

# Postrzeganie roli i kompetencji kierownika w aspekcie skutecznego zarządzania organizacją

*Perception of the manager's role and competence in the aspect of effective organization management*

**Damian Sawczuk**, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

**Ewelina Kurowicka**, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Źródło finansowania badań i artykułu:** środki własne Autorów.

**Cytowanie:** Sawczuk D., Kurowicka E., (2018) *Postrzeganie roli i kompetencji kierownika w aspekcie skutecznego zarządzania organizacją*, „Rynek-Społeczeństwo-Kultura” nr 2(28), s. 140-145, [https://kwartalnikrsk.pl/Artykuły/RSK2-2018/RSK2-2018-Sawczuk\\_Kurowicka-Postrzeganie-roli-i-kompetencji-kierownika.pdf](https://kwartalnikrsk.pl/Artykuły/RSK2-2018/RSK2-2018-Sawczuk_Kurowicka-Postrzeganie-roli-i-kompetencji-kierownika.pdf)

STRESZCZENIE

Współczesne organizacje potrzebują kierowników, którzy będą charakteryzować się wieloma kompetencjami i umiejętnością praktycznego zastosowania posiadanej wiedzy do zarządzania pracą ludzi. Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie wyników badań dotyczących postrzegania roli, kompetencji i umiejętności, jaką powinien posiadać kierownik w celu skutecznego zarządzania zespołem. Przedmiotem badań jest także zaprezentowanie stylów zarządzania zespołem, jakie według respondentów powinien stosować kierownik w celu efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich.

**Słowa kluczowe:** organizacja, kierownik, kompetencje, zarządzanie zespołem.

Modern organizations need managers who will be characterized by many competences and the ability to put their knowledge into practice in managing people's work. The aim of this publication is to present the results of research on the perception of the role, competence and skills that a manager should have in order to effectively manage a team. The subject of the research is also presenting the team management styles, which according to the respondents should be used by the manager in order to effectively use the human resources.

**Keywords:** organization, manager, competences, team management.

ABSTRACT

## Wstęp

W dzisiejszych organizacjach zaobserwować można ustawiczną zmianę, które zachodzą w sferze informacyjnej, technologicznej, a także ekonomicznej. Praca menadżera cechuje się znaczącą dynamiką i jest istotna dla każdej organizacji (Oliviera i inni 2015: 1). Równie ważnym obszarem, w którym zachodzą zmiany, jest sfera społeczna. Kapitał ludzki jest jednym z najcenniejszych niematerialnych zasobów współczesnych przedsiębiorstw, który w dużej mierze oddziałuje na przewagę rywalizacyjną na rynku i wpływa na osiągnięcie zamierzonych wyników (Zelga 2017: 32). W tym kontekście szczególnie istotne jest to, by kierownicy organizacji zatroszczyli się o rozwijanie i odpowiednie zagospodarowanie potencjału pracowniczego. Organizacje powinny wykorzystywać różnorodne metody i narzędzia motywowania ludzi, by ich praca stała się bardziej efektywna.

W aspekcie kierowania firmą istotną kwestią są kompetencje i umiejętności zarządzających. Kluczowymi kompetencjami kierowników organizacji w takich krajach europejskich jak Holandia, Szwecja, Niemcy i Szkocja są przede wszystkim: umiejętność kreowania kultury organizacyjnej, budowania wizji i strategii firmy, komunikatywność, przestrzeganie etyki, a także zdolności przywódcze i interpersonalne (Walkowiak 2004). W kwestii przedsiębiorstw ich kierownicy powinni formułować nie tylko misję i wizję, ale także swoją filozofię działania, politykę zarządzania oraz kulturę organizacyjną (Nwodo i inni 2017: 26). Badania prowadzone przez Beatę Hysa i Piotra Kowalczyka wskazują, że kluczowymi kompetencjami kierowników są przede wszystkim: profesjonalna, fachowa wiedza, ścisłe przestrzeganie procedur, przepisów i norm prawnych, umiejętność rozwiązywania problemów,

chęć samodoskonalenia się, doświadczenie zawodowe, chęć rozwoju zawodowego, kwalifikacji i pogłębiania dotychczasowej wiedzy (Hysa, Kowalczyk 2014: 82).

