

PREFERENCJE PRACOWNICZE WOBEC OSÓB PEŁNIĄCYCH FUNKCJE KIEROWNICZE

Zdzisław JASIŃSKI

Streszczenie: W artykule przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracujących studentów studiów niestacjonarnych I i II stopnia, studiów podyplomowych i słuchaczy MBA prezentujących preferencje podwładnych wobec kierowników oraz najbardziej cenione ich cechy.

Słowa kluczowe: oczekiwania pracowników, relacje przełożony – podwładny

1. Uwagi wstępne

W strukturze każdej organizacji można wyróżnić, w jej podsystemie społecznym dwie grupy ludzi: spełniające funkcje kierownicze oraz funkcje wykonawcze. Każda z tych grup ludzi ma wpływ i pracuje na ostateczny wynik organizacji. Mają jednak do spełnienia w swoim działaniu inną rolę.

Rolę kadry kierowniczej przedstawia wielu autorów prac z zakresu zarządzania [3, s.105; 4, s.30; 6, s.26-27]. Kierownicy pełnią w swoich obszarach działania przede wszystkim rolę głównych organizatorów pracy. Ich funkcje obejmują planowanie i rozdział zadań, tworzenie organizacyjnych i bezpiecznych warunków pracy [5, s.98], motywowanie do realizacji wyznaczonych zadań oraz kontrola ich wykonania. W obrębie tych funkcji opracowują różne koncepcje rozwiązań, strategie działania, różne projekty. Ich zadaniem jest też rozwiązywanie bieżących problemów.

Kadra wykonawcza (podwładni kierujących) pełni z kolei funkcję transformacyjną. Ich zadaniem jest – w zależności od obszaru w którym działa – zmiana własności fizykochemicznych, chemicznych, biochemicznych przedmiotów pracy, zmiana ich miejsca w przestrzeni, ewentualnie zmiana postaci informacji (przetwarzanie informacji). Podwładni kierowników przekształcają ich koncepcje, projekty, pomysły w realne kształty. Nadają im rzeczywistą wartość.

Pełniąc różne role ale współdziałając na rzecz realizacji wspólnego celu kierownicy oczekują od swoich podwładnych określonego zachowania w procesie pracy. Podobnie podwładni (pracownicy wykonawczy) mają swoje oczekiwania wobec osób kierujących nimi.

Kierownicy oczekują od podwładnych wykazania zleconych im zadań w odpowiednim rodzaju, w odpowiedniej ilości, w odpowiednim terminie i na odpowiednim poziomie jakościowym. Reprezentując firmę mogą też mieć w stosunku do nich dodatkowe oczekiwania. Na przykład dotyczące intelektualnego zaangażowania w proces pracy, gotowości do pomagania innym pracownikom, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Oczekiwania często nie zapisane, że będą podtrzymywać dobry obraz firmy, będą lojalni wobec firmy, zachowywać tajemnice [2, s.43].

Podstawowym oczekiwaniem pracowników wykonawczych adresowanych w kierunku kadry kierowniczej jest godziwe wynagrodzenie za świadczoną pracę. Możliwość uzyskania odpowiedniego wynagrodzenia jest zwykle warunkiem podjęcia zlecanej pracy

oraz decyduje o stopniu zaangażowania pracownika w proces pracy [1, s.126]. Obok wynagrodzenia pracownicy formułują również dodatkowe wymagania. Ujawniają się one szczególnie wraz ze wzrostem, wykształcenia, kompetencji. Między innymi oczekują poczucia godności i wartości [2, s.43]. Oczekują pracy dającej możliwości kształcenia się (rozwoju zawodowego i osobistego), fizycznego i psychicznego komfortu pracy, szacunku dla siebie, podmiotowego traktowania w procesie pracy.

Praktyka dowodzi, że wzajemne oczekiwania są w różnym stopniu realizowane. Kierownicy różnie zachowują się wobec swoich podwładnych. Przyjmują różne postawy w relacjach z podwładnymi. Stąd też pracownicy mający wcześniej nabyte własne doświadczenia płynące z kontaktów z osobami kierującymi a także posiłkując się wiedzą nabytą z doświadczeń innych ludzi formułują swoje preferencje wobec osób kierujących. Nie mają one podstawowego znaczenia w relacjach przełożony – podwładny. Nie zawsze są spełnione. Mogą jednak w niektórych sytuacjach wpływać na sposób współdziałania, wzajemne stosunki i klimat społeczny w miejscu pracy.

Celem artykułu jest prezentacja – w oparciu o przeprowadzone badania – niektórych preferencji pracowniczych wobec osób kierujących.

