

CECHY PRACY KIEROWNICZEJ W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH (NA PRZYKŁADZIE FIRM REGIONU ŁÓDZKIEGO)

Sylwia Berska, Agnieszka Zakrzewska - Bielawska

1. Wstęp

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw stanowi trzon polskiej gospodarki. Zarówno ze względu na istotny udział w tworzeniu dochodu narodowego oraz w zatrudnieniu, jak i ze względu na pozytywny wpływ na rozwój i konkurencyjność gospodarki. Przedsiębiorstwa te odróżniają się od dużych firm wieloma cechami, wśród których wymienić należy: łączenie funkcji właściciela firmy i jej kierownika, sposób finansowania, który zazwyczaj nie jest związany z rynkiem kapitałowym, niski stopień formalizacji zadań i wysoka elastyczność struktury organizacyjnej oraz ukierunkowanie na indywidualnego, a nie masowego klienta. Małe i średnie przedsiębiorstwa często są podstawą egzystencji ich właściciela i jego rodziny [9, s.13]. Należy również zwrócić uwagę, że firmy sektora MSP, a zwłaszcza małe przedsiębiorstwa dysponują często niewielkimi zasobami rzeczowymi i finansowymi, niewielkimi umiejętnościami (wiedzą, doświadczeniem), mają niewielką renomę i nieznaczny udział w rynku. Te odmienne, aniżeli w przypadku dużych przedsiębiorstw, zasoby i umiejętności małych i średnich firm, odmienne warunki otoczenia (polityka gospodarcza, konkurencja, specyficzny odbiorca) sprawiają, że zarządzanie przedsiębiorstwami tej wielkości posiada swoją specyfikę. Celem niniejszego referatu jest przedstawienie charakterystycznych cech zarządzania (pracy kierowniczej) małym i średnim przedsiębiorstwem w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych w 50 firmach sektora MSP działających w regionie łódzkim.

2. Specyfika zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem

W małych i średnich przedsiębiorstwach właściciel jest często zarazem menedżerem, powinien zatem dysponować określoną wiedzą praktyczną i

teoretyczną. Aby zdefiniować zarządzanie najlepiej wyjść od takiej charakterystyki menedżera, wedle której jest to osoba mająca uprawnienia do wydawania wskazówek i poleceń innym osobom. Uprawnienia te nadaje mu właściciel lub też w przypadku małego lub średniego zakładu przyznaje je sobie sam właściciel. Jest oczywiste, że wyposażając kierownika w prawo do wydawania poleceń, daje mu się jednocześnie władzę, a ta jest podstawowym warunkiem zarządzania. Można zatem stwierdzić, że zarządzanie to wykonywanie władzy w stosunku do ludzi, kapitału i rzeczy, a to rodzi relacje podporządkowania [8, s.153]. Decydowanie jest zatem istotną powinnością każdego kierownika. W warunkach małych przedsiębiorstw właściciel – przedsiębiorca z reguły sam podejmuje większość decyzji strategicznych oraz operacyjnych i nadaje ton procesom regulacyjnym w firmie. Podejmowane decyzje stanowią podstawę dla planowania, czyli wymiernego formułowania celów dla przyszłej działalności. Oprócz tych dwóch ważnych zadań treścią pracy kierowniczej jest również organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Wobec powyższego skuteczne zarządzanie to właściwy wybór kierunków, sposobów i przedmiotu działania firmy, to stała ocena przebiegu czynności w przedsiębiorstwie i optymalizowanie ich przez szybkie i rozważne decyzje, to także kreowanie własnej przyszłości firmy i korzystnych stosunków z otoczeniem jej działania [7, s.9-10].

Nie ma jednego sposobu zarządzania małą firmą, bowiem gdyby przyjąć, że taki sposób istnieje, oznaczałoby to, że we wszystkich małych przedsiębiorstwach zarządzanie zasobami przebiega podobnie. Wszelkie próby scharakteryzowania specyfiki zarządzania małą i średnią firmą polegać mogą co najwyżej na wskazaniu pewnego rodzaju cech i zachowań, które w takich firmach występują częściej niż w innych [9, s.17]. Implikuje to konieczność odmiennego spojrzenia na podstawowe funkcje zarządzania realizowane w warunkach firm sektora MSP.

