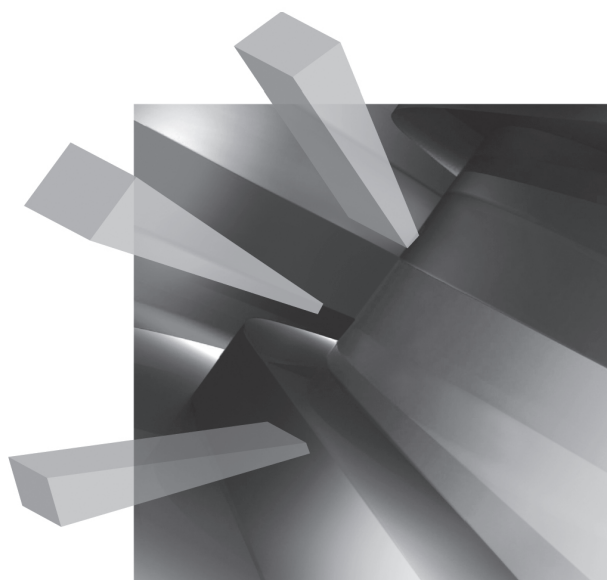


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2 (27) • 2016



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.noz.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Adela Barabasz: Identyfikacja mechanizmów obronnych menedżerów (The identification of defense mechanisms of managers).....	9
Małgorzata Baran: Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora (Competency model for professional mentor)	22
Agnieszka Izabela Baruk: Partnerzy czy przeciwnicy – wybrane aspekty relacji między podwładnymi i przełożonymi (Partners or rivals – chosen aspects of relations between subordinates and supervisors).....	33
Radosław Dawidziuk: Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Human capital as a component of intellectual capital in a company)	46
Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Ewolucja koncepcji przywództwa wojskowego w doktrynach armii Stanów Zjednoczonych i jego implikacje w procesie szkolenia kandydatów na oficerów sił zbrojnych RP (Evolution of army leadership in the doctrines of the US Army and its implications in the process of training candidates for officers of Polish Armed Forces)....	60
Robert Karaszewski, Andrzej Lis: Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu? (Can the concept of positive leadership become a paradigm in management studies?)	72
Krystyna Kmiotek: Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów (Determinants of organizational commitment (on the example of engineers)).....	81
Marek Krasieński: Motywatory zmniejszające uczucie niepewności – porównawcze studium przypadków (Motivators reducing the feeling of uncertainty – comparative case study)	91
Dagmara Lewicka, Anna Rakowska: Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach (The influence of HRM practices on the employee engagement in innovative enterprises)...	102
Marta Moczulska, Janina Stankiewicz: Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania (Social interactions conducive to employee engagement in the organization – assumptions in the light of the theory of organization and management).....	116
Joanna M. Moczydłowska: Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów (Paradoxes in the management of human capital in managers' appraisal)	130

Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997-2000 i 2011-2014. Struktura i kierunki zmian (Determinants of management functions performance in the years 1997-2000 and 2011-2014. Structure and directions of changes)	139
Beata Skowron-Mielnik: Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym (The paradox of work effectiveness – between building employee’s engagement and burnout)...	151
Marzena Stor: Paradoksalne i nieparadoksalne oksymoronizmy w strategiach zarządzania kompetencjami pracowniczymi – refleksje badawcze (Paradoxical and nonparadoxical oxymora in the strategies of competency management – research reflections).....	164
Czesław Zając: Rekrutacja i selekcja menedżerów i specjalistów w grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych (Processes of recruitment and selection of managers and specialists in capital groups in the light of empirical research).....	186
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów (Managing the workforce from the full of paradoxes generation).....	196

Wstęp

Jednym z twierdzeń najczęściej powtarzanych przez teoretyków i praktyków zarządzania jest to mówiące, że ludzie są najważniejszym zasobem organizacji, warunkującym jej przetrwanie i rozwój. Jednocześnie jest to też bezsprzecznie jeden z najtrudniejszych dla menedżerów obszar zarządzania - z uwagi na nieprzewidywalność i ograniczoną sterowalność całego społecznego podsystemu organizacji. W obliczu tego wyzwania poszukiwane są skuteczne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie pełnią w tym procesie bardzo ważną funkcję. Dążą do przywództwa, podejmują próby tworzenia skutecznych systemów motywowania oraz wykorzystują zróżnicowane narzędzia zarządzania kadrami, a wszystko to w imię budowania kapitału ludzkiego. Co ciekawe - te starania nie zawsze jednak przynoszą oczekiwane skutki. Ukształtowany z czasem charakter relacji przełożony – podwładny może okazać się bardziej lub mniej proefektywnościowy.

Tworzenie skutecznych systemów motywowania i wspieranie zaangażowania pracowników w warunkach różnorodności postaw i nietrwałości struktur organizacyjnych wynikającej ze zmienności otoczenia są wciąż uznawane za największe wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ludzie różnie interpretują te same bodźce, a zatem celowe działania skutkują wielością indeterministycznych, trudnych do przewidzenia zmian w całej organizacji. Ostatecznie pojawiające się paradygmaty nierzadko nie znajdują potwierdzenia w praktyce organizacyjnej, przepełnionej wieloma sprzecznościami. Należy pogodzić się chyba z faktem, że paradoksy są wpisane w rzeczywistość organizacyjną, której uczestnicy wciąż balansują pomiędzy dychotomicznymi wyborami, często wykluczającymi się, ale też w rezultacie uzupełniającymi istotę trwania i rozwoju.

