

Agata Dybioch
Jarosław Rychlik

Identyfikacja stylów kierowania w Służbie Więziennej

Identification of management styles in the Prison Service

Służba Więzienna jako organizacja, aby się rozwijać, musi nauczyć się efektywnego zarządzania swoimi zasobami. Zarządzanie organizacją totalną to wyzwanie ze względu na ciągle zmieniającą się rzeczywistość. Sprostać temu zadaniu może, potrafiąca szybko reagować na te zmiany kadra menadżerska. Na podstawie literatury przedmiotu i własnych obserwacji autorów, należy przyjąć stwierdzenie, że w środowisku więziennym panuje pewien specyficzny sposób kierowania, który determinuje jego efektywne i trwałe działanie. Zależy on od kadry menedżerskiej, a konkretnie ich stylów i orientacji kierowniczych oraz indywidualnych cech osobowych przywódców tych organizacji.

Rozróżnienie stylów oraz orientacji ma długą tradycje, lecz wciąż inspiruje kolejne badania nad pozytywnymi i negatywnymi stronami obydwu podejść. Artykuł jest próbą zaprezentowania rzeczowych stylów i orientacji kierowniczych w kontekście funkcjonowania specyficznych organizacji jakimi są jednostki penitencjarne.

Na potrzeby niniejszego artykułu przebadano grupę 79 funkcjonariuszy pełniących funkcje dyrektorskie i kierownicze w różnych jednostkach podstawowych, w wieku od 34 do 53 lat. Do pomiaru stylów kierowania i orientacji wykorzystano siatkę kierowniczą Roberta Blake'a i Jane Moton w 1964 r. W części statystycznej wykorzystano nieparametryczny test Whitneya u Manna. Dzięki temu dokonano weryfikacji, czy style kierowania wpływają na ocenę ważności wybranych kategorii zasobów ludzkich.

Słowa kluczowe: style kierowania, orientacja na pracownika, orientacja na zadania, menedżer, lider, Służba Więzienna

The Prison Service as an organization must learn how to effectively manage its resources in order to develop. Managing a total organization is a challenge due to the ever-changing reality. This task can be met by the managerial staff who can react quickly to these changes. On the basis of the literature on the subject and the authors' own observations, it should be assumed that in the prison environment there is a specific way of management, which determines its effective and permanent operation. It depends on the managerial staff, and more specifically on their managerial styles and orientations, as well as the individual personal characteristics of the leaders of these organizations. The distinction between styles and orientations has a long tradition, but continues to inspire further research into the positive and negative sides of both approaches. The article is an attempt to present factual managerial styles and orientations in the context of the functioning of specific organizations such as penitentiary units

For the purposes of this article, a group of 79 officers performing directorial and managerial functions in various basic units, aged 34 to 53, was examined. To measure driving styles and orientation, the steering grid of Robert Blake and Jane Mouton was used in 1964. As a result, it was verified whether targeting styles affect the assessment of the importance of selected categories of human resources.

Key words: management styles, employee-orientation, task-oriented, manager, leader, Prison Service

Wprowadzenie

Problematyka stylów kierowania poruszana jest we współczesnych badaniach z dużą częstotliwością. Jest to tendencja odpowiadająca na zapotrzebowanie na wiedzę, w jaki sposób kształtować procesy zarządzania w zmieniających się warunkach zewnętrznych organizacji. Od momentu narodzenia się dziedziny nauk o zarządzaniu powstało wiele teorii i klasyfikacji dotyczących stylów kierowania oraz cech wybitnego lidera – przywódcy, które determinują efektywne zarządzanie organizacjami. Kierowanie zespołem to proces ciągły, a jego prowadzenie wymaga zdobycia odpowiednich umiejętności i kwalifikacji. Potrzeba na to czasu, energii, często również inspirujących rozmów i dobrego nakierowania. Odpowiedź na pytania: jak styl kierowania występuje w SW i jaki styl

wybrać nie należy do łatwych. *„Menedżerowie w swojej organizacji muszą wybrać m.in. spośród przedstawionych tutaj teorii, poglądów, zasad, stylów kierowania. Zadanie to jest niejednokrotnie trudne, ponieważ to od wyboru danej „filozofii” organizacji zależy jej powodzenie lub nie*¹. Kierownicy jednostek penitencjarnych przede wszystkim muszą poznać potrzeby i oczekiwania swoich podwładnych, aby móc efektywnie wdrożyć odpowiedni styl kierowania. Nie ma jednej recepty, jak właściwie kierować ludźmi, ponieważ proces ten uwarunkowany jest różnymi czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi jednostki, a wybrane teorie i poglądy różnego autorstwa są jedynie drogowskazem w wyborze właściwej drogi.

*Proces kierowania jest ważnym elementem dla każdej działalności zorganizowanej, dlatego powinien oznaczać takie wywieranie wpływu na pracowników, żeby ich działania były zgodne celami organizacji*². Style kierowania w literaturze przedmiotu z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości należą do pojęć podstawowych, jednak nie są definiowane jednoznacznie. Często obok niego pojawiają się pojęcia podobne lub używane zamiennie, np. style zarządzania lub style przywództwa³. Ze względu na to, że kierowanie odnosi się do ludzi, bliższe pojęciu stylu kierowania będzie pojęcie stylu przywództwa niż zarządzania.

