

3

WPŁYW KULTURY ORGANIZACYJNEJ I STYLU KIEROWANIA NA ZADOWOLENIE PRACOWNIKÓW

3.1 WPROWADZENIE

Zainteresowanie kulturą organizacyjną ma związek z jej rozległym wpływem na różne obszary życia organizacyjnego, a także otoczenia. Kultura organizacyjna wpływa na wyniki pracy jednostek, wydajność organizacyjną, satysfakcję z pracy i zaangażowanie, strategię planowania i realizację zadań, rekrutację i selekcję pracowników oraz ich akceptację przez firmę, skalę występowania oporów wobec zmian i konfliktów organizacyjnych, socjalizację i charakter interakcji, innowacje i rozwój nowych produktów, marketing i sprzedaż [4].

Biorąc pod uwagę sposób podejmowania przez kierownika decyzji dotyczących zadań podwładnych, wyróżnić można dwa podstawowe modele kierowania (pomijam style pośrednie, zawierające elementy obu przeciwstawnych model). Pierwszy, tzw. autokratyczny (autorytarny), w którym przełożony zleca zadanie określając sposób jego wykonania, zachowuje przy tym dystans w stosunku do pracowników, nie pobudza inicjatywy, a nagrody lub kary uzależnia od stopnia wykonania zadania zgodnie z jego wolą oraz styl demokratyczny (partycypacyjny), będący przeciwieństwem autorytarnego. Styl zarządzania jest formą kultury organizacyjnej, ale niestety styl autorytarny nie przystaje do obecnej rzeczywistości [5].

3.2 KULTURA ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA – CHARAKTERYSTYKA ZAGADNIENIA

Pojęcie kultury jest trudne do zdefiniowania, choć na ogół intuicyjnie można wyczuć, co pod tym słowem się kryje. Słowo „kultura” ma wiele znaczeń, wszystkie jednak mają swój rodowód w języku łacińskim, gdzie kultura oznacza uprawę, pielęgnację, kształcenie. W większości języków zachodnich kultura jest utożsamiana z cywilizacją lub pewnym wyrafinowaniem intelektualnym, którego przejawem są: wykształcenie, sztuka oraz literatura. Jest to bardzo wąskie znaczenie tego pojęcia, określane niekiedy jako „kultura numer jeden”. W szerszym rozumieniu kultura

organizacyjna – „kultura numer dwa” – jest rozumiana jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu” [2].

Spotykane w literaturze definicje kultury organizacyjnej znacznie różnią się od siebie. Jedne z nich dotyczą sposobu działania, inne dotyczą sposobu myślenia. Wyrazem sposobu działania jest stwierdzenie, że kultura organizacyjna to „sposób, w jaki wykonujemy rzeczy, które nas otaczają”, natomiast ujmowanie kultury organizacyjnej jako sposobu myślenia polega na jej rozumieniu jako „wytwarzaniu znaczeń, z których interpretacji istoty ludzkie czerpią swoje doświadczenia i wzorce w działaniu” [9].

Kultura organizacyjna traktowana jest jako część organizacji lub jako synonim organizacji, czyli coś czym organizacja jest. W tym znaczeniu kultura organizacyjna pełni w przedsiębiorstwie istotne funkcje: integracyjną, koordynacyjną, motywacyjną oraz wskazuje członkom organizacji wzory zachowań i postępowania. Jest również ważnym instrumentem zarządzania w rękach kadry menadżerskiej. Większość menadżerów i konsultantów przyjmuje ten sposób postrzegania kultury organizacyjnej firmy, przez co zakładają możliwość jej analizowania, badania wzajemnych relacji pomiędzy wzorami kulturowymi pracowników [2].

