


Krzysztof Michałek *  <https://orcid.org/0000-0001-9834-1409>
Uniwersytet SWPS
e-mail: krzysztof_michalek@interia.pl

Istotność doboru właściwego stylu zarządzania zespołem w odniesieniu do kompetencji pracowników

https://doi.org/10.25312/2391-5129.38/2024_03kmi

Artykuł omawia różne aspekty zarządzania w organizacji, skupiając się na stylach zarządzania, rozwijaniu kompetencji pracowników i znaczeniu kultury organizacyjnej. Wprowadza pojęcie indywidualnych stylów kierowania, podkreślając, że sukces w zarządzaniu zależy od właściwego doboru stylu w danej sytuacji. Przedstawia klasyfikacje stylów zarządzania i wskazuje na ewolucję tych koncepcji w czasie. Podkreślona jest rola komunikacji interpersonalnej we współczesnym zarządzaniu. Jako najlepszy wybór w nowoczesnych organizacjach wskazano styl partycypacyjny. Zwrócono uwagę na znaczenie rozwoju kompetencji pracowników i zaproponowano narzędzia do realizacji tego celu, takie jak kursy, szkolenia, coaching czy mentoring. W kolejnej części artykuł koncentruje się na znaczeniu kultury organizacyjnej w zarządzaniu. Przedstawione zostały różne metody badania kultury organizacyjnej. Zaznaczono, że zarządzanie poprzez kulturę organizacyjną jest jednym z dwóch głównych podejść do zarządzania.

Słowa kluczowe: zarządzanie, style zarządzania, kultura organizacyjna, kompetencje, pracownik

* Krzysztof Michałek – magister zarządzania i przywództwa, Uniwersytet SWPS. Dziedziny badawcze: zarządzanie, prawo, politologia. Autor kilku artykułów w czasopismach naukowych, jak również w monografiach.

Wstęp

Współczesne zarządzanie humanistyczne wskazuje rolę lidera jako osoby odpowiedzialnej zarówno za wyniki finansowe firmy, jak i za efektywność oraz motywację pracowników. Niezwykle ważne w tym procesie jest dostosowywanie zadań i komunikatów spersonalizowanych do konkretnej osoby. Analiza kompetencji pracownika jest dla kadry zarządczej istotnym drogowskazem w wyborze odpowiedniego stylu zarządzania, odpowiadającego tak przełożonym, jak i pracownikom. Analiza kompetencji każdego pracownika wykluczy wskazanie introwertyka, który czuje się niekomfortowo, rozmawiając przez telefon, na osobę odpowiedzialną za pierwszy kontakt z klientem w tej formie. Taka osoba efektywniej wykona swoją pracę w zaciszu swojego pokoju, chociażby sprawdzając lub tworząc dokumenty dla klientów. Jest to przykład jeden z wielu, gdzie poznanie mocnych i słabych stron podwładnych pozwala na zmaksymalizowanie zysków w firmie, w głównej mierze dzięki wydobyciu całego potencjału pracowników. Zatrudnione osoby, zajmując się zadaniami z zakresu swoich możliwości, będą czuć się komfortowo i wykonywać je rzetelnie.

W pracy został sformułowany problem badawczy: Czy styl zarządzania zespołem powinien być dostosowany do kompetencji pracowników? Celem pracy jest weryfikacja istoty doboru odpowiedniego stylu zarządzania do kompetencji pracownika. W niniejszej pracy przyjęto następującą hipotezę badawczą: kompetencje pracowników oraz panująca w firmie kultura organizacyjna są wystarczające do wyboru przez kadrę zarządzającą odpowiedniego stylu zarządzania zespołem. W pracy została użyta metoda jakościowa polegająca na przeglądzie dostępnej literatury i źródeł naukowych potwierdzających lub zaprzeczających postawionej w niniejszej pracy hipotezie.