Niniejsza publikacja to zestawienie różnorodnych artykułów przygotowanych na potrzeby Szkoły Letniej Zarządzania 2016, zatytułowanej „W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania”. Opracowania są utrzymane w optyce postaw, zachowań i relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a główne perspektywy rozważań obejmują: 1) przywództwo i role menedżerskie, 2) kompetencje pracownicze, 3) kapitał ludzki oraz 4) wybrane praktyki zarządzania kadrami, głównie nakierowane na motywację i zaangażowanie pracowników. Żywimy nadzieję, że lektura pomoże czytelnikom nieco lepiej odnaleźć się w świecie paradoksów i paradygmatów ludzkiej strony zarządzania.

Ewa Głuszek, Sylwia Stańczyk

Ryszard Rutka, Małgorzata Czerna

Uniwersytet Gdański
e-mail: oiz.wzr@ug.edu.pl

**UWARUNKOWANIA PEŁNIENIA
RÓL KIEROWNICZYCH
W LATACH 1997-2000 I 2011-2014.
STRUKTURA I KIERUNKI ZMIAN**

**DETERMINANTS OF MANAGEMENT
FUNCTIONS PERFORMANCE
IN THE YEARS 1997-2000 AND 2011-2014.
STRUCTURE AND DIRECTIONS OF CHANGES**

DOI: 10.15611/noz.2016.2.12

Streszczenie: W artykule przedstawiono porównanie warunków pełnienia ról kierowniczych w latach 1997-2000 i 2011-2014. Autorzy zadali dwa pytania. Czy w okresie ostatnich kilkunastu lat nastąpiły istotne zmiany warunków pełnienia ról kierowniczych w przedsiębiorstwach i instytucjach? Czy warunki pełnienia funkcji przełożonego skłaniają do kierowania proinnowacyjnego czy do kierowania prorutynowego? Wyniki badań wskazują, że w porównywalnych okresach wzrósł udział uwarunkowań sprzyjających kierowaniu proinnowacyjnemu (od kilku do kilkunastu punktów procentowych). Jako najczęściej wymienione obecnie uwarunkowania, utrudniające rozwój kierowania proinnowacyjnego, wymieniane są: presja na dyscyplinę realizacji zadania, a nie jego innowacyjność, niestabilność i niejednoznaczność dotyczące kryteriów oceny kierującego zespołem oraz oczekiwanie pełnienia przez przełożonego roli nadzorczo-instruktażowej.

Słowa kluczowe: uwarunkowania pracy kierowniczej, warunki organizacyjne, kompetencje podwładnych, pozycja kierownika w organizacji.

Summary: The main topic of this paper is to state if the transformation of our economy as a result of political changes altered organizational culture of enterprises as regards shaping proinvestment attitude of employees. The article also discusses if conditions were created to play the role supporting shaping innovative economy. In the period 1997-2000 and 2011-2014 we observe that the influence of innovating factors rose. However, there are still some factors which have the priority: the procedures before the effectiveness and not precisely defined status of managers.

Keywords: determinants of managerial work, organizational conditions, competences of subordinate, position of manager in organization.

1. Wstęp

Literatura przedmiotu zawiera znaczną liczbę opracowań dotyczących identyfikacji czynników wywierających potencjalny wpływ na rzeczywisty styl kierowania stosowany przez przełożonego na danym stanowisku. Do najbardziej reprezentacyjnych należą koncepcje Tannenbauma i Schmidta, Blake'a i Mouton, Herseya i Blancharda, Fiedlera, Vrooma i Yettona. Model Tannenbauma i Schmidta zawiera aż 28 uwarunkowań wpływających na rzeczywisty styl kierowania na danym stanowisku [Tokarski 1997, s. 114], podzielonych na następujące grupy: siły tkwiące w sytuacji, na które składają się: cechy organizacji, cechy problemu, cechy grupy roboczej; siły tkwiące w podwładnych; siły tkwiące w kierowniku.

Długoletnie badania własne pozwoliły na ustalenie listy 20 czynników o kluczowym znaczeniu dla kształtowania stylów kierowania w przedsiębiorstwach i instytucjach funkcjonujących na terenie Polski. Lista ta posłużyła do opracowania narzędzia diagnostycznego opublikowanego w 1998 r. [Rutka 1998, s. 284-288]. Narzędzie to pozwala na identyfikację kierunków potencjalnego oddziaływania poszczególnych uwarunkowań. Nie pozwala jednak zidentyfikować wprost siły ich oddziaływania na styl kierowania poszczególnych osób pełniących funkcje kierownicze. Ich podatność na zmianę stylu pod wpływem uwarunkowań zewnętrznych jest znacząco zależna od cech osobowości, systemu wyznawanych wartości, doświadczenia i wrażliwości na działające czynniki sytuacyjne.

Publikowane badania dowodzą, że osobowość menedżera ma niezwykle silny wpływ na kulturę organizacyjną (por. [Stawiarska-Lietzau, Łuźniak-Piecha 2014, s. 12]). Jego styl działania, wynikający z osobowości jest względnie stały w czasie i przestrzeni działania. Może więc znacząco wpłynąć na funkcjonowanie otoczenia, w którym funkcjonuje kierownik. W skrajnych przypadkach pełniący funkcję kierowniczą może być niezdolny do uwzględniania w swoim postępowaniu zewnętrznych uwarunkowań pełnienia funkcji. Możemy wówczas obserwować postawy o charakterze psychopatycznym charakteryzujące się nieadekwatnym rozwojem sumienia, nieodpowiedzialne zachowania oraz impulsywne odrzucanie autorytetów, nieumiejętność utrzymywania więzi [Stawiarska-Lietzau, Łuźniak-Piecha 2014, s. 12]. Kierownicy o cechach psychopatycznych stanowią jednak znikomą część populacji kierowników. P. Babiak i C.S. Hare (cyt. za [Boddy 2010, s. 200-312]) wykazali, że stanowią oni ok. 1% populacji kierowników, choć wśród kierowników wyższego szczebla odsetek ten wynosi aż 3,5%. Z przytaczanych wyżej danych można jednak wyciągnąć wniosek, że zdecydowana większość kierowników jest zdolna do dostosowania stylu kierowania do specyficznych uwarunkowań pełnienia swojej funkcji (o potencjalnym i rzeczywistym stylu kierowania więcej w: [Rutka, Wróbel (red.) 2012]).

