

**Michał Flieger**

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

---

## **PRÓBA IDENTYFIKACJI I OCENY SKUTECZNOŚCI OBSZARÓW BIEŻĄCEGO ZARZĄDZANIA Z PERSPEKTYWY SZCZEBŁA WYKONAWCZEGO WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

---

**Streszczenie:** W zarządzaniu przedsiębiorstwem firmy starają się znaleźć swoją przewagę konkurencyjną. Referat jest próbą określenia kluczowych elementów zarządzania przedsiębiorstwem z perspektywy pracowników. Badania wykazały różne elementy w różnym stopniu motywujące pracowników. Wiele z nich przedsiębiorstwa mogą zastosować bez większego nakładu czasu i kosztów, przy czym według badań wzrost efektywności pracy w ten sposób osiągnięty może być znaczny. Wskazano działania, które powinny być zaniechane przez kierowników, ponieważ zdecydowanie wpływają na spadek motywacji i efektywności pracy, np. mobbing, zbyt częste zmienianie celów, nieodpowiedni styl zarządzania, niedotrzymywanie słowa. Dowiedziono, że bardzo ważną rolę mają elementy finansowe systemów motywacyjnych, zwykle prowadzą one bowiem do zwiększenia efektywności i wydajności pracy.

**Słowa kluczowe:** system zarządzania, system motywacyjny, przewaga konkurencyjna, perspektywa pracownicza, efektywność.

### **1. Wstęp**

W związku z nagłymi i często nieprzewidywalnymi zmianami, jakie w ostatnim czasie zachodzą zarówno w otoczeniu, jak i we wnętrzu organizacji, przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zwracają się ku systemowi zarządzania, który staje się potencjalnym obszarem umożliwiającym wypracowanie dodatkowej przewagi konkurencyjnej. Optymalizacja systemu zarządzania wymaga identyfikacji obszarów odgrywających kluczową rolę w tym systemie, dokonania ich oceny z perspektywy pracowników przedsiębiorstwa oraz wskazania sposobów ich ulepszenia. Takie podejście powinno skutkować zwiększeniem skuteczności procesu zarządzania, ponieważ uwzględnione zostają oceny i sugestie tych członków organizacji, do których działania menadżerów są bezpośrednio kierowane – pracowników szczebla wykonawczego.

We współczesnej literaturze można znaleźć wiele opracowań w sposób szczegółowy określających zasady skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem. Przedmio-

tem niniejszego referatu nie jest więc ponowny opis tych zasad, lecz próba odpowiedzi na pytanie, jakie elementy bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem wpływają zdaniem pracowników na zwiększenie efektywności, motywacji i chęci do pracy, a także jakie elementy systemu zarządzania efektywność tę obniżają. W każdym przypadku wyodrębnione elementy zostały poddane ocenie dokonanej przez pracowników pod kątem siły ich pozytywnego lub negatywnego oddziaływania. Takie ujęcie pozwoliło na wskazanie tych działań, które słusznie są implementowane w bieżących systemach zarządzania i działań oraz których należy w tych systemach unikać, gdyż skutkują obniżeniem skuteczności pracy podwładnych.

Dodatkowo celem niniejszego opracowania jest odpowiedź na pytanie, jakie elementy zarządzania przedsiębiorstwem – zdaniem pracowników – powinny zostać wprowadzone w życie, aby zwiększyć efektywność pracy wykonywanej przez pracowników szczebla wykonawczego, w jakim stopniu bieżąca praca przyjmuje charakter mechanicznego wypełniania procedur i przepisów, a w jakim stopniu pozostawione jest miejsce na kreatywność i luz decyzyjny. Celem artykułu jest również wskazanie obszarów luzu decyzyjnego pracowników szczebla wykonawczego współczesnych przedsiębiorstw.

W tym miejscu należy podkreślić założenie, że opracowanie teoretycznych podstaw skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem powinno przebiegać równoległe z analizą wyników badań empirycznych w tym zakresie. Przeprowadzone przez autora niniejszego referatu badania pozwoliły na zebranie odpowiednich do tego danych, a ich przedstawienie i analiza są podstawowym celem opracowania.

