

dr Monika Jasińska
Akademia Podlaska w Siedlcach

Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji

Management style as an important attitude-building factor in a change process within an organization

Streszczenie: Zakres zagadnień przedstawionych w niniejszym artykule odnosi się do prezentacji treści pozwalających podkreślić znaczenie roli kadry kierowniczej jaką ma do odegrania w procesie ciągłych zmian w organizacji. Szczególna uwaga zwrócona została na znaczenie stylu kierowania jako istotnego elementu wywierania wpływu, w tym kształtowania zachowań społecznych, bardzo znaczących dla przebiegu i następstw wdrażanych w organizacji zmian. Ponadto w treści zaprezentowane zostały wstępne wyniki badań pozwalające wskazać wpływ zmian i stylu kierowania na kształtowanie zachowań społecznych, czynniki warunkujące wybór stylu kierowania oraz znaczenie postaw pracowników dla skuteczności realizacji procesu zmian w organizacji.

Abstract: The article talks about the importance of a management's role in the constant organizational change process. It emphasizes the importance of a management style as an influencing and social attitude building factor. Moreover, the article presents initial results of the conducted research, analysing the importance of a change and management style for the development of social behaviors, factors determining the management style and the role of employees' attitudes for an successful change process.

Wprowadzenie

Mając świadomość tego, że we współczesnych organizacjach obserwować można ustawiczność zmian zachodzących między innymi w sferze technologicznej, technicznej, informacyjnej, ekonomicznej podkreślić należy, iż szczególnym obszarem jaki obejmują zmiany jest sfera społeczna. Stanowi ona bowiem podstawy dla powodzenia, ale i zagrożeń wdrażanych zmian. Dlatego też, aby organizacja mogła się rozwijać, szczególną uwagę powinno się poświęcić kształtowaniu odpowiednich zachowań w systemie społecznym tak, aby możliwe było zwiększenie pozytywnych następstw zachodzących zmian i innowacji. W tym zakresie znaczną rolę przypisuje się kadry kierowniczej, jej kompetencjom, ze szczególnym uwzględnieniem

umiejętności wywierania wpływu na pracowników poprzez proces sprawowania władzy. Mając na uwadze powyższe, w treści artykułu skoncentrowana zostanie uwaga na znaczeniu stylu kierowania w oddziaływaniu na zachowania społeczne w okresie realizowanych zmian.

Uwzględniając to, że wpływ na sukces organizacji ma sprawne zarządzanie wskazać należy, iż coraz częściej stawiane są określone wymagania kadrcze kierowniczej w zakresie posiadania wielu i odpowiednio wysokich umiejętności kierowania kapitałem ludzkim. Znaczenie odgrywa tu nie tylko sposób, ale i stosowane metody oddziaływania, które mają umożliwić przełożonym odpowiednie kształtowanie postaw. Takie podejście ważne jest z punktu widzenia budowania relacji z otoczeniem, ale także i tworzenia właściwej kultury pracy, co w efekcie decyduje o powodzeniu przeprowadzanych zmian w organizacji. Właściwe bowiem oddziaływanie przede wszystkim wiąże się z umiejętnością przewodzenia ludziom w sposób indywidualny i elastyczny. Ma również na celu dostarczenie bodźców umożliwiających skłanianie jednostek do działania zmierzającego do realizacji celów wyznaczonych przez organizację.

Ponadto dzięki umiejętnemu kierowaniu podwładnymi osoba kierownika może wpływać na stopień zaangażowania, poziom motywacji, wzbudzać może twórczość i kreatywność czy też sprzyjać wypracowaniu właściwych stosunków interpersonalnych. Kierownictwo powinno mieć zatem pełną świadomość, iż to pracownicy są najcenniejszym kapitałem, który zapewnić może rozwój organizacji poprzez ciągłe dążenie do doskonałości.

Determinanty stosowania stylu kierowania

O skuteczności sprawowania władzy w organizacji świadczy między innymi to, w jaki sposób kadra kierownicza wypełnia swoją funkcję. Implikacją realizowanej funkcji kierowniczej są nie tylko kompetencje jakie posiada, bądź powinna posiadać kadra kierownicza. Warto również zaznaczyć, że czynnikiem silnie determinującym stosowanie określonego stylu kierowania są cechy osobowościowe jako wewnętrzne uwarunkowania jednostki, ale i czynniki zewnętrzne, które nie są bez znaczenia dla budowania kapitału relacyjnego.

Styl kierowania to „względnie trwałe i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych dla pobudzenia i koordynacji ich działalności zespołowej zmierzające do realizacji celów stojących przed organizacją”.¹

Poddając analizie treść powyższej definicji warto wskazać, iż cechy podkreślające specyfikę stylu kierowania są cechami trwałymi i powtarzalnymi. Mają one za zadanie wywierać wpływ na pracowników, uaktywniać i ukierunkowywać pewne zachowania w stosunku do wykonywanych obowiązków. Zwrócić należy jednak uwagę, że powodowanie konkretnego zachowania zachodzi w określonych, często specyficznych dla każdej organizacji warunkach społecznych, gospodarczych, politycznych i kulturowych.

¹ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet Warszawa 1997, s. 427.

Wymaga to zatem od kadry kierowniczej dużych umiejętności oddziaływania na swoich podwładnych, a także stosowania odpowiednich motywatorów.

Według Z. Ratajczak styl kierowania „stanowi bardzo złożony kompleks relacji między zachowaniami kierownika, cechami jego osobowości (atrybutami), charakterystyką kierowanego zespołu a kontekstem, w którym działa kierownik i zespół (...) Styl kierowania jest powielany z góry do dołu w ramach hierarchii służbowej”².

W powyższej definicji wskazana została charakterystyczna zależność między zachowaniem kierownika w organizacji, a jego cechami psychicznymi. Zwraca się w niej również uwagę na fakt, iż styl kierowania kierowników wyższego szczebla jest naśladowany lub nawet powielany przez kierowników z niższych szczebli. Taki pogląd wskazuje na to, iż styl reprezentowany przez kadrę kierowniczą na najwyższym poziomie wywiera decydujący wpływ na pracę całej organizacji. W tej sytuacji stawiane są coraz większe oczekiwania i wymagania kadrze menedżerskiej w zakresie realizowanej roli, bowiem decyduje ona o działaniu strategicznym w organizacji poprzez realizowany proces zarządzania i podejmowane w nim decyzje. Niewątpliwie na powielanie stylu kierowania na niższych szczeblach ma zasadniczy wpływ typ struktury organizacji. Jest to związane między innymi z delegowaniem uprawnień, rozpiętością kierowania, obiegiem informacji w firmie.

