

dr hab. inż. Zofia Wyszowska, prof. UTP¹

Katedra Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Style kierowania a przejawy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie

WSTĘP

Ciągle poszukuje się skutecznych stylów kierowania, jednak dotychczas nikt nie odważył się wskazać, który z wielu możliwych do zastosowania jest najbardziej skuteczny. Zaznacza się, że wybór stylu kierowania, który w praktyce może okazać się właściwy, zależy od sytuacji. Ważna jest zatem wiedza z zakresu umiejętności rozpoznawania uwarunkowań, w jakich ma być wykonywane zadanie oraz przewidywania skutków korzystania z możliwych do wyboru stylów. Wiedza w połączeniu z doświadczeniem pozwala na podejmowanie najlepszych dla danej sytuacji decyzji kierowniczych [Cieśliski, 2001, s. 13].

Zatrudnieni w przedsiębiorstwie charakteryzują się pewną strukturą uzdolnień, która może być wyuczona bądź związana z uwarunkowaniami genetycznymi, posiadają zatem określone predyspozycje do wykonywania różnych zadań. To powoduje, że umiejętność doboru właściwych ludzi do wykonywania zadań jest podstawowym czynnikiem decydującym o sukcesie i efektywności kierowania zespołami pracowników [Mroziewski, 2005, s. 56–58].

Styl kierowania można definiować jako sposób oddziaływania przełożonych na podwładnych, co wyraża się w relacjach kształtowanych pomiędzy tymi dwiema grupami zatrudnionych [Sokołowska, 2009, s. 200]. Style kierowania są elementem systemu zarządzania stanowiącego całość rozwiązań organizacyjnych realizujących koncepcję wizji i misji przedsiębiorstwa, gdzie szczególną rolę przypisuje się czynnikowi ludzkiemu tworzącemu wartość organizacji [Sobków, 2003, s. 171].

¹ Adres korespondencyjny: Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania, ul. Fordońska 430, 85-790 Bydgoszcz, e-mail: Zofia.Wyszowska@utp.edu.pl.

Charakterystyka zachowania kierownika wobec podwładnych oraz tendencje do wyborów metod, technik i bodźców stosowanych w procesie kierowania informują o stylu kierowania. Style kierowania stosowane w konkretnych warunkach jako rzeczywiste, mogą być inne, niż style potencjalne stanowiące pewien wzorzec systemu metod i technik oddziaływania przełożonego na podwładnych. O wyborze rzeczywistego stylu kierowania decyduje wiele czynników. Wymienić tu należy co najmniej czynniki zewnętrzne, personalne i techniczno-organizacyjne [Zukowski, 1998, s. 221].

W literaturze spotyka się wiele koncepcji klasyfikacji stylów i przybierają one różne nazwy. Generalnie w spotykanych koncepcjach nazwy rozpoczynają się od autokratycznych i zmierzają do partycypacyjnych lub demokratycznych bądź kolejność jest odwrotna. Niektórzy autorzy hierarchię rozpoczynają od stylów osobistych poprzez impulsywne, bezosobowe, zbiorowe i kończą klasyfikację na stylu spokojnym. Są też podziały stylów na mniej i bardziej efektywne z uwzględnieniem nastawienia kierowników na zadania, ludzi i pomiary efektywności [Kozusznik, 2011, s. 157; Chrisidu-Budnik, 2005, s. 284; Penc, 2000, s. 155].

Chociaż kultura jest wspólnym dorobkiem ludzi i stanowi system regulacji społecznych, to jednak samo słowo „kultura” bardzo trudno jest zdefiniować [Siemiński, 2008, s. 10]. W pojęciu „kultura” mieści się uprawa i pielęgnowanie ale także rozwijanie norm, wartości, obyczajów, sposobów postępowania, wzorów zachowań. Kultura rozwija się w drodze pracy i współpracy głównie przez porozumienie, rozwój funkcji poznawczych i umiejętność ich stosowania. Wraz z rozwojem kultury jest coraz lepsze porozumienie za pomocą języka, motywacje wcześniejsze przedkulturowe ustępują miejsca coraz bardziej wysublimowanym, a emocje agresywne ustępują miejsca coraz bardziej zycziwym [Kotarbiński, 1966, s. 31–35].