Aby uzyskać odpowiedzi na sformułowane pytania przeprowadzono badania ankietowe na próbie 45 pracowników z 45 małych i średnich przedsiębiorstw z regionu całego kraju (badaniu poddano jednego pracownika szczebla wykonawczego w każdym przedsiębiorstwie). Formularze ankietowe zawierały cztery pytania otwarte dotyczące: identyfikacji i oceny siły oddziaływania elementów bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem zwiększających i zmniejszających efektywność pracy; elementów, które zdaniem pracowników powinny zostać wprowadzone w życie w badanych przedsiębiorstwach; charakteru pracy i luzu decyzyjnego. Poniżej, po krótkiej charakterystyce elementów systemu zarządzania, przedstawione zostaną wyniki badań.

## 2. Pojęcie sposobu i systemu zarządzania

W literaturze przedmiotu istnieje zgoda dotycząca znacznego wpływu sposobu i systemu zarządzania na efektywność organizacji. Nie jest jednak rozstrzygnięte jednoznacznie, w jaki sposób należy pojęcia te definiować. Można przyjąć, że sposób zarządzania możemy definiować w zależności od poziomu efektywności [Kowalewski 2009, s. 275]. Na poziomie organizacji na efektywność wpływa zarządzanie organizacją, na poziomie procesu – zarządzanie procesami, a na poziomie stanowiska pracy – zarządzanie tym stanowiskiem. Cele organizacji oraz sposób jej zaprojektowania uzupełniają obszary, w których organizacja może budować efektywność [Rummler, Brache 2000, s. 46].

Powyższe ujęcie wskazuje, że różne poziomy efektywności i odpowiednie ujęcia sposobów zarządzania skutkują dużą złożonością i różnorodnością elementów, które składają się w sumie na sposób zarządzania organizacją. Przykładowo: na poziomie zarządzania organizacją na sposób zarządzania wpływ mają stosowane metody i techniki zarządzania [Flieger 2009, s. 111]; na poziomie zarządzania procesem istotny jest sposób wyłaniania procesów kluczowych oraz usytuowania w nich poszczególnych, sąsiadujących ze sobą ogniw [Perechuda 2000, s. 88-91]; na poziomie zarządzania stanowiskiem pracy na sposób zarządzania wpływ mają np. wyposażenie techniczne, ergonomia oraz stosowane techniki zarządzania [Mikołajczyk 1998, s. 236].

Jednoznaczne zdefiniowanie systemu zarządzania również sprawia trudności. Wynika to z jednej strony z niedostatku wiedzy poznawczej o systemach zarządzania przedsiębiorstwem, a z drugiej – z wielości podejmowanych prób zdefiniowania powyższego zagadnienia [Witczak 2007, s. 45]. Jednakże na podstawie badań dotychczasowych osiągnięć związanych z analizą i próbami określenia istoty systemu zarządzania można przyjąć, że poprzez system zarządzania należy rozumieć całość wartości i celów, regulacji i struktur, a także metod i praktyk zarządzania oraz relacji między nimi, warunkujących sposób realizacji procesu zarządzania organizacją [Skalik, Bełz 2007, s. 22].

Powyższa definicja, podobnie jak przedstawione wcześniej ujęcie sposobu zarządzania, wskazuje na niezwykle kompleksowość i złożoność badanego zagadnienia. Wynika to nie tylko z wielości obszarów badawczych (wartości, cele, regulacje, struktury, metody i techniki), których sposób ukształtowania i realizacji w praktyce wywiera wpływ na skuteczność zarządzania, ale również ze specyficznej dla każdej organizacji relacji i dynamicznego oddziaływania pomiędzy tymi elementami. Tę złożoność potęguje fakt, że wymienione elementy systemu zarządzania realizowane są przez czynnik ludzki, który w każdej organizacji ma swój niepowtarzalny charakter i cechy. Zjawisko to może powodować, że na pozór identyczne systemy zarządzania będą funkcjonować całkowicie odmiennie (różne mogą być poziomy ich efektywności) ze względu na różne postawy, motywy, interakcje, poziom umiejętności i zdolności czynnika ludzkiego.

