

*Ireneusz Żuchowski**,
*Beata Piekarska***

STYLE KIEROWANIA W SPÓŁDZIELNIACH W REGIONIE KURPIOWSKI NA PRZYKŁADZIE SPÓŁDZIELNI MIESZKANIOWEJ W ŁOMŻY

MANAGEMENT STYLES IN COOPERATIVESBASED ON A HOUSING ASSOCIATION IN ŁOMŻA

Wstęp

Nieustanne zmiany współczesnej gospodarki przyczyniają się do zmian stanowisk, struktur organizacyjnych, a także form pracy. Kluczową rolę odgrywają kierownicy, którzy nadzorują podwładnych oraz muszą również przekonywać ich do firmowych celów, aby bardziej angażowali się w swoją pracę. Większość przełożonych wykorzystuje własne style kierowania. Zatem style kierowania stanowią metody i sposoby, jakie stosuje kadra kierownicza wobec pracowników, chcąc ich nakłonić do określonych zachowań. Wybór stylu kierowania zależy od czynników sytuacyjnych oraz kierownika i pracowników. Style kierowania zależą od doświadczenia przełożonego, jego cech osobowościowych i wiedzy. Nie występuje idealny styl zarządzania sprawdzający się w każdym zespole. Dla kadry kierowniczej najważniejsze jest uświadomienie sobie, jaki stosuje styl, a także jakie inne style mogą w określonym zespole sprawdzać się lepiej. Przełożony, który zdaje sobie sprawę ze swych mocnych i słabych stron ma możliwość modyfikowania własnego zachowania. W konkurencyjnym świecie trudno jest uzyskać nieustanny sukces w biznesie, a jednym z czynników, który może pomóc w osiągnięciu takiego celu jest znajomość własnego stylu kierowania. Kierowanie współczesnymi ludźmi jest bez wątpienia trudniejsze aniżeli w przeszłości. Wzrost ogólnego poziomu wykształcenia i związany z tym krytycyzm oraz wyidealizowane wzorce przełożonych ze środków masowego przekazu – szybko i skutecznie podejmujących decyzje, wysportowanych, czaru-

* dr inż. Katedra Zarządzania i Marketingu, Wydział Zarządzania, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce.

** mgr zarządzania.

jących i bogatych – utrudniają osiągnięcie autorytetu oraz akceptację przywództwa. Autorytet formalny, odnoszący się wyłącznie do zajmowanego stanowiska, to dziś zdecydowanie za mało, żeby stać się akceptowanym, znajdować posłuch i odnosić sukcesy. Nie bez znaczenia jest fakt, iż w naszym regionie od pół wieku nie było wojny. Ludzie, którzy widzieli, co oznacza władza dowódcy na froncie, a także niewykonanie rozkazu, opuścili już środowisko pracy. Odchodzenie od obowiązku powszechnej służby wojskowej na rzecz armii zawodowych będzie prowadziło do zaniku w społecznej świadomości tego typu respektu względem kierownika, jaki wynosi się z wojska, dziś uznawanego w większości środowisk za archaiczny. Współcześni kierownicy powinni posiadać wysoki poziom kompetencji. Niezbędne są także wszechstronność oraz talent, co upoważnia do stwierdzenia, iż sprawne kierowanie ludźmi jest sztuką. Należy pamiętać stale o tym, że bardziej „miękkie” aniżeli w przeszłości sposoby kierowania nie mogą być mniej efektywne. Kiedyś kierowanie było proste, a więc wydawało się polecenie, oczekiwało się bezwzględnego posłuszeństwa i szybkiego wykonania. Podstawową reakcją na brak działania czy brak efektów były tak zwane „nieprzyjemności” ze strony kierownika (jego irytacja, zazwyczaj wyrażana wrzaskiem), a kierowanie skupiało się na tak zwanej władzy wymuszania. Dzisiaj przełożony musi wykorzystywać bardziej złożone metody.