Planowanie ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu przedsiębiorcy, ale jednocześnie żadna inna funkcja nie jest tak niedoceniana. Zdaniem wielu przedsiębiorców planowanie jest wyłącznie sprawą dużych firm, zwłaszcza korporacji. Przedsiębiorcy powinni wystrzegać się takich sądów, gdyż zaniedbanie planowania może zagrozić potencjalnemu sukcesowi ich przedsięwzięcia, nim jeszcze w ogóle zacznie ono działać [3, s.745]. Na użytek małych przedsiębiorstw można posługiwać się uproszczonym pojęciem planowania, czyli przedstawieniem w dniu dzisiejszym przyszłego obrazu firmy. Obraz taki można stworzyć posługując się pewnym zestawem pytań, jak: co należy robić?, kiedy?, gdzie?, kto ma to wykonywać?, jak?, ile? i za ile? W pytaniach tych zawarte jest całe bogactwo zagadnień i ich różnorodność, z którymi styka się menedżer w trakcie planowania. Jednak przede wszystkim powinien on poprawnie wyznaczyć cel przyszłej działalności [8, 162]. Plany w małych i średnich firmach mają krótszy horyzont czasu, jednocześnie powinny być sporządzane dla poszczególnych cykli życia, przez które będzie

przechodzić dane przedsiębiorstwo. Plany te powinny posiadać szczególne cechy, które stanowią podstawę oceny ich jakości. Wśród nich należy wymienić:

- celowość – doprowadzenie do wyznaczonego celu;
- wykonalność – możliwość realizacji;
- niesprzeczność – czynność następną wynika z wcześniejszej;
- spójność z aktualną sytuacją firmy i jej otoczenia;
- operatywność – łatwość w zrozumieniu i opanowaniu treści;
- racjonalność – oparcie na rzetelnej wiedzy;
- elastyczność – dopuszczenie do zmian w trakcie realizacji;
- optymalna szczegółowość – ani zbyt duża szczegółowość, ani zbyt mała ogólność;
- terminowość – wyznaczenie daty, po której plan jest nieważny;
- kompletność – objęcie całości zadań i wszystkich istotnych elementów składowych;
- forma – pisana lub niepisana [4,177-183, 5,s.184].

Planowanie w małych i średnich przedsiębiorstwach jest często zaniedbywane, co może być powodem, dla którego tak wiele drobnych przedsiębiorstw przeżywa okresy kapryśnego wzrostu, popada w stagnację albo całkowicie się załamuje [3,s.746]. Firmy sektora MSP chcąc zapewnić sobie rozwój muszą kreować swą przyszłość, czyli tworzyć efektywne, dobre plany.

Organizowanie w małym i średnim przedsiębiorstwie sprowadza się do określenia kilku kluczowych obszarów, a mianowicie [3, s.747 – 751]:

- określenia potrzeb w zakresie kwalifikacji – przy ograniczonych zasobach, przedsiębiorcy często określają organizację w kategoriach kwalifikacji niż w kategoriach osób;
- charakterystyki stanowisk pracy – opis tego, kto się czym zajmuje, kto jest do czego upoważniony i kto komu podlega, co pozwala na uniknięcie problemów wynikających z nieznaności obowiązków i stosunków podległości;
- zidentyfikowania źródeł wsparcia (pomocy w zarządzaniu) – określenie instytucji, które oferują pomoc małym i średnim przedsiębiorstwom w różnym zakresie. W Polsce do takich instytucji można zaliczyć, min.: Polska Agencję Rozwoju i Przedsiębiorczości (PARP), Business Center Club, Polską Konfederację Pracodawców Polskich, Związek Rzemiosła Polskiego, Izby Przemysłowo – Handlowe, ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, a w tym: ośrodki szkoleniowo – doradcze, fundusze pożyczkowe, inkubatory przedsiębiorczości, centra technologiczne, parki technologiczne, fundusze venture capital i inne.