Na podstawie przeglądu dotychczasowego dorobku naukowego w tym obszarze stwierdzić można, że *styl kierowania to względnie trwałe i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na zachowania podwładnych dla pobudzenia i koordynacji ich działalności zespołowej, zmierzającej do realizacji celów stojących przed organizacją*⁴. Najprościej styl kierowania określany jest jako *sposób oddziaływania kierownika na podległych pracowników*⁵. Jest instrumentem uaktywnienia kierowanych ludzi do działania. Kierownicy, oddziałując na sytuację podwładnych, tworzą sytuację w celu wywołania u kierowanych bodźców i motywów do działań

¹ A. Ścibisz, J. Ścibisz, *Motywacja i style kierowania, jako wyznaczniki efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” Rok 17, Nr 1/2013 Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, https://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferata/Pliki/347_29scibisz-scibisz.pdf [dostęp 25.08.2024].

² Kieżun, 1997.

³ D. Sz wajca, *Identyfikacja stylów zarządzania w aspekcie kreowania reputacji przedsiębiorstwa jako pracodawcy*, https://delibra.bg.polsl.pl/Content/27356/BCPS_31076_-_Identyfikacja-stylow_0000.pdf [dostęp 05.09.2024].

⁴ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997.

⁵ A. Walecka, *Style kierowania zespołami pracowniczymi podczas kryzysu w przedsiębiorstwie*, 2013, <https://repozytorium.p.lodz.pl/server/api/core/bitstreams/7cf7f2b7-b02f-4e28-9b2d-edb9c04a1b4f/content>, [dostęp 01.09.2024].

zgodnych z celami kierownika. Analizując literaturę przedmiotu, zauważyć można, że style kierowania zależne są również od cech osobowych kierowników. Wymienione cechy w procesie kierowania spełniają funkcje: integracyjną, motywacyjną i stymulacyjną. Należy pamiętać również, iż style kierowania są częścią procesu zarządzania⁶.

Wybrane klasyfikacje stylów kierowania

Jak już wcześniej wspomniano, wskazuje się na bardzo wiele różnych stylów, uzależnionych od przyjętych przez autorów kryteriów podziału. *Podstawowym kryterium podziału stylów kierowania jest stopień koncentracji: pracowników na obowiązkach wobec firmy oraz przełożonych na problemach podwładnych*⁷. *Wielość klasyfikacji stylów kierowania obrazuje różnorodność w stosunku do interpretacji tego pojęcia. Istnieją klasyfikacje o różnej liczbie kryteriów wyodrębniania stylów kierowania*⁸.

Analizując tabelę, zauważyć można, że w literaturze przedmiotu mamy do czynienia z mnogością różnych stylów kierowania. *We współczesnych czasach lider organizacji powinien wybierać te, które w danej sytuacji sprawdzą się najlepiej. Nie ma zatem jednego uniwersalnego stylu kierowania, który sprawdziłby się w każdej sytuacji. Nie ma też styli kierowania gorszych, ani lepszych, gdyż dany styl powinien być stosowany przez menedżera do bieżących potrzeb organizacji, tak żeby jego podwładni skutecznie realizowali zlecone im zadania i cele organizacyjne*⁹.

⁶ T. Kawka, *Styl kierowania jako determinanta sukcesu zarządzania zespołem zadaniowym*, https://dbc.wroc.pl/Content/120709/Kawka_Styl_kierowania_jako_determinanta_sukcesu.pdf, 2010 [dostęp 05.09.2024].

⁷ A. Walecka, *Styl kierowania zespołami pracowniczymi podczas kryzysu w przedsiębiorstwie*, 2013 <https://repozytorium.p.lodz.pl/server/api/core/bitstreams/7cf7f2b7-b02f-4e28-9b2d-edb9c04a1b4f/content>, [dostęp 01.09.2024].

⁸ Z. Wyszowska, A. Jakubczak, M. Doering, *Styl kierowania a satysfakcja z życia zawodowego pracowników w małym przedsiębiorstwie produkcyjnym*, 2015 <http://dlibra.bg.ajd.czest.pl:8080/Content/4094/10.pdf>, [dostęp 01.09.2024].

⁹ A. Ścibisz, J. Ścibisz, *Motywacja i style kierowania, jako wyznaczniki efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” Rok 17, Nr 1/2013, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, https://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Ofer-ta/Pliki/347_29scibisz-scibisz.pdf [dostęp 25.08.2024].

