



STYLE KIEROWANIA W MAŁEJ FIRMIE

ILONA DUKAJ

ILONA DUKAJ

STYLE KIEROWANIA W MAŁEJ FIRMIE

Copyright by e-bookowo & Ilona Dukaj 2008

ISBN 978-83-61184-16-4

Internetowe Wydawnictwo „e-bookowo”

www.e-bookowo.pl

Kontakt: wydawnictwo@e-bookowo.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kopiowanie, rozpowszechnianie części lub całości bez zgody wydawcy zabronione

Wydanie I 2008

www.e-bookowo.pl

[Kup książkę](#)

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	4
------------	---

ROZDZIAŁ I

Specyfika małej firmy.....	6
1.1 Mała firma w ujęciu kryteriów klasyfikacyjnych	6
1.2 Cele małej firmy	7
1.3 Warunki funkcjonowania małej firmy – szanse i zagrożenia.....	8
1.4 Słabości małej firmy.....	8
1.5 Specyfika kierowania małą firmą	9

ROZDZIAŁ II

Styl kierowania w ujęciu modelowym	10
2.1 Pojęcie stylu kierowania	10
2.2 Przegląd i charakterystyka stylów kierowania	11
2.3 Czynniki wpływające na wybór określonego stylu kierowania	13
2.4 Ocena kształtowania się zachowań pracowników pod wpływem różnych stylów kierowania	14

ROZDZIAŁ III

Badanie wpływu stylu kierowania na zachowanie pracowników.....	16
3.1 Charakterystyka stylu kierowania stosowanego w firmie.....	16
3.2 Wpływ stylu kierowania na zachowanie się pracowników firmy.....	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.

ZAKOŃCZENIE	18
-------------------	----

BIBLIOGRAFIA	20
--------------------	----

ANKIETA SKIEROWANA DO KIEROWNIKÓW	21
ANKIETA DLA PRACOWNIKÓW	22

WSTĘP

Rola małych i średnich przedsiębiorstw stale rośnie. Obecnie ich liczba w znacznym stopniu przekracza ilość przedsiębiorstw państwowych. Jest to związane z prywatyzacją oraz rozwojem gospodarki rynkowej. Coraz większym wyzwaniem dla przedsiębiorców staje się skuteczne kierowanie zasobami ludzkimi na drodze do realizacji strategii firmy. Jest to również związane z przygotowaniem merytorycznym menedżerów do zarządzania. Istnieje wiele stylów kierowania firmą. Każdy z nich posiada swoje specyficzne cechy. Wybór jednego z nich zależy nie tylko od charakteru kierownika, ale także od specyfiki firmy.

Zasadniczym celem niniejszej pracy jest to, czy i w jaki sposób styl kierowania wpływa na funkcjonowanie danej organizacji. Jako przykład posłuży firma, gdzie przeprowadzono badania.

Praca składa się z trzech rozdziałów.

W pierwszym przedstawiono specyficzne cechy małej firmy na podstawie dostępnej literatury przedmiotu. W rozdziale tym omówiono cele, jakie może przyjąć mała firma, warunki jej funkcjonowania na rynku wraz z szansami i zagrożeniami, jakie przed nią stoją. Zaprezentowano tu także słabości tej formy organizacji oraz specyfikę kierowania małym i średnim przedsiębiorstwem.

Drugi rozdział jest poświęcony różnym stylom kierowania przedsiębiorstwem: wychodząc od ich przeglądu i charakterystyki poprzez czynniki wpływające na wybór określonego stylu kierowania, kończąc na ocenie kształtowania się zachowań pracowników pod wpływem różnych stylów kierowania.

Ostatni rozdział skupia się na charakterystyce firmy będącej przedmiotem obserwacji. Na podstawie przeprowadzonych badań wśród pracowników i kadry kierowniczej dokonano opisu stylu kierowania stosowanego w firmie oraz jego wpływu na zachowanie się pracowników. Dzięki temu można było określić, czy przyjęty styl kierowania spełnia swoje funkcje, czy też należy go poddać korekcie.

