

Elena MIESZAJKINA
Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania

OCENA STYLÓW KIEROWANIA W MAŁYCH FIRMACH LUBELSZCZYZNY

Streszczenie. Styl kierowania stanowi jeden z kluczowych czynników konkurencyjności małej firmy i efektywności jej funkcjonowania. W artykule przedstawiono wyniki badań ankietowych, mających na celu wyłonienie dominującego stylu kierowania menedżerów małych firm Lubelszczyzny. Badania oparto na klasyfikacji R. Lippitta i R.K. White'a. Ustalono, że respondenci najczęściej stosują elementy stylu autokratycznego, chociaż nie występuje on w czystej postaci.

Słowa kluczowe: styl kierowania, mała firma

ASSESSMENT OF MANAGEMENT STYLES IN SMALL ENTERPRISES OF THE LUBLIN REGION

Summary. The management style is one of the key factors in the competitiveness of small enterprises and the efficiency of its operations. Results of the survey aimed at selecting the dominant leadership style of managers of small enterprises of the Lublin Region have been presented. The research was based on the R. Lippitt's and R.K. White's classification. It has been determined, that respondents use elements of an autocratic style most often, although it doesn't appear in pure form.

Keywords: management style, small enterprises

1. Styl kierowania a efektywność małej firmy

Każda organizacja, w tym mała firma, to celowy, jednorodny system, składający się z dwóch podsystemów – społecznego i technicznego. Efektywność systemu w dużej mierze zależy od tego, czy uda się tak zorganizować ich współdziałanie, by uzyskać efekt synergii.

J. Penc uważa, że zespolenie podsystemów w całość, stymulowanie i koordynowanie ich współpracy wymaga określonego sposobu myślenia i postępowania kierowniczego¹. W małych firmach podsystem społeczny składa się z niewielkiej liczby pracowników, a kluczową rolę odgrywa przedsiębiorca-właściciel. Zasadnicze znaczenie ma więc jego postawa oraz umiejętności koncepcyjne, społeczne i techniczne. Rozwijając i utrwalając te z nich, które są efektywne i wykluczając te, które nie dają zamierzonych rezultatów, kreuje on własny styl kierowania.

Encyklopedia powszechna definiuje styl kierowania jako „metody sprawowania władzy, egzekwowania posłuszeństwa i wywierania presji na członków danej grupy celem osiągnięcia pożądanego działania². Istnieje wiele czynników, które kształtują styl kierowania i wpływają na jego skuteczność³:

- cechy charakteru, doświadczenie kierownika i podwładnych, ich zachowania, zaangażowanie w pracę i oczekiwania,
- rodzaj realizowanych zadań, wymagania,
- charakter relacji pomiędzy przełożonym a podwładnymi,
- kultura organizacyjna,
- charakter przedsiębiorstwa i jego otoczenia,
- efektywność kierownika.

Efektywność kierowania od dawna wzbudzała zainteresowanie teoretyków i praktyków zarządzania. W latach 60. XX stulecia P.F. Drucker pisał, że „dla osiągnięcia sensownej efektywności nie wystarczy być inteligentnym, ciężko pracować i znać się na rzeczy... Na efektywność składa się pewna suma nawyków i zabiegów...”⁴. Należą do nich, po pierwsze, zarządzanie swoim czasem, po drugie, skupienie się na świecie zewnętrznym organizacji, po trzecie, budowanie na zaletach swoich i podwładnych oraz danej sytuacji, po czwarte, skupienie się na kilku głównych dziedzinach, ustalenie priorytetów i po piąte, podejmowanie skutecznych decyzji⁵.

Istnieją różne klasyfikacje stylów zarządzania. M. Mroziewski wymienia trzy podejścia do klasyfikowania stylów kierowania⁶:

- osobowościowe, związane z indywidualnymi cechami kierownika i jego poglądami na kierowanie,
- sytuacyjne, w którym przyjmuje się, że na sposób kierowania mają wpływ zewnętrzne w stosunku do procesu kierowania okoliczności, warunki i wymogi,
- osobowościowo-sytuacyjne, stanowiące syntezę pierwszych dwóch podejść.

¹ Penc J.: Encyklopedia zarządzania. Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2008, s. 904.

² Encyklopedia powszechna. T. 7. Wydawnictwo Ryszard Kluszczyński, Kraków 2002, s. 320.

³ Bednarski A.: Zarys teorii organizacji i zarządzania. Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 245; Mroziewski M.: Style kierowania i zarządzania. Difin, Warszawa 2005, s. 49.

⁴ Drucker P.F.: Menedżer skuteczny. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 11.

⁵ Ibidem, s. 36-37.

⁶ Mroziewski M.: op.cit., s. 69-70.

