

# Anna Michalska

---

## Style kierowania w przedsiębiorstwie produkcyjnym

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 8, 253-258

---

2008

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.

**Anna Michalska**

## **STYLE KIEROWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM**

### **Wprowadzenie**

Wraz z rozwojem gospodarczym wzrosła potrzeba doceniania przez pracodawców zasobów ludzkich uczestniczących w rozwoju organizacji. Problem skuteczności oddziaływania kierujących na podwładnych nurtuje badaczy zarządzania od stuleci. Organizacje w szybkim tempie nabierają globalnego charakteru, funkcjonują w coraz szybszym tempie, charakteryzują się coraz słabszą hierarchicznością oraz większą innowacyjnością i różnorodnością. W takich uwarunkowaniach ważne jest analizowanie skuteczności kierowania zespołami zatrudnionych, poznawanie stylów kierowania i wskazywanie stosowania takich, które w danych warunkach dla osiągnięcia wyznaczonych celów są najkorzystniejsze.

W dobrze rozwijających się przedsiębiorstwach coraz bardziej doceniana jest zarówno kadra kierownicza, jak i pracownicza. Pracodawca, jeśli chce mieć pracowników z dobrymi i na wysokim poziomie umiejętnościami, musi pozwolić im na rozwój i umożliwić wykorzystywanie posiadanych i zdobywanych kwalifikacji, aby dać im większą motywację do samorozwoju i poczucia bycia potrzebnym, co spowoduje większe zaangażowanie w życie firmy i realizację powierzonych zadań.

Okazuje się niezbędne doszkalać kadrę kierowniczą w celu umożliwienia poznania swoich słabych i mocnych stron oraz zdobycia kwalifikacji, które umożliwią stworzenie własnego, skutecznego stylu kierowania. Skuteczny kierownik doskonale potrafi wykorzystać swoją wiedzę i dostosować swój styl kierowania do zmieniającej się sytuacji, polityki firmy, podwyższających się kwalifikacji zatrudnionych, umiejętności i oczekiwań pracowników oraz wykonywanych zadań.

Niezwykle ważną okazuje się również umiejętność komunikowania podwładnym poleceń i oczekiwań kierownika względem zespołu i indywidualnych pracowników, gdyż właśnie w tym zakresie najczęściej powstają nieporozumienia prowadzące do dysfunkcji zespołu i niewłaściwego wykonywania zadań oraz braku satysfakcji z pracy powodowanej tymi nieporozumieniami.

Dotychczasowe badania empiryczne nad stylami kierowania w polskich przedsiębiorstwach są niewystarczające. W tej pracy zamierza się wypełnić w niewielkiej części lukę w tym zakresie. Prezentowane badanie miało na celu sprawdzenie hipotezy zakładającej, że styl kierowania reprezentowany przez danego kierownika w opisywanym przedsiębiorstwie jest tak samo odbierany zarówno przez kierowników, jak i ich podwładnych.

## 1. Kierownik

Wśród wielu definicji określających, kim jest kierownik, można znaleźć również taką, która mówi, że kierownikiem jest pracownik umysłowy, menedżer lub specjalista, od którego oczekuje się podejmowania samodzielnych decyzji. Osoba taka jest wyznaczona przez władze przedsiębiorstwa i podejmuje decyzje z racji obejmowanego stanowiska lub posiadanej wiedzy. Podjęte przez tę osobę decyzje mają wpływ na osiągnięcia zespołu i rezultaty pracy przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Można więc powiedzieć, że kierownik, który działa skutecznie, potrafi rozpoznać sytuację i dostosować do niej odpowiedni styl kierowania. Jeśli osoba stosuje jeden styl kierowania, nie będzie potrafiła dobrze kierować zespołem przez dłuższy czas i może napotykać problemy podczas realizacji różnego rodzaju zadań<sup>2</sup>.

## 2. Style kierowania

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji opisujących style kierowania. Większość z nich zakłada, że stylem kierowania możemy nazwać ściśle określony i utrwalony repertuar sposobów, metod, technik i instrumentów oddziaływania, za pomocą których przełożony oddziałuje na swoich podwładnych w celu uzyskania oczekiwanego zachowania się. Wśród wielu czynników najważniejszymi wydają się: koncentracja kierownika na realizacji celu postawio-

<sup>1</sup> P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes, Czarnów 2004, s. 24; *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, red. A. Potocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 206.

<sup>2</sup> *Encyklopedia psychologii*, red. W. Szewczuk, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 1099.

nego przed jego zespołem i koncentracja kierownika na tworzeniu właściwych stosunków socjoemocjonalnych w jego zespole<sup>3</sup>.