Metoda badań

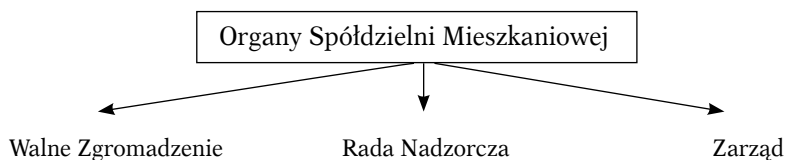
Spółdzielnia Mieszkaniowa „Perspektywa” w Łomży została założona podczas Walnego Zebrania Założycielskiego 23 marca 1981 roku na czas nieokreślony.

Członkiem Spółdzielni może być każda osoba fizyczna, w tym ubezwłasnowolniona całkowicie, bądź częściowo, a także osoba małoletnia. Jeżeli statut nie stanowi inaczej, członkami Spółdzielni mogą być też osoby prawne, lecz takiej osobie nie należy się spółdzielcze lokatorskie prawo do lokalu mieszkalnego.

Spółdzielnię Mieszkaniową tworzą także organy, które zostały ujęte na schemacie 1.

Schemat 1

Organy Spółdzielni Mieszkaniowej



Źródło: Por. Statut Spółdzielni Mieszkaniowej „Perspektywa” w Łomży zatwierdzony przez 28. Zebranie Przedstawicieli Członków w dniu 29.11.2007, s. 36.

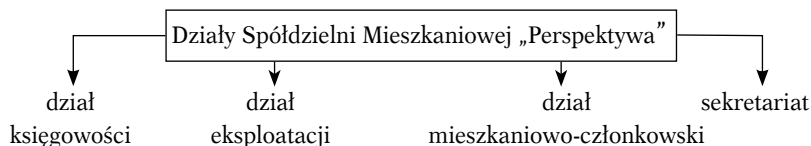
Wybory do organów Spółdzielni odbywają się w głosowaniu tajnym spośród nieograniczonej liczby kandydatów. Do wybieralnych organów Spółdzielni wchodzi kandydaci otrzymujący kolejno największą liczbę głosów. Najwyższy organ stanowi Walne Zgromadzenie, podzielone na części, kiedy liczba członków przekroczy 500. Rada Nadzorcza określa zasady zaliczania członków do poszczególnych części Walnego Zgromadzenia. Zwołuje je Zarząd co najmniej raz w roku w terminie do 30 czerwca. Może też być zwołane przez Zarząd z istotnych powodów w każdym czasie. Wówczas Rada Nadzorcza kontroluje i nadzoruje jego działalność. W skład Rady wchodzi 16 członków, którzy wybierani są przez Walne Zgromadzenie spośród nieograniczonej liczby członków Spółdzielni. Kadencja Rady Nadzorczej trwa 3 lata, od Walnego Zgromadzenia, na którym Rada została wybrana do Walnego Zgromadzenia, które wybierze skład Rady na kolejną kadencję. Nie można być członkiem Rady Nadzorczej dłużej niż dwie kolejne (kadencje, gdzie ich liczbę oblicza się zważywszy na dotychczasowy staż członka Rady Nadzorczej). Taka Rada nie może składać się z osób będących pracownikami Spółdzielni.

Całkiem odmienny charakter ma Zarząd. Składa się on z trzech osób, w tym prezesa, jego zastępcy, które wybrane są poprzez Radę Nadzorczą. Prezes kieruje działalnością Zarządu oraz organizuje jego pracę. Rada Nadzorcza ma możliwość odwołania członków Zarządu z kluczowych powodów z pisemnym uzasadnieniem. Zaś Walne Zgromadzenie może odwołać członków Zarządu nie udzielając im absolutorium. Zarząd reprezentuje Spółdzielnię na zewnątrz i kieruje jej działalnością. Składa on także sprawozdania z działalności Radzie Nadzorczej, jak i Walnemu Zgromadzeniu.

