

Wanda Błaszczyk*, Marcin Bielski**
Bogusław Kaczmarek***, Czesław Sikorski****

ANALIZA CECH PSYCHOLOGICZNYCH I SYTUACYJNYCH
KADRY KIEROWNICZEJ ŚREDNIEGO SZCZEBŁA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

I. Postulatywne cechy kadry kierowniczej
a modele organizacji przedsiębiorstwa

Biorąc pod uwagę to, co stanowi fundament każdej budowy organizacyjnej, a więc podział pracy i podział uprawnień do podejmowania decyzji, wskazać można na cztery modelowe typy rozwiązań organizacyjnych, będące wynikiem możliwych kombinacji tych dwóch elementów (schemat 1).

Podział uprawnień do podejmowania decyzji	Podział pracy	
	specjalizacja	wszechstronność
Decentralizacja	model	
	kooperacyjny	organiczny
Centralizacja	biurokratyczny	autarkiczny

Schemat 1. Typologia modeli organizacyjnych według kryterium podziału pracy oraz podziału uprawnień do decydowania

- * Dr, adiunkt w Katedrze Organizacji i Kierowania UŁ.
** Doc. dr habil. w Katedrze Organizacji i Kierowania UŁ.
*** Dr, adiunkt w Katedrze Organizacji i Kierowania UŁ.
**** Doc. dr habil. w Katedrze Organizacji i Kierowania UŁ.

Daleko posunięty podział pracy, charakteryzujący się wysokim stopniem specjalizacji pracowników oraz centralizacja uprawnień do podejmowania decyzji dają typ organizacji, który nazwać można biurokratycznym. Jest to typ najbardziej pożądaný w tych instytucjach, które starają się dominować w swoim środowisku. Nie nastawiają się zatem na przystosowanie do otoczenia, ale na stwarzanie warunków do koncentracji na celach wewnętrznych. Jednym z takich celów często bywa maksymalne wykorzystanie możliwości aparatury. Za przykład mogą służyć: wojsko, instytucje zajmujące się usuwaniem skutków klęsk żywiołowych, a także niektóre instytucje przemysłowe i administracyjne zaspokajające proste i masowe potrzeby w stabilnym środowisku.

Pogłębiający się podział pracy wraz z postępującym procesem centralizacji uprawnień decyzyjnych zbliżają organizację do modelu kooperacyjnego, w którym sprawą zasadniczą jest współpraca zainteresowanych osób, dokonująca się głównie dzięki samokoordynacji, na podstawie bezpośredniej wymiany informacji między współpracującymi. Korzyści wynikające ze specjalizacji łącznie są zatem z korzyściami wynikającymi z uczestnictwa pracowników w zarządzaniu instytucją. Wspólnota celów stanowi więc podstawowy warunek funkcjonowania tego modelu. Wiele wskazuje na to, że w tym właśnie kierunku zmierzała leninowska koncepcja procesu zarządzania, w której połączono ideę "jednego najlepszego sposobu" i wąskiej specjalizacji z ideą współgospodarzenia zakładem pracy¹.

Przeciwieństwem modelu biurokratycznego jest model organiczny, będący rezultatem wysokiego stopnia wszechstronności pracowników oraz daleko posuniętej decentralizacji uprawnień do podejmowania decyzji. Model ów staje się szczególnie pożądaný w instytucjach, których powołaniem jest podporządkowywanie się wymaganiom otoczenia i które funkcjonują w zmiennych i niepewnych warunkach. Przyjmowane w tych instytucjach rozwiązania organizacyjne sprzyjać powinny pełnemu wykorzystaniu możliwości pracowników. Za przykład służyć mogą instytucje remontowe, zaopatrzeniowe lub produkujące na rynek charakteryzujący się dużą zmiennością gu-

¹ Por. W. K i e ż u n, Wykorzystanie nauk humanistycznych w procesie zarządzania, [w:] Planowanie społeczne w zakładzie pracy, red. W. Jędrzycki, Warszawa 1974, s. 60.

stów i preferencji; przykładem mogą być także instytucje naukowe, biura projektów, zespoły redakcyjne itp.

Przeciwieństwem wreszcie modelu kooperacyjnego jest model autarkiczny, w którym więzi kooperacyjne są słabo rozwinięte i dominuje zasada samowystarczalności pracowników. W modelu tym wysoki stopień centralizacji decyzji łączy się z wysokim stopniem wszechstronności pracowników. Model ten ukształtowany został w systemie cechowym i do dzisiaj jest typowy dla niewielkich, prywatnych warsztatów rzemieślniczych, w których pracownicy mają za zwyczaj daleko idącą swobodę w wyborze metod pracy i na ogół żadnej możliwości decydowania o polityce instytucji.

Wyróżnione cztery modele dotyczą oczywiście sytuacji krańcowych. Między krańcami continuum stopnia centralizacji - decentralizacji i continuum stopnia specjalizacji - wszechstronności mieści się bowiem mnóstwo sytuacji pośrednich, informujących o bogactwie możliwych rozwiązań organizacyjnych.

Należy zwrócić uwagę, że w każdym z wymienionych modeli organizacyjnych występuje zapotrzebowanie na inny typ osobowościowy pracowników. W modelu biurokratycznym w najwyższej cenie są dyscyplina i lojalność, w modelu kooperacyjnym - umiejętność współpracy i bezkonfliktowość, w modelu organicznym - ambicja wyróżnienia się i pęd do sukcesu, w modelu autarkicznym - samodzielność i zamiłowanie do porządku. Kierunki rozwoju pracowników w tych instytucjach mogą i powinny być różne. Powinny one pozostawać w ścisłym związku z tym, co stanowi przedmiot identyfikacji pracownika. Ogólnie można powiedzieć, że w modelach biurokratycznym i kooperacyjnym pracownik identyfikuje się z instytucją, natomiast w modelach organicznym i autarkicznym - z wykonywanym zawodem. Przedmiot identyfikacji narzuca pracownikowi określoną rolę społeczną. W modelu biurokratycznym instytucję jako przedmiot identyfikacji pracownika pojmuje się znacznie wężiej aniżeli w modelu kooperacyjnym. W tym pierwszym - przedmiotem identyfikacji pracownika jest bowiem najczęściej jego bezpośrednie otoczenie społeczne - zespół, w którym pracuje; pracownik uświadamia sobie swoją rolę społeczną jako rolę członka określonej grupy pracowniczej. W modelu kooperacyjnym przedmiotem identyfikacji jest znacznie większa całość organizacyjna, nierzadko przekraczająca ramy zakładu pracy, w którym pracownik jest zatrudniony. Różnie także musi być