Wielu autorów w literaturze przedmiotu przedstawia swoje teorie dotyczące podziałów stylów kierowania. W niniejszej pracy wzięta została pod uwagę teoria stylów kierowania W.J. Reddina. Jest to koncepcja rozwijająca „siatkę kierowniczą” R.R. Blake’a i J.S. Mouton. W.J. Reddin obok orientacji na zadania i na ludzi wyróżnił dodatkowo orientację na efektywność. Powstała więc trójwymiarowa teoria, nazwana skrzynką stylów kierowania, w której zawarto osiem stylów kierowania i umieszczono je w obszarach niskiej lub wysokiej efektywności.

W niskiej sferze efektywności badacz umieścił następujące style<sup>4</sup>:

- a) bierny – dla którego charakterystyczna jest minimalna troska zarówno o ludzi jak i o zadania, gdzie kierownik jest osobą pasywną, niezdolną do posiadania władzy i kontroli nad pracownikami ani nawet do koordynacji ich działań;
- b) altruistyczny – gdzie typowa jest wysoka troska o ludzi i niska o zadania, styl charakteryzuje się tym, że kierownik stara się utrzymać przyjazne stosunki z podwładnymi i bardziej interesuje się tym niż realizacją zadań;
- c) autokratyczny – gdzie występuje niska troska o ludzi i wysoka o zadania, ten styl jest charakterystyczny dla kierowników dbających tylko o prawidłowe wykonanie zadań, kierownicy ci mało uwagi przywiązują do stosunków interpersonalnych panujących w zespole;
- d) kompromisowy – charakteryzujący się średnią troską zarówno o ludzi jak i o zadania, kierownik reprezentujący ten styl zdaje sobie sprawę z konieczności zainteresowania się zarówno podwładnymi, jak i zadaniami przez nich realizowanymi.

W sferze wysokiej aktywności autor umieścił następujące style:

- a) biurokratyczny – w którym typowa jest minimalna troska zarówno o ludzi, jak i o zadania, kierownik jest efektywny dzięki ścisłemu przestrzeganiu zasad i przepisów stosowanych w przedsiębiorstwie;
- b) promocyjny – gdzie charakterystyczna jest wysoka troska o ludzi i niska o zadania, osoba stosująca ten styl kierowania ufa wszystkim i stara się, aby dobra atmosfera pracy sprzyjała rozwijaniu umiejętności u podwładnych;

<sup>3</sup> H. Chmielak, W. Jermakowicz, *Rozwiązywanie problemów organizacyjnych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 1982, s. 57; J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 148).

<sup>4</sup> T. Mendel, *Kształtowanie potencjału i organizacja pracy własnej współczesnego menedżera*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 42-44.

- c) autokratyczno-życliwy – charakteryzujący się niską troską o ludzi, a wysoką o zadania; styl jest odmianą stylu autokratycznego, kierownik stosujący ten styl potrafi stawiać wymagania podwładnym, nie stwarzając przy tym napiętej atmosfery, stawia przed personelem ambitne zadania i wiele od niego wymaga;
- d) realizacyjny – gdzie typowa jest wysoka troska zarówno o zadania, jak i o ludzi, kierownik stosujący ten styl kierowania stara się wzbudzać zaangażowanie podwładnych poprzez pobudzanie ich zainteresowania, wdrażanie ich idei i uczestnictwo w dyskusjach, rozumie, że pracownicy mają podwójną potrzebę zależności i niezależności i stara się ją zaspokoić, stawia przed członkami zespołu duże i ambitne zadania i wymaga od pracowników wysokiej wydajności<sup>5</sup>.

### 3. Metoda badawcza i charakterystyka osób badanych

Badanie zostało przeprowadzone w przedsiębiorstwie produkcyjnym zlokalizowanym na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. W badaniu wzięło udział 40 pracowników i 7 kierowników. Badani pracownicy byli w wieku od 30 do 53 lat. Wśród nich było 8 kobiet i 32 mężczyzn. Badani kierownicy są mężczyznami. Respondenci otrzymali skonstruowany przez W.J. Reddina kwestionariusz do badania stylów kierowania, zawierający 64 pary stwierdzeń, i zostali poproszeni o anonimowe wypełnienie go. Podwładni mieli za zadanie zaznaczyć jedno z dwóch stwierdzeń, które najlepiej opisują ich przełożonego, a kierownicy oceniali samych siebie. Za każdym razem występowała trudność polegająca na wyborze mniejszego zła lub większego dobra.

Zastosowana metoda badawcza umożliwia określenie jednego z ośmiu stylów kierowania reprezentowanego przez opisywanego kierownika.

