



**Ireneusz Żuchowski**

Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży  
Wydział Rolniczo-Ekonomiczny  
Katedra Ekonomii i Zarządzania  
ireneusz.zuchowski@wsa.edu.pl

## **STYLE KIEROWANIA I RELACJE PRZEŁOŻONY–PODWŁADNY W PRAKTYCE DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW Z SUBREGIONU OSTROŁĘCKIEGO I KIERUNKI ZMIAN W PRZYSZŁOŚCI**

**Streszczenie:** W artykule w części teoretycznej dokonana zostanie prezentacja wybranych klasyfikacji stylów kierowania i teorie kształtowania relacji przełożony–podwładny. W części badawczej zostaną przedstawione wyniki badań własnych autora przeprowadzonych na terenie subregionu ostrołęckiego. W badaniach uczestniczyło 150 menedżerów oraz 300 pracowników. Dokonano identyfikacji stylów kierowania o oceny relacji przełożony–podwładny. Uzyskano również opinie menedżerów i ich podwładnych na temat wyzwań przyszłości w zakresie kształtowania wspomnianej relacji oraz stosowanych przez menedżerów stylów kierowania w kontekście efektywności zarządzania.

**Słowa kluczowe:** style kierowania, relacje przełożony–podwładny, kierunki zmian.

**JEL Classification:** M12.

### **Wprowadzenie**

Obserwowane zmiany na rynku pracy oraz wchodzenie na ten rynek kolejnych pokoleń pracowników niewątpliwie generują nowe wyzwania przed kierownikami. Współcześnie kierownik wyposażony jest w szereg kompetencji. Ważne, aby kierownik dostrzegał i rozumiał zmiany, jakie zachodzą na rynku pracy, w szczególności znaczące zmniejszanie się poziomu bezrobocia oraz zmiany dotyczące oczekiwań młodych pokoleń Y i Z wchodzących na rynek pracy. Jak wskazują analizy, te pokolenia już w 2025 r. zdominują rynek pracy

i będą stanowiły 75% aktywnych zawodowo [Hajec, 2015]. Cechy tych pokoleń, takie jak otwartość, kreatywność, pomysłowość, przedsiębiorczość<sup>1</sup>, stanowią wyzwanie dla menedżerów. Jak wskazują badania Wronowskiej [2015, s. 123] czy Stachowskiej [2012, s. 47], absolwenci szkół wyższych, oprócz typowych oczekiwań takich jak dobra płaca, zatrudnienie w oparciu o umowę o pracę, dużą wagę przykładają do możliwości rozwoju poprzez kierowanie przez pracodawcę na kursy i szkolenia. Młodzi ludzie już na starcie chcą mieć jasno wytyczoną możliwość awansu. Uwarunkowania te powodują, że jedną z ważniejszych umiejętności, które powinien posiadać menażer i ją ciągle doskonalić, jest umiejętność wywierania wpływu na podwładnych. W tym kontekście kluczowym staje się zagadnienie stylu kierowania, który w literaturze jest definiowany jako względnie stały i powtarzalny sposób oddziaływania kierownika na podwładnego [Penc, 1997, s. 427; Olechnowicz-Czubińska, 2014, s. 115, Wyszkowska, 2014, s. 283] oraz kształtowania relacji z podwładnymi.

Celem artykułu jest przedstawianie aktualnie stosowanych stylów kierowania i relacji przełożony–podwładny panujących w sektorze MSP oraz kierunku przyszłych zmian w tym zakresie.