Rodzaje stylów zarządzania w organizacji

Każda osoba na stanowisku kierowniczym i wyżej w strukturze organizacyjnej firmy ma swój własny indywidualny styl zarządzania zespołem, który jest zależny od czynników, takich jak predyspozycje osobiste czy temperament (Grzesik, Piwowski-Sulej, 2018). Wynika z tego, że jedna grupa preferuje otwarty sposób kierowania, polegający na zespołowości i współpracy, bez wyraźnej hierarchii, inni zaś wolą podejście autokratyczne, gdzie jednoosobowo podejmują decyzję i delegują zadania. Ostateczny sukces w zarządzaniu pracownikami zależy nie tylko od predyspozycji osobistych kierownika, lecz przede wszystkim od właściwego doboru stylu kierowania w danej sytuacji (Grzesik, Piwowski-Sulej, 2018).

Badania nad stylami kierowania rozpoczął K. Lewin wraz ze swoim zespołem pod koniec lat trzydziestych XX wieku. Badaczom udało się określić trzy klasyczne style kierowania (Grzesik, Piwowski-Sulej, 2018):

1. Styl autokratyczny – najbardziej efektywny w przypadku pracy schematycznej pracowników, kiedy decyzja musi być podjęta szybko, bez kompromisów, lecz z ryzykiem podjęcia złej decyzji przez kierownika z powodu niewystarczającej wiedzy w zakresie danej sprawy. W przypadku stylu autokratycznego istnieje jednak możliwość pogorszenia nastrojów pracowników, których opinia nie wpływa na proces decyzyjny.
2. Styl demokratyczny – będący odwrotnością stylu autokratycznego, co oznacza, że każdy członek zespołu ma wpływ na proces decyzyjny, lecz trwa on dłużej i jest obciążony ryzykiem podjęcia decyzji przez kierownika na podstawie niewystarczających informacji po konsultacji z pracownikami nieposiadającymi dostatecznej wiedzy w danym zakresie.
3. Styl leseferyczny – sprawdzi się w sytuacji, gdy praca wymaga kreatywności ze strony całego zespołu, bez narzucania swoich wizji przez kierownika. Taki styl niesie za sobą o tyle pozytywne skutki, że pracownicy nie pracują pod kontrolą i presją, lecz twórczo. Aspektem negatywnym jest brak wyraźnego lidera, który pokierowałby zespół do celu i nadzorował pracę swoich podwładnych, a decyzje są podejmowane długo.

Wraz z upływem czasu i zmianami w społeczeństwie okazało się, że style zarządzania ewoluowały i było konieczne ponowne zbadanie tego obszaru. W roku 1997 A. Sieradzki sformułował pięć podstawowych stylów zarządzania (Korycka, Pluciński, 2019):

- demokratyczny – styl bazuje na współpracy, a wypracowany efekt jest wynikiem działania całego zespołu,
- nakazowy – zbliżony do stylu autokratycznego, gdzie kierownik jednoosobowo podejmuje decyzje,
- perswazyjny – kierownik ma za zadanie wyjaśnić swoje decyzje i przekonać resztę pracowników o ich słuszności,
- konsultatywny – osoba zarządzająca dopytuje cały zespół o opinię i na tej podstawie podejmuje decyzje,
- partycypacyjny – wszyscy pracownicy firmy są zaangażowani w ostateczne podjęcie decyzji.

O ile style demokratyczny i autokratyczny na przestrzeni półwiecza nie zmieniły się, o tyle styl leseferyczny przestał istnieć i został zastąpiony trzema innymi: perswazyjnym, konsultatywnym oraz partycypacyjnym.

W zakresie stylów zarządzania wielu autorów, między innymi W.J. Reddin, J.S. Mouton, R.R. Blake, podjęło się przedstawienia własnego spojrzenia i próby sklasyfikowania stylów zarządzania. Wartą uwagi koncepcję zaprezentował W.J. Reddin, który klasyczne spojrzenie na style poszerzył o cechę, jaką jest efektywność. To pozwoliło na wyodrębnienie ośmiu stylów zarządzania najskuteczniejszych pod względem efektywności (tab. 1).

Niewątpliwie takie sklasyfikowanie jest unikatowe i pomocne nie tylko w doborze stylu do możliwości pracowników, lecz także w wydobywaniu z zespołu maksymalnego potencjału.