Należy zaznaczyć, że Spółdzielnia Mieszkaniowa „Perspektywa” w Łomży posiada różnorodne działy (schemat 2).

Schemat 2

Działy Spółdzielni Mieszkaniowej „Perspektywa” w Łomży



Źródło: opracowanie własne na podstawie www.smperspektywa.pl/dzialy.html/ (dostęp: 03.03.2013).

Funkcjonowanie działu księgowości koncentruje się na:

- a) uzgadnianiu stanu kont w opłatach za wodę, ubezpieczenie oraz czynsz,
- b) wystawianiu faktur za użytkowanie lokali usługowych,

- c) wysyłaniu informacji o wysokości stawek opłat czynszowych,
- d) windykacji należności,
- e) zgłaszaniu problemów związanych z płaceniem czynszu,
- f) otrzymaniu informacji o stanie kredytu mieszkaniowego obciążającego mieszkania.

Zadania działu eksploatacji to:

- a) nadzór nad działkami ogrodowymi,
- b) nadzór nad poprawnym parkowaniem pojazdów,
- c) nadzór nad sadzeniem krzewów, drzew, a także roślin ozdobnych,
- d) rozliczenie zużycia wody,
- e) sprawy meldunkowe zarówno zameldowania, jak i wymeldowania,
- f) składanie podań odnośnie zlecenia stałego na opłatę wody.

Dział mieszkaniowo-członkowski zajmuje się:

- a) przyjmowaniem wniosków o przyjęcie w poczet członków Spółdzielni Mieszkaniowej,
- b) ustanawianiem tytułów prawnych do lokali na rzecz członków Spółdzielni Mieszkaniowej,
- c) załatwianiem formalności kupna bądź sprzedaży mieszkań oraz lokali na rynku wtórnym,
- d) wydawaniem zaświadczeń o lokalach,
- e) wydawaniem wniosków na przekształcenie typu własności mieszkań,
- f) wyrejestrowaniem ksiągczek mieszkaniowych przed likwidacją.

Natomiast do obowiązków sekretariatu należy:

- a) udzielanie informacji interesantom, a także kierowanie ich do właściwych działów,
- b) przyjmowanie dokumentów i pism,
- c) przyjmowanie oraz rejestracja korespondencji, która wpływa do organów statutowych Spółdzielni i przekazywanie jej do odpowiednich działów.

W badaniu wzięło udział pięciu kierowników Spółdzielni Mieszkaniowej „Perspektywa” w Łomży, którzy wypełnili test, gdzie należało zakreślić wybraną odpowiedź na każde z szesnastu pytań. W zestawieniach zbiorczych chodziło o oznaczenie dominującego stylu kierowania oraz umieszczenie każdego z badanych kierowników na siatce kierowniczej. Do identyfikacji stylu kierowania wykorzystano siatkę kierowniczą zgodnie z procedurą opisaną przez Stefana Tokarskiego¹. Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja i analiza stylów kierowania w Spółdzielni Mieszkaniowej „Perspektywa” w Łomży zgodnie z teorią Roberta R. Blake i Jean S. Mouton.

¹ S. Tokarski, *Kierownik w organizacji*, Bałtycka Szkoła Wyższa 1997, s. 219.

Charakterystyka grupy badawczej

Wiek badanej kadry kierowniczej przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1.

Wiek badanej kadry kierowniczej

Wiek	Liczba badanych	35–40	45–50	55–60
mężczyźni	3	–	–	3
% mężczyzn	–	–	–	100
kobiety	2	1	1	–
% kobiet	–	50	50	–
Razem	5	1	1	3
% razem	–	20	20	60

Źródło: badanie własne.

W przedziale wiekowym 55–60 było trzech mężczyzn. W przedziale wiekowym 35–40 była jedna kobieta, podobnie jak i w przedziale wiekowym 45–50 lat. Ogółem kobiet oraz mężczyzn w przedziałach wiekowych 35–40 oraz 45–50 było 20%. Zaś w przedziale wiekowym 55–60 było ogółem 60% kobiet i mężczyzn.