## 1. Kierownik, menedżer, przywódca

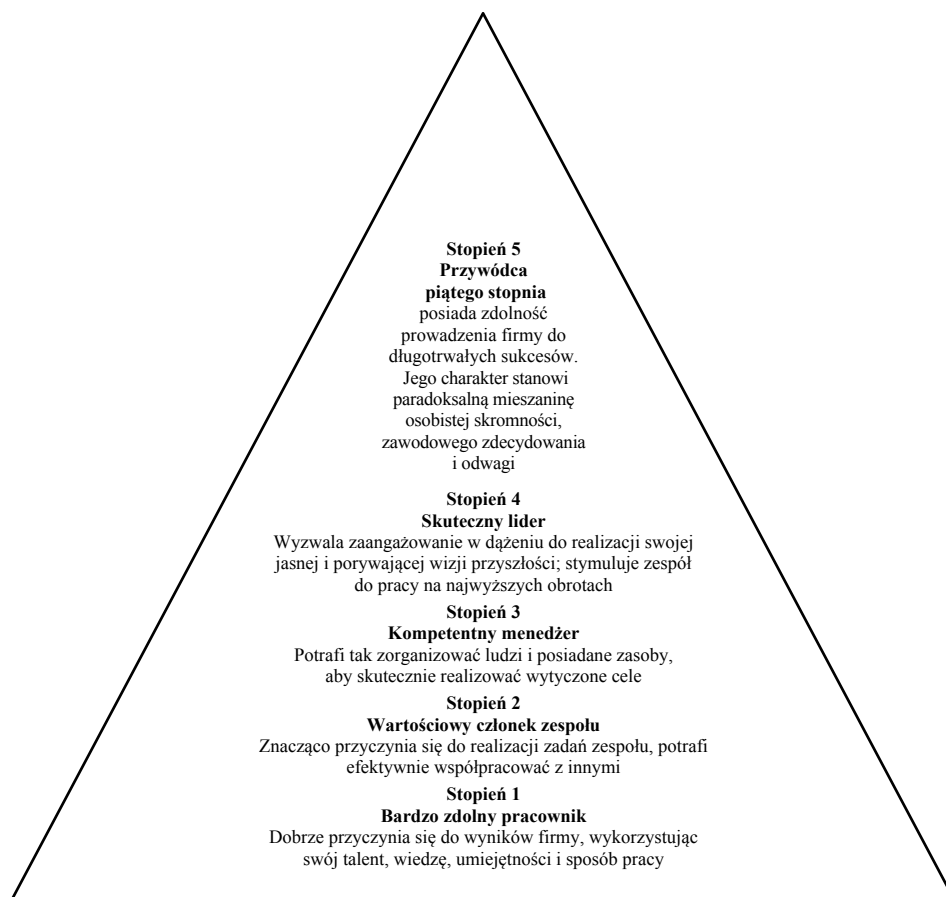
Terminy „kierownik”, „menedżer” i „przywódca (lider)” używane są w języku polskim często zamiennie [Oleksyn, 2001, s. 16], choć nie są ze sobą tożsame [Stolarska, 2012, s. 183]. Mintzberg przyznaje, że nie rozumie podziału na przywódców i menedżerów, dodaje, iż w praktyce nie można ich rozdzielić. Postuluje, aby zawsze widzieć menedżerów jako przywódców, a przywództwo jako znakomicie prowadzone zarządzanie [Mazurkiewicz, 2011, s. 50-51, za: Pyżalski, 2014, s. 31]. Jednocześnie podkreśla się, iż nie należy stosować zamiennie tych pojęć, w szczególności w odniesieniu do układu kierownik–lider i menedżer–lider, traktuje się zaś pojęcia kierownika i menedżera zamiennie<sup>2</sup>. Wynika to z coraz wyższych wymagań stawianych kierownikom, którzy doskonaląc swoje kompetencje, ewoluują w kierunku menedżera i odchodzą od twardych na rzecz miękkih sposobów kierowania. Jak zauważa Moczydłowska [2006], efektem tych zmian jest odchodzenie od terminu kierownik na rzecz terminu menedżer i przywódca.

<sup>1</sup> Cechy generacji Y i Z na podstawie badania firmy Millennial Branding [www 1].

<sup>2</sup> Na przykład Stolarska w części badawczej swojej pracy [2012] używa tych pojęć zamiennie, zastrzegając, że robi to w odniesieniu do kierownika-menedżera „nowego typu”.

Kierownik to najbardziej pojemne i ogólne określenie osoby kierującej, a wyróżnikiem bycia kierownikiem jest zajmowane stanowisko kierownicze w organizacji, na co wskazują Grzesik i Piwowar-Sulej [2013]. Autorki te również używają pojęcia kierownik i menedżer w swoich rozważaniach zamiennie. Natomiast menedżer w literaturze jest utożsamiany jako osoba, która planuje, podejmuje decyzje, motywuje ludzi, kontroluje, również posiada w tym zakresie wielostronną wiedzę i umiejętności [Tomaszuk, 2013].

W dyskursie naukowym jednoznacznie wyróżnia się przywódcę, i choć zarządzanie i przywództwo są podobnymi pojęciami, gdyż jedno i drugie angażuje ludzi, ponadto obydwa wymagają pracy z ludźmi, dotyczą osiągania wspólnych celów, to jednak można wskazać między nimi więcej różnic [www 2]. Jedną z nich wynika z tego, że kierownicy uważają, iż podejmowane przez nich decyzje są określone przez organizacje, w których pracują, zatem wynikają z otoczenia, natomiast przywódcy wierzą, że ich wybory będą miały wpływ na ich organizację i że dzięki temu ich organizacje wpłyną na lub ukształtują branżę bądź otoczenie, w których działają [Rowe, 2001]. Kaczmarek [2013, s. 178] wskazuje, że najwybitniejsi menedżerowie to przywódcy o najwyższym stopniu doskonałości. Prezentowana przez niego piramida przywództwa (rys. 1) opracowana przez Collinsa [2003] jednoznacznie pokazuje, że przywództwo jest kolejnym etapem rozwoju menedżera.



**Rys. 1.** Piramida przywództwa według J. Collinsa

Źródło: Collins [2003, s. 71], za: Kaczmarek [2013, s. 178].

## 2. Style kierowania

Style zarządzania – obejmujące pojęciowo szerszy zakres od stylu kierowania – są podstawowym i uniwersalnym instrumentem zarządzania, a poprzez właściwe ich wykorzystanie i modelowanie umożliwiają osiągnięcie pożądanego postaw ludzkich oraz pożądanego ładu i klimatu organizacyjnego [Mroziewski, 2008, s. 147]. Zatem pojęcie to obejmuje swoim zakresem również celowe oddziaływanie na zasób ludzki – pracowników – co swoim zakresem obejmują również definicje stylu kierowania podawane przez różnych autorów. Styl zarządzania jest kształtowany przez subiektywne i obiektywne czynniki (por. tabela 1).