Jedną z pierwszych, a zarazem najbardziej znanych jest klasyfikacja stylów kierowania R. Lippitt'a i R.K. White'a, którą stworzyli z inspiracji K. Lewina. Zbudowali oni modele trzech stylów: autokratycznego, demokratycznego i liberalnego. Swymi badaniami udowodnili, że efektywne są jedynie dwa pierwsze, przy czym efektywność zależy od okoliczności, w których znajdują się kierownik i podległa mu grupa⁷.

Wybór stylu kierowania w małej firmie jest uwarunkowany jej specyficznymi cechami, związanymi przede wszystkim z niewielką liczbą zatrudnionych osób. Im firma jest mniejsza, tym więcej zadań właściciel wykonuje osobiście. Łączy on trzy role: stratega, zarządcy i lidera⁸. Jako strateg ma za zadanie zidentyfikować czynniki przewagi konkurencyjnej swojej firmy, szybko reagować na pojawiające się okazje. Jako zarządca ma obowiązek efektywnie zorganizować działalność firmy, rozdzielić pracę i zasoby, ustalić metody pracy i skontrolować jej wykonanie. Jako lider powinien być wizjonerem, inspirować innych, przyciągać i wierzyć w ludzi⁹. Proces kierowania utrudnia konieczność wykonywania przez niewielki zespół różnorodnych prac i obowiązków związanych z zaopatrzeniem, produkcją, sprzedażą, księgowością, marketingiem itp. Zadania nie ułatwia brak formalnych struktur i procedur, a także niewystarczająca wiedza kierownictwa w zakresie zarządzania, stąd zastępowanie jej intuicją, zdrowym rozsądkiem. Wszystko to powoduje, że w małej firmie kluczowe znaczenie mają zasoby ludzkie, to za ich pośrednictwem zarządza się wszystkimi pozostałymi zasobami¹⁰. To pracownicy pozyskują i przetwarzają niezbędne informacje, wykorzystują, doskonalą, modyfikują maszyny, urządzenia i inne zasoby rzeczowe, zdobywają i gospodarują środkami finansowymi. Ich kompetencje, wiedza, doświadczenie, umiejętności wpływają na możliwość i efektywność realizacji różnorodnych zadań¹¹. Dopóki nie istnieje możliwość klonowania ludzi, stanowią oni jedyny niepowtarzalny zasób organizacji. T. Strzelecki podkreśla ścisły związek pomiędzy skutecznością kierowania a umiejętnością doboru przez kierownika odpowiedniego stylu, z uwzględnieniem cech osobowościowych zarówno jego, jak i podwładnych, a także wymogów sytuacji¹². Analizując wyniki wielu badań, dotyczących roli i znaczenia przywództwa, C.A. Gayle dochodzi do wniosku, że ma ono większy wpływ na wyniki w małych firmach niż w dużych¹³. Dlatego tak ważne jest wypracowanie właściwego stylu kierowania, pozwalającego na zbudowanie zespołu pracowników dzielących wspólne cele, lojalnych, zadowolonych z pracy, kreatywnych. Pełne wykorzystanie potencjału wiedzy i umiejętności personelu może dać małym firmom znaczącą przewagę konkurencyjną.

⁷ Pomykało W.: Encyklopedia biznesu, T. 2. Fundacja INNOWACJA, Warszawa 1995, s. 962-965.

⁸ Brilman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 469-470.

⁹ Mieszajkina E.: Znaczenie przywództwa w małej firmie. „Marketing i Rynek”, nr 5, 2014, s. 1128-1134.

¹⁰ Armstrong M.: Jak być lepszym menedżerem. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 14.

¹¹ Glinka B., Kostera M. (red.): Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 225.

¹² Strzelecki T.: Organizacja pracy. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1995, s. 99.

¹³ Gayle C.A.: Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków. PWE, Warszawa 2009, s. 31-32.

2. Style kierowania menedżerów małych firm Lubelszczyzny

Celem artykułu jest wyłonienie dominującego stylu kierowania menedżerów małych firm Lubelszczyzny. Badaniami objęto losowo wybrane małe firmy (liczba pracujących 10-49) zarejestrowane w rejestrze REGON, których siedziba znajduje się na terenie województwa lubelskiego (podmioty aktywne). Podmioty gospodarcze zostały wylosowane metodą warstwową (warstwy – sekcje PKD, z których zostały wylosowane odpowiednie udziały co n-ty podmiot w ogólnej próbie). Do wylosowanych ponad 900 firm w latach 2014-2015 zwrócono się z prośbą o udział w badaniu. Uzyskano 504 prawidłowo wypełnione ankiety. Metodą badawczą był sondaż diagnostyczny, techniką – ankieta wspierana wywiadem bezpośrednim. Ankieta składała się z 25 pytań, z których 5 to metryczka respondentów. Badania oparto na klasyfikacji R. Lippitta i R.K. White'a. Postawiono tezę, że w małych firmach Lubelszczyzny dominujący jest styl autokratyczny, rzadziej stosowany jest styl demokratyczny, natomiast styl liberalny nie ma zastosowania.