Tab. 1. Podział stylów zarządzania pod względem efektywności

Style charakteryzujące się niską efektywnością	Style charakteryzujące się wysoką efektywnością
Bierny – niewielkie znaczenie mają ludzie i zadania, a osoba zarządzająca nie jest zdolna do nadzoru nad pracownikami czy delegowania im zadań. Przyjmuje postawę pasywną, bez autorytetu i władzy.	Biurokratyczny – przełożony jest zobowiązany do przestrzegania reguł i procedur obowiązujących w firmie i takie działanie przekłada się na jego skuteczność, bez potrzeby interesowania się ludźmi i zadaniami.
Altruistyczny – kierownik dba o dobro swoich podwładnych, zależy mu na przyjaznej atmosferze i dobrych relacjach, lecz brakuje kontroli nad realizacją zadań.	Promocyjny – osoba zarządzająca troszczy się o pracowników, ufa im i zależy jej na dobrej atmosferze, która będzie sprzyjać rozwojowi ich kompetencji, natomiast nie przykładą dużej uwagi do zadań.
Autokratyczny – niska troska o ludzi, ale wysoka o realizację zadań. Dla przełożonego najważniejsze jest wykonanie zleconej pracy prawidłowo, nie liczy się z relacjami w zespole.	Autokratyczny – życzliwy – ważniejsze jest prawidłowe wykonanie zadania aniżeli relacje z pracownikami. Jest to odmiana stylu autokratycznego. Kierownik stawia ambitne cele podwładnym, mając wysokie wymagania, lecz stara się dbać o atmosferę, aby nie była ona napięta.
Kompromisowy – zorientowanie na ludzi i zadania jest na podobnym, średnim poziomie. Kierownik wie, że swoją uwagę musi poświęcić zarówno pracownikom, jak i realizowanym przez nich zadaniom.	Realizacyjny – wysoka dbałość zarówno o zadania, jak i o ludzi. Kierownik angażuje pracowników w dyskusje, ambitne zadania i idee. Wymagana jest wysoka efektywność.

Źródło: Michalska, 2008.

Analizując temat stylów zarządzania, dochodzimy do wniosku, że na przestrzeni lat klasyfikacja stylów się zmieniała. Należy zatem porównać dawne i obecne podejście do tego tematu. Aktualnie najważniejszym aspektem zarządzania jest zdolność przełożonych do umiejętnego doboru stylu zarządzania do indywidualnych predyspozycji pracowników oraz zmieniającego się świata. Osoby na stanowiskach kierowniczych powinny stale się rozwijać, aby skutecznie zarządzać, a zarazem dbać o zaangażowanie pracowników (Podlewska, 2016).

We współczesnym zarządzaniu istotną rolę odgrywa komunikacja interpersonalna. Przełożeni i pracownicy coraz częściej bazują na relacjach partnerskich bez wyraźnego podziału w hierarchii na szefa i podwładnego (Podlewska, 2016). Pracownicy są samodzielni w realizacji zadań, a to sprzyja ich rozwojowi. Zarówno G.T. Hunt, jak i P.F. Drucker zauważają korelację pomiędzy przykładaniem uwagi do dbałości o komunikację przez kierownictwo i współpracą w zespole a rozwojem umiejętności pracowników (Podlewska, 2016). Można zatem stwierdzić, że we współczesnym zarządzaniu najlepszym wyborem jest styl partycypacyjny. Według D. McGregora par-

tycypacja pozwala pracownikom wpływać na decyzje ich dotyczące, co jest wyrazem zaufania do nich i czynnikiem wzmacniającym więzi interpersonalne. Wybór stylu niedopasowanego do możliwości zespołu prowadzi do stagnacji w rozwoju umiejętności pracowników i zmniejszenia ich efektywności. Taka sytuacja może wpłynąć negatywnie na wyniki finansowe firmy (Podlewska, 2016).

Wykorzystanie potencjału pracownika poprzez skuteczne zarządzanie jego kompetencjami

Zarządzanie kompetencjami stało się przedmiotem badań w latach osiemdziesiątych XX wieku i stale się rozwija. W aktualnych realiach globalizacji i wielkiej konkurencji pomiędzy firmami nieuwzględnienie kompetencji organizacji, a w szczególności kompetencji pracowników, wyklucza organizację z rywalizacji o pozycję lidera w branży (Moczyłowska, 2008).