Tabela 1. Wybrane klasyfikacje stylów kierowania

STYLE KIEROWANIA WEDŁUG POSZCZEGÓLNYCH AUTORÓW	
<p>Klasyfikacja opracowana przez Lipitta i White'a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Styl autokratyczny – kierownik sam podejmuje decyzje, ustala cele, sposób wykonania, podział zadań. Oddziałuje głównie przez polecenia i kary. Utrzymuje dystans w stosunku do członków grupy, nie uczestniczy w jej pracach. • Styl demokratyczny – kierownik zasięga opinii pracowników przed podjęciem decyzji, zachęca zespół do podejmowania decyzji w zakresie celów, zadań, ich rozdziału. Często kontaktuje się z pracownikami i uczestniczy w pracach zespołu. • Styl nieingerujący (bierny) – kierownik pozostawia członkom grupy dużą swobodę w planowaniu i organizowaniu działań. Sam nie podejmuje żadnych decyzji, nie uczestniczy w pracach zespołu¹⁰. 	<p>Klasyfikacja według Browna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Styl surowy – autokraci apodyktyczni, ale sprawiedliwi, pryncypialni, nie delegujący swoich uprawnień na niższe szczeble pracowników. • Styl życzliwy – autokraci odpowiedzialni za pracowników, pragnący zapewnić im dobre warunki pracy, ale sami podejmujący decyzje w tej kwestii. • Styl nieudolny – autokraci despocytni, o zmiennych nastrojach uzależnionych od sytuacji¹¹.
<p>Rodzaje stylów kierowania według Likerta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Styl autokratyczny, zwany również autorytarno-despocytnym – kierownik stosuje określony system nagród i kar, motywuje strachem i sankcjami, nie uwzględnia nowych pomysłów pracowników. Nie ma zaufania do pracowników, sam podejmuje decyzje. Dyktuje pracownikom, co ma być wykonane i oczekuje natychmiastowego wykonania. • Styl autokratyczny życzliwy – kierownik stara się być dobrym kolegą personelu, ale traktuje pracowników z dystansem. Nie dąży do współpracy z pracownikami, nie interesuje go, co pracownicy myślą o podejmowanych przez niego decyzjach. Wydaje polecenia w taki sposób, żeby sprawić wrażenie, że uwzględnia życzenia podwładnych. Solidarność w grupie jego podwładnych jest słaba. • Styl konsultacyjny – w którym kierownik podejmuje decyzje po konsultacji z pracownikami. Stosuje głównie system nagród, sankcje tylko okazjonalnie. W jego zespole panuje dość silna solidarność. • Styl partycypacyjny, demokratyczny – kierownik reprezentuje wysoki poziom dbałości o personel. Stosunki z podwładnymi są serdeczne i pełne zaufania. Zespół uczestniczy w podejmowaniu decyzji. Kierownik stosuje system nagród, premiując aktywne uczestnictwo w działaniach zespołu. W zespole jest bardzo silna atmosfera solidarności¹². 	<p>Klasyfikacja zaproponowana przez Sergie'a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Styl osobisty – cechuje egocentrycznego przełożonego, podejmującego decyzje w autorytarny sposób, przekonanego o własnej nieomyślności. W zespole występuje wysoki poziom dyscypliny i kontroli. • Styl impulsywny – charakteryzuje kierownika zmiennego w nastrojach, którego poczynania cechuje emocjonalne podejście. • Styl bezosobowy – kierownik nie jest zaangażowany emocjonalnie, jest racjonalny, zachowuje dystans wobec pracowników. W zespole występuje ściśle określony podział kompetencji. • Styl zbiorowy – cechuje kierownika działającego w sposób demokratyczny, liczącego się z opinią pracowników. • Styl spokojny – charakteryzuje kierownika działającego w sposób zrównoważony, niepodejmującego nagłych decyzji. Jego poczynania cechuje spokój, porządek, przemyślenie i rozważa¹³.

¹⁰ Styl kierowania, https://pl.wikipedia.org/wiki/Styl_kierowania [dostęp 25.08.2024].

¹¹ Style kierowania i ich wpływ na efektywność kierowania, <http://pracezzarządzania.atSPACE.eu/style-kierowania-i-ich-wplyw-na-efektywnosc-kierowania/> [dostęp 25.08.2024].

¹² B. Mróz B., *Preferowane style funkcjonowania zawodowego a wybrane cechy osobowości u pracowników na stanowiskach kierowniczych. Nowe podejście*, 2023, https://www.researchgate.net/publication/382359891_Preferowane_style_funkcjonowania_zawodowego_a_wybrane_cechy_osobowosci_u_pracownikow_na_stanowiskach_kierowniczych_Nowe_podejscie, [dostęp 01.09.2024]

¹³ M. Olechnowicz-Czubińska, *Styl kierowania menedżerów na przykładzie firmy pożyczkowej*, 2014, file:///C:/Users/MSI/Downloads/Style_kierowania_menedz%C5%BCer%C3%B3w_na_przy.pdf, [dostęp 01.09.2024].