Przedstawione powyżej definicje nie dają zapewne w pełni wyczerpującej odpowiedzi na pytanie: co jest istotą stylu kierowania? Konkludując jednak uznać można w pewnym zakresie, iż istota stylu kierowania sprowadza się do oddziaływania kierownika na podwładnych w określony sposób, o którym w głównej mierze decydują cechy osobowościowe charakterystyczne dla każdej jednostki.

Wskazując w tym miejscu na pojęcie stylu kierowania, istotnego dla realizacji procesu zarządzania, należy zwrócić uwagę na to, że każdy kierownik powinien być postrzegany w sposób indywidualny. Traktować należy ich jako jednostki niepowtarzalne, wyróżniające się określonym zestawem cech (osobowością) decydującym o swoistym stylu działania. Zaznaczyć w tym miejscu należy, iż określony w sposób charakterystyczny dla każdego zestaw cech osobowościowych, determinowany jest czynnikami bio, psycho i kulturogennymi. A zatem osobowość jednostki kształtowana jest przez jej uwarunkowania genetyczne, życie emocjonalne, bodźce otoczenia zewnętrznego, jak i reakcje na zaistniałe sytuacje i problemy (zarówno w życiu osobistym i zawodowym).

Jednym z elementów cech osobowościowych znaczących dla realizowanej funkcji kierowniczej jest temperament i charakter. Według jednego z psychologów temperament można określić jako zespół formalnych i względnie stałych cech zachowania, przejawiających się w sile lub wielkości (szybkości) reagowania oraz w czasowych parametrach reakcji.³ W kontekście tym temperament decyduje o sile i czasie reakcji na daną sytuację

² Cyt. za J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 148.

³ J.F. Terelak, *Psychologia menadżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999, s. 80.

oraz określa predyspozycje kierownika do jego funkcji. Jest on traktowany jako stały element osobowości człowieka.

Powołując się na podstawowy, przyjęty w literaturze przedmiotu podział, wskazuje on na cztery typy temperamentu: sangwinik – czyli człowiek wyróżniający się żywym i zmiennym usposobieniem, melancholik – mało uczuciowy i mało aktywny, choleryk – w którego zachowaniu wyraźna jest pobudliwość i mała wytrwałość w działaniu, flegmatyk – cechą jego jest niewielki stopień pobudliwości, lecz znacznie większy w wytrwałości i konsekwencji działania. Klasyfikując osobę kierownika według tych typów można potraktować to za wskazówkę dla oceny, jaki styl kierowania może zostać przyjęty przez jednostkę, biorąc tu również pod uwagę sytuację w jakiej ma realizować swoją rolę.

Poddając analizie otoczenie wewnętrzne organizacji zwane również personalnym, podkreślić warto znaczenie następujących czynników, które umożliwią zastosowanie odpowiedniego stylu kierowania:

- wielkość luki kwalifikacyjnej między kierownikiem a podwładnymi,
- poziom samodyscypliny i odpowiedzialności podwładnych,
- poziom szczerości motywów i intencji podwładnych,
- stopień rozbudzenia potrzeby współdecydowania u podwładnych,
- czynniki techniczne i ergonomiczno-organizacyjne,
- poziom zdeterminowania procesów pracy przez technikę i technologię,
- fizjologiczne warunki pracy podległego zespołu,
- techniczne możliwości jednoznacznej oceny wkładu pracy podwładnych,
- technicznie możliwy poziom sprawowania nadzoru nad podległym zespołem,
- poziom zagrożenia nieodwracalnością skutków złej pracy podwładnych.

Czynniki personalne związane są z wpływem innych osób np.: pracowników na osobę kierownika. Obejmują system motywowania pracowników, warunki ekonomiczne oraz techniczne. Silnie wpływają na osobę kierownika i jego zachowanie, a tym samym na wybór stylu kierowania.

Mając na uwadze z kolei czynniki zewnętrzne otoczenia organizacji wpływające na osobę kierownika i sposób sprawowania przez niego władzy należy wskazać następujące uwarunkowania:

- czas potrzebny do przygotowania zadań zleconych kierownikowi odpowiedzialnemu za zespół,
- odpowiedzialność kierownika za pracę podległego mu zespołu,
- metodę i kryteria oceny pracy kierownika przez bezpośrednich zwierzchników,
- stopień wykorzystania potencjalnej rozpiętości i zasięgu kierowania;
- preferowany styl kierowania zwierzchników,

- poziom integracji celów kierowanego zespołu z misją i celami instytucji;
- rolę autorytetu formalnego jako źródła władzy kierowniczej,
- stopień wpływu na ustalenie celów i zadań dla kierowanego zespołu,
- poziom zaufania do podwładnych.

Uwzględniając powyższe można zauważyć, iż czynniki zewnętrzne zależą od wielu aspektów związanych z działalnością organizacji. Począwszy od odpowiedzialności kierownika za podległy mu zespół i wykonanie zadania poprzez rozpiętość kierowania, zgodność celów oraz czas potrzebny do realizacji powierzonego zadania. Traktując zatem wskazane uwarunkowania wyboru i stosowania stylu kierowania uznać je można jako znaczącą wskazówkę dla właściwego sposobu wywierania wpływu na pracowników, szczególnie w okresie realizowanych zmian w organizacji. Ze względu na wielość oddziaływania czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych podkreślić można możliwość stosowania różnych stylów kierowania.

Znaczenie stylu kierowania w procesie przeprowadzania zmian

Funkcja kierowania jest ważnym elementem każdej działalności zorganizowanej. Dlatego też profesjonalizm kadry kierowniczej w procesie zmian powinien odnosić się do umiejętności skutecznego kierowania. Oznacza to takie wywieranie wpływu na pracowników, aby ich działania były zgodne z zamierzeniami i celami organizacji.