Struktura respondentów:

- płeć: kobiety – 34,7%, mężczyźni – 65,3%,
- wiek: poniżej 30 lat – 14,9%, od 31 do 40 lat – 32,1%, od 41 do 50 lat – 27,2%, od 51 do 60 lat – 18,5%, powyżej 60 lat – 7,3%,
- wykształcenie: wyższe – 64,7%, licencjat/inżynier – 11,5%, zawodowe – 7,1%, średnie – 16,7%,
- profil wykształcenia: zarządzanie, ekonomia – 28,2%, inżynieria, produkcja, budownictwo – 23,6%, rolnictwo, weterynaria – 7,3%, nauki ścisłe, informatyka – 5%, prawo, nauki humanistyczne, sztuka, pedagogika, medycyna i inne – w sumie 20,3%. Pozostali respondenci (15,6%) mają wykształcenie w dwóch profilach, przy czym zdecydowana większość z nich łączy wykształcenie techniczne z zarządzaniem i ekonomią,
- staż pracy na stanowisku kierowniczym: mniej niż 2 lata – 8,9%, od 2 do 5 lat – 19,2%, od 6 do 10 lat – 20,8%, powyżej 10 lat – 51,1%.

Struktura małych firm objętych badaniem:

- wiek firmy: do 5 lat – 6,9%, od 5 do 9 – 22,7%, od 10 do 14 – 16,3%, od 15 do 19 – 21,8%, od 20 i więcej – 32,3%,
- liczba zatrudnionych: od 10 do 19 – 58,7%, od 20 do 29 – 18,5%, od 30 do 39 – 8,1%, od 40 do 49 – 14,7%,
- branża: przemysł – 7,3%, budownictwo – 9,3%, handel – 17,9%, usługi – 34,5%, łączą dwie lub trzy branże – 31%,
- obszar działalności: lokalny – 31,3%, regionalny – 25,4%, krajowy – 29,6%, międzynarodowy – 13,7%.

Z ankietą zwrócono się drogą telefoniczną i/lub pocztową do ponad 900 małych firm Lubelszczyzny. Wystąpiły jednak znaczne trudności w uzyskaniu zgody na udział w badaniach. Menedżerowie tłumaczyli odmowę na wiele sposobów: brak czasu, nieobecność w proponowanych terminach, wyjazdy służbowe czy problemy zdrowotne.

By zbadać styl kierowania menedżerów, w ankiecie zawarte zostały pytania, dotyczące sposobu zarządzania firmą, ustalania celów, uczestnictwa podwładnych w procesie podejmowania decyzji, systemów motywowania, przepływu informacji, typów kontroli, stopnia zaufania do pracowników, ich odpowiedzialności oraz czynników sukcesu firmy.

W małych firmach proces zarządzania może być realizowany przez właściciela i/lub najemnych menedżerów. Wyniki dla badanych firm zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Sposób zarządzania firmą

Warianty odpowiedzi	% odpowiedzi
Właściciel samodzielnie kieruje przedsiębiorstwem jako menedżer	60,2
Właściciel zatrudnia profesjonalistę-menedżera, który jest jego bezpośrednim podwładnym	6,9
Właściciel zatrudnia profesjonalistę-menedżera, który zastępuje go na stanowisku głównego zarządzającego, jednak konsultuje z właścicielem wszystkie ważne decyzje	10,3
W firmie istnieje zarząd, członkiem którego jest właściciel	21,6
Właściciel nie włącza się w bezpośredni proces zarządzania firmą	1,0

Źródło: Opracowanie własne.

Dane z tabeli pokazują, że właściciele w zdecydowanej większości bezpośrednio uczestniczą w procesie zarządzania. Niechętnie zatrudniają specjalistów-menedżerów – nieco ponad 17% badanych obiektów, a przecież zaledwie 32,1% menedżerów wykazuje się wiedzą w zakresie zarządzania, ekonomii.