rozumiana identyfikacja z zawodem w modelu autarkicznym i w modelu organicznym. W pierwszym z nich pracownik odczuwa swoją rolę społeczną jako rolę wytwórcy i ma tendencję do identyfikowania się z produktem jako rezultatem swojej pracy. W modelu organicznym pracownik znacznie częściej poczuwa się do roli zaspokajającego określone potrzeby społeczne i identyfikuje się z grupą zawodową, do której należy.

W prowadzonych badaniach posługiwaliśmy się pojęciem osobowości w szerokim znaczeniu tego słowa. Osobowością nazywamy więc system względnie trwałych rezultatów zachowania się². Jest to zatem w gruncie rzeczy całokształt cech psychicznych jednostki, na które składają się m. in. takie elementy, jak: temperament, zainteresowania i skłonności, zdolności, doświadczenia, wiedza ogólna i zawodowa, system wartości, światopogląd i charakter. Z punktu widzenia naszych potrzeb interesujące są dwie grupy cech osobowości kierownika: te, które kształtują jego oczekiwania w stosunku do roli zawodowej i zwierzchności oraz te, które kształtują styl kierowania podwładnymi.

Wyżej wspomniano o pożądanym typach osobowości pracowników w wyróżnianych modelach organizacyjnych. Pożądane typy osobowości kierowników są z natury rzeczy do nich zbliżone.

W modelu biurokratycznym kierownik swoją rolę zawodową pojmuje jako rolę kontrolera i nadzorcy. Jego zdaniem jest uszczegółowianie poleceń płynących z góry i dopilnowanie ich zdyscyplinowanej realizacji. W związku z tym jego oczekiwania w stosunku do zwierzchności wynikają z potrzeby uzyskiwania jasnych, precyzyjnych zleceń na temat zadań, które ma wykonać kierowany przez niego zespół oraz towarzyszących im szczegółowych wytycznych, regulaminów i instrukcji. Kierownik nastawiony jest na posłuszeństwo względem swoich przełożonych a nie na współpracę; stąd pożądanymi cechami osobowości kierownika w tym modelu jest lojalność i dyspozycyjność.

W modelu kooperacyjnym rola zawodowa kierownika polega na integrowaniu zespołu poprzez wskazywanie na wspólnotę celów, niewidoczną często w bieżącym współdziałaniu. W stosunku do zwierzchności kierownik oczekuje więc informacji na temat szerszego kontek-

² Teoria organizacji i zarządzania, red. J. Kurnal, Warszawa 1979, s. 223.

stu wykonywanych zadań. Odczuwa potrzebę częstych kontaktów i wymiany informacji ze swoimi przełożonymi, nie oczekuje jednak szczegółowych instrukcji.

W modelu organicznym kierownik swoją rolę zawodową kojarzy z rozwiązywaniem problemów organizacyjnych w celu jak najlepszego zaspokojenia potrzeb społecznych. Względ na te potrzeby a także potrzeby rozwojowe podwładnych zdecydowanie przeważa nad poczuciem lojalności wobec swoich przełożonych. W stosunku do tych ostatnich kierownik pragnie być w maksymalnym stopniu niezależny, oczekując od nich gotowości do konsultowania z nim każdej ważniejszej decyzji.

W modelu autarkicznym rola zawodowa kierownika to rola najlepszego fachowca w zespole. Kierownik nastawia się na rozwiązywanie szczególnie trudnych problemów merytorycznych. W stosunku do zwierzchności przejawia te same oczekiwania, co kierownik w modelu organicznym, a więc niezależności i konsultowania z nim podejmowanych przez zwierzchnika decyzji.

Osobowość kierownika uzewnętrznia się najwyraźniej w stosowanym przez niego stylu kierowania. Styl ten - czyli sposób sprawowania władzy kierowniczej - jest utrwalonym w praktyce zestawem metod kierowania ludźmi. Jak wiadomo, w całym procesie kierowania wyróżnić można trzy podstawowe składniki: zlecenia, bodźce i argumenty³.

Zlecenia to ta część procesu kierowania, która polega na przekazaniu podwładnym informacji na temat zadań, których wykonania oczekuje od nich kierownik; bodźce - to określona sytuacja, pobudzająca podwładnych do działania: składają się na nią przewidywane skutki ich posłuszeństwa (nagrody) oraz przewidywane skutki ich nieposłuszeństwa (kary); argumenty wreszcie - to sposoby uświadamiania podwładnym bodźców i związku tych bodźców z określonym postępowaniem. Sposoby zlecania przez kierownika zadań, kształtowania sytuacji pobudzającej i argumentacji składają się więc na określony styl kierowania.

Biorąc pod uwagę wyróżniane typy modeli organizacyjnych, można przypisać im pożądane typy osobowości kierownika. W modelu biurokratycznym pożądany jest więc autokrata, stawiający sobie za cel

³ J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie, Warszawa 1969, s. 505-530.

zabiegów motywacyjnych dyscyplinę, stosujący głównie bodźce negatywne i materialne oraz zasadę nieróżnicowania pracowników. Podstawę jego autorytetu stanowi dostęp do określonych informacji. Kierownik posiada lepszą od innych informację, co po prostu wynika z podziału pracy.

W modelu kooperacyjnym potrzebny jest kierownik o skłonnościach demokratycznych, kierujący się w procesie motywowania chęcią zapewnienia zgodnej współpracy; jego stosunek do różnych rodzajów bodźców i różnicowania pracowników zmienia się w zależności od preferencji podwładnych. Podstawę jego autorytetu stanowi umiejętność integrowania zespołu poprzez usuwanie zakłóceń wewnętrznych, rozwiązywanie konfliktów itp.