<p>Klasyfikacja według Zieleniewskiego:</p> <ul style="list-style-type: none">• Styl dyrektywny (autokratyczny) – kierownik określa zadania dla pracowników i sposób ich wykonywania, stawia pracownikom zadania cząstkowe, których wykonanie ma przyczynić się do wykonania zadania końcowego. Kierownik koncentruje się na bodźcach negatywnych. W wersji złagodzonej stylu dyrektywnego, kierownik do poleceń dołącza uzasadnienie.• Styl integratywny (demokratyczny) – kierownik przekazuje pracownikom zadania całościowe z określeniem spodziewanych wyników, pozostawiając swobodę w wykonaniu zadań. Swoboda wyboru odnosi się do stwarzania sytuacji pobudzających przy braku ingerencji ze strony kierownika¹⁴.	<p>Style kierowania wg Ł. Sułkowskiego:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kierowanie właścicielskie – cechuje je autorytaryzm. Wzory kierowania mają charakter nieformalny, oparty na komunikacji ustnej, pozbawiony trwałych reguł i procedur organizacyjnych. Jest zorientowane na zadania. Kierowanie paternalistyczne przypomina wzór kierowania właścicielskiego, różnica wynika z faktu uczestnictwa w kierowaniu osób powiązanych rodzinnie lub towarzysko. Jest zorientowane i na zadania, i na ludzi, reprezentujących grupę interesu.• Kierowanie charyzmatyczne – ma charakter autorytarny i wiąże się z postrzeganiem kierownika przez zespół, jako osoby obdarzonej wybitnymi umiejętnościami, predysponującymi go do roli przywódcy. Przywiązuje się w tym wzorze, do zarządzania ludźmi, to w konsekwencji prowadzi do wysokiej efektywności realizacji zadań.• Kierowanie siłowe – cechuje je autorytaryzm wzmocniony formalizmem i hierarchicznością. Jest zorientowane na zadania.• Kierowanie administracyjne – nazwane biurokratycznym, ponieważ opiera się na regulach, przepisach i procedurach organizacyjnych. Towarzyszy jemu orientacja na zadania i silna hierarchiczność.• Kierowanie polityczne – wiąże się z koniecznością współpracy z różnymi grupami wpływu. Wzór polityczny oznacza się formalizmem. Jest zorientowany i na zadania i na ludzi.• Kierowanie klubowe – odznacza się uzależnieniem kierownika od zespołu podwładnych. Jest zorientowany ma pracowników.• Kierowanie pasywne ma charakter biurokratyczny i cechuje się unikaniem podejmowania decyzji pod pozorem braku uprawnień i ścisłych reguł. Jest zorientowane na prywatny interes kierownika¹⁵.
---	---

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, można uznać, że zastawianie właściwego stylu kierowania w organizacji potrzebuje odpowiednich umiejętności w zakresie prawidłowej oceny ogólnej sytuacji i zachowań pracowniczych, a następnie podejmowaniu odpowiednich decyzji.

¹⁴ Styl dyrektywny, https://mfiles.pl/pl/index.php/Styl_dyrektywny [dostęp 25.08.2024].

¹⁵ G. Kobuszewski, *Style kierowania oraz indywidualne cechy przywódców jako wyznaczniki efektywnego zarządzania organizacjami*, 2020, <https://efektywnyrozwoj.pl/wp-content/uploads/2022/07/Style-kierowania-i-Cechy-Przywódcow.pdf> [dostęp 01.09.2024].

„Siatka kierownicza”

Koncepcja zawiera pięć modelowych podejść do kierowania różniących się stopniem zorientowania kierownictwa na zadania oraz na ludzi. Użyli do tego specjalnych osi wyskalowanych od 1 do 9. Na tej podstawie można wyróżnić 81 różnych stylów, w tym pięć z nich zostało nazwanych. W wyniku przeprowadzenia badania otrzymuje się jeden wynik, pokazujący naszą pozycję w siatce. Blake i Mouton zakładali, że każdy kierownik stosuje jeden styl kierowania. To podejście zostało zakwestionowane. Już od lat 80. uważa się, że każdy kierownik może stosować wiele stylów kierowania, z których niektóre są wiodące, inne preferowane, a inne pomijane. Takie podejście zaproponował m.in. Reddin. Współcześnie uważa się, że dobry kierownik powinien umieć dostosować styl kierowania do sytuacji, w której się znalazł. *Siatka stylów kierowania Blake’a i Mouton jest jednym z najpopularniejszych modeli stylów kierowania, jednak należy pamiętać, że jest to jedynie uproszczenie rzeczywistości. Warto zauważyć, że każda organizacja ma swoje unikalne cechy i kontekst, które mogą wpływać na wybór odpowiedniego stylu kierowania*¹⁶.