## Metodyka badań

W celu poznania opinii dotyczącej roli, jaką powinien pełnić kierownik w organizacji według podwładnego, przeprowadzono badania metodą sondażu diagnostycznego. Jako technikę badawczą wykorzystano ankietę. Wyniki badań były zbierane od stycznia 2017 roku do maja 2018 roku za pomocą kwestionariusza ankiety, który był publikowany na specjalistycznych forach dla pracowników różnych organizacji. Ankieta została wypełniona przez 121 osób pracujących w różnych branżach, które wyraziły swoją opinię dotyczącą wizerunku, cech charakteru, a przede wszystkim funkcji, jaką powinien spełniać kierownik w przedsiębiorstwie. Kwestionariusz został wypełniony głównie przez pracowników zatrudnionych w branżach: IT, PR, transport, logistyka, finanse, edukacja i oświata, handel, ubezpieczenia, medycyna, bankowość, gastronomia, dziennikarstwo, marketing, administracja publiczna, nieruchomości, telekomunikacja, automatyka, energetyka oraz budownictwo. Najwięcej odpowiedzi uzyskano od osób ze stażem pracy w jednym przedsiębiorstwie w przedziale od 2 do 5 lat (51 ankietowanych – 41,2%). Drugą, również liczną grupę stanowiły osoby, które pracowały w jednej firmie poniżej roku (45 ankietowanych – 37,2%). Wśród respondentów nie zabrakło także osób pracujących od 5 do 10 lat w jednym przedsiębiorstwie (13 ankietowanych – 10,7%) oraz ze stażem powyżej 10 lat (12 ankietowanych – 9,9%). W badaniu wzięło udział 65 kobiet (53,7%) oraz 56 mężczyzn (46,3%). Kwestionariusz

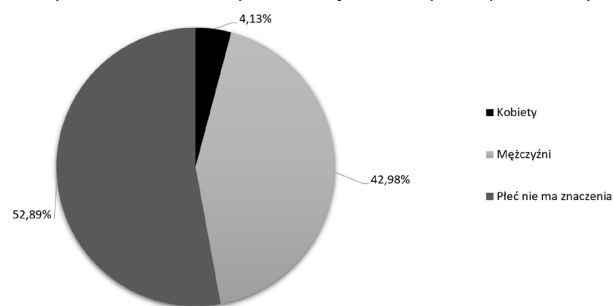
został skonstruowany w taki sposób, aby możliwe było porównanie ilościowe dzięki udzielonym odpowiedziom w pytaniach zamkniętych, a także w sposób, który umożliwia poznanie indywidualnych opinii za pomocą odpowiedzi na pytania otwarte. W większości pytań respondenci mogli dokonać wyboru więcej niż jednej odpowiedzi, a także udzielić własnej, jeżeli żadna z zaproponowanych nie była zgodna z ich zdaniem. Udostępniony kwestionariusz ankiety trafił do osób w wieku największej aktywności zawodowej, ponieważ aż 57 ankietowanych (47,1%) było w przedziale wiekowym 18-25 lat, natomiast niewiele mniej, bo 47 osób (38,8%) w kolejnym przedziale wiekowym do 35 roku życia. Na postawione w ankiecie pytania odpowiedzi udzieliło również 9 osób w wieku 36-45 lat (7,4%), 7 osób z przedziału wiekowego 46-55 lat (5,8%) oraz jedna osoba powyżej 56 roku życia (0,8%). W badaniu nie wzięła udziału żadna osoba poniżej osiemnastego roku życia. Znaczna większość ankietowanych (65,3%) zadeklarowała, iż posiada wykształcenie wyższe. Pozostała część osób odpowiedziała, że posiada wykształcenie średnie (30,6%), a pojedyncze osoby wykształcenie zawodowe (2,5%) i podstawowe (1,7%).

### Postrzeganie roli kierownika w organizacji w świetle przeprowadzonych badań

W czasach globalnej gospodarki i ogromnych przeobrażeń technologicznych firmy poszukują możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej. Analizując aspekty związane z efektywnym funkcjonowaniem organizacji warto zwrócić uwagę na istotną rolę kierownika. Współcześni menadżerowie powinni posiadać odpowiednią wiedzę, kompetencje oraz talent w celu zwiększania potencjału swoich organizacji (Kalińska 2013: 167-168). Najwyższe stanowiska w firmie najczęściej przypisywane są osobom odpowiedzialnym, posiadającym odpowiednie kwalifikacje oraz cechy charakteru. Zazwyczaj kojarzone są z pełnieniem tych funkcji przez mężczyzn, i słusznie, ponieważ w większości tych stanowisk zatrudnieni są właśnie mężczyźni. W ostatnich latach można jednak zauważyć, że coraz więcej kobiet umacnia swoją pozycję w pierwszej lidze biznesu. Według najnowszych danych – w Polsce na stanowiskach kierowniczych jest zatrudnionych 40% kobiet, co stawia nasz kraj w czołówce państw o tak wysokim wskaźniku. W skali globalnej, a także UE odsetek ten wynosi zaledwie 25% (*Women in business 2017:6-10*). Aby sprawdzić, jakie zdanie mają respondenci na ten temat, postawiono im pierwsze pytanie dotyczące płci osoby, której łatwiej będzie zarządzać zespołem oraz budować autorytet wśród podwładnych. Liczbę udzielonych odpowiedzi na poszczególne warianty prezentuje wykres 1. Ponad połowa ankietowanych, bo aż 64 osoby (52,9%) uważają, że nie ma znaczenia czy osoba, która zarządza zespołem, jest kobietą, czy mężczyzną. Odmienne zdanie mają 52 osoby (43%), które twierdzą, iż właściwymi osobami na stanowiskach kierowniczych są mężczyźni. Dokładnie pięciu respondentów wskazało, że ich zdaniem kobiety lepiej sprawują tę funkcję. Pomimo przemian społecznych w Polsce, nadal w wielu miejscach trudno przełamać bariery, jakie niesie ze sobą tradycyjny podział ról i kultura. Ciężko jest ocenić czyjeś predyspozycje zawodowe na podstawie płci. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni mogą posiadać odpowiednie wykształcenie, doświadczenie zawodowe, podejście do pracownika i kompetencje zawodowe. Jak wynika z przeprowadzonych badań większość respondentów nadal ma przeświadczenie, że to mężczyźni powinni przewodzić zespołem pracowniczym. Celem