Menedżerów zapytano o sposób ustalania celów w firmie i odpowiedzialności za ich realizację, co miałyby świadczyć o stylu kierowania. 35,9% z nich wszystkie cele ustala samodzielnie, 15,8% samodzielnie ustala tylko najważniejsze cele, 27,2% ustala cele i konsultuje je z podwładnymi, 15,9% włącza podwładnych w proces ustalania celów, a jedynie 5,2% przyjmuje propozycje celów składanych przez podwładnych. Kolejne pytanie miało za zadanie określenie zakresu, w jakim pracownicy są odpowiedzialni za realizację celów. W 62,7% firm jest to odpowiedzialność w znacznym stopniu, w 23,2% – w średnim, w 14,1% – w małym. Z powyższych danych wynika, że w około 1/5 badanych firm pracownicy aktywnie uczestniczą w procesie ustalania celów, w pozostałych menedżerowie albo robią to samodzielnie, albo jedynie przekazują i konsultują cele z podwładnymi. Odpowiedzialnością za ich realizację jednak w większości przypadków obarczeni są właśnie wykonawcy.

O stylu kierowania świadczy także poziom zaangażowania podwładnych w proces podejmowania decyzji dotyczących ich własnej pracy, spraw całej firmy oraz na ile swobodnie mogą oni omawiać różnorodne problemy z menedżerami. Z odpowiedzi badanych wynika, że w 19,6% firm podwładni wcale nie uczestniczą w procesie podejmowania decyzji,

w 51,4% – menedżer konsultuje z nimi decyzje dotyczące ich własnej pracy, w 10,1% – w pełni uczestniczą w podejmowaniu decyzji dotyczących ich własnej pracy, w 12,9% – menedżer konsultuje z nimi decyzje dotyczące spraw całej firmy, w 6% – uczestniczą w podejmowaniu decyzji dotyczących spraw całej firmy. Przy tym pełną swobodę przy omawianiu z menedżerami istotnych problemów, dotyczących ich pracy, odczuwają podwładni w 39,9% badanych firm, w 21,8% istnieje swoboda wyraźnie odczuwalna, ale niepełna, w 23,6% istnieje średni stopień swobody, w 9,9% swoboda jest słabo odczuwalna, a w 4,8% ma miejsce brak swobody tego typu rozmów. Większość menedżerów wciąga podwładnych w proces podejmowania decyzji, jednak najczęściej są to decyzje dotyczące wykonywanej przez nich pracy. Jedynie kilkanaście procent menedżerów angażuje podwładnych w decyzje dotyczące całej firmy, a więc szeroko deleguje uprawnienia władcze i decentralizuje władzę. Jednocześnie występuje brak wyraźnie odczuwalnego dystansu między kadrą kierowniczą a wykonawcami, w zdecydowanej większości firm istnieje możliwość omawiania problemów związanych z wykonywaną pracą. Świadczy to o dobrym funkcjonowaniu więzi liniowych w badanych firmach. Potwierdzają to odpowiedzi na pytanie o kierunki przepływu informacji. 31% badanych stwierdziło, że informacja jest przekazywana pionowo w obu kierunkach góra-dół, 10,7% – pionowo wyłącznie z góry na dół, 17,5% – pionowo głównie z góry na dół, rzadziej z dołu do góry, 5% – pionowo w obu kierunkach, rzadko występuje komunikacja pozioma, na tym samym szczeblu hierarchii. W 35,9% firm ma miejsce przekazywanie informacji pionowo i poziomo w równomiernym stopniu. Tak więc w około 2/3 obiektów badań komunikowanie organizacyjne odbywa się wzdłuż więzi liniowych.

By aktywnie uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji, pracownicy powinni posiadać niezbędną wiedzę i informacje. Respondentom zadano więc pytanie o przeważający sposób dzielenia się nimi w firmie. W 14,9% firm odbywa się to wyłącznie podczas regularnych spotkań, podczas których menedżerowie przekazują wiedzę i informacje pracownikom. W ponad połowie badanych obiektów (57,3%) menedżerowie i doświadczeni pracownicy na bieżąco przekazują wiedzę i informacje mniej doświadczonym pracownikom. 19% menedżerów zachęca pracowników do dzielenia się wiedzą i informacjami w zespołach roboczych, 5,6% realizuje procesy wspomagające przekazywanie wiedzy, 3,2% stworzyły informatyczny system zarządzania wiedzą.

Style kierowania różnią się także pod względem stosowanych systemów motywowania pracowników (tabela 2).

Tabela 2

Narzędzia motywowania pracowników

Warianty odpowiedzi	% odpowiedzi
Głównie narzędzia przymusu (nakazy, zakazy, polecenia, zalecenia przełożonego, kary, rzadko nagrody)	11,5
W równomiernym stopniu narzędzia przymusu i ekonomiczne narzędzia zachęty – płacowe (wynagrodzenie) i pozapłacowe (nagrody, świadczenia, akcje i obligacje)	26,0
Głównie ekonomiczne narzędzia zachęty, rzadko narzędzia przymusu	26,6
Ekonomiczne i pozaekonomiczne narzędzia zachęty (elastyczny czas pracy, awanse, możliwość rozwoju zawodowego, samodzielność decyzyjna), rzadko narzędzia przymusu	25,4
Rozbudowany system motywowania, obejmujący instrumenty przymusu, zachęty, perswazji, polegający na zespoleniu celów firmy z celami indywidualnymi	10,5

Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość firm (prawie 90%) opiera systemy motywowania na narzędziach zachęty i przymusu, niewiele menedżerów motywując pracowników dąży do integracji ich własnych celów z celami firmy, stosując, oprócz wymienionych, także perswazję. Zestawienie instrumentów motywowania prezentuje tabela 3.