W związku z tym, iż styl kierowania determinuje orientację Blake i Mouton wyróżnili dwie główne orientacje pracownicze:

Orientacja na pracownika – to sytuacja, w której kierownik – menedżer – lider „preferuje demokratyczny styl kierowania. Lider zorientowany na ludzi (tak zwany lider *demokratyczny*) kieruje grupą dbając przede wszystkim o dobre samopoczucie członków grupy. Zwykle jest serdeczny, otwarty, ugodowy, okazuje zaufanie, tłumaczy swoje decyzje, zachęca ludzi do uczestniczenia w procesie decyzyjnym. Taki przywódca (w odróżnieniu od przywódcy autorytarnego) ma skłonność do dość pozytywnego oceniania najmniej pożądanego pracownika. ok. 66% pracowników pragnie być kierowanymi w ten sposób – jawi się on w opisach pracowników jako idealny¹⁷. Orientacja zorientowana na ludzi to proaktywne podejście do nawiązywania znaczących połączeń interpersonalnych z pracownikami podczas ich mentoringu. Chodzi o to, aby najlepsze odsetki pracowników były na pierwszym planie. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest budowanie

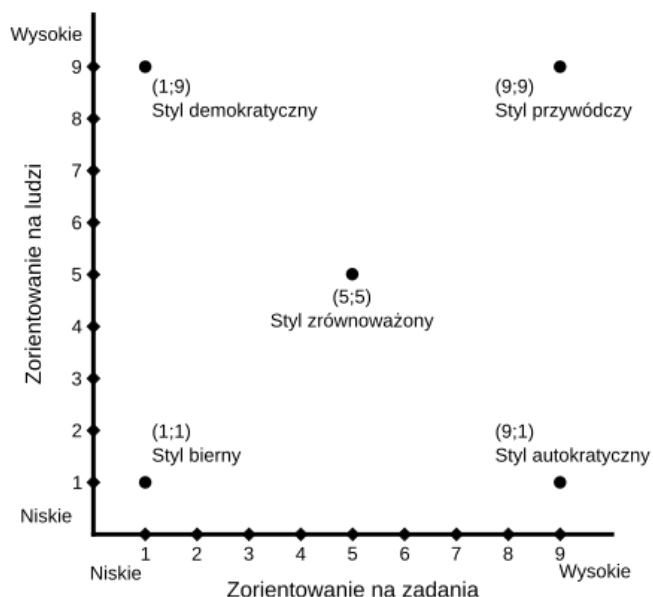
¹⁶ Siatka stylów według Blake i Mouton, https://mfiles.pl/pl/index.php/Style_kierowania_wg_Blake_i_Mouton, [dostęp 26.08.2024].

¹⁷ Przywódca zorientowany na ludzi, https://pl.wikipedia.org/wiki/Przyw%C3%B3dca_zorientowany_na_ludzi, [dostęp 25.08.2024].

ciepłego, przyjaznego środowiska pracy, w którym pracownicy dobrze się rozwijają, rotacja personelu jest niska, a pomysły i innowacje kwitną.

Orientacja na zadania to sytuacja, w której *nadaje priorytet zakończonym zadaniom, koncentrując się w szczególności na osiągnięciu celów, poprawie wydajności zadań i osiągnięciu wymiernych rezultatów. Wiąże się to z definiowaniem jasnych celów, skutecznym oddelegowaniem i tworzeniem usprawnionych procesów dla wzmocnienia pozycji zespołu i do zrobienia rzeczy. Ten styl przywództwa koncentruje się na technicznych aspektach pracy i potrzebie osiągnięcia wysokiej wydajności*¹⁸.

Rys 1. Siatka stylów według Blake i Mouton



Orientacja na zadania

Źródło: https://mfiles.pl/pl/index.php/Style_kierowania_wg_Blake_i_Mouton.

W odniesieniu do stylów kierowania zaproponowano następujące rozwiązania:

¹⁸ S. Somaanathan, *Styl przywództwa zorientowany na zadania: Strategie, korzyści i wady*, <https://clickup.com/pl/blog/203489/przywodztwo-zorientowane-na-zadania> [dostęp 25.08.2024].

Pole (1,1) – styl bierny (laissez-faire, zubożony). Osoba ta charakteryzuje się małą troską o pracowników, zadania i produkcję. Często nie interesuje się biegiem spraw. Nie lubi, gdy pracownicy zwracają się do niego ze sprawami. Mówiąc używa konstrukcji typu: „Oni zadecydowali”, „Oni zrobili”. Minimalizuje wysiłki, w takim stopniu, aby móc utrzymać członkostwo w organizacji.

Pole (1,9) – styl demokratyczny. Taki kierownik przed podjęciem decyzji zasięga opinii u pracowników. Zwraca dużą uwagę na potrzeby ludzi, na dobra i harmonijną pracę w zespole. Niestety w niskim stopniu interesuje go produkcja. Często używa sformułowań: „my zadecydowaliśmy”, „my zrobiliśmy”.

Pole (9,1) – styl autokratyczny (zadaniowy). Przeciwnieństwo stylu demokratycznego. Kierownik-autokrata koncentruje się przede wszystkim na sprawności i zadaniu. W małym stopniu interesują go podwładni. Kieruje „twardą ręką” i podejmuje wszystkie ważne decyzje w zespole, nie dając pracownikom możliwości samodzielnego działania. Używa zdań typu: „Ja zadecydowałem”, „Ja zrobiłem”.

Pole (5,5) – styl kompromisowy (zrównoważony). W tym przypadku kierownik troszczy się zarówno o pracowników jak i o produkcję. Zadawalająca efektywność organizacji jest osiągana przez dobre wykonywanie zadań i troszczenie się o morale ludzi. Jest to styl pośredni między demokratycznym a autokratycznym.