Wszystkie osoby uczestniczące w badaniach posiadają wyższe wykształcenie.

Liczba lat na stanowisku kierowniczym badanej kadry kierowniczej przedstawiona jest w tabeli 2.

Tabela 2

Liczba lat na stanowisku kierowniczym badanej kadry kierowniczej

Liczba lat na stanowisku kierowniczym	Liczba badanych	0–10	11–20	21–30
mężczyźni	3	–	–	3
% mężczyzn	–	–	–	100
kobiety	2	1	–	1
% kobiet	–	50	–	50
Razem	5	1	–	4
% razem	–	20	–	80

Źródło: badanie własne.

Spśród badanych, trzech mężczyzn pracuje na stanowisku kierowniczym od 21 do 30 lat, podobnie jedna kobieta, druga kobieta pracuje nie dłużej jak 10 lat.

Liczba podwładnych badanej kadry kierowniczej ukazana jest w tabeli 3.

Tabela 3
Liczba podwładnych badanej kadry kierowniczej

Liczba podwładnych	Liczba badanych	5-7	8-10	11-13	14-16
mężczyźni	3	-	1	1	1
% mężczyzn	-	-	33,3	33,3	33,3
kobiety	2	2	-	-	-
% kobiet	-	100	-	-	-
Razem	5	2	1	1	1
% razem	-	40	20	20	20

Źródło: badanie własne.

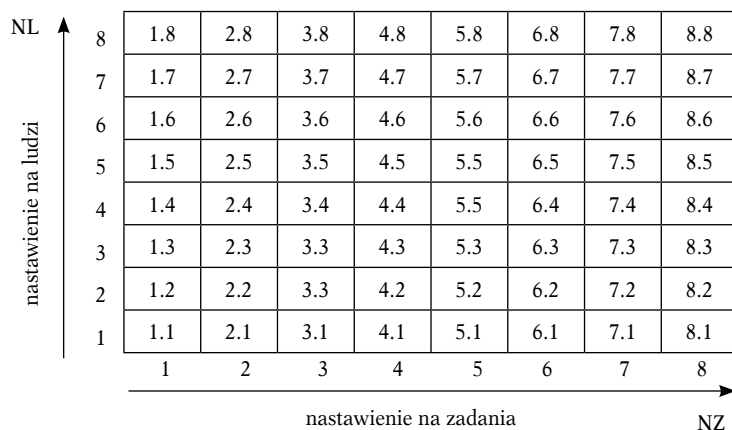
Jeden mężczyzna ma od 8 do 10 podwładnych, drugi od 11 do 13, a trzeci od 14 do 16 osób.

Wyniki badań

Prezes spółdzielni ma 58 lat, jako główny kierownik posiada wyższe wykształcenie z zakresu zarządzania. Na stanowisku kierowniczym jest od 29 lat; ma dwunastu bezpośrednich podwładnych.

Na podstawie wypełnionej ankiety przez prezesa spółdzielni można zauważyć, iż wobec pracowników stosuje styl demokratyczny (schemat 3).

Schemat 3
Styl kierowania prezesa na siatce kierowniczej według R. R. Blake'a i J. S. Mouton



Źródło: badanie własne.

Prezes spółdzielni jest zainteresowany szczególnie tym, żeby tworzyć szczęśliwe oraz harmonijne zespoły pracy, nawet kosztem organizacji.

Następnym kierownikiem, który brał udział w badaniu był zastępca prezesa. Jest 57-letnim mężczyzną z wyższym wykształceniem. Z zawodu jest inżynierem instalacji sanitarnych. Stanowisko kierownicze piastuje od 28 lat, ma dziewięciu podwładnych.

Na podstawie wypełnionej ankiety przez zastępcę prezesa spółdzielni można zauważyć, że wobec pracowników stosuje także styl demokratyczny (schemat 4).