Tabela 3

Instrumenty motywowania

Typ	Instrumenty	% odpowiedzi
Płacowe	Płaca zasadnicza	74,2
	Dotądki stażowe, za nadgodziny, szkodliwe warunki pracy	27,6
	Premie i nagrody	70,2
Poza-płacowe	Dogodne warunki pracy (prawidłowa organizacja i wyposażenie stanowiska)	54,8
	Spotkania integracyjne, wyjazdy okolicznościowe	37,5
	Finansowanie leczenia, nauki, wyjazdów urlopowych, polisy ubezpieczeniowe	14,1
	Kupony usługowe, karnety, paczki świąteczne	23,2
	Możliwość korzystania z telefonu, samochodu, laptopa itp.	43,1
Niema-terialne	Elastyczny czas pracy	36,1
	Urozmaicenie zadań, zróżnicowanie obowiązków	24,4
	Rozszerzenie kompetencji, odpowiedzialności, możliwości samorealizacji	23,4
	Możliwość podnoszenia kwalifikacji (kursy i szkolenia)	44,4
	Planowanie kariery (awanse i rozwój zawodowy)	12,3
	Sprzyjająca atmosfera w pracy	59,9
	Wyrażenie szacunku i uznania pracownikom (pochwały, wyróżnienia)	40,5
Nega-tywne	Kary, nagany, upomnienia	42,3
	Groźba zwolnienia, przesunięcia poziomego, degradacji	13,3
	System monitoringu	25,4
	Ścisły nadzór	13,7

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiadając na pytanie o instrumenty motywowania, menedżerowie mogli wybrać kilka odpowiedzi, dlatego podawane odsetki nie sumują się do 100%. Jeżeli wybrać najczęściej wymieniane instrumenty, to systemy motywowania konstruowane są na podstawie ustalení wysokości płacy zasadniczej, zapewnienia dogodnych warunków pracy, stworzenie sprzyjającej atmosfery oraz stosowania kar, nagan, upomnień. Do tego nieco ponad 2/3 menedżerów dodaje premie i nagrody, nieco mniej niż połowa – możliwość korzystania

z telefonu, samochodu, laptopa, podnoszenia kwalifikacji (kursy i szkolenia), a jedna czwarta wprowadza system monitoringu pracowników.

Poznanie intensywności i charakteru kontaktów przełożony-podwładny także daje informacje o stylu kierowania. Odpowiedzi menedżerów prezentuje tabela 4.

Tabela 4

Intensywność i charakter kontaktów przełożony-podwładny

Warianty odpowiedzi	% odpowiedzi
Jest mało kontaktów, zwykle ze strony przełożonego występuje ton rozkazujący, a ze strony podwładnego występuje zawsze obawa i nieufność	4,0
Kontaktów jest niewiele, zwykle ze strony przełożonego występuje ton protekcyjny, ze strony podwładnego ostrożność	6,3
Kontakty są nawiązywane obustronnie, tylko w razie konieczności ze średnim stopniem zaufania	18,1
Występuje dużo kontaktów, z dość dużym obustronnym zaufaniem	48,6
Są liczne kontakty nacechowane obustronną życzliwością i pełnym zaufaniem	23,0

Źródło: Opracowanie własne.

Prawie połowa menedżerów deklaruje, że w ich firmach kontaktów jest dużo, przełożeni i podwładni ufają sobie nawzajem. W co czwartej firmie istnieją w tym zakresie problemy, kontakty są nawiązywane rzadko, głównie w razie konieczności, ze średnim stopniem zaufania lub nawet przy jego braku. Później w ankiecie powtórzono pytanie o zaufanie kierownictwa firmy do pracowników. Pełne zaufanie ma jedynie 10,5% menedżerów, 56,3% ufa w znacznym stopniu, 26% – w średnim, 5,8% – w niewielkim, a 1,4% wykazuje brak zaufania wobec podwładnych. I tu już średni lub mniejszy stopień zaufania deklaruje 33,2% badanych. Ponieważ w tabeli 4 chodziło o obustronne zaufanie, można przypuszczać, że taka rozbieżność odpowiedzi oznacza większe zaufanie podwładnych do przełożonych niż odwrotnie.