Biorąc pod uwagę powyższe, autor niniejszego referatu przeprowadził badania nad skutecznością sposobu i systemu zarządzania, bazując na pytaniach otwartych o charakterze ogólnym, tzn. zachęcono osoby ankietowane do swobodnego wskazywania obszarów zarządzania, które wpływają, zdaniem pracowników, na poprawę albo obniżenie efektywności pracy oraz obszarów, które zdaniem pracowników są niezbędne do dalszej poprawy efektywności. W ten sposób otrzymane odpowiedzi naturalnie wpisują się w wymienione elementy definicyjne sposobu i systemu zarządzania, co może ułatwić ich optymalizację w praktyce. Wydaje się bowiem, że wyniki badań dotyczące oddziaływania różnych obszarów zarządzania na pracowników mają kluczowe znaczenie dla poprawy efektywności zarządzania, co może być wykorzystane przez przedsiębiorstwa do budowy przewagi konkurencyjnej na rynku.

### 3. Wyniki badań

#### 3.1. Elementy zarządzania zwiększające efektywność pracy

Pierwszym badanym obszarem bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem były te elementy, które zdaniem pracowników wpływają na zwiększenie skuteczności ich pracy, zwiększają motywację do właściwego wykonywania stawianych zadań oraz ogólnie zwiększają chęć do pracy. Pytanie sformułowane zostało w formie otwartej, stąd konieczność pogrupowania wskazywanych elementów na podstawie uzyskanych odpowiedzi. Każdy element został dodatkowo oceniony przez pracowników pod względem siły ich pozytywnego oddziaływania w skali od 1 (małe oddziaływanie) do 6 (bardzo duże oddziaływanie).

Pierwszą podgrupę tworzą elementy związane z zachowaniem kierownika i jego stosunkiem do podwładnych. Wyniki badań przedstawia tab. 1.

**Tabela 1.** Ocena elementów związanych z zachowaniem kierownika

Lp.	Nazwa elementu	Liczba wskazań	Ocena średnia	Lp.	Nazwa elementu	Liczba wskazań	Ocena średnia
1	Zachowanie kierownika	15	5,5	8	Akceptowanie kreatywnych zachowań wśród pracowników	2	5,0
2	Gesty	10	3,1	9	Podmiotowe traktowanie pracowników i gotowość do wysłuchania ich opinii	2	5,0
3	Docenienie pracowników za dobrze wykonaną pracę	13	5,0	10	Nieokazywanie złości w sposób otwarty i agresywny	1	5,0
4	Przyjazne nastawienie do pracownika oraz otwartość	7	5,0	11	Uczciwość	1	6,0
5	Publiczne chwalenie pracowników	4	4,7	12	Zaufanie do pracowników	2	4,0
6	Wyrozumiałość w stosunku do pracowników	2	5,5	13	Gotowość do pomocy	1	5,0
7	Równe traktowanie pracowników	1	5,0	14	Brak mobbingu	1	6,0

Źródło: opracowanie własne.

Badania wskazują, że zachowanie kierownika ma istotny wpływ na skuteczność pracy podwładnych, a w jego ramach należy zwrócić szczególną uwagę na docenianie podwładnych oraz przyjazne nastawienie do nich. Zaskakująco mało wskazań dotyczyło uczciwości kierownika, zaufania i równego traktowania pracowników – 1 wskazanie.