Istotnym elementem są również struktury organizacyjne, które w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw posiadają dość prosty charakter. Zazwyczaj są to struktury jednoszczeblowe, z jednym centrum decyzyjnym i o dużej elastyczności działania. W organizacji małych firm dominują więzi liniowe i niekiedy słabo wyodrębnione powiązania funkcjonalne. Do najczęściej

występujących komórek funkcjonalnych zalicza się działy zaopatrzenia, marketingu, sprzedaży oraz księgowości. Tego typu struktury charakteryzują się także niską specjalizacją stanowisk pracy i podziałem pracy, małą formalizacją działalności, krótką drogą przekazywania informacji i ograniczonym poziomem delegacji uprawnień. Do szczególnych cech firm sektora MSP w tym zakresie należy także zaliczyć bezpośrednie stosunki służbowe pomiędzy kierownikiem (kierownictwem) a podwładnymi oraz szeroki zakres odpowiedzialności menedżerów (za całą firmę). Ten bezpośredni kontakt posiada wiele zalet, a przede wszystkim pozwala na elastyczny rozdział zadań oraz na właściwą ocenę zaangażowania pracowników. Z drugiej strony sytuacja taka wyzwała dużą uznaniowość i intuicyjność w procesie podejmowania decyzji kierowniczych [6, s.11].

W małych i średnich przedsiębiorstwach funkcjonuje także specyficzny **system doboru i motywowania personelu**. Pracownicy są tutaj przyjmowani do pracy najczęściej drogą rekomendacji i kontaktów rodzinnych. Nie tworzy się specjalnych programów selekcji i rozwoju kadry. Systemy motywowania, czyli oddziaływania na członków firmy, zachęcania ich do podejmowania działań dla niej korzystnych i ograniczania lub likwidowania zachowań niekorzystnych stały się bardzo istotną cechą pracy kierowniczej, niezależnie od charakteru i wielkości firmy. Pracownik jest motywowany do pracy częściowo poprzez zarobienie na życie, a częściowo poprzez: psychologiczno – społeczną potrzebę zadowolenia z pracy, godność zawodową i bezpieczeństwo pracy. Małe przedsiębiorstwa nie mogą zapewnić swoim pracownikom tego w pełni. W rzeczywistości nawet zapewnienie pracy nie może być zawsze gwarantowane. Mimo to można:

- zaprojektować taką organizację pracy, aby zapewniała maksymalną różnorodność i była interesująca dla robotnika;
- powiązać rezultaty pracy z systemem premiowym w taki sposób, aby płacić godne wynagrodzenie bez obawy bankructwa przedsiębiorstwa [1, s.110].

Podstawowym instrumentem motywowania pracowników są płace, obejmujące podstawowe wynagrodzenie, premie i dodatki społeczne. Jednakże system premii i nagród jest uzależniony w dużym stopniu od decyzji szefa-właściciela firmy, na którą wpływ ma jego subiektywna ocena pracy danego pracownika i jego cechy charakteru. Istotnym czynnikiem motywacyjnym oprócz nagradzania, wyrażającego się przede wszystkim w płacach (ich wysokości i adekwatności do uzyskiwanych wyników w pracy) i możliwości awansu w strukturze hierarchicznej przedsiębiorstwa jest także karanie pracowników. Kary mogą wywoływać pozytywne efekty w stosunku do osób wyjątkowo trudnych (np. spóźniających się do pracy, leniwych, mających lekceważący stosunek do pracy itp.), jednak w stosunku do przeciętnych pracowników mogą dać efekty negatywne, jak np. obniżenie wydajności i zainteresowania pracą.

Innym czynnikiem motywacyjnym jest specyficzna atmosfera pracy, wyrażająca się w dużej elastyczności działania, silnej integracji z firmą, rozwiniętej kooperacji między pracownikami i dużej często samodzielności personelu [2,s.87].

Ogólnie jednak pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw są lepiej motywowani do pracy niż w dużych firmach, ze względu na różnorodny zakres prac i obowiązków oraz ich znacznie bliższe związki z kierownikami i właścicielami.

Kontrola zamyka cykl funkcji kierowniczych i jest jednocześnie punktem wyjścia do nowego cyklu. Istota kontroli sprowadza się do porównania normy z rzeczywistością, stwierdzenia czy zaszło odchylenie i podjęcia działań korekcyjnych. W małych przedsiębiorstwach kontrola może być na bieżąco sprawowana przez kierownika. Ze względu na niewielkie rozmiary firmy może ona objąć całość procesów i zdarzeń oraz korygować pojawiające się odchylenia. W średnich przedsiębiorstwach zaleca się wydzielenie pewnych newralgicznych obszarów, które powinny być kontrolowane. Do obszarów tych zaliczyć się powinno przede wszystkim: finanse, dostawy, zapasy, koszty, jakość produkcji i usług [8, s.204-205].