ROZDZIAŁ I

Specyfika małej firmy

1.1 Mała firma w ujęciu kryteriów klasyfikacyjnych

Mała firma jest specyficznym rodzajem przedsiębiorstwa. Jest swego rodzaju „przedłużeniem” osobowości jej właściciela. Tak naprawdę, trudno jest określić, czym są małe i średnie przedsiębiorstwa. Ogólnie przyjmuje się, że muszą one spełniać co najmniej połowę z przedstawionych kryteriów:

- podmiot jest niezależny od podmiotów zewnętrznych i jest zarządzany przez właścicieli;
- kapitał finansujący działalność przedsiębiorstwa pochodzi od jednego lub kilku właścicieli;
- obszar, na którym działa przedsiębiorstwo, jest niewielki i ma lokalny charakter;
- przedsiębiorstwo jest relatywnie małe w porównaniu z największymi konkurentami z branży.

Małe firmy łatwo można zlokalizować w najbliższej okolicy. Będą to zatem: wypożyczalnie filmów, zakłady fryzjerskie, sklepy spożywcze, piekarnie prowadzone przez ich właścicieli, bary i wiele

innych.¹ Są to zatem różnego rodzaju zakłady i firmy usługowe, sklepy, a także firmy transportowe, remontowe, a ostatnio coraz częściej oferujące usługi z zakresu technologii cyfrowych, Internetu, lokalnych sieci telekomunikacyjnych. Spektrum możliwości jest nieograniczenie duże, zależne od pomysłowości właścicieli.

1.2 Cele małej firmy

W ogólnym ujęciu wyróżnić można trzy podstawowe cele działalności małej firmy:

1. produkcja (wytwarzanie produktów)
2. sprzedaż (handel detaliczny lub hurtowy)
3. serwis (działalność usługowa).²

Nie ulega wątpliwości, że dziedziny te mogą się nawzajem pokrywać i wspierać. Obecnie na pierwszy plan wysuwają się usługi. Zakładając nową działalność należy określić jej cele, gdyż nie wyznaczając ich, nie można niczego osiągnąć. Ważne jest zatem stworzenie planu działalności wraz z opracowaniem planów finansowych. Kolejnym krokiem jest określenie rynku docelowego oraz potencjalnej oferty.

¹ G. Michalski, Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 9.

² R. R. Gallagher, Mała firma. To takie proste, Signum, Kraków 1992, s. 24.

1.3 Warunki funkcjonowania małej firmy – szanse i zagrożenia

Małe i średnie przedsiębiorstwa, chcąc się utrzymać na rynku i rozwijać, muszą wziąć pod uwagę nie tylko szanse, jakie przed nimi stawiają warunki rynkowe, a przede wszystkim zagrożenia.

Zaletą małego przedsiębiorstwa jest bez wątpienia łatwość adaptacji, której zdecydowanie brakuje dużym firmom. Może ono ograniczyć wielkość kosztów stałych i dzięki temu dysponować większym marginesem manewrowania nimi. Mała firma jest najczęściej interesem rodzinnym. Jej szef nie jest takim menedżerem jak kierownik w dużej firmie. Jest on bezpośrednio związany z biznesem, często zatrudnia członków rodziny i znajomych. Dużą rolę odgrywa też często dziedziczenie. Specyfika małego przedsiębiorstwa polega na tym, że finansuje ono swoją działalność z własnych środków. Mimo to, firma musi korzystać z usług banków. Większość małych firm nie jest w stanie sprostać wymaganiom bankowym w kwestii przyznawania kredytów, co w dużej mierze opóźnia rozwój firmy. Niewiele osób, rozpoczynając działalność gospodarczą dysponuje środkami, mogącymi być zabezpieczeniem dla firmy.³

1.4 Słabości małej firmy

Zalety małych firm, ich prężność i elastyczność, nie może jednak przesłaniać pewnych trudności, przed którymi stoją. Jest to przede wszystkim problem związany z wcielaniem postępu technologicznego i

³ D. Bednarska, op.cit., s. 13-14.