W literaturze można spotkać trzy ujęcia kultury organizacyjnej: socjologiczne, socjopsychologiczne i menadżerskie. W ujęciu socjologicznym organizacja postrzegana jest jako system społeczny. Ujęcie to koncentruje się na społeczeństwie i normach społecznych, a jego celem jest lepsze zrozumienie kultur narodowych i szeroko pojętego społeczeństwa. Zgodnie z tym, kultura jest określana jako wspólne normy, wartości i przekonania członków jakiegoś systemu społecznego. Z takiego spojrzenia na organizację płynie wniosek, że zmiana kultury wymaga zmiany norm, wartości, przekonań oraz wysokiego poziomu konsensusu wśród pracowników. Podejście socjopsychologiczne do kultury organizacyjnej kładzie nacisk na dynamikę grupy, która jest zorganizowana systemem dwóch lub większej liczby jednostek powiązanych ze sobą tak, że system spełnia funkcję, występuje w nim standardowy zespół stosunków ról różnych członków grupy oraz zespół norm regulujących funkcjonowanie grupy i każdego jej członka. Zatem organizacje składają się z grup roboczych, w których są wypracowane i wzmacniane normy. Atrakcyjność tego ujęcia kultury polega na sposobie oddziaływania na postawy pracowników, jednak wadą jego jest nie uwzględnianie norm społecznych ukształtowanych poza miejscem pracy oraz kosztów i czasu, jakich wymaga rozwijanie z osobna każdej z wielu grup roboczych w dużych organizacjach. Menadżerskie ujęcie kultury organizacyjnej opowiada się za najprostsza i najbardziej znaną definicją kultury organizacyjnej, głoszącą, że jest to „sposób, w jaki tu wszystko robimy”. Ujęcie to uznaje znaczenie kultury, ale także utrzymuje, że zachowania mogą być bezpośrednio zmieniane przez kierownictwo i nie akceptują konieczności poświęcania znacznego czasu i energii na zmianę podstawowych wartości i odczuć [6].

Charakterystyczne dla socjologii i psychologii kierowania jest rozumienie kultury w sposób niewartościujący, jako kategorii opisowej. Obejmuje ona wówczas normy i wartości, które wyznaczają specyficzny sposób zachowania się uczestników danej organizacji oraz odróżniają tę organizację od innych. Nie dokonuje się jednak tutaj podziału wzorów kulturowych zachowań na mające znaczenie lub obojętne dla osiągnięcia formalnych celów organizacji. Dlatego też w tym przypadku nie można oceniać kultury ze względu na sprawność funkcjonowania organizacji (dobra lub zła), można jedynie stwierdzić, że jest ona mniej lub bardziej widoczna [9].

W teorii organizacji i zarządzania znacznie częściej dominuje ujęcie wartościujące kultury organizacyjnej, która jest postrzegana jako "system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi i który powoduje wyraźne wyróżnienie się tego zespołu od innych". Taki sposób definiowania kultury organizacyjnej jest najczęściej spotykany w literaturze i pozwala na określenie jej efektywności, czyli stwierdzenie, że jest ona wysoka lub niska [1].

Spośród wielu definicji kultury organizacyjnej obecnych w literaturze, na uwagę zasługuje zaproponowana przez Hofstede definicja, zgodnie z którą kultura organizacyjna jest rozumiana jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej [2]. Jest to jedna z najbardziej uniwersalnych koncepcji kultury, która przyjmuje, że człowiek jest w określony sposób zaprogramowany umysłowo, przy czym wyróżnia się trzy poziomy tego zaprogramowania [10]:

- indywidualny – dotyczy osobowości jednostki; nie ma dwóch identycznych pod tym względem osób, jednak niektóre elementy indywidualnego zaprogramowania mogą się powtarzać; jest ono częściowo odziedziczone genetycznie;
- kolektywny – który jest wspólny dla niektórych grup, np. rodziny, narodu; jest on wyuczony w najwyższym stopniu spośród trzech wyróżnionych poziomów;
- uniwersalny – obejmuje wszystkich ludzi i dotyczy ich potrzeb; jest prawdopodobnie zaprogramowany genetycznie.

Pomimo, że nie istnieje jednoznaczna definicja kultury organizacyjnej, najczęściej przyjmuje się, iż jest to swoistego rodzaju niepisany kodeks, zestaw wartości, symboli, norm i zasad postępowania, które pomagają całej załodze i jej poszczególnym członkom zrozumieć za czym firma się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne [8].

3.3 STYLE KIEROWANIA

Style zarządzania (kierowania) przedsiębiorstwem są przedmiotem wielu ujęć systematyzujących. Biorąc pod uwagę kierunki badań nad stylami zarządzania, można wskazać ich trzy główne grupy [7]:

- osobowościowe style zarządzania, w których kryteriami podziału są: cechy osobowe, postawy psychologiczne, poglądy na naturę i filozofia kierowania oraz płęć kierownika;

- sytuacyjne style zarządzania, w których uwzględnia się takie czynniki, jak: zakres ingerencji w pracę podwładnych, podstawy i sposób wywierania wpływu, udział podwładnych w podejmowaniu decyzji, elastyczność zachowań kierownika;
- osobowościowo-sytuacyjne style zarządzania, będące syntezą pierwszej i drugiej grupy.