Zastępca prezesa spółdzielni, podobnie jak prezes, zainteresowany jest tworzeniem szczęśliwego oraz harmonijnego zespołu również kosztem organizacji.

Schemat 4

Styl kierowania zastępcy prezesa na siatce kierowniczej według R. R. Blake'a i J. S. Mouton

NL ↑	8	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8
	7	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7
	6	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6
	5	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5
	4	1.4	2.4	3.4	4.4	5.5	6.4	7.4	8.4
	3	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3
	2	1.2	2.2	3.3	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2
	1	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1
		1	2	3	4	5	6	7	8
		nastawienie na zadania							NZ →

Źródło: badanie własne.

Kolejnym kierownikiem, który wziął udział w badaniu była 49-letnia główna księgowa z wyższym wykształceniem. Z zawodu jest ekonomistką. Na stanowisku kierowniczym jest od 23 lat, kieruje zespołem siedmiu osób.

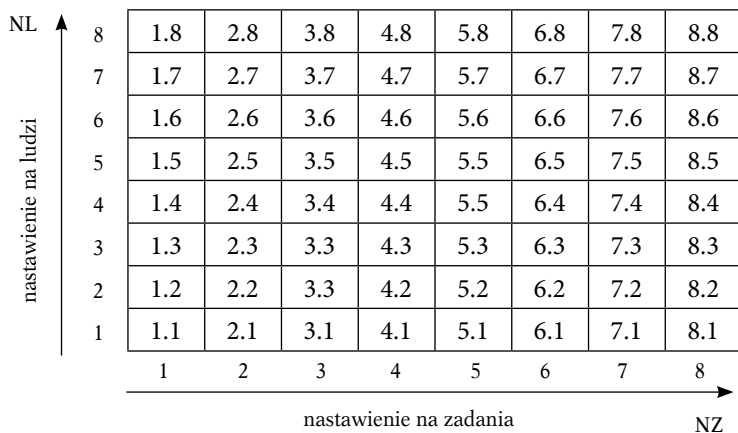
W oparciu o ankietę wypełnioną przez główną księgową spółdzielni należy stwierdzić, że ona również jest zwolenniczką stylu demokratycznego w kontaktach z podwładnymi (schemat 5), podobnie jak prezes i jego zastępca. Zainteresowana jest formułowaniem szczęśliwych oraz harmonijnych zespołów pracy, nawet kosztem organizacji.

Reasumując, należy stwierdzić, że organizacja, w której kreuje się taki styl kierowania, preferowany przez wymienione wyżej osoby pełniące najważniejsze funkcje, stwarza pozory, iż każdy pracownik jest członkiem wielkiej, szczęśliwej rodziny, a kierownik jest jego „dobrym ojcem”. Zaznacza się tam również przesadne znaczenie życzliwej atmosfery, miłego otoczenia, a także chęci pracy dla tej organizacji².

² Ibidem.

Schemat 5

Styl kierowania głównej księgowej na siatce kierowniczej według R. R. Blake'a i J. S. Mouton



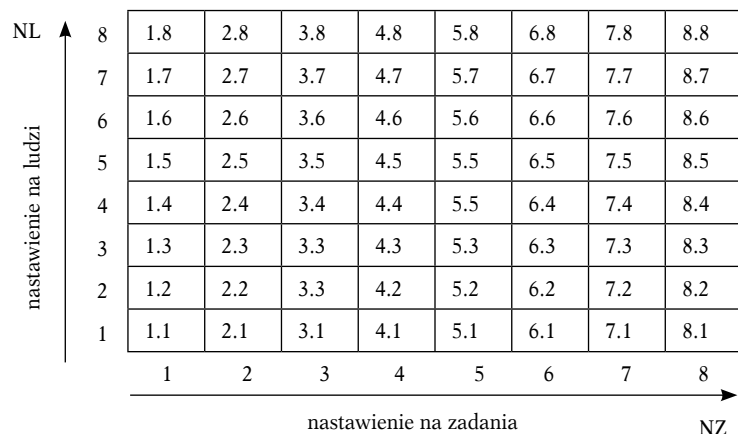
Źródło: badania własne.