Ankietowani zostali także zapytani, jakie dane i wytyczne brane są pod uwagę przy ustalaniu potrzeb rozwojowych pracownika (można było wybrać kilka odpowiedzi). 52,2% menedżerów kieruje się opinią samego pracownika, 42,1% opiniami klientów na jego temat, 31,7% opiniami jego współpracowników, 31,3% wynikami bieżącej oceny kompetencji pracownika. Rzadko wymieniane były wyniki rocznej oceny kompetencji pracownika, wskaźniki jego efektywności, a także uwzględnianie planów strategicznych i rozwojowych firmy. Jak widać, ważniejsze są opinie niż konkretne dane świadczące o konieczności szkolenia lub doskonalenia umiejętności podwładnych.

Styl kierowania menedżerów przejawia się także w sposobie realizacji funkcji kontroli podwładnych. Zaskakujący jest fakt braku sformalizowanej kontroli w 21,6% badanych firm, 6,5% stosuje tylko kontrolę końcową, 10,1% – głównie kontrolę końcową, rzadko wstępną i bieżącą, 16,7% – głównie kontrolę bieżącą i końcową, rzadko wstępną. W 45% firm występuje w równej mierze kontrola wstępna, bieżąca i końcowa w zależności od sytuacji. Wśród najczęściej wymienianych metod kontroli są (możliwy był wybór kilku odpowiedzi): bezpośredni nadzór – 49,8%, samokontrola – 39,1%, metody analizy ekonomicznej i finansowej –

30%, metody porównań i konfrontacji (rewizja, inspekcja, inwentaryzacja) – 24%, kontrola wycinkowa – 23%.

Menedżerowie zostali poproszeni o ocenę czynników sukcesu firmy w skali od 1 do 5, gdzie 1 – najmniej ważny, 5 – najbardziej ważny. Oceny prezentuje tabela 5.

Tabela 5

Czynniki sukcesu firmy

Warianty odpowiedzi	Ocena
Zasoby ludzkie (specjaliści, bardzo dobrzy pracownicy, potencjał pracowniczy, świetny zespół)	4,1
Kadra kierownicza (fachowość, zaangażowanie, wizja sukcesu, umiejętności kierownicze)	4,0
Marketing (produkt, cena, dystrybucja, promocja)	3,8
Umiejętności techniczne i poziom nowoczesności technologii	3,8
Rentowność i potencjał finansowy	3,8

Źródło: Opracowanie własne.

Menedżerowie najwyżej ocenili znaczenie czynnika ludzkiego – personelu i kadry kierowniczej. Powstaje więc pytanie, dlaczego ich przedsiębiorczość, innowacyjność, tworzony przez nich system zarządzania są ocenione najniżej?

3. Autokrata, demokrata czy liberal?

Menedżer-autokrata charakteryzuje się tym, że sam wyznacza podwładnym cele, zadania i metody ich realizacji. Nie konsultuje swoich decyzji z podwładnymi, nie przekazuje im obszernych informacji, niechętnie korzysta z ich inicjatywy. Komunikacja z pracownikami jest przeważnie liniowa, głównie z góry na dół. Samodzielnie ocenia efekty pracy, stosując system kar i nagród. Kontakty z podwładnymi są rzadkie, z dużą dozą nieufności. Menedżer-demokrata dość szeroko deleguje podwładnym władzę i prawo podejmowania decyzji. Wyznacza najważniejsze cele i zadania, pozostawia jednak pracownikom swobodę doboru metod ich realizacji. Obszerne informacje są przekazywane za pomocą dwukierunkowej komunikacji pionowej, a także poziomej. Istnieje atmosfera zaufania i wzajemnej akceptacji. Menedżer-liberał chętnie deleguje zadania związane z realizacją celów firmy. Nie ingeruje w sposób ich wykonywania, rzadko przekazuje informacje, rady, wskazówki. Dominuje komunikacja pozioma między pracownikami.

By ustalić przeważający styl kierowania menedżerów małych firm Lubelszczyzny, uzyskane podczas badania odpowiedzi respondentów przypisano do charakterystyk stylów autokratycznego (A), demokratycznego (D) i liberalnego (L) z klasyfikacji R. Lippitta i R.K. White'a. Zestawienie to zawiera tabela 6.