**Tabela 2.** Ocena elementów związanych z metodami i technikami zarządzania

Lp.	Nazwa elementu	Liczba wskazań	Ocena średnia	Lp.	Nazwa elementu	Liczba wskazań	Ocena średnia
1	Zastosowanie właściwych metod zarządzania	12	4,4	14	Skuteczna socjalizacja	1	2,0
2	Odpowiednie wynagrodzenie	13	5,0	15	Swoboda działania	1	5,0
3	Premie pieniężne	9	5,1	16	Możliwość awansu	5	4,6
4	Miła i przyjazna atmosfera pracy	13	5,1	17	Spotkania integracyjne	4	3,7
5	Możliwość rozwoju zawodowego, szkoleń, kursów i podnoszenia kwalifikacji	8	4,5	18	Dbłość o życie społeczne i zdrowie pracownika	1	5,0
6	Stabilność zatrudnienia	4	5,7	19	Elementy pozapłacowe (bonusy, telefon służbowy, auto służbowe, ubezpieczenie)	4	4,5
7	Konkursy, możliwość rywalizacji	1	6,0	20	Ogólny system motywacyjny firmy	2	5,5
8	Kultura organizacyjna	2	3,7	21	Dbłość o dobry wizerunek firmy	1	Brak oceny
9	Dobra organizacja pracy	2	4,0	22	Możliwość samodzielnego podejmowania decyzji	1	5,0
10	Zróżnicowanie wykonywanych zadań	2	2,0	23	Rotacja stanowisk	2	4,5
11	Delegowanie uprawnień	1	6,0	23	Niski poziom stresu	1	5,0
12	Pomoc finansowa i socjalna	2	4,0	25	Sprawny obieg informacji	1	5,0
13	Sprawiedliwość oceny	1	6,0	26	Dostarczanie pracownikowi informacji zwrotnej	1	4,0

Źródło: opracowanie własne.

Drugą podgrupę tworzą elementy związane ze stosowanymi metodami i technikami zarządzania. Wyniki badań przedstawia tab. 2.

Zastosowanie właściwych metod zarządzania wskazało 12 pracowników, przy czym szczególnie duże znaczenie dla pracowników mają: wynagrodzenie, premie pieniężne, dobra atmosfera pracy i stabilne zatrudnienie.

**Tabela 3.** Ocena elementów związanych ze stylem zarządzania

Lp.	Nazwa elementu	Liczba wskazań	Ocena średnia	Lp.	Nazwa elementu	Liczba wskazań	Ocena średnia
1	Styl zarządzania	17	4,6	4	Kompetencje kierownika	1	Brak oceny
2	Możliwość częstych kontaktów ze szczeblem kierowniczym	5	4,8	5	Zaangażowanie kierownictwa	1	Brak oceny
3	Jasno określone prawa i obowiązki pracowników	4	4,0	6	Traktowanie zmian jako szansy	1	Brak oceny

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 4.** Ocena elementów związanych z wyposażeniem stanowiska pracy i z fizycznymi warunkami pracy

Lp.	Nazwa elementu	Liczba wskazań	Ocena średnia	Lp.	Nazwa elementu	Liczba wskazań	Ocena średnia
1	Wyposażenie stanowiska pracy	22	4,4	4	Zastosowanie nowoczesnych technologii	1	Brak oceny
2	Odpowiednie zaplecze socjalne	1	5,0	5	Jednozmianowość	1	6,0
3	Posiadanie własnego stanowiska pracy	1	5,0	6	Dobre warunki BHP	2	5,0

Źródło: opracowanie własne.

Podgrupa trzecia związana jest z elementami ogólnie rozumianego stylu zarządzania. Wyniki badań przedstawia tab. 3.

Podgrupa czwarta zawiera elementy związane z wyposażeniem stanowiska pracy i z fizycznymi warunkami pracy. Wyniki badań przedstawia tab. 4.

### 3.2. Elementy zarządzania obniżające efektywność pracy

Drugim badanym obszarem bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem były elementy wpływające na obniżenie skuteczności, motywacji i ogólnej chęci do pracy. Pierwszą podgrupę stanowią elementy związane z niewłaściwym zachowaniem kierownika i ze stylem zarządzania. Wyniki przedstawia tab.5.