W modelu organicznym kierownik w odniesieniu do zleceń stosować powinien styl demokratyczny, a niekiedy nawet nieingerujący; preferować bodźce pozytywne i moralne i dążyć do różnicowania kar i nagród. Celem systemu motywacyjnego staje się zapewnienie sukcesu instytucji poprzez sukcesy osobiste jej członków. Stąd też podstawą autorytetu kierownika jest przede wszystkim jego sprawność organizacyjna, wyrażająca się w umiejętności stworzenia podwładnym optymalnych warunków pracy i rozwoju. Kierownik koncentruje się głównie na usuwaniu barier i zakłóceń zewnętrznych w stosunku do zespołu podwładnych.

W modelu autarkicznym podwładni często traktują kierownika jako wzór moralny. Jest on autokratą, a podstawę jego autorytetu stanowi w tym przypadku sprawność zawodowa, głęboka wiedza i bogate doświadczenie. Jego stosunek do różnych rodzajów bodźców i różnicowania kar i nagród zmienia się w zależności od własnej oceny sytuacji. Oprócz wiedzy, inna, często w tym wypadku spotykana podstawa autorytetu to paternalizm.

W modelu biurokratycznym i autarkicznym pożądany jest typ osobowości kierownika o dużej dominacji i agresywności skierowanej na podwładnych. Natomiast w modelu organicznym i kooperacyjnym bardziej odpowiedni są kierownicy skłonni do negocjacji i konsultowania decyzji, zdecydowani, lecz nie apodyktyczni. W modelu organicznym agresywność kierownika powinna być skierowana na otoczenie i wyrażać się w zabieganiu o interes podwładnych.

Model organizacyjny	Oczekiwania				
	w stosunku do roli zawodowej	w stosunku do zwierzchnika	w stosunku do podwładnych w zakresie		argumentów (podstawa autorytetu)
			zleceń	bodźców	
Biurokratyczny	dyscyplina; lojalność i dyspozycyjność	szczegółowość i jasność dyspozycji	autokrata	przewagą negatywnych i materialnych; tendencja do nieróżnicowania pracowników	dostęp do informacji
Kooperacyjny	integrowanie zespołu	informowanie o "kontekście zleceń"	demokrata	zmienne w zależności od preferencji podwładnych; tendencja do nieróżnicowania pracowników	umiejętność rozwiązywania konfliktów
Organiczny	rozwiązywanie problemów organizacyjnych	niezależność i konsultacja	demokrata (nieingerujący)	przewaga pozytywnych i moralnych; tendencja do różnicowania pracowników	sprawność organizacyjna
Autarkiczny	rozwiązywanie problemów merytorycznych	niezależność i konsultacja	autokrata	zmienne w zależności od własnej oceny sytuacji; tendencja do różnicowania pracowników	

Schemat 2. Typy organizacji i cechy osobowości kierownika

II. Metoda i przedmiot badań

Badania, które są przedmiotem analizy w niniejszym artykule, stanowią fragment wyników badań przeprowadzonych w ramach problemu węzłowego "Człowiek i praca". Badania te miały na celu weryfikację hipotez wynikających z istniejących współzależności między osobowością kadry kierowniczej średniego szczebla a modelem organizacji.

Wychodziliśmy z założenia, że zmiany społeczno-gospodarcze w kraju wpłyną na zmianę typu organizacji i spowodują przekształcenia w osobowości jej uczestników.

Badaniami objęto jedenaście wybranych celowo przedsiębiorstw należących do przemysłu lekkiego, chemicznego, elektromaszynowego z terenu Łodzi i innych polskich miast, takich jak: Pabianice, Bełchatów, Aleksandrów, Turek, Piotrków Trybunalski.

Dominującym narzędziem badawczym był wywiad kwestionariuszowy składający się z 52 pytań zamkniętych i otwartych oraz metryczki. Obok tego stosowano także wywiady z dyspozycjami, przeprowadzane z naczelną kadrami kierowniczą oraz analizę dokumentacji organizacyjnej przedsiębiorstw. Wywiadami objęto też ok. 70% ogółu kadry kierowniczej średniego szczebla w badanych przedsiębiorstwach, tj. 341 osób.

Przedstawiając oraz analizując cechy psychologiczne i sytuacyjne badanej kadry kierowniczej, nie wyczerpujemy całego zestawu zmiennych mieszczących się w tych pojęciach. Przedmiotem naszej oceny i analizy pozostają wyłącznie te cechy, które są istotne z punktu widzenia celu badań i możliwości stwarzanych w tym zakresie przez wykorzystane narzędzia badawcze.

III. Rzeczywiste cechy kadry kierowniczej średniego szczebla w badanych przedsiębiorstwach

A. Wybrane cechy psychologiczne

Kadra kierownicza średniego szczebla przedsiębiorstwa przemysłowego znajduje się w specyficznej sytuacji zawodowej. Jej rola to nie tylko przekazywanie informacji i egzekwowanie wykonania za-

dań, lecz także aktywne uczestnictwo w tworzeniu i przekształcaniu ekonomicznych, organizacyjnych, technicznych i społecznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Od jej postaw wobec pracy zawodowej - własnej i innych ludzi oraz od kwalifikacji zawodowych zależy może stan organizacyjny przedsiębiorstwa i atmosfera pracy decydujące o sprawnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Wyniki badań zespołu badawczego wskazują na szereg interesujących cech psychologicznych kadry kierowniczej, które zdają się potwierdzać hipotezę o współzależności modelu organizacji i cech jej uczestników oraz wskazują na możliwe trudności w powodzeniu przekształceń społeczno-gospodarczych.

Wstępem do analizy jest statystyczno-demograficzna charakterystyka badanej kadry kierowniczej średniego szczebla (tab. 1).