Zarządzanie kompetencjami to przede wszystkim sposób rozumienia działania organizacji z uwzględnieniem jej zasobów i możliwości. Odnosi się do zarządzania kompetencjami zawodowymi pracowników i porządkuje procesy przypisane do zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak: rekrutacja, oceny, rozwój zawodowy, wartościowanie pracy. Takie spojrzenie pozwala firmie realizować swoją strategię. Jak zauważył E. Schaschl, „przedsiębiorstwo jest tak dobre, jak dobrzy są jego ludzie”. Dobro ludzi oznacza ich kompetencje, umiejętności, motywację i wiedzę (Moczyłowska, 2008).

Kompetencje stanowią interdyscyplinarną wiedzę z danego zakresu, która umożliwia pracownikowi skuteczne wykonywanie powierzonych zadań i obowiązków. Na podstawie przeglądu definicji kompetencji można wyróżnić (Szewczyk, 2014):

- kwalifikacje rozumiane jako poziom wykształcenia,
- kwalifikacje rozumiane jako formalne uprawnienia do wykonywania zawodu,
- wiedzę – ogólną i specjalistyczną,
- zachowania,
- postawy,
- doświadczenia,
- wprawę,
- wartości,
- motywację,
- wyobrażenie o sobie,
- przyjmowane role społeczne,
- inteligencję (poznawczą, emocjonalną),
- cechy osobowości, temperament,
- cechy psychofizyczne.

Struktura kompetencji obejmuje (Szewczyk, 2014):

- wiedzę – w tym wiedzę deklaratywną (wiem, że) oraz proceduralną (wiem, jak),

- umiejętności – umożliwiające realizację złożonych, dobrze zorganizowanych wzorców zachowań, które pozwolą osiągnąć zamierzony cel,
- postawę – inicjującą mechanizmy rozpoczynające, kierunkujące i podtrzymujące działanie.

Otoczenie i kultura organizacyjna wpływają znacząco na wykorzystanie przez pracownika kompetencji. W każdej firmie są określone normy i zasady, których należy przestrzegać i które oddziałują na zachowanie. Mogą być one czynnikiem ułatwiającym lub utrudniającym wykorzystanie kompetencji (Szewczyk, 2014).

Decydującym czynnikiem podczas rekrutacji nowego pracownika do firmy jest często jego osobowość, gdyż wpływa ona na efektywność zawodową. Szczególnie dużą rolę osobowość pracownika odgrywa w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej, jest to bowiem cecha stała i niezmienna w odróżnieniu od kompetencji, które można zmieniać poprzez odbywanie szkoleń i doświadczenie. Takie spojrzenie pozwala pracodawcy na selekcję kandydatów i wybór osoby z odpowiednimi cechami charakteru na dane stanowisko. Cechy osobowości determinują stopień trudności i czas potrzebny na zdobywanie nowych kompetencji. Na przykład ekstrawertyk bez wątpienia szybciej niż introwertyk nabędzie umiejętności związane z kontaktem z ludźmi, niezbędne między innymi do wystąpień publicznych (Moczydłowska, 2008).

Pracownik, który chce być coraz lepszy, powinien pracować nad swoimi kompetencjami, aby nie popaść w stagnację. Narzędziami do rozwoju kompetencji są (Szewczyk, 2014):

- kursy, szkolenia, treningi,
- różne formy e-learningu,
- konferencje, wykłady, prezentacje,
- studia podyplomowe i inne formy edukacji,
- książki, biuletyny,
- organizacyjne mapy wiedzy,
- uczenie się w miejscu pracy,
- coaching i mentoring.

W szczególności coaching może być czynnikiem decydującym o rozwoju kompetencji pracownika (Szewczyk, 2014). Dostarcza informacji, pozwala na zdobywanie nowej wiedzy i pomaga w treningu. Jego skuteczność wynika ze współpracy dwóch osób, gdyż samodzielne rozwijanie kompetencji obarczone jest ryzykiem niedostrzeżenia błędów, przez co nie ma progresu i pojawia się demotywacja. Coaching wedle badań jest istotnym czynnikiem skutecznego zarządzania. Polega on na pomocy profesjonalisty w osiąganiu celów poprzez zadawanie pytań przez coacha, które mają otworzyć perspektywy, a pracownik znajduje odpowiedzi na pytania w postaci rozwiązań. Celem jest rozwój pracownika w obszarze jakości wykonywanej pracy, co bezpośrednio wpływa na pracę całej organizacji (Szewczyk, 2014).