**Tabela 5.** Ocena elementów związanych z niewłaściwym zachowaniem kierownika i stylem zarządzania

Lp.	Nazwa elementu	Liczba wskazań	Ocena średnia	Lp.	Nazwa elementu	Liczba wskazań	Ocena średnia
1	Niewłaściwe zachowanie kierownika	15	4,5	12	Brak umiejętności wzbudzenia szacunku i sympatii ze strony kierownika	1	4,0
2	Niewłaściwy styl zarządzania	10	3,9	13	Wydawanie sprzecznych poleceń i zmienność decyzji	2	4,0
3	Nieumiejętność przekazywania wiedzy i poleceń	2	5,5	14	Brak pochwał	3	3,3
4	Brak konsekwencji w podejmowaniu decyzji i rozliczaniu efektów pracy	3	4,3	15	Brak wyznaczonej ścieżki kariery	1	3,0
5	Niewywiązywanie się z obietnic	2	6,0	16	Brak indywidualnego podejścia do pracownika	1	5,0
6	Brak dobrych relacji z kierownikiem	3	3,3	17	Niekompetencja i brak doświadczenia kierownika	2	Brak oceny
7	Publiczne szykanowanie pracowników	1	6,0	18	Nieuczciwość	1	6,0
8	Brak umiejętności komunikowania się oraz niemożność omówienia problemów	3	3,7	19	Trudności w podejmowaniu decyzji	1	Brak oceny
9	Brak docenienia i chwaleń pracowników za skuteczne działania	3	3,3	20	Mobbing	2	6,0
	Przedmiotowe traktowanie pracowników	1	Brak oceny	21	Nepotyzm	1	5,0
10	Faworyzowanie wybranych pracowników	1	6,0	22	Publiczne karanie	1	6,0
11	Niewłaściwe gesty	7	3,0	23	Brak możliwości wykazania się	1	6,0

Źródło: opracowanie własne.

Drugą badaną podgrupą związaną z obniżeniem efektywności pracy są elementy dotyczące stosowanych metod i technik zarządzania. Wyniki badań przedstawia tab. 6.

**Tabela 6.** Ocena elementów związanych ze stosowanymi metodami i technikami zarządzania

Lp.	Nazwa elementu	Liczba wskazań	Ocena średnia	Lp.	Nazwa elementu	Liczba wskazań	Ocena średnia
1	Niewłaściwe metody	6	2,3	18	Brak jasno określonych celów	1	6,0
2	Niewłaściwe techniki	8	2,5	19	Niski poziom wynagrodzeń	2	5,5
3	Brak różnorodności zadań	4	4,0	20	Brak stabilności zatrudnienia	2	5,5
4	Zbyt duża biurokracja i zawilość procedur	2	4,0	21	Niewłaściwy obieg informacji	2	5,0
5	Brak premii uznaniowych	5	5,0	22	Brak możliwości swobodnego zarządzania czasem	1	1,0
6	Brak spójnego systemu motywacyjnego i nagród	2	5,0	23	Skomplikowane procedury	1	5,0
7	Nadmiar bieżących obowiązków	4	4,0	24	Tolerowanie nieuczciwej rywalizacji wśród pracowników	1	4,0
8	Brak spotkań integracyjnych	2	1,0	25	Niski prestiż i wizerunek firmy	2	4,0
9	Brak unormowanego trybu pracy	1	Brak oceny	26	Zła atmosfera w pracy	2	5,5
10	Nadmierna kontrola	2	4,0	27	Zbyt rygorystyczne przestrzeganie regulaminów i zasad	1	5,0
11	Zbyt niskie płace	8	5,1	28	Brak możliwości oceny zwierzchników	1	5,0
12	Nieterminowe płace	2	6,0	29	Brak kursów i szkoleń	3	4,0
13	Niesprawiedliwa ocena ze strony kierowników	1	5,0	30	Brak możliwości rozwoju	1	6,0
14	Brak podwyżek wynagrodzeń	1	5,0	31	Zbyt wiele celów jednocześnie	1	5,0
15	Zbyt wygórowane zadania	2	5,5	32	Brak celów zastępczych	1	4,0
16	Nieprawidłowo opracowana dokumentacja	1	Brak oceny	33	Ciągłe podnoszenie norm wydajnościowych	1	3,0
17	Brak jasnych zasad premiowania	1	2,0				

Źródło: opracowanie własne.