współczesnych organizacji powinno być optymalne wykorzystanie kapitału ludzkiego, co niesie ze sobą konieczność pełnego wykorzystania potencjału kobiet, szczególnie tych zajmujących kierownicze stanowiska (Kinowska 2017: 116). Działania te mogą polegać na adekwatnym wynagrodzeniu, które jest niezależne od płci, lecz od wiedzy i umiejętności danej osoby. Jak wynika ze statystyk wynagrodzenia mężczyzn i kobiet nadal się różnią. Według badań GUS opublikowanych w 2016 roku, wśród mężczyzn przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto było wyższe o 20,6% od przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto oferowanego kobietom (Główny Urząd Statystyczny 2017).

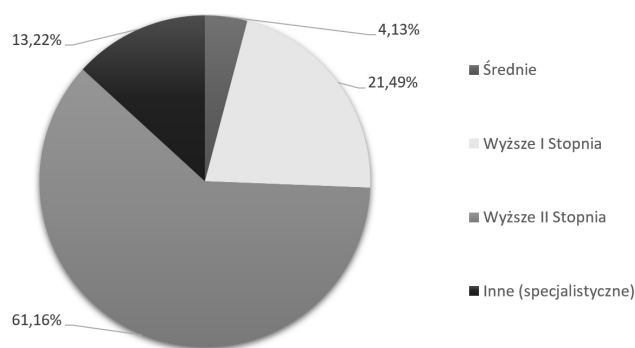
Wykres 1. Preferowana płeć w zarządzaniu zespołem pracowniczym



Źródło: badania własne.

Za główne powody różnicowania w wynagradzaniu kobiet i mężczyzn uznaje się mniejszą skłonność do podejmowania ryzyka oraz rzadszą postawę konkurencyjną kobiet. Ponadto na podstawie badań ankietowych przeprowadzanych co roku wśród osób bezrobotnych Narodowy Bank Polski raportuje, że wynagrodzenie jakiego oczekują kobiety jest poniżej przeciętnej oczekiwanego wynagrodzenia przez mężczyzn (Magda, Tyrowicz, van der Velde 2015: 5). Kolejne pytanie miało na celu poznanie opinii respondentów na temat wykształcenia osoby obejmującej stanowisko kierownicze w przedsiębiorstwie. Wyniki z udzielonych odpowiedzi zostały zobrazowane na wykresie 2.

Wykres 2. Wykształcenie dobrego kierownika



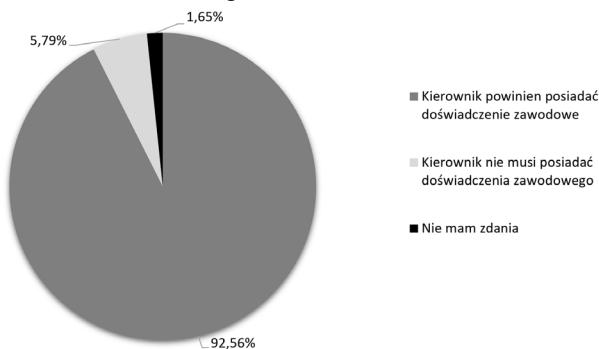
Źródło: badania własne.

Dane ukazane na wykresie 2 pokazują, że zdecydowana większość osób uważa, że stanowiska kierownicze powinny obejmować głównie osoby z wykształceniem wyższym. Ponad połowa, bo aż 74 osoby (61,2%) są zdania, że kierownicy powinni mieć ukończone studia II stopnia, natomiast według 26 osób (21,5%) wystarczy ukończenie studiów na poziomie I stopnia. Zdaniem pozostałych 16 ankietowanych (13,2%) do pełnienia tak ważnej funkcji w przedsiębiorstwie niezbędne jest specjalistyczne wykształcenie, natomiast 5 osób (4,1%)

twierdzi, iż do zarządzania zespołem w organizacji wystarczy wykształcenie średnie. Wyniki te są zbieżne z informacjami przedstawionymi w literaturze przedmiotu. Według Zbigniewa Ciekankowskiego, oczekiwania dotyczące kierowników koncentrują się na posiadaniu konkretnych kwalifikacji potrzebnych w wykonywaniu danej pracy, ważne jest także wykształcenie wyższe kierunkowe, które pozwala tym osobom na umiejętne łączenie teorii z praktyką podczas pracy zawodowej (Ciekankowski 2015: 191).