Autorzy zadali sobie następujące pytania badawcze: czy w okresie ostatnich 18 lat, a więc w okresie utrwalania się gospodarki rynkowej i intensywnego rozwoju relacji gospodarczych i kulturowych z krajami Unii Europejskiej nastąpiły znaczące

zmiany warunków pełnienia funkcji kierowniczych w polskich przedsiębiorstwach i instytucjach? Czy zmiany te skutkowały zwiększeniem szans na kierowanie proinnowacyjne czy może prorutynowe?

Kierowanie proinnowacyjne opiera się na założeniu, że rolą kierownika jest stworzenie warunków do kreowania i wprowadzania do praktyki nowych produktów i procesów przy zaangażowanym współdziałaniu podwładnych. Ponieważ innowacja, to rozwiązanie będące nowością z punktu widzenia osoby lub organizacji, jest ona obciążona ryzykiem związanym z nie osiągnięciem zakładanego wyniku w oczekiwanym zakresie i czasie. Wykreowanie proinnowacyjnego kierowania wymaga więc stworzenia takich warunków pełnienia funkcji kierownika, które uczynią go beneficjentem efektów sprawnego kreowania i wdrażania nowości produktowych, procesowych i organizacyjnych. Źródłem nadwyżki przychodów nad kosztami w obszarze działań innowacyjnych jest przede wszystkim wysoka cena, jaką gotów jest zapłacić klient za pozyskanie produktu o wysokim poziomie oryginalności.

Kierowanie prorutynowe oparte jest natomiast na założeniu, że rolą kierownika jest stworzenie warunków do osiągnięcia jak największej perfekcyjności działań podwładnych zmierzających do osiągnięcia standaryzowanych wyników. Dzięki zoptymalizowaniu procesów realizowanych w ustabilizowanych warunkach, minimalizowane jest ryzyko popełniania błędów i maksymalizowany poziom wykorzystania zasobów. Na pozytywne znaczenie rutyn w kontekście procesu uczenia się zwraca uwagę wielu autorów [Strużyna 2012, s. 211, 212; Czakon 2011, s. 37; Nogalski i in. 2014, s. 174-177; Becker 2004]. Rutyną są więc wielokrotnie powtarzane działania według sprawdzonego wzorca zawartego w niesformalizowanych zwyczajowych lub skodyfikowanych normach zachowań. Tak rozumiane rutyny należy odróżnić od potocznego rozumienia zachowań rutynowych, będących bezrefleksyjnym przywiązaniem do sprawdzonych w przeszłości metod działania, nieopartym analizą przystawalności aktualnych warunków działania do tych, z którymi miał do czynienia twórca procedury.

Badania przeprowadzono wśród słuchaczy studiów podyplomowych prowadzonych w Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Były to osoby najczęściej w wieku 25-35 lat, o najwyżej kilkuletnim stażu kierowniczym, zajmujące najniższe lub średnie szczeble kierownicze w jednostkach gospodarczych i publicznych podmiotach leczniczych. Badania obejmują dwa czteroletnie okresy: 1997-2000 oraz 2011-2014. W pierwszym okresie w badaniach wzięło udział 310 osób, w tym 157 zatrudnionych w przedsiębiorstwach i 153 zatrudnionych głównie w publicznych podmiotach leczniczych na stanowiskach lekarskich i pielęgniarskich. W latach 2011-2014 w badaniach uczestniczyło 307 osób, w tym 158 było zatrudnionych w przedsiębiorstwach i 149 w podmiotach leczniczych. Zasięg badań nie pozwala uznać ich za reprezentacyjne. Ponieważ jednak dotyczą one badań grup o wielu wspólnych cechach oraz były prowadzone w ponad 9-letnim odstępie czasowym przy wykorzystaniu identycznego, ustrukturyzowanego narzędzia badawczego, autorzy sądzą, że są one warte prezentacji.

2. Wyniki badań

Badania polegały na wyborze przez respondenta tej wersji tekstu, która najtrafniej charakteryzuje analizowane uwarunkowanie pełnienia przez niego roli kierowniczej. Charakterystyki były tak sformułowane, aby badacz mógł w sposób jednoznaczny zakwalifikować daną sytuację do sprzyjającej kierowaniu nastawionemu na rutyny wykonawcze lub na proinnowacyjne działania podwładnych.

Spośród zidentyfikowanych i poddanych analizie uwarunkowań stylów kierowania w artykule przedstawiono te, których charakterystyka w badanym okresie uległa istotnej zmianie.

Wybrane uwarunkowania pełnienia roli kierowniczej na danym stanowisku przyporządkowano trzem podstawowym grupom.

A. Organizacyjne uwarunkowania pracy kierownika

A.1. Dysponowany czas na rozwiązanie problemu. Działanie kierownika pod presją czasu jest uznawane za jeden z kluczowych czynników skłaniających go do rozwiązania problemu w oparciu o sprawdzone w przeszłości metody działania [Supernat 1997, s. 78]. W czasach funkcjonowania gospodarki centralnie planowanej najistotniejszym czynnikiem skłaniającym do stosowania autokratycznego stylu kierowania był akcyjny styl działania. Wbrew swojej oficjalnej nazwie tzw. gospodarka planowana była gospodarką niespodziewanie pojawiających się problemów, które należało jak najszybciej rozwiązać, najlepiej w sposób wielokrotnie sprawdzony [Rutka 1984, s. 141, 142]. Tymczasem działania innowacyjne ze swojej istoty obarczone są znacznym ryzykiem niepowodzenia, a co najmniej wydłużenia czasu i kosztów realizacji zadania. Ze względu na niestandardowość działań i wyników innowacje wymagają partycypacji wielu partnerów w procesie poszukiwania wariantów rozwiązania problemu i wyboru wariantu najtrafniejszego.