### 4. Wyniki badań

Analiza zebranych danych umożliwiła porównanie stylów kierowania reprezentowanych przez kierowników określonych przez nich samych, jak i przez ich podwładnych.

<sup>5</sup> *Zachowania organizacyjne*, op. cit., s. 222-223; J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, op. cit., s. 154-155; M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 81-82.

Tabela 1. Podział podwładnych ze względu na wiek i płeć (%)

Płeć	Wiek				Razem
	30-35 lat	36-41 lat	42-47 lat	48-53 lata	
Kobiety	7,5	5,0	2,5	5,0	20,0
Mężczyźni	15,0	25,0	17,5	22,5	80,0
Razem	22,5	30,0	20,0	27,5	100,0

*Źródło: badania własne.*

Liczby przedstawione w tabeli 1 pokazują podział badanych pracowników ze względu na wiek i płeć. W pierwszym z czterech wyznaczonych przedziałów wieku od 30 do 35 lat znalazło się 22,5% respondentów, a wśród nich 15% mężczyzn i 7,5% kobiet. Do kolejnego przedziału wieku od 36 do 41 lat zaliczono 30,0% pracowników, wśród których jest 25,0% mężczyzn i 5% kobiet. Natomiast w przedziale od 42 do 47 lat jest 20,0% osób, a wśród nich 17,5% mężczyzn i 2,5% kobiet. Do przedziału wiekowego od 48 do 53 lat zakwalifikowało się 27,5% respondentów. W strukturze płci w tej grupie znalazło się 22,5% mężczyzn i 5,0% kobiet. W strukturze ankietowanych osób 20% stanowiły kobiety i 80% mężczyźni.

Tabela 2. Style kierowania kierowników określone przez podległych im pracowników i ich samych zgodnie z teorią W.J. Reddina.

Kierownicy	Styl kierowania wyznaczony zgodnie z teorią W.J. Reddina określony przez kierownika	Styl kierowania wyznaczony zgodnie z teorią W.J. Reddina określony przez podwładnych
Kierownik 1	Styl autokratyczny	Styl biurokratyczny
Kierownik 2	Styl bierny	Styl biurokratyczny
Kierownik 3	Styl bierny	Styl bierny
Kierownik 4	Styl biurokratyczny	Styl autokratyczny
Kierownik 5	Styl bierny	Styl bierny
Kierownik 6	Styl biurokratyczny	Styl bierny
Kierownik 7	Styl bierny	Styl bierny

*Źródło: badania własne.*

W tabeli 2 przedstawiono style kierowania kierowników określone zarówno przez podwładnych, jak i ich samych zgodnie z teorią W.J. Reddina. Kierownicy 2, 3, 5 i 7 określili swój styl kierowania jako bierny. Podwładni kierowników 3, 5 i 7

również określili ich styl kierowania jako bierny, natomiast pracownicy z zespołu kierownika 2 określili jego styl kierowania jako biurokratyczny. Kierownicy 4 i 6 opisali swój styl kierowania jako biurokratyczny, jednak ich podwładni określili ich styl kierowania inaczej. Kierownik 4 został opisany jako osoba reprezentująca autokratyczny styl kierowania, a kierownik 6 jako osoba stosująca bierny styl kierowania. Z kolei kierownik 1 opisał siebie jako osobę stosującą autokratyczny styl kierowania, a jego pracownicy sklasyfikowali go jako osobę reprezentującą biurokratyczny styl kierowania.

## Podsumowanie

1. Trzech z siedmiu opisywanych kierowników scharakteryzowało siebie jako osoby stosujące bierny styl kierowania i tak samo ocenili ich podwładni.
2. Zakładana hipoteza mówiąca, że styl kierowania reprezentowany przez danego kierownika w opisywanym przedsiębiorstwie jest tak samo odbierany zarówno przez kierowników, jak i ich podwładnych, nie została w pełni potwierdzona.
3. Kierownicy pracujący w ocenianym przedsiębiorstwie powinni doskonalić swoje umiejętności kierownicze zarówno w zakresie zarządzania pracownikami, jak i komunikacji interpersonalnej w celu uniknięcia rozbieżności w tym zakresie oraz osiągnięcia najbardziej pożądanego w założeniach teorii W.J. Reddina realizacyjnego stylu kierowania.

## THE STYLES OF MANAGEMENT IN PRODUCTION COMPANY

### Summary

The purpose of this work is to present results of the research that shows the differences between the style of management that manager presents and describes as his own and the style of management that is seen by his workers. Many misunderstandings appear because of that fact and grow to big problems which can make the team dysfunctional during realization of the project. Managers of this company should modernize their styles of management to be better managers and to be clear in communication for their workers.

*Translated by Anna Michalska*