Prowadzone przez naukowców badania nad stylami kierowania pozwoliły wyodrębnić kilka koncepcji dotyczących zachowania kierownika. Dociekania te były motywem do poszukiwania czynników sukcesu istotnych dla procesu zarządzania. Doprowadziły one ponadto do stworzenia wielu teorii na temat stylu kierowania. Stąd też w literaturze przedmiotu prezentowanych jest wiele różnych podejść do tego problemu. Niemniej jednak treść w niniejszym artykule koncentruje się na podstawowym podziale uznawanym przez większość osób zajmujących się problematyką kierowania. W oparciu o dostępną wiedzę, klasyczne podejście wyróżnia trzy podstawowe style kierowania:⁴

- autokratyczny – osoba kierownika narzuca swoje cele, sposoby rozwiązania problemu, preferuje bezpośredni sposób kierowania, w tym i kontrolowania aktywności wszystkich podległych mu jednostek. Sam wyznacza kierunek zmian i wymusza jego wprowadzenie w życie. Pracownikom pozostawia jedynie możliwość podporządkowania się tym wymaganiom. W podejściu kierownika autokraty wyraźna jest niechęć i brak akceptacji wobec wprowadzania korekt zamierzonych zmian przez innych,

⁴ Zob. W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1997, s. 322-333.

- demokratyczny – kierownik preferujący ten styl dopuszcza, a wręcz daje możliwość dyskusji i wspólnego wypracowania sposobów dochodzenia do celów. W jego działaniu ma miejsce zjawisko partycypacji. Dzięki stworzeniu odpowiednich warunków dla udziału pracowników w podejmowaniu decyzji i zwiększeniu zakresu odpowiedzialności oraz samodzielności w rozwiązywaniu powierzonych im zadań w okresie wprowadzanych zmian, kierownik dąży do zwiększenia stopnia zaangażowania podwładnych w wykonywaną pracę. Takie podejście w sposobie sprawowania władzy umożliwia ponadto wyrażenie pracownikom swoich opinii na temat proponowanych przez kierownictwo modyfikacji, co jest podstawą dla aktywnego ich uczestnictwa w procesie zmian. W oparciu o takie działania kadry kierowniczej kształtowane są odpowiednie postawy w systemie społecznym organizacji, które sprzyjają tworzeniu właściwej kultury pracy i zwiększaniu stopnia zaufania w relacjach interpersonalnych,
- liberalny (nieingerujący) – kierownik poprzez swoje działanie pozostawia pracownikom pełną swobodę w wyborze sposobu podejmowania decyzji, realizacji zadań czy kierunku wprowadzania zmian. Uchyła się on od ingerencji, nie przejawia twórczego działania, jest pasywny we wzbudzaniu motywacji do działania swoich podwładnych. Rola kierownika ogranicza się do kontroli osiągniętego rozwiązania z zamierzonymi celami. Zmiany postrzegane są przez kierownika stosującego styl liberalny jako „zło konieczne”. Nie jest on zainteresowany modyfikacją i udoskonaleniem wypracowanego sposobu funkcjonowania organizacji.

Przytoczona wyżej klasyfikacja ma swoje podłoże w teorii „X i Y” D. Mc Gregora oraz teorii „Z” W.G. Ouchi`ego. Pierwsza z tych teorii zakłada istnienie dwóch odmiennych podejść do stosunku pracy. Według niej ludzie posiadający cechy charakterystyczne dla teorii „X” ze swej natury mają wrodzoną niechęć do wykonywania powierzonych im zadań i obowiązków w organizacji. Odnieść to również można do wprowadzania proponowanych przez kierownictwo zmian. W tym podejściu praca jest dla nich nieprzyjemnym działaniem, więc potrzebują nieustannego i określonego sposobu motywowania. Zazwyczaj skuteczne jest tu użycie określonej siły bodźców, głównie o charakterze materialnym. Jeżeli zatem kierownik uzna, że kieruje pracownikami, których sposób pracy jest charakterystyczny dla teorii „X” zasadnym wydaje się w tym przypadku zastosowanie stylu sprawowania władzy o charakterze autokratycznym. Ten styl jest bowiem najwłaściwszy z uwagi na to, że typ pracownika „X” wymaga ciągłej kontroli i nadzoru, aby realizować powierzone mu zadania zgodnie z założeniami.

Teoria „Y” z kolei wskazuje na cechy pracowników, którzy ze swej natury są zmotywowani do pracy, chcą się rozwijać i podnosić nieustannie jakość wykonywanych przez siebie zadań w organizacji. Zmiany są dla nich nieodzownym elementem ich sprawnego funkcjonowania oraz rozwoju. Ten typ pracowników nie przejawia takiego stopnia oporu wobec zmian, jak ce-

chy pracowników charakterystycznych dla teorii „X”. Nie jest w tym podejściu wskazany blokujący i ciągle nadzorujący wpływ kierownika. Pracownik wewnętrznie zmotywowany nie potrzebuje stałej kontroli i zmuszania do większego zaangażowania w pracę. Może kontrolować się sam, a rola kierownika ogranicza się do kontroli zasadniczego celu działań pracownika. Dzięki takiemu postępowaniu daje się możliwość dokonywania przez personel firmy własnych, indywidualnych i oryginalnych zmian. Teoria „Y” zatem preferuje styl demokratyczny jako najbardziej właściwy dla kształtowania zachowań w okresie przeprowadzanych zmian. W niektórych sytuacjach, gdy pracownicy sami przejawiają chęć współuczestniczenia i wprowadzania zmian oraz przy dużym stopniu ich samodzielności, wysokim poziomie zmotywowania i odpowiednim poziomie kompetencji również styl liberalny może być uznany jako właściwy.

Kolejną teorią, na którą należy zwrócić uwagę przy analizie podejścia kierownika do pracowników i proponowanych zmian jest teoria „Z” W.G. Ouchigo. W koncepcji tej wyraźne jest przeświadczenie, że większe zaangażowanie pracowników w proces realizowanych zmian warunkuje osiągnięcie skuteczności działania przez przedsiębiorstwo. Ma to uzasadnienie w przykładzie gospodarek Dalekiego Wschodu takich, jak: Japonia, Chiny, Singapur czy Tajwan. Metody między innymi, jak kazein, kanban czy inne bazujące na bezpośrednim zaangażowaniu pracowników w zmiany organizacyjne, są często również promowane i w krajach Zachodu. Taka sytuacja wiąże się z przykładem sukcesu wymienionych państw, ale również wynika z powodu przenikania się kapitałów i migracji ludności. W tym podejściu organizacje nieustannie będą poszukiwały swego „złotego środka”, a więc połączenia wartości Wschodu i Zachodu⁵.