technicznego oraz badaniami i rozwojem, jak również innowacjami umożliwiającymi konkurencyjność z innymi firmami. Innowacja w małej firmie jest podstawowym warunkiem utrzymania swojej pozycji na rynku. Innym problemem są szkolenia pracowników, na które większość małych firm po prostu nie stać.⁴

1.5 Specyfika kierowania małą firmą

Jednym z podstawowych warunków odniesienia sukcesu przez małą firmę jest dobra organizacja pracy. Jest za nią odpowiedzialna osoba zarządzająca całym przedsięwzięciem. Kierowanie firmą jest oparte na umiejętności wywierania wpływu na innych, aby podążali w wyznaczonym kierunku wykonując narzucone im obowiązki. Firma powinna mieć przed sobą jasno wytyczone, znane wszystkim pracownikom cele, gdyż tylko dążenie do nich gwarantuje odniesienie sukcesu. Firma, która nie stawia przed sobą żadnych wymagań, nigdy nie osiągnie celu, gdyż go po prostu nie ma. Ważne jest, by cele były jasno określone, tak, by każdy z pracowników dokładnie wiedział do czego całe przedsięwzięcie zmierza. Zasady powinny zostać ustalone już na samym początku istnienia firmy. Najlepiej, by były one wyrażone na piśmie, tak, by później można było ich konsekwentnie przestrzegać.

⁴ D. Bednarska, op.cit., s. 14-15.

ROZDZIAŁ II

Styl kierowania w ujęciu modelowym

2.1 Pojęcie stylu kierowania

Kierowanie ludźmi w organizacji, które określić też można kierowaniem personelem jest to specyficzny, interpersonalny stosunek członków organizacji, z których jedni kierują działaniami innych pracowników w celu osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Kierowanie kadrami stanowi integralną część (funkcję) zarządzania zasobami ludzkimi i jest ukierunkowane na zapewnienie oczekiwanej produktywności pracy poprzez celowe kształtowanie zachowań indywidualnych i całych zespołów pracowników. Kierowanie ludźmi wiąże się z posiadaniem przez kierującego władzy, czyli możliwości decydowania o zachowaniu osób kierowanych. Istnieją trzy rodzaje władzy: tradycyjna, oparta na przekonaniu ugruntowanym przez tradycję, że przełożony ma władzę; biurokratyczna lub racjonalna, wynikająca z reguł i przepisów obowiązujących w organizacji oraz

charyzmatyczna, wynikająca z cech osobistych kierującego. Z problemem kierowania wiąże się także kwestia autorytetu kierownictwa, czy jest on formalny, merytoryczny czy osobisty.⁵

2.2 Przegląd i charakterystyka stylów kierowania

Styl kierowania jest zagadnieniem, które ma duże znaczenie zarówno z ekonomicznego, jak i psychologicznego oraz etycznego punktu widzenia. Pierwsza typologia stylów kierowania została opracowana przez Lippita i White'a, którzy wyróżnili trzy podstawowe style: autokratyczny, demokratyczny i liberalny. Style te przedstawiono w tabeli 2.

⁵ A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków 1998, s. 103-104.

Tabela 2. Style kierowania według Lippita i White'a

Rodzaj stylu	Autokratyczny	Demokratyczny	Liberalny
Charakterystyka	Kierownik zachowuje całą władzę i odpowiedzialność - decyzje podejmowane są bez konsultacji z podwładnymi.	Kierownik deleguje znaczący zakres władzy, ale zatrzymuje ostateczną odpowiedzialność za wykonanie zadań oraz środki kontroli i interwencji, które mają zapewnić realizację celów zespołu.	Kierownik dąży do jak najdalej idącej delegacji władzy.
	Zadania i sposób ich wykonania są określone przez kierownika.	Podwładni mają duży zakres swobody w podziale zadań i określenia sposobu ich wykonania.	Kierownik pozostawia podwładnym całkowitą swobodę decydowania o podziale zadań i sposobów ich wykonania.
	Dominuje komunikacja jednokierunkowa „z góry do dołu”.	Dominuje komunikacja dwukierunkowa pomiędzy szczeblem kierowniczym i wykonawczym.	Dominuje komunikacja pozioma pomiędzy członkami grupy.
Zalety	Zapewnia porządek i przewidywalność wyników działań w organizacji.	Sprzyja zaangażowaniu pracowników poprzez stworzenie możliwości udziału w podejmowaniu decyzji.	Umożliwia rozwiązywanie niektórych problemów bez niepotrzebnej ingerencji kierownika.
Wady	Krępuje inicjatywę i samodzielne myślenie podwładnych.	Partycypacyjny sposób podejmowania decyzji jest czasochłonny.	Poszczególne osoby lub grupy narażone są na niebezpieczeństwo działania w złym kierunku lub anarchii.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie różnych źródeł