2. Informacje o badaniach

Preferencje pracowników formułowane wobec osób kierujących ustalono w oparciu o badania. Przygotowano 900 ankiet. Zwrotnie uzyskano 722 ankiety poprawnie wypełnione. Wśród respondentów było 411 kobiet i 311 mężczyzn. 74% badanych nie przekroczyło wieku 40 lat, 67% z kolei posiadało ponad 3 letni staż pracy.

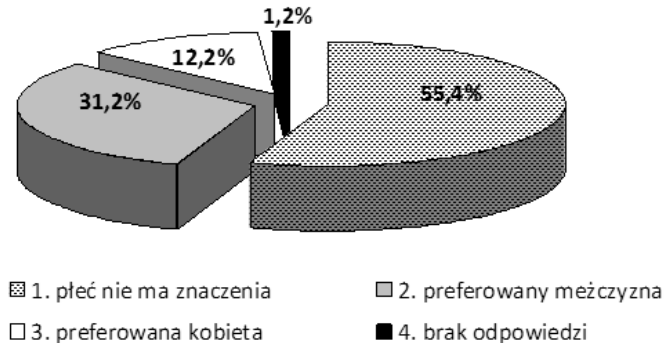
Respondenci określali swoje oczekiwania wobec kadry kierowniczej biorąc pod uwagę między innymi płeć, wiek, skłonności kierownika do interesowania się sprawami pozazawodowymi pracownika, możliwości bycia podwładnym kierownika będącego członkiem rodziny, czy dotychczasowego kolegi z pracy.

Respondentami byli studenci studiów niestacjonarnych I i II stopnia, studenci studiów podyplomowych oraz słuchacze MBA.

3. Wyniki badań ankietowych

3.1. Preferencje pracowników uwzględniających płeć osoby kierującej

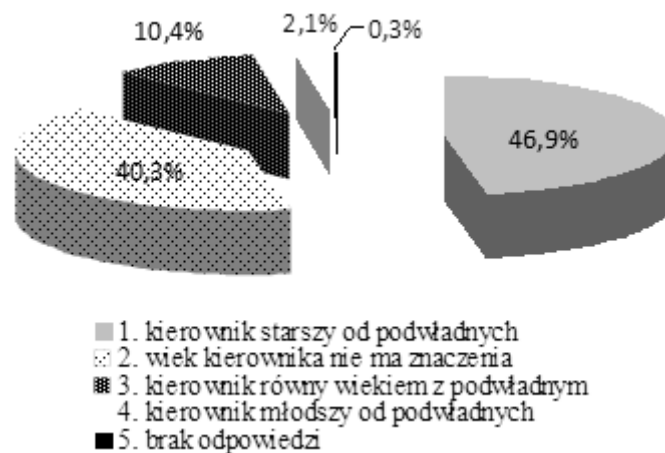
Spośród 722 osób, z których 57,2% miało dotychczas za kierownika mężczyznę, zapytane „gdybyś miał możliwość wyboru kierownika kobietę lub mężczyznę kogo byś wybrał?” 55,4% respondentów odpowiedziało, że nie ma to dla nich znaczenia. 31,2% respondentów preferuje kierownika mężczyznę a 12,2% kobietę jako kierownika. 1,2% badanych nie udzieliło odpowiedzi (patrz rys.1).



Rys.1. Oczekiwania wobec kierownika uwzględniające płeć

3.2. Preferencje pracowników uwzględniające wiek osoby kierującej

Dla 40,3% badanych osób wiek kierownika nie ma żadnego znaczenia. 46,9 % respondentów preferuje kierownika starszego wiekiem od siebie. 10,4 osób uważa, że najlepszy jest układ gdy kierownik jest równy wiekiem z podwładnym. Tylko 2,1% badanych uważa, że możliwy jest układ, gdy osoba kierująca jest młodsza od podwładnych. 0,3% respondentów nie dało żadnej odpowiedzi (patrz rys.2).

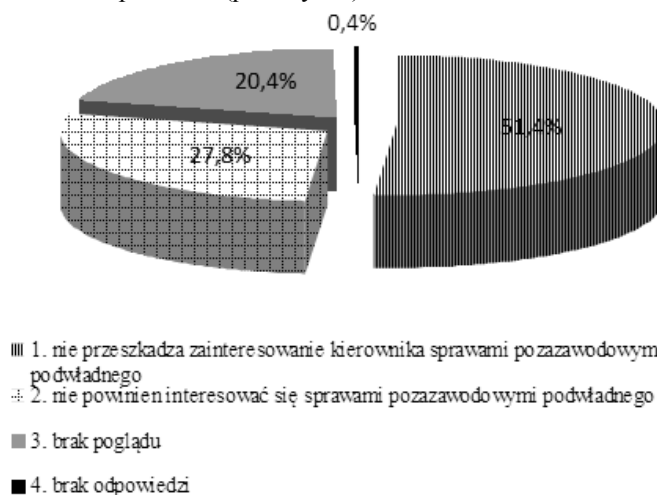


Rys. 2. Oczekiwania wobec kierownika uwzględniające jego wiek

3.3. Ocena sytuacji, w której kierownik interesuje się pozazawodowymi sprawami podwładnych

Większość badanych (51,4%) nie przeszkadza, że kierownik interesuje się sprawami pozazawodowymi swojego podwładnego. Z kolei 27,8% badanych uważa, że kierownik nie powinien interesować się sprawami pozazawodowymi podwładnego. Ta grupa osób uważa, że wymiana informacji między przełożonym a podwładnym powinna dotyczyć tylko spraw