Z jednej strony wzorce kulturowe w społecznościach przejmują się po poprzednikach, z drugiej strony podlegają one ciągłemu przeobrażeniu, gdyż grupy społeczne podlegają różnym wpływom zewnętrznym i wewnętrznym, korzystają z nowych informacji i wiedzy. Kultura tworzy zatem pewną całość obejmując takie elementy, jak: wiedza, wierzenia, prawo, sztuka, moralność, etyka, zdolności, nawyki – wszystko co jest niezbędne dla przetrwania w grupie i grup i pozwala na zaspokojenie potrzeb [Zbiegień-Maciąg, 1999, s. 17; Nogalski, Foltyn, 1998, s. 97].

Zbiorowy historyczny dorobek społeczeństw pozwala na dokonywanie wielu klasyfikacji i podziałów związanych z kulturą i tak można wymienić na przykład warstwy kulturowe, a wśród nich kultury: narodowe, regionalne, etniczne, językowe, religijne, płci, pokoleń, klas społecznych, grup zawodów związanych z pracą i wykształceniem, organizacyjne związane z miejscem pracy [Hofstede, 2007, s. 25–27].

Obserwuje się wzrost zainteresowania w praktyce gospodarczej kulturą organizacyjną występującą w przedsiębiorstwach. Organizacje zrzeszają ludzi i opierają się na działaniach tych ludzi, zatem ważne jest poznawanie i kształtowanie wzorów kulturowych oraz harmonizowanie i powiązanie poszczególnych elementów kultur charakterystycznych dla każdej organizacji. W kształtowaniu kultury organizacyjnej znaczący udział ma kadra kierownicza. Zachowania i style kierowania stosowane przez kadrę kierowniczą są obserwowane przez pracowników i wpływają na kształtowanie wzorców kulturowych w przedsiębiorstwie [Stańczyk, 2008, s. 66–67].

Celem badań było poznanie związków zachodzących między stosowanymi w przedsiębiorstwie stylami kierowania i przejawiającą się kulturą organizacyjną w zarządzaniu, komunikacji, stosunkach pomiędzy pracownikami i symbolach.

METODYKA

Przy ocenie stylów kierowania korzystano z metody opartej o układ przestrzenny stylów opracowanej przez W.J. Reddina, w której zakłada się, że styl kierowania jest wypadkową trzech zmiennych [Chmielak, Jermakowicz, 1982, s. 80]. Te zmienne to orientacja na: zadania, relacje międzyludzkie i efekty związane z wykonaniem zadania. Kwestionariusze z zawartymi pytaniami wszyscy kierownicy wypełnili na jednym wspólnym zorganizowanym w przedsiębiorstwie spotkaniu. W badaniu uczestniczyło 15 kierowników. Byli to przedstawiciele pięciu następujących głównych pionów organizacyjnych przedsiębiorstwa: operacyjny, bezpieczeństwa i ochrony, handlowy, finansowy i zarządu. Zastosowana metoda poznania stylów kierowania pozwala na wyłonienie czterech stylów wysoce efektywnych i czterech mało efektywnych. Style wysoce efektywne to: inspirator, operatywny pragmatyk, biurokrata i życzliwy autokrata. Style kierowania przyjmujące nazwy: misjonarz, dezerter, dyktator i kompromisowiec, stanowią grupę stylów mało efektywnych.