W oparciu o dostępną literaturę, klasyczne podejście wyróżnia trzy podstawowe style kierowania [3]:

- 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 wprowadzanie 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,
- 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. Uchyla 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.

Według Gregora występują dwa przeciwstawne style kierowania – styl X i styl Y. Styl X, polega na socjotechnicznym zalecaniu, przymusu bezpośredniego kierowania, kontroli i zagrożenia karami. Styl wynika z przeświadczenia o wrodzonej niechęci człowieka do pracy, obawie przed odpowiedzialnością i niskich ambicjach osobistych. Styl ten w ujęciu praktycznym oznacza [11]:

- system nakazów, zakazów, rozkazywanie,

- zaciśnięcie formalnych stosunków organizacyjnych,
- uściślenie podziału zadań,
- uszczegółowienie i rozbudowa informacji,
- silna rozbudowa aparatu kontroli.

Styl Y, polega na przekonaniu, że praca jest dla człowieka równie naturalną potrzebą jak odpoczynek lub rozrywka. Człowiek w zasadzie lubi być kierowany i kontrolowany przez samego siebie. Nie unika odpowiedzialności, a nawet w sprzyjających okolicznościach gotów jest jej szukać. Socjotechniczne zalecenia: mniejsza ingerencja kierownictwa (lekki nadzór), większa samodzielność kierowników w kierowaniu i kontroli, oddziaływanie poprzez przekonywanie, udzielanie rad [11].

3.4 CHARAKTERYSTYKA METODY BADAWCZEJ I NARZĘDZIA ANALITYCZNEGO

Badanie zostało przeprowadzone w jednej ze spółek dynamicznie rozwijającego się przedsiębiorstwa, które znajduje się w centralnej Polsce.

Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem formularza ankiety w formie kontaktu bezpośredniego. W celu sprawdzenia poprawności narzędzia oraz weryfikacji wiedzy ankietowanych związanej z podjętą tematyką wykonano badanie pilotażowe, które dało obraz badanego środowiska w głównych jego zarysach. Wielkość próby celowej została określona na podstawie konsultacji dotyczących oczekiwanej precyzji i reprezentatywności ocen i wyniosła ona 200. W wyniku przeprowadzonego badania uzyskano 191 kwestionariuszy. Ankietowani udzielali odpowiedzi na 28 pytań o charakterze zamkniętym. Zastosowana ankieta miała charakter anonimowy. Pytania dotyczyły dwóch kategorii syntetycznych: badanie wybranych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi oraz rozwój kapitału ludzkiego i intelektualnego.

W pytaniach zastosowano pięciostopniową skalę ocen:

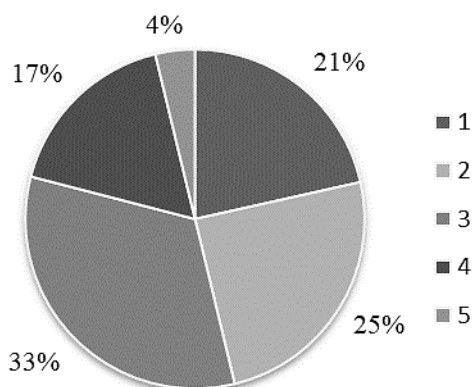
1. zdecydowanie się nie zgadzam;
2. raczej się nie zgadzam;
3. nie mam zdania;
4. raczej się zgadzam;
5. zdecydowanie się zgadzam.

3.5 CHARAKTERYSTYKA METODY BADAWCZEJ I ANALIZA WYNIKÓW

3.5.1 Badanie integracji grup pracowników

Na rysunku 3.1 zaprezentowano rozkłady odpowiedzi na pytanie 1: *pracodawca podejmuje działania zmierzające do zwiększenia integracji grup pracowników.*

Przedsiębiorstwo przemysłowe



Rys. 3.1 Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 1

Po przeprowadzonej analizie stwierdzić można, że ok. 50% pracowników oceniło działania pracodawcy na wysokim poziomie (oceny na poziomie 4 i 5). Znaczna część ankietowanych (25%) nie dokonała oceny wskazując na odpowiedź – nie mam zdania, co bez wątpienia wymaga bliższej analizy, gdyż działania zmierzające do zwiększenia integracji grup pracowników coraz częściej stają się czynnikiem wpływającym na sukces firmy. Integracja pomaga oddzielić pracę od prywatności, uświadamia pracownikom również że kierownik, poza biurem, nie wzbudza lęku, a współpracownicy są towarzyszami. Najważniejszym celem tego typu działań jest jednak budowanie zespołu, poprzez polepszenie komunikacji między pracownikami oraz między pracownikami a szefem.