Pole (9,9) – styl przywódczy. Osoba taka w równie bardzo dużym stopniu koncentruje się na zadaniach jak i na pracownikach. Harmonijne stosunki w zespole są tożsame z celem firmy i prowadzą do wysokich osiągnięć w pracy. Według Blake’a i Mouton jest to najlepszy styl kierowania¹⁹.

Style i orientacje kierownicze w jednostkach penitencjarnych w świetle przeprowadzonych badań

Cel badawczy, jaki postawiono w niniejszym badaniu, dotyczy ustalenia stylów kierowania i orientacji kierowniczych w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej. Znaczenie stylów kierowania wzrasta,

¹⁹ Siatka stylów według Blake i Mouton, https://mfiles.pl/pl/index.php/Style_kierowania_wg_Blake_i_Mouton, [dostęp 26.08.2024]

jako że trudno jest dziś dostrzec szczególne możliwości kierowania czy umacniania pozycji jednostek penitencjarnych w otoczeniu lokalnym tylko na gruncie strukturalnym, potencjału finansowego czy ram prawnych. Ważne jest, by najpierw je dostrzec, uświadomić sobie ich istnienie, by dalej móc poprzez określony zbiór działań próbować przekształcać je w istotny czynnik rozwoju.

Badanie oparte zostało na kwestionariuszu ankietowym z wykorzystaniem siatki kierowniczej Blake i Moutona. Badanie zostało przeprowadzone w marcu 2024 roku na terenie Kampusu Mundurowego Akademii Wymiaru Sprawiedliwości w Kaliszu wśród funkcjonariuszy pełniących funkcje kierownicze z całej Polski. Udział w badaniu był anonimowy i dobrowolny. Ostatecznie procedurą badawczą objęto 79 funkcjonariuszy zajmujących stanowiska dyrektorskie i kierownicze (w wieku 34 – 46 lat (M=39, K=40). Dobór próby przyjętej do badań miał charakter celowy (studenci studiów podyplomowych dla kandydatów na oficerów SW oraz studenci studiów podyplomowych z zakresu zarządzania dla dyrektorów jednostek organizacyjnych SW).

W badanej grupie badawczej w oparciu o siatkę kierowniczą Blake i Moutona można wyróżnić następujące style kierowania:

Tabela 2. Struktura kadry menedżerskiej SW pod kątem stylów kierowania

	Rodzaj stylu	Udział procentowy/ilościowy
1.	Zubożony (bierny)	12,66%/ (10 osób)
2.	Autokratyczny	2,5 % (2 osoby)
3.	Zrównoważony (kompromisowy)	27,85 % (22 osoby)
4.	Przywódczy	0%
5.	Demokratyczny	0%
6.	Nieokreślony (x)	56,96% (45 osób)

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie tabeli można wyróżnić 3 podstawowe style kierowania w jednostkach organizacyjnych SW –ubożony (bierny), autokratyczny oraz zrównoważony (kompromisowy). Są to względnie stałe i powtarzalne style kierowania, które stosuje obecnie kierownik i dyrektor w jednostkach penitencjarnych w Polsce. Wybór określonego stylu może zależeć

od przekonań i charakteru kierownika, a także umiejętności oraz cech osobowości pracowników. Często jest również uzależniony od kultury panującej w jednostce, rodzaju wykonywanych prac czy zasięgu działania SW.

Tabela 3. Struktura kadry menedżerskiej SW pod kątem orientacji kierowniczej

	Rodzaj stylu	Udział procentowy/iłościowy	Orientacja
1.	Zubożony (bierny)	12,66%/ (10 osób)	Brak orientacji
2.	Autokratyczny	2,5 % (2 osoby)	Orientacja na zadania
3.	Zrównoważony (kompromisowy)	27,85 % (22 osoby)	Orientacja na zadania i ludzi
4.	Przywódca	0%	Brak orientacji
5.	Demokratyczny	0%	Brak orientacji
6.	Nieokreślony (x)	56,96% (45 osób)	Orientacja nieokreślona

Źródło: opracowanie własne

Na potrzeby niniejszego artykułu dokonano również porównania kierowników o stylu zrównoważonym (kompromisowym) z kierownikami o stylu zubożonym (biernym) pod względem oceny ważności zasobu ludzkiego dotyczącego zaangażowania funkcjonariuszy w codzienne zadania służbowe. *Zasób zaangażowanie funkcjonariuszy* okazał się najbardziej istotnym zasobem z perspektywy kadry menadżerskiej SW (patrz artykuł: *Zróżnicowanie istotności zasobów ludzkich z perspektywy kadry menadżerskiej SW*). Wykorzystany test U manna Whitneya wskazuje, że pomiędzy porównywanymi stylami kierowania występują istotne statystycznie różnice jedynie w poziomie oceny ważności zasobu w postaci zaangażowania funkcjonariuszy w codzienne zadania służbowe, a w zakresie pozostałych kryteriów zasobowych pomiędzy tymi grupami nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic. Jeśli chodzi o wymiar zaangażowania kadry w codzienne zadania służbowe dla grupy kwalifikowanej do stylu zrównoważonego, uzyskano średnią rangę na poziomie 13,80, natomiast dla osób zakwalifikowanych do stylu zubożonego uzyskano średnią rangę na poziomie 20,5. Ustalono wartość testu $U = 59,50$ istotną

statystycznie na poziomie $p= 0,36$. Rezultat ten wskazuje, że kierownicy o zubożonych aspektach funkcjonowania w zakresie zarządzania przejawiają większy nacisk na zasób ludzki w postaci zaangażowanie pracowników niż kierownicy o stylu zrównoważonym. Rezultat tej analizy zaprezentowano w tabeli numer 4.