Spośród badanej w okresie 1997-2000 kadry kierowniczej przedsiębiorstw, aż 56% twierdziło, że realizuje powierzone działania w warunkach niedoboru czasu, co uniemożliwia poszukiwanie optymalnego sposobu rozwiązania problemu i skłania do stosowania metod wielokrotnie sprawdzonych w przeszłości. Kilkanaście lat później (okres 2011-2014) na działanie w warunkach niedoboru czasu wskazuje tylko 42% badanych. Liczba wskazań spadła więc o 14 punktów procentowych. Nie można jednak nie zwrócić uwagi na to, że sytuacje sprzyjające rutynom działania dotyczą w dalszym ciągu prawie połowy kadry kierowniczej najniższych szczebli.

Badana w okresie 1997-2000 kadra kierownicza podmiotów leczniczych w 44% przypadków wskazywała na prace w warunkach niedostatku czasu na rozwiązanie problemu. W okresie 2011-2014 wskazań takich było 40%. Udział kierowników pracujących w warunkach presji czasu w badanych obu grupach osiągnął podobne wielkości. Należy jednak zaznaczyć, że ze względu na ratunkowy charakter wielu procesów leczniczych oraz kierowanie w obszarze niskiej tolerancji ryzyka (oddziaływanie na życie i zdrowie pacjenta) skłonność do działań opartych na rutynach należy uznać za zasadną.

A.2. Poziom identyfikowania się kierownika z decyzjami jego przełożonych.

Kierownik identyfikujący się z koncepcjami swojego przełożonego powinien być skłonny dopuścić swoich podwładnych do dyskusji nad możliwymi wariantami realizacji zadań – zawsze wówczas, gdy ta realizacja nie jest jednoznacznie sformalizowana lub zdeterminowana techniką. Ponieważ kierownik zna i akceptuje przesłanki, które skłoniły jego zwierzchników do postawienia mu określonych zadań, jest w stanie bronić ich zasadności w kontaktach ze swoimi podwładnymi. Potrafi też otwarcie ocenić rozwiązania proponowane przez jego podwładnych. W sytuacji, gdy jednak ma wątpliwości, czy zlecone przez jego zwierzchników zadania i sposoby ich realizacji są racjonalne, stara się unikać angażowania podwładnych w rozwiązywanie problemów. Nie potrafiłby bowiem w zaangażowany i przekonujący sposób ustosunkowywać się do składanych przez nich propozycji. 20% kadry kierowniczej przedsiębiorstw badanej w okresie 1997-2000 wskazywało na tego typu sytuację. W okresie 2011-2014 udział kadry udzielającej takiej odpowiedzi spadł do 11%. W przypadku kadry kierowniczej podmiotów leczniczych odsetek kierowników nieidentyfikujących się z koncepcjami ich przełożonych spadł z 23% w okresie 1997-2000 do 17% w okresie 2011-2014. Można więc sformułować spostrzeżenie, że ten czynnik przestał istotnie wpływać na preferowanie niepartycypacyjnych stylów kierowania.

A.3. Możliwość wymuszenia pożądanых zachowań podwładnych przez instruktaz i intensywny nadzór. W okresie 1997-2000 prawie co trzeci kierownik najniższego szczebla w przedsiębiorstwach był przekonany, że jest w stanie spowodować pożądane zachowania podwładnych przez intensywny nadzór i kontrolę. W okresie 2011-2014 liczba tak myślących kierowników spadła do jednej czwartej. W podmiotach leczniczych w pierwszym z badanych okresów liczba tak myślących kierowników stanowiła 43%. W drugim wynosiła jedynie 23% i osiągnęła udział w strukturze bardzo zbliżony do kadry kierowniczej przedsiębiorstw. Przekonanie o możliwości wymuszenia sprawnego działania podwładnych przez intensywny nadzór i kontrolę działania według sformalizowanych reguł sprzyja kierowaniu prototypowemu. Redukcja tego rodzaju przekonań otwiera natomiast szansę do kierowania proinnowacyjnego.

A.4. Poziom standaryzacji, strukturyzacji i stabilizacji warunków realizacji zadań przez podwładnych. W okresie 1997-2000 więcej niż 1/3 badanych kierowników szczebla najniższego zatrudnionych w przedsiębiorstwach wskazywała, że ich podwładni pracują w ustabilizowanych warunkach. W okresie 2011-2014 procent tak twierdzących kierowników wzrósł do 45%. Oznacza to, że aktualnie około połowa pracowników wykonawczych pracuje w warunkach sprzyjających prototypowemu kierowaniu. Bardzo podobnie wygląda sytuacja w podmiotach leczniczych, gdzie liczba tak twierdzących kierowników wzrosła z 39% w okresie 1997-2000 do 48% w okresie 2011-2014. Porównanie wyników dotyczących uwarunkowań A4 z uwarunkowaniami A3 prowadzi do wniosku, że współczesne organizacje funkcjonujące w Polsce są w stanie w większym stopniu opracować adekwatne do ustabili-

zowanych warunków rutyny działania, niż to było możliwe przed kilkunastoma laty. Liczebność przełożonych, którzy twierdzą, że są w stanie skutecznie skłonić podwładnych do przestrzegania tych norm poprzez nadzór i kontrolę, spadła jednak do takiego poziomu, że obecnie jest ich o połowę mniej od tych, którzy twierdzą, że stabilność warunków działania podwładnych na ustalenie takich norm pozwala. Zastąpiła więc intrygująca sytuacja skłaniająca do sformułowania następującej hipotezy: funkcjonujące w Polsce organizacje potrzebują na poziomie operacyjnym więcej prorutynowego kierowania, lecz nie potrafią tego osiągnąć z powodu nieskuteczności systemów takiego oddziaływania na przełożonych swoich podwładnych.