T a b e l a 1

Staż pracy

Liczba lat	Staż pracy					
	w zakładzie pracy		na stanowisku			
			kierowniczym		obecnym	
	osób	%	osób	%	osób	%
0-5	79	22,8	111	32,6	192	56,3
6-10	92	27,1	88	25,8	80	23,6
11-15	37	10,9	52	15,2	36	10,5
Powyżej 15	134	39,2	90	26,4	33	9,6
Ogółem	341	100,0	341	100,0	341	100,0

Z tab. 1 wynika, że wśród kadry kierowniczej średniego szczebla przeważają kierownicy o długim stażu pracy w zakładzie (powyżej 15 lat) - 39,2% oraz o krótkim stażu pracy na obecnym stanowisku kierowniczym: do 5 lat - 56,3%, zaś do 10 lat - 79,9%. Wskazuje to na stabilność zatrudnienia tej kadry, ale jednocześnie - na wolne tempo awansowania w zakładach pracy.

Wśród kadry kierowniczej średniego szczebla przeważają zdecydowanie mężczyźni - 69,2% i ludzie w szerokim przedziale wieku (31-50 lat) - 71,2%. Do wyjątków należą kierownicy młodzi, poniżej 30. roku życia, natomiast nieco większą grupę stanowią ci, którzy przekroczyli 50 lat (por. tab. 2).

T a b e l a 2

Cechy demograficzne

Kategorie zmiennych		Liczba	%	Brak danych
Płeć	kobieta	98	28,7	7
	mężczyzna	236	69,2	
Wiek	do 30 lat	26	7,6	16
	31-40	134	39,3	
	41-50	109	31,9	
	powyżej 50	56	16,4	
Wykształcenie	<u>średnie</u>			7
	techniczne	76	22,3	
	ogólne	16	4,7	
	ekonomiczne	33	9,7	
	inne	2	0,6	
	<u>policealne</u>	7	2,1	
	<u>wyższe</u>			
	techniczne	141	41,4	
	ekonomiczne	41	12,0	
	prawnicze	7	2,1	
	inne	11	3,2	

Bardzo pozytywnie ocenić wypada wykształcenie badanej kadry kierowniczej. Aż 58,7% kierowników ma wykształcenie wyższe, pozostali - średnie. Wyraźna jest przy tym przewaga wykształcenia technicznego - wyższym i średnim wykształceniem technicznym legitymuje się 63,7% kierowników, podczas gdy wykształceniem ekonomicznym - 21,7%.

Jak wynika z tab. 3, kadra kierownicza średniego szczebla w zdecydowanej większości jest pochodzenia robotniczo-chłopskiego - 75,9%

T a b e l a 3

Pochodzenie społeczne i funkcja społeczna

Kategorie zmiennych		Liczba	%	Brak danych
Pochodzenie	chłopskie	69	20,2	9
	robotnicze	190	55,7	
	inteligenckie	64	18,8	
	inne	9	2,7	
Funkcje społeczno-polityczne	<u>w zakładzie pracy</u>	108	31,6	
	w tym:			
	partyjne	52	15,2	
	związkowe	7	2,05	
	samorządowe	12	3,5	
	inne	37	10,8	
	brak funkcji	119	34,9	
	<u>poza zakładem pracy</u>	38	11,1	
	w tym:			
	partyjne	4	10,5	
	związkowe	2	5,2	
	samorządowe	2	5,2	
	inne	30	78,9	
	brak funkcji	122	35,7	

Działalnością społeczno-polityczną zarówno w zakładzie, jak i poza zakładem zajmuje się 42,7% kierowników. Znikoma liczba kierowników działa w organizacjach związkowych i samorządowych - 5,5%.

W odpowiedzi na pytania ankiety dotyczące identyfikacji z określonymi typami osobowości kierownika uzyskano odpowiedzi świadczące o największej popularności osobowości biurokratycznej - 76,6%. Pierwszy typ osobowości był scharakteryzowany w ankiecie następu-

jako: nie zaniedbuje pracy, lubi porządek, jest punktualny, chłodny, naturalny i cierpliwy, wytrwały, jego deklaracje pokrywają się z postępowaniem; niezależny w swych opiniach; dobry obserwator, nie przywiązuje wagi do pozorów; oszczędny i obiektywny; drugi natomiast: żywy, aktywny, uparty i wytrwały, mało impulsywny; umie skoncentrować swoją energię na wybranym celu, zasługuje na zaufanie, jest wesoły, lubi i potrafi mówić, bardzo ceni porządek, czystość i kierowanie innymi, ma poczucie czasu.

Uzupełnieniem przedstawionej wyżej samooceny kierowników mającej formę ich identyfikacji z określonym typem osobowości jest miejsce czynników związanych z pracą w systemie wartości badanej kadry kierowniczej (tab. 4).

T a b e l a 4

Cenione cele życiowe

Cel	Kolejność dokonywania wyboru				
	I	II	III	IV	V
	odpowiedzi (%)				
Władza	0,9	0,0	0,3	0,9	0,9
Perspektywy awansu	2,1	1,8	1,5	5,3	6,5
Sława	0,0	0,0	0,6	0,3	0,3
Standard materialny	7,9	13,5	15,8	14,1	15,8
Grono przyjaciół	0,0	2,9	3,2	6,5	4,1
Ciekawa praca	23,2	18,8	12,6	8,8	6,2
Życzliwość ludzi i szacunek	10,6	15,8	20,2	13,8	14,7
Pewność stanowiska	0,6	1,2	3,5	4,1	2,9
Czas wolny	0,0	0,3	1,5	3,5	3,2
Spokój	2,1	2,3	5,3	4,4	7,0
Rodzina, zdrowie, szczęście rodzinne	25,2	12,3	9,1	10,3	6,2
Przyjemne środowisko pracy	1,2	7,3	9,4	6,7	9,1
Swoboda w myśleniu i działaniu	7,9	12,6	12,3	11,1	9,4
Zdrowie	17,6	10,0	3,5	5,9	7,9