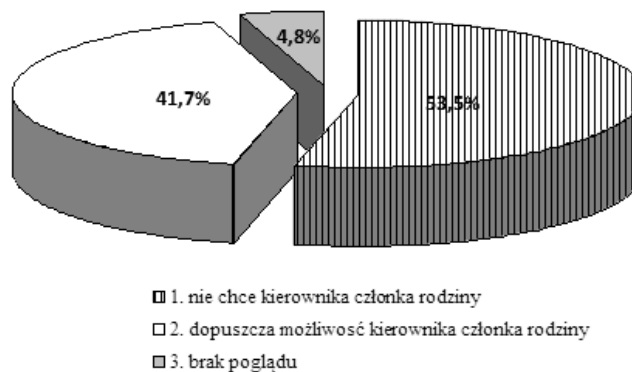
związanych z pracą. 20,4% osób nie ma wyrobionego poglądu w tej sprawie. 0,4 % badanych nie udzieliło odpowiedzi (patrz rys. 3).



Rys. 3. Udział respondentów oceniających zainteresowanie kierownika pozazawodowymi sprawami podwładnych

3.4. Ocena sytuacji, w której kierownikiem jest członek rodziny

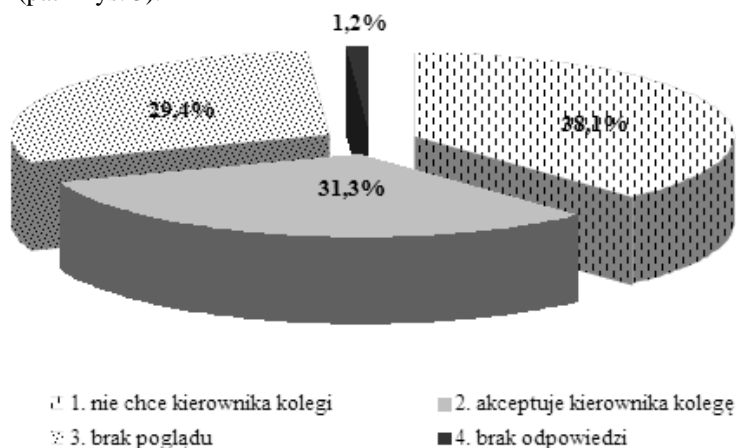
Większość respondentów (53,5%) nie chciałoby układu, w którym ich kierownikiem byłby członek rodziny. Sytuację taką dopuszcza 41,7% badanych osób. Natomiast 4,8% badanych nie ma na ten temat zdania (patrz rys. 4).



Rys. 4. Udział respondentów oceniających sytuację, w której kierownikiem jest członek rodziny

3.5. Ocena sytuacji w której kierownikiem zostaje kolega z pracy

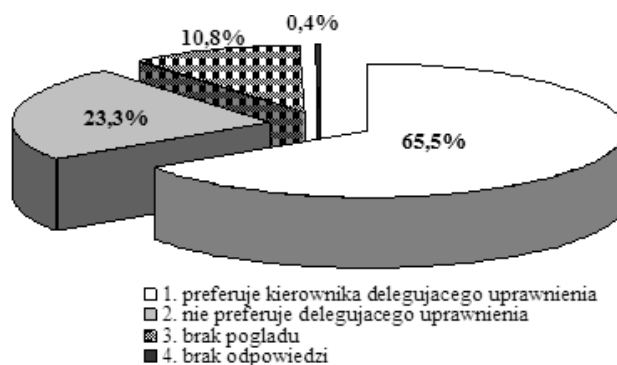
Z przeprowadzonych badań wynika, że 38,1% respondentów nie chciałoby aby jego kierownikiem został kolega z pracy. Akceptuje taką sytuację 31,3% badanych osób. Nie potrafi zająć stanowiska w tej sprawie 29,4% badanych. 1,2% respondentów nie udzieliło odpowiedzi (patrz rys. 5).