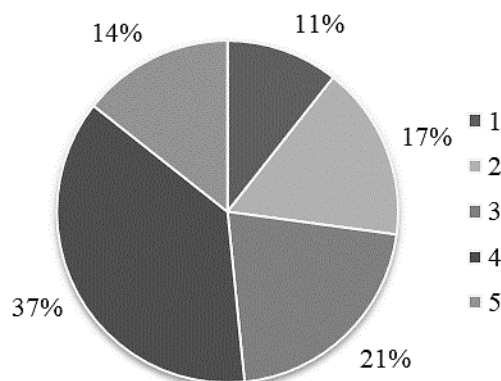
Kierownicy powinni zwrócić uwagę na integrację pracowników ponieważ, dobrze zaplanowana, zorganizowana i przeprowadzona integracja jest w stanie umocnić i usprawnić zespół, a także przyczynić się do zwiększenia identyfikacji z przedsiębiorstwem. Błędy wynikające z braku świadomości odnośnie roli integracji i jej funkcji są kosztowne. Brak integracji może prowadzić do podziału i zniechęcenia zespołu.

3.5.2 Badanie poziomu atmosfery w pracy

Na rysunku 3.2 przedstawiono rozkłady odpowiedzi na pytanie 2: *pomiędzy pracownikami panuje przyjazna atmosfera oraz chęć współpracy.*

Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że udzielono najwięcej odpowiedzi na poziomie 4, co oznacza że ankietowani potwierdzają, że w miejscu ich pracy jest przyjazna atmosfera a pracownicy chętnie ze sobą współpracują. Przychylne otoczenie w pracy, w którym atmosfera jest przyjazna, ludzie lubią się i wspierają wpływa na wydajność pracowników oraz na pozytywne nastawienie do powierzonych im obowiązków.

Przedsiębiorstwo przemysłowe

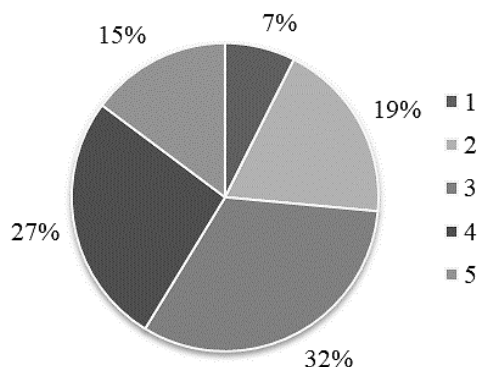


Rys. 3.2 Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 2

3.5.3 Badanie relacji koleżeńskich poza godzinami pracy

Na rysunku 3.3 przedstawiono rozkłady odpowiedzi na pytanie 3: *relacje pracownicze bywają kontynuowane na stopie przyjacielskiej po godzinach pracy*. Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że udzielono najczęściej odpowiedzi na poziomie 3, co może oznaczać, że pracownicy, którzy udzielili odpowiedzi na tym poziomie raczej nie utrzymują koleżeńskich relacji ze współpracownikami po godzinach pracy. Ponad 40% pracowników deklaruje, że relacje te utrzymuje.