Wraz z rozwojem organizacji i tworzeniem się nowej jakości relacji zauważyć można wypracowanie nowych stylów kierowania, które pozwalają w sposób bardziej odpowiedni kształtować zachowania społeczne pracowników. Jednym z badaczy, który podjął się określenia i poddania weryfikacji skuteczności zastosowania wypracowanych stylów był amerykański uczonec R. Likert. Na podstawie swoich badań opracował cztery style kierowania, które zaprezentowane zostały w tabeli 1.

Prezentacja stylów kierowania, ujęta w tabeli umożliwia dokonanie charakterystyki sposobu sprawowania władzy istotnego dla przeprowadzanych zmian w zakresie dbałości o personel, kształtowania stosunków na linii przełożony – podwładny, stworzenia warunków dla partycypacji pracowniczek, stosowania systemu wzmocnień i tworzenia atmosfery pracy w zespole. W oparciu o wymienione kryteria styl autokratyczny (despotyczny) charakteryzuje kierownika wydającego polecenia z jednoczesnym żądaniem natychmiastowego ich wykonania. Sposób wywierania wpływu w tym przypadku polega na stosowaniu przez kierownika nagród i kar. Kierownik sprawujący ten styl władzy nie uwzględniania pomysłów i chęci zaangażowania się pracowników w wykonanie zadania. Stosując takie podejście przełożony

⁵ D. Waters, *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 1995, s. 97-99.

jest przekonany, że personel będzie pracował solidnie, gdy poddany zostanie stałej kontroli. Kolejnym wyróżnionym stylem jest styl autokratyczno-zycziwy, w którym kierownik prezentuje zbliżoną postawę wobec pracowników jak w stylu autokratycznym, jednak bez uzewnętrzniania emocji co do przejawów zachowania podwładnych. Stara się akceptować opinie i sugestie wyrażone przez podwładnych w zakresie realizowanych przez nich zadań. Nie dąży w swoim oddziaływaniu jednak do współpracy i partnerstwa. W niewielkim stopniu interesuje go również opinia podwładnych na temat jego sposobu działania w aspekcie podejmowania decyzji, wydawania poleceń czy budowania relacji.

Tabela 1. Style kierowania według R. Likerta
Table 1. Management styles according to R. Likert

Styl		Autokratyczny	Autokratyczny - zycziwy	Konsultacyjny	Partycypacyjny
Charakterystyka	Dbłość o personel	Żadna	Postawa paternistyczna	Dbłość średnia	Wysokim poziom dbałości
	Stosunki przełożony - podwładny	Zupełny brak zaufania	Z dystansem	Bardzo dobre	Serdeczne, pełne zaufania
	Partycypacja	Decyzje podejmuje kierownik	Kierownik akceptuje: sugestie, opinie.	Decyzje konsultowane	Wymiana idei, partycypacja w decyzjach
	System motywacyjny	Strach, sankcje, okazjonalne nagrody	System premiowania, trochę obawy przed sankcjami	Nagradzanie, sankcje okazjonalne	Nagradzanie na podstawie partycypacji
	Atmosfera solidarności	Nie istnieje	Słaba	Dość silna	Bardzo silna

Źródło: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 157.

Source: W. Kieżun, *Efficient managing the organization*, Publishing Company of the Warsaw School of Economics, Warsaw 1997, p. 157.

Konsultacyjny styl charakterystyczny jest dla działania kierownika, który z kolei znacznie uwzględnia opinię pracowników, traktuje ich jako partnerów. Kierownik preferujący ten styl uważa, że ludzie chcą pracować, a groźby i kary nie są jedynym sposobem zachęcania do pracy. Dlatego też stara się poprzez swoje zachowanie stworzyć pracownikom odpowiednio dobre warunki pracy, w których będą mieli możliwość poprawnej realizacji zadania, za które ponosić będą odpowiedzialność. Styl partycypacyjny natomiast wyróżnia się takim podejściem, w którym kierownik wykazuje duże zainteresowanie i dbałość o interesy podwładnych. Obdarza ich pełnym zaufaniem w realizacji zadań, przez co buduje dobrą atmosferę pracy w grupie.

W oparciu o zaprezentowane powyżej style kierowania uznać należy, iż umiejętność sprawowania władzy polega przede wszystkim na zdolności dokonania oceny przez kadrę kierowniczą ogólnej sytuacji i postaw spo-

tecznych oraz podjęciu decyzji jaki styl kierowania w danych warunkach będzie najskuteczniejszy dla osiągnięcia zamierzonych celów.

Literatura przedmiotu przedstawia wiele innych stylów kierowania możliwych do zastosowania przez kierownictwo w okresie wprowadzanych zmian w organizacji. Można tu wyróżnić style jedno lub wielowymiarowe. W większości przypadków jednak bazują one na wymienionych wyżej trzech klasycznych (autokratycznym, demokratycznym i liberalnym).

Oprócz stylów kierowania można wyróżnić również techniki kierowania. Dostarczają one kierownikowi określone strategie i sposoby postępowania w przypadku wprowadzania zmian ingerując zarazem w preferowany przez niego styl sprawowania władzy. K. Zimniewicz wyróżnił następujące typy technik kierowania:⁶

- kompleksowe,
- nastawione na podwyższanie wyników,
- nastawione na udoskonalanie kontaktów międzyludzkich.

Do technik kompleksowych autor zalicza technikę harzburską czy systemową. W technikach nastawionych na zmiany podwyższające wyniki zwraca się uwagę na odpowiednie metody kierowania, które są skoncentrowane przede wszystkim na: zadania, wyniki, wytyczne, wyjątki, kontrolę, instruowanie, alternatywę, cele, delegowanie, innowacje, kierowanie ofensywne. Z kolei w nastawieniu na udoskonalenie przez zmiany kontaktów międzyludzkich podkreśla się istotność takich technik, jak kierowanie przez: podstawowe decyzje, motywację, partycypację, konflikty, komunikację i integrację. K. Zimniewicz podchodzi do przytoczonej klasyfikacji z dystansem⁷. Dochodzi autor ten bowiem do wniosku, że nie ma jednoznacznego kryterium podziału dokonujących się w przedsiębiorstwie zmian. Według niego bardziej prawidłowym powinien być podział na: techniki systematyzujące i upraszczające funkcjonowanie kierownika w procesie zmian, jak również motywacyjne – ukierunkowane na kreatywność i kompleksowe działanie.