Wśród celów życiowych najbardziej cennych dla kadry kierowniczej znalazły się na pierwszym miejscu rodzina, zdrowie i szczęście rodzinne, na kolejnych - ciekawa praca, własne zdrowie i standard

materialny. Charakterystyczna w rozkładzie odpowiedzi jest niska ocena takich celów, jak: władza, perspektywy awansu, sława. Aczkolwiek nie umieszczano ich na ostatnich miejscach, to jednak nie stały się one przedmiotem wyboru jako najważniejsze spośród wszystkich. Wyniki badań nie potwierdzają też wyłącznie instrumentalnego ukierunkowania celów życiowych: standard materialny na pierwszym miejscu umieściło zaledwie 7,9% udzielających odpowiedzi, chociaż 87,1% badanych uznaje go za cel wart starania; interesu-

T a b e l a 5

Cechy cenione u innych ludzi

Cecha	Kolejność dokonywania wyboru				
	I	II	III	IV	V
	odpowiedzi (%)				
Dobre wykonywanie swojej pracy zawodowej	86,2	3,8	1,2	1,5	0,9
Dobry stosunek do swojej rodziny	2,3	31,7	2,9	1,8	0,6
Życzliwość wobec ludzi i skłonność do pomagania im	4,7	43,4	27,3	4,1	1,5
Posiadanie ciekawej indywidualności, oryginalności, nieprzeciętności, poczucie odpowiedzialności za sprawy społeczne	0,0	2,9	18,8	14,4	1,8
Postępowanie zgodne z prawem i zarządzeniami władz zwierzchnich	0,3	11,5	3,8	9,4	5,3
Postępowanie zgodne z wymaganiami otoczenia	0,0	0,9	3,5	5,6	2,3
Wyrozumiałość i tolerancja wobec ludzi o odmiennych przekonaniach i sposobach postępowania	0,6	1,8	15,2	31,4	10,6
Odwaga cywilna, tj. bronienie własnych przekonań i postępowanie zgodne z nimi, wbrew opinii otoczenia	2,3	4,1	2,3	25,2	31,1
Zaradność życiowa	1,5	1,2	2,3	1,5	36,1

jący jest również fakt dużego doceniania wartości rodziny i własnego zdrowia (44,9% i 63,1% odpowiedzi).

Szerszym tłem dla interpretacji tych wyników badań jest postrzeganie przez kierowników innych ludzi poprzez stopień doceniania ich cech (tab. 5) oraz poprzez ważność (dla kierowników) uznania ze strony tych ludzi (tab. 6).

T a b e l a 6

Uznanie ludzi, na których zależy kierownikom

Kategoria odpowiedzi	Kolejność dokonywania wyboru		
	I	II	III
	odpowiedzi (%)		
A. Zależy mi, aby darzyli mnie uznaniem:			
Rodzina	27,9	8,5	8,5
Sąsiedzi	0,0	2,9	0,9
Przełożeni	13,5	24,6	17,6
Podwładni	10,0	23,5	14,7
Koledzy z pracy (osoby) zajmujący podobne stanowisko	1,5	5,9	11,4
Członkowie organizacji społeczno-politycznych	0,6	1,2	1,2
Specjaliści w Pana zawodzie	13,2	9,1	8,8
Przyjaciele	5,0	5,6	12,6
Inni ludzie	0,6	0,6	1,2
B. W ogóle nie zależy mi na uznaniu innych ludzi	0,9	0,0	0,9
C. Zależy mi na uznaniu wszystkich ludzi jednakowo	25,5	4,4	7,3

U innych ludzi kierownicy cenią przede wszystkim dobre wykonywanie pracy zawodowej (86,2% odpowiadających umieściło tę cechę na pierwszym miejscu). Żaden z kierowników nie uznał za najważniejsze cech takich, jak: poczucie odpowiedzialności za sprawy społeczne i postępowanie zgodne z wymaganiami otoczenia. Mniej istotna okazała się również wyrozumiałość i tolerancja.