Przedsiębiorstwo przemysłowe



Rys. 3.3 Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 3

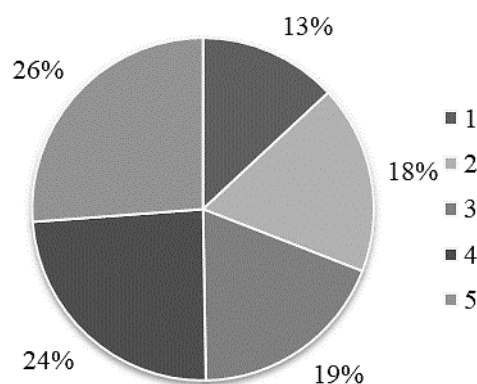
Człowiek wkraczając w nową wspólnotę ludzi nawiązuje z jej członkami mniej lub bardziej formalne stosunki. Warunki w jakich pracujemy sprzyjają zawieraniu relacji koleżeńskich. W dzisiejszym świecie integracja w pracy to jeden z jej niezbędnych elementów. Dobre relacje ze współpracownikami wpływają nie tylko na lepsze nastawienie do pracy, ale także na lepsze jej wyniki. Należy pamiętać, że praca pozostaje pracą. Dla niektórych osób koleżeństwo w pracy jest po prostu obowiązkiem i nie można zakładać, że zawsze wszyscy będą dla nas pomocni i wyciągną rękę w każdej sytuacji. Pamiętać należy też o rywalizacji. Awanse,

podwyżki, przywileje to elementy pracy, które mogą nam uświadomić, że w życiu zawodowym trudno o prawdziwą przyjaźń.

3.5.4 Badanie stopnia znajomości zakresu obowiązków na poszczególnych stanowiskach przez przełożonego

Na rysunku 3.4 zaprezentowano odpowiedzi na pytanie 4 – *mój przełożony dobrze zna się na mojej pracy*. Po przeprowadzonej analizie zaobserwować można, że 50% ankietowanych uważa, że ich kierownik zna się na pracy, którą oni wykonują, a aż 31% pracowników jest odmiennego zdania.

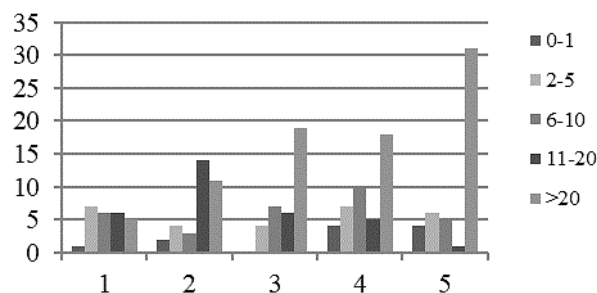
Przedsiębiorstwo przemysłowe



Rys. 3.4 Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 4

Dane zaprezentowane na rysunku 3.5 dotyczą rozkładu odpowiedzi na pytanie 4 ze względu na staż pracy zatrudnionych osób.

Przedsiębiorstwo przemysłowe

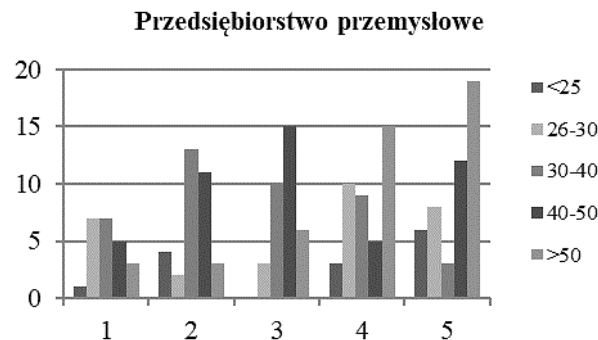


Rys. 3.5 Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 4, według kryterium podziału: staż pracy

Pracownicy ze stażem do 1 roku oraz powyżej 50 lat uważają, że ich przełożeni dobrze znają się na wykonywanej przez nich pracy, natomiast w przedziale od 11 do 20 lat wręcz przeciwnie, twierdzą oni, że ich kierownicy nie znają się na ich pracy.

Na rysunku 3.6 przedstawiono dane dotyczące rozkładu odpowiedzi na pytanie 4 ze względu na wiek zatrudnionych osób. W trzech przedziałach wiekowych – powyżej

25 lat, od 26 do 30 lat oraz powyżej 50 lat – pozytywnie oceniono analizowane zagadnienie (odpowiedzi na poziomie 4, 5).



Rys. 3.6 Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 4, według kryterium podziału: wiek

Przeprowadzone badania z wykorzystaniem testu niezależności chi kwadrat, na poziomie istotności $\alpha = 0,01$, umożliwiły stwierdzenie zależności występującej pomiędzy stopniem znajomości zakresu obowiązków na poszczególnych stanowiskach przez przełożonego a wiekiem pracowników oraz pomiędzy stopniem znajomości zakresu obowiązków na poszczególnych stanowiskach przez przełożonego a stażem pracy pracowników. Obliczona wartość współczynnika Pearsona wyniosła odpowiednio 0,44 i 0,42, co pozwala stwierdzić, że istnieje korelacja pomiędzy analizowanymi zmiennymi.