Kluczowym elementem procesu kontroli jest informacja, która pozwala przedsiębiorstwom porównać wyniki faktycznie osiągnięte z planowanymi. Informacja ta umożliwia nie tylko mierzenie osiągnięć, ale również weryfikowanie zasadności celów i działań oraz, w razie potrzeby, ich korektę.

Kontrola ma bardzo ścisły związek z planowaniem, skąd czerpie cele, normy i standardy, które są podstawą do porównania z rzeczywistością.

Małe i średnie przedsiębiorstwa jako podmioty gospodarcze są wyjątkowo podatne na różne zakresy indywidualizacji w zarządzaniu. Istota tego procesu polega na tym, że różne zakresy uniwersalności menedżerskiej, które występują w tym sektorze, w połączeniu z przedsiębiorczym nastawieniem na procesy gospodarcze, pozwalają na indywidualne podejście do wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, a także kształtowania ekspansywności firmy na rynku.

Z obserwacji kwalifikacji i struktury kadry kierowniczej wynika, że w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw nastąpił przyspieszony proces absorpcji nowoczesnej wiedzy z zakresu marketingu i zarządzania, która przekładana jest na konkretne decyzje kształtujące pozycję firmy na rynku. Wiedza, doświadczenia i zdolności, to podstawa aktywności i przedsiębiorczości rynkowej, a także podstawa wyboru decyzji, które przesądzają o sukcesie przedsiębiorstwa [10, s.58-60].

3. Analiza pracy menedżerów w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu łódzkiego

W celu określenia cech pracy kierowniczej w małych i średnich przedsiębiorstwach zostały przeprowadzone w czerwcu 2006 r. badania w 50 firmach z terenu województwa łódzkiego.¹ Materiał empiryczny zbierano przy pomocy metody ankiety. Na wybór zastosowanej metody wpłynął fakt, iż badania mogły zostać przeprowadzone anonimowo, co wpłynęło na szczerłość i rzetelność w udzielonych odpowiedziach respondentów.

Mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające do 9 osób) stanowiły 5% wszystkich badanych firm, małe przedsiębiorstwa (o zatrudnieniu od 10 do 49 osób) stanowiły 40% badanych jednostek, zaś pozostałe 50 % to firmy średnie (zatrudniające powyżej 50 osób i poniżej 250 ludzi). Ze względu na nieliczną grupę mikroprzedsiębiorstw (5 jednostek) dalszej analizy dokonano w podziale na małe i średnie firmy, przy czym w grupę małych przedsiębiorstw włączono firmy mikro.

W małych przedsiębiorstwach ankietowani zostali menedżerowie-właściciele, w średnich przedsiębiorstwach odpowiedzi udzielali menedżerowie zatrudnieni na stanowisku kierowniczym.

Najwięcej małych przedsiębiorstw istnieje na rynku od 6 do 14 lat. Znaczna ich część, bo aż 36%, nie przekroczyła jednak 10 lat obecności na rynku. Liczna grupa średnich przedsiębiorstw (60%) istnieje na rynku od ponad 15 lat, zaś 40% z nich nie przekroczyło 25 lat obecności na rynku.

Najwięcej małych i średnich przedsiębiorstw działa w branży produkcyjnej (41%), handlowej (26%) i usługowej (25%). Często przedsiębiorstwa działają w dwóch lub trzech branżach równocześnie, zwiększając wielkość obrotów.

Zarówno małe, jak i średnie przedsiębiorstwa w dużej części funkcjonują jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (40% małych i 52% średnich badanych przedsiębiorstw). W formie spółki jawnej działało 30% małych i 20% średnich firm. Spółkom komandytowym odpowiada 16% wszystkich małych przedsiębiorstw i 8% średnich jednostek gospodarczych. Jednoosobową działalność gospodarczą prowadzi 12% wyłącznie małych przedsiębiorstw. Żadna z badanych firm nie funkcjonowała jako spółka cywilna.