Rys. 5. Udział respondentów oceniających sytuację, w której kierownikiem zostaje kolega z pracy

3.6. Oczekiwania wobec kierownika uwzględniające jego skłonności do delegacji uprawnień

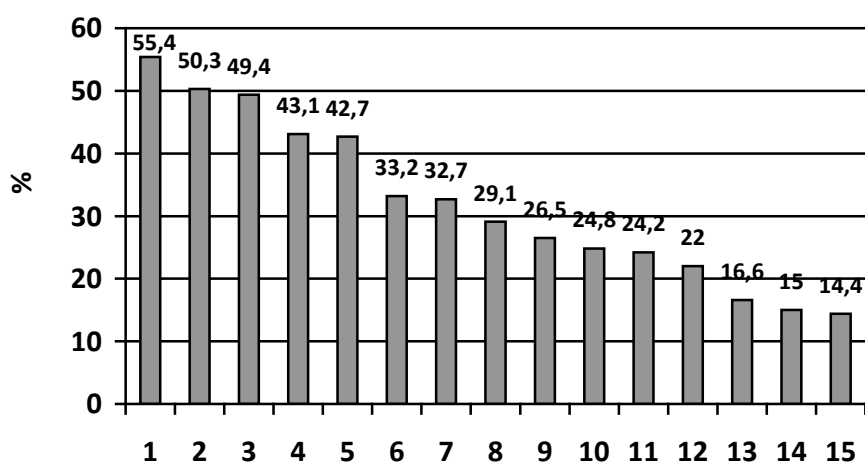
Wśród badanych osób 65,5% preferuje kierownika delegującego część swoich uprawnień na podwładnych. Ta część respondentów wyraża gotowość partycypacji w podejmowaniu decyzji. 23,3% badanych nie chciałoby aby kierownik obarczał ich podejmowaniem decyzji. Nie ma zdania w tej sprawie 10,8% respondentów a 0,4% ich nie udzieliło odpowiedzi (patrz rys. 6).



Rys. 6. Udział respondentów oceniających kierowników delegujących uprawnienia

3.7. Cechy cenione u kierownika

Respondentom przedstawiono 15 cech opisujących ludzi z prośbą wskazania najbardziej cenionych u kierownika. Wśród najbardziej cenionych u kierownika cech wymieniono dbałość o warunki pracy (55,4%) respondentów (patrz rys. 7), zdolność rozwiązywania konfliktów 50,3% respondentów, poczucie odpowiedzialności 49,4% badanych. Relatywnie najmniej cenione okazały się zmysł pedagogiczny (14,4% respondentów) oraz umiejętność przekonywania (15%).



Oznaczenia:

- | | |
|--|--|
| 1- dbałość o warunki pracy | 9- śmiałość w wypowiedaniu własnych poglądów |
| 2- zdolność rozwiązywania konfliktów | 10- punktualność |
| 3- poczucie odpowiedzialności | 11- stanowczość |
| 4- kreatywność | 12- pewność siebie |
| 5- odwaga w podejmowaniu decyzji | 13- wytrwałość |
| 6- zdolność skupiania się na zasadniczych problemach | 14- umiejętność przekonywania |
| 7- przedsiębiorczość | 15- zmysł pedagogiczny |
| 8- umiejętność nawiązywania kontaktów | |

Rys. 7. Cechy najbardziej cenione u kierownika

4. Uwagi końcowe

Kierownicy i ich podwładni realizując wspólny cel, pełnią różne role. Powodzenie w realizacji celu uwarunkowane jest głównie ich wiedzą, kwalifikacjami, kompetencjami, doświadczeniem. Jest to warunek podstawowy osiągnięcia sukcesu. Ułatwiać bądź utrudniać osiągnięcie sukcesu mogą kształtujące się relacje między kierownikiem a jego podwładnym, u źródeł których leży stopień spełnienia wzajemnych oczekiwań. Z punktu widzenia podwładnych kierownika stopień spełnienia ich oczekiwań decyduje o

nastawieniu do kierownika, zaufaniu do niego, zaangażowaniu się w proces pracy ewentualnie o psychicznym wycofaniu się pracownika czy pojawieniu się zainteresowania zmianą miejsca pracy.

Literatura

1. Kawka T.: Wynagradzanie pracowników w: Zarządzanie kadrami CH. Beck. Warszawa, 2002, pod red. T. Listwana.
2. Kożusznik B.: Zachowania człowieka w organizacji, PWE, Warszawa.
3. Masłyk-Musiał E.: Rola Kierowników w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi w. Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, 2000, pod red. B. Kożuch.
4. Mintzberg H.: Zarządzanie, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, 2013.
5. Olszewski J.: System pracy w warunkach globalnego społeczeństwa informacyjnego. Wyd. UE w Poznaniu, Poznań, 2013.
6. Stoner J.A.F., Wankel Ch.: Kierowanie, PWE, Warszawa, 1997.

Prof. zw. dr hab. inż. Zdzisław JASIŃSKI
Instytut Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
53-345 Wrocław ul. Komandorska 118/120
tel.: +48 71 36 80 670
e-mail: zdzislaw.jasinski@ue.wroc.pl