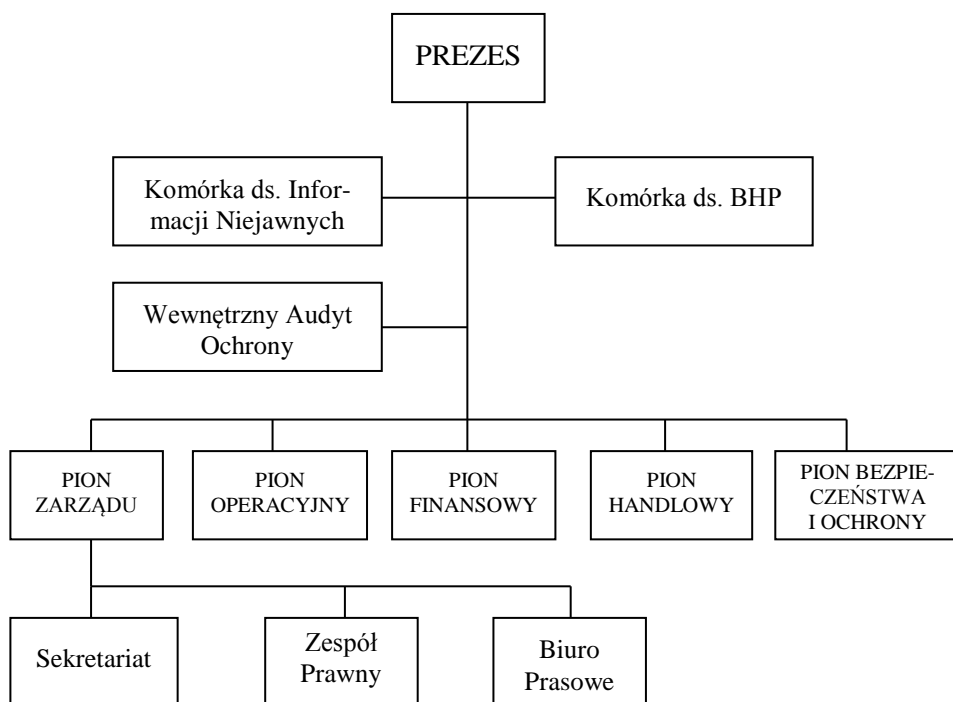
Badanie kultury organizacyjnej przeprowadzono w tych samych pięciu głównych pionach struktury organizacyjnej, co style kierowania. Kwestionariusz zawierający stwierdzenia pozwalające wskazać profil wiodących wartości kulturowych z uwzględnieniem anonimowości wypełniło 124 zatrudnionych z grup stanowiących podwładnych kierownikom, którzy wypowiedzieli się o stosowanych przez siebie stylach kierowania.

Respondent z każdym wymienionym w kwestionariuszu stwierdzeniem mógł nie zgodzić się, zgodzić się całkowicie lub częściowo. Pracownicy wypełnione ankiety w jednakowego koloru zamkniętych kopertach osobiście przekazywali osobie przeprowadzającej w przedsiębiorstwie badanie. Korzystano także z własnej obserwacji w przedsiębiorstwie oraz z analizy dokumentów udostępnionych przez kierownictwo.

CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA

Badanie przeprowadzono w przedsiębiorstwie portu lotniczego, które powstało w Bydgoszczy w 1920 roku. Po zmianach transformacji systemowej w Polsce w 1995 roku przedsiębiorstwo zostało przekształcone w spółkę akcyjną.

Port jest jednym z mniejszych w kraju cywilnym lotniskiem międzynarodowym. Podstawowym przedmiotem działalności portu jest działalność usługowa wspomagająca transport lotniczy, która opiera się na trzech głównych segmentach rynku. Jest to obsługa regularnych połączeń krajowych i międzynarodowych, obsługa sezonowych lotów charterowych oraz obsługa lotów nieregularnych zleczanych przez prywatnych przewoźników. Przepustowość pasażerów waha się od 17 do 44 tys. miesięcznie. Łącznie np. w roku 2012 odprawiono 340 tys. pasażerów. W 2012 roku w porcie zatrudniano 191 osób. Na szczycie struktury organizacyjnej jest prezes. Bezpośrednio prezesowi podlega wewnętrzny audyt ochrony, komórka ds. informacji niejawnych oraz bezpieczeństwa i higieny pracy. Sprawne funkcjonowanie lotniska zapewniają zatrudnieni w pięciu pionach organizacyjnych (rysunek 1).



Rysunek. 1. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie na podstawie danych z przedsiębiorstwa.