Podkreślić jednak warto, że we współczesnych organizacjach coraz częściej dostrzega się przewagę stosowanego przez kadrę kierowniczą stylu demokratycznego (partycypacyjnego) w procesie kierowania. Ta sytuacja ma swoje podłoże w ciągle rosnącym zapotrzebowaniu ze strony pracowników na uznanie społeczne i możliwość zaspokojenia potrzeby samorealizacji⁸. Ponadto warto również zaznaczyć, iż angażowanie pracowników w procesy podejmowania decyzji oraz umożliwienie im określania kierunków i sposobów wprowadzania zmian zwiększa ich motywację, a także stopień identyfikacji z organizacją, co jest bez znaczenia dla wydajności ich pracy.

⁶ K. Zimniewicz, *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa, 1991, s. 17.

⁷ Ibidem, s. 17.

⁸ D. Petersem, J. Hillkirk, *Praca zespołowa. Nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania Koncernem Forda*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 1993, s. 21-23.

Partycypacja w procesie wprowadzania zmian w organizacji jako element kształtowania zachowań społecznych

Proces zmian w organizacji obejmuje przede wszystkim pracowników. To od ich zaangażowania zależy powodzenie zmiany. Stąd kierownicy powinni podjąć działania mające na celu włączenie pracowników w ten niekiedy bardzo złożony proces, dając im możliwość współuczestniczenia.

Partycypacja polega na współdziałaniu kierowników z pracownikami w procesie zarządzania. Podejście takie ze strony kadry kierowniczej zastosowane w okresie realizowanych zmian pozwala pracownikom brać czynny udział w podejmowaniu decyzji i wyrażaniu opinii na temat kierunku i kształtu zmian. Sprzyja to również zwiększeniu stopnia identyfikowania się pracowników ze zmianą i poziomu ich zadowolenia z wykonywanej pracy. Partycypacja w zarządzaniu uwarunkowana jest wieloma czynnikami, które mają wpływ na udział pracowników w procesie zmiany. Wśród czynników tych w głównej mierze należy wymienić:

- liczbę zatrudnionych osób - im więcej pracowników organizacji, tym trudniej stosować partycypację i zasięgać opinii wszystkich pracowników,
- rodzaj działalności, w jakiej specjalizuje się organizacja - nie wszyscy pracownicy mogą mieć wiedzę na temat zakresu realizowanych zmian,
- poziom technologiczny - niektórzy pracownicy nie posiadają wystarczającej wiedzy na temat zaawansowanych technologii, przez co nie mogą uczestniczyć w procesie zmiany,
- miejsce pracowników w strukturze organizacji.

Partycypacja w procesie zmian niesie za sobą wiele korzyści. Jedną z nich jest zwiększenie aktywności działania poszczególnych jednostek w procesie zmian, przez co pracownicy nie stają się obojętni na zmiany, a tym samym swoją postawą przyczyniają się do rozwoju firmy. Kadra kierownicza dzięki wypracowaniu odpowiedniego poziomu zaangażowania pracowników zmniejsza prawdopodobieństwo i stopień wystąpienia oporu wobec zmian. Współpraca z pracownikami eliminuje bowiem u kierowników zapędy autokratyczne dając szansę wykazania się pracownikom. Dzięki partycypacji odpowiedzialność za podejmowane decyzje w procesie zmian jest dzielona na wszystkich jej pomysłodawców. Ogranicza się w ten sposób stopień trudności związanych z późniejszymi niepowodzeniami. Ważną cechą partycypacji stosowanej podczas zmian jest również sprawna wymiana informacji między osobami uczestniczącymi w procesie zmian. Dzięki temu ma miejsce kooperacja i tworzy się współpraca między pracownikami, która kształtuje również kulturę organizacji.

Partycypacja w procesie zmian jest kluczem do ich powodzenia. Wykorzystuje się tu wiedzę i umiejętności pracowników dla skuteczniejszego przeprowadzenia zmiany. Pracownicy odczuwają, że są potrzebni w organizacji, czego przejawem jest określony wkład jaki wnoszą w pracę. Współudział pracowników w zmianie może mieć zatem różne formy, poczynając od

całkowitego wpływu na kształt zmiany, po jego brak. Udział w podejmowaniu decyzji może dotyczyć zarówno jednostek, jak i całych grup pracowniczych. W przypadku jednostek wiąże się on z restrukturyzacją zadań, uelastycznieniem czasu pracy, kafeteryjnym systemem wynagrodzeń. Udział decyzyjny grup i zespołów w procesie zmian jest realizowany przez zebrania grupowe, jednakowe systemy płac, koła jakości.

Konkludując, zakres partycypacji stosowany przez kierowników w procesie wdrażania zmian jest uzależniony od wielu czynników. Jednym z nich jest styl kierowania stosowany przez osobę kierownika. Stąd wystąpienie partycypacji w przypadku kierownika autokraty jest raczej mało prawdopodobne. Kolejnym czynnikiem jest kultura organizacyjna, jaka panuje w firmie i związany z nią zbiór norm, wartości i doświadczeń nabytych podczas jej działalności. Istotnym czynnikiem wyznaczającym zakres współdecydowania jest stopień identyfikowania się pracowników z celami organizacji. Jednak za najważniejszy czynnik uznać należy przekonanie kierownictwa o słuszności stosowania partycypacji w procesie zmian.

Stosowanie partycypacji w procesie zmian niewątpliwie ułatwia stopień zwiększenia zaangażowania pracowników w ten proces. Przyczynia się tym samym do wzrostu poziomu motywacji i zadowolenia z pracy, buduje atmosferę pozwalającą na rozwijanie kreatywności i innowacyjności. Zastosowanie partycypacji w na etapie planowania zmiany stwarza możliwość czerpania określonej wiedzy i doświadczeń pracowników, przez co przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej. Stosowanie zatem partycypacji powinno być możliwe, niezależnie od reprezentowanego stylu kierowania przez kadre kierowniczą.

Prezentacja wyników badań własnych⁹

Uwzględniając zaprezentowany powyżej temat, wskazane jest podjęcie stosownych działań umożliwiających zdobycie informacji pozwalających określić wpływ stylu kierowania na kształtowanie zachowań społecznych w okresie przeprowadzanych zmian, czynniki warunkujące wybór stylu kierowania oraz znaczenie zachowań pracowników dla skuteczności realizacji procesu zmian w organizacji. Dla zrealizowania powyższego celu podjęto się przeprowadzenia wstępnych badań empirycznych. Gromadząc określony materiał badawczego posłużono się metodą sondażu diagnostycznego¹⁰

⁹ Badania prowadzone w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Wydziału Zarządzania Akademii Podlaskiej w Siedlcach ramach realizacji tematu badań własnych Nr 1057/07/W.