Tabela 6

Cechy respondentów a styl kierowania

Cechy respondentów	Styl kierowania
1. Samodzielnie zarządzają firmą lub mają decydujący wpływ na proces zarządzania.	A
2. Samodzielnie określają cele, rzadko włączają podwładnych w ten proces.	A
3. Pracownicy w znacznym stopniu odpowiadają za realizację wyznaczanych przez menedżerów celów i zadań, dotyczących wyłącznie obejmowanych przez nich stanowisk pracy.	A
4. Niski stopień lub zupełny brak uczestnictwa podwładnych w podejmowaniu decyzji, szczególnie dotyczących spraw niezwiązanych bezpośrednio z wykonywaną pracą.	A
5. Pełna lub wyraźnie odczuwalna swoboda, z jaką podwładni omawiają istotne problemy dotyczące ich pracy.	D
6. Przepływ informacji głównie w układzie pionowym.	A
7. Przekazywanie na bieżąco wiedzy i informacji od menedżerów do podwładnych.	D
8. Motywowanie pracowników głównie przez narzędzia przymusu i ekonomiczne narzędzia zachęty.	A
9. Systemy motywowania oparte głównie na czynnikach higieny z dwuczynnikowej teorii F. Herzberga.	A
10. Częste kontakty przełożony-podwładny.	D
11. Dość duże zaufanie kierownictwa do podwładnych.	D, L
12. Ustalenie potrzeb rozwojowych pracowników na podstawie opinii, a nie wyników ocen i potrzeb rozwojowych firmy.	A
13. Kontrola oparta głównie na bezpośrednim nadzorze przy dużym jednak udziale samokontroli.	A, D, L
14. Uważanie zasobów ludzkich za najbardziej istotny czynnik sukcesu firmy.	D, L

Zródło: Opracowanie własne.

Osiem z czternastu to cechy stylu autokratycznego, pięć – demokratycznego. W przypadku realizacji funkcji kontroli w odpowiedziach menedżerów pojawiła się duża rozbieżność – połowa menedżerów stosuje głównie bezpośredni nadzór, co świadczy o stylu autokratycznym. Jednocześnie około 40% respondentów deklaruje wprowadzenie samokontroli, która jest charakterystyczna do stylów demokratycznego. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że w ponad 1/5 badanych firm w ogóle nie ma sformalizowanej kontroli, można tu również mówić o stylu liberalnym.

Respondenci zostali poproszeni o określenie swojego stylu kierowania. By uniknąć wypaczenia wyników, w ankiecie nie wymieniono ich nazw – autokratyczny, demokratyczny, liberalny. Istniała obawa, że respondenci będą unikali oceny swoich działań jako autokratycznych czy też uznania siebie za liberałów. Dlatego zaproponowane zostały odpowiedzi ujęte w tabeli 7.

Tabela 7

Styl kierowania

Warianty odpowiedzi	% odpowiedzi
Brak wyraźnie określonego stylu kierowania, kierowanie intuicyjne	30,4
Kierowanie nakazowe	10,3
Kierowanie przez delegowanie uprawnień i partycypację	14,7
Kierowanie przez cele i wyniki	23,6
Kierowanie przedsiębiorcze (kierownik rozwija i korzysta z kreatywności podwładnych)	21,0

Zródło: Opracowanie własne.

Jedna trzecia menedżerów nie ma wyraźnie wypracowanego stylu kierowania, dostosowuje swoje postępowanie do istniejącej sytuacji, kierując się intuicją. Wykorzystanie intuicji przynosi bardzo dobre efekty, jeżeli człowiek posiada dużą wiedzę specjalistyczną i wieloletnie doświadczenie w podejmowaniu decyzji. Doświadczenie i wykształcenie wzbogacają zasoby wiedzy jawnej i utajonej, co pozwala na podświadomą ocenę sytuacji i wybór optymalnego rozwiązania¹⁴. Wśród respondentów, którzy wybrali tę odpowiedź, połowa (50,3%) pracuje na stanowisku kierowniczym powyżej 10 lat, 23,5% – od 5 do 10 lat, 14,4% – od 2 do 5 lat i 11,8% – mniej niż 2 lata. Można więc stwierdzić, że doświadczeni menedżerowie potrafią dostosować swój styl kierowania do sytuacji w firmie i w otoczeniu.

Większość respondentów określając swój styl kierowania (tabela 7) wybrała odpowiedzi, mające świadczyć o stylu demokratycznym. Odpowiedź „kierowanie nakazowe” (autokratyczne) wskazał jedynie co dziesiąty respondent. Jednak z danych tabeli 6 wynika, że badani menedżerowie częściej wykazują cechy kierownika autokratycznego. Postawiona teza o dominacji stylu autokratycznego została zweryfikowana pozytywnie.