Zakres uprawnień i jego zmiany

Zakres uprawnień	Obecne uprawnienia										Zmiany uprawnień w okresie wdrażania reformy gospodarczej w stosunku do poprzedniego okresu									
	wpływ										wpływ									
	brak danych	nie istnieje	mały	duży	decydujący	zmniejszony	utrzymany na stałym poziomie	nieznacznie zwiększony	znacznie zwiększony	brak danych	brak danych	nie istnieje	mały	duży	decydujący	zmniejszony	utrzymany na stałym poziomie	nieznacznie zwiększony	znacznie zwiększony	brak danych
Przyjmowanie pracowników do zespołu	22	6,2	10	2,9	57	16,7	129	37,8	102	29,9	0	0,0	250	73,3	27	7,9	14	4,1	36	10,6
Ustalanie planu zadań dla zespołu	17	5,0	6	1,8	43	12,6	144	42,2	120	35,2	0	0,0	256	75,1	31	9,1	19	5,6	28	8,2
Rozdzielanie zadań w zespole	17	5,0	5	0,9	10	2,9	95	27,9	210	61,6	0	0,0	267	78,3	24	7,0	18	5,3	27	7,9
Wyposażenie stanowisk pracy	22	6,5	14	4,1	131	38,4	103	30,2	53	15,5	9	2,6	257	75,4	16	4,7	9	2,6	38	11,1
Zabezpieczenie materiałowe pracy zespołu	25	7,3	24	7,0	141	41,3	88	25,8	41	12,0	14	4,1	249	73,0	16	4,7	8	2,3	42	12,3
Wykorzystanie czasu pracy podwładnych	17	5,0	1	0,3	19	5,6	161	47,2	141	41,3	2	0,6	255	74,8	37	10,9	17	5,0	29	8,5
Wydajność i jakość pracy w zespole	19	5,6	4	1,2	27	7,9	190	55,7	100	29,3	4	1,2	250	73,3	41	12,0	14	4,1	31	9,1
Dokonywanie zmian (usprawnień technicznych i organizacyjnych)	23	6,7	10	2,9	63	18,5	163	47,8	74	21,7	1	0,3	251	73,6	38	11,1	12	3,5	34	10,0
Zapewnienie właściwych warunków bhp i warunków socjalnych	20	5,9	23	6,7	118	34,6	120	35,2	45	13,2	2	0,6	262	76,8	27	7,9	4	1,2	36	10,6
Ustalanie norm i zasad wynagradzania pracowników	20	5,9	24	7,0	115	33,7	127	37,2	28	8,2	2	0,6	212	62,2	43	12,6	30	8,8	39	11,4
Przyznawanie nagród i premii	14	4,1	18	5,3	68	19,9	152	44,6	85	24,9	2	0,6	216	63,3	40	11,7	45	13,2	35	10,3
Udzielanie pochwał i wyróżnień pozamaterialnych	18	5,5	15	4,4	53	15,3	163	48,4	83	24,3	1	0,3	251	75,6	27	7,9	16	4,7	41	12,0
Udzielanie kar i nagan	15	4,4	2	0,6	27	7,9	177	51,9	117	39,3	0	0,0	255	74,8	29	8,5	18	5,3	37	10,9
Wydawanie ocen i opinii podwładnych	16	4,7	2	0,6	23	6,7	169	49,6	126	37,0	0	0,0	263	77,1	28	8,2	11	3,2	35	10,3
Zwolnienie pracownika z pracy w zespole	19	5,6	4	1,2	70	20,5	170	49,9	75	22,0	1	0,3	252	73,9	32	9,4	15	4,4	37	10,9
Szkolenie i doszkącanie pracowników	18	5,3	9	2,6	97	28,4	148	43,4	54	15,8	3	0,9	262	76,8	24	7,0	6	1,8	36	10,6
Nadzorowanie i kontrola pracy zespołu	15	4,4	1	0,3	15	4,4	154	45,2	153	44,9	1	0,3	256	75,1	29	8,5	16	4,7	97	10,9
Wykorzystanie i wdrażanie wniosków pokontrolnych	24	7,0	2	0,6	34	10,0	173	50,7	101	29,6	2	0,6	253	74,2	29	8,5	9	2,6	43	12,6
Inne sprawy dotyczące kierowania zespołem	225	66,0	2	0,6	23	6,7	52	15,2	22	6,5	1	0,3	83	24,3	11	3,2	4	1,2	239	68,3
Sprawy dotyczące zespołu, ale ustalone na zewnątrz np. plan pracy przedsiębiorstw	61	17,9	58	17,0	118	34,6	43	12,6	9	2,6	4	1,2	185	54,3	33	9,7	6	1,8	89	26,1

Charakterystyczna jest zbieżność celów życiowych i uznania grup społecznych i zawodowych, na których zależy kierownikom. Z tab. 6 wynika, że kierownikom zależy przede wszystkim na uznaniu rodziny, ale także w prawie takim samym stopniu na uznaniu innych ludzi. W małym procencie wybierają uznanie organizacji społeczno-politycznych i kolegów z pracy.

Na tle powyższych wyników badań można sformułować wniosek o przewadze wśród kadry kierowniczej postaw skierowanych na siebie. Można też mówić o niskiej wartości władzy i kariery jako celów życiowych kadry kierowniczej, co świadczyłoby o pewnej pasywności tej kadry w sprawach zawodowych.

8. Wybrane cechy sytuacyjne

Dla scharakteryzowania środowiskowych cech roli kierownika wzięto pod uwagę: zakres uprawnień, odpowiedzialności i samodzielności w podejmowaniu ważnych dla przedsiębiorstwa decyzji; ocenę wybranych elementów własnej sytuacji pracy, ocenę podległego zespołu; strukturę czynności kierowniczych (por. tab. 7).

Tabela 7 pokazuje, że największe uprawnienia kierownicy średniego szczebla mają w zakresie:

- nadzorowania i kontroli - 90,1% odpowiedzi,
- podziału zadań w zespole - 89,7% odpowiedzi,
- wykorzystania czasu pracy podwładnych - 88,5% odpowiedzi,
- karania i nagradzania - 86,2% odpowiedzi,
- wydajności i jakości pracy - 85% odpowiedzi.

Wymienione uprawnienia są typowe dla kadry kierowniczej niższego szczebla - mistrzów i brygadzystów.

Po wprowadzeniu reformy gospodarczej nie nastąpiły istotne zmiany w zakresach uprawnień kierowników średniego szczebla. Według opinii kierowników stosunkowo największe zmiany dotyczą zwiększenia możliwości materialnego wynagradzania pracowników (premie i nagrody) - 24,9% odpowiedzi oraz ustalania norm i zasad wynagradzania - 21,4% odpowiedzi.

W ocenie własnej sytuacji pracy przed i po wprowadzeniu zasad reformy (por. tab. 8) przeważa przekonanie o zwiększaniu się w nowych warunkach złożoności i trudności problemów, zwiększaniu się zmienności zadań i obowiązków, uciążliwości pracy, odpowiedzial-

ności i samodzielności w podejmowaniu decyzji. Wskazuje się natomiast na zmniejszenie różnorodności zadań i obowiązków.

Z wypowiedzi tych wynika, że kierownicy oceniają zmianę swojej sytuacji pracy raczej negatywnie, nie uważając jej jednak za istotną.

Istotnym czynnikiem jest sposób postrzegania danego zespołu przez jego Kierownika, wyznacza on bowiem styl kierowania.

Oceny zespołu dokonywali kierownicy na podstawie podanych w ankiecie wskaźników charakteryzujących dobrze i źle pracujący zespół. Wyniki tej oceny ilustruje tab. 9.

T a b e l a 9

Ocena zespołu

Wskaźniki oceny pracy zespołu	Odpowiedzi	
	liczba	%
Dobrze pracujący	169	49,6
Skłócony (każdy dba o własny interes)	8	2,3
Niezawodny w trudnych sytuacjach	74	21,7
Wymagający ścisłej i częstej kontroli	43	12,6
Występujący z inicjatywami	15	4,4
Mający często przeciwne do Pańskich poglądy w różnych sprawach	2	0,6
Zdyscyplinowany tylko pod nadzorem	24	7,0

Z danych wynika, że kierownicy bardzo pozytywnie oceniają swoich podwładnych. Az 85,7% podało wskaźniki charakteryzujące zespół pracujący dobrze. Na tej podstawie można wnosić o rodzaju stylu kierowania, który w tej sytuacji powinien być zbliżony do integratywnego. Tymczasem badania pokazują, że kierownicy średniego szczebla są raczej autokratami i w procesie podejmowania decyzji w niewielkim tylko stopniu posługują się technikami charakteryzującymi styl integratywny (por. tab. 10).