WYNIKI BADAŃ

W badaniu stylów kierowania uczestniczyli wszyscy kierownicy z pięciu pionów organizacyjnych. Badania wykazały, że w ocenianej grupie 15 kierowników 11 z nich wykazywało cechy wskazujące, że stosują style kierowania zaliczane do wysoce efektywnych, natomiast 4 kierowników stosuje style kierowania klasyfikowane jako mało efektywne. Wśród kierowników korzystających z efektywnych stylów kierowania było: 3 biurokratów, 3 inspiratorów, 3 operatywnych pragmatyków i 2 życzliwych autokratów. W grupie przedstawicieli stylów mniej efektywnych znalazło się 2 dezerterów, dyktator i misjonarz (tabela 1).

Kierownicy korzystający ze stylów mniej efektywnych uzyskiwali zróżnicowane wielkości informujące o nastawieniu na zadania, ludzi i efektywność. Kierownik działu operacyjnego jako dezerter uzyskał następujące wyniki:

- nastawienie na zadania (x) 1,8;
- nastawienie na ludzi (y) 0,0;
- efektywność (z) 1,2.

Ten kierownik swoją siedzibę ma poza terminalem portu, gdzie urzęduje administracja lotniska, nadzoruje głównie wypełnianie obowiązków zgodnie z procedurami, bezpośrednio z pracownikami ma niewiele kontaktów. Kierownik działu zakupów i inwestycji jako drugi dezerter uzyskał jeszcze gorsze wyniki:

- nastawienie na zadania (x) 0,0;
- nastawienie na pracowników (y) 0,6;
- efektywność 0,6.

Dyktator, kierownik działu eksploatacji i utrzymania lotniska, zarządza grupą ludzi, którzy sprawują funkcje techniczne. Z racji wykonywanych zadań ci zatrudnieni nazywani są pracownikami fizycznymi, koszą trawę, przerzucają bagaże w sortowni, zajmują się załadunkiem samolotów, odśnieżają, sprzątają teren lotniska. Test wykonany dla tego pracownika uzyskał następujące wielkości:

- nastawienie na zadania (x) 2,4;
- nastawienie na ludzi (y) 0,0;
- efektywność (z) 1,8.

Tabela 1. Style kierowania kierowników

Charakterystyka kierowników i pionów organizacyjnych	Styl kierowania	Efektywność stylu
1	2	3
Pion operacyjny:		
Kierownik działu obsługi naziemnej	Inspirator	Wysoka
Zastępca kierownika obsługi naziemnej	Operatywny pragmatyk	Wysoka
Kierownik zmiany nr 1	Życzliwy autokrata	Wysoka
Kierownik zmiany nr 2	Życzliwy autokrata	Wysoka
Kierownik działu operacyjnego	Dezerter	Niska
Kierownik działu utrzymania ruchu	Biurokrata	Wysoka
Kierownik eksploatacji i utrzymania lotniska	Dyktator	Niska

1	2	3
Pion bezpieczeństwa i ochrony: Kierownik służby ochrony lotniska Dowódca zmiany nr 1 Dowódca zmiany nr 2	Misjonarz Biurokrata Inspirator	Niska Wysoka Wysoka
Pion handlowy: Kierownik marketingu i siatki połączeń Kierownik działu sprzedaży i IT	Operatywny pragmatyk Operatywny pragmatyk	Wysoka Wysoka
Pion finansowy: Główny księgowy Kierownik działu zakupów i inwestycji	Biurokrata Dezerters	Wysoka Niska
Pion zarządu: Kierownik biura zarządu	Inspirator	Wysoka

Źródło: opracowanie na podstawie danych z kwestionariuszy kierowników.

Misjonarz, kierownik służby ochrony lotniska, czwarty kierownik stosujący styl kierowania zaliczany do grupy nieefektywnych nadzoruje pracę wszystkich funkcjonariuszy sprawujących kontrolę osób i przedmiotów w ruchu lotniczym: pasażerskim i cargo. U tego kierownika, mimo że jest przedstawicielem stylu zaliczanego do mniej efektywnych, to w nastawieniu na ludzi w tej grupie kierowników uzyskał najwyższą punktację:

- nastawienie na zadania (x) 0,6;
- nastawienie na pracowników (y) 3,6;
- efektywność 1,8.