4. Podsumowanie

Styl kierowania menedżerów, dobrze dobrany do sytuacji firmy i pracujących w niej ludzi, sprzyja podnoszeniu efektywności działań. W małych firmach kadra kierownicza jest nieliczna, jedna lub kilka osób przyjmują na siebie cały ciężar procesu zarządzania. Pracownicy utożsamiają osobę przedsiębiorcy (właściciela, menedżera) z firmą, od niego zależy stabilność zatrudnienia, wynagrodzenie. Dlatego styl autokratyczny (wyraźne cele, jednoosobowe, pewne decyzje itp.) jest niejako narzucany przez oczekiwania podwładnych. Delegowanie uprawnień, omówienie z wykonawcami celów, metod pracy może być odebrane jako przejaw słabości, niezdecydowania, niewiedzy, podważyć autorytet kierownika. Jednocześnie, jak wynika z badań, większość menedżerów małych firm Lubelszczyzny ma świadomość, że model autokratyczny nie zapewnia efektywności na dłuższą metę. Dlatego uzupełniają go elementami stylu demokratycznego, tworząc klimat zaufania, omawiając problemy związane z ich pracą, przekazując wiele informacji.

¹⁴ Markowski E.: Intuicja jako czynnik wspomagający proces podejmowania decyzji w warunkach ekstremalnych, [w:] Harasim W. (red.): Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 34.

Na styl kierowania składają się określone techniki sprawowania władzy – metody komunikowania się, delegowania, koordynowania, kontrolowania, nawiązywania relacji. Ich dobór wpływa na¹⁵:

- udział podwładnych w procesie podejmowania decyzji: od przekazywania poleceń po wykorzystanie ich pomysłów i sugestii,
- metody pracy: od wykonywania przydzielonych celów i zadań po techniki nastawione na rozwój osobisty pracowników,
- poziom kontroli: od szczegółowej i bieżącej do ogólnej i końcowej,
- atmosferę i kontakt emocjonalny przełożonego z podwładnymi: od nieufności i dystansu do zaufania i współpracy.

Badania związane z poszukiwaniem najskuteczniejszych stylów kierowania prowadzone są od wielu lat na całym świecie. Coraz częściej prezentowane są poglądy, że nie jest możliwe wypracowanie jednego, najlepszego stylu. Dobry jest taki, który odpowiada sytuacji firmy i kwalifikacjom zespołu. Najodpowiedniejsza więc, szczególnie w przypadku małych firm, wydaje się być koncepcja sytuacyjnego przywództwa Blancharda¹⁶. Zgodnie z nią, styl kierowniczy powinien być dopasowany do poziomu wiedzy, kompetencji i dojrzałości pracowników. W młodych firmach i przy niskich kompetencjach personelu styl kierowania jest bardziej autorytarny. Z czasem, gdy kształtuje się struktura firmy, a podwładni pogłębiają swoje kompetencje, styl się zmienia na bardziej demokratyczny. Skuteczny menedżer powinien w sposób elastyczny dobierać instrumenty i metody kierowania swoimi podwładnymi, stąd jednym z głównych zadań menedżera jest poznanie ich umiejętności i potrzeb.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Jak być lepszym menedżerem. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
2. Bednarski A.: Zarys teorii organizacji i zarządzania. Dom Organizatora, Toruń 2001.
3. Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D.: Jednominutowy menedżer i przywództwo. MT Biznes, Warszawa 2008.
4. Brilman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002.
5. Drucker P.F.: Menedżer skuteczny. MT Biznes, Warszawa 2009.
6. Encyklopedia powszechna. T. 7. Wydawnictwo Ryszard Kluszczyński, Kraków 2002.

¹⁵ Mieszajkina E.: Znaczenie przywództwa w małej firmie. „Marketing i Rynek”, nr 5, 2014, s. 1129-1130; Szymańska M., Wolski K.: Style kierowania – czy istnieje jedna droga, by zostać liderem?, https://badaniahr.pl/biblioteka/art/id/75/Style_kierowania__czy_istnieje_jedna_droga_by_zostac_liderem, 3.07.2016.

¹⁶ Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D.: Jednominutowy menedżer i przywództwo. MT Biznes, Warszawa 2008.

7. Gayle C.A.: Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków. PWE, Warszawa 2009.
8. Glinka B., Kostera M. (red.): Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012.
9. Markowski E.: Intuicja jako czynnik wspomagający proces podejmowania decyzji w warunkach ekstremalnych, [w:] Harasim W. (red.): Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
10. Mieszajkina E.: Znaczenie przywództwa w małej firmie. „Marketing i Rynek”, nr 5, 2014.
11. Mroziewski M.: Style kierowania i zarządzania. Difin, Warszawa 2005.
12. Penc J.: Encyklopedia zarządzania. Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2008.
13. Pomykało W.: Encyklopedia biznesu, T. 2. Fundacja INNOWACJA, Warszawa 1995.
14. Strzelecki T.: Organizacja pracy. Politechnika Warszawska, Warszawa 1995, s. 99.
15. Szymańska M., Wolski K.: Style kierowania – czy istnieje jedna droga, by zostać liderem?, https://badaniahr.pl/biblioteka/art/id/75/Style_kierowania__czy_istnieje_jedna_droga_by_zostac_liderem, 3.07.2016.