**Tabela 7.** Ocena elementów związanych z wyposażeniem stanowiska pracy i fizycznymi warunkami pracy

Lp.	Nazwa elementu	Liczba wskazań	Ocena średnia	Lp.	Nazwa elementu	Liczba wskazań	Ocena średnia
1	Wyposażenie stanowiska pracy	18	3,3	3	Niebezpieczne warunki pracy i zaniedbania z zakresu BHP	2	5,0
2	Zbyt długi czas pracy	2	4,5	4	Praca zmianowa	2	4,5

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnią podgrupę elementów demotywiających pracowników i obniżających efektywność pracy stanowią te związane ze stanowiskiem pracy i z fizycznymi warunkami pracy. Wyniki badań przedstawia tab. 7.

### 3.3. Działania w obszarze zarządzania pożądanę przez pracowników

Jednym z celów przeprowadzonych badań było wskazanie tych elementów bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem, które według pracowników powinny zostać wdrożone lub powinny być stosowane w szerszym zakresie niż obecnie w badanych przedsiębiorstwach. Identyfikacja tych obszarów ma duże znaczenie dla możliwości poprawy skuteczności bieżącego zarządzania, gdyż pracownicy sami wskazali, jakie działania wpłynęłyby na zwiększenie ich motywacji i polepszenie jakości wykonywanej przez nich pracy. Pytanie sformułowane zostało w postaci otwartej, stąd wskazane w ankiecie działania przedstawione zostaną według częstotliwości występowania w odpowiedziach respondentów. Wyniki przedstawiono w dalszej części tekstu<sup>1</sup>.

Do najczęściej wymienianych elementów, które zdaniem pracowników powinny występować w bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwem, zaliczono wprowadzenie premii motywacyjnych – 14 wskazań – oraz podwyżka wynagrodzeń – 12 wskazań. Wynik ten wskazuje na to, że głównym motywatorem wpływającym na chęć i jakość wykonywanej pracy jest czynnik finansowy. Posiadanie przez firmę rozbudowanego systemu motywacyjnego wskazało 8 pracowników. Tyle samo wskazań otrzymało organizowanie spotkań integracyjnych i organizowanie szkoleń. Po 6 pracowników wskazało możliwości awansu i lepsze wyposażenie stanowiska pracy. Pięć razy wskazano na większe docenienie pracowników przez kierowników (pochwały), stosowanie nagród za dobrze wykonaną pracę oraz świadczenia socjalne na wysokim poziomie.

Dalsze miejsca w odpowiedziach pracowników zajęły takie działania, jak: swoboda wyznaczania celów – 4 wskazania; utrzymywanie dobrych relacji z przełożo-

<sup>1</sup> W tym przypadku pracownicy nie dokonywali ocen ważności poszczególnych działań. Ich zadaniem była jedynie ich identyfikacja.

nym, unormowany czas pracy, brak nacisków i mniejsza presja ze strony kierowników, zatrudnienie lepiej wykwalifikowanych pracowników, dobra atmosfera pracy – po 3 wskazania; sprawiedliwy system ocen, stabilność zatrudnienia, jasne i zrozumiałe obowiązki, delegowanie ambitnych zadań w celu wykazania się, zrozumienie ze strony kierownika, mniej formalne relacje z kierownikiem, lepsza organizacja pracy, współpraca na linii kierownik-pracownik oraz bieżące rozliczanie z zadań – po 2 wskazania. Ostatnią grupę tworzą elementy wskazane tylko raz przez pracowników. Należą do nich: elastyczne godziny pracy, empatia w sprawach pozazawodowych, pomoc ze strony kierowników, mniejszy nadzór, wpływ pracowników na opracowywanie procedur, przejrzysta komunikacja, większe zaufanie do pracowników, lepiej wykwalifikowany kierownik, spłaszczenie struktur organizacyjnych, otwartość kierownika na sugestie i pomysły pracowników, indywidualne podejście do pracownika, organizacja konkursów, rozdzielenie stosunków formalnych od nieformalnych, lepsze warunki BHP, lepszy wizerunek firmy, bieżące spotkania z załogą, mniej skomplikowane procedury, terminowość wynagrodzenia, większe urozmaicenie pracy oraz darmowy parking. Jedynie 2 pracowników stwierdziło, że są zadowoleni z obecnej sytuacji i nie zmienialiby nic w obecnym systemie zarządzania w swoich przedsiębiorstwach.