**Tabela 1.** Czynniki obiektywne i subiektywne kształtujące styl zarządzania

<b>Czynniki obiektywne</b>	<b>Elementy czynnika</b>
Specyfika organizacji	Cele działalności, charakter organizacji (rodzaje świadczonych usług), rynek docelowy (płeć, wiek, wykształcenie), finansowanie działalności, współpraca z innymi organizacjami, strategiczne planowanie działalności organizacji
Specyfika poruszanych kwestii	Motywacja członków do udziału w działalności społecznej, udział w działalności publicznej
Poziom zarządzania	Poziom odpowiedzialności menedżera, podział pracy, kontrola wykonywanych zadań, proces podejmowania decyzji
Specyfika personelu zarządczego	Kompetencje członków organizacji, motywacja członków organizacji
Ścieżka kariery i ukończona szkoła	Poziomy kariery menedżera, bezpośrednich przełożonych
<b>Czynniki subiektywne</b>	<b>Elementy czynnika</b>
Cechy osobiste menedżera	Cechy psychiczne menedżera, poziom inteligencji menedżera, samopoczucie
Reason of manager's emergence	Obowiązki formalne menedżera w organizacji, poziom władzy menedżera
Edukacja	Wiedza, kwalifikacje i kompetencje menedżera

Źródło: Marcinkevičiūtė, Žukovskis, [2016, s. 121].

W literaturze wymienia się cztery podstawowe style zarządzania: autokratyczny, partycypacyjny, demokratyczny i nieingerujący [Bucurean, 2016, s. 498]. Autorytatywny przywódca jest liderem, który mówi podwładnym, co robić i oczekuje, że polecenia będą przestrzegane bez żadnych pytań. Badania sugerują, że autokratyczne kierownictwo jest najskuteczniejsze, gdy zadanie jest proste i dość powtarzalne, zarazem gdzie przywódca ma tylko krótkoterminowe relacje z podwładnymi [Brahim, Ridić, Jukić, 2015, s. 9].

Przywódcą partycypacyjnym jest ten, który podejmuje wspólnie decyzje, angażuje pracowników w ich podejmowanie [Bell, Mjoli, 2013, s. 451]. Wyniki badań [Lumbasi, K'Aol, Ouma, 2016, s. 10-11; Mehrabi, Safaei, Kazemi, 2013, s. 151] potwierdziły, że taki przywódca uzyskuje większy szacunek i zaufanie, a angażowanie podwładnych w podejmowanie decyzji prowadzi do lepszych decyzji, co przekłada się również na wydajność pracownika.

Demokratyczny przywódca to osoba, która stara postępować w sposób spójny i/lub sprzyjający zasadom demokracji [Gastil, 1994, s. 951]. Demokratyczny styl przywództwa to bardzo otwarty i kolegialny styl prowadzenia zespołu. Innymi słowy, demokratyczny przywódca to ten, który dzieli podejmowanie decyzji z innymi członkami zespołu [Ray, Ray, 2012, s. 3]. Zdaniem Amanchukwu, Stanley i Olofube [2015, s. 10] demokratyczni przywódcy podejmują ostateczne decyzje, ale włączają członków zespołu do procesu decyzyjnego. Zachęcają oni do kreatywności, a członkowie zespołu często są bardzo zaangażowani w projekty i decyzje.

*Laissez-faire*, francuskie określenie „niech się stanie”, gdy stosuje się do przywództwa, opisuje przywódców, którzy pozwalają osobom pracować samodzielnie. *Laissez-faire* to styl przywódców unikających podejmowania decyzji [Chaudhry, Javed, 2012, s. 259], tych, którzy mogą dać zespołom pełną swobodę wykonywania pracy i ustalenia własnych terminów. Przywódcy *laissez-faire* zazwyczaj pozwalają swoim podwładnym na podejmowanie samodzielnych decyzji dotyczących ich pracy [Amanchukwu, Stanley, Ololube, 2015, s. 10].

### 3. Relacje przełożony–podwładny

Relacje międzyludzkie definiuje się jako interakcje, komunikację i postępowanie z ludźmi. Relacja według Internetowego Słownika PWN [www 3] to związek zachodzący między ludźmi lub grupami społecznymi. Najbardziej charakterystyczną cechą relacji interpersonalnych tworzących się między współpracownikami wydaje się fakt, iż ich powstanie warunkowane jest zwykle czynnikami niezależnymi od woli jednostki. Relacje interpersonalne zostają pracownikowi niejako narzucone, wybiera on, co prawda, pracodawcę, ale rzadko ma możliwość wyboru przełożonego czy współpracowników zgodnie ze swoimi preferencjami. Pracownik może minimalizować intensywność niektórych relacji, lecz nie może ich całkowicie zerwać, dopóki wiązą go zależności zawodowe. Drugą cechą interpersonalnych relacji pomiędzy współpracownikami jest ich znaczne sformalizowanie – jasne określenie struktury relacji i sposobu jej podtrzymywania wynikające z regulaminów funkcjonowania danej organizacji. Ponadto większość bliskich relacji interpersonalnych nacechowana jest radością z samego faktu pozostawania w relacji. Tymczasem interpersonalne relacje zawodowe mogą być pozbawione aspektów przyjemnościowych, a ich istotą jest dążenie do realizacji wspólnego celu pracy [Kulikowski, 2015, s. 130].