Efektywność pracowników, związana z ich kompetencjami i predyspozycjami, zwiększa się przy stworzeniu planu działań rozwojowych. Rozwój kompetencji, a także praca nad słabymi i mocnymi stronami pracownika pozwala na podniesienie

jego wartości na rynku pracy, a także efektywniejsze wykonywanie zleconych zadań. Rozwój kompetencji niesie ze sobą zmiany w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, co znajduje odzwierciedlenie w jakości świadczonej pracy. Pracownik, który nie przejawia chęci do rozwoju kompetencji, tkwi w stagnacji, podczas gdy tylko on – a nie firma – może podjąć działanie w tym zakresie (Szewczyk, 2014).

Przygotowanie planu rozwojowego dla pracownika ma na celu wyeliminowanie różnicy pomiędzy pożądanym a faktycznym stanem wymaganych kompetencji. Nie wystarczy skupiać się jedynie na poprawie słabych stron pracowników, trzeba bowiem wykorzystywać mocne strony oraz pełny potencjał całego zespołu. W takim przypadku firma ma szansę na sukces. Potencjał pracownika będzie dobrze wykorzystany, jeśli właściwie dopasuje się daną osobę do zajmowanego stanowiska i zakresu wykonywanych zadań. Pomaga w tym zastosowanie czterech zasad (Szewczyk, 2014):

1. Określenie rzeczywistego potencjału – określenie zakresu wiedzy i umiejętności pracownika oraz tego, co daje mu satysfakcję. Można to sprawdzić za pomocą rozmowy, testów kompetencyjnych i testów predyspozycji oraz Strength Finder.
2. Plan rozwoju – ukierunkowanie możliwych działań, które skupiają się na zakresie wykonywania pracy samodzielnie i ze wsparciem przełożonego.
3. Budowanie zaangażowania, ponieważ rozwój to proces czasochłonny oraz wymagający poświęcenia energii, a ważne jest wyznaczanie nowych celów zapobiegające popadaniu w stagnację.
4. Wzmacnianie – stały progres własnych możliwości i silnych stron.

Kultura organizacyjna w firmie – jej znaczenie w zarządzaniu

Kultura organizacyjna jest coraz częściej przedmiotem badań z uwagi na jej szeroki wpływ zarówno na wiele obszarów życia organizacyjnego, jak i na otoczenie. Jej obecność w firmie przyczynia się do zwiększenia efektywności, motywacji, zaangażowania i satysfakcji pracowników, a tym samym lepszej realizacji zleconych zadań. Ponadto oddziałuje ona na strategię firmy, produkty, które trafiają do sprzedaży, a także marketing. Z założenia ma wskazywać pracownikom zasady i wzory panujące w organizacji, które zapobiegają konfliktom i spowodują rozwój (Serafin, 2015). Kulturę organizacyjną cechują (Wojtowicz, 2004):

- Sposoby komunikowania się – najważniejszy jest wspólny język, tj. podobne wyrażenia, myślenie, słowa, które są zrozumiałe wyłącznie dla osób pracujących w firmie, forma wyrażania szacunku wobec siebie wzajemnie oraz sposób obsługi klientów.
- Mity – zawierają historie organizacji w postaci opowieści i anegdot, dotyczących w sposób szczególny ważnych osób, które zostały zapamiętane przez pracowników. Określają, na co można sobie pozwolić, a co jest kategorycznie zabronione. Tworzą wzorce zachowań.

- Tabu – tematy, o których się nie rozmawia lub są niemożliwe do realizacji. Można przytoczyć przykłady takich spraw, jak wysokość wynagrodzenia, kryteria awansu czy informacje o życiu prywatnym.
- Rytuały – czynności powtarzane przez pracowników. Objawiają się w postaci sposobu witania się czy uczestnictwa w ceremoniach religijnych i społecznych.
- Symbole – poprawiają identyfikację, mają bezpośredni wpływ na określone działanie, a także wywołują emocje. Dzielą się na architektoniczne: wygląd i rozplanowanie biura; fizyczne: ubiór, logo; symbole statusu: pozycja w hierarchii firmy, posiadane z tego tytułu dobra materialne.
- Klimat organizacyjny – zbiór subiektywnych opinii pracowników o cechach organizacji w wymiarze społecznym, które tworzą ich zachowanie w firmie. Kształtowana jest w ten sposób motywacja i efektywność, satysfakcja z pracy, osobowość. Odczuwana przez pracowników atmosfera – przyjazna lub wroga – wpływa na ich pracę.