Minimalnym wymaganiem stawianym praktycznie przez każdego pracodawcę potencjalnemu kandydatowi na stanowisko kierownicze jest kilkuletnie doświadczenie w branży. W ogłoszeniach dotyczących wyższych stanowisk pojawiają się także inne, również ważne wymagania, jak na przykład kompetencje zawodowe, umiejętność posługiwania się językami obcymi, czy dobra znajomość rynku. W celu dokonania oceny istotności wpływu doświadczenia zawodowego, nie tylko na proces rekrutacyjny, ale przede wszystkim na efektywność kierowania zespołem, zapytano respondentów o ich zdanie na ten temat. Stosunek odpowiedzi udzielonych na to pytanie przedstawia wykres 3.

Wykres 3. Zdanie respondentów dotyczące posiadania przez kierownika doświadczenia zawodowego



Źródło: badania własne.

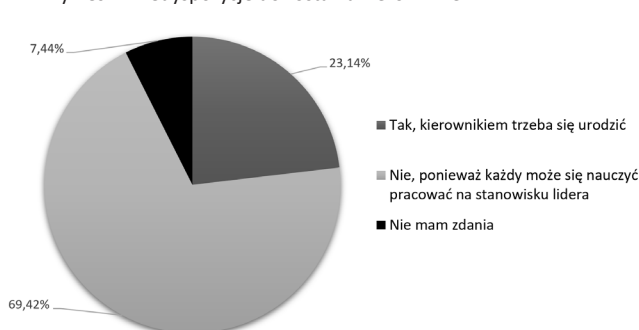
Doświadczenie zawodowe jest według ankietowanych bardzo istotne, czego potwierdzeniem są zaznaczone odpowiedzi „tak” (92,6%). Jedynie w opinii 7 osób (5,8%) doświadczenie w danej branży nie jest konieczne do sprawnego zarządzania zespołem pracowniczym. Dwie spośród badanych osób (1,7%) nie miało wyrobionej opinii na ten temat.

Kolejne postawione pytanie dało respondentom możliwość udzielenia własnych odpowiedzi. Dotyczyło wyrażenia opinii odnośnie kompetencji ich kierowników oraz wskazaniu konkretnych, które posiadają lub też nie. Można tu było znaleźć szereg zarówno pozytywnych, jak i negatywnych komentarzy. Według 20 ankietowanych kierownictwu, z którym współpracują, nie brakuje żadnych kluczowych kompetencji. Nie podali oni jednak cech, jakie posiadają ich kierownicy. Pozostałe osoby, które są tego samego zdania, oceniły swoich kierowników jako kompetentnych m. in. z tego względu, że są oni wyrozumiali w stosunku do zespołu, z którymi współpracują, są dobrze zorganizowani, pomocni oraz posiadają biegłą znajomość branży oraz języków obcych. Ponadto wymieniane były takie atuty jak: otwartość umysłu, zmysł organizacji, niezawodność, szybkość podejmowanych decyzji, pewność siebie, konsekwentność, odpowiedzialność, asertywność oraz życzliwość. Kilkakrotnie wymieniona została cierpliwość, empatia, obiektywność, umiejętność zarządzania zespołem, a najczęściej – odpowiedzialność. Wśród udzielonych od-

powiedzi na to pytanie nie zabrakło również negatywnych odpowiedzi, które przeważały nad pozytywnymi. Dotyczyły one „braku praktyki na zajmowanym stanowisku oraz świadomości, jak wygląda praca na niższych stanowiskach w przedsiębiorstwie, w którym pracuje”. Takich i podobnych komentarzy było więcej. Pracownicy, którzy negatywnie wypowiedzieli się o swoim kierownictwie w firmie stwierdzili, że niektórym z nich brakuje doświadczenia w branży oraz nie znają organizacji zakładu, w którym przewodzą. Innym, jeszcze częściej spotykanym, był „problem ze słuchaniem pracowników” oraz „brak umiejętności skutecznej komunikacji”. Można to powiązać również z problemem empatii oraz brakiem wyrozumiałości w stosunku do podwładnych, który również pojawił się u kilku innych kierowników. Przekłada się to także na brak umiejętności zarządzania zespołem, co można uznać za kluczową kompetencję lidera. Najczęściej jednak respondenci wyrażali swoje niezadowolenie ze zbyt niskiego wykształcenia swoich kierowników, a także z braku doświadczenia w danej branży oraz nieznanymi warunków pracy na niższych szczeblach w przedsiębiorstwie. Pomimo że do wielu kierowników nie można przypisać żadnej z powyższych negatywnych cech, to nie są oni autorytetem dla swoich pracowników. Przy udzielaniu odpowiedzi na to pytanie 22 osoby nie wyraziły swojego zdania.