Wśród operatywnych pragmatyków prezentujących style kierowania efektywne, wskaźniki nastawienia na zadania, pracowników i efektywność uzyskały najwyższe wartości (tabela 2). Są to kierownicy wykazujący się nowoczesnością w zarządzaniu, którzy potrafią jednocześnie orientację na ludzi oraz zadania i jednocześnie uzyskiwać wysokie wskaźniki ekonomiczne. Ten sposób zarządzania uważany jest za najbardziej skuteczny, odpowiada stylowi partycypacyjnemu. Kierownicy, którzy korzystają z tego stylu wpływają na zwiększenie zaangażowania zatrudnionych w realizowane cele, a relacje kształtujące się pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy przełożonym i podwładnymi cechują się dużym zaufaniem i szacunkiem [Penc, 2007, s. 139–141].

Tabela. 2. Charakterystyki operatywnych pragmatyków w nastawieniu na zadania, pracowników i efektywność

Charakterystyka	Zastępca kierownika działu obsługi naziemnej	Kierownik działu marketingu i działu połączeń	Kierownik działu sprzedaży i IT
Nastawienie na zadania (x)	3,0	3,6	2,4
Nastawienie na pracowników (y)	4,0	3,0	3,6
Nastawienie na efektywność (z)	2,4	2,4	3,6

Źródło: opracowanie na podstawie danych z kwestionariuszy kierowników.

W ocenie przejawów kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie w zarządzaniu na podstawie wypowiedzi dotyczących stosowanych przez przełożonych systemów motywacyjnych w postaci nagród, premii i kar można zauważyć trudną sytuację. Pozytywnie o stosowanym systemie motywacyjnym zatrudnieni wypowiedzieli się tylko o jednym kierowniku biurokracie, natomiast drugi kierownik biurokrata już uzyskał negatywne opinie. Tylko o jednym operatywnym pragmatyku połowa respondentów wypowiedziała się, że stosuje motywujący system nagród, premii i kar. Drugi kierownik operatywny pragmatyk uzyskał w tej ocenie negatywne opinie.

O przestrzeganiu w miejscu pracy regulaminów i procedur wykonawczych respondenci znajdujący się pod kierownictwem kierowników prezentujących różne style kierowania wypowiedzieli się pozytywnie. Z poglądem priorytetowego znaczenia przestrzegania regulaminów i procedur zgodziło się tyle samo respondentów od kierownika inspiratora i dezertera (81% i 80%) a także od operatywnego pragmatyka, dezertera i innego inspiratora (po 50%). Zdziwienie może budzić stwierdzenie, że niektórzy podwładni operatywnych pragmatyków mogą sobie pozwolić na nieprzestrzeganie regulaminów i procedur (17%, 37,5%) (tabela 3).

Tabela 3. Charakterystyka wypowiedzi dotyczących przejawów kultury organizacyjnej w zarządzaniu [%]

Style kierowania	N	A			B		
		1	2	3	1	2	3
Inspirator	16	25	63	12	81	19	-
Dezerter	10	-	20	80	80	20	-
Dyktator	15	-	67	33	67	33	-
Biurokrata	15	7	13	80	67	33	-
Misjonarz	39	-	36	64	73	27	-
Operatywny pragmatyk	6	-	50	50	50	33	17
Operatywny pragmatyk	8	50	25	25	37,5	25	37,5
Biurokrata	5	100	-	-	60	40	-
Dezerter	6	17	83	-	50	50	-
Inspirator	4	50	25	25	50	50	-

N – liczba respondentów; A – Bezpośredni przełożony stosuje motywujący system nagród, premii i kar; B – W miejscu pracy priorytetowe znaczenie ma przestrzeganie regulaminów i procedur wykonawczych.

1 – Zgadzam się; 2 – Częściowo się zgadzam; 3 – Nie zgadzam się.

Źródło: opracowanie na podstawie informacji uzyskanych z kwestionariuszy wypełnionych przez pracowników.