Wśród wielu czynników wpływających na sytuację zawodową pracownika psychologia za jeden z najważniejszych uznaje relacje między pracownikami oraz pracownikami i przełożonymi. Dla pracownika poprawność stosunków służbowych jest istotna m.in. z uwagi na:

- zaufanie do pracodawcy,
- pewność zatrudnienia,
- poczucie sprawiedliwości,
- uczciwe zasady wynagradzania i rozwoju zawodowego.

Powyższe czynniki wpływają w sposób znaczący na stosunek pracownika do wykonywanej pracy oraz na jego postawę wobec pracodawcy. Dla pracodawcy z kolei dobre relacje z pracownikami są ważne m.in. z uwagi na:

- większe prawdopodobieństwo uczciwości ze strony pracownika,
- większą efektywność pracy podwładnego,
- zwiększenie motywacji do podejmowania nowych wyzwań zawodowych przez pracownika,
- internalizację przez pracownika celów firmy [Żak, 2013, s. 70].

Zdaniem Pološki Vokić i Hernausa [2005, s. 26], aby zapewnić dobre relacje interpersonalne, niezbędne są: umiejętność dobrej komunikacji interpersonalnej, umiejętności komunikacyjne, empatia, współpraca oraz umiejętność zarządzania konfliktami. Znaczenie komunikacji interpersonalnej według Przewoźnej-Krzemińskiej [2017, s. 28] pełni ważną funkcję w rozwoju i utrzymaniu relacji międzyludzkich, interpersonalnych i zawodowych.

Ważnym elementem potencjału relacyjnego współczesnego przedsiębiorstwa, jak uważa Baruk [2016, s. 35], są relacje wewnętrzne, zwłaszcza formalne i nieformalne relacje wertykalne występujące między podwładnymi i przełożonymi reprezentującymi perspektywę pracodawcy.

El Nabawy Saleh Dewydar [2015, s. 135] wskazuje, że menedżerowie i pracownicy są głównymi czynnikami dla każdej gospodarki, więc relacje między menedżerem a pracownikiem są ważne. Tansel i Gazioglu [2012, s. 2] podkreślają, że aby firma uzyskiwała zadowalające wyniki i zaangażowanie pracowników, konieczne są dobre relacje kierowników z pracownikami.

Dobre relacje z pracownikami pozwalają na pracę w miłej atmosferze, w dobrze zmotywowanym zespole, przy wspólnym zrozumieniu, które przekłada się na jakość pracy [Drewniak, Michalska, 2015, s. 23], wzrost satysfakcji zawodowej, produktywność oraz na spadek ilości błędów popełnianych podczas pracy [Fiech, Mudyń, 2011, s. 152].

Budowanie relacji przełożonych z podwładnymi i korzyści wynikające z pozytywnego ich wymiaru są ważnym obszarem badań. Jedną z metod badania przywództwa w organizacji, pozwalającej udokumentować korzyści wynikające z pozytywnych relacji pomiędzy przywódcą/przełożonym a podwładnym, jest Teoria LMX [Cropanzano, Dasborough, Weiss, 2017, s. 233; Mazur, 2012, s. 40].

## **4. Ocena kierunków zmian w relacjach przewożony–podwładny i w stylach kierowania**

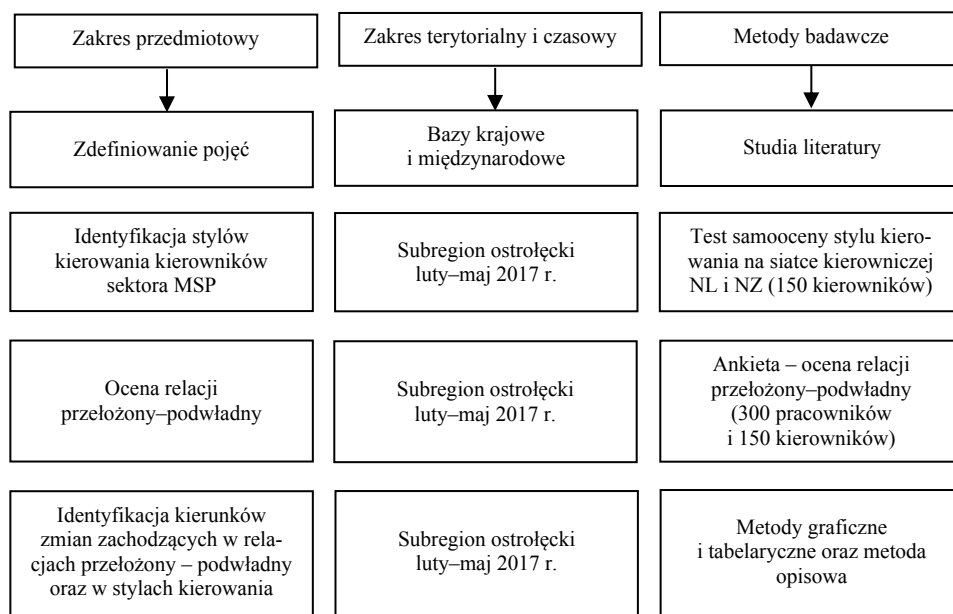
### **4.1. Metodyka badań**

Badania przeprowadzono okresie luty–maj 2017 r. W badaniach wzięło udział 150 menedżerów reprezentujących małe i średnie przedsiębiorstwa z subregionu ostrołęckiego. Wybór regionu wynika z jego położenia geograficznego –

oddalenie od centrów przemysłowych i administracyjnych, niższego od średniej województwa mazowieckiego uprzemysłowienia, co znacząco odróżnia go od regionów przemysłowych. Ponadto wybór ten wynika z tego, że większość badań w tym zakresie jest prowadzonych na obszarach wysoko uprzemysłowionych z pracownikami dużych przedsiębiorstw, często ponadnarodowych. Realizacja badań w regionie ostrołęckim pozwoli na poznanie specyfiki zarządzania w badanym obszarze w sektorze MSP.