Jak wynika z tab. 10, zdecydowana większość kierowników (55,4%) wśród najczęstszych podstaw podejmowania decyzji na pierwszym miejscu umieściła posiadaną wiedzę fachową i doświadczenie. Nie-

Tabela 10

Podstawa podejmowania decyzji

Miejsce w hierarchii ważności	I		II		III		IV		V	
	licz- ba	%	licz- ba	%	licz- ba	%	licz- ba	%	licz- ba	%
Podstawa decyzji										
Posiadana wiedza fachowa i doświad- czenie	189	55,4	63	18,5	46	13,5	19	5,6	2	0,6
Obserwacja stano- wisk pracy i in- formacje otrzy- wane od pracow- ników	41	12,0	92	27,0	75	22,0	83	24,5	2	0,6
Analiza dokumenta- cji (zarządzeń, instrukcji, planów i innych przepisów organizacyjnych)	61	17,9	88	25,8	86	25,2	59	17,3	3	0,9
Polecenia bieżące otrzymywane od przełożonych	37	10,9	75	22,0	96	28,2	95	27,9	5	1,5
Inne	3	0,9	3	0,9	2	0,6	4	1,2	50	14,7
Brak danych	10	2,9	20	5,9	36	10,6	81	23,8	279	81,8

wielki odsetek bieżących poleceń otrzymywanych od przełożonych jako podstawy podejmowania decyzji wskazywałby na dość dużą samodzielność kierowników średniego szczebla. Podobnie rzadkie podawanie na pierwszym miejscu "obserwacji stanowisk pracy i informacji od pracowników" może świadczyć o wyraźnie autokratycznych tendencjach wśród badanych kierowników.

Interesująco przedstawia się również procentowy rozkład czasu przeznaczanego przez kierowników średniego szczebla na czynności kierownicze (zob. tab. 11).

Analiza danych zawartych w tab. 11 wskazuje, że organiczne funkcje kierowniczego stanowiska pracy absorbują kierowników średniego szczebla w niewielkim tylko stopniu. Najwięcej bowiem odpowiedzi plasuje się w przedziale 0-10%. Jest to szczególnie widoczne w przypadku motywowania podwładnych (57,1%) oraz podnoszenia

Rozkład procentowy czasu pracy
przeznaczonego na czynności kierownicze

Czas dnia pracy (%)	Czynności fachowe		Motywowanie podwładnych		Kontrola podwładnych		Organizowanie pracy		Podnoszenie kwalifikacji		Inne	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
0-10	61	17,8	195	57,1	90	26,4	77	22,5	188	55,1	69	20,2
11-20	59	17,3	19	5,5	92	26,9	100	29,3	35	10,2	34	9,9
21-30	40	11,7	8	2,3	51	14,9	62	18,1	9	2,6	19	5,5
31-40	31	9,1	3	0,8	25	7,3	36	10,5	3	0,8	9	2,6
41-50	50	14,6	2	0,5	18	5,2	22	6,4	0	0,0	3	0,8
51-60	20	5,8	1	0,3	10	2,9	11	3,2	1	0,3	1	0,3
61-70	12	3,5	1	0,3	2	0,6	5	1,4	0	0,0	1	0,3
71-80	14	4,1	0	0,0	2	0,6	0	0,0	0	0,0	1	0,3
81-90	3	0,8	0	0,0	1	0,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Brak danych	35		41		33		29		46		60	
Nie dotyczy	16		71		17		7		59		144	

T a b e l a 12

Skuteczność kierowania

Czas dnia pracy (%)	Czynnik wpływający na skuteczność kierowania					
	działanie własne		działanie podwładnych		działanie całego przedsiębiorstwa	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
0-10	18	5,2	9	2,6	65	19,05
11-20	33	9,6	45	13,1	53	15,5
21-30	78	22,8	73	21,4	47	13,7
31-40	58	17,0	60	17,5	32	9,3
41-50	73	21,4	63	18,4	20	5,8
51-60	18	5,2	19	5,5	10	2,9
61-70	13	3,8	17	4,9	6	1,7
71-80	5	1,4	7	2,05	6	1,7
81-90	0	0,0	1	0,3	1	0,3
91-100	4	1,1	4	1,1	11	3,2
Brak danych	41		45		90	

własnych kwalifikacji (55,1%). Nieco więcej czasu kierownicy poświęcają kontrolowaniu podwładnych i organizowaniu pracy. Najwięcej czasu zabierają jednak czynności fachowe, nie mające charakteru czynności kierowniczych

W tab. 12 zawarto próbę ustalenia, od czego zależy skuteczność kierowania: od własnej działalności kierownika, od działania podwładnych czy od funkcjonowania całego przedsiębiorstwa.

Dane zawarte w tab. 12 wskazują na duży rozrzut odpowiedzi: 61,2% badanych uważa, iż działalność własna decyduje o skuteczności kierowania w przedziale 21-50%; 70,4% jest zdania, że działania podwładnych mają wpływ w przedziale 11-50%, natomiast mniejsze znaczenie przypisuje się funkcjonowaniu całego przedsiębiorstwa, którego wpływ na skuteczność kierowania wymienia 48,3% badanych w przedziale 0-30%.

Charakterystyczne, a zarazem bardzo niepokojące jest przekonanie wyrażane aż przez 48,1% badanych kierowników, iż nie warto podejmować się w zakładzie zadań trudnych, wymagających wykorzystania całej posiadanej wiedzy i umiejętności. Przyczyny tego stanu rzeczy przedstawione zostały w tab. 13.