3.5.5 Badanie stopnia zadowolenia z zakresu doceniania osiągnięć pracowników przez przełożonego

Na rysunku 3.7 zaprezentowano odpowiedzi na pytanie 5 – *mój wysiłek i zaangażowanie są doceniane przez mojego przełożonego*. Po przeprowadzonej analizie zaobserwować można, że w ok. 40% pracowników czuje się docenionych i ok. 40% wręcz przeciwnie – czuje, że ich praca jest niedoceniana.



Rys. 3.7 Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 5

Docenianie wysiłków i efektów pracy podwładnych jest jednym z najtańszych i najbardziej efektywnym narzędziem motywowania pracowników. Nie trzeba stosować nagród pieniężnych, żeby pracownik poczuł się doceniony i zachęcony do dalszego działania.

Przedstawione na rysunku 3.8 dane dotyczą rozkładu odpowiedzi na pytanie 5 ze względu na staż pracy zatrudnionych osób. Pracownicy ze stażem pracy od 2 do 5 lat, od 6 do 10 lat oraz od 11 do 20 lat czują się niedoceniani przez przełożonego (odpowiedzi na poziomie 2). Jedynie pracownicy ze stażem pracy powyżej 20 lat twierdzą, że ich praca jest doceniana przez szefa (odpowiedzi na poziomie 4 i 5).



Rys. 3.8 Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 5, według kryterium podziału: staż pracy

Na rysunku 3.9 przedstawiono dane dotyczące rozkładu odpowiedzi na pytanie 5 ze względu na wiek zatrudnionych osób.



Rys. 3.9 Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 5, według kryterium podziału: wiek

Stwierdzić należy, iż tylko pracownicy ze stażem pracy powyżej 50 lat czują się doceniani przez przełożonego, natomiast ankietowani ze stażem od 26 do 30 lat oraz od 30 do 40 wręcz przeciwnie czują się niedocenieni.

Przeprowadzone badania z wykorzystaniem testu niezależności chi kwadrat, na poziomie istotności $\alpha = 0,01$, pozwoliły na stwierdzenie zależności występującej pomiędzy stopniem zadowolenia z zakresu doceniania osiągnięć pracowników przez przełożonego a wiekiem pracowników oraz pomiędzy stopniem zadowolenia z zakresu doceniania osiągnięć pracowników przez przełożonego a stażem pracy pracowników. Wartość współczynnika Pearsona na poziomie odpowiednio 0,41 i 0,39 potwierdza istnienie korelacji w pomiędzy tymi zmiennymi.

3.5.6 Badanie oceny stopnia wykorzystania kompetencji pracowników

Zaprezentowane na rysunku 3.10 dane dotyczą rozkładu odpowiedzi na pytanie 6 – *w mojej pracy wykorzystuję posiadane kwalifikacje*. Po przeprowadzonej analizie zaobserwować można, że znaczna część pracowników twierdzi, że wykorzystuję posiadane kwalifikacje (69%).



Rys. 3.10 Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 6

Kompetencje pracowników są związane z ich właściwościami osobowymi, które są niezbędne do wykonywania pracy na danym stanowisku. Kompetencje pracowników, które są odpowiednio rozwijane i wykorzystywane, mają wpływ na realizacji celów wynikających ze strategii przedsiębiorstwa. Stopień wykorzystania kompetencji pracowników w analizowanych podmiotach pozwala stwierdzić, że pracownicy są dobrze dobrani pod względem zajmowanych stanowisk pracy.

3.6 PODSUMOWANIE

Przeprowadzona analiza pozwoliła na stwierdzenie, że w badanym przedsiębiorstwie kultura organizacyjna i styl kierowania pozytywnie wpływają na satysfakcję zawodową pracowników. Pomijając oceny pracowników na poziomie – nie mam zdania, można stwierdzić, że większość pytań oceniono na poziomie 4, tzn. raczej się zgadzam.