A.5. Miary oceny sprawności pracy podległego zespołu. Systemy oddziaływania na pracowników oparte są na motywacji premiującej wykonanie zleconego zadania w wyznaczonym czasie. Tak twierdziło 85% badanych kierowników przedsiębiorstw w okresie 1997-2000 i 76% kierowników z okresie 2011-2014.

W grupie kierowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych tak twierdziło 45% w okresie 1997-2000 i 57% w okresie 2011-2014.

W okresie 1997-2000 jedynie 9% kierowników pełniących funkcję w przedsiębiorstwach twierdziło, że w kierowanym obszarze liczy się przede wszystkim przestrzeganie zasad i procedur działania, choć aż 38% twierdziło, że ich podwładni działają w standaryzowanych i ustabilizowanych warunkach, a więc w sytuacji gdy efektywność działania w przesądającym stopniu zależy od zoptymalizowanych procedur działania. W okresie 2011-2014 liczby te przedstawiają się następująco: 16 i 45%. Różnica między procentem wskazań przestrzegania procedur jako głównego kryterium sukcesu kierowanego zespołu a procentem stwierdzeń, że podwładni pracują w warunkach uzasadniających działania według standardów, utrzymała się w na tym samym poziomie 29 punktów procentowych. Oznacza to, że znacząca część działań podwładnych jest realizowana nie według profesjonalnie opracowanych metod, lecz w sposób intuicyjny, niewykorzystujący w sposób optymalny zasobów i warunków działania. W grupie kierowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych w latach 2011-2014 37% kierowników twierdzi, że w kierowanym obszarze liczy się przede wszystkim przestrzeganie zasad i procedur działania. Liczba tych wskazań jest bardzo zbliżona do twierdzeń wybranych w okresie badawczym 1997-2000, że podwładni działają w ustrukturyzowanych i ustabilizowanych warunkach (39% wskazań). W okresie 2011-2014 liczby te kształtowały się następująco: 37 i 48%. Należy jednak podkreślić, że proces roszszerzania się kultury opartej na przestrzeganiu procedur nie nadąża za upowszechnianiem się warunków do jej racjonalnego funkcjonowania.

B. Oczekiwane role kierownicze i warunki ich pełnienia

B.1. Kierownik narzucający sposób działania podwładnych czy kierownik najefektywniej wykorzystujący potencjał podwładnych. Rola kierownika jako osoby, której zadaniem jest doprowadzenie do zgodności zachowań podwładnych z obowiązującymi procedurami lub jego własnymi przekonaniem o najlepszych

sposobach wykorzystania pracy, była deklarowana przez 46% kierowników badanych w okresie 1997-2000 i 54% w okresie 2011-2014 (grupa przedsiębiorstw). W grupie kierowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych liczby te wynosiły odpowiednio 58 i 50%. Pozostali badani twierdzą, że ich zadaniem jest jak najlepsze wykorzystanie wiedzy podwładnych. Proporcje udzielonych odpowiedzi odpowiadają zapotrzebowaniu na takie role wynikające z analizy czynnika A.4. Analiza czynnika A.5 prowadzi do wniosku, że przełożeni przede wszystkim skupiają się na doprowadzaniu do zgodności zachowań podwładnych z własnymi poglądami na to, jak powinni działać pracownicy na nie zgodności ich zachowań z procedurami (uwaga dotyczy szczególnie sektora przedsiębiorstw).

B.2. Poziom jednoznaczności, stabilności i zgodności kryteriów rzeczywistych z formalnymi. Niejasne, niejednoznaczne i niestabilne kryteria oceny kierownika obniżają jego poczucie pewności miejsca i roli w organizacji. Brak pewności siebie sprzyja wciąganiu faktycznych mocodawców kierownika (często nieformalnych patronów) w proces podejmowania decyzji, a następnie autokratycznemu egzekwowaniu ich realizacji. Nie ma wówczas żadnych racjonalnych podstaw ku temu, aby tak wysoko umocowane decyzje wymagały jakiegokolwiek konsultacji z podwładnymi. W okresie 1997-2000 na niestabilność i niejednoznaczność kryteriów oceny kierownika wskazywało 71% badanych zatrudnionych w przedsiębiorstwach. W okresie 2011-2014 liczba ta spadła do 58 (zmniejszenie o 13 punktów procentowych). Wśród badanych zatrudnionych w podmiotach leczniczych wskazania te stanowiły odpowiednio: w okresie 1997-2000 – 74%, a w okresie 2011-2014 – 58% (spadek o 16 punktów procentowych). Wyniki te wskazują na istotną zmianę kultury organizacyjnej polegającą na wprowadzaniu współczesnych standardów zarządzania.

Uzyskane wyniki świadczą o zmianie kultury organizacyjnej w kierunku oczekiwanym przez współczesne zarządzanie. Nie można jednak pominąć tego, że w dalszym ciągu prawie 60% badanych stwierdza, że pracuje w warunkach niejednoznaczności, niestabilności i niezgodności rzeczywistych kryteriów oceny z formalnymi. Taka sytuacja nie sprzyja ani proinnowacyjnemu, ani prorutynowemu kierowaniu opartemu na kompetentnie opracowanych procedurach działania. Kreuje natomiast kierowanie oparte na intuicji, jednostkowym doświadczeniu i powierzchownej ocenie sytuacji przez niepewnego swojej roli i pozycji przełożonego.