Na kulturę organizacyjną składają się także (Kocoń, 2009):

- scenariusz organizacyjny – mający źródło w fundatorach, założycielach i dominujących liderach,
- filozofia – wpływające na strategię firmy myśli i idee, które wytyczają kierunek działań osób zarządzających,
- wartości – określające filozofię i misję,
- osobista odpowiedzialność za pracę, nastawienie do jej wykonywania,
- zasady rozwoju i awansów w firmie,
- sposoby działania i myślenia.

Niezależnie od definiowania czynników kultura organizacyjna jest ściśle powiązana z zasobami ludzkimi, którymi dysponuje firma, i na nie mocno oddziałuje. Objawia się to w moralności załogi, zaangażowaniu w pracę, nastawieniu do zmian oraz atmosferze i relacjach. Determinuje ona sukces organizacji i kształtuje potencjał pracowników w postaci połączenia ich potrzeb z celami firmy. Nowo zatrudnieni, mając wzorzec zachowań i postępowania, szybciej odnajdą się w społeczności i zaadaptują do jej warunków (Chuda, Wyrwicka, 2013).

Firmy, którym zależy na sukcesie i rozwoju, dbają o kulturę organizacyjną. Jednym ze sposobów jest badanie jej skuteczności za pomocą metod ilościowych i jakościowych.

Metody ilościowe stosowane są w celu zobrazowania kultury w danym momencie i określają cechy charakterystyczne wybranej grupy społecznej. Wskazują parametry uzyskane poprzez kwestionariusze, ankiety i wywiady przeprowadzone z pracownikami, a wyniki zostają opracowane w formie wykresów lub scenariuszy. Skupiają się na opisie liczbowym i wyjaśnieniu realiów. Pomagają w ustaleniu opinii, faktów i zjawisk, które są obecne w badanej grupie.

Metody jakościowe mają zastosowanie w szczegółowym badaniu kultury organizacyjnej. Są dynamiczne, zmieniają się w czasie poprzez obserwacje, analizę dokumentacji i artefaktów.

Bez względu na zastosowaną metodę najistotniejsze jest skuteczne wykorzystanie kultury organizacyjnej w zarządzaniu. Warunkiem prawidłowego przeprowadzenia badania jest posiadanie wiedzy na temat stanu bieżącego kultury organizacyjnej w firmie i umiejętność obserwacji oraz oddzielania priorytetów od spraw, którymi przedsiębiorstwo nie powinno się zajmować i nie tracić na nie czasu (Chuda, Wyrwicka, 2013).

„Jedną z metod badań jakościowych jest studium przypadku (case study). Jest to wszechstronny opis badanego zjawiska, dotyczącego jakiegokolwiek dyscypliny naukowej. Natomiast w odniesieniu do nauk o zarządzaniu studium przypadku to szczegółowy opis, zazwyczaj rzeczywistego, zjawiska gospodarczego, np. organizacji, procesu zarządzania, jego elementów lub otoczenia organizacji, w celu sformułowania wniosków o przyczynach i rezultatach jego przebiegu. Metoda ta ma charakter empiryczny, ponieważ analizuje i ocenia zjawiska zachodzące w rzeczywistości. Studium przypadku stosowane jest zwłaszcza dla tematów badawczych o charakterze opisowym. Daje wówczas odpowiedzi na pytanie – co, gdzie i w jaki sposób się wydarzyło. W odniesieniu do problemów eksploracyjnych pozwoli uzyskać odpowiedź na pytanie – dlaczego badane zjawisko wystąpiło. Jednocześnie w metodzie tej wykorzystywane są wielorakie techniki i narzędzia gromadzenia oraz analizy danych. Mogą to być obserwacje, obserwacje uczestniczące, wywiady, ankietowanie, dokumentacja badanej organizacji, źródła prasowe, internetowe, dostępne bazy danych itp. Na podstawie zgromadzonych informacji metoda studium przypadku umożliwia dokonanie pogłębionej analizy badanego problemu, zaprezentowanie jego specyfiki, interakcji z innymi elementami organizacji lub jej otoczenia” (Grzegorzczak, 2015).

