracy zawodowej. Nie jest tajemnicą, iż codzienny, stały bliski kontakt menedżera ze swoim zespołem przesądza o sile wpływu na postawy pracownicze.

W tym miejscu rodzi się szereg pytań: jak osiągnąć najkorzystniejsze postawy pracowników wobec wykonywanej przez nich pracy? Dzięki jakim sposobom i środkom postępowania z zespołem menedżer może skutecznie rozwijać właściwe postawy zawodowe podległych pracowników, wpływać na ich wiedzę, przekonania i zachowania zgodne z potrzebami, to znaczy tak, aby jak najlepiej wykorzystać dane stanowisko pracy oraz zapewnić harmonijne współdziałanie całego zespołu w osiągnięciu wysokiej wydajności pracy, tzn. osiągnięte wyniki pracy ludzkiej, przeważnie dużą ilość produktu wytworzonego w określonych warunkach i czasie<sup>9</sup>.

Warunkami niezbędnymi są stałe, codzienne kontakty menedżera z członkami załogi, a także jego autorytet charakteryzujący się zespołem cech i właściwości, dzięki którym podwładni akceptują istotne wymagania i normy oraz osobisty przykład.

Doraźne interwencyjne działania podejmowane w stosunku do poszczególnych pracowników, kiedy zachodzi taka potrzeba, nie są tymi metodami kierowania, które można by uznać za najlepsze. Menedżer dysponuje szeregiem metod i środków innego oddziaływania na pracowników, jak choćby decydowanie, zachęcanie, pobudzanie inicjatywy itp. Te metody

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 160.

<sup>9</sup> K.M. Czarniecki, *Psychologia zawodowej pracy człowieka*, Sosnowiec 2006, s. 92.



i środki działania kierowniczego mogą występować na co dzień w prawie każdym kontakcie z pracownikami. Powstaje kwestia właściwego wykorzystania ich w celu wywarcia wychowawczego wpływu na postawy zawodowe pracowników.

Najistotniejszymi składnikami postawy pracownika są „*ogólne nastawienia jednostki do pracy, szczególnie do zadań zawodowych oraz stosunek do narzędzi, maszyn i urządzeń technicznych, ich właściwej eksploatacji, w tym prawidłowej konserwacji oraz dążenia do oszczędności materiału i energii, a także podwyższania jakości działań pracowniczych i ich wyniku*”<sup>10</sup>. Będąc jedną z podstawowych wartości ludzkich, tak w znaczeniu osobistym jak i w społecznym, praca jest wartością najbardziej społecznie aprobowaną. Dzięki pracy człowiek spełnia przecież różnorodne swoje potrzeby, praca jest istotnym czynnikiem postępu i rozwoju społeczeństwa. Postawy ludzi wobec tej wartości nie są więc sprawami obojętnymi. Ich znaczenie zaś wzrasta szczególnie w zakładzie pracy, gdzie procesy postawotwórcze mają istotny wpływ na produkcję.

Na postawę wobec pracy zawodowej składa się:

- **stosunek pracownika do zadań zawodowych:** kwalifikacje, doskonalenie zawodowe, zdyscyplinowanie, punktualność, obowiązkowość, wydajność, rytmiczność pracy, znajomość zadań i wymagań, zainteresowanie zawodowe, dokładność, umiejętność radzenia sobie z trudnościami, samokontrola, przestrzeganie przepisów bhp, własny rozwój zawodowy, kompetencje,
- **stosunek do mienia społecznego:** troska o sprzęt i jego konserwacja, gospodarowanie materiałem, wykorzystanie czasu pracy, uczciwość wobec firmy, szacunek dla użytkownika wyrobów, ład na stanowisku pracy,
- **stosunek do współpracowników:** koleżeństwo, uczynność, krytycyzm, poszanowanie pracy innych, podporządkowanie się decyzjom przełożonych, zaufanie,
- **stosunek pracownika do innowacji:** samodzielność, inicjatywa, racjonalizacja pracy, usprawnianie pracy współpracowników,
- **utożsamianie się z firmą:** gotowość do świadczeń dodatkowych w razie potrzeby, dbałość o imię firmy (zakładu), znajomość roli firmy w gospodarce, chęć ustabilizowania się w zakładzie pracy, dążenie do awansu, chęć współgospodarowania.

Opis zawartości postaw wobec pracy zawodowej pozwala ująć konkretnie i całościowo funkcje motywujące i postawotwórcze menedżerów, będąc zarazem szczegółowym planem ich

---

<sup>10</sup> T.W. Nowacki, *Leksykon pedagogiki pracy*, Radom – Warszawa 2004, s. 185.

działania w pracy z członkami podległych zespołów. Plan ten pozwala łączyć zawodowe i wychowawcze zadania osób kierujących zespołami.

Przytoczone wyżej elementy składowe postawy zawodowej pozwalają menedżerom dobrać takie zadania, które umożliwiają postęp w stopniowym jej rozwoju. Kierownik zespołu – oddziałując na wiedzę, poglądy oraz zachowania zawodowe pracowników – kształtuje ich stosunek do codziennych obowiązków w pracy. Należy w tym miejscu dodać, że na postawy pracownicze wpływają także warunki pracy, a więc sytuacja występująca na co dzień w firmie (zakładzie) i w zespole pracowniczym (społeczne, fizyczne).

Podsumowując stwierdzić należy, iż postawy zawodowe pracowników są wynikiem różnorodnych uwarunkowań, zarówno istniejących w firmie (zakładzie pracy) jak i poza nią.

Wydaje się jednak, iż wpływ zakładu pracy jest tutaj znaczący (decydujący). Dlatego kształtowanie postaw zawodowych podwładnych jest obowiązkiem całej kadry kierowniczej (menedżerskiej) firmy.

#### **Bibliografia**

- Bolesta-Kukulka K., *Mały słownik menedżera*, Warszawa 1993.  
Czarnecki K.M., *Psychologia zawodowej pracy człowieka*, Sosnowiec 2006.  
Czarnecki K. M., Bodanko A., Gondzik E., Kowolik P., *Od pedagogiki pracy do profesji logii*, [w:] F. Szlosek, H. Bednarczyk (red.), *Edukacja – Praca – Kariera*, Warszawa – Radom 2013.  
Czarnecki K.M., Pietrulewicz B. (red.), *Leksykon profesji logicznej*, Sosnowiec 2010.  
Nowacki T.W., *Leksykon pedagogiki pracy*, Radom – Warszawa 2004.  
Pietrulewicz B. (red.), *Edukacja. Praca. Rynek pracy*, Zielona Góra 2010.  
Rybakowski M., Stębila J. (red.), *Wybrane problemy środowiska pracy i gospodarki*, Zielona Góra 2010.  
Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1976.