Rozwój jest jednym z podstawowych celów firmy. Wśród grupy badanych małych przedsiębiorstw 56% z nich rozwija swoją działalność poprzez sukcesywne zwiększanie dotychczasowej produkcji, zatrudnienia, inwestycji czy poszerzania asortymentu. Znaczna ich część (40%) stara się utrzymać dotychczasową pozycję na rynku, a 4% charakteryzuje zawężanie skali działalności i zmniejszanie rozmiarów przedsiębiorstwa. Z grupy średnich przedsiębiorstw ponad połowa (52%) nastawiona jest na utrzymanie

¹ Badania przeprowadzono na potrzeby opracowania pracy licencjackiej Sylwii Berskiej pt. „Cechy menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw”. Praca napisana została w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej pod kierunkiem naukowym dr inż. Agnieszki Zakrzewskiej – Bielawskiej.

dotychczasowej pozycji na rynku, a pozostała część średnich firm rozwija swoją działalność. Można zatem stwierdzić, że wybrane do badania firmy nastawione są na rozwój i ekspansję. To zaś wymaga zdolnych i przedsiębiorczych menedżerów, którzy efektywnie wykonują pracę kierowniczą.

Każda z funkcji zarządzania jest ważna, aczkolwiek jak wskazano wcześniej, niektóre z nich są niedoceniane w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wobec tego respondentów poproszono o ocenę istotności poszczególnych funkcji w ich pracy i funkcjonowaniu firmy. Wyniki uzyskanych odpowiedzi prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Istotność funkcji zarządzania w opinii badanych menedżerów²

Funkcja zarządzania	Ogółem				Małe firmy				Średnie firmy			
	\bar{X}	Sd	M	Kr	\bar{X}	Sd	M	Kr	\bar{X}	Sd	M	Kr
Planowanie	3,72	0,45	4	1	3,68	0,47	4	1	3,76	0,43	4	0
Organizowanie	3,66	0,47	4	1	3,64	0,48	4	1	3,68	0,47	4	1
Motywowanie	3,12	0,96	3	2	2,88	1,05	3	2	3,36	0,81	4	1
kontrolowanie	3,38	0,77	4	1	3,28	0,79	3	1	3,48	0,77	4	1

\bar{X} - średnia Sd – odchylenie standardowe M – mediana Kr – kwartylowy rozstęp

Źródło: Badania własne.

Respondenci wszystkie funkcje zarządzania oprócz motywowania uznali za istotne w prawidłowym wykonywaniu pracy kierowniczej. Świadczy o tym wartość mediany równej 4, co oznacza, że ponad połowa respondentów uważa funkcję planowania, organizowania i kontrolowania za bardzo ważne. Motywowanie zostało ocenione przez ankietowanych na umiarkowanym poziomie (średnia ocen wyniosła 3,12). Należy jednak zaznaczyć, że w przypadku oceny tej funkcji wystąpiło największe zróżnicowanie ocen wystawianych przez respondentów, o czym świadczy dość wysoka wartość odchylenia standardowego (Sd=0,96) oraz kwartylowego rozstępu (Kr=2). Jednocześnie można zauważyć, że menedżerowie ze średnich przedsiębiorstw wystawili poszczególnym funkcjom zarządzania wyższe oceny niż menedżerowie – właściciele z małych firm.

Analizując wzajemne korelacje ($r = \text{Pearson}$) pomiędzy istotnością podstawowych funkcji zarządzania w poszczególnych grupach (tabele 2-4) można zauważyć, że wszystkie z nich są istotne statystycznie ($p < 0,05$) i dodatnio skorelowane.

² Respondenci poproszeni zostali o ocenę istotności poszczególnych funkcji zarządzania w funkcjonowaniu ich firmy w skali 1-4, przy czym 1 oznaczała, że dana cecha nie miała żadnego znaczenia, 2 – niewielkie, 3- średnie, 4- bardzo duże znaczenie.