Sukces, sposób funkcjonowania i kształt organizacji są zależne od wielu różnych czynników i ich siły oddziaływania. Najistotniejsze to (Serafin, 2015):

- struktura organizacyjna – stanowi szkielet firmy, określając elementy i powiązania pomiędzy nimi, ustalone są stanowiska firmy, układ i zależności w niej panujące,
- kultura organizacyjna – zbiór norm, wzorców i postaw, które wyznaczają sposób działania i postępowania pracowników,
- strategia firmy – określa cele i kierunki działania, a także zapotrzebowanie i dostępne zasoby do ich realizacji.

Wyżej wymienione elementy są od siebie zależne i wywierają na siebie wpływ (Serafin, 2015).

Zarządzanie poprzez kulturę organizacyjną stosowane jest z użyciem jednej z dwóch dróg postępowania (Serafin, 2015):

1. Podporządkowanie się trendom otoczenia – polega na wdrażaniu i utrwalaniu kultury przy użyciu nowych pracowników. Należy rozpoznać pożądane cechy

kultury organizacyjnej w odniesieniu do modelu kultury naczelnego kierownictwa. Istotne jest, aby wypracować narzędzia do badań cech osobowości kandydatów, biorąc pod uwagę przyjęty wzorzec kultury. Kandydaci są wybierani na podstawie spraw formalnych, merytorycznych i osobowościowych. Osoba nowo zatrudniona jest wybrana w taki sposób, aby zaadaptowała się do warunków panujących w firmie.

2. Kreowanie własnego modelu – bazuje na wykorzystaniu kluczowych osób w firmie, określeniu grup najistotniejszych dla organizacji, biorąc pod uwagę ich osobowość i stosunek do pracy. Wybrana grupa jest uprzywilejowana, a nowo zatrudnieni muszą się jej podporządkować, niezależnie od ich akceptacji lub jej braku. Poprzez takie działanie następuje weryfikacja pracowników – czy godzą się na panujące warunki, czy odejść z pracy z uwagi na konflikt w relacji przełożony–podwładny. Cały czas dba się o wzmocnienie kultury organizacyjnej.

Ryzykiem w obu przypadkach jest niedopasowanie pracowników do kultury organizacyjnej oraz skupienie się wyłącznie na filozofii organizacji z pominięciem aktualnej sytuacji panującej na rynku (Serafin, 2015).

Kultura, będąc wartością niematerialną, ewoluuje w sposób pośredni, na który wpływ ma zmiana strategii, zachowań i schematów struktury. Postęp w sferze kulturowej jest wolniejszy i bardziej rozproszony niż ściśle ukierunkowane zmiany w strukturze organizacji. Mentalność kadry menedżerskiej ma bezpośredni wpływ na stworzony model struktury. Kultura jest nośnikiem norm i wartości, które są preferowane przez przełożonych i podwładnych. Występuje zależność pomiędzy skutecznością kierownika, umiejętnością rozpoznania przez zarządzających właściwego, istniejącego w firmie systemu wartości oraz norm zachowań a postępowaniem, myśleniem i wartościami, którymi sugerują się pracownicy. Osoby zarządzające, posiadając taką umiejętność, będą w stanie poprawnie dobrać metody i techniki oddziaływania na podwładnych, co pozwoli osiągnąć cele całej organizacji (Serafin, 2015).

Reasumując, istnieją zależności pomiędzy skutecznością zarządzania a preferowanym systemem wartości w firmie. Kultura organizacyjna jest tworzona przez ludzi, ich poglądy, myślenie, zachowanie. Wpływa zwrótnie na postępowanie i myślenie pracowników całej firmy. Największy wpływ na określanie wzorów kulturowych w firmie mają osoby nią kierujące. Od ich kompetencji, postrzegania strategii i celów organizacji i technik zarządzania zależy, jak będzie kreowana kultura organizacyjna. Jej akceptacja i przestrzeganie są zależne od wszystkich pracowników, niezależnie od stanowiska i miejsca w hierarchii firmy. Kształtuje ona oczekiwania i motywuje zespół do działania. Nie jest tworzona przez normy prawne i przepisy, lecz szczebel zarządzający firmą. Na jej kształt ma wpływ otoczenie organizacji, zróżnicowane pod względem społecznym, politycznym, gospodarczym i religijnym (Serafin, 2015).