2.3 Czynniki wpływające na wybór określonego stylu kierowania

Kierowanie „jest procesem planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji (firmy) oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów.”⁶

Stylem kierowania określić można specyficzne techniki, czyli zestawy bodźców, dzięki którym przełożony może oddziaływać na podwładnych. Kierownik może stosować jednocześnie kilka technik kierowania w zależności od sytuacji i celów jakie ma zamiar osiągnąć. Czynniki, które mają wpływ na wybór stylu kierowania to, przede wszystkim:

- cechy osobowości kierownika
- szczebel instancyjny
- indywidualne cechy poszczególnych pracowników
- sytuacja organizacji⁷

Sposób zachowania się kierownika w poszczególnych sytuacjach zależy zatem od:

- potencjału menedżera, na który składa się: wiedza fachowa, wykształcenie, umiejętność oceny, współpraca z ludźmi, odwaga, umiejętności organizatorskie, trafność podejmowania decyzji
- potencjału podwładnych: ich wykształcenia, zdobytej wiedzy fachowej, doświadczenia, umiejętności pracy w zespole, zaufania do przełożonego

⁶ P. Tyrała, B. Stęplewski, Controlling nowoczesną metodą zarządzania strategicznego, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003, s. 27.

⁷ J. Bieda, G. Gruszczyńska-Malec, op.cit., s. 128-129.

- rodzaju sytuacji, czyli środowiska pracy kierownika
- zasad i technik kooperacji panujących w danej firmie.⁸

Biorąc pod uwagę wymienione czynniki wpływające na dobór stylu kierowania, trzeba przyznać, że nie ma jednego, doskonałego stylu kierowania, sprawdzającego się w każdych warunkach. Dobór stylu zależy od szeregu czynników i wpływu otoczenia. Jednakże warto zwrócić uwagę, że: „W organizacjach, w których kadry w przeważającej części stanowią osoby o dużych kwalifikacjach, szczególnego znaczenia nabiera partycypacja i partnerstwo w procesie podejmowania decyzji. Oznacza to konieczność odchodzenia od autorytarnych koncepcji kierowania w kierunku stylów demokratycznych – nastawionych między innymi na współuczestnictwo pracowników w procesie decyzyjnym. Wynika to głównie z faktu większych ambicji, aspiracji i wyższego poczucia własnej wartości wśród pracowników kompetentnych i dobrze wykształconych – co przekłada się na ich większą chęć współdecydowania o firmie.”⁹

2.4 Ocena kształtowania się zachowań pracowników pod wpływem różnych stylów kierowania

Zadaniem kierownika jest zapewnienie współdziałania pracowników ze sobą i mobilizowanie ich do wypełniania powierzonych im zadań i realizacji celów. Jednakże, narzucając pracownikom obowiązki, kierownik nie może lekceważyć oczekiwań i

⁸ Ibiedem., s. 128-129.

⁹ Rafał Muster, Siatka stylów. Skuteczne kierowanie wysoko kwalifikowaną kadrą z wykorzystaniem metody R.R. Blake’a i J.S. Mouton, „Personel i Zarządzanie” 5/2004

postaw swoich podwładnych. Dobry menedżer powinien zatem być dyplomata, politykiem, rozjemcą, kanałem informacyjnym. Musi być odpowiedzialny i gotowy do podejmowania trudnych decyzji. Od niego bowiem zależy sukces firmy poprzez sprawne kierowanie pracownikami.