Tabela 2. Wzajemne korelacje pomiędzy istotnością poszczególnych funkcji zarządzania według ogółu badanych przedsiębiorstw

Lp	Funkcja zarządzania	Funkcje zarządzania		
		2	3	4
1	Planowanie	0,87	0,73	0,65
2	Organizowanie		0,80	0,74
3	Motywowanie			0,81
4	Kontrolowanie			

$r \geq |0,65|$ istotne dla $p \text{ min.} < 0,05$

Źródło: Badania własne

Tabela 3. Wzajemne korelacje pomiędzy istotnością poszczególnych funkcji zarządzania w małych badanych przedsiębiorstwach

Lp	Funkcja zarządzania	Funkcje zarządzania		
		2	3	4
1	Planowanie	0,91	0,83	0,57
2	Organizowanie		0,88	0,70
3	Motywowanie			0,74
4	Kontrolowanie			

$r \geq |0,57|$ istotne dla $p \text{ min.} < 0,05$

Źródło: Badania własne

Tabela 4. Wzajemne korelacje pomiędzy istotnością poszczególnych funkcji zarządzania w średnich badanych przedsiębiorstwach

Lp	Funkcja zarządzania	Funkcje zarządzania		
		2	3	4
1	Planowanie	0,81	0,61	0,73
2	Organizowanie		0,74	0,78
3	Motywowanie			0,91
4	Kontrolowanie			

$r \geq |0,61|$ istotne dla $p \text{ min.} < 0,05$

Źródło: Badania własne

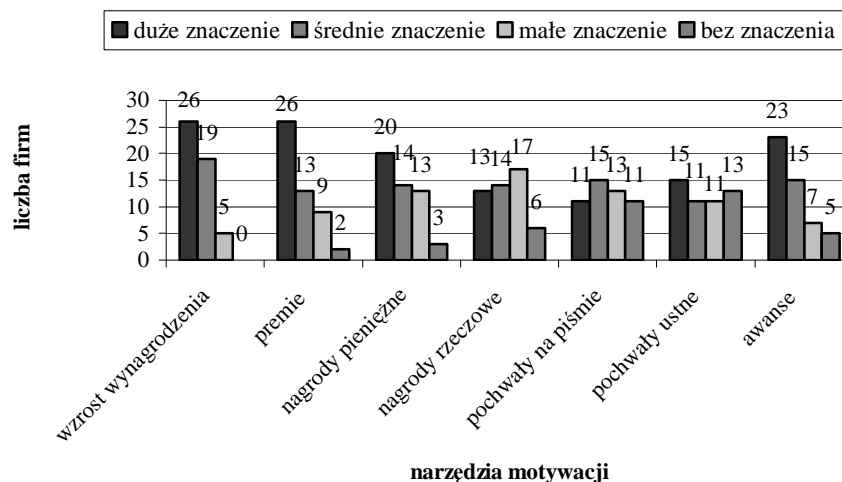
Najwyżej koreluje planowanie z organizowaniem zarówno w całości badanych firm ($r=0,87$) oraz w grupie małych przedsiębiorstw ($r=0,91$). Wśród grupy średnich przedsiębiorstw najwyżej koreluje motywowanie z kontrolowaniem ($r=0,91$) i zaraz za tym planowanie z organizowaniem ($r=0,81$). Wysokie siły związku tych zależności wskazują, że jeżeli dana funkcja oceniona została jako istotna (bądź nieistotna) dla pracy menedżera, to skorelowana z nią inna funkcja zarządzania została oceniona tak samo, to znaczy również jako istotna (bądź nieistotna).

Najniższą korelację wykazał związek planowania i kontrolowania ($r=0,65$ w całej grupie respondentów i $r=0,57$ w grupie małych przedsiębiorstw). Jest to o tyle zaskakujące, że to właśnie te dwie funkcje zarządzania są najbardziej ze sobą powiązane, o czym wspomniano wcześniej. Respondenci prawdopodobnie nie doceniają związku między tymi funkcjami i nie umieją ich wzajemnie integrować.

Motywowanie uznano za funkcję zarządzania o najmniejszym znaczeniu w pracy kierowniczej. Jest to dość niepokojące zjawisko, ponieważ dobry pracownik stanowi najbardziej wartościowy majątek, zaś zły może zrujnować

przedsiębiorstwo [1, s.111]. Sam system motywowania w małych i średnich firmach jest dość uproszczony. Zapytano zatem respondentów z jakich narzędzi motywacji korzystają najczęściej i które uważają za najbardziej istotne w motywowaniu swoich pracowników. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawia rysunek 1 i tabela 5.