Tabela 4. Porównanie kierowników o stylu zrównoważonym ze kierownikami o stylu zubożonym pod względem oceny ważności zasobu ludzkiego dotyczącego zaangażowania funkcjonariuszy w codzienne zadania służbowe

U	P	Średnia ranga (Z)	Średnia ranga (ZU)	N (Z)	N(ZU)
59,50	0,036	13,80	20,50	22	10

U- wartość testu, P- istotność statystyczna, (Z)- styl zrównoważony (kompromisowy), (ZU) – styl zubożony (bierny), N – ilość kierowników

Rezultat ten należy wyjaśnić tym, iż kierownicy funkcjonujący na wymiarze zrównoważonego stylu kierowania przejawiają większą aktywność w zakresie motywowania działań kadry a także określania kierunku działania swoim podwładnym. Natomiast kierownicy o zubożonym stylu kierowania z racji swojej niższej aktywności w zakresie oddziaływania na kadrę oczekują wyższego poziomu zasobów kadrowych w zakresie zaangażowania. Problem ten warunkowany jest prawdopodobnie osobistymi teoriami kierowników co do źródeł motywacji i możliwości jej wzbudzania u podległych pracowników. Wniosek ten stanowi przesłanki do dalszych badań, które pozwolą ustalić jakie poczucie kontroli w zakresie kształtowania motywacji u pracowników charakteryzują kierownicy o stylu zubożonym, a jakie poczucie kontroli potrzebują kierownicy ze stylem zrównoważonym.

Wyniki przeprowadzonych badań świadczą o nadrzędności innych wartości względem stylów kierowania. Dodać przy tym trzeba, że przeprowadzona analiza w badanej grupie menedżerów zasługuje na uwagę, w sensie poznawczym i praktycznym (szkoleniowym). Ustalone licznosci w zakresie poszczególnych stylów pozwalają jedynie na porównanie stylu zrównoważonego (kompromisowego) ze stylem zubożonym (biernym). Pozostałe style w badanej próbie wystąpiły w zbyt małych licznosciach lub wcale, w związku z powyższym nie można wykorzystywać analizy

porównań i testów nieparametrycznych. Ogólna wymowa uzyskanych danych empirycznych o stylach i orientacjach kierowniczych świadczy, że kierowanie, niezależnie od poziomu, na którym je analizujemy, zawiera istotne determinanty²⁰.

Podsumowanie

Służba Więzienna jest ważnym podmiotem systemu bezpieczeństwa narodowego. Podejmuje decyzje ważne dla funkcjonariuszy, obywateli, a także osób osadzonych. Dysponuje także zasobami, które służą realizacji przyjętych planów, zarówno prawno-instytucjonalnych, jak i ludzkich oraz finansowych. Od umiejętności gospodarowania zasobami i od tego, jaki styl kierowania będzie dominował w danej jednostce zależy wykorzystywać swoje szanse, zależy ich byt i rozwój. Większość jednostek penitencjarnych, choć posiada dobrze wykształconą kadre, wymaga walidacji w zakresie efektywności wykorzystywanych stylów kierowania.

W przypadku podjętego przez autorów zamierzenia badawczego, najbardziej istotnym celem wydała się próba eksploracji stosunkowo nowej płaszczyzny zainteresowań w ramach ogólnie pojętego zagadnienia dotyczącego stylów kierowania w organizacji totalnej. Na ich podstawie można także planować w przyszłości ponowne, szersze zakrojone badania dotyczące tematyki zasobów ludzkich, uwzględniając jednocześnie doświadczenia wynikające z przeprowadzonego badania eksploracyjnego. Uzyskane wyniki niosą istotne implikacje obejmujące zapotrzebowanie kadry kierowniczej na określonego rodzaju style kierowania. Tym samym badanie to nosi znamiona badań przyczynkarskich i eksploracyjnych. Jest to obszar na tyle ciekawy do badań, że opracowywane metody i formy kierowania wymagają uwzględnienia specyfiki tejże organizacji.