B.3. Przejrzyistość struktury władzy. Wielość i niestabilność struktury władzy to jedno z istotnych ograniczeń rozwoju proinnowacyjnych stylów kierowania. Podobnie jak w przypadku niestabilności kryteriów oceny, kierownik nie jest również w tym przypadku zainteresowany otwartym informowaniem swoich podwładnych o tym, kto faktycznie „rozdaje karty” i jakimi kryteriami oceny się posługuje. Niestabilność struktury władzy powoduje, że kryteria oceny podwładnych ulegają permanentnej zmianie, a te, które są przekazywane w sposób formalny, niekoniecznie są tymi, które faktycznie obowiązują. Bezpośredni zwierzchnik unika wówczas okazji do dyskusji nad pomysłami podwładnych, stara się natomiast wsłuchiwać w oczekiwania tych, którzy mają rzeczywistą władzę. W latach 1997-2000 1/3 bada-

nych w grupie przedsiębiorstw (36%) wskazywała na funkcjonowanie nieprzejrzystej struktury władzy. W okresie 2011-2014 procent ten obniżył się do 27%. Jeszcze mniejsze zmiany nastąpiły w podmiotach leczniczych. W okresie 1997-2000 na nieprzejrzystość struktury władzy wskazywało 39% badanych. W okresie 2011-2014 procent ten wynosił 36% (spadek o 3 punkty procentowe).

Jedna trzecia badanych ma świadomość, że nie może opierać swojej taktyki kierowania na innowacyjnych zachowaniach podwładnych ani na konsekwentnym egzekwowaniu formalnie obowiązujących procedur. Aby zasłużyć na pozytywną ocenę, musi przede wszystkim wsłuchiwać się w mniej lub bardziej jednoznacznie artykułowane sugestie swoich zwierzchników i skutecznie je realizować.

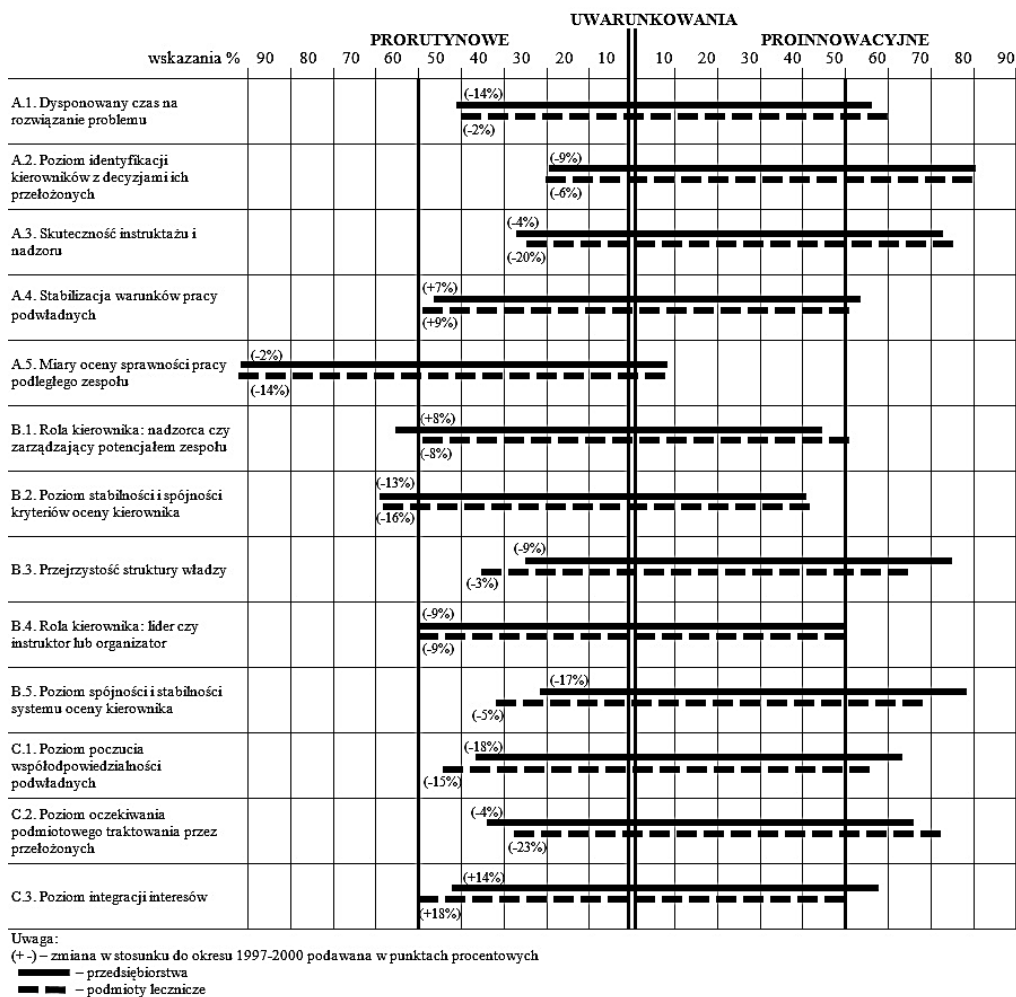
B.4. Oczekiwana rola kierownika: lider czy instruktor lub organizator. Na rolę kierownika jako instruktora – nadzorcy, oczekiwaną przez jego zwierzchników wskazywało 21% badanych kierowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach – okres 1997-2000, i 28% – okres 2011-2014. Na oczekiwaną rolę kierownika-lidera wskazywało 41% badanych w okresie 1997-2000 i 50% w okresie 2011-2014 (wzrost o 9 punktów procentowych). W podmiotach leczniczych na rolę kierownika jako instruktora nadzorcy wskazywało 36% badanych w okresie 1997-2000, a w okresie 2011-2014 jedynie 22% badanych, natomiast na rolę kierownika-lidera odpowiednio 40% i 49% (wzrost o 9 punktów procentowych). Rola kierownika-organizatora pracy zespołu była wskazywana w grupie przedsiębiorstw odpowiednio przez 38% badanych – w okresie 1997-2000 i 22% w okresie 2011-2014, a w grupie podmiotów leczniczych – 24% w okresie 1997-2000 i 29% w okresie 2011-2014. Należy więc wskazać na wzmocnienie zapotrzebowania na kierowników o cechach liderów, (ok. 50% wskazań), co powinno sprzyjać rozpowszechnieniu się proinnowacyjnych stylów kierowania.