Według jednego z najpopularniejszych filozofów starożytnej Grecji Arystotelesa, władza w najlepszy sposób sprawdza charakter człowieka (Aronson, Wilson, Akert 1997: 68). Idąc tym tropem nasuwa się wniosek, że każdy może zostać przywódcą, a umiejętności kierowniczych można się nauczyć. Nawiązując zaś do cytatu Napoleona Bonaparte: „Armia baranów, której przewodzi lew, jest silniejsza od armii lwów prowadzonej przez barana” można stwierdzić, że przywódcą trzeba się urodzić. Dobry przywódca jest w stanie zainspirować do działania nawet mało zgrany zespół pracowników. O rozstrzygnięcie tego dylematu zostali poproszeni nasi respondenci. Wyniki zostały zaprezentowane na wykresie 4.

Wykres 4. Predyspozycje do zostania kierownikiem



Źródło: badania własne.

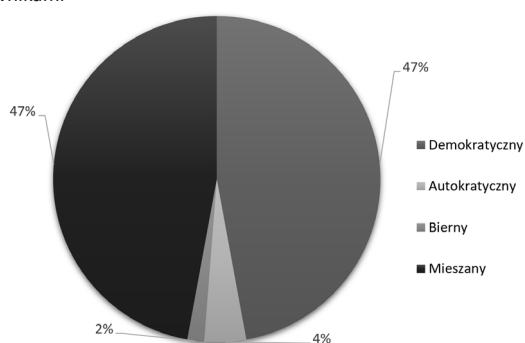
Zdecydowana większość, aż 84 respondentów (69,4%) jest zdania, że każdy pretendujący na stanowisko lidera firmy może, a nawet powinien, nauczyć się pracy na tym stanowisku od podszywki, czyli od najniższych szczebli przedsiębiorstwa. Znacznie mniej, bo 28 ankietowanych (23,1%) uważa, że na stanowiskach kierowniczych powinni znajdować się wyłącznie „urodzeni przywódcy”. Pozostałe 9 osób (7,4%) wstrzymało się z wyrażeniem opinii na ten temat. Celem kolejnego pytania było dokonanie wyboru przez respondentów najbardziej pożądanego, satysfakcjonującego i motywującego stylu zarządzania ludźmi. Styl kierowania jest to „względnie trwały i po-

wtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych dla pobudzenia i koordynacji ich działalności zespołowej zmierzającej do realizacji celów stojących przed organizacją” (Penc 1997: 427). Analiza literatury przedmiotu pozwala na wyodrębnienie następujących stylów zarządzania zespołem pracowniczym (Wyszkowska, Jakubczak, Doering 2015: 113):

- demokratyczny, w którym grupa jako całość jest najważniejsza, natomiast lider liczy się ze zdaniem wszystkich członków grupy;
- autokratyczny, gdzie lider jest najważniejszą osobą w całej strukturze grupy, podejmującą decyzje samodzielnie, bez konsultowania się z grupą i bez uczestniczenia w pracach zespołowych;
- bierny, polegający na przekazaniu pełnej swobody w organizowaniu oraz planowaniu zadań członkom swojej grupy;
- mieszany, na który składają się różne elementy powyższych stylów.

Wyniki udzielonych odpowiedzi przedstawia wykres 5.

Wykres 5. Najbardziej satysfakcjonujący i motywujący styl kierowania pracownikami



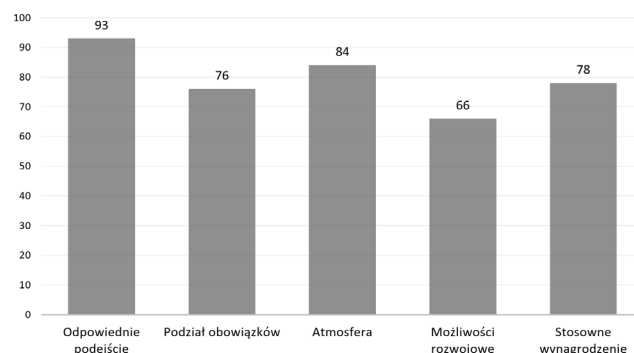
Źródło: badania własne.

Zdania dotyczące właściwego stylu kierowania są podzielone, ponieważ na dwa spośród wszystkich stylów zagłosowało po 57 osób (47,1%). Dylemat powstał pomiędzy stylem demokratycznym a mieszanym, który zawiera w sobie również styl demokratyczny, ale także bierny i autokratyczny. Jedynie 5 ankietowanych (4,1%) opowiedziało się za stylem autokratycznym jako najlepszym do zarządzania zespołem pracowniczym, a tylko dwie osoby (1,7%) wybrały styl bierny. Zdaniem Moniki Jasińskiej każdy kierownik powinien postrzegany być w sposób indywidualny (Jasińska 2009: 71).