T a b e l a 13

Unikanie zadań trudnych i odpowiedzialnych

Przyczyna unikania zadań trudnych i odpowiedzialnych	Odpowiedzi	
	liczba	%
Nie zawsze właściwa ocena efektu pracy - nawet przy dużym wysiłku ze strony pracownika	76	22,3
Trudno dostrzegalne niekiedy wyniki własnej pracy	21	6,2
Brak jakiejkolwiek nadziei na osiągnięcie wyższych zarobków	26	7,6
Nie zawsze uzależnione od wkładu pracy uzyskanie uznania, awansu, przywilejów	22	6,5
Nadmierne skrupowanie pracownika ograniczeniami i brakiem tolerancji w pracy	3	0,9
Niewspółmierność nagród do wyników pracy	10	2,9
Zła atmosfera i nieprzychylny stosunek do osób z inicjatywą	3	0,9
Inne przyczyny	9	2,6
Brak danych	61	17,9

Rozrzut uzyskanych odpowiedzi na ten temat jest dość duży, niemniej jednak wyraźnie na plan pierwszy wysuwa się przekonanie, że zasadniczą przyczyną bierności i braku inicjatywy jest obawa przed niewłaściwą oceną efektu pracy przekraczającej normalne standardy.

Wyniki te świadczą o nieprzełamywaniu barier kulturowych związanych z modelem biurokratycznym, mocno utrwalconym w systemie nakazowo-rozdzielczym.

Podsumowaniem treści przedstawionych wyników badań jest ocena przez kierowników elementów ich sytuacji pracy zawodowej ze względu na poziom aspiracji (por. tab. 14).

T a b e l a 14

Ocena elementów własnej sytuacji pracy

Elementy sytuacji pracy	Czy oczekiwania spełniają się									
	tak		w zasadzie tak		raczej nie		nie		brak danych	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Zarobki	14	4,1	114	33,4	149	45,7	38	17,0	6	1,8
Fizyczne warunki pracy	51	15,0	211	61,9	58	17,0	8	2,3	13	3,8
Współpraca z podwładnymi	75	22,0	228	66,9	27	7,9	3	0,9	8	2,9
Współpraca z bezpośrednim zwierzchnikiem	88	25,8	195	57,2	40	11,7	11	3,2	7	2,1
Możliwości wykorzystania kwalifikacji zawodowych	66	19,4	190	55,7	65	19,1	10	2,9	10	2,9
Charakter pracy	45	13,2	194	56,9	48	14,1	16	4,7	38	11,1
Samodzielność	56	15,4	205	60,1	65	19,1	6	1,8	9	2,6
Możliwość awansu	39	11,4	161	47,2	89	26,1	27	7,9	25	7,3
Uznanie	27	7,9	175	51,3	88	25,8	29	8,5	22	6,5

Dane wskazują, że kierownicy są na ogół zadowoleni ze swojej sytuacji pracy, twierdząc, że spełnia ona ich oczekiwania związane z pełnioną rolą organizacyjną. Jedyne wyjątki stanowią zarobki,

których wysokość większość badanych kierowników (60,7%) ocenia negatywnie. W odniesieniu do pozostałych elementów sytuacji pracy oceny są pozytywne, chociaż respondenci unikają ocen krańcowych. Zdecydowanie za najbardziej spełnione uznają oni oczekiwania dotyczące układu służbowego, a więc zarówno stosunków z podwładnymi, jak i stosunków ze zwierzchnikiem. W poważnym stopniu dotyczy to także oczekiwań związanych z fizycznymi warunkami pracy. Zdania są natomiast nieco bardziej podzielone, jeśli chodzi o możliwość awansu i uznanie.

Porównując te wyniki z faktem, że rola organizacyjna kierownika średniego szczebla niewiele się zmieniła po wprowadzeniu reformy gospodarczej, należy dojść do wniosku, że kierownicy ci są na ogół dobrze przystosowani do pracy w modelu biurokratycznym. W porównaniu z wyrażanym przez 48,1% kierowników przekonaniem o tym, że nie warto podejmować zadań wymagających wykorzystania całej posiadanej wiedzy, dziwne wydaje się twierdzenie 75,1% badanych, iż możliwości wykorzystania kwalifikacji zawodowych w zakładzie pracy wychodzą naprzeciw ich oczekiwaniom.

To ostatnie sformułowanie należałoby uzupełnić stwierdzeniem o charakterze ogólnym, nawiązującym do przedstawionej we wstępie artykułu hipotezy badawczej.

Zmiany społeczno-gospodarcze związane z reformą, wbrew przewidywaniom, w niewielkim tylko stopniu objęły sferę działalności kadry kierowniczej średniego szczebla. Co ciekawe, kadra ta doskonale czuje się w roli charakterystycznej dla kadry niższego szczebla. Uważa ona, że jej oczekiwania są spełnione i identyfikuje się z typem osobowości odpowiadającym organizacji biurokratycznej. Czy można w takiej sytuacji stawiać prognozy optymistyczne dla reformy? Przypuszczamy, że tak; naszym zdaniem, należy jednak pamiętać o tym, że warunki skuteczności reformy tkwią nie tylko w eliminowaniu dostrzeganych obecnie przekształceń sprzecznych z jej założeniami, lecz także w przeobrażaniu sfery społeczno-psychologicznej jej uczestników, głównie zaś kadry kierowniczej.

Wanda Błaszczyk, Marcin Bielski
Bogusław Kaczmarek, Czesław Sikorski

ANALYSIS OF PSYCHOLOGICAL AND SITUATIONAL CHARACTERISTICS OF MEDIUM-LEVEL MANAGEMENT IN ENTERPRISES

The article analyzes psychological and situational determinants in professional work of medium-level managers in industrial enterprises. This problem has been presented in a model approach and in the form of real determinants in work of management.

There have been distinguished and characterized four model types of organization being a result of possible combinations in division of work and division of decision-making competences. These are: co-operative, organic, bureaucratic and autarkic models. Against this background, the authors have analyzed personality types among managers.

In the more empirical part of the article, there have been presented the scope and nature of organizational changes caused by the economic reform and analyzed individual and situational variables characterizing medium-level management in the industrial enterprises under survey against the background of these changes.