B.5. Poziom spójności i stabilności systemu oceny kierownika. Incydentalny a nie bilansowy charakter oceny sukcesów i porażek kierownika zmniejsza istotnie jego skłonność do podejmowania ryzyka związanego z partycypacyjnym rozwiązywaniem trudnych problemów. Decydowanie zespołowe daje szansę na innowacyjność, ale wiąże się z większym ryzykiem niż działanie zgodne ze sprowadzonymi przez przełożonego metodami działania. Na odpowiedzialność skupioną na incydentalnych wskazywało 39% badanych zatrudnionych w organizacjach gospodarczych w okresie 1997-2000 i 22% w okresie 2011-2014 (spadek o 17 punktów procentowych), a w podmiotach leczniczych odpowiednio: w okresie 1997-2000 – 37%, a w 2010 r. 32% (spadek o 5 punktów procentowych). Wyniki te świadczą o powolnej ewolucji kultury organizacyjnej w kierunku sprzyjającym kierowaniu proinnowacyjnemu.

C. Postawy i kompetencje podwładnych

C.1. Poziom gotowości podwładnych do wzięcia współodpowiedzialności za zespół. Uspołecznienie procesów decyzyjnych wiąże się z gotowością wzięcia przez podwładnych współodpowiedzialności za wspólnie podjęte decyzje. Wówczas moż-

liwa i zasadna jest ich partycypacja w podejmowaniu decyzji. W grupie kierowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach w okresie 1997-2000 aż 54% badanych stwierdziło, że podwładni nie chcą ponosić współodpowiedzialności za decyzje podjęte zespołowo, w tym 23% nie jest zainteresowanych jakąkolwiek formą uczestnictwa w decydowaniu zespołowym. W okresie 2011-2014 liczba niechętnych do ponoszenia współodpowiedzialności wynosiła 36% (spadek o 18 punktów procentowych), w tym na całkowity brak zainteresowania współdecydowaniem wskazało



Rys. 1. Struktura wskazań czynników skłaniających do kierowania prorutynowego lub proinnowacyjnego. Wyniki badań w latach 1997-2000 i 2011-2014

Źródło: opracowanie własne.

10% (spadek o 12 punktów procentowych). Wśród badanych zatrudnionych w podmiotach leczniczych w okresie 1997-2000 na brak gotowości podwładnych do współodpowiedzialności za decyzje zespołowe wskazywało 57% badanych (w tym 26% wskazywało na brak zainteresowania podwładnych jakąkolwiek formą współdecydowania). W okresie 2011-2014 liczba wskazujących niechęć podwładnych do współodpowiedzialności wynosiła 42% (spadek o 15 punktów procentowych), w tym na całkowity brak zainteresowania podwładnych współdecydowaniem wskazało 13% badanych (spadek o 13 punktów procentowych). Na niechęć podwładnych do współdecydowania wskazuje jednak wciąż ponad 1/3 kierowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach i prawie połowa kierowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych.

C.2. Oczekiwanie na podmiotowe traktowanie przez przełożonych. Okres 1997-2000. Zdaniem 37% badanych kierowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach podwładni nie oczekują od przełożonego budowania pozytywnego klimatu pracy. Liczą natomiast na zapewnienie im technicznych i organizacyjnych warunków realizacji zleconych zadań. W okresie 2011-2014 takich wskazań było 33% (spadek o 4 punkty procentowe). Spośród kierowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych tak twierdziło 51% badanych w okresie 1997-2000 i 28% badanych w okresie 2011-2014. Jest to zaskakująco duża zmiana postaw zatrudnionych w podmiotach leczniczych, co może wynikać ze znaczącej poprawy wyposażenia podmiotów leczniczych w techniczne środki opieki medycznej.

C.3. Poziom integracji interesów podwładnych z interesami organizacji. Rozbieżności interesów mogą skutkować inicjatywami podwładnych sprzecznymi z interesami organizacji, w której pracują. Reakcją przełożonych na takie zagrożenie jest ograniczenie skłonności do stosowania partycypacyjnych metod podejmowania decyzji [Vroom, Yetton 1990, s. 317]. 28% kadry kierowniczej przedsiębiorstw badanej w okresie 1997-2000 wskazywało na niespójność interesów stron. W okresie 2011-2014 takich wskazań było 16% (zmniejszenie się o 12 punktów procentowych). W podmiotach leczniczych wielkości te wynosiły odpowiednio 32% w okresie 1997-2000 i 18% w okresie 2011-2014 (zmniejszenie się o 14 punktów procentowych). Tak więc jeden z istotnych hamulców uspołecznienia procesów decyzyjnych stracił wiele na znaczeniu.