W kolejnym pytaniu poproszono respondentów o wybranie maksymalnie trzech spośród zaproponowanych dziesięciu cech, które powinien posiadać przywódca. Najczęściej wybieraną cechą była konsekwentność, którą poparło 59 respondentów (48,7%). W następnej kolejności dobry przywódca powinien być: według 56 ankietowanych (46,3%) inteligentny, 50 respondentów (41,3%) sprawiedliwy, 49 osób (40,5%) pewny siebie. Ponadto osoba taka według 43 badanych (35,6%) powinna posiadać wysoką kulturę osobistą, a według 34 osób (28,1%) powinna być stanowcza, a także uczciwa. Najmniej oczekiwanymi cechami u kierowników jest wiarygodność (13,2% – 16 odpowiedzi), odwaga (10,8% – 13 odpowiedzi) oraz ambitność (7,4% – 9 odpowiedzi). W całej strukturze firmy kluczową postacią jest kierownik, ponieważ to on jest osobą wywierającą wpływ na zaangażowanie pracowników w powierzone im obowiązki. Na nim spoczywa odpowiedzialność zarządzania zespołem pracowniczym. Jest również osobą, która powinna utrzymywać dobry poziom komunikacji ze swo-

imi pracownikami i być dla nich autorytetem. Są to ogólnie przyjęte i stosowane zasady przy zarządzaniu zespołem. W celu poznania opinii co do zasady, na której liderzy powinni się skupiać w zarządzaniu pracownikami zadano pytaniem respondentom z możliwością wyboru dowolnej liczby odpowiedzi. Rezultaty prezentuje wykres 6.

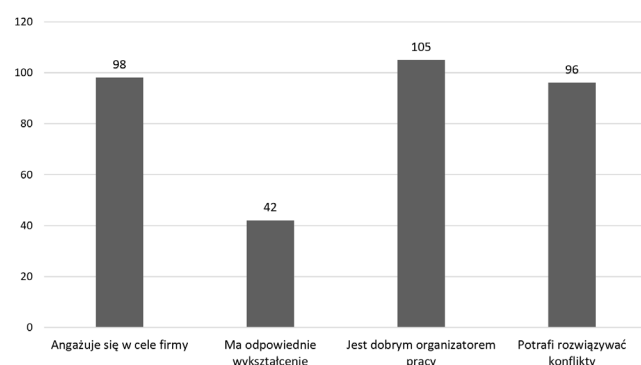
Wykres 6. Skuteczne zarządzanie zespołem



Źródło: badania własne.

Najważniejszą częścią zarządzania zespołem według 93 badanych (76,9%) jest odpowiednie nastawienie osoby zarządzającej do podwładnych. Kolejnym elementem wskazanym przez 84 respondentów (69,4%) jest tworzenie pozytywnej atmosfery środowiska pracy. Nie zapomniano także o stosownym wynagrodzeniu za należyte wykonaną pracę, gdyż aż 78 ankietowanych (64,5%) wskazało właśnie tę cechę. Zdaniem 76 osób (62,8%) kierownik powinien również posiadać umiejętność sprawiedliwego dzielenia obowiązków, aby nie nakładać na jedną osobę zbyt wiele, lub spodziewać się niemożliwego od osoby, która nie posiada wystarczających predyspozycji do wykonania konkretnego zadania. Najmniej osób, bo 66 (54,5%) stwierdziło, że elementem skutecznego zarządzania jest umożliwianie pracownikom rozwoju kompetencji np. poprzez szkolenia. Następną poruszoną kwestią były cechy, jakie powinien posiadać dobry kierownik. Przy tym pytaniu ankietowani mieli możliwość dokonania wyboru więcej niż jednej odpowiedzi. Najliczniej wybrane odpowiedzi zostały zaprezentowane na wykresie 7.

Wykres 7. Umiejętności dobrego kierownika w opinii pracowników



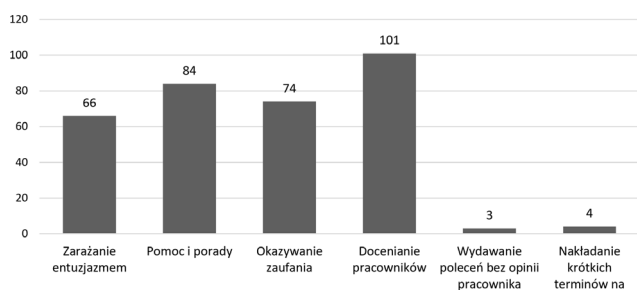
Źródło: badania własne.