Zakres badań obejmował identyfikację stylu kierowania z wykorzystaniem testu samooceny stylu kierowania na siatce kierowniczej NL i NZ zgodnie z procedurą prezentowaną przez Tokarskiego [1997, s. 215-223] oraz badanie relacji kierownik–podwładny. Do oceny relacji kierowników z podwładnymi posłużono się autorską ankietą, w której respondenci dokonali subiektywnej oceny relacji, kierunków zmian zachodzących w relacjach przełożony–podwładny oraz stylów kierowania. Model badań zaprezentuje rysunek 2.

Celem badań było określenie kierunku, w jakim będą ewoluować relacje z podwładnymi oraz stylów kierowania, którymi w przyszłości będą charakteryzować się menedżerowie w przedsiębiorstwach sektora MSP.



**Rys. 2.** Ideogram przeprowadzonych badań

Źródło: Opracowanie własne.



Charakterystyka przedsiębiorców obejmuje płeć, wiek, wykształcenie, liczbę lat pracy na stanowisku kierowniczym i liczbę zatrudnianych pracowników (tabela 2).

**Tabela 2.** Charakterystyka menedżerów biorących udział w badaniu

Czynnik	Liczba	%
<b>Płeć</b>		
Kobiety	65	43,3
Mężczyźni	85	56,7
<b>Wiek</b>		
Do 30 lat	17	11,3
Pow. 30 lat do 40 lat	37	24,7
Pow. 40 lat do 50 lat	65	43,3
Pow. 50 lat	31	20,7
<b>Wykształcenie</b>		
Wyższe	124	82,7
Średnie	26	17,3
<b>Liczba lat pracy na stanowisku kierowniczym</b>		
Do 5 lat	41	27,3
Pow. 5 lat do 10 lat	52	34,7
Pow. 10 lat do 15 lat	33	22,0
Pow. 15 lat	24	16,0
<b>Liczba zatrudnianych pracowników</b>		
Do 9 osób	85	56,7
10 do 50 osób	65	43,3

Źródło: Badania własne.

W badaniach wzięło udział również 300 pracowników – bezpośrednich podwładnych (po dwóch z każdego przedsiębiorstwa). Kobiety stanowiły 43%, a mężczyźni 57% osób biorących udział w badaniu.

## 4.2. Wyniki badań

Z przeprowadzonych badań wynika, że jakość relacji przełożony–podwładny w opinii większości pracowników jest dobra i bardzo dobra (łącznie 59% wskazań). Takie samo zdanie ma 48% badanych kierowników. Relacje jako bardzo niedobre i poniżej średniej oceniło łącznie 17% pracowników i 20% kierowników (tabela 3). Pomimo wysokiego odsetka badanych oceniających relacje pozytywnie to jednak należy zauważyć, że grupa badanych oceniająca relacje jako niedobre jest wysoka. Świadczy to o dużym polu do zmian i konieczności poprawy sytuacji w przyszłości. Jest to niezbędne, aby wykorzystać w pełni potencjał pracowników (tabela 3).

**Tabela 3.** Ocena relacji przełożonych z podwładnymi w opinii badanych pracowników w badanych przedsiębiorstwach

Ocena relacji	Pracownicy		Kierownicy	
	Odpowiedzi	%	Odpowiedzi	%
Bardzo niedobre	15	5	8	5
Poniżej średniej	35	12	22	15
Średnie	75	25	48	32
Dobre	101	34	35	23
Bardzo dobre	74	25	37	25
Razem	300	100	150	100

Źródło: Badania własne.

Stan relacji zidentyfikowany w badaniu prowadzi do wniosku, że powinny nastąpić zmiany w tym zakresie. Respondenci ocenili również, jak zmieniły się relacje przełożonych z podwładnymi w ciągu ostatnich 3 lat. Ponad 50% zarówno badanych pracowników, jak i kierowników oceniło, że w okresie ostatnich 3 lat relacje się poprawiły. W ocenie 29% pracowników i 30% kierowników jakość relacji nie uległa zmianie. Pozostali respondenci odczuwają pogorszenie się relacji, odpowiednio 15% pracowników i 18% kierowników (tabela 4). Wyniki te potwierdzają potrzebę poprawy jakości relacji w przedsiębiorstwach, w których pracują badani.

**Tabela 4.** Tendencje zmian relacji przełożonych z podwładnymi w ostatnich 3 latach

Zmiana jakości relacji	Pracownicy		Kierownicy	
	Odpowiedzi	%	Odpowiedzi	%
Zdecydowanie się poprawiły	75	25	34	23
Poprawiły się	90	30	44	29
Nie uległy zmianie	88	29	45	30
Pogorszyły się	22	7	17	11
Zdecydowanie się pogorszyły	25	8	10	7
Razem	300	100	150	100

Źródło: Badania własne.