Dla oceny przejawów kultury organizacyjnej w stosunkach międzyludzkich wybrano stwierdzenie dotyczące wzajemnej pomocy ze strony podwładnych oraz dbania przez przełożonego o atmosferę panującą w zespole. Analiza zebranych informacji od respondentów pozwoliła stwierdzić, że pracownicy są do-

brym zespołem i twierdzą, że mogą liczyć na wzajemną pomoc w sytuacjach trudnych. Zgodziło się z tym stwierdzeniem najwięcej podwładnych kierownika dyktatora (86%), jednego operatywnego pragmatyka (83%), inspiratora (81%), jednego biurokraty (80%). Najniższe oceny w tym zakresie uzyskali podwładni kierownika dezertera (33%), misjonarza (36%) i jednego biurokraty (40%) (tabela 4).

Tabela 4. Charakterystyka wypowiedzi dotyczących przejawów kultury organizacyjnej w stosunkach międzyludzkich [%]

Style kierowania	N	A			B		
		1	2	3	1	2	3
Inspirator	16	81	13	6	38	56	6
Dezerter	10	80	20	-	20	10	70
Dyktator	15	86	7	7	-	13	87
Biurokrata	15	40	33	27	13	47	40
Misjonarz	39	36	61	3	3	64	33
Operatywny pragmatyk	6	83	17	-	50	33	17
Operatywny pragmatyk	8	75	25	-	12,5	25	62,5
Biurokrata	5	80	20	-	80	20	-
Dezerter	6	33	67	-	67	33	-
Inspirator	4	75	25	-	25	50	25

N – liczba respondentów; A – W razie problemów mogę liczyć na pomoc ze strony swoich podwładnych; B– Przełożony dba o atmosferę panującą w zespole.

1 – Zgadzam się; 2 – Częściowo się zgadzam; 3 – Nie zgadzam się.

Źródło: opracowanie na podstawie informacji uzyskanych z kwestionariuszy wypełnionych przez pracowników.

W każdym przedsiębiorstwie kształtowanie relacji międzyludzkich ściśle powiązane jest z poglądami podwładnych na temat dbania przełożonych o dobrą atmosferę wśród pracowników. To ważne stwierdzenie w opiniach podwładnych zostało ocenione krytycznie. Podwładni tylko jednego biurokraty uważają, że w ich miejscu pracy przełożony dba o dobrą atmosferę (80%). Podwładni drugiego biurokraty tylko w 13% zgadzają się z tym poglądem. Bardzo wysoki udział podwładnych twierdzi, że przełożeni nie dbają o dobrą atmosferę w pracy – dyktator – 87%, dezerter – 70 %, a nawet operatywny pragmatyk – 62,5% (tabela 4).

Najlepiej poinformowani o tym co dzieje się w dziale są podwładni u jednego z dyktatorów i jednego biurokraty (80%). Podwładni drugiego biurokraty są gorzej informowani o tym co dzieje się w ich dziale. Podobnie u kierowników dezerterów występuje duże zróżnicowanie w opiniach podwładnych. U jednego z nich podwładni są wystarczająco informowani o tym co dzieje się w dziale, w którym pracują (67%). Drugiemu kierownikowi z charakterystyką dezertera podwładni wystawili gorszą opinię, tylko 30% respondentów podało, że informowanie jest wystarczające (tabela 5). Najgorsze opinie dotyczące regularnego organizowania zebrań dotyczących omówienia bieżących zadań uzyskał je-

den z operatywnych pragmatyków (75%) i jeden z biurokratów (67%). Najwyższe oceny dotyczące regularnego organizowania zebrań uzyskał jeden z biurokratów (80%), oraz dezerter i dyktator (po 67%) (tabela 5).

Tabela. 5. Charakterystyka wypowiedzi dotyczących przejawów kultury organizacyjnej w komunikacji [%]

Style kierowania	N	A			B		
		1	2	3	1	2	3
Inspirator	16	38	50	12	38	62	-
Dezerter	10	30	40	30	40	50	10
Dyktator	15	80	7	13	67	33	-
Biurokrata	15	20	47	33	13	20	67
Misjonarz	39	28	41	31	28	33	39
Operatywny pragmatyk	6	33,3	33,3	33,3	17	83	-
Operatywny pragmatyk	8	-	13	87	-	25	75
Biurokrata	5	80	20	-	80	20	-
Dezerter	6	67	33	-	67	33	-
Inspirator	4	-	50	50	-	-	100

N – liczba respondentów; A – Czuję się w wystarczającym stopniu poinformowany o tym, co dzieje się w moim dziale; B – Przełożony regularnie organizuje zebrania w celu omówienia bieżących spraw.