Według 105 osób (86,8%) osoba kierująca zespołem powinna być dobrym organizatorem pracy. Niemniej ważne według 98 respondentów (81%) powinno być zaangażowanie lidera w cele firmy, a także – zdaniem 96 osób (79,3%) umiejętność rozwiązywania konfliktów



między pracownikami. Trochę mniej ważnym atutem dobrego kierownika jest według 42 respondentów (34,7%) odpowiednie wykształcenie. Poza zaproponowanymi odpowiedziami respondenci mieli możliwość wyrażenia także własnej opinii, dotyczącej dobrego kierownika. Wymieniono tutaj takie pojedyncze walory jak: bezkompromisowość, umiejętność zarządzania zespołem, bycie autorytetem i wzorem do naśladowania dla podwładnych. Za klucz do sukcesu w każdej firmie z odpowiednio wykwalifikowaną kadrą pracowniczą uznawany jest odpowiedni system motywacyjny. Jest on dosyć istotny, ponieważ od niego zależy zaangażowanie pracowników w powierzone im zadania. Systemy motywacyjne mogą być pozytywne bądź negatywne (Mazur 2013: 159). W kwestionariuszu ankiety przeważały pozytywne metody motywowania, a wyniki udzielonych odpowiedzi zostały przedstawione na wykresie 8. Przy tym pytaniu respondenci mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

Wykres 8. Najlepszy sposób motywowania pracowników



Źródło: badania własne.

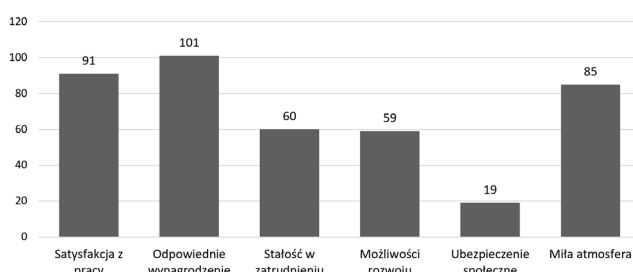
Według 101 ankietowanych (83,5%) najlepszą motywacją dla pracownika jest docenianie ich zaangażowania oraz dobrze wykonanej pracy. Za niemniej skuteczne metody wybrano przez 84 respondentów (69,4%) służenie radą oraz pomocą przy wykonywaniu trudnych zadań, przez 74 badanych (61,2%) okazywanie zaufania podwładnym oraz przez 66 osób (54,5%) zarażanie pracowników swoim entuzjazmem. Zdecydowanie mniej głosów oddano na mniej pozytywne systemy motywowania. Zdaniem 4 osób (3,3%) kierownicy w celu zmotywowania podwładnego do pracy powinni nakładać jak najkrótsze terminy na wykonanie powierzonego zadania, natomiast według 3 osób (2,5%) pracownika powinno motywować się poprzez wydawanie twardych poleceń bez uwzględnienia jego opinii. Poza możliwością wyboru zaproponowanych odpowiedzi ankietowani mogli udzielić także odpowiedzi indywidualnych. Dzięki temu 7 respondentów zaproponowało delegowanie uprawnień, zaś 5 odpowiednio wynagrodzenie, lub dodatek według zasług.

Kolejną poruszoną w kwestionariuszu kwestią było bezpośrednie motywowanie pracowników przez kierownika poprzez ich pracę oraz nastawienie do podwładnych. Ankietowani mieli możliwość wyrażenia własnych opinii na ten temat. W większości były to opinie pozytywne oraz uargumentowane. Respondenci wyrażali swoje zadowolenie przeważnie z odpowiedniego podejścia do pracownika, okazywanego zaufania, z doceniania wykonanej przez nich pracy, a przede wszystkim możliwości otrzymania pomocy od swoich liderów w razie potrzeby. Wielu kierowników jest również autorytetem w swoich firmach, służą dobrym przykładem m. in. dlatego, że „ciągłe się szkolą i mają dobre nastawienie wobec swojej pracy i pra-

cowników”. Negatywnych komentarzy również nie zabrakło, jednak było ich zauważalnie mniej. Najczęściej wymienianymi powodami braku motywacji ze strony kierowniczej jest według ankietowanych dezorganizowanie przez nich pracy w firmie, brak odpowiedniego podejścia do pracownika, a także brak zaangażowania wykonywaną pracą zespołową. Pojawiły się osoby, które stwierdziły, że jeżeli kierownik nie jest dla nich motywacją to szukają jej w wynagrodzeniu. W poruszonej kwestii 20 respondentów wstrzymało się od wyrażenia swojej opinii.

Seria ostatnich trzech pytań w kwestionariuszu dotyczyła czynników wpływających na wykonywanie wydajnej pracy, na ogólne zadowolenie z wykonywanej pracy oraz na satysfakcję z własnego wykonywanego zawodu. W pierwszym zagadnieniu respondenci mieli możliwość wybrania dowolnej liczby spośród zaproponowanych czynników, które uznali za najważniejsze. Wyniki udzielonych odpowiedzi zaprezentowane zostały na wykresie 9.

Wykres 9. Najważniejsze czynniki wpływające na wydajność pracy.



Źródło: badania własne.