Przeprowadzone badania testem samooceny stylu kierowania wykazały, że dominującym stylem kierowania jest styl zintegrowany. Ten styl jest charakterystyczny dla ponad 43% kierowników biorących udział w badaniach (rys. 3, tabela 5). Drugą co do wielkości grupę badanych kierowników stanowią demokraci (niecałe 25%). Znaczący odsetek badanych kierowników to autokraci, którzy stanowią ponad 20% badanej grupy. Pozostała grupa kierowników (11,3%) to osoby nieingerujące, które wkładają minimum wysiłku w pracę.

Niskie Nastawienie na ludzi <b>Wysokie</b>	8				17				
	7	15	5	7		5	15	5	2
	6	1	1	8				7	2
	5						6	6	
	4						7	15	2
	3	7	6	4				7	
	2								
	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8

*Niskie*    *Nastawienie na zadania*    *Wysokie*

**Rys. 3.** Style kierowania menedżerów w przedsiębiorstwach z subregionu ostrołęckiego, N = 150

Źródło: Badania własne.

**Tabela 5.** Style kierowania menedżerów w przedsiębiorstwach z subregionu ostrołęckiego, N = 150

Styl demokratyczny	Styl zintegrowany	Styl nieingerujący	Styl autokratyczny
37	65	17	31
24,7%	43,3%	11,3%	20,7%

Źródło: Badania własne.

Badanie oczekiwanych zmian przez pracowników dotyczących stylu kierowania wykazało, że ich zdaniem menedżer powinien być bardziej nastawiony na ludzi (21% badanych), a także przy wspomnianym nastawieniu nie zapominać o ludziach (27% badanych). Drugą co do liczebności grupą są pracownicy, którzy oczekują zmiany w kierunku większego skupienia się menedżerów na zadaniach, nie zapominając o ludziach (24%). Świadczy to o dużej odpowiedzialności tych pracowników, którzy rozumieją, że korzystna jest dla nich realizacja zadań, jednak w taki sposób, który uwzględni ich możliwości i oczekiwania. Natomiast 15% badanych pracowników uważa, że kierownicy powinni równomiernie rozkładać swoje nastawienie na zadania i na ludzi. Z tylko 9% badanych uważa, że kierownicy powinni być bardziej nastawieni na zadania, a 13,7% nie oczekuje żadnych zmian (tabela 6). Wyniki potwierdzają potrzebę zmian, a wysoki odse-

tek pracowników oczekujących większego nastawienia na ludzi wiąże się również z potrzebą poprawy relacji kierowników z podwładnymi.

**Tabela 6.** Oczekiwane w najbliższej przyszłości przez pracowników zmiany dotyczące stylu kierowania

Oczekiwane zmiany	Odpowiedzi	%
Menedżer powinien być bardziej nastawiony na zadania	28,0	9,3
Menedżer powinien być bardziej nastawiony na zadania, nie zapominając o ludziach	72,0	24,0
Menedżer powinien być bardziej nastawiony na ludzi	63,0	21,0
Menedżer powinien być bardziej nastawiony na ludzi, nie zapominając o zadaniach	51,0	17,0
Menedżer powinien równomiernie rozkładać swoje nastawianie na zadania i na ludzi	45,0	15,0
Menedżer nie powinien nic zmieniać w swoim stylu kierowania	41,0	13,7

Źródło: Badania własne.

Potrzebę zmian w stylu kierowania dostrzegają również kierownicy. Kierunek zmian, który jest według respondentów niezbędny, to nastawienie na ludzi (łącznie 40% badanych kierowników), w tym 22% uwzględnia również potrzebę niezapominania o zadaniach. Na potrzebę większego skupienia się na zadaniach wskazało 37,4% kierowników, w tym 24,7% równocześnie uwzględnienia potrzebę niezapominania o ludziach (tabela 7).

**Tabela 7.** Kierunki zmian stylu kierowania niezbędne w opinii menedżerów w najbliższej w przyszłości

Zmiana w przyszłości	Odpowiedzi	%
Muszę być bardziej nastawiony na zadania	19,0	12,7
Muszę być bardziej nastawiony na zadania, nie zapominając o ludziach	37,0	24,7
Muszę być bardziej nastawiony na ludzi	27,0	18,0
Muszę być bardziej nastawiony na ludzi, nie zapominając o zadaniach	33,0	22,0
Muszę równomiernie rozkładać swoje nastawianie na zadanie i na ludzi	22,0	14,7
Nie powinienem nic zmieniać w swoim stylu kierowania	12,0	8,0

Źródło: Badania własne.

Kierunki zmian potrzebę, których dostrzegają kierownicy, świadczą o tym, że rozumieją konieczność dostosowania stylu swojej pracy do zmieniających się oczekiwań pracowników, szczególnie nowych pokoleń wchodzących na rynek pracy. Zmiany te wpłyną pozytywnie na efektywność pracowników, ich innowacyjność, zaangażowanie, co przełoży się na większą konkurencyjność przedsiębiorstw.

## Podsumowanie

Warunki, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa oraz sposób, w jaki prowadzą swoją działalność zarówno na rynku lokalnym, regionalnym, jak i globalnym szybko się zmieniają. Odpowiedzią na te zmiany powinna być transformacja stylu kierowania kierowników oraz sposobu kształtowania relacji z podwładnymi.