Największe znaczenie wśród wyróżnionych narzędzi motywacji mają według badanych osób wzrost wynagrodzenia (średnia wskazań 3,42), premie (3,26) i awanse (3,12). Przy czym dla menedżerów-właścicieli najbardziej znaczącą formą motywacji był wzrost wynagrodzenia, a dla menedżerów ze średnich przedsiębiorstw awans i premia. Świadczą o tym wartości mediany, która w każdym z tych przypadków wyniosła 4. Natomiast najrzadziej w badanych firmach korzysta się z pochwał ustnych (w 13 firmach to narzędzie było bez znaczenia, a w 11 mało istotne), pochwał pisemnych (odpowiednio 11 i 13 firm) i nagród rzeczowych (odpowiednio 6 i 17 firm). Należy również zaznaczyć, iż największe zróżnicowanie ocen wystawionych przez respondentów odnosiło się do pochwał ustnych (wysoka wartość odchylenia standardowego $Sd=1,18$ i kwartyłowego rozstępu $Kr=3$). Menedżerowie z małych firm uważali to narzędzie jako mało istotne (średnia ocen 2,12), podczas gdy kierownicy w średnich przedsiębiorstwach przypisali mu dużo większe znaczenie (średnia 3,0).



Rys. 1. Istotność poszczególnych narzędzi motywacji według badanych menedżerów

Źródło: Badania własne

Tabela 5. Istotność poszczególnych narzędzi motywacji w opinii badanych menedżerów³

Narzędzia motywacji	Ogółem				Małe firmy				Średnie firmy			
	\bar{X}	Sd	M	Kr	\bar{X}	Sd	M	Kr	\bar{X}	Sd	M	Kr
wzrost wynagrodzenia	3,42	0,67	4	1	3,56	0,50	4	1	3,28	0,79	3	1
premie	3,26	0,89	4	1	3,0	1,04	3	2	3,52	0,65	4	1
nagrody pieniężne	3,02	0,95	3	2	2,92	1,03	3	2	3,12	0,88	3	2
nagrody rzeczowe	2,68	0,99	3	2	2,68	1,03	3	2	2,68	0,98	3	1
pochwały i wyróżnienia na piśmie	2,52	1,07	3	1	2,20	1,11	2	2	2,84	0,94	3	2
pochwały ustne	2,56	1,18	3	3	2,12	1,20	2	2	3,0	1,0	3	2
awanse	3,12	1,0	3	1	2,8	1,15	3	2	3,44	0,71	4	1

\bar{X} - średnia Sd – odchylenie standardowe M – mediana Kr – kwartyłowy rozstęp

Źródło: Badania własne.

Z uwagi na to, że decyzyjność jest podstawową cechą zarządzania, zapytano menedżerów badanych firm o sposób podejmowania przez nich decyzji. Wyniki prezentuje tabela 6.

Tabela 6. Sposób podejmowania decyzji w badanych firmach

Sposób podejmowania decyzji	Ogółem		Małe firmy		Średnie firmy	
	N	%	N	%	N	%
samodzielnie podejmują wszystkie decyzje	21	42	21	84	0	0
zbieram potrzebne informacje i opinie od swoich pracowników i w oparciu o nie podejmuję decyzje	17	34	4	16	13	52
podejmuję decyzje wraz z pracownikami	12	24	0	0	12	48
w dużej części decyzje podejmują sami pracownicy	0	0	0	0	0	0

N- liczba firm

%- udział procentowy w całości danej grupy

Źródło: Badania własne.

Bardzo duża część menedżerów-właścicieli (84%) samodzielnie podejmuje wszystkie decyzje, czyli wykazuje symptomy autokratycznego stylu zarządzania przedsiębiorstwem. Do tej grupy zaliczają się 2 kobiety i 19 mężczyzn. Tylko

³ Respondenci poproszeni zostali o ocenę istotności poszczególnych narzędzi motywacji w skali 1-4, przy czym 1 oznaczała, że dane narzędzie nie miało żadnego znaczenia, 2 – niewielkie, 3- średnie, 4- bardzo duże znaczenie.