Na pytanie dotyczące badania integracji grup pracowników odpowiedź na poziomie 4 i 5 udzieliło ok. 50% pracowników. W przypadku pytania dotyczącego poziomu atmosfery w pracy odpowiedzi na poziomie 4 udzieliło 37% pracowników. Natomiast na pytanie odnoszące się do poziomu relacji koleżeńskich poza godzinami pracy ponad 40% pracowników stwierdziło, iż takie relacje utrzymuje. Na pytanie dotyczące stopnia znajomości zakresu obowiązków na poszczególnych stanowiskach przez przełożonego odpowiedzi na poziomie 4 i 5 udzieliło ponad 50% pracowników. Odpowiedzi na pytanie o stopień zadowolenia z zakresu doceniania osiągnięć pracowników przez przełożonego ok. 40% pracowników czuje się docenianych i ok. 40% wręcz przeciwnie – czuje, że ich praca jest niedoceniana.

Na pytanie dotyczące stopnia wykorzystania kompetencji pracowników, można stwierdzić, że znaczna część pracowników twierdzi, że wykorzystuje posiadane kompetencje – 69%.

LITERATURA

1. M. Gableta, Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształcenie i wykorzystanie. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 1998.
2. G. Hofstede, Kultury i organizacje. Warszawa: PWE, 2000.
3. W. Kieżun, Sprawne zarządzanie organizacją. Warszawa: Wydawnictwo SGH, 1997.
4. R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa, Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
5. E. Kolańska, Rozwój pracowników organizacji uczącej się. Wrocław: Prace Naukowej Akademii Ekonomicznej, 2002.
6. O. Lundy, A. Cowling, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2000.
7. M. Mroziewski, Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje. Warszawa: Difin, 2005.
8. S. P. Robbins, Zachowanie w organizacji. Warszawa: PWN, 1998.
9. C. Sikorski, Zachowania ludzi w organizacji. Warszawa: PWN, 1999.
10. J. Stankiewicz, Socjologia organizacji. Zielona Góra: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Inżynierskiej w Zielonej Górze, 1996.
11. Z. Ściborek, Kierownik w przedsiębiorstwie. Toruń: Wyd. Adam Marciniak, 2000.

Data przesłania artykułu do Redakcji: 09.2018

Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 11.2018

**WPLYW KULTURY ORGANIZACYJNEJ I STYLU KIEROWANIA
NA ZADOWOLENIE PRACOWNIKÓW**

Streszczenie: Organizację najczęściej definiuje się, jako grupę ludzi współpracujących ze sobą w sposób systematyczny, skoordynowany i uporządkowany, nastawioną na osiągnięcie jakiegoś celu. Najważniejsze dla prawidłowego funkcjonowania organizacji jest jej właściwe zarządzanie, czyli „zestawienie działań skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”. Najważniejszy wpływ na zachowanie ludzi ma przyjęta w każdej organizacji kultura organizacyjna. Wśród uznanych definicji stanowi ją zbiór wspólnych wierzeń, wartości, rytuałów, opowieści, mitów, specyficznego języka, podtrzymujących poczucie wspólnoty wśród członków organizacji. Kultura organizacyjna wskazuje jak członkowie układają wzajemne relacje w ramach zespołu oraz jaki mają stosunek do dobra czy celu wspólnego.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, style kierowania, zadowolenie pracowników, zasoby ludzkie

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE STYLE
OF TARGETING EMPLOYEES' SATISFACTION**

Abstract: The organization is most often defined as a group of people cooperating with each other in a systematic, coordinated and orderly manner, aimed at achieving a goal. The most important for the proper functioning of the organization is its proper management, that is "a summary of activities directed to the resources of the organization and performed with the intention of achieving the organization's goals in an efficient and effective manner". The most important influence on the behavior of people has the organizational culture adopted in each organization. Among the recognized definitions, it is a collection of common beliefs, values, rituals, stories, myths, specific language, supporting the sense of community among the members of the organization. Organizational culture indicates how members form a mutual relationship within the team and how they relate to the good or the common goal.

Key words: organizational culture, management styles, employee satisfaction, human resources

dr inż. Marzena Ogórek
Politechnika Częstochowska
Wydział Inżynierii Produkcji
i Technologii Materiałów
Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki
Al. Armii Krajowej 19,
42-200 Częstochowa, Polska
e-mail: ogorek.marzena@wip.pcz.pl

dr inż. Dominika Strycharska
Politechnika Częstochowska
Wydział Inżynierii Produkcji
i Technologii Materiałów
Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki
Al. Armii Krajowej 19,
42-200 Częstochowa, Polska
e-mail: strycharska.dominika@wip.pcz.pl