1 – Zgadzam się; 2 – Częściowo się zgadzam; 3 – Nie zgadzam się.

Źródło: opracowanie na podstawie informacji uzyskanych z kwestionariuszy wypełnionych przez pracowników.

Tabela. 6. Charakterystyka wypowiedzi dotyczących przejawów kultury organizacyjnej w symbolach [%]

Style kierowania	N	A			B		
		1	2	3	1	2	3
Inspirator	16	69	31	-	-	37,5	62,5
Dezerter	10	30	50	20	30	30	40
Dyktator	15	33	60	7	73	27	-
Biurokrata	15	7	40	53	-	20	80
Misjonarz	39	85	12	3	5	36	59
Operatywny pragmatyk	6	83	-	17	50	50	-
Operatywny pragmatyk	8	25	50	25	25	62,5	12,5
Biurokrata	5	40	60	-	100	-	-
Dezerter	6	83	17	-	33	67	-
Inspirator	4	75	25	-	-	100	-

N – liczba respondentów; A – Moje miejsce pracy uznawane jest w środowisku za prestiżowe i dające stabilną sytuację zawodową; B – W moim dziale rytuałem jest świętowanie takich wydarzeń jak: sukces zawodowy, urodziny itp.

1 – Zgadzam się; 2 – Częściowo się zgadzam; 3 – Nie zgadzam się.

Źródło: opracowanie na podstawie informacji uzyskanych z kwestionariuszy wypełnionych przez pracowników.

Generalnie pracownicy w swoich opiniach zaznaczyli, że ich miejsce pracy w środowisku uznawane jest jako prestiżowe i dające stabilną sytuację zawodową. Przy uwzględnieniu poszczególnych kierowników prezentujących różne lub nawet te same style kierowania obserwuje się jednak zróżnicowane poglądy. Z poglądem stwierdzającym, że miejsce pracy jest prestiżowe zgodziło się najwięcej zatrudnionych u kierownika misjonarza (85%), operatywnego pragmatyka (83%) i dezertera (83%). Najwięcej osób nie zgodziło się z tym poglądem u jednego z biurokratów (53%). Przejawy kultury organizacyjnej związane ze świętowaniem w miejscu pracy takich uroczystości jak imieniny, urodziny, czy sukcesy zawodowe są postrzegane przez pracowników niejednorodnie. Dialektalne różnice w tym zakresie zaobserwowano w opiniach zatrudnionych u kierowników biurokratów i operatywnych pragmatyków (tabela 6).

PODSUMOWANIE

Przeprowadzone w przedsiębiorstwie badania wykazały, że większość kierowników stosuje style kierowania zaliczane do efektywnych. W poszczególnych pionach organizacyjnych postrzeganie zachowań pozwalających ocenić przejawy kultury organizacyjnej w zarządzaniu, relacjach międzyludzkich, komunikacji i symbolach było bardzo zróżnicowane. Te same stwierdzenia podwładni kierowników stosujących te same style kierowania oceni różnie. Z kolei inne stwierdzenia pracownicy zatrudnieni w pionach organizacyjnych reprezentowanych przez kierowników o różnych stylach kierowania oceniali podobnie lub nawet identycznie.

LITERATURA

- Chmielak W., Jermakowicz W., 1982, *Rozwiązywanie problemów organizacyjnych. Metody treningu sytuacyjnego*, PTE, Warszawa.
- Chrisidu-Budnik A., 2005, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław.
- Cieśllicki M., 2001, *O zarządzaniu słów kilka*, Wyższa Szkoła Biznesu, Gorzów Wielkopolski.
- Hofstede G., 2007, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Kotarbiński T., 1966, *Medytacje o życiu godziwym*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Kożusznik B., 2011, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Mroziewski M., 2005, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa.
- Nogalski B., Foltyn D., 1998, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, TNOiK, Bydgoszcz.
- Penc J. 2000, *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa.
- Penc J., 2007, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.