### 3.4. Obszary luzu decyzyjnego pracowników

Ostatnim obszarem badań było określenie, w jakim stopniu pracownicy szczebla wykonawczego posiadają luz decyzyjny i jakie są obszary, w których mogą samodzielnie podejmować decyzje. Ankietowane osoby wskazywały w ujęciu procentowym, w jakim stosunku ich praca przyjmuje charakter posłusznego, mechanicznego wypełniania procedur i przepisów (X), a w jakim pozostawione jest miejsce na kreatywność i luz decyzyjny (Y). W efekcie powstał stosunek X/Y. Wyniki w tym zakresie przedstawiają się następująco: 80/20 – 12 wskazań; 70/30 – 8 wskazań; 50/50 – 7 wskazań; 20/80 – 4 wskazania; 60/40, 90/10, 100/0 – po 3 wskazania oraz 30/70 – 1 wskazanie. Dane te pokazują jednoznacznie, że pracownicy we współczesnych przedsiębiorstwach nie posiadają dużej przestrzeni na samodzielne podejmowanie decyzji, a ich praca przyjmuje w większości przypadków charakter mechanicznego wykonywania poleceń i procedur.

Jeżeli jednak występuje obszar luzu decyzyjnego, to do najczęściej wskazywanych obszarów zaliczyć możemy: sposób organizacji pracy (terminy, kolejność wykonywanych zadań) – 15 wskazań; organizacja czasu pracy – 9 wskazań; forma prowadzenia kontaktów z klientami – 4 wskazania; dobór odpowiednich narzędzi pracy – 3 wskazania; wybór metod działania, wybór szkoleń, sposób pozyskiwania klientów, partycypacja decyzyjna, możliwość przedstawienia własnych pomysłów, kreatywność w działaniu oraz podział zadań z innymi pracownikami – po 2 wskazania; wybór problemów do rozwiązania, sposoby usprawnienia pracy, organizacja stanowiska pracy, opiniowanie decyzji, udzielanie rabatów, dysponowanie budżetem, wybór oferty sprzedażowej oraz dobór klientów – po 1 wskazaniu.

#### 4. Uwagi końcowe

Wyniki badań pokazały, że przedsiębiorstwa mają duże możliwości oddziaływania na efektywność pracy pracowników, co może się przyczynić do poprawy ich pozycji konkurencyjnej na rynku. Istnieje wiele rozmaitych elementów i działań w obszarze bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem, które mają pozytywny i negatywny wpływ na efektywność pracy pracowników szczebla wykonawczego. Dodatkowo oceny poszczególnych działań są zróżnicowane, co świadczy o ich niejednakowym wpływie na efektywność pracy. Badania pokazały, że część tych elementów wymieniana została w ankietach często i przyznana im ocena przez pracowników jest wysoka, co pozwala na wyłonienie elementów wiodących, mających największe znaczenie pozytywne oraz negatywne.

Do elementów o największym oddziaływaniu pozytywnym zaliczyć należy przede wszystkim zachowanie kierowników. Element ten ma duże znaczenie nie tylko dlatego, że został jednoznacznie wskazany i wysoko oceniony przez pracowników, ale również dlatego, że jego zastosowanie w celu zwiększenia efektywności pracy nie wymaga od kadry zarządzającej żadnych nakładów finansowych. Często pracownicy oczekują po prostu docenienia, pochwały oraz szacunku i podmiotowego traktowania przez przełożonych. Wydaje się więc, że nie ma żadnych przeszkód w spełnieniu oczekiwań pracowników w tym zakresie.