¹⁰ Badania przeprowadzone zostały w przedsiębiorstwie „XX” (z uwagi na brak wyrażenia zgody na prezentację pełnej nazwy firmy w treści posłużono się nazwą „XX”), którego profil działalności obejmuje produkcję. Jest to przedsiębiorstwo działające na rynku województwa mazowieckiego, będące jednym z liderów polskiego sektora inżynierino - budowlanego, które wykazuje bardzo dynamiczny rozwój. Niewątpliwie dużym atutem badanego przedsiębiorstwa jest polityka jakości mająca na celu uzyskanie pełnej satysfakcji klienta. Badanie zostało podzielone na dwie części: pierwsza, obejmowała kadre kierowniczą, druga pozostałych pracowników. W badaniu kadry menedżerskiej skoncentrowano się przede wszystkim na analizie udzielonych odpowiedzi przez kadre wyższego i średniego szczebla, w wyniku którego to badania uzyskano 50 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankiety. W badaniu udział wzięło 12 kobiet i 38 mężczyzn, z czego

przy wykorzystaniu techniki badania ankietowego i narzędzia, jakim jest kwestionariusz ankiety.

Zmiany powodują przekształcenie istniejących warunków w nową rzeczywistość. Ponieważ dotyczą one przede wszystkim ludzi, budzą w nich różne zachowania. Według kadry kierowniczej najlepszym sposobem kształtowania zachowań pracowników wobec zmian jest rzetelna i dokładna informacja. Taką odpowiedź wskazało aż 56% badanych osób. Równie istotna odpowiedź wskazana przez 40% respondentów dowodzi, że najlepszym sposobem kształtowania zachowań społecznych w organizacji jest zapewnienie poczucia bezpieczeństwa pracownikom. Natomiast dane uzyskane z kwestionariusza ankiety skierowanego do pracowników pokazały, że zapewnienie poczucia bezpieczeństwa jest najlepszym sposobem kształtowania zachowań, bowiem takiej odpowiedzi udzieliło 64% poddanych badaniu osób. Z kolei rzetelną i dokładną informację jako sposób kształtowania zachowań wskazało 24% poddanych badaniu pracowników. Najmniej według ankietowanych znaczącym czynnikiem umożliwiającym kształtowanie zachowań w procesie zmian, zarówno w opinii kadry kierowniczej, jaki pracowników była możliwość zastosowania przymusu. W oparciu o uzyskane wyniki badania można stwierdzić, iż najskuteczniejszym sposobem kształtowania zachowań pracowników wobec zmian jest pełne informowanie ich na czas o zmianach oraz zapewnienie im poczucia bezpieczeństwa materialnego i niematerialnego. Dokładna informacja na każdym etapie zmiany może zapobiec powstawaniu oporów oraz rozprzestrzenianiu się nieprawdziwych informacji.

Postawy pracowników w dużej mierze są uzależnione od wpływu zmian na stosunki panujące w organizacji. Według 74% kierowników wprowadzone zmiany burzą kulturę organizacji. Dodatkowo 40% badanych osób zauważyło, iż powodują utratę zaufania do kierownictwa. Natomiast jedynie 12% respondentów spośród kadry kierowniczej stwierdziło, że zmiany zagrażają interesom istniejących w organizacji grup. Zmiana kultury organizacji powoduje przyjęcie przez pracowników nowych wzorców zachowań i sposobów postępowania. Burzy w ten sposób panujące w organizacji normy i system wartości określające postępowanie, wymuszając poniekąd konieczność przyjęcia nowych form zachowania. Powoduje to również utratę pewnego stopnia zaufania do kierownictwa, które wprowadza zmianę.

Jak pokazują wyniki badań przeważająca część poddanych badaniu pracowników, tj. 60% wskazała, iż zmiany nie są zagrożeniem dla interesów grup w organizacji. Natomiast 36% badanych stwierdziło, że zmiany burzą istniejące układy w grupach zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Wyniki

75% to respondenci w wieku powyżej 45 lat, posiadający wykształcenie wyższe, wśród których 1/3 badanych wskazała na wykształcenie wyższe zawodowe. Znaczna część, tj. 45% respondentów posiada co najmniej 20-letni staż pracy. Natomiast druga część badania objęła 55 pozostałych pracowników, wśród których 62% badanych stanowili mężczyźni, a 38% kobiety. Największą część badanych w tej grupie, tj. 58% stanowią respondenci w wieku 26-45 lat, posiadający głównie – tj. w 33% wykształcenie średnie, których staż pracy mieści się przede wszystkim, tj. 62% w przedziale od 6 do 15 lat. Łącznie z przeprowadzonego badania uzyskano 105 kwestionariuszy ankiety, które poddano analizie.

badan jednoznacznie uzyskane od pracowników wskazały, iż zmiany nie zagrażają istnieniu grup pracowniczych. Wynika z tego wniosek, iż zmiany nie burzą więzi, jakie rodzą się między ludźmi współpracującymi w organizacji. Jest to szczególnie przydatna informacja w przypadku przełamywania oporu pracowników do zmian.

Każda organizacja jest poddawana działaniu czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Czynniki te związane są ze środowiskiem, w jakim działa organizacja. Odpowiednia ich identyfikacja i umiejętne podjęcie działań pozwala na odniesienie sukcesu przez przedsiębiorstwo.

Przeprowadzone badania pozwoliły na uzyskanie wyników dających odpowiedź na pytanie, które czynniki mają największy wpływ na wybór przez kierownika stylu kierowania. Według kadry kierowniczej największe znaczenie dla wyboru stylu kierowania ma poziom zaufania kierowników do podwładnych. Odpowiedź taką zaznaczyło aż 42% kadry kierowniczej. Wpływ czynników ekonomicznych i organizacyjnych na wybór stylu kierowania wskazało 36% poddanych badaniu osób. Według respondentów najmniejszy wpływ mają czynniki technologiczne i sytuacja, w jakiej znajduje się organizacja, bowiem taką odpowiedź uzyskano od 10% respondentów w grupie kadry kierowniczej. Na podstawie uzyskanych wyników można zatem wnioskować, iż zaufanie kierownika do podwładnych jest głównym czynnikiem wyboru stylu kierowania. Dowodzi to zatem, że kierownik wypełniając funkcję dostosowuje swoje działania i zachowanie do określonej sytuacji, uwzględniając w tym przede wszystkim ludzi, z jakimi przyszło mu pracować. Natomiast czynniki ekonomiczno-organizatorskie wyznaczają pewne granice i obszar, w jakim działa kierownik i do jakiego musi się dostosować.