3. Wnioski z badań

Badania wskazują na stosunkowo niewielką zmianę warunków kierowania w badanym okresie. Procent wskazań na poszczególne warunki kierowania sprzyjające kierowaniu prorutynowemu vs. proinnowacyjnemu ulegał jedynie kilku lub kilkunastoprocentowym zmianom (od 4 do 23 punktów procentowych). Nie można więc mówić o przełomie w ukształtowaniu się warunków kierowania sprzyjających upowszechnieniu się proinnowacyjnych stylów kierowania.

Jako najczęściej wymieniane uwarunkowania sprzyjające kierowaniu proinnowacyjnemu badani wymieniali: wysoki poziom identyfikacji kierowników z decyzjami swoich przełożonych, ok. 80% wskazań; przekonanie o małej skuteczności instruktazu i nadzoru, ok. 75% wskazań; dużą przejrzystość struktury władzy, ok. 75% wskazań; spójność i stabilność systemu ocen kierownika, ok. 70% wskazań.

Jako najczęściej wymieniane uwarunkowania sprzyjające kierowaniu prorutynowemu badań wymienili: presję na niezawodną realizację zadania w jednoznacznie zdefiniowanym terminie lub na działanie według obowiązujących procedur – ok. 90% wskazań; niestabilność i niespójność kryteriów oceny kierownika – ok. 60% wskazań; oczekiwanie nadzorczej roli kierownika – ponad 50% wskazań.

Takie kluczowe uwarunkowania skłaniające do kierowania opartego na sprawdzonych metodach działania [Supernat 1997; Vroom, Yetton 1990], takich jak: działanie w warunkach niedostatku czasu – 40% wskazań; stabilność warunków pracy podwładnych – nieco poniżej 50% wskazań; oczekiwana rola kierownika jako instruktora i organizatora pracy – ok. 50% wskazań; niski poziom integracji interesów podwładnych z interesem organizacji – ok. 50% wskazań, nie występują w dominującej licznie badanych stanowisk kierowniczych. Należy więc przyjąć, że w co najmniej połowie przypadków istnieją duże szanse na stosowanie kierowania proinnowacyjnego.

Ponad 90% badanych stwierdza, że w organizacji występuje silna presja na skuteczne i terminowe wykonywanie zadań. Ten czynnik występuje także w organizacjach, w których nie ma warunków do działań opartych na rutynach. Oznacza to, że w wielu przypadkach kryteria oceny pracy kierownika i podległego mu zespołu nie są przystające do warunków pełnienia funkcji kierowniczych. Wymienione wyżej kryteria mogą skłaniać do kierowania prorutynowego także wówczas, gdy pozostałe uwarunkowania umożliwiałyby stosowanie kierowania proinnowacyjnego.

Nie stwierdzono istotnych różnic w strukturze odpowiedzi kadry kierowniczej przedsiębiorstw produkcyjnych i usług materialnych w porównaniu z kadrami kierowniczą zatrudnioną w podmiotach leczniczych.

Wyniki badań porównawczych kadry kierowniczej podmiotów leczniczych w okresach: 1997-2000 i 2011-2014 nie wskazują na wzrost znaczenia procedur działania, choć jest to obszar, w którym zapewnienie dyscypliny wykonawczej w celu ograniczenia ryzyka jest szczególnie ważne. Spostrzeżenia te umacniają w przekonaniu, że to nie cechy procesów realizowanych przez podwładnych i nie postawy tych podwładnych wpływają istotnie na styl kierowania zwierzchnika, lecz subiektywnie zdefiniowane i rygorystycznie egzekwowane mierniki oceny pracy zespołu i kierującego nim przełożonego.

W polskich przedsiębiorstwach jest miejsce na kierowanie prorutynowe i proinnowacyjne. Warunkiem oczekiwanego rozwoju kierowania proinnowacyjnego jest jednak rozwój systemów zarządzania respektujących uwarunkowania niezbędne do jego konsekwentnego i racjonalnego stosowania.

Literatura

- Becker C., 2004, *Organizational routines: A review of the literature*, *Industrial and Corporate Change*, vol. 13, no. 4, s. 643-677.
- Boddy C.R., 2010, *Corporate psychopaths and organizational type*, *Journal of Public Affairs*, vol. 10, no. 4, s. 300-312.
- Czakon W., 2011, *Kompetencje współdziałania przedsiębiorstwa: relacyjna i sieciowa*, [w:] Cyfert S. (red.), *Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 187.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., 2014, *Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnej*, [w:] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Rutka R., 1984, *Styl kierowania jako przejaw kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Rutka R., 1998, *Wpływanie na zachowania przez formalizację*, [w:] Nogalski B. (red.), *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, OPO, TNOiK, Bydgoszcz.
- Rutka R., Wróbel P. (red.), 2012, *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa.
- Stawiarska-Lietzau M., Łuźniak-Piecha M., 2014, *Psychopatia, narcyzm, histrionika – menedżerowie o osobowościach patologicznych i kreowanie przez nich kultury organizacyjne. Wprowadzenie do badań*, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 4 (34), s. 11-30, http://eeim.kwartalnik.com.pl/wp-content/uploads/2015/05/Edukacja-34_Stawiarska-Lietzau_%C5%81u%C5%BCniak-Piecha-1.pdf.
- Strużyna J., 2012, *Efektywność organizacji w cieniu rutyn*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 1 A.
- Supernat J., 1997, *Decydowanie w zarządzaniu. Problemy, metody, techniki*, Kolonia Limited, Wrocław.
- Tokarski S., 1997, *Kierowanie ludźmi*, Wydawnictwo Miscellanea, Koszalin.
- Vroom V.H., Yetton P.W., 1990, *Leadership and decision making*, [w:] *Organization Theory Selected Reading*, Pugh D.S. (red.), Penguin Books.