- Siemiński M., 2008, *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, TNOiK, Toruń.
- Sobków Cz., 2003, *Podstawy zarządzania*, WSHE, Włocławek.
- Sokołowska S., 2009, *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Uniwersytet Opolski, Opole.
- Stańczyk S., 2008, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław.
- Zbiegień-Maciąg L., 1999, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa.
- Żukowski P., 1998, *Podstawy organizacji pracy i kierownika. Próba kompleksowego ujęcia*, Akademia Rolnicza w Szczecinie, Szczecin.

Streszczenie

W artykule przedstawiono style kierowania występujące w przedsiębiorstwie oraz związki zachodzące pomiędzy stosowanymi stylami kierowania i przejawiającą się kulturą organizacyjną. Style kierowania rozpoznano przy pomocy testu Reddina. W metodzie tej uwzględnia się nastawienie kierowników na zadania, relacje międzyludzkie i efekty związane z wykonywaniem wyznaczonych zadań. Zastosowana metoda pozwala na wyodrębnienie czterech stylów kierowania efektywnych i czterech nieefektywnych. Style kierowania oceniano u kierowników pięciu podstawowych działów znajdujących się w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Wśród kierowników korzystających z efektywnych stylów kierowania byli biurokraci, inspiratorzy, operatywni pragmatycy i życzliwi autokraci. W grupie przedstawicieli stylów mniej efektywnych byli dezertery, jeden dyktator i jeden misjonarz. Zaobserwowano znaczne różnice występujące wśród ocenianych kierowników w wartościach oceniających nastawienie na zadania, pracowników i efektywność. O przejawach kultury organizacyjnej wypowiedzieli się za pośrednictwem kwestionariusza ankiety podwładni ocenianych kierowników. Badanie przeprowadzono w przedsiębiorstwie portu lotniczego działającego jako spółka akcyjna. W badaniu uczestniczyło 15 kierowników i 124 pracowników podwładnych kierownikom. Kwestionariusz dotyczący oceny przejawów kultury organizacyjnej zawierał stwierdzenia pozwalające wskazać profil wiodących wartości kulturowych w obszarze zarządzania, komunikacji, relacji międzyludzkich zachodzących pomiędzy pracownikami i symboli. W prowadzonych badaniach została zachowana zasada pełnej anonimowości. Analiza zebranych danych empirycznych pozwoliła stwierdzić, że kierownicy w większości stosują efektywne style kierowania, jednak nie stwierdzono istotnych zależności pomiędzy stylami kierowania i określonymi przejawami kultury organizacyjnej.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, style kierowania, kultura organizacyjna, kierownik, podwładny

Management Styles and Manifestation of Organizational Culture in an Enterprise

Summary

The article is concerned with types of management styles occurring in an enterprise as well as associations between applied management styles and manifested organizational structure. The management styles were identified using the Reddin test. In this method managers' task orientation, interpersonal relationships and effects of carrying out designated tasks are accounted for. The method allows for distinguishing four effective and four ineffective management styles. The man-

agement styles were evaluated in the group of managers from five essential departments situated in the organizational structure of the company. Among managers using effective managing styles there were: bureaucrats, initiators, operative pragmatists and benevolent autocrats. In the group representing less effective managing styles: deserters, one autocrat as well as one missionary were identified. Significant differences among assessed managers were observed in terms of values evaluating orientation on tasks, employees and efficiency. The ones that expressed their opinions on the manifestations of organizational structures were assessed managers' subordinates who completed a questionnaire. The survey was conducted in an airport company operating as a public limited company: 15 managers and 124 subordinate employees participated in the survey. The questionnaire on assessment of organizational structure manifestations comprised of statements allowing to identify a profile of leading cultural values in the areas of management, communication, interpersonal relationships among employees as well as symbols. In the survey conducted complete anonymity was assured. The analysis of empirical data collected allowed to conclude that managers mostly apply effective managing styles, however, significant relationships between management styles and specific manifestations of organizational culture were not identified.

Keywords: enterprise, management styles, organizational culture, manager, subordinate

JEL: M12, M14, D22, D23