Za najważniejszy czynnik wykonywania wydajnej pracy 101 respondentów (83,5%) uznało odpowiednie wynagrodzenie. Z punktu widzenia liczby udzielonych odpowiedzi równie ważna jest według 91 osób (75,2%) satysfakcja zawodowa z wykonywanej pracy, oraz zdaniem 85 ankietowanych (70,2%) miła atmosfera w środowisku pracy. Trochę mniejsze znaczenie ma tutaj stołość w zatrudnieniu (60 odpowiedzi – 49,6%) oraz możliwości rozwojowe (59 odpowiedzi – 48,8%). Jedynie 19 ankietowanych (15,7%) uważa, że oferowane przez pracodawcę ubezpieczenie społeczne ma wpływ na wykonywanie wydajnej pracy. Ostatnie dwa pytania ponownie umożliwiły respondentom na wyrażenie własnych opinii. Zdaniem większości respondentów na zadowolenie z wykonywanej pracy wpływa przede wszystkim wynagrodzenie. Drugą najczęściej udzielaną odpowiedzią była atmosfera panująca w miejscu pracy. Pojawiło się także dużo odpowiedzi związanych z docenianiem wykonywanej pracy możliwościami rozwojowymi. W ostatnim pytaniu ocenie została poddana satysfakcja z własnej, wykonywanej pracy. Zdecydowana większość osób uważa, że wykonywana przez nich praca jest satysfakcjonująca, a ich zadowolenie wynika przeważnie z odpowiedniego wynagrodzenia, przyjemnej atmosfery w pracy oraz możliwości rozwojowych, jakie oferuje firma. Najwięcej osób jest zadowolonych z tego względu, iż wykonują w swoim miejscu pracy to co lubią i utożsamiają ją ze swoim hobby. Wśród kilku negatywnych komentarzy pojawiały się najczęściej przeciwieństwa przedstawionych argumentów, z których pracownicy są zadowoleni w innych przedsiębiorstwach.

## Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań dowodzą, że pracownicy wysoko cenią doświadczenie zawodowe, jakie posiada kierownik organizacji. Zdaniem badanych respondentów najbardziej skutecznym stylem kierowania przedsiębiorstwem jest styl demokratyczny i mieszany. Ważnym celem współczesnych organizacji powinno być optymalne wykorzystanie kapitału pracowników. Wyrozumiałość w stosunku do zespołu, dobra organizacja pracy, okazywanie pomocy pracownikom są cechami charakteryzującymi dobrego kierownika. Ponadto istotne są takie cechy jak: konsekwentność, odpowiedzialność, otwartość umysłu, niezawodność, szybkość podejmowanych decyzji, pewność siebie, asertywność oraz życzliwość. Przeprowadzone badania pozwoliły na poznanie opinii pracowników dotyczącej ich kierowników, aby móc wychwycić najczęściej popełniane błędy przez osoby zatrudnione na stanowisku kierowniczym. Poprzez zmianę podejścia menadżerów do swoich podwładnych, można poprowadzić atmosferę w organizacji, a także zmienić sposób motywowania pracowników do pracy. W ten sposób możliwa będzie w przyszłości poprawa efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw.

## Bibliografia

1. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., (1997) *Psychologia Społeczna Serce i Umysł*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i Spółka.
2. Ciekankowski Z., (2015) *Rola menedżera w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” nr 107.
3. Główny Urząd Statystyczny, (2016) *Różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn w Polsce (stan w 2014 roku)*.
4. Hysa B., Kowalczyk P., (2014) *Kluczowe Kompetencje Kierowników Średniego i Wysokiego Szczebla Administracji Samorządowej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” z. 69.
5. *Women in business*, (2017) International Business Report, Grant Thornton, An instinct for growth (March).
6. Jasińska M., (2009) *Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” nr 83.
7. Kalińska M., (2013) *Role menedżerów średniego szczebla w budowaniu pozytywnego potencjału organizacji*, „Zarządzanie i Finanse” nr 4, cz. 2.
8. Kinowska H., (2017) *Wpływ płci na postrzeganie podwładnych przez przełożonych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 4.
9. Magda I., Tyrowicz J., van der Velde L., (2015) *Nierówności płacowe kobiet i mężczyzn. Pomiar, trendy, wyjaśnienia*, Warszawa: Instytut Badań Strukturalnych.
10. Mazur M., (2013) *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne” nr 2(8).
11. Nwodo S., Okolo V., Nebo G., Egodu E., Enyi F.E.O., Obikeze C., Millicent O., (2017) *Managing Small and Medium Scale Enterprises in A Competitive Marketing Economy*, „IOSR Journal of Business and Management”, Volume 19, Issue 6, Ver. I, International Organization Of Scientific Research.
12. Oliviera J.D., Oscrivao E., Nagano M.S., Ferrauda A. S., Rosim D., (2015) *What do small business owner-managers do? A managerial work perspective*, „Journal of Global Entrepreneurship Research”, Volume 5, Issue 1.
13. Penc J., (1997) *Leksykon biznesu*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
14. Walkowiak R., (2004) *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.
15. Wyszowska Z., Jakubczak A., Doering M., (2015) *Styl kierowania a satysfakcja z życia zawodowego pracowników w małym przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” nr 9.
16. Zelga K., (2017) *Coaching jako skuteczna forma rozwoju pracowników*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” nr 2(23)