Kolejną badaną osobą była kierowniczką działu ogólnego, która ma 35 lat. Posiada wyższe wykształcenie. Z zawodu jest magistrem zarządzania przedsiębiorstwa. Kierownicze stanowisko sprawuje trzy lata i ma siedmioro podwładnych.

Wypełniona przez nią ankieta również odzwierciedla preferowanie stylu demokratycznego w kierowaniu ludźmi (schemat 6).

Schemat 6

Styl kierowania kierownika działu ogólnego na siatce kierowniczej według R. R. Blake'a i J. S. Mouton



Źródło: badanie własne.

Kierowniczka działu ogólnego jest zainteresowana głównie tym, aby formułować szczęśliwe, a także harmonijne zespoły pracy kosztem organizacji.

Organizacja, w której dominuje ten styl kierowania stwarza pozory, iż każdy pracownik jest członkiem wielkiej, szczęśliwej rodziny, a kierownik jest jego „dobrym ojcem”. Zaznacza się tam również przesadne znaczenie życzliwej atmosfery, miłego otoczenia oraz chęci pracy wobec tej organizacji³.

Kolejną osobą objętą badaniem był 59-letni kierownik działu eksploatacji, posiadający wyższe wykształcenie. Z zawodu jest technikiem budowlanym. Na stanowisku kierowniczym jest od 29 lat, ma czternastu podwładnych.

On, podobnie jak wszyscy poprzedni przedstawiciele spółdzielni, również podkreśla demokratyczny model postępowania wobec pracowników (schemat 7).

Schemat 7

Styl kierowania kierownika działu eksploatacji na siatce kierowniczej według R. R. Blake'a i J. S. Mouton

NL ↑ nastawienie na ludzi	8	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8
	7	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7
	6	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6
	5	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5
	4	1.4	2.4	3.4	4.4	5.5	6.4	7.4	8.4
	3	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3
	2	1.2	2.2	3.3	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2
	1	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1
			1	2	3	4	5	6	7
		nastawienie na zadania							NZ

Źródło: badania własne.

Kierownik działu eksploatacji jest zainteresowany szczególnie tym, aby formułować szczęśliwe i harmonijne zespoły pracy, podobnie jak inni kierownicy, czynić to kosztem organizacji. Organizacja, w której występuje ten styl kierowania stwarza pozory, iż każdy pracownik jest członkiem wielkiej, szczęśliwej rodziny, zaś kierownik jest jego „dobrym ojcem”. Zaznacza się tam także przesadne znaczenie życzliwej atmosfery, miłego otoczenia, jak i chęci pracy wobec tej organizacji.⁴

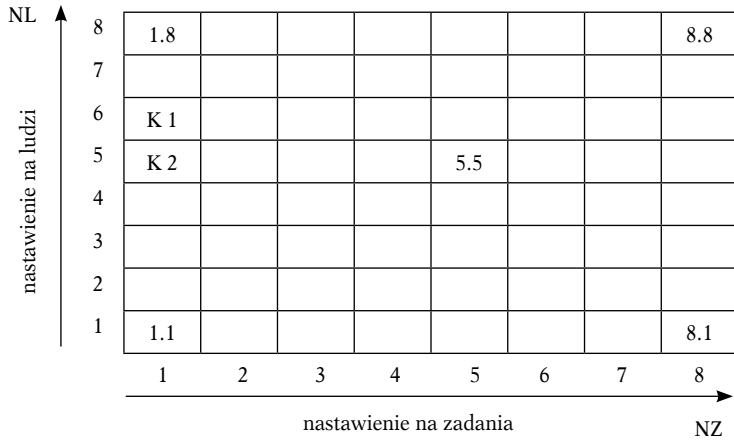
Należy podkreślić także, iż prezes spółdzielni (K1), jak i jego zastępcę (K2) na siatce kierowniczej obrazującej nastawienie do ludzi i zadania zajmują pozycję 7;1 i charakteryzują się stylem demokratycznym kierowania (schemat 8).