Wybrany przez kierownika styl kierowania musi być przede wszystkim określany jako skuteczny. Mając to na uwadze, skuteczność stosowanego stylu kierowania jest uzależniona wieloczynnikowo. Według kierowników uczestniczących w badaniu najważniejszymi czynnikami wpływającymi na postawy są oczekiwania i zachowania przełożonych, bowiem tak uważa 46% respondentów. Natomiast oczekiwania i zachowania podwładnych względem kierowników zostały wskazane przez 28% poddanych badaniu osób. Jedynie 16% respondentów wskazało, iż wymagane zadania są czynnikiem wpływającym na skuteczność stosowanych stylów kierowania, a niespełna 10% ankietowanych z grona kierowniczego wskazało, że osobowość, doświadczenia i oczekiwania są czynnikiem implikującym skuteczność stosowanych stylów kierowania.

Jak wykazały badania to oczekiwania przełożonych decydują o skuteczności przyjętego stylu kierowania. Zarówno inni przełożeni, jak i podwładni stanowią siły wpływające na zachowania danego kierownika i jego sposób postępowania. W oparciu o uzyskane dane wynika wniosek, iż to ludzie stanowią najsilniejszy czynnik decydujący o skuteczności stosowanego stylu kierowania. Czynnikiem ludzki jest zatem uważany za swoistą siłę wpływającą na sposób postępowania kierownika. Poparciem tego stwierdzenia jest opinia wyrażona przez 66% respondentów, a uzyskana na podstawie dokonania przez nich wyboru jednej z sił najbardziej wpływających na decyzję

o wyborze przez kierownika stylu kierowania. Tylko 18% osób wskazało, iż wiedza i doświadczenie kierownika są siłą mającą wpływ na wybór stylu kierowania. Styl władzy stosowany w organizacji został wskazany jako trzecia siła przez 16% respondentów. Dzięki przeprowadzonym badaniom nasuwa się kolejny wniosek, iż stosunek do pracy podwładnych i poziom zaufania kierownictwa stanowią decydujący czynnik o wyborze stylu kierowania.

Kolejnym ważnym elementem wpływu kierownictwa na proces zmian jest stosowany przez nich sposób sprawowania władzy, czyli preferowany styl kierowania. Respondenci mieli za zadanie określić jaki styl kierowania jest według nich najbardziej odpowiedni i w jakim czuli się najlepiej.

Jak wynika z analizy zgromadzonego materiału empirycznego zdecydowana większość, bo aż 79% spośród badanej grupy wskazała, że stosowany jest przez kadrę kierowniczą styl demokratyczny. Pracownicy bądź kierownicy chcą w planowaniu i wprowadzaniu zmian mieć swój udział, a ten styl kierowania daje im taką szansę. Podejście kierownictwa powinno zatem stwarzać możliwości dialogu i dochodzenia do wspólnych rozwiązań. Drugim stylem wskazanym przez respondentów było podejście autokratyczne. Zaledwie 13% respondentów chętnie widziałaby ten sposób sprawowania władzy przez kierownictwo. Najrzadziej wskazywanym stylem kierowania było podejście liberalne. Tak uznało jedynie tylko 8% osób, które się z nim identyfikowały. Na podstawie tak zgromadzonych wyników badań stwierdzić należy, iż dominującym stylem kierowania w badanej organizacji jest styl demokratyczny, który korzystnie wpływa na kształtowanie zachowań społecznych w organizacji istotnych dla powodzenia procesu zmian.

Kolejnym obszarem poznawczym, który uwzględniono w procesie badawczym było uzyskanie informacji na temat wpływu zachowań pracowników implikowanych stylem kierowania na skuteczność realizacji zmian w organizacji.

Podkreślając to, że pracownicy są jednym z fundamentalnych zasobów przedsiębiorstwa, kadra kierownicza poprzez sposób wywierania wpływu powinna w odpowiedni sposób przygotowywać ich do realizacji procesu zmian. Jest to krok konieczny, aby możliwe było osiągnięcie w przyszłości zamierzonego pozytywnego skutku. W celu zbadania wielkości wprowadzania tych założeń w życie zapytano ankietowanych czy rzeczywiście menadżerowie w ich organizacji przygotowują pracowników do zmian. Na podstawie dokonanej analizy wyników badań zauważyć można to, że respondenci określają częstotliwość przygotowywania pracowników do zmian jako dość małą. Potwierdzeniem takiej opinii jest wskazanie przez 58% badanych odpowiedzi, że czasami kadra kierownicza przygotowuje ich do wprowadzenia zmian. Zdaniem natomiast 5% ankietowanych kierownictwo nigdy nie podejmuje takich działań. Z pośród badanych 32% jest zdania, że wyraźne jest w postępowaniu kadry kierowniczej działanie mające na celu właściwe przygotowanie pracowników do przyjęcia i realizacji zmian w organizacji. Taka sytuacja wskazuje na to, iż nadal we współczesnych przedsiębiorstwach, niezależnie od ich wielkości, właściwe przygotowanie pracowników nie jest sprawą priorytetową. Szkolenia czy specjalistyczne doszkalanania

postrzegane są jako niepotrzebny koszt. Od pracowników wymaga się podnoszenia swoich kwalifikacji, ale działania kierownictwa w oparciu o przeprowadzone badania sporadycznie zmierzają w kierunku właściwego ich przygotowania. Kadra kierownicza musi zatem zrozumieć, iż inwestowanie w kapitał ludzki jest nierozzerwalnym warunkiem postępu i właściwego przeprowadzenia procesu przemian. Zmiany muszą być połączone ze specjalistyczną wiedzą i umiejętnościami ludzi, którzy uczestniczyli będą we wdrażaniu zmian. Tylko wtedy można spodziewać się osiągnięcia przez organizację sukcesu w przyszłości.