Relacje kierowników z podwładnymi są kształtowane przez wiele czynników, a także wynikają ze względnie trwałego sposobu i powtarzalnego oddziaływania kierownika na podwładnego, czyli stylu kierowania. Należy jednak brać pod uwagę, że wraz ze zmianami społecznymi, ekonomicznymi, a w szczególności na rynku pracy, zachodzi potrzeba weryfikacji i ewolucji sposobu oddziaływania przez kierowników na podwładnych oraz doskonalenia jakości relacji z nimi. Badania wykazały, że zarówno pracownicy, jak i ich przełożeni dostrzegają potrzebę tych zmian. Oczekiwania pracowników w tym zakresie są odpowiedzialne, pomimo że wskazują na potrzebę większego skupienia się na ludziach, to uwzględniają konieczność realizacji zadań. Zrozumienie tych potrzeb wykazują kierownicy, dostrzegając potrzebę transformacji stylu kierowania w kierunku dostrzegania ludzi oraz potrzebę poprawy relacji z podwładnymi. Jeśli dostrzegane zmiany przez kierowników zostaną wprowadzone w praktykę funkcjonowania przedsiębiorstw, przełoży się to na wzrost ich konkurencyjności.

Prezentowane wyniki badań ze względu na obszar badań oraz wielkość próby badawczej nie pozwalają na uogólnianie wyników na całą populację, jednak mogą stanowić podstawę do dalszych badań w celu oceny zależności pomiędzy zmianami stylu kierowania oraz relacjami menedżerów z podwładnymi a efektywnością ekonomiczną, efektywnością pracy, innowacyjnością oraz poziomem konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP.

## Literatura

- Amanchukwu R.N., Stanley G.J., Ololube N.P. (2015), *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*, "Management", Vol. 5, No. 1, s. 6-14.
- Baruk A.I. (2016), *Partnerzy czy przeciwnicy – wybrane aspekty relacji między podwładnymi i przełożonymi*, „Nauki o Zarządzaniu Management Sciences”, nr 2(27), s. 33-45.
- Bell C., Mjoli T. (2013), *The Effects of Participative Leadership on Organisational Commitment: Comparing Its Effects on Two Gender Groups among Bank Clerks*, "African Journal of Business Management", Vol. 8(12), s. 451-459.

- Brahim A.B., Ridić O., Jukić T. (2015), *The Effect of Transactional Leadership on Employees Performance – Case Study of 5 Algerian Banking Institutions*, "Economic Review – Journal of Economics and Business", Vol. XIII, Iss. 2, s. 7-20.
- Bucurean M. (2016), *Comparative Analysis between the Managerial Style of Upper and Lower Level Managers*, "Annals of the University of Oradea", Economic Science Series, December 1, <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=dc89cd2d-3ddd-4d59-9376-fe23874bf24a%40sessionmgr4007> (dostęp: 12.09.2017).
- Chaudhry A.Q., Javed H. (2012), *Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation*, "International Journal of Business and Social Science", Vol. 3, No. 7, s. 258-264.
- Collins J. (2003), *Przywództwo piątego stopnia, triumf pokory i determinacji*, "Harvard Business Review Polska", nr 8, s. 68-75.
- Cropanzano R., Dasborough M.T., Weiss H.M. (2017), *Affective Events and the Development of Leader-member Exchange*, "Academy of Management Review", Vol. 42, No. 2, s. 233-258.
- Drewniak R., Michalska A. (2015), *Miejsce i rola przywódcy w zarządzaniu wspólnym przedsiębiorstwem: cechy skutecznego przywódcy w świetle badań własnych*, „Zarządzanie i Ekonomia. Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania UTP w Bydgoszczy”, nr 1, s. 9-26.
- El Nabawy Saleh Dewydar W.M. (2015), *The Optimum Relationship between Managers and Employees*, "International Journal of Business and Social Science" August, Vol. 6, No. 8, s. 135-141.
- Fiech M., Mudyń K. (2011), *Pomijanie działań kształtujących poziom zadowolenia zawodowego pracowników jako przejaw dysfunkcji w procesie zarządzania zasobami ludzkim*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4(34), s. 147-161.
- Gastil J. (1994), *A Definition and Illustration of Democratic Leadership*, "Human Relations", Vol. 47, No. 8, s. 953-975.
- Grzesik K., Piwowski-Sulej K. (2013), *Kierownik projektu – menedżer czy przywódca?* „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 4(36), s. 97-114.
- Hajec M. (2015), *Z-ety i Y-greki. Dwa nowe pokolenia na rynku pracy*, <https://rynekpracy.pl/artykuly/z-ety-i-y-greki-dwa-nowe-pokolenia-na-ryнку-pracy> (dostęp: 12.07.2017).
- Kaczmarek B. (2013), *Współczesne wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- Kulikowski K. (2015), *Relacje interpersonalne z współpracownikami a zaangażowanie w pracę – analiza w ramach teorii wymagań i zasobów pracy*, „Wokół Kultury Kwartalnik Naukowy”, nr 4(24), s. 128-137.
- Lumbasi G.W., K’Aol G.O., Ouma C.A. (2016), *The Effect of Participative Leadership Style on the Performance of COYA Senior Managers in Kenya*, "Researchjournal's Journal of Management" July, Vol. 4, No. 5, s. 1-12.