16% właścicieli z małych przedsiębiorstw przed podjęciem decyzji zbiera potrzebne informacje i opinie od swoich pracowników i w oparciu o nie podejmuje decyzje. Przesłanki stylu konsultacyjnego wskazało 4 badanych, do których zaliczają się 2 kobiety i 2 mężczyzn. W średnich przedsiębiorstwach ponad połowa badanych (52%) stosuje styl konsultacyjny, a pozostała część ankietowanych podejmuje decyzje wraz z pracownikami, czyli uznaje grupowy styl podejmowania decyzji. Menedżerowie ze średnich przedsiębiorstw w proces podejmowania decyzji włączają pracowników, dzięki czemu pracownicy realizują zadania z większym zaangażowaniem i poświęceniem.

Istotnym czynnikiem w zarządzaniu firmą jest także atmosfera pracy. Wpływa to bowiem w dość istotny sposób na zadowolenia pracownika z pracy, a zatem na jego efektywność. W badanych małych przedsiębiorstwach najczęściej zachowane są stosunki formalne między właścicielami a pracownikami (44%) i utrzymuje się duży dystans w relacjach między nimi. Także duża część badanych (40% małych i 60% średnich przedsiębiorstw) traktuje pracowników po przyjacielsku, jednak w relacjach zachowują stosunki formalne. Tylko 16% respondentów z małych firm i 24% ze średnich przyznało, że w firmie panuje przyjacielska atmosfera i pominięte są stosunki formalne. Niewielka część menedżerów ze średnich przedsiębiorstw utrzymuje dystans wobec pracowników i przy tym formalne relacje wobec nich.

4. Podsumowanie

Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem tylko pozornie wydaje się procesem prostym i łatwym do realizacji. W gruncie rzeczy bez względu na to jak utalentowany jest kierownik lub właściciel małej lub średniej firmy oraz jak daleko udało mu się umiejscowić firmę na rynku i skoncentrować swoje wysiłki na przetrwaniu, z upływem czasu okazuje się, że jego działanie musi opierać się na solidnych podstawach wiedzy z zarządzania. Powinien on zatem dobrze zrozumieć istotę pracy kierowniczej, by lepiej planować, organizować i kontrolować działalność swojego przedsiębiorstwa, a także umiejętniej motywować do pracy swoich podwładnych.

Badania przeprowadzone w wybranych małych i średnich firmach regionu łódzkiego wskazują, że większą uwagę przywiązuje się w nich do planowania i organizowania, niż kontroli i motywowania personelu. Menedżerowie-właściciele, aby zachęcić swoich pracowników do wydajniejszej pracy, najczęściej oferują im wyższe wynagrodzenie lub premie, czyli są skoncentrowani na materialnych bodźcach motywacyjnych. Menedżerowie ze średnich przedsiębiorstw motywują swoich pracowników poprzez zapewnienie im możliwości rozwoju kariery zawodowej poprzez awanse na wyższe stanowiska w hierarchii organizacyjnej, co wiąże się także ze wzrostem wynagrodzenia. W małych firmach kierownicy nie włączają pracowników w proces decyzyjny, utrzymują dystans wobec nich, a relacje mają bardziej formalny charakter. Natomiast menedżerowie ze średnich przedsiębiorstw

kierują swymi pracownikami w przyjacielskiej atmosferze, podczas podejmowania decyzji często zasięgają informacji i opinii od podwładnych, a niektórzy nawet włączają ich do procesu decyzyjnego. Zachowują stosunki formalne, lecz relacje panujące między nimi są miłe i sympatyczne.

Kierownicy i właściciele małych i średnich przedsiębiorstw powinni przywiązywać dużą wagę do prawidłowego nimi zarządzania, bowiem nieprofesjonalne kierowanie takimi firmami skazuje je na niepowodzenie i bardzo często na dotkliwe zawody, odczuwane przez ludzi przedsiębiorczych, którzy często nie są w stanie pokonać piętrzących się trudności.

Literatura

- [1] **Bennet R.:** *Small Business Survival*, Pitman, London 1991
- [2] **Bieniok H. [red.]:** *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1995
- [3] **Griffin R.W.:** *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002
- [4] **Kotarbiński T.:** *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa 1975
- [5] **Koźmiński A.K., Piotrowski W.:** *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002
- [6] **Lachiewicz S. [red.]:** *Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie – struktura – warunki działania*, Politechnika Łódzka, Łódź 2003
- [7] **Penc J.:** *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa 2005
- [8] **Piasecki B. [red.]:** *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa – Łódź 1999
- [9] **Sidor Rządowska M.:** *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
- [10] **Strużycki M.:** *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002