³ Ibidem.

⁴ Ibidem.

Schemat 8

Style kierowania prezesa i zastępcy prezesa na siatce kierowniczej według R. R. Blake'a i J. S. Mouton

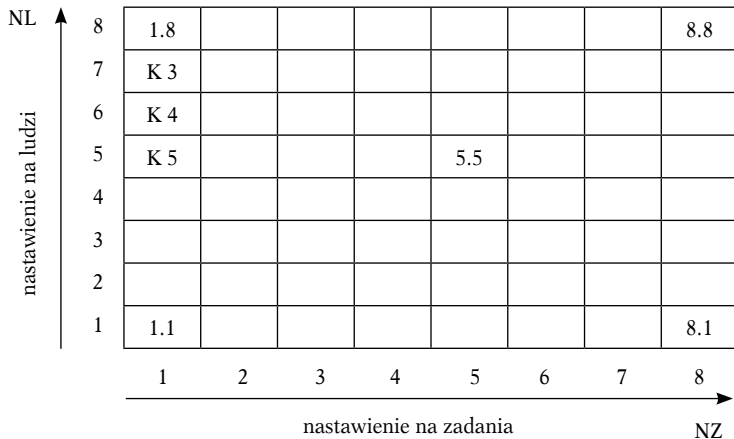


Źródło: badania własne.

Główna księgowa (K3), kierownik działu ogólnego (K4), a także kierownik działu eksploatacji (K5) także charakteryzują się stylem demokratycznym kierowania (schemat 9). Ich pozycje na siatce kierowniczej to odpowiednio 7;1 (K3), 6;1 (K4), 5;1 (K5).

Schemat 9

Styl kierowania głównej księgowej, kierownika działu ogólnego i kierownika działu eksploatacji na siatce kierowniczej według R. R. Blake'a i J. S. Mouton



Źródło: badania własne.

Podsumowanie

Styl kierowania czy przywództwa określa postępowanie osoby stojącej na czele grupy w stosunku do osób jej podwładnych⁵.

Przeprowadzone badania wykazały jednoznacznie, że wszystkie osoby pracujące na stanowiskach kierowniczych w Spółdzielni Mieszkaniowej „Perspektywa” w Łomży stosują demokratyczny styl kierowania. Szczebel kierowania jednak w nieznacznym sposób różnicuje siłę nastawienia do ludzi. Kierownik działu eksploatacji (kierownik średniego szczebla zarządzania), pomimo że reprezentuje styl demokratyczny to jednak charakteryzuje się on najniższym poziomem nastawienia na ludzi spośród wszystkich badanych kierowników.

BIBLIOGRAFIA

- Karaszewski R. 2012.** *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Robert Karaszewski & Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń.
- Oleksyn T. 1997.** *Sztuka kierowania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Warszawie, Warszawa.
- Tokarski S. 1997.** *Kierownik w organizacji*, Bałtycka Szkoła Wyższa, s. 219. www.smperspektywa.pl/dzialy.html/ (dostęp: 03.03.2013).

STRESZCZENIE

Praca ma charakter badawczy. Zaprezentowano wyniki badań mających na celu identyfikację stylu kierowania w spółdzielni mieszkaniowej. W badaniach wzięli udział wszyscy kierownicy. Analiza wyników badań wskazuje, że wszyscy kierownicy stosują demokratyczny styl kierowania.

SŁOWA KLUCZOWE: kierownik, styl kierowania

SUMMARY

This work is a type of research. The results of a study show the style of leadership in a housing cooperative. All managers participated in this study. Analysis of the results presents that all managers use a democratic leadership style.

KEYWORDS: manager, management style

⁵ Por. R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Toruń 2012, s. 179–180.

Dział II

Polska