Na podstawie opinii respondentów, którzy wskazali na odpowiednie postawy kadry kierowniczej, w zakresie przygotowania pracowników do przyjęcia i realizacji zmian zaznaczyć można podstawowe działania jakie są podejmowane w tym względzie. Wyniki badań dowodzą tego, że jeżeli chodzi o przygotowanie pracowników do zmian to najczęstszą formą ich przygotowania są szkolenia. Odpowiedzi takiej udzieliło 27% ankietowanych. Drugą dość często podejmowaną czynnością, zdaniem 23% respondentów jest właściwe wyjaśnianie konieczności zmian. Jest to fakt dość wysoce budujący, gdyż kadra kierownicza nie zapomina, iż potrzebne jest informowanie o niezbędności wprowadzanych przemian. Każdy pracownik powinien zatem znać kierunek i cel zmian. Tylko w takiej sytuacji mogą się pracownicy z nimi utożsamiać i zmienić swoje myślenie z obronnej i lękliwej postawy na aktywną, która zwiększy stopień zaangażowania na rzecz rozwoju organizacji.

Najmniej znaczącą, zdaniem respondentów czynnością kierowniczą przygotowującą do zmian było bazowanie na pozycji pracownika i fakcie, iż pociągnie on za sobą innych do określonego działania. Takiej odpowiedzi udzieliło 6% badanej grupy. Wynik ten wskazuje na to, iż kierownictwo nie skłania pracowników do zmian bazując jedynie na autorytecie określonych osób. Na kolejny wariant odpowiedzi, mianowicie przymus kierownictwa co do akceptacji przez pracowników wprowadzanych zmian np.: przy użyciu groźby zwolnienia z pracy wskazało 7% respondentów. Kadra kierownicza powinna mieć jednak świadomość, iż takie postępowanie nie przynosi pozytywnych rezultatów w dłuższej perspektywie czasu. Jeżeli występuje przymus, to z czasem naturalną fazą w zachowaniach społecznych będzie bunt i opór, który w znacznym stopniu utrudnia a nawet uniemożliwia realizację zmian.

Uwzględniając zgromadzone wyniki badań możliwe wydaje się wskazanie wpływu zachowań pracowników na skuteczność realizacji zmian. W tym celu skierowano do respondentów pytanie o prośbę określenia przez nich swojego stopnia zaangażowania w proces przeprowadzanych zmian w organizacji. Zdaniem zdecydowanej większości badanych pracowników, tj. 66% stopień ich zaangażowania we wprowadzanie zmian został określony na poziomie średnim. Oznacza to, że badani w niektórych sytuacjach wolą stać z boku, obserwując jak będzie ten proces przebiegał, jakie mogą wynikać z tego zagrożenia dla ich osoby czy nawet organizacji. Wyniki tych badań wskazywać ponadto mogą, że w organizacjach są jednak nie wykorzy-

stane pokłady twórczej energii, które kierownictwo powinno jak najszybciej wykorzystać, poprzez skłonienie do większej aktywności.

Podsumowując powyższą analizę wyników badań można wysunąć ogólne stwierdzenie odnoszące się do funkcjonowania organizacji w warunkach ustawicznych zmian: W działalności organizacji, a szczególnie okresie realizowanych zmian bardzo wiele zależy od właściwego pokierowania ludźmi, dlatego też pełniący funkcje kierownicze nie powinien o tym zapominać. Pracownik musi znać cel do którego ma dążyć, a w sytuacji gdy stawiane są przed nim nowe wyzwania powinien mieć zapewnione możliwości, które odpowiednio go do tego przygotują. Tylko wtedy możemy mówić o „zdrowej” organizacji przyszłości, która będzie w stanie w profesjonalny sposób sprostać wymaganiom konkurencji.

Podsumowanie

Odpowiednie wykorzystanie potencjału ludzkiego na rzecz rozwoju organizacji jest zadaniem trudnym i wymagającym od kierownictwa posiadania odpowiednich kompetencji, predyspozycji, które wpływają również na wybór stylu kierowania. Jak wykazały badania styl kierowania jakim posługuje się kierownik spełnia dużą rolę w procesie zmian. Podejście kierownika do procesu zmian jest istotne w przypadku wystąpienia oporów związanych ze zmianą. Zastosowanie wobec powyższego odpowiedniego stylu kierowania pozwoli te opory przełamać.

Podejmując próbę podsumowania uzyskanych wyników można dojść do następujących wniosków:

- kierownicy są świadomi tego, że tylko demokratyczny styl kierowania najlepiej wpływa na kształtowanie zachowań społecznych w warunkach dokonujących się zmian w organizacji,
- zarówno pracownicy, jak i kadra kierownicza za najważniejszą kompetencję w procesie zmian uważa umiejętność diagnozowania sytuacji przez osoby wprowadzające zmiany,
- zaufanie kierownika do podwładnych jest głównym czynnikiem decydującym o wyborze stylu kierowania,
- zmiany służą przede wszystkim doskonaleniu organizacji i jej rozwojowi,
- podczas wprowadzania zmian kierownicy cenią sobie dokładną informację dotyczącą zmian natomiast dla pracowników istotne jest poczucie bezpieczeństwa podczas realizacji całego procesu zmian,
- skutecznym sposobem kształtowania zachowań pracowników przez kierownika jest udział w różnego rodzaju szkoleniach.

Dzisiejszy świat biznesu jest poddany działaniom globalizacji, a reagowanie na zmiany jest warunkiem przetrwania organizacji. Umiejętne sterowanie procesem zmian powinno być dla kadry kierowniczej dużym wyzwaniem, bowiem wymaga to posiadania odpowiednich kompetencji, autorytetu oraz charakterystycznego stylu kierowania. Nie należy zatem za-

pominać o tym, iż kierownik poprzez wywieranie wpływu na zachowania kształtuje również kulturę organizacji oraz stwarza szansę dla jej rozwoju.

Literatura

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: aktor - kreator - inspirator*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000.
2. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji: wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.
3. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1997.
4. Mendel T., *Kształtowanie potencjału i organizacja pracy własnej współczesnego menedżera*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Warszawa 2006.
5. Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
6. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
7. Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji: w poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
8. Petersem D., Hillkirk J., *Praca zespołowa. Nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania Koncernem Forda*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 1993.
9. Pochtowski A., *Funkcja personalna: diagnoza i kierunki zmian*, 10. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Warszawa 2007.
10. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
11. Terelak J.F., *Psychologia menadżera*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1999.
12. Waters D., *Zarządzanie w XXI wieku. Jak wyprzedzić Japończyków i Chińczyków*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 1995.
13. Zimniewicz K., *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991.