- Marcinkevičiūtė L., Žukovskis J. (2016), *Factors Shaping Management Style of a Manager: A Case Study of Kaunas District Non-governmental Organisations*, "Research for Rural Development", Vol. 2, s. 120-127.
- Mazur K. (2012), *Leader-member Exchange and Individual Performance. The Meta-analysis*, "Management", Vol. 16, No. 2, s. 40-53.
- Mazurkiewicz G. (2011), *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Mehrabi J., Safaei N., Kazemi A. (2013), *Studying the Effect of Leader's Participative Behaviors on Employee's Effectiveness Perception and Performance (Kohdasht Municipality as Case Study)*, "International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences", Vol. 3, No. 1, s. 140-152.
- Moczydłowska J. (2006), *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
- Mroziewski M. (2008), *Kreowanie przedsiębiorczości organizacyjnej poprzez zastosowanie stylów zarządzania*, „Zeszyty Naukowe. Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce”, nr 6, s. 147-151, [http://www.wses-zeszyty.pl/zeszyty/zeszyt\\_6.pdf](http://www.wses-zeszyty.pl/zeszyty/zeszyt_6.pdf) (dostęp: 10.07.2017).
- Olechnowicz-Czubińska M. (2014), *Style kierowania menedżerów na przykładzie firmy pożyczkowej PARTNER POŻYCZKI Sp. z o.o.*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 62, „Organizacja i Zarządzanie”, s. 115-126.
- Oleksyn T. (2001), *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego, Warszawa.
- Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Pološki Vokić N., Hernaus T. (2005), *Interpersonal Relations at Work Perceived by Croatian and Worldwide Employees and by Different Age, Gender, Education, Hierarchical and Company Size Groups – Empirical Evidence*, "Management", Vol. 10, No. 1, s. 23-49.
- Przewoźna-Krzemińska A. (2017), *Komunikacja interpersonalna w relacjach przełożony – podwładny na przykładzie instytucji samorządowej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, t. 1, nr 25, s. 21-29, <http://zim.pcz.pl/znwz/files/Komunikacja-interpersonalna-w-relacjach-prze-o-ony-podw-adny-na-przyk-adzie-instytucji-samorz-dowej-.pdf> (dostęp: 20.06.2018).
- Pyżalski J. (2014), *Kompetencje przywódcze dyrektorów szkół i placówek w krajach Unii Europejskiej oraz w Stanach Zjednoczonych*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa.
- Ray S., Ray I.A. (2012), *Understanding Democratic Leadership: Some EY Issues and Perception with Reference to India's Freedom Movement*, "Afro Asian Journal of Social Sciences", Vol. 3, No. 3.1, s. 1-26.
- Rowe W.G. (2001), *Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership*, "Academy of Management Executive", Vol. 15(1), s. 81-94.

- Stachowska S. (2012), *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, s. 33-56.
- Stolarska D. (2012), *Umiejętność wywierania wpływu na ludzi jako kluczowa kompetencja współczesnego menedżera i przywódcy – studium teoretyczno-empiryczne*, „Ekonomia i Zarządzanie”, nr 4(3), s. 182-196.
- Tansel A., Gazioglu S. (2012), *Management-employee Relations, Firm Size and Job Satisfaction*, “Economic Research Center Working Papers in Economics” December, No. 12/11, s. 1-26.
- Tokarski S. (1997), *Kierowanie ludźmi*, Bałtycka Wyższa Szkoła Humanistyczna, Wydawnictwo Miscellanea, Koszalin.
- Tomaszuk A. (2013), *Sylwetka menedżera w świetle teorii zarządzania i badań własnych na przykładzie menedżerów sektora budownictwa województwa podlaskiego*, „Ekonomia i Zarządzanie”, nr 5(4), s. 37-81.
- Wronowska G. (2015), *Oczekiwania na rynku pracy. Pracodawcy a absolwenci szkół wyższych w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 214, s. 115-127.
- Wyszkowska Z. (2014) *Style kierowania a przejawy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 39(3), s. 282-293.
- Żak M. (2013), *Występowanie konfliktów w relacji: przełożony–podwładny w opinii funkcjonariuszy Policji*, „Władza Sądzenia”, nr 2, s. 68-79.
- [www 1] Millennial Branding, *Raport Gen Y and Gen Z*, Global Workplace Expectations Study, <http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study/> (dostęp: 12.07.2017).
- [www 2] [https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/33554\\_Chapter1.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/33554_Chapter1.pdf) (dostęp: 12.07.2017).
- [www 3] <https://sjp.pwn.pl/slowniki/relacja.html> (dostęp: 12.07.2017).

## LEADERSHIP STYLES AND SUPERVISOR–SUBORDINATE RELATIONSHIP IN THE PRACTICE OF THE ENTERPRISES ACTIVITIES IN OSTROLEKA SUBREGION AND TRENDS OF CHANGES IN THE FUTURE

**Summary:** In the paper, in the theoretical part will be presented the selected classifications of management styles and theories of superiors-subordinate relations. The research part will present the results of the author’s own research conducted in the Ostrołęka subregion. The study involved 150 managers and 300 employees. There was the identification of leadership style for the assessment of superiors-subordinate relationship. The views of managers and their subordinates on the future challenges of subordinate relationship management and managerial styles of management in the context of management effectiveness have also been gained.

**Keywords:** management styles, superiors-subordinate relationships, directions of change.