W podgrupie pożądaných metod i technik zarządzania należy zwrócić uwagę na duże znaczenie miłej i przyjaznej atmosfery pracy. Jest to element bardzo często wskazywany przez pracowników i bardzo wysoko oceniany – po motywatorach finansowych zajmuje 3 miejsce w tym obszarze. Wskazuje to na fakt, że pracownicy przywiązują dużą wagę do ogólnego samopoczucia w pracy, do tego, aby móc spędzać czas w pracy w miłej atmosferze. Na atmosferę tę wpływa też podgrupa związana ze stylem zarządzania, która także została często wymieniana i wysoko oceniona przez pracowników. Wpływ przełożonych na te elementy zarządzania jest oczywisty i również nie wymaga żadnych nakładów finansowych, co dodatkowo czyni je atrakcyjnymi dla poprawy efektywności pracy.

Wśród elementów demotywujących i obniżających efektywność pracy w badanych przedsiębiorstwach na pierwsze miejsce wysuwa się ponownie niewłaściwe zachowanie kierowników i nieodpowiedni styl zarządzania. Elementy te wskazywane zostały częściej przez respondentów niż motywatory finansowe, co oznacza, że poprawa działań w tych obszarach może skutkować zdecydowanym wzrostem motywacji, chęci do pracy i efektywności. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na to, że w obszarach tych pojawiają się tak rażące nadużycia kierowników, jak publiczne szykanowanie i ganień pracowników, niewywiązywanie się z obietnic, faworyzowanie wybranych pracowników oraz mobbing. Wyniki te świadczą o pojawianiu się zachowań patologicznych wśród współczesnych zarządzających, co jest zjawiskiem niepokojącym.

Badania pokazały również, że dominującym elementem wśród pożądaných przez pracowników są premie i podwyżki płac. Często jednak wskazywano również

na odpowiednie wyposażenie stanowisk pracy oraz na zmianę zachowań kierowników – szczególnie częstsze docenianie i chwalenie za dobrze wykonaną pracę.

Wyniki badań pokazały również zaskakująco niski poziom luzu decyzyjnego pracowników w badanych przedsiębiorstwach. Działania pracowników przyjmują zwykle postać posłusznego wykonywania poleceń i przestrzegania procedur. Wydaje się, że przekazanie pracownikom większych uprawnień mogłoby się przyczynić do większej satysfakcji z pracy, odciążenia szerebła kierowniczego i w efekcie do poprawy efektywności pracy.

## Literatura

- Flieger M., *Implementacja technik i metod organizatorskich w systemach zarządzania współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Instrumenty i obszary przeobrażeń i zmian organizacyjnych w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2009.
- Kowalewski M., *Współczesne systemy pomiaru efektywności organizacyjnej*, [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1998.
- Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Skalik J., Belz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Witczak H., *Istota systemu zarządzania przedsiębiorstwem w literaturze*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

### **THE TRIAL TO IDENTIFY AND EVALUATE THE EFFICIENCY OF DAILY MANAGEMENT AREAS FROM THE PERSPECTIVE OF WORKERS IN CONTEMPORARY COMPANIES**

Management systems nowadays have become the area of business in which companies may try to find their competitive advantage. The article tries to show the most crucial elements of daily management and evaluate them from the perspective of workers. The conducted research has showed that there are many different areas which are motivating workers. Many of them could be implemented more often in companies to increase their efficiency with almost no costs. These are: regular evaluation of workers, keeping superiors promises, changing daily behaviour and publicly praising workers. Many elements demotivate workers so they should be abandoned by managers. These are for example: mobbing, too frequently changing goals, inappropriate managing style and not keeping given word. However, important are financial motivators, so if companies can afford it they should increase payments and use financial bonuses more often.