Prostszym zadaniem jest wprowadzenie kultury organizacyjnej do firmy, która jest tworzona od początku i stale się rozwija, aniżeli do organizacji obecnej na rynku od wielu lat (Łuczewicz, 2002).

Podsumowanie

Niniejszy artykuł ukazał istotę doboru odpowiedniego stylu zarządzania do kompetencji pracownika. Zarządzający, którzy chcą dopasować odpowiednie osoby do stanowisk w firmie, powinny poznać kompetencje pracownika i ocenić jego możliwości w odniesieniu do potrzeb i wymagań firmy względem danego stanowiska.

W wyniku przeprowadzonego badania, które przebiegało w oparciu o metodę jakościową, a więc poprzez przegląd dostępnej literatury i źródeł naukowych, udało się zweryfikować hipotezę główną. Hipoteza została potwierdzona. Okazało się, że kompetencje pracowników oraz panująca w firmie kultura organizacyjna są wystarczające do wyboru przez kadrę zarządzającą odpowiedniego stylu zarządzania zespołem.

Reasumując, należy pamiętać, że style zarządzania zmieniały się przez lata i trzeba dostosowywać je do konkretnej firmy i poszczególnych pracowników, aby wybrany styl był najbardziej efektywny. Kadra zarządzająca powinna na bazie kompetencji pracowników dobrać odpowiedni styl zarządzania, kulturę organizacyjną i strategię, by firma przynosiła możliwie najwyższe zyski, a jednocześnie by dbać o dobrostan każdej osoby w zespole.

Bibliografia

- Chuda A., Wyrwicka M.K. (2013), *Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 59, s. 5–17.
- Grzegorzczak W. (2015), *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, [w:] tegoż (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 9–16.
- Grzesik K., Piwowar-Sulej K. (2018), *Style kierowania w projektach realizowanych w organizacjach – ujęcie modelowe a wyniki badań empirycznych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1, s. 109–123.
- Kocoń P. (2009), *Tożsamość organizacji i kultura organizacyjna – definicje i relacje*, „Ekonomia i Zarządzanie”, t. 1, nr 1, s. 143–152.
- Korycka A., Pluciński M. (2019), *Wpływ kultury organizacyjnej na styl kierowania działem sprzedaży*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 79, s. 133–147.
- Łucewicz J. (2002), *Jak mierzyć kulturę organizacyjną w firmie?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3/4, s. 108–118.
- Michalska A. (2008), *Style kierowania w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 8, s. 253–258.

- Moczydłowska J. (2008), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa.
- Podlewska E. (2016), *Rekomendowane style zarządzania w warunkach ponowoczesności*, „Ekonomia i Zarządzanie Zeszyty Naukowe”, nr 1(1), s. 1–15.
- Serafin K. (2015), *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 222, s. 1–15.
- Szewczyk A. (2014), *Wykorzystanie coachingu w rozwoju kompetencji menedżerskich w organizacji*, „Coaching Review: kwartalnik Centrum Coachingu”, nr 1, s. 117–136.
- Wojtowicz A. (2004), *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, z. 5, s. 159–171.

Summary

Importance of choosing the right team management style in relations to employee competence

This article discusses various aspects of management in an organization, focusing on management styles, developing employee competence and the importance of organizational culture. It introduces the concept of individual management styles, emphasizing that success in management depends on the right choice of style for a given situation. The author presents classifications of management styles, pointing out the evolution of these concepts over time. The role of interpersonal communication in modern management is emphasized. A participative style is indicated as the best choice in modern organizations. The importance of developing employees' competencies is emphasized and tools for this purpose, such as courses, training, coaching or mentoring, are suggested. In the final section, the article focuses on the importance of organizational culture in management. Various methods of studying organizational culture are presented. It is pointed out that management through organizational culture is one of the two main approaches to management.

Keywords: management, management styles, organizational culture, competencies, employee

About the Author

Krzysztof Michałek – Master's degree in Management and Leadership, SWPS University. Research fields: management, law, political science. Author of several articles in academic journals as well as monographs.

Ten utwór jest dostępny na [licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe](#).