Większość jednostek penitencjarnych, choć posiada dobrze wykształconą kadre, wymaga walidacji w zakresie efektywności wykorzystywanych stylów kierowania. Dlatego też, tak istotne wydaje się dziś podejmowanie szeroko zakrojonego dyskursu zarówno naukowego jak i praktycznego, dotyczącego rozwoju wiedzy nauk o zarządzaniu i jakości dającej

²⁰ J. Babiak, B. Bajcar, C. Nosal, *Myślenie strategiczne w relacji do preferowanych stylów kierowania*/Strategic thinking in relation to the preferred leadership styles, https://www.researchgate.net/publication/323587531_Myslenie_strategiczne_w_relacji_do_preferowanych_stylow_kierowaniaStrategic_thinking_in_relation_to_the_preferred_leadership_styles, [dostęp 26.08.2024].

możliwość praktycznego i skutecznego jej wykorzystania w realiach funkcjonowania Służby Więziennej.

Autorzy żywią nadzieję, że działalność SW w kontekście praktykowania sprawdzonych metod zarządzania będzie się rozwijała, cieszyła coraz większym zainteresowaniem, osiągnie satysfakcjonujący poziom i da widoczne efekty w środowisku więziennym.

Bibliografia

- Babiarz J., Bajcar B., Nosal C., *Myślenie strategiczne w relacji do preferowanych stylów kierowania/Strategic thinking in relation to the preferred leadership styles*, https://www.researchgate.net/publication/323587531_Myslenie_strategiczne_w_relacji_do_preferowanych_stylow_kierowaniaStrategic_thinking_in_relation_to_the_preferred_leadership_styles.
- Kawka T., *Style kierowania jako determinanta sukcesu zarządzania zespołem zadaniowym*, https://dbc.wroc.pl/Content/120709/Kawka_Styl_kierowania_jako_determinanta_sukcesu.pdf 2010.
- Kobuszewski G., *Style kierowania oraz indywidualne cechy przywódców jako wyznaczniki efektywnego zarządzania organizacjami*, 2020, <https://efektywnyrozwoj.pl/wp-content/uploads/2022/07/Style-kierowania-i-Cechy-Przywocow.pdf>.
- Mróz B., *Preferowane style funkcjonowania zawodowego a wybrane cechy osobowości u pracowników na stanowiskach kierowniczych. Nowe podejście*, 2023.
- Olechnowicz-Czubińska M., *Style kierowania menedżerów na przykładzie firmy pożyczkowej*, 2014 file:///C:/Users/MSI/Downloads/Style_kierowania_mened%C5%BCer%C3%B3w_na_przy.pdf
- Olechnowicz-Czubińska M., *Style kierowania menedżerów na przykładzie firmy pożyczkowej*, 2014, file:///C:/Users/MSI/Downloads/Style_kierowania_mened%C5%BCer%C3%B3w_na_przy.pdf
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997.
- pracowników w małym przedsiębiorstwie produkcyjnym, <http://dlibra.bg.ajd.czyst.pl:8080/Content/4094/10.pdf>.
- Przywódca zorientowany na ludzi, https://pl.wikipedia.org/wiki/Przyw%C3%B3dca_zorientowany_na_ludzi.
- Siatka stylów według Blake i Mouton, https://mfiles.pl/pl/index.php/Style_kierowania_wg_Blake_i_Mouton.
- Somaanathan S., Styl przywództwa zorientowany na zadania: Strategie, korzyści i wady, <https://clickup.com/pl/blog/203489/przywodztwo-zorientowane-na-zadania>
- Styl dyrektywny, https://mfiles.pl/pl/index.php/Styl_dyrektywny
- Styl kierowania, https://pl.wikipedia.org/wiki/Styl_kierowania,
- Style kierowania i ich wpływ na efektywność kierowania, <http://pracezarzadzania.atSPACE.eu/style-kierowania-i-ich-wplyw-na-efektywnosc-kierowania/>.
- Ścibisz A, Ścibisz J., *Motywacja i style kierowania, jako wyznaczniki efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” Rok 17, Nr 1/2013 Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego

w Kielcach, https://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/347_29scibisz-scibisz.pdf.

Szwajca D., *Identyfikacja stylów zarządzania w aspekcie kreowania reputacji przedsiębiorstwa jako pracodawcy*, https://delibra.bg.polsl.pl/Content/27356/BCPS_31076_-_Identyfikacja-stylow_0000.pdf.

Walecka A., *Style kierowania zespołami pracowniczymi podczas kryzysu w przedsiębiorstwie*, 2013, <https://repozytorium.p.lodz.pl/server/api/core/bitstreams/7cf7f2b7-b-02f-4e28-9b2d-edb9c04a1b4f/content>.

Wyszkowska Z., Jakubczak A., Doering M., *Styl kierowania a satysfakcja z życia zawodowego*, 2015.

Spis tabel:

Tabela nr 1. Wybrane klasyfikacje zasobów.

Tabela 2. Struktura badanej próby menedżerów pod względem stylów kierowania.

Tabela 3. Struktura kadry menedżerskiej SW pod kątem orientacji kierowniczej.

Tabela 4. Porównanie kierowników o stylu zrównoważonym ze kierownikami o stylu zubożonym pod względem oceny ważności zasobu ludzkiego dotyczącego zaangażowania funkcjonariuszy w codzienne zadania służbowe.

Spis rysunków:

Rys 1. Siatka stylów według Blake i Mouton.