ROZDZIAŁ III

Badanie wpływu stylu kierowania na zachowanie pracowników

3.1 Charakterystyka stylu kierowania stosowanego w firmie

Celem podjętych badań było uzyskanie informacji na temat tego, czy i w jaki sposób style kierowania stosowane przez kierowników działów w firmie wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

W celu przeprowadzenia badań dotyczących stosowanego stylu kierowania zastosowano metodę ankietową oraz jako metody uzupełniające kontrolowaną obserwację oraz wywiad.

Ankieta skierowana do kierowników badająca ich style kierowania była anonimowa, a udział w niej wzięli respondenci na zasadzie dobrowolności. Wzór ankiety został przedstawiony w załączniku nr 1. Składa się ona z 23 pytań dotyczących elementów procesu kierowania stosowanego w firmie przez poszczególnych kierowników. Wszystkie pytania posiadają od trzech do pięciu

odpowiedzi, z których ankietowani musieli wybrać tylko jedną odpowiedź najbardziej odpowiadającą prawdzie.

Ankieta miała wykazać, w jakim stopniu kierownicy dopuszczają podwładnych do podejmowania samodzielnych decyzji i samodzielnego wykonywania powierzonych im zadań. Pytania zostały tak skonstruowane, by uniknąć zafałszowania wyników badań na skutek udzielania nieszczerých odpowiedzi. Dlatego ten sam problem został poruszony w różnej formie w kilku pytaniach.

ZAKOŃCZENIE

Celem niniejszej pracy jest to, czy i w jaki sposób styl kierowania wpływa na funkcjonowanie danej organizacji. wnioski zostały wywiedzione na podstawie literatury przedmiotu i badań ankietowych przeprowadzonych w Firmie.

Okazuje się, że w wielu przypadkach styl kierowania musi być dopasowany do konkretnej sytuacji, do oczekiwań, możliwości i zachowań pracowników. Kierownik musi także uwzględniać sytuację panującą na rynku i w najbliższym otoczeniu. Wybór stylu kierowania powinien gwarantować nie tylko bieżące sukcesy firmy, ale także równomierny rozwój pracowników, poprzez podnoszenie ich kwalifikacji i mobilizowanie do podejmowania coraz to nowych i ambitniejszych działań. To bowiem gwarantuje sukces firmy i satysfakcję z pracy jej pracowników.

Kierownik, wybierając odpowiedni dla sytuacji styl kierowania, musi być nastawiony na współpracę z ludźmi, nie tracąc przy tym z oczu zasadniczych celów, które ma osiągnąć firma. Przełożony powinien umieć przekonać podwładnych o swoich racjach, nie zapominając o konieczności rozwiązywania problemów i przyjmowania krytyki ze strony innych. Ważne jest tu tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania, swobody dzielenia się sukcesami i wspólnego radzenia sobie z porażkami. Wszystko to można osiągnąć dzięki dobremu przepływowi informacji między pracownikami i kadrą zarządzającą.

Rozważania teoretyczne oraz przeprowadzone w firmie badania empiryczne dowiodły, że nie ma jednego idealnego stylu kierowania,

który sprawdzałby się w każdej sytuacji. Wysoko oceniany był styl demokratyczny, jednak, jak wiadomo, ma on swoje wady i słabe strony. Jeśli jednak chodzi o małą firmę, zdaje się on być w zarządzaniu nią najodpowiedniejszy, gdyż deleguje część odpowiedzialności na pracowników, sprawiając, że czują się oni znacznie bardziej zaangażowani w sprawy firmy jako całości, identyfikując się z jej celami i misją.

BIBLIOGRAFIA

ANKIETA SKIEROWANA DO KIEROWNIKÓW

badająca ich styl kierowania

(proszę o zaznaczenie tylko jednej odpowiedzi)

ANKIETA DLA PRACOWNIKÓW
oceniająca styl kierowania stosowany w firmie
(proszę o zaznaczenie tylko jednej odpowiedzi)